



Programa de Planejamento da SUCESSÃO da Empresa Familiar

Melhores Práticas
para o Critério de Ingresso
de Sucessores na Concessionária de
Controle Familiar



INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar tem um caráter todo especial no que se refere à sua organização, sua estrutura de decisão e gestão de seus negócios. Especial sem dúvida, mas nem por isso melhor ou pior do que uma empresa profissional, pública ou multinacional.

Cuidados, entretanto, devem ser tomados para que no seu dia a dia não venham a surgir conflitos desnecessários, normalmente oriundos da ausência de regras na conduta, no relacionamento família-empresa, no relacionamento entre familiares dentro e fora da gestão.

Para que estes conflitos sejam minimizados, uma das ferramentas mais importantes é o **Critério de Ingresso de Familiares na Gestão**. Mas, por que esta ferramenta é necessária?

Uma empresa, para sobreviver no mercado, precisa contar com um quadro profissional do maior gabarito e seriedade. Isto não quer dizer que sua única saída seja a profissionalização completa de seus níveis de decisão. Mas, certamente quer dizer que os familiares que queiram trabalhar nela estejam à altura deste grande desafio.

Para gerir os negócios não basta apenas ter herdado uma participação societária. Heranças geram investidores. É o trabalho duro, a formação esmerada e a clara visão de futuro que faz um gestor de sucesso.

Tudo muda a partir da 2ª Geração

Na primeira geração, a empresa não sofre muito a participação direta da família em seus quadros, mas, à medida que a complexidade do negócio e a família crescem, as dificuldades exigem critérios e limites para este trabalho.

Na segunda geração, em que são muitos os membros familiares a querer trabalhar na empresa, é necessário que a família se reúna e defina critérios para regulamentar a entrada e a trajetória destes familiares-profissionais dentro do negócio. A transparência dos critérios de ingresso minimizam conflitos, deixam claras as regras do jogo, evitando que ramos familiares se sintam injustiçados ou preteridos na linha de sucessão ou no trabalho junto à empresa.

O **Critério de Ingresso** tem que ser implantado o mais cedo possível. Existem duas facetas a serem trabalhadas quando da decisão de permitir o ingresso de familiares na empresa. A primeira delas é: **qual o critério a ser adotado para que o ingresso ocorra e as melhores práticas em relação a este ponto.** E a segunda delas é: **a expectativa em relação à função em que o familiar-profissional ingressará e sua trajetória dentro da organização.**



O **Critério de Ingresso de familiares** deve estar registrado em um documento como regras únicas de ingresso dentro da empresa. Esta é uma forma de assegurar que no futuro a prática desordenada de contratação traga conflitos que herdeiros e sucessores igual oportunidade de se habilitarem a concorrer expostas no mesmo.

Isto estabelecido, quais seriam, então, os aspectos mais importantes?

Idade - Apesar do novo Código Civil ter reduzido a maioridade para 18 anos, cada um de nós amadurece profissionalmente muito mais tarde, errando muito nos primeiros anos da carreira profissional. Para o familiar-profissional tais erros podem ser muito mais penosos do que para um estagiário comum. O familiar-profissional está sendo constantemente avaliado por familiares e funcionários. Está, literalmente, “na mira” de um público que quer saber como será o futuro deles e da empresa nas mãos daquele indivíduo. Um erro ocasionado por ingenuidade, imaturidade ou inexperiência poderá ser interpretado por tal público como característica pessoal imutável, sendo o familiar-profissional rapidamente descartado na linha de sucessão por não estar adequado. Além disso, é de vital importância que o familiar-profissional que ingressará na empresa tenha tido oportunidade de investir tempo e esforço na formação acadêmica. Iniciar muito cedo o trabalho na empresa pode estimular o jovem a acreditar que a experiência é mais importante que a formação educacional. Por estes fatores, é importante que exista um critério mínimo de idade de ingresso do familiar na empresa.

Formação curricular - A formação do familiar-profissional que ingressa na empresa deveria ser igual ou melhor que a de um candidato externo que concorre à mesma vaga. Não pode existir favoritismo pelo candidato por ser da família. Isto não apenas estimula saudavelmente todos os familiares a terem um curriculum atualizado e competitivo como também demonstra seriedade por parte da empresa no que concerne ao ativo humano. Além disso, o familiar-profissional deve estar alinhado ao perfil ou quadro de competência da vaga em que irá ingressar.

Experiência anterior em outras empresas- Assim como a idade é um fator importante para o ingresso de familiares na empresa, assim o é a experiência obtida em outros negócios. No início da carreira profissional, como foi dito anteriormente, é fundamental o aprendizado em ambiente diferente ao da empresa da família. Esta experiência trará ao candidato ao ingresso, disciplina, hierarquia, pontualidade, responsabilidade e humildade, características que dificilmente conseguiria aprender trabalhando “como parente do dono”. Além disso, este período proporciona ao familiar-profissional o aprendizado de novas formas de gestão, uma diversidade maior de pensamento e métodos de ação que serão vitais no futuro, quando for exigido dele uma maior qualidade nas decisões. Outra vantagem importante na experiência fora da empresa é a possibilidade de errar sem que, primeiro, a empresa da família corra riscos e em segundo que o familiar-profissional seja marcado definitivamente por decisões ruins.

umento amplamente conhecido pela família, que adotará suas diretrizes deixar transparente o processo de admissão de familiares, evitando com ue poderiam ser evitados. Este documento deve proporcionar a todos os r a uma vaga na organização, por meio do cumprimento das exigências

O aprendizado pode ser feito sem as pressões psicológicas que existiriam dentro da empresa da família. A dificuldade em conseguir trabalho fora da empresa da família por curto tempo está em ser aceito por outra empresa disposta a treinar alguém que não permanecerá por muito tempo em seus quadros. Para isso, o presidente do negócio familiar pode trabalhar para abrir portas e facilitar os contatos, mas a seleção deve ser deixada à outra empresa, para que o candidato entre em condições normais de trabalho.

