

JOSÉ SERNA LORENTE

EMPRESA FAMILIAR



Coleção

NATURA PARK

LIVRO 3



Sobre o Autor:

Nascido na Espanha, José Serna é uma pessoa bem inquieta e tem as origens na empresa familiar.

Faz parte de um grupo empresarial familiar espanhol, com mais de 20.000 moradias construídas na Espanha, no México e no Brasil. Uma empresa com mais de 50 anos de história. Foi fundada pelos pais de José Serna, José Luís e Joaquina, no ano de 1969.

Hoje, na Espanha, a empresa é líder no segmento de incorporação e construção civil.

Atualmente, é gerente da incorporadora brasileira Magna Moralia, com sede na cidade de Iguape, interior de São Paulo.

Sua infância humilde foi marcada por momentos felizes, na Espanha, no bairro "O Rabaloché, Orihuela, Alicante". Além empresário, é um grande amante do esporte e da marcha atlética.

É pai do Darío e da Clara, marido da advogada, Maria Del Carmen, "Mamen".

Todos os direitos reservados ao autor da obra.

Copyright 2024. José Serna Lorente.

José Serna Lorente

Produção Editorial no Brasil:

Tiago Negrão de Andrade (editor)

Juliana Spadoto (revisão)

Bruna Fernanda Damasceno (revisão)

ISBN nº 978-65-84976-92-4

Impressão: Fábrica do Livro

CNPJ 49.411.385/0001-79

Lorente J. S. Empresa Familiar, Brasil. São Paulo, 2024.

1. Administração de Empresas. 2. Psicologia.



Baixar Livro

Fale Conosco:

www.naturaparkituoficial.com.br

E-mail do autor: josesernalorente@gmail.com

Com todo o meu coração,

Dedico aos meus principais stakeholders (parceiros ou grupos de interesse).

A Dario, meu filho, OBRIGADO por ter vindo a este mundo. Você é o meu maior desafio e a minha melhor empresa.

À Mamen, minha esposa, OBRIGADO por me dar força e estar sempre comigo, ao meu lado, apoiando-me. Obrigado pelos seus critérios racionais independentes, valores e pela sua coragem. E obrigado por estarmos sempre juntos nos momentos de felicidade.

À Joaquina, minha mãe, OBRIGADO por me dar seu imenso amor e por ter me trazido até aqui, neste mundo, pela sua generosidade e por poder compartilhar tantos momentos lindos na natureza. E obrigado por ser uma mãe tão boa.

Ao José Luis, meu pai, OBRIGADO por compartilhar comigo as tuas experiências, a sua visão e os seus bons conselhos de negócios. Por anos, tenho observado você muito, ouvido e aprendido com você. Quero que você também aprenda comigo.

A Jesús, Joaquín, Ma Ángeles e Pablo, meus irmãos, OBRIGADO por lerem meu livro simples e comum. Sinto-me orgulhoso por poder compartilhar a minha vida, os meus conhecimentos e as preocupações pessoais e profissionais com todos vocês.

Aos meus queridos 15.000 clientes e suas famílias, OBRIGADO por adquirirem os nossos produtos. Acima de tudo, por serem inteligentes e juntos mantermos o entusiasmo para desfrutar da vida e vivermos melhor. E duplamente OBRIGADO por suas opiniões para incentivar nossa melhoria e o nosso progresso. Aos meus queridos colaboradores e suas famílias, OBRIGADO pelos valores humanos da minha empresa.

Em homenagem a todos eles, OBRIGADO pelo entusiasmo, desempenho e know-how. Vocês são o verdadeiro motor da empresa e isso é de grande valor comercial

José Serna Lorente
Autor

Sobre os Direitos Autorais:

Eu, José Serna Lorente, por meio deste texto, DECLARO que concedo 10% de todos os direitos autorais desta obra a José Serna da ETICA, FAMILY BUSINESS e SOCIETY, com o propósito de utilizar esses fundos para TREINAMENTO e APOIO em aspectos profissionais e no desenvolvimento de Empresas Familiares, preferencialmente em questões-chave para sua sobrevivência, tais como:’

1. **Comunicação** entre pais e filhos e irmãos;
2. A **sucessão** e seu planejamento;
3. O **protocolo** (análise de consciência familiar);
4. **Ética e Comportamento Cívico**;
5. **Meio Ambiente**;
6. **Direitos Humanos**;
7. **Habitação Social**.

Em resumo, qualquer aspecto que tenha como objetivo a PROFISSIONALIZAÇÃO das Empresas Familiares, APOIO SOCIAL e a melhoria dos direitos humanos, conforme julgado adequado pela FUNDAÇÃO.

Além disso, quero expressar meu reconhecimento e parabenizar o Instituto de La Empresa Familiar, suas Associações Provinciais e as Universidades por meio das Cátedras de Empresas Familiares, pelo importante trabalho de apoio em prol da continuidade e do futuro das empresas familiares, que são essenciais para o nosso próprio futuro. OBRIGADO..

Eu não escrevi este livro sozinho:

É claro que este livro não foi escrito apenas por mim. Confesso que gosto de fazer coisas de forma diferente, de contribuir com algo novo e pessoal. Não sei se vai ficar bom, mas pelo menos espero poder ser original e, acima de tudo, ajudar os outros.

Quando alguns especialistas e empresários de sucesso confirmaram que haviam concordado em colaborar com o meu livro, mal pude acreditar. Senti uma imensa alegria, especialmente porque sei que há pessoas e opiniões que dignificam um livro, o que me enche de orgulho. Com colaborações como essas, acredito que valeu a pena realizar este projeto, e sou imensamente grato. Quero nomeá-los e agradecer por suas opiniões e ensinamentos, pois cresci muito com todos eles.

Relação de colaboradores desta edição:

- ✓ Natalia Torres Molina, Gerente da UNILCO Madrid - Consultoria de Empresa Familiar.
- ✓ Guillermo Salazar, Diretor de Pesquisa da Fundação Nexia de Empresa Familiar de Barcelona.
- ✓ Joan M. Amat Salas, Sócio-Diretor da SMC Consultores em Gestão.
- ✓ Francisco Durá Berenguer, Sócio da Cuatrecasas Abogados.
- ✓ Ángel Sánchez Sánchez, Diretor da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Alicante.
- ✓ Lorenzo Gil Maciá, Pesquisador da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Alicante.
- ✓ Santiago Orts Pérez, Diretor da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade Miguel Hernández de Elche.
- ✓ Nuria Pastor Ramos, Presidenta do Fórum Familiar de Alicante.
- ✓ Jesús Casado e Adrián Cordero, Instituto de Empresa Familiar.
- ✓ Diana Gilabert.
- ✓ Manuel Peláez, Antonio Hernández e Ma Jesús, Associação da Empresa Familiar de Alicante.
- ✓ Julia Vicedo, Adjunta à Gerência e Diretora de Marketing da Avenida Plastics.

- ✓ Rosa Ma Serna Lorente, Diretora de Recursos Humanos.
- ✓ Santiago Serna Lorente, Diretor-Gerente.
- ✓ Domingo Serna Almodóvar, Presidente da Domingo Serna, S.L.
- ✓ Aurelio Vázquez García, Diretor Geral da Dosnueve e Valtorre.
- ✓ Manuel Peláez Castillo, Presidente da Ecisa, S.A.
- ✓ Tomás Fuertes Fernández, Presidente da Elpozo Alimentación.
- ✓ Francisco Ferri Ruiz, Administrador da Ferreteria Ferri.
- ✓ Antonio Fernández Valenzuela, Presidente da Gráficas Díaz.
- ✓ José Antón Puntos, Diretor Geral do Grupo Antón.
- ✓ Santiago Orts Pérez, Gerente da Viveros Huerto del Cura, S.A.
- ✓ José Ma Albarracín, Diretor Geral da Juan José Albarracín, S.A.
- ✓ Rosana Perán Bazán, Diretora Financeira.
- ✓ Juan Manuel Perán Bazán, Diretor de Produção da Pikolinos Intercontinental.
- ✓ Sergio Sánchez Zapata, Diretor Financeiro.
- ✓ Javier Rueda Esteve, Gerente da Son Sánchez, S.A.
- ✓ Pedro López López, Diretor-Gerente da Chocolates Valor.
- ✓ Elias Cortés Fernández, Escritor.

Prefácio do Editor,

Prepare-se para a última parte desta jornada fascinante no mundo das empresas familiares através das experiências vívidas de José Serna. Este livro é um mergulho profundo na interseção entre família e negócios, enriquecido com métodos de pesquisa em administração, psicologia, ética e muito mais.

Conviver em família já é desafiador por si só, mas quando essa dinâmica se estende para o mundo empresarial, torna-se um modelo de organização movido pelo amor e propósito. Ao longo de muitas gerações, famílias que uniram forças e talentos construíram verdadeiros impérios. Mas quais foram os obstáculos superados? Quais são os pontos fortes e fracos, as deficiências mais comuns? Este livro desvenda essas respostas.

Nesta obra, você não encontrará teorias vagas ou suposições. O autor, com sua vasta experiência, pinta cenários reais e apresenta soluções cativantes que transformaram empresas familiares em desafios bem-sucedidos.

José Serna vai além das fronteiras do sangue e vê todos os colaboradores como parte de uma família empresarial unida por um propósito. Suas experiências vão inspirá-lo a construir as suas próprias histórias de sucesso em empresas familiares, independentemente de os laços serem de sangue ou de corações. Prepare-se para embarcar nesta emocionante jornada e desfrutar de cada página deste livro inspirador.

A aventura aguarda por você.

Tiago Negrão de Andrade

Comunicador Social - RP

Doutor em Mídia e Tecnologia

UNESP/FAAC

Editor e Tradutor



A EMPRESA FAMILIAR

Experiências Vivas

SUMÁRIO:

NEGÓCIOS E FAMÍLIA (CHAVE RACIONAL E CHAVE EMOCIONAL): A COMPLEXIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS 12

Análise do Problema na Empresa Familiar 13

A Primeira Geração: o Chefe e seu Estilo de Gestão 22

Ramos ou Linhagens Familiares: a Segunda e Terceira Geração 24

Rivalidade e Ciúmes entre Irmãos 25

Querido Pai e Chefe. Relacionamentos com Crianças 29

AS PAIXÕES DO CORAÇÃO 40

Influência do Coração na Cabeça 41

Quando as Paixões Enganam nosso Entendimento. 42

Exercício Prático para Pensar Bem 42

Mudanças de Opinião Influenciadas pelo Coração: o Amigo que Transformamos em Monstro 43

A Razão do “Diretor” e a Paixão “Executiva” 45

As Paixões nos Perdem 45

Prevenir Refletindo sobre nossas Paixões 46

CONFLITOS FAMILIARES 48

Os Esquívos Sofistas e seus Falsos Argumentos 48

Conflitos Familiares 51

Análise e Causas de Conflitos 49

Entenda e Evite Conflitos 51

Contabilidade Familiar e Perdão: como Superar? 64

Líderes e Executivos: Desculpas Estratégicas 66

O Verdadeiro Perdão e o Falso Perdão 69

RESPEITO É EDUCAÇÃO 76

Presente e Futuro da Cultura Empresarial 77

COMUNICAÇÃO, COMPORTAMENTO E O PESO DO PRECONCEITO 80

O Diálogo Está em Crise 80

Respeito e Qualidade na Comunicação 82

A Atenção 83

A Inteligência Social 86

A Arte de Permanecer Calado: a Prudência e a Palavra 88

Os Doentes Mentais e a Opinião Favorita Deles 92

O Vaidoso e Inábil. A Vontade de Discutir e a Eloquência do Silêncio 93

Quando a Bajulação se Multiplica e a Pessoa só Fala de si Mesma.

Vaidade, Ego e Tons de Superioridade 94

Os Deveres da Oratória: Verdade e Virtude 96

A Crítica é uma Oportunidade: Comportamento Diante da Crítica 97

O Fardo dos Preconceitos e como Pensar Bem 98

Regras para Julgar o Comportamento 100

VIVER PARA TRABALHAR? TRABALHE PARA VIVER! 104

Trabalhar para Viver é Igual a Ser Inteligente 104

Empresas Inflexíveis são Iguais a Colaboradores Inflexíveis 106

Modelos de Organização Empresarial e Abordagem Profissional e Familiar 108

Homens Pela Igualdade e Cota de Talentos 114

Conciliação e Felicidade. Desafios Atuais e Tendências Globais 116

Empresa Inteligente = Talento Individual + Sistema de Colaboração + Ambiente Afetivo + Liderança 118

Processo de Mudança para Implementar Políticas Responsáveis
pela Família 119

As Chaves da Vida 120

Analise o Estado da sua Vida 121

FAMÍLIA FELIZ 124

A UNIÃO FAZ A FORÇA 124

Evite Tentativas de Separação 125

Família Conflitiva/ Família Harmoniosa 126

A União faz a Força. Harmonia familiar 127

Construir Confiança e Espalhar Entusiasmo 130

SUCESSÃO E CONTINUIDADE TEMPOS DE RECONHECIMENTO E MUDANÇA: UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL 133

Sucesso na Sucessão 133

Continuidade: 140

Estrutura de Propriedade Consolidada: 141

Motivos que Impedem a Superação da Transição entre a Primeira e
a Segunda Geração 148

Os Freios à Expansão em uma Empresa de Irmãos 149

As Forças Críticas na Sucessão: Interesses e Resistências. 149

Sistemas Estancados e o Freio no *Status Quo*. 149

O Sistema de Bloquear e Iniciar o Processo Complexo 155

O Talento e a Escolha do Carrinho Profissional 156

Os Líderes são Transferíveis? 157

A Capacidade de Liderar 157

Capital Intelectual 157

Primogênitos e Coalizões Familiares 158

O Fundador e sua Independência Emocional 159

O Caso da Sucessão Errada (Sinopse) 160

Prevenir Aprendendo com outras Experiências 161

O Caso Chupa-Chups 161

Como o Sucessor é Selecionado e Preparado? 163

PREVENÇÃO: O PROTOCOLO FAMILIAR (ANÁLISE DE CONSCIÊNCIA) 171

REFORMA TRIBUTÁRIA 178

A EMPRESA FAMILIAR DE ALICANTE 188

AEFA- Associação de Empresas Familiares de Alicante 188

A Saúde Empresa da Família de Alicante 189

UNIVERSIDADE E EMPRESA 195

AS NOVAS GERAÇÕES O FÓRUM DA FAMÍLIA 166

EXPERIÊNCIAS VIVAS 170

14 Experiências Reais (em ordem alfabética): 172

Avenida Plastics, S.A. Injeção de Termoplásticos 174

Domingo Serna Estruturas, Caldeiraria, Serralharia 177

Dosnueve Imobiliária 183

Valtorre Água Mineral 183

ECISA 197

Empresa Geral de Construção, S.A. 197

Elpozo Alimentação 201

A Família Fuertes 204

Ferri - Loja de Ferragens 208

Gráficas Diaz 214

Grupo de Comunicação Antón 223

Empresa Familiar: Viveiros Huerto del Cura, S.A. 229

Empresa Familiar: Juan José Albarracín. 235

A Passagem de Gerações 240

Pikolinos Intercontinental Calçados e Acessórios. 242

Son Sanchez Frutas Secas 247

Empresa Valor Chocolates 252

PENSE POR CONTA PRÓPRIA: A VOCAÇÃO EMPREENDEDORA 258

O Trabalho mais Difícil: Pensar por Conta Própria 258

O Talento e as Capacidades do Sucessor 259

As Vantagens da Humildade e da Verdade nos Negócios 260

Sim, a Humildade em Troca de Alguns Sacrifícios Produz Grandes

Vantagens 261

Empreendedorismo e Habilidades Inatas 261

Autocrítica, Dificuldade e Diligência 266

EPÍLOGO: O LÍDER PENSADOR 269

Reflexões que me Guiam 269

EPÍLOGO: O LÍDER PENSADOR 273

O Líder Pensador: Percepção de Ideias e Excelente Compreensão

275

Agindo com justiça: o dia em que decidi fazer um Upgrade 277

Dominando os Negócios: Vontade Forte e Tipos de Homens 279

Sentimentos Morais e Virtude nos Negócios. Vantagens e

Desvantagens para a Gestão 282

Devemos Lutar Continuamente Contra a Vaidade 283

Cultura Empresarial e Motivação 284

Da Continuidade à Longevidade 286

Excelente Homem é Igual a Excelência Empresarial 288

O Empreendedor e Seu Destino 288

10 ÚLTIMAS MENSAGENS PARA LEMBRAR 291

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 294

NEGÓCIOS E FAMÍLIA (CHAVE RACIONAL E CHAVE EMOCIONAL): A COMPLEXIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS

Uma empresa familiar é aquela em que a maioria das ações pertence a uma ou mais famílias. Assim, é necessário e justo começar destacando a tremenda importância que as empresas familiares têm para a economia e o desenvolvimento de qualquer país: mais de 85% das empresas que compõem o tecido industrial em quase todos os países do mundo são negócios familiares (empresas, negócios, comércio, etc.), e a sensacional capacidade de geração de empregos atuais e futuros está nessas mãos.

Nas empresas familiares, coexistem duas lógicas: familiar-AFETIVO e empresarial-RACIONAL, e ambas devem ser combinadas de forma correta e concreta para obter sucesso. Por isso, qualquer abordagem que pretendamos fazer deve partir necessariamente do reconhecimento da COMPLEXIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS, das fortes reações emocionais que elas provocam e do seu impacto nas decisões e ações empresariais.

Combinar *uma instituição natural baseada no AMOR*, como a Família, com uma *instituição artificial baseada em INTERESSES ECONÓMICOS*, como a empresa, é algo muito difícil que, embora produza excelentes resultados quando há articulação entre os membros da família, também reflete os conflitos potenciais entre eles. As causas da alta taxa de falência são diversas, pois cada empresa familiar, como toda família, é um mundo diferente; no entanto, existem problemas comuns que explicam esse fenômeno, sendo necessário apresentar soluções para melhorar significativamente as taxas de sobrevivência.

Para prevenir e evitar cair nas inúmeras armadilhas oferecidas por ambas as lógicas que devem ser vividas e que aparecem diariamente tanto na empresa como na família—, devemos enquadrar a gestão num contexto EDUCACIONAL/FORMATIVO, que promova a PROFISSIONALIZAÇÃO dos órgãos de gestão e governo das

empresas familiares e a delimitação clara das esferas empresarial e familiar. Este é o propósito que vou explicar e que pretendo transmitir nesta terceira e última parte da minha visão de negócio.

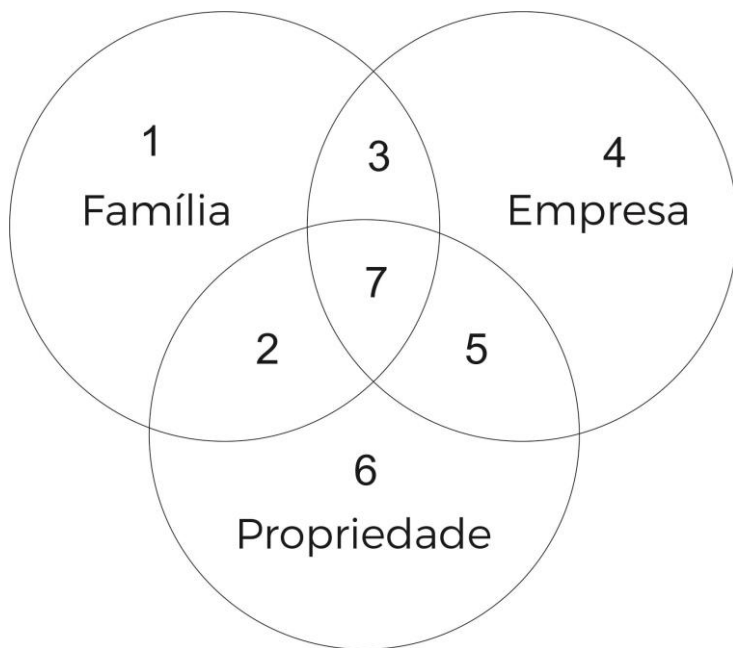
Análise do Problema na Empresa Familiar

Tanto a família quanto a empresa têm suas próprias regras, regras de admissão, estrutura de valores e organização. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm de cumprir obrigações em ambas as instituições; por exemplo, serem pais e diretores da empresa (chefes) e serem irmãos, colegas de trabalho e/ou chefes ou dependentes entre ambos.

