

# Coleção FAMÍLIA E NEGÓCIO

Volume 5 EXECUTIVOS NÃO FAMILIARES NA EMPRESA FAMILIAR

Luis Lobão & Luciano Cansanção

Autografia, 2019

- Apenas empresas bem estruturadas alcançam algum sucesso
- A implantação da governança na empresa requer planejamento bem estruturado
- É muito comum que as coisas deem errado porque há distanciamento entre propósitos, valores e expectativas
- Saber claramente os seus propósitos, valores e expectativas com relação ao negócio e buscar profissionais que sejam alinhados com eles
- Aprender a decifrar as necessidades e traduzi-las em objetivos e metas
- Compreender o conceito de governança corporativa é fundamental para continuidade e profissionalização da empresa
- O melhor caminho é a transparência e adoção de práticas que favoreçam a comunicação
- Ter uma governança corporativa bem estruturada
- Definir limites entre propriedade e gestão
- **Use ferramentas profissionais: descrição de cargo, metas, métricas, processos, sistemas, planejamento, plano de negócios**
- Risco: tomar decisões baseadas em preferências, achismos
- Transitar harmonicamente por conflitos
- Administrar com isenção
- Tenha regras bem definidas
- A profissionalização da gestão é um processo pelo qual empresas passam a adotar práticas administrativas mais racionais e criar a percepção do mercado para o modelo de governança que garantirá a continuidade dos negócios
- Fazer com que os subsistemas tenham clara definição de papéis
- Regras e instrumentos delineadores desses papéis
- Criação de metodologias, procedimentos e processos que darão condições para sua máxima eficiência de acordo com os valores da empresa
- **Profissionalização é a chave para o crescimento**
- 16% das empresas brasileiras fundadas por famílias têm presidente independente
- É preciso abrir os olhos: empresas que misturam contas pessoais com o negócio

- A empresa exige profissionalismo
- **Profissionalização: alinhando estratégias, processos e pessoas**
- Cultura focada em desempenho
- Ações voltadas ao plano estratégico
- Metas claramente estabelecidas e constantemente monitoradas
- “Gerenciar [e ter meta e montar plano de ação para atingi-la, além de possuir indicadores para analisar resultados”. Vicente Falconi
- Atrair, desenvolver e reter talentos
- **Decisões baseadas em fatos, métricas e indicadores**
- Disciplina e compromisso com o negócio
- Capacitar funcionários
- Avaliar o desempenho de funcionários
- Valores e metas organizacionais
- Falta de consenso: caso estrutura de decisão não seja implementada
- Formalização de processos e sistemas de arquivamento de decisões
- Conselheiro independente deve ser contratado com objetivo de proteger o negócio e monitorar decisões
- Foco no cliente sustenta o conhecimento das necessidades e desejos dos mercados
- Buscar a união entre perspectivas e objetivos
- Cultura organizacional: conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos
- Explore novos mercados, realizem novas parcerias e aumenta o valor de suas marcas
- A inovação deve fazer parte da cultura da empresa e resultar em ações reais e que melhorem resultados do negócio
- Cumprir e observar rigorosamente a legislação e aplicar princípios éticos
- Monitorar e assegurar que todos os envolvidos com uma empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma
- Decisões baseadas em dados analíticos e não na intuição
- O ideal é que todos os sócios envolvidos desenvolvam habilidades e competências de gestão
- Entender só do negócio não é o suficiente
- Criar uma cultura que inclui o aprendizado contínuo
- *Feedback* é fundamental para criar engajamento e alinhamento dos colaboradores

- Ter um conselho consultivo (com um conselheiro independente) ajuda a fazer o contraditório
- **Estrutura estável e profissionalizada é a única chave para o crescimento sustentável de qualquer organização**
- A falta de profissionalismo na gestão é um dos principais fatores para a mortalidade dos negócios e causa de dores de cabeça
- Gestores treinados
- Mecanismos e ferramentas de gestão que ajudem nos controles internos, processos e nas políticas
- **Empresas que possuem clareza das ameaças e oportunidades no ambiente externo e são críticas na identificação de suas forças e fraquezas internas têm mais possibilidades de sucesso**
- Organizações acreditam que precisam fazer ajustes, alterar o rumo do negócio, porém demoram a tomar decisões
- Aprimorar padrões de profissionalismo
- Ideias que ajudem a empresa a permanecer inovadora e competitiva
- **Dificuldades financeiras: “o caixa é o rei”, “o que quebra as empresas é o caixa”, se uma empresa está com dificuldades no seu Fluxo de Caixa, é necessário avaliar a origem da situação**
- **Dificuldades de resultados: custos crescentes, margens em queda, aumento de custos financeiros, redução do Ebitda, perda de competitividade, perda de mercado, redução do ticket médio**
- O mundo VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) é implacável!
- Economizar em comunicação é a pior decisão
- Redobrar a atenção com o “alter ego”
- Dê o exemplo nas pequenas atitudes do dia a dia
- “A cultura engole a estratégia no café da manhã”. Peter Drucker
- A cultura pode acelerar ou impedir mudanças para continuar maximizando resultados
- Faça um *check-up* da saúde
- Faça sua autocrítica
- Estude sobre a empresa
- Estude sobre o mercado
- Avalie os números da empresa
- Ouvir, perguntar e estudar