Os empresários nacionais não são nada cooperativos em aceitar os filhos dos outros, especialmente se os sentem como futuros concorrentes. A solução nesse caso seria procurar empresas de outro ramo ou empresas de outros países, mas do mesmo ramo.

Participações em trabalhos voluntários - Participar de programas sociais que aproximem o familiar-profissional da realidade e do País é fundamental para evitar a alienação do mesmo em um mundo superprotegido.

Cultura Geral- Uma boa formação cultural é imprescindível para a melhoria da capacidade de decisão do familiar-profissional, também auxiliando no entendimento das diversas realidades que enfrenta diariamente. Para que esta formação cultural se dê amplamente é necessário desenvolver um programa de leituras de interesse mais amplo, tanto de revistas como de livros, evitando a leitura exclusivamente técnica. É necessário que o familiar-profissional dê maior importância ao fator cultural, artístico e histórico nas viagens nacionais e internacionais, dedicando uma parte significativa do seu tempo para a observação da cultura local, gastronomia, costumes e paradigmas.

Disciplina no trabalho - O familiar-profissional deve ser um exemplo aos demais membros da equipe. O Critério de Ingresso deve expressar as características disciplinares que se exige do familiar-profissional. Caso estas sejam bastante específicas e extensas, aconselha-se a criação do Código de Conduta de Familiares. Em sua escalada, o profissional-familiar passará por várias etapas. É necessário que a empresa tenha uma forma de avaliar cada etapa a fim de apurar os resultados. E estes resultados devem permitir ao familiar-profissional ingressar em uma nova etapa.

Etapas dentro da Empresa

Começar por baixo - Começar em cargos como assessor de presidente ou diretor pode ser um grande erro para o familiar-profissional. Ele entra na empresa em posição confortável e jamais poderá testar suas habilidades em situações de dificuldade, não ganhando experiência. A solução para adquirir rapidamente experiência é começar por baixo e seguir, hierarquia acima, com velocidade. Antes de tudo, cada etapa deve ter responsabilidade clara e transparente para que o familiar-profissional consiga avaliar seu próprio desenvolvimento e não deixe margem de dúvidas quanto a seu valor. Ainda, começar por baixo exige humildade, coragem, disciplina, comprometimento com os resultados. É o momento do teste de caráter. Caso o familiar-profissional já tenha experiência em outra empresa, ele pode ingressar no nível em que parou na outra, pulando a etapa de começar por baixo.

O caminho para o topo também é acompanhado pelo amadurecimento do familiar-profissional, que ao chegar à diretoria já acumula experiência, prudência e responsabilidade. Na medida em que avança dentro da empresa, o familiar-profissional deve ampliar as suas áreas de atuação. Às vezes, responder pelos resultados de mais uma empresa é um caminho. Um bom treinamento para os familiares-profissionais são os novos projetos; concluído um projeto, assumir outros e assim sucessivamente; sempre um projeto novo de cada vez. Melhor ainda se forem projetos em ramos diferenciados que acrescentam experiência mais abrangente.

Atuação no Órgão de Classe - O familiar-profissional deve solicitar à empresa a oportunidade de participar em associações e demais órgãos de classe. A atuação em órgãos de classe amplia a capacidade de relacionamento do familiar-profissional, apresentando a ele as nuances políticas das relações de negócio. Estes contatos permanecerão e poderão auxiliá-lo futuramente.

O **Critério de Ingresso de Familiares na Empresa** é apenas uma das ferramentas para uma sucessão vitoriosa.

Sua implantação incorre em riscos que devem ser observados. Sua formalização perante a família e a empresa precisa ser bem estabelecida. O familiar-profissional deve paralelamente passar por um teste vocacional ou de perfil de comportamento, evitando que seja forçado a assumir uma posição que não é compatível à sua vocação. Alguns itens como adequação ao perfil da vaga requerem o tratamento diferenciado, assim como os aspectos de remuneração.

Conclusão- Buscamos neste manual traçar um cenário dos itens mais importantes, mas acreditamos que o conjunto de regras variará de empresa para empresa de acordo com o conjunto de valores da família e aquilo que ela considera fundamental para a tranquilidade da sucessão. Por tratar-se de um manual geral, ele não atende as particularidades que podem surgir nas discussões. Por isso, para a implantação efetiva do Critério de Ingresso de Sucessores na Concessionária de Controle Familiar sugerimos a contratação de um especialista.



ASSOBRAV

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES VOLKSWAGEN

Av. José Maria Whitaker, 603, Mirandópolis
CEP 04057-900, São Paulo (SP)
Tel.: (11) 5078.5400 - www.assobrav.com.br

"Melhores Práticas para o Critério de Ingresso
de Sucessores na Concessionária de Controle Familiar"

Copyright Lodi Consultoria

Versão editada pelo

Departamento de Comunicação e Imprensa
da ASSOBRAV - STBR (Mtb 13.452)