O principal desafio para todas as empresas familiares está em encontrar estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas ao mesmo tempo. Este conceito de dois sistemas tem sido a base para a realização de análises posteriores sobre organizações tão complexas e assim compreender decisões que, do ponto de vista da gestão, não parecem adequadas, mas que incorporam racionalidade tendo em conta o outro subsistema: a família.

Assim, surge o modelo dos três círculos, que inclui sete *stakeholders*:

Figura: Modelo de Três Círculos



Fonte: Ward, Davis, Tagiuri e Lansberg.

São sete grupos de interesse dentro da empresa familiar:

1. Família, apenas.
2. Família e Proprietário.
3. Família e Trabalhador/Gestão.
4. Apenas Trabalhador/Administração.
5. Trabalhador não familiar e proprietário.
6. Proprietário, apenas.
7. Família, Proprietário e Trabalhador/Administração.

Este modelo permite diferenciar os objetivos e as variáveis atribuídas a cada círculo:

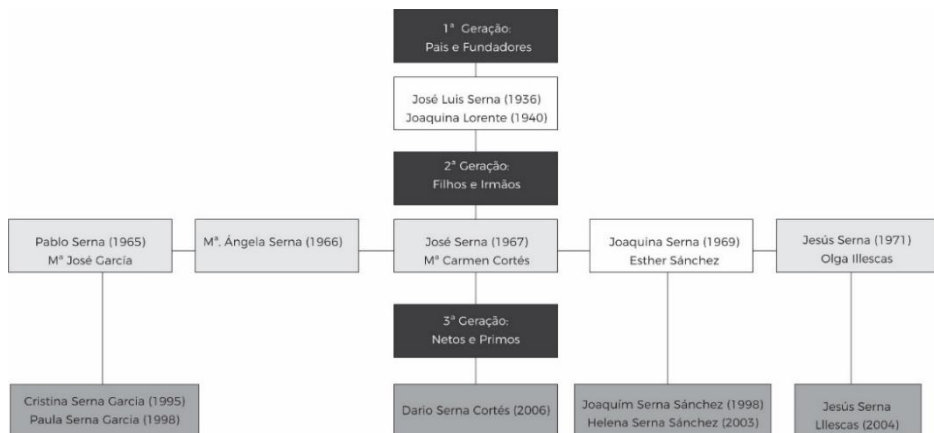
1. OBJETIVOS DA FAMÍLIA: manutenção da harmonia familiar através do amor e desenvolvimento pessoal de seus membros.

2. OBJETIVOS DA PROPRIEDADE: gestão dos ativos para aumentar ou pelo menos, mantê-lo, estabilidade ou melhoria da rentabilidade e posição competitiva.

3. OBJETIVOS DA EMPRESA: máxima eficiência, melhoria do clima organizacional e desenvolvimento organizacional contínuo.

A título de exemplo, e para esclarecer o leitor a compreender melhor a complexidade dos subsistemas que devem coexistir em harmonia, relações, comunicação, emoções ou transferência geracional, para citar alguns aspectos, apresentarei um exemplo da nossa própria empresa familiar SERNA-LORENTE , composta por dezessete membros divididos em três gerações, cujas duas primeiras gerações vivem atualmente na empresa, com a terceira geração iniciando a educação e os valores, atualmente em idade precoce:

Figura: Conselho de família e árvore de geração
Fonte: TM Grupo Imobiliários - Empresa Familiar fundada em 1969



A seguir, exporei alguns termos e significados utilizados em empresas familiares:

Tabela . 1 O ABC da empresa familiar

Público	Descrição
Acionista administrador	Membro da unidade empresarial familiar que trabalha no grupo de empresas familiares.
Acionista passivo	Membro da unidade empresarial familiar que não trabalha no grupo empresarial familiar.
Acordos familiares	Conjunto de pequenos acordos desenvolvidos entre os membros de uma(s) família(s) proprietária(s) e a empresa familiar, de forma a possibilitar o surgimento de um conjunto de regras que regulam alguns dos aspectos relevantes para uma família empresária na sua relação com seu negócio de família.
Aposentadoria	Processo pelo qual o ocorrido transforma seu papel na empresa e na família de ator para tutor ou mentor.
Assembleia familiar	É a reunião de todos os membros da família empresarial, titulares de ações, ascendentes, descendentes e cônjuges.
Consultor externo	Assessor do Conselho de Administração que participa dos debates com voz, mas sem voto.
Conselheiro	Membro do Conselho de Administração que é titular de ações ou participações no grupo empresarial familiar ou que pertença à família.

<p>Conselho Administrativo</p>	<p>Órgão máximo responsável pela direção do Grupo de empresas familiares nas esferas do seu objeto social, cuja principal missão é salvaguardar e proteger os interesses de todos os acionistas.</p>
<p>Conselho de família</p>	<p>É o principal veículo de comunicação entre a diretoria e a família; órgão que promove e revisa o protocolo familiar, os valores e a cultura da família, o fórum de discussão de contratos de compra e venda entre acionistas e o local onde são discutidos assuntos importantes para a família em suas relações com a empresa.</p>
<p>Consórcio de primos</p>	<p>Grupo empresarial familiar em que os acionistas majoritários ou participantes são primos entre si.</p>
<p>Crítérios para incorporação no trabalho</p>	<p>Conjunto de requisitos mínimos acordados pela família para permitir o acesso de um dos seus membros para trabalhar numa das empresas do grupo empresarial familiar.</p>
<p>Companhia de irmãos</p>	<p>Grupo empresarial familiar em que os acionistas majoritários ou participantes são irmãos e irmãs.</p>
<p>Diretor externo ou independente</p>	<p>Membro do Conselho que não está vinculado ao patrimônio do grupo.</p>
<p>Divisão corporativa</p>	<p>Societária que consiste em segregar uma ou várias partes do patrimônio de uma empresa.</p>
<p>Família ou grupo familiar</p>	<p>É o conjunto de pessoas formado pelos fundadores, seus descendentes em linha reta e seus cônjuges.</p>

Família do sogro	Aquele membro da família ligado a ela pelo casamento.
Fundo de liquidez	Recursos econômicos previstos para facilitar a transferência de ações ou participações do grupo empresarial familiar no caso de um membro da família decidir deixar a participação acionária
Fundador	É a pessoa que dá origem ao grupo familiar empresarial.
Gerente Geral Externo	Pessoa indicada pelo Conselho de Administração a quem é confiada a direção das atividades relacionadas com o andamento das empresas do grupo empresarial familiar, mas que não é membro da família.
Gerente de filial	Cada um dos membros da família em relação aos seus descendentes diretos.
Geração	Todos aqueles membros da família com uma relação colateral uns com os outros.
Grupo empresarial familiar	É o conjunto de empresas ou empresas em que a família tem participação majoritária ou controle.
Guardião consultivo	Profissionais externos que gozam da confiança absoluta do fundador.
Hierarquia cruzada	São casos em que a relação de autoridade na empresa não é direta pai-filho, mas tio-sobrinho.
Hierarquia incomum	São aqueles casos em que a relação de autoridade é mantida pelo irmão menor sobre o irmão ou irmãs mais velhos.

<i> Holding familiar</i>	Empresa que, ao agrupar a maioria das ações ou participações detidas pela família acionista, exerce controle sobre o grupo empresarial familiar.
Líder de negócios	Pessoa pertencente à geração sucessora a quem os restantes membros da sua geração reconhecem uma maior capacidade de gestão empresarial.
Líder da família	Pessoa que, na ausência do sucedido ou sucedidos, assume a liderança do grupo familiar.
Mercado intrafamiliar	Surge quando da realização de operações de transferência de ações ou participações do grupo empresarial familiar entre os membros da família nessas sociedades não cotadas.
Parceiro externo	Acionista do grupo empresarial familiar que não é membro da família.
Plano estratégico familiar	Projeto comum de futuro entre os membros de um grupo empresarial familiar que contempla o desenvolvimento desejado do grupo empresarial familiar, levando em consideração as expectativas e necessidades da família proprietária.
Política de dividendos	CrITÉrios de participação nos lucros acordados entre os membros de um grupo empresarial familiar.
Políticas de solidariedade para acionistas	Conjunto de acordos que visam favorecer a solidariedade entre os membros de uma família empresarial através da aplicação de um conjunto de medidas de natureza econômica e social.
Primeira geração	Grupo formado pelo fundador ou fundadores do grupo empresarial familiar.

Profissional externo	Profissional qualificado que faz parte do conselho de administração de uma das empresas do grupo empresarial familiar, mas não é membro da família.
Profissionalização da empresa familiar	Aplicação de critérios estritamente profissionais à gestão do grupo empresarial familiar.
Protocolo familiar	Análise de consciência e acordo de vontades consensual e unânime, desenvolvida entre os membros da família proprietária e sua empresa familiar, de tal forma que possibilite o surgimento de um código de conduta que regule as relações - entre ambos.
Ramo familiar	Formado por cada uma das retas ascendentes ou descendentes a partir dos fundadores
Regime de lucro	Regime econômico matrimonial em que os lucros ou benefícios obtidos indistintamente por cada um deles são tornados comuns ao marido e à mulher.
Regime de separação de mercadorias	No regime de separação de bens, cada cônjuge é proprietário dos bens que possui no início do casamento e dos que posteriormente adquirir a qualquer título, bem como a administração, gozo e livre disposição dos mesmos.
Segunda geração	Grupo formado pelos descendentes diretos dos membros da primeira geração.
Sociedade patrimonial	Empresa de propriedade da família que congrega a totalidade ou parte significativa do

	patrimônio da família, mas não afeta a atividade empresarial.
Sucessor	Integrante da geração que assumirá o protagonismo da empresa após a conclusão de um processo de transição geracional.
Transição ou sucessão geracional	Processo seguido pela família e pela empresa em que uma geração substitui a anterior, assumindo a partir desse momento o protagonismo tanto da família como da empresa.
Transmissão	É a venda, permuta, cessão, doação ou qualquer outra forma de transmissão, alienação ou alienação de ações ou participações do grupo empresarial familiar.
Unidade familiar empresarial	É o grupo de pessoas formado por todos os membros do grupo familiar que são ou deverão ser titulares de ações ou participações no grupo empresarial familiar.
Sucedido	Membro da geração que tem de ser substituído progressivamente no desempenho das suas funções pelo sucessor.

A Primeira Geração: o Chefe e seu Estilo de Gestão

Os fundadores são geralmente técnicos com uma grande visão comercial para identificar as necessidades do mercado e grande capacidade empreendedora para assumir riscos, impulsionar seus projetos e construir uma organização à sua medida.

É verdade que, em muitas empresas de médio e pequeno porte, o estilo de gestão continua lembrando os tempos em que o empresário era o “patrão”. Mas essa situação terá de mudar em breve devido à pressão exercida pela crescente dificuldade da

RESPONSABILIDADE DE LIDERAR. Pois bem, o direito de liderar, vinculado à propriedade, serve apenas para garantir o sucesso e preservar a tradição familiar. Já se vislumbra que, em breve, a única justificativa para a gestão de uma empresa será a **COMPETÊNCIA GERENCIAL**, não a propriedade. É, sem dúvida, uma transformação cultural de longo alcance, que obviamente precisa de tempo, mas a mudança é imparável.

Hoje, a constrição de alguns comportamentos defensivos dentro de sistemas autoritários provoca a resignação das pessoas e a **MIGRAÇÃO PARA OUTRAS EMPRESAS**. As antigas regulamentações que antes eram muito positivas em torno do "respeito à ordem" e cujas supostas obediência e imobilidade estão desatualizadas, agora, as novas demandas e necessidades empresariais exigem a distribuição de responsabilidades, a delegação de tarefas e a tomada de decisões.

Os funcionários das empresas esperam reformas que lhes permitam participar e se envolver mais na vida empresarial, exercer influência e assumir responsabilidades. Ainda hoje, há muitos gerentes e gerentes seniores que se recusam a buscar e apoiar a descentralização, pois claramente não entenderam as novas possibilidades e temem que as reformas sejam acompanhadas de uma perda de poder. Assim, rejeitam e às vezes se escondem como desrespeito à ordem existente e ignoram as propostas de reforma, que muitas vezes vêm de níveis mais baixos de sua organização.

Os gerentes sabem quantas propostas inovadoras para sua empresa eles nunca conhecerão - que estão sendo feitas nos níveis inferiores - e que muitos "gerentes de confiança" da alta administração bloqueiam apenas por causa de seus medos pessoais?

Os procedimentos de trabalho hoje exigem a renúncia ao estilo tradicional de gestão hierárquica, com uma organização descentralizada, com base na motivação e no espírito empreendedor dos seus colaboradores. As pessoas foram **EDUCADAS PARA A AUTONOMIA** e não querem limitar-se a cumprir ordens, mas estão dispostas a assumir responsabilidades e "contribuir para o sucesso". Pois bem, a certeza de ter contribuído pessoalmente para o sucesso dá satisfação aos nossos colaboradores e lhes permite descobrir o sentido

do seu trabalho.

Mais uma vez, emerge que as formas hierárquicas são inadequadas para garantir o futuro, e que como referimos anteriormente, só a CAPACIDADE DE MUDAR, o desempenho e a idoneidade dos gestores levam ao sucesso.

Há muitos negócios familiares em que os filhos não têm as - CAPACIDADES EMPRESARIAIS que o fundador tinha, nem vivem com a simplicidade que ele viveu, e que os netos se comportam fora do que a prudência recomendaria. O fundador que se acomoda numa empresa madura, com o atraso voluntariamente pretendido na implementação dos processos que conduzem a uma sucessão "real" que realmente signifique a transferência do poder de decisão, impedindo outros membros da família ou administradores não - os membros da família empreendem, estruturam e impulsionam a mudança, podem deixar uma empresa moribunda ou estrategicamente desestruturada para a segunda geração.

Ramos ou Linhagens Familiares: a Segunda e Terceira Geração

Os filhos costumam ter mais perfis profissionais do que o pai e fundador, embora nem sempre tenham autonomia ou capacidade de fazer as mudanças necessárias para renovar a empresa. Segundo **Garrigues**, para conhecer as origens, suas influências educativas e papéis e compreender os comportamentos e as repercussões futuras que tal educação teve em cada criança, é preciso primeiro saber que:

- O filho MAIS VELHO: é educado para assumir a responsabilidade pelos irmãos, geralmente é mais informado sobre os detalhes da vida familiar do que o resto dos irmãos, pode se comportar como seu líder, recebe muita atenção, é muito apegado à tradição e legado familiar e goza de certos privilégios.

- A criança do MEIO: trabalha duro para chamar a atenção de seus pais, muitas vezes procurando fora da família maneiras de obter reconhecimento ou satisfação.

- O FILHO PEQUENO: é considerado especial porque nasceu por último, mas tem dificuldade em ficar sozinho, pois na

família sempre foi acompanhado por muitas pessoas.

Rivalidade e Ciúmes entre Irmãos

A rivalidade entre irmãos é muito comum. Os psicólogos acreditam que o ciúme entre eles está enraizado no profundo desejo dos filhos de possuir o afeto exclusivo de seus pais. É normal a rivalidade fraterna em contexto familiar e pode ser considerada um aspecto competitivo útil nas relações, pois, como bem sabemos, estimula o desenvolvimento harmonioso e saudável entre os adultos. No entanto, essa rivalidade nas empresas familiares, quando incompreendida ou excessivamente influenciada por essa paixão negativa do coração - CIÚME - restringe o crescimento independente das famílias, pois a competição pelo afeto dos pais se perpetua na vida adulta e a necessidade apaixonada pessoal de estar acima de um brother resulta em uma INFLUÊNCIA ADVERSA na gestão da empresa afetando as decisões no nível gerencial e, se estiver fora de controle, pode levar à paralisação da organização.

Quando há DESEQUILÍBRIOS EMOCIONAIS, os relacionamentos na empresa podem ser muito difíceis. Essa rivalidade e os sentimentos que a acompanham não desaparecem ao longo dos anos, especialmente com aqueles que têm idade ou posição semelhante à nossa na empresa. Em todo o caso, podemos geri-lo melhor, tornando-nos mais exigentes ou, então, reprimindo-o ou escondendo-o. Nossos irmãos, e especialmente um deles, o irmão que é mais significativo para nós, nos ajudam a nos comparar com eles e ver quem é mais bem-sucedido, quem tem uma situação financeira melhor, um cônjuge mais atraente, filhos melhores ou mais prestígio social.

Os membros da segunda geração, quando são irmãos, têm uma situação problemática especial em relação às suas condições de trabalho que não são nada claras: têm dificuldade em separar o trabalho da vida familiar, tem perda de autonomia e privacidade, ansiedade em momentos de transição e sucessão geracional e excesso de trabalho.

Há três armadilhas importantes nas quais geralmente caímos:

1. PROPRIETÁRIO e CAPACIDADE. Confundindo

duas realidades que nada têm a ver uma com a outra: ser dono e ter capacidade de dirigir. Você tem a segurança moral de um dia se tornar proprietário porque é filho, e isso pode ser conseguido através de herança, e você tem capacidade para exercer responsabilidades gerenciais na empresa, mas a capacidade não é transmitida da mesma forma que um herança.

2. **AMOR e DINHEIRO.** Aplicar à empresa regras adequadas apenas à família. O objetivo da família é a felicidade dos seus membros, e o objetivo da empresa é criar riqueza econômica (ganhar dinheiro). É uma prova de que as regras para criar felicidade não são as mesmas que as regras para criar riqueza econômica, de facto, na família as pessoas são apreciadas pelo que são e na empresa são apreciadas pelo que fazem.

3. **UNIDADE.** Tenha um relacionamento harmonioso entre os proprietários. Analise muito bem as decisões a tomar que possam ir contra a estabilidade, a convivência e, em última instância, a unidade familiar.

Equipe de irmãos e unidade. Além disso, os membros da segunda geração devem saber viver no privilégio de pertencer a uma família proprietária de um importante grupo empresarial e de um elevado estatuto social. A sua atuação como equipe de irmãos com diferentes formações, habilidades e intenções deve estar fundamentalmente integrada às funções de governo e, por isso mesmo, devem querer preparar-se para desempenhar esses cargos. Além disso, a sua ação como proprietários deve ser a de accionistas activos e serenos. Suas decisões e ações devem ser orientadas para a unidade da empresa familiar e não contra ela.

Detecte o irmão empreendedor e futuro líder. Seria importante estruturar a empresa criando diversas unidades estratégicas de negócio, para oferecer, de forma prudente, justa e igualitária, a cada irmão que a queira a oportunidade de se provar empreendedor. Assim, poderíamos verificar no “fazer” qual de todos os membros da segunda geração é aquele que tem condições de ser o líder no futuro, dando-lhe a oportunidade de demonstrar a sua capacidade, sem cair no frequente erro de colocar um irmão às ordens de outro, quando ainda é pouco provável que ambos tenham atingido a maturidade humana necessária

para viver bem nesta situação.

Ramos familiares. O consórcio de primos. Um problema importante é o que é descrito como “espírito de linhagem”, em que os membros de um ramo da família foram responsáveis durante toda a vida pela gestão de algum negócio da empresa, e se devido a um mau desempenho você tem que mudar suas responsabilidades, você corre o risco de enfrentar uma família inteira.

Além disso, diante desses riscos, é compreensível que outras famílias queiram proteger seus interesses na empresa, e às vezes façam controles contábeis paralelos ou coloquem pessoas de sua confiança ao lado da outra família para receber informações rápidas e poder influenciar. Isto é contrário à eficácia e, mais importante ainda, à confiança, pois corroem a unidade, que é a força essencial de qualquer empresa familiar.

Outro problema sério é o da lealdade equivocada. Com o passar do tempo, cada ramo ora adquire cultura própria, ora orientação estratégica, e ocasionalmente um membro da linhagem pode confundir lealdade ao seu ramo familiar com lealdade à empresa, e não ousar discutir o cargo oficial, ou ficar de lado com outras pessoas cuja posição é provavelmente mais correta ou, o que é pior do ponto de vista da força da unidade, que é considerado um traidor pela sua própria linhagem.

A educação desde a infância e o desenvolvimento da terceira geração. A família é o local por excelência para contribuir para o desenvolvimento e amadurecimento de uma pessoa, bem como para o processo de formação e liderança da próxima geração.