- Aprender sobre como a organização trabalha
- Quais os processos chaves
- Conhecer as pessoas, suas histórias, seus anseios e, aos poucos, frustrações e desejos
- Assimilar tudo que lhe for apresentado
- Ouvir sem fazer julgamento nem emitir opiniões
- Criar conexões
- **Construir confiança**
- Reduzir resistências e iniciar a construção de alianças
- Rascunhe seu plano (alinhado com o da empresa)
- Alinhamento de prioridades de curto, médio e longo prazo
- Monte um *SWOT* da empresa
- Monte um *SWOT* de você
- Quais as competências que terá que desenvolver?
- **Mapear pessoas que agirão como promotores ou detratores da mudança**
- Montar parcerias dentro e fora da empresa
- Montar time de aliados
- Comece pelo que é importante
- Cuidado com a ansiedade de executar para não atravessar o samba
- Não inventar a roda
- Cuidado com as críticas

Elementos formadores e transformadores da cultura:

- Valores
- Crenças e pressupostos
- Ritos, rituais e cerimônias
- Histórias e mitos
- Tabus
- Heróis
- Normas
- Processo de comunicação

Fernando Albuquerque

- Um dos grandes anseios é que o CEO seja um guardião e ao mesmo tempo promotor dos valores que ajudaram a construir o negócio

- Deve existir comunicação ativa entre as partes
- Separar gestão do negócio da administração do patrimônio
- O sucesso de ontem não garantirá o sucesso do novo desafio
- Comece com o pé direito de forma organizada e aberto para aprender sempre
- O sucesso só ocorrerá se tiver alinhamento, transparência, planos e diálogo

Mapeamento de pessoas (página 117):

**MAPEAMENTO DAS PESSOAS**

Começando com o pé direito

Mapeamento	Nome	Área	Líder direto	Situação que reforça a classificação	Perfil comportamental	Opinião dos stakeholders	Observação (here)	
Família	Influenciadora	Cláudio	Operação	Relação direta com o líder. Início. Receber orientação direta e feedback por telefone	Equilibrado	Confiança. Clientes adoram	Pode ser detentor da mudança	
	Conselheiros Informais	Alvo	Vendas	Marcos V	Relacional (contador de histórias)	Confiança e gratidão pela história	Qualifica muito a história da empresa - 23 anos de casa (*)	
	Familiares com cargos	Josia R.	Não atendido	Procurador	Procurador	Procurador	Estender Ricardo Cruz	
Pessoas	"Proteção"	Marcos (pai)	Marketing	Paulo (filho)	Procurador	Procurador	Estender Ricardo Cruz	
	Talento	Arthur	Suporte Comercial	Ana Cláudia	Analítico com ótimo relacionamento	"meio de ouro"	27 anos de idade.	
	Dificuldade de substituir	Carlos	Operação	Procurador	Médico especialista - único na empresa na linha amiga	"tema paciência com ele"	-	
	"Marcados"	Thiago Costa	Vendas	Marcos V	Requiu com performance baixa no ano	Procurador	(*) pode ter divergência	
Agentes de Mudança	Maria Rosa	Financeiro	Fernando	Aceitou relatar de qualidade das explicações sobre fluxo de caixa na reunião do Conselho	Procurador	querem trocar lugar	(*) Gap de pessoas, de líder ou do processo	
	Promotores	José Paulo	Conselheiro	Conselho	Falou na reunião do Conselho e abertura dada para conversa direta comigo	Direto e analítico	Respeito e confiança. Ouvem muito	Aliado importante
	Detratores	Daniel Lourenço	Operação	Eu	Reunião com cliente referendo história de sucesso do modelo operacional que mudaremos	Relacional	Foi importante demais para história da empresa	Líder insubstituível

(\*) Assunto pendente.  
(\*) Divergência precisa ser melhor investigado.

**Tabela II - Mapeamento inicial de pessoas**  
Fonte: Autores

Indicações:

### Projeto Empresarial

Luis Augusto Lobão Mendes, Editora Saraiva

### Os primeiro 90 dias: estratégias de sucesso para novos líderes

Michael Watkins

<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2014/04/como-profissionalizar-uma-empresa-familiar.html>

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/06/os-beneficios-de-conselhos-consultivos-em-empresas-familiares.html>

[lobao@growthconsultores.com](mailto:lobao@growthconsultores.com)