

Os desafios que o novo cargo impõe

Assumir o controle de uma empresa não é tarefa fácil. Saber quais diretrizes devem ser tomadas requer certa experiência. Por isso, nada melhor que conquistar a vaga em sintonia com os conselhos do “patriarca”

A sucessão presidencial de qualquer empresa é sempre um período apreensivo. Apreensivo no sentido de saber como o novo líder conduzirá a gestão. Se ele terá sucesso ou não. Em companhias familiares, essa etapa costuma ser ainda mais complicada, porque é difícil prever se o executivo terá capacidade e competência para manter a famosa “cultura corporativa” (para muitos especialistas, a chave do sucesso).

Por isso, independente de quem ocupará o cargo (ou um sucessor familiar ou uma pessoa contratada), o novo administrador precisa estar atento aos problemas que irá enfrentar. Domingos Ricca, sócio-diretor da DS Consultoria Empresarial e Educacional e consultor especialista em empresas familiares, revela estes desafios. “Acredito que as maiores barreiras são: a aceitação da equipe de trabalho que já atuou com o fundador; a implantação do seu modelo de gestão sem perder as características culturais que definiram a empresa desde a fundação; e es-

tar preparado para assumir a corporação, com perfil de competência para a vaga”, diz.

Entretanto, mesmo tendo em mãos essas dicas, existe um pequeno detalhe que faz toda a diferença: a participação do “patriarca” no processo. “A cultura do fundador determina o modelo de ação interna. Conforme o tempo e as gerações passam, as práticas de mercado devem ser ajustadas, mas o modelo cultural não precisa sofrer alterações drásticas. O fundador é quem determina a dinâmica do processo sucessório. É ele quem direciona as reuniões do Conselho e a forma de escolha dos gestores. Isso porque, ele conhece bem as variáveis internas e externas que influenciam sua empresa”, explica Ricca. Afirma também não existir uma fórmula ideal para preencher o cargo. “Depende. O contratado deve ter condições de se adaptar ao modelo de gestão que a família considera adequado e ter competência para o cargo. O herdeiro deve ter o perfil correto para gerir a empresa.



Domingos Ricca

Se houver inadequação de qualquer um dos perfis profissionais, não haverá resultado satisfatório”, conclui.

Ou seja, independente de quem ocupará a vaga, a corporação certamente obterá êxito se tiver um bom planejamento e direcionamento. Porém, é preciso se atentar às estatísticas, que por sinal não são favoráveis. De cada 100 empresas familiares que estão na segunda geração, somente 30% sobrevivem à nova gestão. E quando chega a terceira geração, o resultado é ainda mais desanimador: apenas 5% alcançam o sucesso. Portanto, segundo Ricca, o fundamental é haver um processo de profissionalização, justamente para minimizar essa mortalidade precoce comprovada pelos números. “É importante definir regras que possam perpetuar o negócio. A empresa é o reflexo da família que a administra. Para que o processo de sucessão seja menos traumático e

mais eficaz, é necessário que haja elaboração de código de conduta, para direcionar familiares gestores; código de ética; e perfil de competência para os cargos a serem ocupados de gerência”, finaliza.

Caso prático

Fabio Sandrini ingressou na Verzani & Sandrini há 22 anos, tendo passado por praticamente todas as áreas. Há 13 anos, assumiu a superintendência, sempre contando com o apoio do fundador. Fabio tem sólida formação: é advogado, administrador de empresas, pós-graduado em Marketing de Serviços e Mestre em Finanças. Mas só isso não basta, acredita ele: “É preciso um conjunto de fatores. Para o filho do dono conquistar espaço é muito mais complicado que para um executivo contratado”, diz ele.

Justamente por isso, sua companhia foi passando por diversas rees-



Fabio Sandrini

truturações. “Além dos profissionais que já faziam parte da equipe, fomos buscar novos profissionais no mercado. O seu espaço não é imposto, tem que conquistá-lo. Por isso é preciso ter humildade, persistência, paixão e não ficar pensando no passado. O sucesso do passado não garante o do futuro”, acredita o executivo.

Para Sandrini, se você não tem a visão do dinamismo do mercado, pode não enxergar onde tem que mudar para obter esse sucesso: “Há um ano começamos a implantar um processo de governança corporativa, que além de ser uma tendência de mercado, é uma necessidade da empresa por sua crescente expansão. Só que isso não significa que mudei a cultura que meu pai implantou, apenas a aperfeiçoei. O processo de governança corporativa é a transparência da

gestão séria que a empresa sempre teve. Já existia o know-how, apenas modernizamos a Verzani & Sandrini”.

Crescimento e fidelização

Através dessa sintonia com os anseios do pai, Fabio conseguiu dar um “boom” nos negócios da Verzani & Sandrini. “O nosso crescimento, sem a aquisição de nenhuma empresa, foi uma consequência do bom trabalho que estamos desempenhando, um somatório de procedimentos. Em relação aos novos clientes, nós estávamos lá na hora e no local certo, preparados para oferecer serviços de qualidade. Além disso, conseguimos perpetuar uma característica do fundador, que são os contratos longos. Temos 72% de contratos com mais de 10 anos; enquanto outros 27% têm entre 5 e 10 anos. Então acredito que esse seja o segredo. Não adianta você só crescer, tem que manter”, exalta.

Para que essa fidelização fosse possível, Sandrini explica que houve um grande trabalho junto aos colaboradores: “Nosso maior patrimônio são os colaboradores. Entendemos que eles são o nosso sucesso, são eles que literalmente vestem a camisa e estão todos os dias no cliente, por isso investimos constantemente neles”.

Transparência

Outro diferencial da nova gestão da Verzani & Sandrini foi a adoção de um manual de conduta. Todos os colaboradores, desde presidentes e acionistas até os níveis hierárquicos mais baixos, possuem metas e normas. “Isso faz parte da gestão aberta, da transparência. A governança corporativa está preparando a empresa para o futuro”, conclui.