O que queremos deixar para nossos filhos? A riqueza financeira pode ser transferida, mas a felicidade não. A família deve ser pró-ativa na educação, com o compromisso dos pais neste processo, para estar em condições de ser responsável pela sua vida, pela sua família, pela sua profissão, pela empresa familiar ou onde desejarem e isso é transferido através palavras, exemplo e suas ações.

Em particular, o desenvolvimento de competências emocionais e sociais que auxiliam no amadurecimento psicológico, no ser pessoa e nas relações interpessoais mais fluidas, e no desenvolvimento de competências para o desempenho de funções gerenciais.

Embora nossa personalidade tenha uma base biológica, pensamentos, sentimentos e padrões comportamentais são fundamentalmente aprendidos. Através do nosso processo de maturação desenvolvemos a nossa personalidade e, principalmente, os nossos traços emocionais e as nossas capacidades mentais e isso é vivenciado no quadro natural da família, através dos nossos pais.

Além disso, devemos contribuir para a criação de interesses, por exemplo, no estudo, no desporto, nos negócios familiares ou na vida familiar, promover o entusiasmo e a paixão pelas coisas é essencial para poder encontrar a vocação pessoal e fomentar o espírito de realização. Existem estilos mais favoráveis ao desenvolvimento de capacidades e a favorecer a sua predisposição para as utilizar: o estilo parental DEMOCRÁTICO ou PARTICIPATIVO, que num ambiente de carinho e confiança dá autonomia à criança, elogia-a e critica-a construtivamente. Dessa forma você internaliza melhor a mensagem.

SERENIDADE é uma atitude que reflete confiança no enfrentamento dos desafios e ameaças que surgem para uma pessoa, sua família ou sua empresa. Também evita a distorção da realidade e surge do processo de amadurecimento pessoal.

AUTOESTIMA é um autoconceito pessoal favorável, está associado a fatores como o sucesso, o desempenho académico, o desenvolvimento intelectual, a adaptação eficaz, a assunção voluntária de responsabilidades, a estabilidade emocional, a satisfação conjugal ou um elevado nível de aspirações pessoais e profissionais. A falta de autoestima de uma pessoa está associada a um relacionamento conjugal ruim com os pais ou a um relacionamento ruim com eles. O interesse, a compreensão e o carinho que os pais demonstram pelos filhos influenciam diretamente na construção de uma identidade positiva. Porém, uma atitude crítica e exigências excessivas por parte dos pais podem causar baixa autoestima. A necessidade de aprovação, reconhecimento e amor dos pais pode levar a criança a ser excessivamente perfeccionista e autocrítica, a valorizar-se apenas pelas suas realizações, a esforçar-se incansavelmente ou a

O mundo da empresa familiar

querer ser perfeito para ser aprovado pelos outros. Há estudos que indicam que o filho de um empresário de sucesso pode ter

considerável dificuldade em desenvolver seu senso de autoestima, pois o esforço que o negócio exige por parte do pai tira tempo do qual ele pode se dedicar à família.

A autoestima se deteriora ainda mais quando os pais fazem comparações entre os filhos, e se a crítica predomina sobre o elogio, a repressão à expressão dos sentimentos, os freios à iniciativa individual e a busca por novas oportunidades diferentes dos desejos do pai. .

A autoestima é fomentada tratando cada criança como um ser único e especial, sem preconceitos ou ideias pré-concebidas, aceitando, apreciando e valorizando as diferenças entre irmãos, sem compará-los entre si, e permitindo que sejam eles mesmos.

O amadurecimento emocional das crianças está ligado a:

- Para a satisfação, confiança pessoal e equilíbrio emocional de seus pais, e
- À qualidade do relacionamento do casal e à harmonia conjugal.

Segundo pesquisas, os pais priorizam três tipos de VALORES:

1. DESENVOLVIMENTO PESSOAL. Independência, autonomia, autocontrole, autorrealização pessoal, responsabilidade, felicidade, imaginação e saúde.

2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS. Cortesia, respeito pelos outros, honestidade e tolerância.

3. DESEMPENHO ACADÊMICO E PROFISSIONAL. Trabalho árduo, perseverança, curiosidade e espírito crítico.

No caso das famílias empresárias, há que acrescentar mais dois grupos de valores, que estão presentes em empresas centenárias:

4. O LÍDERAZGO. Espírito de realização e espírito de serviço.

5. RESPONSABILIDADE DE PROPRIEDADE. Austeridade e respeito pelos outros.

Querido Pai e Chefe. Relacionamentos com Crianças

“Pais e filhos recebem o título no mesmo dia, mas nenhum deles recebeu curso para exercer a profissão.” Mafalda

É muito comum ouvir dizer que os filhos se comportam mal com os pais, e não retribuem com a devida gratidão ao amor que lhes dispensaram, e é assim, pela própria natureza das coisas, mas no dia em que os pais se comportarem errassem e se esquecessem de cuidar dos filhos, a linhagem humana estaria arruinada. E assim, deve-se notar que os filhos – nem mesmo os melhores – não professam um carinho tão vivo e ardente pelos pais como os pais fazem pelos filhos, e devemos destacar também que as mães têm um grau maior desse amor e ternura. Para eles, a sua própria natureza, e estão preparados para suportar o cansaço especial que os primeiros cuidados da infância podem produzir. Desta forma, seria necessário concluir que a falta de adesão dos filhos não advém dos seus pobres sentimentos, pois eles, caso se tornem pais, se comportarão como os deles e, portanto, que o AMOR FILIAL é menos intenso que o AMOR PARENTAL e, efetivamente, exerce menos ascendência e predomínio sobre o coração. É uma questão de intensidade, marcada pela própria natureza, e de não ser nem melhor nem pior.

As relações entre pais e filhos e a rivalidade entre irmãos nem sempre são prejudiciais nos negócios familiares, mas ocorrem com muita frequência. Os psicólogos afirmam que a resistência à autoridade parental é uma fase natural do desenvolvimento infantil. Quando o pai também é empregador e fonte de apoio financeiro para um filho adulto, esta fase pode ser reprimida. Às vezes, quando o filho amadurece, ele precisa e busca maior independência, responsabilidade e controle executivo dentro dos negócios da família, mas percebe que é rejeitado pelo pai, que se recusa a lhe dar autoridade. A empresa familiar, portanto, é afetada tanto pelas tensões que podem ocorrer no ambiente familiar quanto pela sobreposição de papéis que normalmente existe entre a empresa e a família.

Competição entre gerações. Nossos pais e avós faziam as coisas de maneira diferente de nós, e às vezes ouvíamos que eles faziam as coisas melhor. Mas entendo que ninguém deve se dedicar a competir com os mais velhos, ou vice-versa, para ver quem é melhor nos negócios da família.

No entanto, isso é automático e competir é humano. Devemos olhar para o passado objetivamente e aprender com ele, sem julgá-lo

ou a nós mesmos. Entendo que não devemos competir com o passado, pois já não é possível vencê-lo.

A competição produz perdas, o amor é substituído por um sistema de avaliação baseado no desempenho e em quem ganha ou contribui mais. Resultado: só produzimos RIVALIDADES e DESCONFIANÇA, e essa dinâmica deve ser quebrada. Deveríamos ter em conta e aplaudir que as novas gerações que estão por vir – entre muitas outras coisas – tornam os pais e os avós mais jovens.

É sabido que as pessoas que exercem o poder nas empresas marcam-nas com as suas preferências pessoais, tanto na estratégia como na organização, seja na estrutura de responsabilidades com os correspondentes níveis de autonomia para as desempenhar, seja na concepção e gestão sistemas utilizados. Na verdade, e durante muitos anos, estas PREFERÊNCIAS PESSOAIS têm sido consideradas por muitos como o indicador mais influente no processo de gestão estratégica da empresa.

Para novos tempos, novas soluções, com sangue novo!

Experimente e aprenda por si mesmo para a sua aquisição. A experiência não é imposta. É mais do que evidente que os pais têm uma experiência que não é comparável à dos filhos, experiência por vezes de cinco, trinta ou mais anos de vida. Verdade seja dita, é muito útil recorrer a essa experiência para sair de problemas específicos. Mas os pais muitas vezes pensam que são os maiores especialistas em tudo o que se relaciona com a família e os negócios. Outras opiniões devem ser levadas em consideração, ainda mais se vierem das crianças.

Mas caso aquele com mais experiência esteja realmente certo, é importante que ele saiba que NINGUÉM APRENDE MAIS NA CABEÇA DOS OUTROS, e os filhos têm que aprender por si mesmos coisas que os pais já sabem por experiência própria, e podem até suas conclusões serem diferentes.

Podemos nós, crianças, cometer alguns erros e tropeçar para aprender e aprender por nós mesmos?

A pesquisa mostra que as crianças que estabeleceram um vínculo seguro com os pais são mais competentes nas relações com os pares, são mais curiosas e têm maior autoconfiança. Portanto, uma

interação pais-filhos baseada no APOIO, no RACIOCÍNIO e na AFETIVIDADE tem um efeito positivo na autoestima do adolescente, ao contrário de uma relação baseada na coerção ou, principalmente, na indiferença. Pelo contrário, o uso de certas atitudes parentais (que muitas vezes são aquelas vivenciadas na adolescência pelo próprio pai), pode causar um desequilíbrio na criança e, principalmente, uma deterioração na sua AUTOESTIMA, por exemplo, melhoria da em detrimento da aprovação e do elogio, ou controle excessivo que dificulta o desenvolvimento de seus próprios interesses pela criança.

Segundo **Domènec Biosca**, a grande maioria dos filhos de empresários familiares expressaram dolorosamente a difícil relação que têm com o pai, mesmo no caso de terem um pai bem-sucedido nos negócios, e graças ao qual todos desfrutam de uma situação muito confortável. econômico. Todas essas crianças queriam ser ouvidas pelos pais, ser tratadas com carinho, ter oportunidade de demonstrar o seu valor, com menos brigas e demonstrações de autoridade, e mais tempo para poder compartilhar com os pais como amigos.

Na maioria dos casos o pai bem-sucedido quer CLONEAR SEUS FILHOS, por isso trata qualquer desvio com severidade e admira apenas os filhos que são fotocópias dele. Erro grave.

Dizem que *“quem vive com medo nunca será livre”* e que *“as potências dominantes estão sempre relutantes em manter diálogos com dissidentes. Ao desdenharem as suas propostas, cortaram qualquer debate intelectual ou político.”* Obviamente tenho que dar importância a ambas as frases porque me sinto refletido, e vivi e sofri o medo em relação à personalidade paterna forte e as minhas propostas foram muitas vezes desdenhadas e observei a relutância em dialogar e rotular-me como dissidente quando simplesmente compreenda. Como ambos perseguimos o mesmo objetivo, sempre me diferenciei através do meu pensamento independente e criatividade e estas são simplesmente maneiras diferentes de ver ou fazer as coisas. Acredito que as ideologias de muitos pais e gestores ainda estão sob a influência dos hábitos hierárquicos de épocas passadas da nossa cultura. É bem verdade que pertencem a outra geração. Felizmente, e depois de muitos anos, compreendi e superei esse medo há muito tempo, e com muito

trabalho e esforço pessoal as minhas propostas começam a ser vistas de uma forma diferente.

Mas não quero abrir mão dos EMPURROS QUE MEU CORAÇÃO ME DÁ nesse sentido para com meu pai, e quero dedicar a ele uma série de elogios em abundância, mas cuidado, esses elogios são reais!, já que eles não buscam nada em troca, bem, se às vezes ele não se comporta comigo como eu esperava e desejava, ele teria seus motivos. De qualquer forma, o personagem dele se infiltrou em seu estilo, assim como o meu. Para mim ele é um mito e nunca soube como tratá-lo com naturalidade. Na verdade, minha admiração é tanta que às vezes acabo parecendo ignorante ou sem noção. É uma referência a seguir. Perdoe-me por não lhe contar (já que parte da minha formação envolve tais motivos), o que não significa que eu não tenha pensado nisso, pois às vezes minha predisposição mental de criança introvertida era um obstáculo. É uma pena que nossas conversas sejam sempre intermitentes. Uma mente bastante inquieta e carregada de boa filosofia e bom senso.

Relacionamentos pai e filho. Segundo pesquisas e inquéritos realizados entre pais e filhos em empresas familiares, é assim que pais e filhos se veem e se sentem, bem como as propostas que ambos deveriam ter em conta para, antes de mais, compreenderem e, posteriormente, atuam para melhorar essas relações:

Os PAIS veem seus filhos:

1. Com pressa excessiva para comandar e fazer mudanças.
2. Criticam tudo, sem reconhecer o que o pai e sua equipe fizeram.
3. Menos predisposição para trabalhar duro e as horas exigidas do que o pessoal não familiar.

CRIANÇAS veem os pais:

1. Com um estilo de direção antiquado.
2. Eles não recebem autonomia ou autoridade.
3. Eles não valorizam julgamentos ou ideias.
4. Eles interferem em sua vida pessoal.

Portanto, os aspectos que um pai deve considerar em relação aos motivos que são o principal motivo da reclamação do seu filho são:

- Esteja disposto a aceitar uma maneira diferente e nova de fazer as coisas com a qual os sucessores possam contribuir.
- Conceda-lhes autoridade e autonomia.
- Aceitá-lo como filho e aprová-lo/reconhecê-lo como pessoa e como profissional.
- Respeite o julgamento e a necessidade de liberdade e autonomia de seus filhos.
- Não aproveite sua autoridade na empresa para interferir na vida pessoal de seu filho.

Portanto, o filho deve assumir, principalmente quando tem 20-

25 anos e a probabilidade de conflito é maior e o pai tem 40-50 anos:

- Trabalhar muito, ainda mais do que não familiares, para conquistar credibilidade, com total envolvimento, pessoal e profissional.

- Controle seu desejo de fazer mudanças radicais até alcançar a credibilidade necessária e não causar tensão com familiares e pessoas da empresa.

- Foque em alcançar resultados para aumentar sua imagem de eficácia e deixe de ser “filho do dono”.

- Responder com soluções inovadoras a situações críticas, contribuindo com ideias e trabalho para alcançar melhorias significativas.

Compreenda as fases da vida entre pais e filhos. Embora seja verdade que o processo de sucessão deva ser trabalhado antecipadamente, o aprendizado na empresa pelos filhos é um aspecto importante para que sejam formados como futuros gestores e/ou proprietários. No entanto, nem todas as idades dos pais e dos filhos são adequadas para trabalharem juntos. Os pesquisadores **Davis e Tagiuri** (*Harvard Business School, 1982*), expõem as vantagens e desvantagens:

1. Jovem pai-filho. Nesta fase, a relação de trabalho não é nada fácil. Nessa idade, o filho está passando pela adolescência, enquanto o pai olha para trás e reflete sobre o que conquistou na vida. Nas suas respectivas fases, pai e filho têm em comum a energia e o questionamento da identidade e o apreço pela vida. Contudo, esses aspectos produzem tensões no âmbito da relação de trabalho. Por esse motivo, não é recomendado que trabalhem juntos nessa faixa etária. O filho pode exercer cargos muito específicos que lhe sejam atribuídos pelo Conselho de Administração, mas não por ordem imediata do pai.

2. Pai de 50 a 60 anos e filho de 25 a 28 anos. Nesta fase o pai já tem uma companhia robusta, é um homem calmo, conciliador e disposto a ensinar os seus conhecimentos. O filho acabou de terminar a universidade mas não tem experiência e reconhece isso. A compatibilidade neste período se deve à vontade do pai em ensinar, apoiar e promover o filho e ao seu interesse em crescer e não ameaçar a posição do pai. É aqui que podemos dizer que é uma boa fase para

pai e filho trabalharem juntos, atribuindo ao filho um cargo de acordo com a sua experiência e sob as ordens e avaliação do Conselho de Administração.

3. Pai 65 anos e filho 35 anos. Nesta fase, o pai está indeciso se entrega ou não a empresa ao filho e já se sente capaz de assumir o comando da empresa. A relação de trabalho pai-filho nesta fase é difícil, devido à luta do filho pelo poder e ao desejo do pai de demonstrar as suas capacidades e o valor da sua hierarquia. Esta é uma fase totalmente errada para pai e filho trabalharem juntos, a sucessão começa a ser atrasada e coincide com a fase de mortalidade da empresa familiar. Nesta fase recomenda-se considerar a opção de sucessão, aumentando as forças do filho e analisando que tipo de fundador é o pai para escolher adequadamente o caminho para realizar a sucessão.

4. Pai aos 75 anos e filho aos 50 anos. Aqui, o pai geralmente continua a dirigir a empresa e a possibilidade de pai e filho trabalharem juntos é reduzida ao mínimo. Às vezes, a aposentadoria do filho ocorre primeiro do que a demissão do pai. Através dessas fases, o pai (Fundador) e seu(s) filho(s) podem conhecer as prioridades um do outro em suas vidas e identificar seus interesses em relação ao futuro do negócio.

Você se sentiu refletido com algumas das fases? Você entende as vantagens e desvantagens de trabalhar com seu pai ou com seu filho dependendo das diferentes idades de ambos?

Agora comecei a desempenhar os dois papéis: o de pai e o de filho. Durante e após a pesquisa e reflexão profunda sobre as relações entre pais e filhos na empresa familiar que tenho feito, e também sobre a minha relação com meu querido pai, acaba de nascer meu primeiro filho, chamado **Dario**, e surgem algumas dúvidas sobre o relacionamento que terei com ele (obviamente não sei que profissão ele quer ou se um dia trabalhará na empresa de nossa família, mas agora isso é o menos importante), desta vez evidentemente eu atuando no papel de pai., e se conseguirei me adaptar e compreender os valores e novas formas de pensar do meu próprio filho (que já é uma geração diferente da minha) para que nosso relacionamento seja harmonioso, pleno de boa comunicação e compreensão eficaz e, acima de tudo, cheio de AMOR demonstrado. Só o tempo e os nossos

comportamentos nos darão a resposta, e espero fazer méritos suficientes para ganhar a confiança de ser, além de um bom pai, um dos seus amigos. Um desafio e tanto que já comecei a praticar.

QUERIDO PAI E CHEFE: Muito obrigado por compartilhar suas experiências e bom trabalho comigo! Ao mesmo tempo, já estou começando a compartilhar meus próprios conhecimentos com meu filho, e ele, tão pequeno e... já está me ensinando muitas coisas! Gostaria que você também aprendesse comigo.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Devemos separar claramente as áreas de negócios e da família, visando o bem da empresa e da própria família. Devemos observar e identificar rivalidades e comportamentos fraternos baseados no ciúme, para que não afetem as decisões de negócios. Três erros dos pais incluem querer clonar seus filhos, lidar de forma rígida com qualquer desvio e admirar apenas os filhos que são cópias de si mesmos. A autoestima se deteriora quando os pais fazem comparações entre os filhos. Em vez disso, devemos tratar

cada criança como um ser único e especial, aceitando suas diferenças.

A serenidade é uma atitude que reflete confiança em enfrentar desafios. As crianças precisam aprender por si mesmas; ninguém pode dar uma lição na cabeça de outra pessoa. A família deve ser proativa na educação da nova geração, com o comprometimento dos pais nesse processo. Ser proprietário-gerente deve ser justificado pela competência de liderança, não apenas pelo direito de propriedade. É importante saber se somos competentes.

AS PAIXÕES DO CORAÇÃO

São os problemas emocionais e humanos nas empresas familiares, como o sentimento de queixa comparativa, de desconsideração, de não se sentir ouvido ou compreendido ou mesmo de rejeição, que são percebidos como de maior importância (ainda mais do que aqueles de natureza empresarial). . O simples facto de pertencer a uma família empresária acarreta uma elevada carga emocional que mais facilmente promove o aparecimento de tensões. A profunda relação emocional entre os membros da família, tanto no positivo como no menos positivo, favorece que as situações sejam vividas com maior emotividade, embora nem sempre são manifestados abertamente. Tudo isto complica a vida familiar e empresarial, pois as emoções conflituosas que a família desperta nos seus membros permanecem num nível profundo da VIDA MENTAL INCONSCIENTE, embora lhes seja negada expressão e reconhecimento explícito.

Não expressar sentimentos, como medo, dor, desamparo, alegria, raiva, necessidade de conforto, solidão, ternura, agressividade, ciúme ou amor são sérios obstáculos à harmonia e a um cultivo prévio rumo à explosão de conflitos.

