

## Os desafios das empresas familiares



### Sizenando Alves de Carvalho

Coach empresarial

Falar a respeito de uma empresa familiar pode levar a uma conclusão precipitada de que se trata de uma organização parada no tempo e presa a engrenagens ultrapassadas. É claro que há casos em que isso acontece, mas, na maioria das vezes, ela não passa de preconceito. Um dos grandes desafios da profissionalização de uma empresa familiar é o desenvolvimento dos sucessores, que é acentuado pelos conflitos de valores que há entre as gerações. Os filhos, ao saírem da faculdade ou pela própria natureza da juventude, vêm para a empresa cheios de ideias e “teorias revolucionárias”. Os pais, que estão no negócio há décadas, detêm o conhecimento de como fazer as coisas e atingir os resultados. É o conhecimento teórico x o tácito.

Segundo o relatório “Empresas Familiares no Brasil: Cenário e Desafios”, produzido pela PwC, 66% das empresas que têm um plano de sucessão afirmaram que a companhia continuará sob comando da família, mas somente metade desse índice já escolheu um sucessor. Nesse momento de desenvolvimento de sucessores, um apoio externo pode ser de grande importância. Um método que vem ganhando espaço entre as famílias empresárias é o coaching empresarial. Primeiramente, o objetivo do coaching é que os sucessores identifiquem os valores e os

fundamentos que trouxeram a empresa, com êxito, até o momento.

Na sequência, apoiados na visão e valores da empresa, é feita uma análise do organograma. A definição e análise dos papéis, de forma técnica, é um passo decisivo para identificar as áreas de oportunidades de desenvolvimento das pessoas que ocupam as funções, principalmente dos sucessores. É comum em empresas familiares, filhos ou parentes dos fundadores, terem funções estratégicas mesmo sem reunir os requisitos necessários.

Um passo importante para desenvolvimento daqueles que têm interesse de se manter como postulantes no processo sucessório é passar por uma trilha de desenvolvimento. Se for verificado que após a trilha ainda há a falta de competência, de conhecimento e do comportamento exigidos para a função, sugere-se passar por um processo de recolocação dentro ou fora da empresa.

Por último, a fase mais difícil é a de avaliar a evolução das pessoas no exercício das suas “novas” funções e adequá-las a um processo de crescimento profissional com base no mérito. O processo deve ser bem fundamentado e entendido por todos os envolvidos. A partir daí, recomenda-se o aprofundamento dos conceitos de governança corporativa, dos objetivos da família, da propriedade e do negócio.

“  
A fase mais difícil é a de avaliar a evolução das pessoas no exercício de suas ‘novas’ funções e adequá-las a um processo de crescimento profissional.”



Para manifestar sua opinião em artigos ou cartas, envie textos para [opiniao@noticiasdodia.com.br](mailto:opiniao@noticiasdodia.com.br) ou [redacao@noticiasdodia.com.br](mailto:redacao@noticiasdodia.com.br). Artigos, com 2.500 caracteres e devem ser acompanhados do nome do autor, e-mail ou telefone e foto.

Mário J. Gonzaga Petrelli  
FUNDADOR E PRESIDENTE EMÉRITO



Marcello Corrêa Petrelli  
PRESIDENTE EXECUTIVO RIC SC

Albertino Zamarco Jr.  
DIRETOR ADMINISTRATIVO  
E FINANCEIRO

Reynaldo Ramos  
DIRETOR  
SUPERINTENDENTE

Luis Meneghim  
DIRETOR DE REDAÇÃO  
[meneghim@noticiasdodia.com.br](mailto:meneghim@noticiasdodia.com.br)

Adriana Ferronato  
EDITORIA-CHEFE  
[adriana@noticiasdodia.com.br](mailto:adriana@noticiasdodia.com.br)

Lauro Cordeiro  
GERENTE COMERCIAL  
[lauro@noticiasdodia.com.br](mailto:lauro@noticiasdodia.com.br)

Hannah Mattos  
GERENTE DE OPERAÇÕES  
[hannah.mattos@noticiasdodia.com.br](mailto:hannah.mattos@noticiasdodia.com.br)

Notícias do Dia  
O MELHOR PARA QUEM VIVE A CIDADE

Endereço: Avenida do Antão, 1857  
CEP 88025-150 Florianópolis/SC  
Telefone: (48) 3251-1438 (redação)  
(48) 3212-4104 (comercial)

Site: [ndonline.com.br](http://ndonline.com.br)