É uma preocupação para mim conhecer e compreender as razões do comportamento humano e como as emoções afectam a nossa compreensão e o seu impacto directo na tomada de decisões - na família e na empresa - e saber apreciar como as mesmas paixões têm tais força e interesse que enganam a nossa compreensão, assim como com muita facilidade e menos reflexão somos capazes de alterar o nosso julgamento e mudar a nossa opinião influenciados pela poderosa força do coração. Deveríamos ter força suficiente para a razão estratégica exercer a direcção e para a paixão executar o nosso raciocínio anterior.

Confesso que não tem sido fácil para mim aprofundar-me nas pesquisas e estudos realizados sobre o comportamento humano, e muitas vezes tem sido difícil para mim compreendê-lo, porém tem valido a pena, porque nos aproximamos e somos capazes dominar

nosso comportamento até esse nível não apenas evitaria muitos conflitos, mas nos aproximaria da excelência como pessoas.

Influência do Coração na Cabeça

É uma verdade bem conhecida que em todos os momentos podemos observar a grande influência que as paixões têm no nosso comportamento. Porém, no campo empresarial não investigamos muito os efeitos que as paixões têm na compreensão, principalmente com verdades que nada têm a ver com as nossas ações.

Se as pessoas fossem dotadas apenas de inteligência, se pudessem contemplar os efeitos sem serem afetadas por eles, aconteceria que, se esses objetos não fossem alterados, os veríamos sempre da mesma forma. Quero dizer, se o olho é o mesmo, a distância é a mesma, o ponto de vista é o mesmo, a quantidade e a direção

da mesma luz, a IMPRESSÃO QUE RECEBEMOS só pode ser sempre a mesma. Mas, alterando qualquer uma dessas condições, a impressão MUDARÁ. A lua preserva sempre a mesma figura, e ainda assim nos apresenta uma variedade contínua em suas fases.

Muito comumente ouvimos e também tendemos a dizer: Qual a sua versão dos fatos? O mesmo acontece com a COMPREENSÃO; Os objetos, fatos ou situações às vezes são os mesmos, e ainda assim são oferecidos de forma muito diferente, não apenas para PESSOAS DIFERENTES, mas para a mesma pessoa, sem que seja necessário muito tempo para essas mudanças ou alterações. Talvez um intervalo de um momento seja suficiente para MUDAR A CENA; Dançamos em outro lugar; Um véu foi retirado e tudo mudou; tudo assumiu outras formas e cores.

Qual é a causa? Simplesmente porque o CORAÇÃO ENTROU EM JOGO, nos movemos e “parece-nos” que os objetos se moveram. Por exemplo: *“o barco que nos leva zarpa, o porto, as costas fogem com pressa, quando na realidade, nada se moveu, exceto o navio.”*

Estas mudanças não se realizam apenas quando o nosso HUMOR está profundamente comovido e pode-se dizer que as paixões estão agitadas; Em meio a uma aparente calma sofremos alterações na forma como vemos ou apreciamos as situações.

As paixões do coração foram divididas em certas classes, e quem observar com atenção a variedade e a graduação dos nossos sentimentos acreditará estar testemunhando as ilusões mutáveis de uma visão fantasmagórica. Observem na tabela a seguir algumas das variedades de estados do ser humano, cada um deles e dependendo de cada pessoa e com suas diferentes gradações, e a incrível e extraordinária facilidade que temos para ir de um extremo ao outro.

Conseguiremos manter o equilíbrio em nosso comportamento diante de tamanha variedade de sentimentos?

Tabela. Graduação sentimental

Variedade e graduação sentimental	
Calma e tensão	Doçura e amargura
Suavidade e dureza	Coragem e covardia
Força e abatimento	Entusiasmo e desprezo
Alegria e tristeza	Orgulho e humilhação
Esperança e desespero	Paciência e raiva
Prostração e atividade	Expansão e limitação
Generosidade e ganância	Perdão e vingança
Indulgência e severidade	Prazer e desconforto
Satisfação e tédio	Gravidade e leveza
Elevação e frivolidade	Seriedade e humor

Fonte: Jaime Balmes.

Quando as Paixões Enganam nosso Entendimento. Exercício Prático para Pensar Bem

Para pensar bem, temos que ter em mente que a nossa forma de ver as coisas pode mudar dependendo do nosso humor. Assim, é muito comum perguntar no ambiente de trabalho: Qual é o humor do chefe ou como ele está se sentindo esta manhã? Dependendo do seu estado, ele opta por apresentar esta ou outra proposta, ou adiá-la.

Proponho um exercício para quem quer aprender a PENSAR BEM. Para começar, você precisa adquirir o hábito de se concentrar e se perguntar com frequência:

De quem é o espírito bastante calmo? Você não está agitado por alguma paixão que lhe apresenta as coisas como diferentes do que elas são em si? Você é possuidor de algum afeto secreto que, sem abalar violentamente seu coração, o controla suavemente por meio de um fascínio que você não percebe? O que você agora pensa, julga, prevê, conjectura, talvez cobra sob a influência de alguma impressão recente que, perturbando suas idéias, lhe mostra objetos perturbados? Alguns dias, ou alguns momentos antes, você pensava assim? Desde quando você modificou suas opiniões, não é porque um acontecimento agradável ou desagradável, favorável ou adverso, mudou sua situação? O que você aprendeu mais sobre o assunto, adquiriu novas informações ou apenas tem novos interesses? O que surgiu, motivos ou desejos? Agora que você está AGITADO POR UMA PAIXÃO, dominado por seus afetos, VOCÊ JULGA ASSIM, e seu julgamento “parece” correto para você; Mas se você mover sua imaginação para uma situação diferente, se você supor que já passou algum tempo, você adivinha se as coisas lhe aparecerão no mesmo aspecto, com a mesma cor?

Não pensem que este exercício prático é impossível; Cada um poderá experimentá-lo por experiência própria e poderá observar sua admirável utilidade para DIRECIONAR A COMPREENSÃO e FIXAR O COMPORTAMENTO. O que as paixões normalmente fazem é deslumbrar ou enganar a nossa compreensão, distorcer o nosso julgamento, mas não cegá-la completamente ou privá-la dela.

O importante é refletir sobre a nossa situação emocional, saber duvidar da nossa capacidade de pensar bem, e não tomar as FAÍSCAS do nosso coração como luz suficiente para nos guiar e considerar que não são nossas, mas para nos deslumbrar.

Mudanças de Opinião Influenciadas pelo Coração: o Amigo que Transformamos em Monstro

Já sabemos que as paixões nos cegam, mas o que nos falta é

saber ou perceber quais são os seus EFETOS, digamos algum conhecimento ou exemplo prático dos transtornos que esta influência maligna produz em nosso entendimento.

Temos um bom amigo cujas belas qualidades amamos e cujo mérito rapidamente destacamos sempre que temos oportunidade, e de cujo carinho por nós não podemos duvidar. Este amigo, UM DIA NEGA UM FAVOR que lhe pedimos, não se interessa suficientemente pela pessoa que recomendamos, responde-nos com tom brusco, ou dá-nos qualquer outro motivo de ressentimento e... a partir desse momento experimentamos uma mudança notável na opinião sobre nosso amigo; ou mesmo uma revolução completa. A partir daquele momento encontramos defeitos para corrigir e pensamos que havíamos errado em tudo; **O fato que nos afeta levantou o véu, tirou-nos da ilusão.** E temos sorte se aquele que era nosso amigo agora considera que se tornou um monstro.

Quão grande foi o nosso engano? Não. O que acontece é que nosso afeto anterior NÃO nos deixou ver seus erros e que nosso ressentimento atual os exagera ou os simula. Nunca acreditamos que ele esqueceria sua cortesia e que isso era impossível aos nossos olhos. Mas... por que mudamos agora nosso julgamento sobre ele? A razão é clara: nos sentimos magoados, e não é o entendimento que julga, mas o coração irritado.

Queremos avaliar quanto vale nosso novo julgamento agora? Aqui está uma maneira muito simples: vamos imaginar que o incidente que nos afeta não aconteceu conosco, mas com uma pessoa que nos é indiferente, e mesmo que as circunstâncias sejam exatamente as mesmas, VAMOS TIRAR AS MESMAS CONSEQUÊNCIAS DO FATO? Não. Saberemos que ele errou, talvez lhe diremos livremente, teremos descoberto uma má qualidade que estava escondida, mas não deixaremos de reconhecer outros méritos que ele possui, e continuaremos ligados a ele com os mesmos laços de amizade. E essas variações de julgamento acontecerão mesmo supondo que o amigo seja realmente culpado, e até mesmo esquecendo como é fácil para nossa paixão ou interesse nos CEGAR lamentavelmente.

Devemos olhar as coisas com a mente calma e deixar o coração relaxado.'

A Razão do “Diretor” e a Paixão “Executiva”

As paixões são bons instrumentos, mas são piores conselheiras, e já sabemos como é desastroso ser vítima da influência das paixões que nos impede de conhecer a verdade. Se aplicarmos na prática e tentarmos executar algo, as paixões às vezes são excelentes auxiliares, porém, para preparar o nosso entendimento são conselheiras muito perigosas.

Pessoas sem paixões seriam frias, mas dominadas por elas são cegas. Se verificarmos o funcionamento de nossas faculdades, veremos que a RAZÃO é feita para DIRECIONAR, e as PAIXÕES são feitas para EXECUTAR, porque a primeira atende tanto ao passado quanto ao presente e ao futuro, enquanto a segunda olha para a questão ... pelo momento atual e pela forma como isso afeta você. E a razão, como verdadeira diretora, previne e se encarrega de tudo que possa prejudicar ou favorecer, não só agora, mas no futuro; mas as paixões, como únicas encarregadas de executar, preocupam-se apenas com o momento e a impressão atual. A razão leva em conta o prazer, a utilidade, a moralidade e o decoro; As paixões dispensam o decoro, a moralidade, a utilidade e tudo o que não seja a impressão agradável que se experimenta no ato.

As Paixões nos Perdem

A experiência diz-nos que o que falta às pessoas para fazerem bem não é conhecimento geral, mas conhecimento prático e detalhado com aplicações a todos os actos da vida. Quem não sabe e já disse mil vezes que as paixões nos perdem? Realmente, a dificuldade está em saber qual paixão nos influencia neste ou naquele caso, e qual predomina nas ações, de que forma, sob que disfarce ela se esconde de cada pessoa e de que forma seus ataques ou ataques devem ser rejeitados. seus estratagemas.

E devemos ter tudo isso com um conhecimento claro, vivo, e que, portanto, é oferecido naturalmente ao entendimento, sempre que ALGUMA DECISÃO tiver que ser TOMADA, mesmo nos menores

e mais comuns negócios.

Prevenir Refletindo sobre nossas Paixões

Quando adquirimos o hábito de refletir sobre as nossas próprias inclinações, e sabemos distinguir o caráter e a intensidade de cada uma delas, e... se de vez em quando nos deixamos levar e elas nos arrastam, fazemos não fazer isso sem saber da violência que eles têm. Observaremos que talvez cegue o entendimento, mas esta cegueira não esconde de tudo o sofredor: ele diz a si mesmo: “você pensa que vê; mas você realmente não vê; Está cego”. Mas se as pessoas nunca olhassem para dentro e agissem como mandam as paixões, e sem se preocuparem em descobrir de onde vem o impulso, a paixão e a vontade se tornariam a mesma coisa, os ditames da compreensão e do instinto das paixões.

Desse modo, a razão não seria uma amante, mas uma escrava; Em vez de dirigir, moderar e corrigir as inclinações do coração com os seus conselhos e ordens, ela seria reduzida ao seu vil instrumento.

Quero terminar repetindo mais uma vez a importância de conhecer e saber dominar a força imponente das emoções. Quando temos uma forte discussão com um ente querido, lembramos intensamente dos detalhes dolorosos, mesmo que os motivos de cada posição tenham sido esquecidos. As emoções negativas geralmente duram mais do que o tema da discussão.

A família é emocional e o negócio é racional e funcionam de formas diferentes, por isso tantas empresas familiares acabam não avançando. Vamos separar as duas coisas. O fracasso da empresa familiar não deve ser o fracasso da família. Cuide das emoções na família e entre seus familiares no negócio, pois isso afetará diretamente o desempenho e o sucesso ou fracasso da sua empresa.

Paixões? Sim, obrigado, mas envoltas no manto da razão!



Uma Mensagem para

RECORDAR

Para pensar bem e julgar melhor, é importante estar em um bom estado de espírito e saber questionar nossas próprias opiniões. Devemos monitorar as decisões tomadas sob a influência de emoções, pois elas podem distorcer nosso julgamento.

Refletir sobre nossas inclinações emocionais e distinguir sua intensidade é crucial para não sermos arrastados por elas. Lembre-se de liderar com a razão e executar com paixão.

CONFLITOS FAMILIARES

Normalmente, a família – os aspectos puramente familiares – apenas influencia o sucesso da empresa familiar em 5%, uma vez que o negócio e a gestão empresarial são muito mais importantes que a família.

Uma família de sucesso não garante que a empresa terá mais sucesso, porém, se a família não tiver sucesso e não houver uma convivência harmoniosa, mas sim conflituosa, A EMPRESA PODE AFASTAR!

Dedicamos 95% do nosso tempo aos negócios e à gestão, mas se perguntarmos a numerosos fundadores e familiares, em geral, aos 65 anos: o que mudariam no seu passado?, a maioria responderia que dariam mais importância e dedicaria mais tempo à família e mais esforços para alcançar a harmonia familiar e/ou para ter evitado a DISTÂNCIA COM A FAMÍLIA.

Os Esquivos Sofistas e seus Falsos Argumentos

Devo confessar que não foi fácil para mim chegar até aqui - a este nível de profundidade - embora, a análise repetida e estudada das situações e comportamentos das pessoas, revele o mais vil dos MENTIROsos DURAS, sem dúvida protagonistas de infundáveis enganos, mal-entendidos e conflitos graves, por vezes sem que a vítima enganada se aperceba.

Embora eu tenha discutido nos capítulos anteriores aspectos para facilitar o entendimento entre as pessoas como o conhecimento da verdade e como chegar lá, os benefícios de mentir, ou o perfil dos executivos sobe, pela dificuldade que isso acarreta para o entendimento correto comum das pessoas, investigarei mais sobre esse aspecto tão importante para evitar muitos emaranhados e situações conflituosas.

Também já disse anteriormente que tem gente que enxerga bem, mas pouco, e serei mais claro. São pessoas que só veem objetos – ou situações – de um lado. Uma questão de visão, de capacidade de visão. Estas compreensões, que poderíamos chamar de “vítimas ou

sacrifícios”, que vêm com clareza, bem e perceptivamente, ficam arruinadas porque elas próprias tiram conclusões precipitadas das ideias a que foram levadas e, não vendo o objeto, mas por um lado, acabam por conduzir a resultados muito estranhos ou extravagantes e, em todo o caso, falsos, e por isso guiaram a sua compreensão e decisões subsequentes por caminhos errados.

Com a razão tudo se prova e tudo se contesta; e às vezes, uma pessoa que evidentemente tem a verdade do seu lado, teve que se lançar ou permanecer firme em suas convicções, e resistir com as armas do BOM SENSO e da SANIDADE aos ataques de um sofista que abre caminho por todas as fendas, e desliza pelos mais sólidos e compactos, como se “filtrasse pelos poros”. É a mesma superabundância de engenhosidade neste tipo de pessoas inteligentes que produz o seu próprio defeito, pois as pessoas que são demasiado ágeis e espirituosas têm dificuldade em manter um passo comedido e sério.

Não quero esquecer de esclarecer que os sofismas – usados pelos sofistas – são ARGUMENTOS ou ARGUMENTOS APARENTES que as pessoas usam para defender o que é falso. Digamos que aparentemente "parece verdade" porque alguns argumentos habilmente disfarçados e fatos reais são usados para fazer as pessoas acreditarem e conduzirem a compreensão dos outros em uma direção interessada, e as pessoas que veem apenas um lado dessas situações sem perceber caem na armadilha.

Acredito que seria muito necessário e aconselhável investir na aquisição de mais formação e algumas competências de gestão para não ter pressa, para compreender, para prevenir estes ataques do mentiroso manipulador sofista e para evitar conflitos.

Análise e Causas de Conflitos

A seguir citarei as principais fragilidades que estão na origem de muitos conflitos e que com o tempo, se não forem fornecidas soluções adequadas, aumentarão:

Análise e causas de conflitos:

- História familiar de cada um dos integrantes, geralmente colocada em jogo neuroticamente dentro da empresa.
 - Subsídios excessivos para familiares.
 - Justificativa de erros por relação afetiva.
 - Interesses pessoais em conflito.
 - Gestão autocrática da empresa.
 - Exigência de lealdade absoluta às ideias e conceitos do pai ou avô.
 - Formação de subgrupos baseados na afinidade familiar, que levam a confrontos internos.
 - Relutância e rivalidades entre os membros.
 - Rigidez e pouca disposição para ideias inovadoras.
 - Pouca aceitação de críticas.
 - Grande aumento de calúnias ou fofocas infundadas e relacionamentos informais.
 - Reivindicação de sacrifícios anteriores.
 - Método de avaliação e autoavaliação baseado numa análise subjetiva.
 - Seleção de pessoal num núcleo muito pequeno (a família).
 - Refúgio para incompetentes, pelo simples motivo de serem parentes.
 - Rigidez nos cargos dificultando a mobilidade interna.
 - Certa pressão do grupo, o que dificulta a saída da empresa familiar para trabalhar em outras empresas.
 - Pouca disposição para delegar autoridade e responsabilidade.

- Supervalorização da própria experiência e resistência à incorporação de especialistas

Conflitos Familiares

Serei direto. Começarei com algumas breves reflexões sobre o conflito e as suas soluções. O **Dalai Lama** diz: “*A manutenção da paz começa com a auto-satisfação de cada indivíduo*”, e isto, à primeira vista, significa que devemos tentar compreender a pessoa que supostamente cria problemas e como podemos ajudá-la (e ajudar-nos uns aos outros). .) sentir-se satisfeito em alcançar a paz. **Antonio de Solis** também nos diz: “*As dificuldades são sempre do tamanho das tentativas*”, e eu por sua vez lhe digo: Qual é o tamanho do seu problema? A intenção e o tamanho da sua solução são iguais ou maiores que o tamanho do problema que você tem? Você tem vontade de resolvê-lo rapidamente ou de dar tempo para que sua gravidade piore?

O cansaço e o ciúme são inimigos dos relacionamentos. Quando alguém abusa do trabalho e se sente cansado, os relacionamentos sempre se deterioram. Devemos saber que ninguém deve competir com ninguém da família. Você tem que se olhar e se tratar bem.

Ficar chateado é contagioso, o comportamento é contagioso e este princípio humano fundamental é cumprido. Já falamos sobre a importância de manter um bom estado de espírito, e às vezes as pessoas – familiares ou não – ao nosso redor se sentem vulneráveis a um problema interno que as preocupa.

O ciúme fraterno e/ou profissional é muito maligno e de pouca utilidade, (estarei acima dele?, Por que você o ama mais do que a mim?, Por que não nos damos bem? assim como a família vizinha ?Somos seres humanos com sentimentos de competitividade e questionamos continuamente a nossa situação em relação aos outros. Esses sentimentos devem ser vistos pelo que são: FALTA DE SEGURANÇA, e uma vez esclarecidos, voltemos à realidade.

Tipos de conflitos. A responsabilidade pela resolução de conflitos cabe ao Conselho de Família, e para resolvê-los ou antecipá-los deve: conhecer e identificar corretamente a origem dos possíveis conflitos, evitar que se acumulem ou se enraízem, não identificar “o outro” como inimigo e sim, como portador de outras ideias, dedica tempo ao diálogo e à comunicação gentil, domina as técnicas de negociação e, para chegar a acordos, resolve primeiro os aspectos mais fáceis.

Que tipo de conflito você tem?

1. Geracional. Devido a diferenças de idade, valores e cultura.
2. Material. Por distintos interesses econômicos.
3. De estilos. Pelo uso de formulários no relacionamento.
4. De liderança. Por discordar de quem o exerce.
5. Prestígio. Pela luta pela posição hierárquica.
6. Estrutural. Pela forma de organizar.
7. De relacionamento. Entre homens e mulheres ou através de diferentes formas incompatíveis de análise da realidade.

Para esta questão vital e para nos ajudar a compreender todo o problema das tensões, considere necessária a colaboração da UNILCO, uma empresa de consultoria especializada em empresas familiares em Espanha, que nos informa sobre a resolução de conflitos através do seu gestor em Madrid, **Natália Torres**.

Foi demonstrado que um elevado número de empresas familiares que não sobrevivem à segunda geração se deve mais a conflitos ou discrepâncias familiares do que a problemas empresariais.

Mais de 90% das empresas familiares que ultrapassaram com sucesso a terceira geração e mais além, viram a utilidade de fundamentar acordos e encontrar ferramentas para canalizar os sentimentos e preocupações familiares para a Empresa, tentando unir

os diferentes interesses, por vezes contraditórios, dos diferentes membros da família.

1. Envolvimento familiar. Os conflitos que as famílias devem resolver não devem ser vistos como indivíduos, mas sim como um todo ou SISTEMA FAMILIAR e requerem intervenções que lidem com todos aqueles que podem influenciar a sua solução, evitando a concentração num único membro do sistema familiar. Devemos especificar uma série de planos que nos dêem a capacidade de ver a continuidade da empresa familiar com uma certa generosidade e vontade comum de nos sentirmos membros da família, pois isso implica compreensão humana, compreensão da situação e dedicação de tempo .

Nesse sentido, deve ser debatido do ponto de vista familiar, qual o caminho para melhorar as relações de apoio? Consideramos que o RESPEITO e a CONFIANÇA no sistema empresa-familiar são fundamentais para conhecer as necessidades de cada um e manter essas expectativas satisfeitas para melhorar os relacionamentos.

Até que ponto cada um deles interage com o seu papel na empresa familiar? Na análise de acontecimentos reais, devem ser evitados preconceitos e mal-entendidos, porque não facilitam a comunicação fluida e eficaz, tão necessária na vida familiar, que nos permite compreender os comportamentos e as circunstâncias pessoais, mesmo que não partilhemos o seu ponto de vista.

2. Conflitos estruturais. Os limites entre propriedade, família e empresa devem ser esclarecidos; um consultor externo deve ajudar a identificar problemas comuns em cada área. As interconexões e inter-relações entre estes subsistemas do sistema da empresa familiar representam situações em que a pessoa desempenha diferentes papéis, facilitando a queda em erros e armadilhas que levam a conflitos onde surgem confusões e surgem tensões que complicam as relações.

3. Conflitos geracionais. A mudança geracional mal gerida é uma das causas que mais frequentemente leva ao desaparecimento das empresas familiares. Quando existem diferentes critérios, perspectivas e pontos de vista díspares devido a um salto geracional, em que há INCOMPREENSÃO e DESCONCERTO.

No caso de rivalidade entre pai e filho, é fundamental que ambos se comuniquem e encontrem pontos de reconhecimento. Uma

vez detectado ou assumido o conflito, podem-se buscar formas construtivas de abordagem que respeitem a autonomia dos filhos sem pressão e controle excessivos, bem como respeito ao pai para avançar e construir um caminho na mesma direção que discute a maneira de fazer as coisas, as coisas e os valores.

As tensões entre os filhos devem ser evitadas e deve haver uma compreensão racional de todos os membros da família para que possam equilibrar a liberdade pessoal e o compromisso com a empresa. Portanto, o entendimento entre as duas gerações que coexistem é vital. Conseguindo ouvir a posição de cada um mesmo que não compartilhem dos mesmos critérios, ou seja, têm respeito, admiração e conquistam a confiança de todos melhorando seus relacionamentos através da COLETA DE RECURSOS e HABILIDADES.

4. Negociação, mediação e arbitragem. Devem ser aplicadas técnicas de resolução de conflitos, com diálogo construtivo e direcionamento do processo de negociação diante dos conflitos por um especialista nessas questões altamente polêmicas. Mas nisto devemos envolver e trabalhar em conjunto com a família para podermos abordar um processo de melhoria da comunicação e resolução de conflitos. Devemos lançar as bases para a construção de uma realidade satisfatória em que a convivência entre os familiares proporcione vantagens em sair mais fortalecidos de um conflito causado por emoções arraigadas, uma vez que compartilham posições diferentes que os ajudam a resolver conflitos, sem personalizar opiniões e compreender pontos diferentes. A negociação é, portanto, um instrumento que visa resolver diferenças e situações controversas ou conflitantes, a partir da vontade implícita ou manifesta das partes, para chegar a um acordo satisfatório entre elas.

5. Dinâmicas e encontros familiares. Devem ser realizados retiros familiares, e devem ter visão objetiva, revisão e tutoria por partes externas independentes em uma empresa familiar, para que os resultados sejam multiplicados e afetem todos os membros da família na melhoria da comunicação, bem como Encorajamos todos os membros da família estar predispostos à mudança e nós os ajudamos a descobrir as necessidades e expectativas dos outros.

Nas reuniões familiares, é o local onde são expostas as

esperanças e os ideais da família para o futuro. Estas reuniões proporcionam também a possibilidade de discutir abertamente questões críticas relacionadas com a empresa familiar e obter aconselhamento através delas, mas sabendo respeitar-se de acordo com o papel que cada um desempenha e tentando evitar conflitos futuros que surjam na tomada de decisões. ... sobre os negócios da família. Assim, cada membro, dependendo do cargo que ocupa, terá interesses diversos que devem ser conhecidos e expressos com naturalidade.

6. Reflexões dentro da família. Como as relações familiares devem ser fortalecidas? O fortalecimento das relações familiares depende em grande parte do estabelecimento de limites de atuação nas três áreas: família, empresa e propriedade e da consciência das suas inter-relações e interconexões. Assim deve haver uma IDENTIFICACION DE CONFLICTOS: profissionais, pessoais e empresariais onde estes aspectos devem ser diferenciados.

7. Caso prático: PAI E FILHOS E SUAS CAPACIDADES FRENTE À SUCESSÃO.

“Consideremos o caso de dois irmãos que herdariam dos pais uma empresa têxtil familiar. Os dois filhos são cinco anos mais velhos. O mais velho tem uma personalidade calculista e desconfiada. No trabalho é planejado e organizado, mas na sociedade patrimonial é a voz da restrição financeira, da prudência e do realismo.

Por outro lado, o irmão mais novo é um empresário carismático e enérgico, é muito trabalhador e zeloso, cuida do marketing e das vendas, e muitas das ideias inovadoras que dão origem à estratégia dinâmica da empresa são dele.

Assim, os irmãos muitas vezes discutem por causa do seu caráter e para superar esta situação devem estar atentos às disputas, reconhecer e compreender a posição do outro mesmo que não a compartilhem emocionalmente.

O pai parece contraditório ao falar dos filhos, pois deseja que trabalhem com ele e sempre utilizou a empresa como meio para resolver os problemas da família e assim encobrir os fatos de incompatibilidade, fazendo com que cada um deles liderasse um departamento.

Embora queira deixar tudo o mais amarrado e organizado possível antes da aposentadoria o pai acredita que o mais velho tem

que mudar muito e se envolver mais e o irmão mais novo deve ser coerente com suas decisões dividindo a empresa com o irmão e formando uma equipe juntos - complementares onde você pode cooperar e unir forças.

Foi avisado que o irmão mais velho seria o sucessor e continuamente o apresentava assim em suas reuniões, mas o filho não queria assumir a péssima situação da empresa, pois tinham que abrir um arquivo de regulamento trabalhista e o mais velho não queria assumir certos riscos, como negociar com os sindicatos, e faltou-lhe a iniciativa que fez o pai ter sucesso nos negócios, porque era como um peixe na água, melhor na produção do que no processo integral da cadeia de valor da empresa .

Por outro lado, no caso do filho mais novo, considerei a possibilidade de este assumir a gestão das áreas de expansão que exigiam competências mais criativas e organizacionais e que com um desenho ou abordagem mais empresarial pudesse amadurecer profissionalmente. Então o filho foi em frente e decidiu abrir uma nova divisão comercial para se posicionar no mercado de tecidos industriais.

Entretanto, o pai achou que uma boa solução seria abrir uma nova fábrica na China, mas perguntou-lhes qual dos dois estava disposto a ir trabalhar lá e construir a empresa ou talvez fundir-se com outra empresa têxtil cujo valor fosse a produção e o futuro. .marketing, na sua visão mais conservadora, se não decidissem pela internacionalização da empresa.

Isto forçou-os a discutir acaloradamente sobre o seu modelo de negócio e o seu futuro na empresa, mas o pai, por sua vez, percebeu quem era o sucessor ideal.

Por isso, se deu um prazo de três anos para poder passar o bastão com total garantia aos filhos, para que saibam se administrar e delegar cada vez mais poder nos negócios da família, embora tenha muitas dúvidas em seu coração, pois não tem certeza de que sua decisão seja a correta, pois vê seu filho mais novo como o futuro líder.

Então uma das opções disponíveis é começar a orientar os sucessores e fazer uma AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO para reconhecer de forma objetiva a formação e o potencial, para avaliar a possível liderança de cada um na empresa.”

Natália Torres Molina, 5-11-2006
Gerente de Empresa Familiar UNILCO, Madrid.

Irmãos em conflito. A maioria dos conflitos reside em RELACIONAMENTOS FORTES, principalmente entre pais e filhos, ou entre irmãos, que trabalham juntos na empresa. Do ponto de vista da empresa, o filho quase sempre tem ideias independentes e diferentes das ideias do pai, em muitos casos simplesmente pelo facto de pertencer a outra geração. Dada a natureza essencialmente emocional das relações familiares, não seria surpreendente que a atitude de uma criança gerasse alguma confusão sobre se é um sinal de rebelião ou um desacordo fundado sobre um assunto de negócios. A resolução desta situação exige uma certa compreensão da HISTÓRIA DA RELAÇÃO PAIS/FILHO, bem como da dinâmica de toda a constelação familiar.

A intenção e a vontade de controle que os membros da família têm de exercer o controle direto e pessoal sobre seus bens podem se transformar em uma autêntica luta de poder que surge entre pessoas com laços afetivos intensos. Para que um relacionamento familiar seja bem-sucedido, o mais importante não é o amor que os membros da família professam uns pelos outros, mas a maneira como lidam com seus conflitos ou desentendimentos.

A ordem de nascimento é a variável que mais influencia a personalidade de cada membro da família. Além disso, a relação entre pais e filhos e entre irmãos é uma relação profunda, marcada por LIGAÇÕES, EXPERIÊNCIAS, RIVALIDADES, LEALDADES, RESENTIMENTOS, desde a infância, muitos deles inconscientes e invisíveis. Porém, à medida que a relação se torna menos direta porque cada membro da família constrói a sua própria família, esses laços tornam-se diluídos e, no caso de uma escolha familiar, costumam optar primeiro pelo cônjuge e, especialmente pelos próprios filhos, pelo

cônjuge. detrimento de seus irmãos ou primos.

Os conflitos podem ser decorrentes tanto de problemas que ocorrem dentro da família e são transferidos para a empresa familiar, quanto de problemas que ocorrem dentro da empresa familiar e são transferidos para a família. Estas tensões são agravadas pelas dificuldades de enfrentar abertamente a situação, de conseguir uma comunicação eficaz (sem desqualificações, de ouvir atentamente o outro e sem interrompê-lo), de procurar uma solução negociada e sem prolongar a sua aplicação. Numa crise, reavivam-se tensões latentes que não são resolvidas ou mal resolvidas pela família e há um aumento significativo da tensão entre os membros.

UMA MÁ RELAÇÃO FAMILIAR reflecte-se em rivalidades e tensões entre os membros da família (principalmente irmãos ou primos), e estas aparecem quando os pais não dedicam atenção suficiente aos seus filhos, quando há a percepção de favoritismo e queixas comparativas entre os membros da família. Da mesma forma, na empresa, o facto de um membro da família (irmão, cônjuge, cunhado ou primo) estar sob as ordens de outro membro da família da mesma geração, especialmente quando são jovens (21-45 anos). anos) é um fator de RIVALIDADE e TENSÃO. É necessário um alto nível de maturidade pessoal para agir bem e, quando há desequilíbrios emocionais, os relacionamentos na empresa podem ser muito difíceis.

O conflito é um elemento muito positivo em qualquer relacionamento, e somente com a aceitação e seu tratamento positivo Hegar pode alcançar a harmonia e promover a necessária renovação da família e da empresa.

Os conflitos estão frequentemente relacionados com a DIFERENTE INTERPRETAÇÃO que cada membro da família faz das regras ou factos que estão na origem do conflito, por exemplo: diferenças individuais, papéis mal definidos, diferenças de necessidades, embora os mais importantes sejam DINHEIRO., SEXO, CIÚME. , família de origem (sua e política), e quem tem o PODER de estabelecer ou modificar as regras.

Vejamos um caso de conflito muito comum em uma empresa familiar e quero agradecer a **Guillermo Salazar** e à **Fundação Nexia** pela valiosa contribuição para garantir o desenvolvimento e o

progresso da empresa familiar:

O caso dos irmãos em conflito. (Sinopse). Carmen Alvarez, acionista passiva, que herdou uma pequena percentagem de ações do seu pai – o fundador – convocou uma reunião com os seus irmãos para discutir a possibilidade de uma distribuição de ações. Carmen, como descobriremos ao longo da história, está num mau momento, numa fase decisiva da sua vida; uma daquelas situações que só se resolve com uma injeção económica.

Nosso protagonista explicará o problema com absoluta clareza. “E não é egoísmo”, dirá Carmen em determinado momento da história. Já sabem o esforço que fiz para que o Raúl terminasse o mestrado na ESADE... Mas tenho mais dois filhos e eles merecem a mesma formação que o mais velho... seria um insulto para os mais pequenos não terem as mesmas oportunidades.” Se somarmos a isso um trabalho mal remunerado e as despesas domésticas, conclui-se que o pedido de Carmen, longe de ser ocioso, é praticamente um SOS.

E esta será a fâsca que acenderá a crise... Quando Carmen narra sua situação, com uma educação primorosa e sem ofender as sensibilidades, seus irmãos (especialmente Carlos, presidente da empresa e filho mais velho do fundador, e Sandra, uma passiva accionista, que mantém uma guerra com o irmão mais velho - veremos porquê aproveitarão o encontro com os seus problemas pessoais, esquecendo o verdadeiro motivo deste “conclave familiar”. Luis, o irmão mais novo, de trinta e quatro anos, vice-diretor da empresa, será o único membro da família a quebrar uma lança para Carmen. O mosaico familiar não poderia ser mais desastroso. Carlos, que não para de reivindicar a figura do pai de forma obsessiva, acusará constantemente Sandra de ser oportunista. Ela considera que depende dos pedidos da irmã para obter lucro e, se não bastasse, beneficiar a empresa do marido. E Sandra, sem rodeios, propôs a venda de suas ações que, assim como Carmen, recebeu como herança. Neste ponto, Carlos considera que a distribuição de dividendos e a venda de ações é uma traição. Mas as discrepâncias vão muito além: os problemas pessoais começam a se enredar nos assuntos da empresa, a tal ponto que Carmen acabará explodindo numa verdadeira explosão emocional: sente-se tratada injustamente e, acima de tudo, muito humilhada...

A partir deste momento, os irmãos se reunirão mais algumas vezes para discutir o problema de Carmen, mas o desentendimento, a falta de comunicação e a confusão dos assuntos pessoais sobre os negócios da família terão mais uma vez um impacto de fracasso para esta família que nunca concorda...

E é agora que um quinto convidado entra em ação. Os irmãos Alvarez propõem mais uma vez uma última reunião familiar para resolver o problema. Luís, conciliador e com verdadeira vontade de pôr ordem nesta jaula de ferros, convoca o quinto convidado. Aparentemente, segundo Luis, esse personagem poderá abrir os olhos de uma família que tomou o caminho da confusão...

(Quem é o quinto convidado? Ele conseguirá resolver o problema? E se não, qual será o fim desta história?)

As respostas estão em O Caso dos Irmãos em Conflito...

Fundación NEXIA, 29-8-2006
Guillermo Salazar Nava, Diretor de Pesquisa.

Não estamos aqui, e portanto não pretendo dar a solução para o caso que se apresenta, mas é minha intenção tornar público e de forma natural algo que sem dúvida é: disputas familiares, e refletir que este é mais um caso dos milhares existentes, não só em Espanha, mas em muitas empresas familiares em todo o mundo. Sem dúvida, o melhor é enfrentar os problemas e não ignorá-los (porque se tornam maiores e mais difíceis de resolver). Seja qual for o conflito que enfrentamos, algumas pessoas vão pensar que é melhor ganhar do que perder, mas o melhor de tudo é que TODOS GANHAMOS, mas...

Como fazemos?

Como resolvemos um conflito?

Vamos tratar a fundo todos os problemas para entender melhor os conflitos e como eles são resolvidos, cada empresa é diferente, cada família também, porém as origens dos conflitos em

geral surgem de aspectos sempre comuns e muito comuns.

Existem muitas explicações para as emoções. Muitas pessoas – executivos de uma empresa ou não – dão a impressão de aparente segurança, mas às vezes o comando tradicional esconde uma grande insegurança pessoal e se observarmos perceberemos como **um desequilíbrio no nível emocional pode acabar impactando o conflito.**

Na maioria das empresas familiares, observa-se que quando surgem transtornos nas relações interpessoais, longe de buscarem uma solução, GERALMENTE DEIXAM TUDO ou ficam encapsulados no inevitável ressentimento que essa atitude gera. Quando isso acontece, os canais de comunicação começam a se fechar, e cada um fica limitado em sua área, gerando o início dos temidos BUNKERS.

Uma vez estabelecido isso na empresa ou na família, as reuniões tornam-se distanciadas ou orientadas para temas superficiais, EVITANDO LIDAR COM A SITUAÇÃO REAL.

Negociação e solução. A única maneira de aparar essas arestas é favorecer o trabalho em comitê e FALAR SOBRE TUDO O QUE É SENTIDO PARA CRIAR DISTÂNCIA, brincando fazendo referências à lei de Murphy que diz: “Se você explicar algo tão claramente que ninguém possa entender mal, alguém” Vai ser difícil”, mas vale a pena tentar.

Embora existam muitas definições sobre os conflitos, talvez a que mais nos possa ajudar seja aquela que considera o conflito uma das razões pelas quais o ser humano avança. Não há dúvida de que SÃO MAIS VIOLENTOS QUANTO MAIS CONFIANÇA HOVER ENTRE AS PARTES E MAIS DIFÍCEIS DE RESOLVER. Trata-se, portanto, de compreender como a emocionalidade está presente a partir da criação de si e ver que há uma correspondência direta entre o seu aumento e o aumento do conflito.

Todo conflito passa pelas seguintes fases:

1. Larval ou latente. Ocorre no início e ainda está oculto.
2. Demonstração. A primeira evidência é mostrada.
3. Explodido. Quando surge e decisões drásticas são tomadas.
4. Exaustão. É a fase de fraqueza ou exaustão após a explosão.

5. Resolução. Quando surge o valor de resolução.

Levando em conta tudo o que foi dito acima, diante de um conflito... quando podemos negociar? Nas fases 1 e 2, a razão supera a emoção e pode ser negociada. Quando um conflito ainda não transcendeu para a esfera pública, as diferenças podem ser levantadas analiticamente. Agora, quando a emoção supera a razão – a partir da fase 3 – não há espaço para negociar ou fazer nada; nem sequer recorrer à mediação de terceiros. É necessário aguardar que ocorra o EQUILÍBRIO ENTRE EMOÇÃO E RAZÃO e então poderemos negociar.

Daí a importância de entender que todo conflito é composto de RAZÃO e EMOÇÃO e o bom gestor do mesmo – negociador – deve conhecê-lo e avaliar em que fase se encontra para analisar se a negociação é possível ou não.

Por fim, diga que em todo conflito não existe um “pronto” e um “não pronto”, mas sim existe uma SOMA DE DIFERENÇAS que deve ser gerenciada e esse é o papel do gestor ou do bom líder.

Entenda e Evite Conflitos:

Depois de ter se aprofundado e analisado os motivos dos conflitos entre as pessoas, aqui estão dez conclusões para compreender e evitar conflitos:

1. Escolhas comportamentais. É inevitável que ocorram conflitos em qualquer processo de interação humana. Os conflitos são consequências de uma cadeia sucessiva de escolhas comportamentais. No entanto, as diferenças podem levar a mudanças valiosas.

2. Entenda as emoções. Em situações de conflito é importante agir com um objetivo. Não apenas reaja. É importante compreender a emocionalidade do conflito para evitar que exploda porque às vezes, se esse momento chegar, o custo da resolução não vale a pena.

3. Gerencie um conflito. Lidar bem com um conflito contribui para fortalecer a relação de trabalho e melhorar a capacidade das partes de lidar com diferenças que possam surgir no futuro.

4. Questões:

(O que eu gostaria que a outra pessoa fizesse?)

Por que você ainda não fez isso?

O que eu poderia fazer para tornar isso mais fácil para você?

5. Coloque-se no lugar de outra pessoa. A chave da disputa não é a verdade objetiva, mas o que acontece na mente de cada uma das partes envolvidas. As pesquisas e estudos realizados nesta matéria confirmam que duas das competências que mais ajudam a gerir as diferenças são a capacidade de persuadir e a capacidade de rever as nossas ideias à luz de novas abordagens. Para sermos persuasivos precisamos compreender como os outros veem o mundo, quais são as suas emoções, motivações, objetivos e aspirações. Para abordar um problema através de um prisma diferente, precisamos ser capazes de analisá-lo de uma perspectiva diferente da nossa. Em cada um destes casos, a nossa capacidade depende da capacidade que temos de nos colocar no lugar do outro e ver o mundo do seu ponto de vista.

6. Prisioneiros de nossas ideias e percepções. Os conflitos geralmente são mal enfrentados porque somos prisioneiros das nossas próprias ideias e da nossa percepção da realidade. As percepções diferem porque nossas experiências são diferentes e porque somos seletivos em relação a cada uma delas. Cada um de nós analisa dados diferentes porque estamos interessados em coisas diferentes. Também incorporamos seletivamente informações adicionais da nossa perspectiva. O nosso impulso natural é reunir provas que apoiem os nossos pontos de vista e rejeitar ou ignorar dados que não estejam a nosso favor.

7. Percepções distorcidas e compreensão das diferenças. Caímos na armadilha de “julgar as diferenças”, em vez de compreender; Acima de tudo, quando acreditamos que a nossa visão está correta, sem perceber que, na medida em que as nossas percepções atuais estão distorcidas, as nossas percepções futuras o serão ainda mais.

8. Sentir e pensar de uma forma estranha. Gerenciar um conflito envolve levar em consideração o que a outra parte sente e pensa. O problema não é quem tem as percepções verdadeiras e quem tem as falsas. É preciso ser capaz de separar as percepções de todos os envolvidos, compreendê-las e estar totalmente em contato com elas.

Devemos nos concentrar nas percepções daqueles cujas ideias queremos modificar.

9. Visões enriquecedoras. É muito comum que, em vez de conduzir a uma síntese enriquecedora das diferentes percepções do mundo, haja um predomínio sucessivo de visões unilaterais opostas. Devemos tentar compartilhar o que temos. Adicione mais do que subtraia.

10. Bom resultado para todos. Um bom resultado não é determinado pelo quanto as partes podem mudar as suas posições, mas sim pela medida em que o resultado responde aos interesses subjacentes de todas as partes envolvidas.

Contabilidade Familiar e Perdão: como superar?

Jean de la Lafontaine disse que *“A vergonha de não confessar o primeiro erro leva a muitos outros”*.

A contabilidade familiar é conhecida como as “experiências ou comportamentos ruins” que uma pessoa recebeu – às vezes durante anos – e que podem ter sido sentidas como más e que nossas mentes armazenam ou arquivam como memórias negativas. É como a matemática, a soma de diferentes acontecimentos produzidos pelos danos causados e, em última instância, por um sentimento de ações e fatos de injustiça. Em suma, estão ligados ao poderoso valor da JUSTIÇA, e que com o passar dos anos se quem causou tal dano não o reparar, o tempo lentamente faz o seu trabalho, às vezes e dependendo da intensidade do mal. ser esquecido ou, pelo contrário, se não for dada a solução adequada, pode intensificar-se e ser difícil de esquecer.

Perdoar não é pedir desculpas. A solução. Começa o período de resolução para esquecer a contabilidade familiar DO PERDÃO. Não o falso perdão procurando uma saída para a crise, ou um benefício, mas o perdão verdadeiro e sincero, sentindo com o coração que o mal foi feito, e mais ainda no seio da família, reconhecendo abertamente os erros cometidos. Pedir perdão àqueles que erraram. É precisamente por esta razão que você precisa pedir perdão, evitar a sua própria consciência pesada e buscar a sua própria paz de espírito.

Perdão para ele e para ele, porque ele precisa e sente assim, e pedir perdão, obviamente à pessoa que foi magoada. Só então começa a verdadeira solução, a ferida aberta é fechada e a “conta contábil” é encerrada. Claro que é difícil resolver se quem causou o dano tenta encobri-lo ou esquecê-lo com comportamentos ou ações autocráticas ou dominadoras, dizendo: *“esqueça o que eu fiz com você, que já passou muito tempo, e o que é passado, é passado.”*

Perdoar não é o mesmo que pedir desculpas. Errar é humano, mas o perdão sincero surge do amor. Para um relacionamento familiar, um pedido de desculpas é muito pobre. Entre membros do mesmo sangue, devemos perdoar, e não pedir desculpas mal.

Mea culpa. O ato de contrição. As vantagens de pedir perdão

As desculpas são, como qualquer outra coisa, um reflexo da cultura a que pertencem.

Quando ofendemos alguém que conhecemos, mesmo que sem querer, geralmente devemos pedir desculpas. A pessoa que ofendemos sente que tem direito ao reconhecimento do erro e à expressão de arrependimento. De nossa parte, tentamos melhorar a situação dizendo “sinto muito” e talvez fazendo as pazes. Porém, quando desempenhamos o papel de líderes, empresariais ou familiares, executivos, as circunstâncias são diferentes. Os líderes são responsáveis não apenas pela sua própria conduta, mas também pela dos seus seguidores, que podem chegar a centenas, milhares ou mesmo milhões. Então, a primeira pergunta é: “Quem exatamente é o culpado?” A extensão dos danos também é um problema. Quando um líder se sente obrigado a pedir desculpa, especialmente por uma transgressão em que os seus seguidores estiveram implicados, o dano infligido será provavelmente grave, generalizado e duradouro.

Um pedido de desculpas satisfatório pode transformar a inimizade num triunfo pessoal e organizacional, enquanto um pedido de desculpas insuficiente, oferecido demasiado tarde ou cujos motivos táticos são demasiado óbvios pode levar ao desastre individual e institucional.

Por que pedimos perdão? Por que às vezes nos colocamos em situações que provavelmente serão difíceis, humilhantes e até mesmo perigosas?

Quanto mais sério o dano, mais importante é pedir desculpas para resolver o conflito. As desculpas podem criar a possibilidade de pôr fim até mesmo às situações mais extremas após um conflito: “o facto de um lado dominante oferecer as suas desculpas a uma minoria ferida ou de um ou todos os contendores pedirem desculpas uns aos outros pode acalmar águas há muito turbulentas e ir embora”. um longo caminho para alcançar uma transição bem-sucedida.”

As desculpas referem-se a atos que não podem ser alterados, “mas que não podem passar despercebidos sem comprometer o RELACIONAMENTO ATUAL e FUTURO entre as partes”. Daí resulta este princípio geral: os líderes ou executivos pedirão desculpas publicamente se considerarem que o custo de fazê-lo é menor do que o custo de não fazê-lo; Mais precisamente, os líderes pedirão desculpa se acreditarem que permanecer em silêncio representa uma ameaça a uma “relação atual e futura” entre eles e um ou mais grupos-chave (os seus superiores, seguidores, clientes, acionistas ou o público em geral).

A maneira de alcançar o perdão e a redenção é oferecer um pedido de desculpas tão completo e sincero quanto as circunstâncias já humilhantes permitirem.

Líderes e Executivos: Desculpas Estratégicas e Desculpas Sinceras

Existem quatro respostas possíveis para a questão de por que um líder ou executivo deveria suportar o desconforto inicial e correr o risco de pedir desculpas publicamente. Portanto, as desculpas podem ser úteis para atingir quatro objetivos:

1. Objetivo individual. O líder cometeu um erro. Ele pede desculpas publicamente para encorajar seus seguidores a perdoar.

2. Objetivo institucional. Uma ou mais pessoas do grupo pelo qual o líder é responsável cometeram um erro. Ele pede desculpas publicamente para restaurar a coesão interna do grupo e a sua reputação externa.

3. Objetivo entre grupos. Uma ou mais pessoas do grupo pelo qual o líder é responsável cometeram um erro, que infligiu danos a uma ou mais pessoas externas. Pedir desculpas publicamente

para reparar relações com as partes prejudicadas.

4. Objetivo moral. O líder sente remorso genuíno por um erro ou infração cometido, seja individual ou institucionalmente. O líder pede desculpas publicamente para pedir perdão e buscar redenção.

Os três primeiros objetivos são basicamente estratégicos e baseiam-se no interesse pessoal. O último objetivo, MORAL, é fundamentalmente SINCERO: um pedido de desculpas é oferecido porque é a coisa certa a fazer. Como princípio geral, os executivos ou líderes só devem pedir desculpa se isso servir um destes objetivos.

Reconhecer uma transgressão, buscar o perdão e fazer a coisa certa é um ato altamente complexo. O medo, a culpa e o amor podem levar ao pedido de perdão – assim como o CÁLCULO DE BENEFÍCIOS pessoais ou profissionais. As desculpas são determinadas pela cultura, contexto e gênero. Eles são básicos e interessados ou generosos e altruístas.

E, quando oferecidos em público, equivalem a performances às quais públicos diferentes reagem de maneiras diferentes.

As pessoas que não estão dispostas a pedir desculpas totalmente quando um pedido de desculpas é apropriado estão sujeitas à censura e à vergonha.

Quando um executivo ou líder deve pedir desculpas? A maioria das desculpas é motivada por INTERESSE PESSOAL. A tentativa de confessar é mais que uma explicação e mais que uma admissão: é uma troca com o objetivo de avançar no relacionamento. É precisamente esta transição, do PASSADO para o FUTURO, que permite a retificação da trajetória que os erros exigem.

Da mesma forma, quando um pedido de desculpas é exigido e nenhum é oferecido, a raiva e a mágoa podem degenerar e levar a mais dificuldades.

Um executivo deveria se desculpar:

- Ao fazer isso, é provável que seja útil para alcançar um objetivo importante. - Quando a infração tiver consequências graves.
- Quando for apropriado que o executivo assuma a responsabilidade pelo delito.
- Quando ninguém mais pode realizar essa tarefa.

- Quando o custo de dizer algo é provavelmente menor que o custo de permanecer calado.

Embora eu tenha apontado cinco motivos para um executivo ou líder pedir desculpas na esfera política, empresarial ou familiar, temos que levar em conta e valorizar que todos eles são motivos de natureza estratégica e de interesse pessoal, os mais importantes coisa e por que você deve pedir perdão é quando você tem consciência de que moralmente com seu mau comportamento você COMETEU ERROS, e esse também é o motivo mais estratégico, empresarial e pessoal que pode haver, por um rigoroso imperativo moral.

O Verdadeiro Perdão e o Falso Perdão

Falso perdão. Quando a pessoa, consciente dos erros e dos danos causados, espera para pedir desculpas quando seus próprios interesses estão em perigo. Só então, e imediatamente, você precisa se desculpar.

O verdadeiro perdão. Quando o remorso e o arrependimento são verdadeiros e necessários para quem causou o mal.

Perdão total

O que constitui um pedido de desculpas completo e bom para que funcione?

Acima de tudo, um bom pedido de desculpas deve ser visto como um pedido GENUÍNO e SINCERO. Este tipo de pedido de desculpas geralmente deve ser feito em tempo hábil e consiste em quatro partes:

1. O reconhecimento de erro ou crime.
2. Aceitação de responsabilidade.
3. A expressão de arrependimento.
4. A promessa e garantia de que a ofensa não se repetirá.

Recuse-se a pedir desculpas. Em situações de negação, estão em jogo LEALDADES incompreendidas, assim como INTERESSES PESSOAIS. Um líder que não se mantém firme corre o risco de perder o apoio popular e até mesmo o controle da situação. Admitir o menor erro acabaria prejudicando sua própria reputação. Os líderes geralmente pedem desculpas publicamente apenas se estimam que os custos de fazê-lo são menores do que os custos de não fazê-lo. Ficar na defensiva é comum.

A recusa em pedir desculpa – a relutância em aceitar qualquer

tipo de responsabilidade ou em expressar qualquer REMOR por situações em que possa haver indicações claras de culpa – pode colocar os líderes e os seus seguidores em problemas.

Vamos refletir sobre algumas questões: quem se beneficiaria com um pedido de desculpas? eu pessoalmente? minha empresa em geral? as pessoas e instituições com as quais interajo? o que acontece se eu não pedir desculpas? o tempo é da minha parte? A minha recusa em pedir desculpas (ou a recusa em pedir desculpas rapidamente) piorará a situação?

No final, tudo parece indicar que ficar na DEFENSIVA quando um erro é cometido não é inteligente a longo prazo.

O silêncio está acabando com seu relacionamento familiar?

A dificuldade na resolução de conflitos acaba causando DETERIORAÇÃO no RELACIONAMENTO, DIÁLOGO, CONFIANÇA e aparecimento de RESSENTIMENTO. Assim, os profundos conflitos familiares que se perpetuaram ao longo dos anos dificultam a colaboração e a aprendizagem, podendo desenvolver-se um sentimento de ressentimento que se reflete em ofensas contínuas, num ceticismo crescente.

e desconfiança. Portanto, se não for resolvido, intensifica-se e produz uma deterioração progressiva do relacionamento familiar.

O processo de deterioração tem três fases:

1. A desilusão, diante de um relacionamento que não sai como o esperado, surge a insatisfação e a responsabilidade pela situação é atribuída ao outro.

2. O ressentimento e a amargura surgem quando quem tenta resolver a situação e se esforça não vê seus esforços correspondidos e fica ainda mais desmoralizado. Para evitar a deterioração, seria necessário reforçar as suas competências emocionais e sobretudo resolver as suas expectativas não resolvidas. Caso contrário, a imagem negativa da outra pessoa cresce e ela começa a pensar em romper.

3. Apatia é quando você se apega à decisão de romper e surge a crise de identidade e autoestima que ocorre pelo acúmulo de situações negativas.

Quando se avança em cada fase e não se pode voltar atrás, a

hostilidade aumenta e, para evitá-la, deve-se realizar um reconhecimento mútuo das múltiplas causas da deterioração do relacionamento familiar e da responsabilidade de cada membro da família.

Quando o perdão sincero não emerge no devido tempo nas tensões produzidas, surgem bloqueios com importantes repercussões de silêncio, evidentemente baseados na falta de comunicação.

Um bloqueio não precisa aparecer exclusivamente no final de uma negociação. Especificamente, consideramos os bloqueios como impossibilidades “aparentes” de avançar numa negociação. Obviamente, por trás de cada bloqueio costuma-se mascarar um conflito, que é um desequilíbrio entre razão e emoção.

Para ter certeza de que estamos diante de um bloqueio, existem três sinais inequívocos que nos mostram:

- A duração da “pausa”.
- A pouca novidade dos argumentos apresentados.
- O aumento da emocionalidade.

Quando tivermos certeza de que estamos diante de um bloqueio, as soluções que devemos aplicar para acabar com ele são:

- a. Se a questão da divergência faz parte de um conteúdo mais amplo, deixe-a de lado, passe para outros e depois retorne ao primeiro.
- b. Libere possíveis emoções ou tensões acumuladas.
- c. Solicite um adiamento ou recesso.
- d. Substitua os negociadores.
- e. Solicite a ajuda de um mediador de conflitos
- f. Aplique doses maiores de criatividade.
- g. Mude o ambiente deixando-o mais descontraído.
- h. Salvar a reputação ou o prestígio da outra parte.

A experiência indica que estas são as principais técnicas que existem e as que dão mais resultados.

Uma das principais características da FAMÍLIA CONFLITIVA é o baixo desenvolvimento da autoestima, que costuma aumentar ou diminuir ao longo das experiências de vida, principalmente nos mais precoces da família. A autoestima diminui

quando são feitas comparações críticas e desfavoráveis entre um filho e um irmão, o predomínio da crítica sobre o elogio, a rejeição de sentimentos, a falta de autorização

cuidado parental para dar aos filhos liberdade para agir em relacionamentos relativamente simples ou dedicação limitada aos filhos.

Segundo **Koening**, existem dez aspectos para se dar bem com outros membros da família na empresa:

- Não permitir que um familiar imaturo e conflituoso entre nos negócios da família e não fazer com que irmãos incompatíveis trabalhem juntos, um hierarquicamente acima do outro.

- Lute por grandes objetivos, não para competir com outro membro da família.

- Deixe os assuntos familiares na porta da empresa.

- Evite privilégios ou tratamentos especiais para familiares.

- Elogie em público e corrija em privado, de adulto para adulto, sem formar triângulos. - Pense bem antes de dar conselhos.

- Evite dar ordens, seja persuasivo.

- Trate todas as crianças da mesma forma.

- Seja grato, honre os pais.

- Mantenham-se juntos.

Gallo indica que para promover um bom relacionamento entre irmãos é preciso garantir que todos tenham a possibilidade de ingressar na empresa, mas que é preferível que administrem negócios diferentes, devendo ser feitas correções entre irmãos quando algo não vai bem, evitando sussurros ou silêncio, que apodrecem o problema.

Chegamos ao final deste capítulo conflituoso e esperançoso, o das tensões na família empresária, um tema extenso no qual quis aprofundar, não só porque considero um tema muito importante e mais comum do que acreditamos muitas empresas familiares, mas também porque tive a necessidade pessoal de saber por que elas ocorrem e como resolvê-las. Para mim, nosso conflito específico trouxe exaustão física e mental em minha vida durante os últimos três anos (para não dizer 10). ou 15) e Olha, me considero uma pessoa forte, com capacidade de aguentar bem a caminhada de 50 km, com minha

particular resistência física e poder mental para isso, mas isso supera. Aqui falamos de emoções, de coração, que é muito diferente. Nunca pensei que seria tão difícil encontrar um terreno comum, em vez de viver em tensão permanente. Dados os meus momentos de depressão, aqueles que me conhecem se importavam e me respeitavam. Quem não me conhece especulou, e quem me odeia (não os conheço e duvido que existam) calçou as botas. As minhas mais sinceras condolências vão para este último. Tenho certeza de que não nos veremos no inferno. Eles estarão sempre um andar abaixo. É claro que nunca permitirei que meu otimismo poderoso e inato e minha iniciativa indestrutível sejam abalados.

Quero terminar sublinhando que a nossa cultura está em transformação. DIFERENÇAS DE OPINIÃO sobre os objetivos e os caminhos que nos levam a eles produzem discussões acirradas. **O egoísmo, o desejo de poder e os dogmas tornam a cooperação difícil e muitas vezes resultam em conflitos.** Se aprendemos com as experiências bem-sucedidas, aprendamos também com as dolorosas e tenhamos em mente que o fator decisivo para o sucesso é termos uma gestão competente.

Os erros do passado podem ser muito instrutivos para nós. Uma explicação é que a imperfeição e a variedade do caráter humano dificultaram a obtenção do consenso, da harmonia e do progresso desejados. Aqui estão algumas características que constituem um obstáculo:

1. Egoísmo e egocentrismo.
2. Falta intelectual.
3. A diversidade de opiniões sobre justiça.
4. A falta de capacidade comunitária.
5. Desonestidade.
6. O desejo de poder e vaidade.

Tendo em conta que não podemos evitar o surgimento de conflitos, embora possamos reduzi-los através de medidas e comportamentos preventivos, será bom sabermos como devemos geri-los para sair da crise com sucesso.



Uma Mensagem para

RECORDAR

É necessário dedicar tempo e esforço para evitar desentendimentos familiares. Ao lidar com conflitos, questione se está focando mais nas dificuldades do que nas tentativas de solução. Quando as emoções superam a razão em um conflito, é melhor esperar. Para evitar conflitos, defina limites e papéis claros entre propriedade, família e empresa. Gerenciar conflitos envolve compreender as emoções e pensamentos dos envolvidos. O período de resolução começa na família quando o perdão sincero substitui a contabilidade

das ofensas. Desculpas calculadas com base em benefícios pessoais ou profissionais refletem falta de cultura e vergonha. Busque grandes objetivos em vez de competir com outros membros da família. Empresas familiares bem-sucedidas evitam decisões que marginalizem familiares.

RESPEITO É EDUCAÇÃO

Se o respeito não existe, o amor não pode existir. O respeito é o poema de amor da dignidade humana. Se você se respeitar, os outros irão respeitá-lo.

Respeito e falta de qualidade humana e gerencial

A maioria das pequenas e médias empresas não se modernizou com o tempo e, como resultado, são mal geridas. Infelizmente, muitas empresas parecem (pelo menos na atitude dos seus chefes) mais parecidas com as cenas antigas dos filmes “Cinema de Bairro” do que deveriam ser.

Segundo o estudo de novembro de 2003 da consultora **Otto Walter**, quase 50% dos colaboradores consideram que os seus chefes os desrespeitam, mais de 37% os acusam de superioridade e mais de 30% consideram que não os ouvem. Assim, são identificados até 18 “comportamentos irritantes” dos gestores, entre os quais estão incompetência, falta de apoio à equipe, tratamento humano, envolvimento ou controle, autoritarismo, descumprimento de compromissos ou falta de comunicação.

A falta de formação e de qualidade gerencial e humana provoca falta de respeito, injustiças e tomadas de decisão erradas, e faz com que não haja promoção interna suficiente e sejam cometidos erros na adequação do candidato para promoção. A promoção em si é quase sempre consequência da antiguidade, da “química” com o chefe ou de uma lealdade incompreendida (em inúmeras ocasiões, meras brigas).

E pergunto-lhe precisamente como chefe: Qual é a sua atitude em relação aos seus colaboradores? Você os ouve? Você os apoia? Você se comunica com eles de forma natural e regular? Sua relação com eles é de domínio ou arrogância? É importante que você reflita profundamente sobre essas perguntas que lhe faço, pois você pode estar desrespeitando seus próprios colaboradores e criando obstáculos para que seu próprio projeto ou negócio avance.

Cada Pessoa é Diferente e os Relacionamentos Pessoais também. Cada pessoa participa da relação comercial à sua maneira. Cada pessoa fala de maneira diferente e suas conversas também são diferentes. Falar livremente é a base da comunicação. Porém, PENSAR IGUALMENTE É NÃO PENSAR MUITO, e se oito pensam igual, sobraram sete no negócio. As diferenças são a oportunidade de melhorar e enriquecer a todos nós. Se alguém aborda um problema ou questão de forma diferente de você, você não deve pensar que o comprometimento dele é menor ou que ele não sabe, talvez tenha notado uma informação que você ignorou ou simplesmente a veja de forma diferente.

Quando numa família os membros se tratam com amor, compreensão, dedicação, se ouvem e se respeitam, estão sendo ensinados a tratar também as pessoas de fora da empresa familiar. É como uma escola de relações humanas. Chega um momento em que os membros da família são tratados da mesma forma que os demais membros da empresa. Por isso a pontualidade ou vestir-se adequadamente, mesmo entre familiares, não só na empresa, é sinal de respeito a todos.

Quando alguém compartilha bons sentimentos e dá apoio, isso resulta em bondade para consigo mesmo. O mesmo vale para a família, quando a família faz algo de bom, o bem volta para eles.

A satisfação no trabalho diz respeito ao trabalho em si, não às relações familiares ou às necessidades familiares. E isso deve ser levado em consideração quando uma pessoa deseja decidir sobre sua carreira profissional.

Presente e Futuro da Cultura Empresarial

A história da humanidade deixou claro muitas vezes que para se afastar do conflito e manter a ordem na comunidade são necessárias regras éticas e princípios jurídicos.

Devemos decidir sobre quais bases construiremos nossa sociedade e os objetivos que perseguiremos. A forma como nos entendemos hoje está muito distante da mentalidade do sujeito que suportou o poder autoritário com mais ou menos convicção. Hoje

temos que nos basear em outra imagem do ser humano. Na Europa, esta imagem foi forjada a partir da doutrina cristã, da filosofia grega e do direito romano, e sobre estas bases surgiram tanto o respeito pela vida humana como o desejo de organizar a própria vida.

Portanto, o conceito que o ser humano tem de si mesmo mudou substancialmente. As pessoas já não cumprem as regras estabelecidas pelas hierarquias de forma disciplinada e sem questioná-las (isto pertence aos estilos de gestão antigos ou tradicionais), mas querem fazer valer a sua experiência de trabalho e participar na tomada de decisões. Ter a capacidade de perceber essa importante diferença, adaptando-se aos novos tempos, fará avançar a empresa, o colaborador e a sociedade.

O respeito é norma educacional essencial para um equilíbrio digno em qualquer empresa, família e sociedade, e como somos todos seres humanos iguais, cada um deve fazer e dizer o que quiser, mas sem desrespeitar ninguém.



Uma Mensagem para

RECORDAR

A mentalidade de hoje difere consideravelmente da resistência ao poder autoritário do passado. A falta de qualidade humana e gerencial resulta em falta de respeito.

COMUNICAÇÃO, COMPORTAMENTO E O PESO DO PRECONCEITO

Vamos começar esta seção chave e muitas vezes fraca, a da comunicação dentro das famílias, com três frases ilustres de três pensadores que me chamaram a atenção: *“Há pessoas que começam a falar um momento antes de terem pensado.”*, *“Aquele que fala semeia, quem escuta colhe”*, *“A sabedoria e a razão falam, a ignorância e o erro gritam”*. Pessoalmente, e com nuances que vou explicar, penso que cumprio o sentimento gentil e a mensagem das três reflexões, pois costumo sempre pensar muito antes de falar, embora, e neste sentido, por vezes pudesse até ultrapassar o tempo dedicado ao pensamento anterior, o que pode ser uma deficiência pessoal, porém prefiro errar pelo excesso de cautela. Em relação à segunda frase, não tenho dúvidas que aprendo muito porque ouço e observo ainda mais, o que me dá imensa informação, valor e conhecimento, portanto o investimento em ouvir me traz benefícios, e devo também reconhecer que talvez eu peço demais e poderia dizer algo mais, mas sim, sempre com muita cautela para evitar pressa e erro. Tenho a terceira opinião: nunca gostei de gritar durante as conversas, gosto sim de ouvir o outro e conversar com certa calma e tranquilidade. Além disso, isso me incomoda muito e me diz muito pouco a favor de quem age assim, e nunca os entendi muito bem, aqueles que o fazem, embora isso não tenha nada ou pouco a ver com comunicação, mas sim o contrário, falta de comunicação, ignorância e com aqueles que raciocinam pouco, ou com algo agressivo ou dissonante estilos de comunicação.

O Diálogo Está em Crise

Já podemos perceber com muita facilidade que as pessoas em geral não apostam na conversa. Vemos diariamente que as pessoas “contam coisas umas às outras”, mas não têm vontade nem paciência para ouvir umas às outras. Muito monólogo e pouco diálogo. Falamos, falamos e falamos... e é assim que desabafamos, mas cansamos da fala

alheia, o que como o próprio nome indica não é da nossa conta. E eu lhe pergunto: se você não escuta porque supostamente acredita que o que vão lhe contar não lhe diz respeito, por que deveria presumir que sua história poderia ter importância para seu interlocutor?

Numa conversa real, as palavras do interlocutor são o momento que você tem para pensar no que vai dizer a seguir. Poderia ser pressa, estresse, impaciência, egocentrismo, nosso desconforto emocional interior? A verdade é que é cada vez mais difícil alguém lhe dar atenção desinteressada. Ele se importa muito pouco com você! E como dizem os psiquiatras, quando você fala e explica tudo, você se sente muito melhor. Vou ver quem pegou e dar a eles a minha boa vibração em particular, com o quão bom fica... tenha cuidado com esse tipo de gente! Se você está indo bem na vida e ouvindo demais, você está perdido! Este é exatamente o polo oposto, eles roubam seu tempo e energia.

A cena a seguir é facilmente observável quando você sai para jantar com os amigos em um fim de semana, e também é muito repetitiva: você traz à tona um assunto de conversa banal e depois de seis segundos alguém entra e esclarece. Mas três segundos depois, o terceiro retorna às nuances. Além disso, como se não bastasse, quase ao mesmo tempo um quarto discordou de uma experiência pessoal que tentava esclarecer tudo. E você já sabe... as experiências pessoais quase deram o tom... No final, discussão e confusão geral, e graças a Deus era um assunto banal.

Depois da acalorada discussão você bebe alguns charutos, a fumaça cega nossos olhos de tanto fumar e um tempo depois vamos para nossas respectivas casas, e mais ou menos combinamos de nos encontrar novamente outro dia... para mais ou menos a mesma coisa.

Conclusão: cada um fez seu discurso e nenhum dos presentes lembra qual foi a posição ou ideia dos demais. Atenção, perguntas: Será que ouvimos realmente o outro lado? Fomos enriquecidos pelas suas opiniões e conhecimentos? Devemos apenas conversar ou também podemos ouvir uns aos outros? Por que não nos comunicamos normalmente?

E eu digo: “que neurônio poderíamos ter afrouxado para permitir que o diálogo submergisse e entrasse em crise desta forma?”

Não importa quão bons pensemos que somos, o que podemos saber sobre nós mesmos é muito limitado, e há outras pessoas que são infinitamente mais interessantes e têm muito mais a dizer.

A verdade é que estamos na era do monólogo. Temos uma predisposição especial para falar e falar sem esperar resposta alguma. “Eu digo o que quero” e pronto. Parece que onde quer que vamos e com quem quer que encontremos, o diálogo está em crise e em praticamente todos os campos da vida.

Aviso aos egocêntricos: vamos dar-lhes um livro sobre escuta ativa, não vamos permitir que nos torturem... e deixemos que aprendam um pouco com os outros.

Respeito e Qualidade na Comunicação

A família é a principal prioridade na vida de uma pessoa e é nela que se espera, principalmente, que sejam satisfeitas as necessidades emocionais de carinho, amor, reconhecimento, apoio emocional e intimidade. Uma parte importante da felicidade de uma pessoa e, em última análise, do seu sucesso contínuo dependerá da qualidade das relações dentro da família.

Em geral, as famílias empresárias passam facilmente do diálogo à discussão devido a padrões inadequados. Desde a intensificação, à invalidação do outro ou à interpretação negativa, o envolvimento emocional excessivo das famílias empresárias dificulta uma relação mais serena, empática e compreensiva. Pesquisas indicam que a QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO de uma família prediz a probabilidade de continuidade de um relacionamento familiar.

Para alcançar excelentes relações familiares é necessário o desenvolvimento de aptidões e competências emocionais e sociais, como a interação feliz, a comunicação aberta, a gestão construtiva das diferenças pessoais procurando o acordo, o trabalho eficaz em equipa, a assunção de responsabilidades. saber analisar diferentes perspectivas e desenvolver práticas que melhorem as relações pessoais (pedir e valorizar a opinião de todos os familiares, realizar reuniões para rever objetivos, abordar assuntos de forma sincera e aberta, partilhar informações, etc.).

Relacionamentos íntimos de longo prazo exigem especialmente três habilidades de comunicação:

1. Eu respeito. Trate a outra pessoa como única e digna de consideração.

2. Compreensão. Processo que permite confirmar e esclarecer a perspectiva do outro e aceitá-lo como pessoa.

3. Delicadeza. Preste atenção às necessidades dos outros.

As empresas familiares, como empresa de propriedade familiar, devem enfrentar o desafio de alcançar a unidade e o compromisso familiar para a continuidade da empresa, especialmente as relações entre os acionistas e em geral entre os membros da família, que são críticas.

A Atenção

Atenção é a aplicação da mente a um objeto. O primeiro meio de pensar bem é atender bem. Às vezes olhamos alguns objetos, situações ou conversas sem prestar atenção; É como ver sem olhar e ouvir sem ouvir. Não prestamos atenção e, por isso, o conhecimento que adquirimos é superficial, impreciso ou errado. Digamos que se estivemos distraídos é como se estivéssemos em outro lugar.

É de vital importância adquirir o hábito de prestar atenção ao que nos é oferecido, porque na realidade, se olharmos com atenção, o que muitas vezes nos falta não é a capacidade de prestar atenção ao que vemos, lemos ou ouvimos, mas sim a aplicação do nosso humor à conversa ou ao assunto em questão.

Por exemplo, se estamos numa reunião e ouvimos com pouca atenção, intercalamos continuamente observações e perguntas, ou tocamos ou olhamos para objetos que nos distraem, perderemos circunstâncias interessantes, negligenciaremos coisas essenciais e, mais tarde, ao tentarmos contá-lo aos outros, ou ao pensarmos nele para fazer um julgamento, o fato aparecerá desfigurado, incompleto. Assim caímos no erro, e não por falta de habilidade, mas porque não prestamos a devida atenção ao narrador.

Os atentos. Pessoas atentas multiplicam suas forças de forma incrível, aproveitam o tempo, reúnem muitas ideias, percebem-nas com

mais clareza e precisão e, finalmente, lembram-se delas com mais facilidade, pois com atenção continuada, estas são colocadas na cabeça de forma ordenada.

Aqueles que não comparecem. Pessoas que não prestam atenção ou o fazem mal, percorrem seu entendimento por diversos lugares ao mesmo tempo, recebendo impressões diversas, diferentes e desconexas, que, longe de se ajudarem a esclarecê-las e retê-las, apagam-se e nenhum conhecimento é adquirido. . Os desmiolados se distraem com aspectos externos e os egocêntricos vagam internamente.

Normalmente, pessoas atenciosas tendem a ser mais educadas e corteses, pois têm a capacidade de compreender e sentir que a autoestima dos outros fica prejudicada se perceberem que não prestamos atenção ao que dizem.

Discussões e Palavras Mal Definidas:

O que Você Entende por Isso?

Aparentemente, nada é mais fácil do que definir uma palavra, pois é muito natural que quem a utiliza saiba o que diz e, portanto, possa explicá-lo. Contudo, a experiência mostra que este não é o caso e que muito poucas pessoas são capazes de determinar o significado das vozes que utilizam. Tal confusão surge daquilo que reina nas ideias. É muito comum observarmos discussões acaloradas em que os oponentes podem até demonstrar uma engenhosidade incomum; Podemos deixá-los pensar cem vezes sobre o objeto da discussão, atacar e rejeitar uns aos outros mil vezes, e então, se quisermos atuar como mediadores, podemos nos envolver na disputa e tomar a palavra, o que é o objeto principal da questão. e perguntamos a cada um: O que vocês entendem com isso? Podemos observar que muitas vezes os dois adversários ficarão sem saber o que responder ou proferindo expressões vagas e desconexas ou dizendo que saímos do azul. Eles usaram a própria palavra centenas de vezes e fizeram muitas aplicações.

Há pessoas que, sob o nome de uma coisa, muitas vezes escondem o significado da palavra, expressando uma ideia geral que se aplica a muitas coisas e em diferentes sentidos, parecem inventadas de propósito para CONFUNDIR, e isso machuca quem pensa bem.

Os orgulhosos usam seus discursos sedutores com os incautos,

porém, são muito cuidadosos aos olhos de um bom pensador, pois aparecem como um mero e ridículo emaranhado.

A definição de uma palavra e o discernimento das diferentes aplicações que dela se podem fazer nos dá a vantagem de reduzir a nada os sofistas e seus sofismas, e de demonstrar até a última evidência que o orador pomposo ou propagador absurdos ou não disse nada ... nada.

Vencer ou convencer, verdade e amor próprio

Quando as pessoas têm certa preocupação ou interesse por uma doutrina, surge uma das fontes de erro mais abundantes e um dos obstáculos que mais atrasa o progresso.

As pessoas dominadas por uma preocupação não procuram nos livros ou nas coisas o que realmente é, mas o que é CONVENIENTE para sustentar suas opiniões. Em suma, vejo o que há ou vejo o que me convém ver? Mas o mais sensível é que às vezes ele se comporta assim com a maior boa-fé, sem perceber e acreditando sem dúvida que está trabalhando em busca da verdade. As pessoas que nos rodeiam e os nossos próprios costumes contribuem por vezes para gerar mais confusão e gerar em nós o hábito de olhar as coisas de um único ponto de vista, sempre da mesma forma, e as razões para isso. por outro lado, nunca examinamos, mas sim ouvi-los e tratá-los como objeções a serem levantadas contra eles. As pessoas não tentam CONVENCER, mas sim SUPERAR; o amor próprio está interessado em discussão e conflito. Os aspectos que nos favorecem são inchados e exagerados e aqueles que nos opõem ou atrapalham nós desfiguramos ou escondemos. Às vezes, a boa-fé protesta do fundo da nossa alma, mas essa voz, a da consciência, muitas vezes é abafada e silenciada.

Muitas pessoas enganam repetidamente, mas primeiro muitas vezes enganam-se a si mesmas, agarram-se a um sistema, e aí classificam-se com todas as razões que as podem favorecer, ignorando, desfigurando ou escondendo as contraditórias.

Por isso, ao tentar convencer os outros, é necessário SEPARAR com muito cuidado a causa da VERDADE da causa do AMOR PRÓPRIO, e é muito importante persuadir o oponente de que se ele ceder não perderá nada em reputação. É altamente recomendável nunca atacar a clareza e o discernimento do talento do

outro, caso contrário o combate dialético será formalizado (influenciado pelo ataque à sua autoestima).

Há certas palavras de cortesia e deferência que não se opõem à verdade e é aconselhável não economizar se não queremos que as coisas cheguem a extremos desagradáveis.

A Inteligência Social

Acho que todos sabem, e está comprovado que se tanto na empresa como na família nos acostumamos ao diálogo, produzimos confiança e consenso entre colaboradores e familiares.

Para ter sucesso nos negócios é importante conviver bem com as pessoas, e essa habilidade depende de um tipo específico de inteligência: a inteligência social.

O professor **Howard Gardner**, da Universidade de Harvard, pesquisador especialista no assunto, nos diz que o homem possui diferentes inteligências ou dimensões primárias de competência, e utiliza termos bastante científicos: categoria verbal e lógica, matemática simbólica, espacial, cinestésica, interpessoal, intrapessoal e musical, que na linguagem cotidiana poderíamos simplificar e dividir em seis categorias: - Inteligência abstrata: raciocínio simbólico.

- Inteligência social: lidar com pessoas.

- Inteligência prática: fazer coisas.

- Inteligência emocional: autoconhecimento e autogestão do sujeito.

- Inteligência estética: sensibilidade às formas, design, música, arte e literatura.

- Inteligência cinestésica: as habilidades do corpo, como esportes ou dança.

Podemos definir inteligência social como uma combinação da compreensão básica das pessoas (uma espécie de “consciência social estratégica”) com o conjunto de habilidades para se relacionar bem com os outros.

Por sua vez, esta habilidade ou inteligência social possui cinco aspectos principais que são facilmente observáveis entre aqueles que a possuem:

1. **Radar para situações.** É a capacidade de analisar situações, compreender os contextos sociais que afetam os comportamentos e escolher as estratégias comportamentais que têm maior probabilidade de sucesso.

2. **Presença ou disposição.** É a impressão que você causa nos outros em relação à sua autoconfiança, amor próprio e consciência dos valores que você representa.

3. **Autenticidade ou sinceridade.** É o oposto de ser falso. É o comportamento que cria a impressão de uma pessoa sincera, tanto consigo mesmo como com os outros.

4. **Clareza.** É a capacidade de se expressar de uma forma fácil de entender, de usar a linguagem de forma eficaz, de explicar conceitos com clareza e de persuadir com ideias.

5. **Empatia.** Para além da compreensão e da sensibilidade às experiências dos outros, neste contexto, está a capacidade de estabelecer comunicação com os outros, de os levar ao nosso terreno e de os convidar a marchar conosco e em nossa direção. Inteligência social, dizem-nos que **COMPREENDEM O ESPAÇO SOCIAL E NAVEGAM HABILMENTE NELE**, e esses comportamentos são facilmente observáveis, são pessoas que também chamamos de nutritivas, porque nos fazem sentir valorizados, capazes, amados, respeitados e apreciados, e são nutridos pelo seu próprio comportamento e têm magnetismo pelos outros.

Quem tem pouca inteligência social, isso se deve à pouca reflexão, pois muitas dessas pessoas tóxicas tendem a viver tão absortas nos próprios problemas que nem entendem o efeito que têm sobre os outros. É necessário ajudá-los a perceber como os que os rodeiam os veem.

A inteligência social é capaz de reduzir conflitos, promover a colaboração, substituir a intolerância e mobilizar as pessoas para objectivos partilhados.

A Arte de Permanecer Calado: a Prudência e a Palavra

Baltasar Gracián diz: “*A língua é uma fera muito difícil de acorrentar depois de escapar*”, e gostaria de começar por definir a prudência.

A prudência é a virtude que nos ajuda a discernir o nosso verdadeiro bem em qualquer circunstância e a escolher os meios adequados para alcançá-lo. Embora tenha conotações de natureza moral, não difere muito do que o filósofo **espanhol José Antonio Marina** faz do conceito “*inteligência*”, que seria “*a capacidade de direccionar o comportamento para sair da situação em que nos encontramos*”. estão em uma boa posição.””.

No âmbito empresarial, a prudência, aplicada às nossas ações e comunicação, leva sempre a bons resultados e abre caminho para a tomada de decisões acertadas.

A palavra é a forma natural de comunicação por excelência, mas muitas vezes a palavra aliada ao descontrole e à pressa é fácil de transformar em pura demonstração de ignorância.

Frequentemente, esse descontrole sobre a palavra provoca situações desconfortáveis e infelizes, tanto no ambiente familiar como empresarial, ao fornecer informações desnecessárias ou confidenciais; numa negociação, ao antecipar demasiado, prejudicando os nossos próprios objectivos; e em situações de estresse ou conflito, por usar a palavra como arma de arremesso e prejudicial.

Porém, a palavra modulada e guiada pela prudência nos permitirá refletir sobre o que devemos dizer, como devemos dizer e quando devemos dizer, conseguindo assim no interlocutor o efeito que desejamos. Portanto, a prudência verbal deve ser elevada à sua expressão máxima, ou seja, dar lugar ao silêncio, como meio de transmissão de mensagens e sentimentos.

O silêncio é uma poderosa arma de comunicação que, se gerida de forma adequada, pode ser muito mais convincente do que um discurso ou argumento elaborado.

Dentre os benefícios do silêncio, destaca-se sua expressividade como elemento de comunicação de sentimentos e sensações; o seu carácter estratégico (calar é fazer com que os outros assumam que se sabe, calar leva o interlocutor ao reino da presunção); sua capacidade

de influenciar para provocar mudanças no interlocutor.

Dinouart, faça-nos saber que as pessoas são donas de si mesmas no silêncio, e que a arte do silêncio é a arte de intervir no interlocutor através do silêncio, estabelecendo três graus de sabedoria: SABER CALAR, SABER FALAR POUCO (e moderar-se na fala) e SABER FALAR MUITO (sem falar mal ou demais), e considera o silêncio como um ato de contenção, medição ou controle de si mesmo, que podemos relacionar com autocontrole e autocontrole, dois competências emocionais importantes.

Destacaremos também **Nicolás Maquiavel**, que tem um impacto mais contundente no caráter estratégico do silêncio para poder influenciar o interlocutor através do cálculo ou da tática.

Estilos de comunicação e interferências

Colocamos os atos de comunicação em diferentes estilos, e neles estão envolvidas diferentes variáveis, que por sua vez podem ocorrer com maior ou menor intensidade, podendo ser de expressão direta (dependendo da clareza e retidão com que é emitida) ou indireta (dependendo da sua sinuosidade ou torção) e diferentes graus de imposição ou coerção (isto pode implicar que o receptor possa ser impedido de seguir as orientações do remetente porque em qualquer relação interpessoal existe um jogo de poder, em termos materiais e/ou emocionais):

- **O estilo agressivo.** É coercitivo e claro, inequívoco. A pessoa agressiva sabe o que quer e expressa isso como é, sem se importar muito com as consequências que isso pode ter para os outros.

Em geral, você alcançará os objetivos que persegue, mas à custa da deterioração das relações interpessoais (os outros tenderão a não gostar de você). Embora no início você se sinta bem consigo mesmo, com o tempo seu autoconceito pode piorar. Ele sempre quer “vencer” nos relacionamentos, viola os direitos dos outros, cria tensão e atrapalha o trabalho em equipe.

Resumindo: ele é mandão e estúpido. Todo mundo perde.

- **O estilo passivo.** É o polo oposto do agressivo. Não é claro, nem direto, nem exerce coerção. É uma pessoa que se considera pouco válida, com um autoconceito muito baixo. Ele não atinge seus objetivos e fica à mercê dos desejos alheios.

Você pode ter uma boa rede de relações sociais, mas raramente será levado em consideração: não defende seus direitos, sente-se insatisfeito, perde oportunidades, é um obstáculo ao trabalho em equipe e espera que os outros adivinhem o que você quer. . Resumindo: ele é medroso e crédulo. Ele ganha, eu perco.

- **O estilo manipulador.** Pessoas que se comunicam por meio da manipulação combinam os dois estilos anteriores. São pessoas que alcançarão seus objetivos, sempre de forma tortuosa e injusta. Ele tenderá a ser odiado, pois pouco se importa com os direitos dos outros e tende a se considerar competente.

Resumindo: ele é mentiroso e manipulador. Eu ganho, ele perde.

- **O estilo assertivo.** As pessoas que utilizam esse estilo expressam seus desejos e opiniões de forma clara, mas não impositiva. Dessa forma, os objetivos são alcançados preservando o relacionamento. O protótipo assertivo tende a se ver como competente, trabalha de forma otimizada em equipe, defende seus direitos respeitando os dos outros e concentra-se em questões reais.

Resumindo: ele é educado e inteligente. Todo mundo ganha.

Assim, o estilo assertivo suporá um equilíbrio, um ponto intermediário entre comportamentos excessivos e deficientes.

Reflexão final: Você identificou com qual estilo você costuma se comunicar? Você identificou qual estilo seu chefe, colegas de trabalho ou parceiro se comunicam com você? Você já sabe por que eles se comunicam com você dessa forma? Você também consegue entender por que os outros reagem dessa forma? uma certa maneira para você por causa do seu próprio estilo de comunicação?

As interferências. Ao longo do processo de comunicação, as informações não fluem uniformemente. Acontece que parte dela pode ser perdida, pode ser acrescentada ou distorcida, e tudo isso será mais frequente e provável na medida em que a situação seja carregada emocionalmente, os interlocutores tenham objetivos incompatíveis ou sobrepostos ou quando a relação estiver deteriorada ou pode deteriorar-se no processo de comunicação.

Na tabela a seguir podemos observar alguns aspectos que atrapalham a comunicação entre as pessoas:

Tabela. As 22 interferências na comunicação

- ✓ O local ou horário escolhido.
- ✓ Estados emocionais com alta ativação.
- ✓ Acusações, ameaças e/ou demandas.
- ✓ Perguntas de censura.
- ✓ Declarações “Você deveria”.
- ✓ Uso de sarcasmo e ironia.
- ✓ Rótulos excessivos e generalizações.
- ✓ Conselhos prematuros e não solicitados.
- ✓ Uso de linguagem ineficaz.
- ✓ Ignore os idiomas do interlocutor.
- ✓ Disputa sobre diferentes versões de eventos passados.
- ✓ Justificativa excessiva das próprias posições.
- ✓ Julgue as mensagens do interlocutor.
- ✓ Déficit de linguagem positivo.
- ✓ Não reconhecendo a nossa parte de responsabilidade no conflito.
- ✓ Falar numa língua que não é compreensível (termos técnicos, jargão).
- ✓ Não reconhecer o quão parcialmente certo o interlocutor pode estar.
- ✓ Cortando respostas.
- ✓ Adivinhe o que o interlocutor quer nos dizer.
- ✓ Contra reclamações.
- ✓ Dê pouca ou muita informação.
- ✓ Comportamento não verbal não apropriado à situação.

Os Doentes Mentais e a Opinião Favorita Deles

Há pessoas com doenças físicas que, assim que percebem a alteração do órgão causador da doença, previnem rapidamente o erro e a sua solução curável. Existem outras pessoas que, embora saudáveis de corpo, estão doentes de espírito.

Vamos esclarecer quem são e como são: quem tem saúde de corpo e doente de espírito é quem precisa de regras para não se desviar, pois preocupado com um determinado pensamento ou assunto coloca todos os seus sentidos à sua disposição e serviço, talvez fazendo-os perceber com a maior boa fé, tudo o que for conveniente para sustentar a sua opinião. E isto, repito, às vezes acontece com a maior boa fé, porque as pessoas primeiro enganam a si mesmas antes de enganar os outros. Dominados pela sua opinião preferida, e ansiosos por encontrar provas que comprovem a verdadeira, examinam as questões, NÃO PARA SABER, mas PARA SUPERAR; e então acontece que ele dança neles apenas o que quer e o que lhe é conveniente. Muitas vezes ele não encontra nada do que deseja, mas encontra “algo parecido” e então exclama: É isso! Foi o que eu disse! Tenho razão! Mas se ele tinha alguma dúvida, ele se esforça para não contrastar, para se satisfazer fechando os olhos à luz da verdade para poder enganar os outros sem precisar mentir.

Esses comportamentos são muito comuns, pois brincamos conosco de forma infeliz. Precisávamos de uma condenação? Bem, de uma forma ou de outra trabalhamos para formá-lo; A princípio a tarefa é difícil, mas através do hábito fortalecemos a nossa fraqueza e assim o nosso orgulho pessoal não tem recuo, e se no início lutamos contra nós mesmos com um engano semioculto, acaba sendo realmente enganado e se entrega aos seus próprios opinião com OBSTINAÇÃO INCORRETÁVEL. É um defeito que os doentes mentais têm.

O Vaidoso e Inábil. A Vontade de Discutir e a Eloquência do Silêncio

Temos duas pessoas na empresa discutindo: a inteligente e a inábil nos negócios.

As habilidades essenciais para uma compreensão prática eficaz incluem maturidade de julgamento, sensatez e tato. Não basta apenas ter ideias, é preciso também saber como aplicá-las para alcançar o sucesso desejado nos negócios. Isso significa que não é apenas necessário pensar no que as coisas deveriam ou poderiam ser, mas sim no que elas realmente são. Contudo, a diferença entre uma pessoa habilidosa e uma não habilidosa é que a última, ao fazer negócios, foca menos na realidade do que são.

A pessoa qualificada (com entendimento claro e julgamento correto) discute um assunto com o não qualificado, e com os defeitos mencionados fica perplexo. O que um vê claramente, o outro vê obscuro, e se não houver dúvida, o outro vê isso como muito discutível. Poderíamos dizer destas pessoas que sofremos de uma espécie de **ESTRABISMO INTELECTUAL** que desconcerta e confunde quem vê e olha bem.

A origem desse defeito intelectual geralmente surge de uma causa moral, e costuma estar mais no coração do que na cabeça, já que essas pessoas tendem a ser extremamente vazias, vazias ou desprovidas de ideias, e possuem um amor próprio incompreendido que fazem com que tudo individual, separam-se do que os outros pensam e dizem e colocam-se em contradição com o bom senso.

Além disso, entregam-se ao seu próprio entendimento e distinguem-se por um espírito de oposição constante. Eles não têm razão para afirmar não quando outros defendem sim, e defendem sim quando outros defendem não; mas devemos enfatizar que às vezes existe uma maneira segura de conduzi-los à verdade, e essa é **MANTER O ERRO**.

Às vezes, essas pessoas não percebem o que estão fazendo, porque não têm uma consciência clara da inspiração da vaidade que as dirige e domina. Este defeito poderia ser remediado desde que a idade, a posição social e as lisonjas recebidas não levassem o mal ao último

extremo. Essas pessoas, com sua imprudência, costumam trazer sobre si amargas decepções e às vezes infortúnios, e mais tarde, vencidas pela adversidade e ensinadas por sua dolorosa experiência, às vezes têm intervalos de lucidez dos quais um amigo sincero pode aproveitar para fazê-las ouvir conselhos fundamentados. .

Mas se uma realidade cruel ainda não os desiludiu, quando na sua irracionalidade se entregam à vaidade dos seus projetos, a melhor forma de enfrentá-los e resistir-lhes é CALAR-SE, e sofrer impassivelmente as suas proposições aventureiras e raciocínios incoerentes.

Essa impassibilidade de vez em quando produz efeitos saudáveis, pois o DESEJO DE DISPUTAR cessa quando não há quem responder; “dois não discutem quando um não quer”, não há oposição quando ninguém apoia nada. Por isso, essas pessoas às vezes caem em si depois de dominarem com sua loquacidade aqueles que não respondem e, admoestadas pela ELOQUÊNCIA DO SILÊNCIO, desculpam-se de sua irritante petulância. São pessoas ardentes que vivem da contradição e que por sua vez precisam de contradição: quando não há, a luta cessa e, se insistirem em retomá-la, ficarão irritados ao verem que não há adversário com quem discutir, e atacam aquele que se render como vítima do seu jogo.

Entendo que o perfil e o comportamento da pessoa arrogante e inábil para os negócios já foram suficientemente explicados. Agora é importante que você identifique aquelas pessoas ao seu redor que você aprecia se comportarem dessa maneira para saber como tratá-las, e... ajudá-las a superar seu defeito, desde que a bajulação não tenha agravado sua condição e influenciado também seu coração. muito.

Quando a Bajulação se Multiplica e a Pessoa só Fala de si Mesma. Vaidade, Ego e Tons de Superioridade

DECLARAÇÕES: Quantas pessoas e reputações são destruídas pela vaidade miserável! Quantas pessoas que nos inspiraram com entusiasmo se perdem quando vemos que só falam de si mesmas! Quantas pessoas cultas e louváveis são objeto de irritação por empregarem um tom de superioridade Quantas pessoas se envolvem

em maus negócios ou se desacreditam! por não dar importância às opiniões daqueles que viam com mais clareza, mas que tiveram a infelicidade de serem olhados de cima a baixo (com inferioridade) e por isso não se dignaram a descer à região dos mortais (ou normais) e ouvir eles!

PERGUNTAS: por que o vaidoso precisa ouvir alguém, os bons resultados dos negócios em que interveio e a quem isso se deve senão a ele? Se as dificuldades forem superadas, quem as superou senão ele? Se seus companheiros estragaram tudo, quem o impediu senão ele? Que ideia de certa importância ocorreu que ele não concebeu? Que ideia tiveram os outros que ele não teria tido com muita antecedência? Qual é o sentido do que os outros pensaram, se não tivesse sido retificado, ampliado ou dirigido por ele?

SEU PERFIL: vamos observá-lo, sua testa altiva e olhar imperioso exigem submissão e submissão. Nos seus lábios podemos ver o desprezo por tudo o que o rodeia, e na sua fisionomia veremos que transborda de autossatisfação, como se estivesse transbordando. Se ele fala, devemos resignar-nos ao silêncio, e se tentarmos responder, ele não nos escuta e continua o seu caminho, mas... e se insistirmos? O mesmo desprezo mas acompanhado de um olhar que exige atenção e impõe silêncio. Mas se o semideus estiver cansado de conversar e descansar, podemos aproveitar a oportunidade para explicar o que estamos tentando fazer há muito tempo, esforço vão de nossa parte! tiver vontade e até direcionará a conversa para outras pessoas. Aqui está a van que desapareceu.

(Como é possível que este tipo de pessoas (que são muitas e muito próximas de nós) cometam grandes erros, e mesmo que a arrogância não chegue a este extremo?)

Azarado será aquele que desde cedo não se habituar a rejeitar a lisonja (elogios ou brigas), e a dar o elogio que lhe é devido, a refletir repetidamente se o orgulho o cega, se a vaidade o torna ridículo ou se a confiança excessiva em sua própria opinião o desvia e o perde.

Para esclarecer um pouco mais, podemos observar que se no âmbito empresarial, quando essa pessoa já ocupa uma posição independente na sociedade, quando adquiriu determinada reputação (merecida ou imerecida), quando está rodeada de consideração, quando

já tem colaboradores inferiores sob seu comando, os BANHEIROS MULTIPLICAM-SE e ampliam-se, e se nesse ponto ainda tivermos capacidade suficiente e atenta de observação, veremos que os amigos são menos francos e sinceros. É então, quando consentimos ao longo do tempo em receber lisonjas contínuas e nos permitimos abandonarnos, permitindo que se desenvolva em nossos corações a vaidade, que a cada dia e com mais cegueira continua pelo caminho perigoso e afundando cada vez mais ... mais em auto absorção e prazer próprio, e esse excesso de amor-próprio poderia degenerar em *egoísmo*.

Os Deveres da Oratória: Verdade e Virtude

A arte da oratória e seus oradores alcançam a compreensão das pessoas através do coração (emoções), ou pelo menos utilizam-no como um poderoso auxiliar. Infelizmente, o bom uso que o orador faz das suas obrigações é muitas vezes esquecido: são a VERDADE e a VIRTUDE. O bom orador deve direcionar o entendimento de quem escuta através da verdade (para o entendimento) e da virtude (para o coração). Esses são os dois deveres do bom orador quando se trata de encantar quem ouve com suas impressões: dizer a verdade e ser justo.

Os oradores que usam seu talento para ABUSAR garantem uma posição “ascendente” sobre suas vítimas, pois usando as armadilhas de suas palavras e sua capacidade de comover os afetos e encantar a fantasia, tentam enganar fazendo-as adotar opiniões erradas: Eu aqui o verdadeiro mentiroso. Não é lícito persuadir quando não é lícito convencer; **quando a convicção é um engano, a persuasão é perfídia ou traição.**

Oradores dotados de grandes qualidades para interessar e seduzir os outros são uma verdadeira calamidade quando as utilizam sem usar a verdade e a virtude, e em defesa do erro. Que importa que seus discursos brilhem se servem apenas para deslumbrar e fazer os outros perderem? A realidade das coisas não é alterada pela excitação dos corações entusiasmados das pessoas. O que é suportado é verdadeiro ou não? O que é proposto é verdadeiro ou não? Esta é a única coisa que devemos olhar e prestar atenção, porque o resto se perderá.

Alguns oradores iniciam o seu discurso com auspícios felizes, mas se tivermos capacidade suficiente, podemos subitamente observar que o seu discurso assume um VIÉS PERIGOSO, o humor é alterado e a partir daí a mente fica turva. A causa é óbvia: a impressão vívida do momento.

O tempo, as decepções e as lições ensinam as pessoas que sofreram **vítimas do falso orador**, fazendo com que a sensibilidade se achate e o fascínio oratório se torne menos perigoso. Embora o ensino da vítima produzido através de repetidos danos e enganos não seja o melhor, pelo menos é um triste remédio para o mal.

Felizmente, os grandes oradores utilizam o seu talento em defesa da verdade e da justiça, contra persuasores desleais e pérfidos que o utilizam a favor do erro e dos seus interesses pessoais. Felizmente, diante dessas pessoas venenosas, temos o ANTÍDOTO em mãos: treinar habilidades emocionais, tempo e decepções.

A Crítica é uma Oportunidade: Comportamento Diante da Crítica

George Orwell disse que: *“Se a liberdade significa alguma coisa, será acima de tudo o direito de dizer às pessoas o que elas não querem ouvir”*.

Dizem que a melhor defesa é um bom ataque e tenho conseguido perceber quantas pessoas ficam regularmente na defensiva quando cometem um erro, algo as incomoda e alguém vem avisar de uma forma por vezes demasiado direta. É quando, em vez de reconhecerem o erro, ficam em segundo plano e atacam.

Muitas pessoas com poder esquecem muitas vezes que a crítica construtiva, reflexiva e flexível e a assunção e posterior reconhecimento de erros são oportunidades de progresso pessoal, empresarial e familiar. Isto é duplamente difícil quando falamos de empresa familiar, pois surgem críticas entre pais, filhos ou irmãos, com o conseqüente poder que por vezes existe entre eles e os laços afetivos.

Se você me permitir, comentarei minha experiência sobre o título indicado. Na minha opinião, acredito que todos devemos ter a liberdade e o direito de expressar o que pensamos para tentar melhorar os aspectos familiares ou empresariais. A autocrítica costuma ser difícil

e entre executivos de determinado nível costuma ocorrer muito pouco. Falar sobre si mesmo e se é para pior ou admitir erros geralmente não é apreciado. Acho que todos devemos dar o exemplo, naturalmente, com amor e sem complexos, ou o que é melhor, se tivermos complexos, extraí-los para superá-los e melhorar. Em termos gerais, tendemos a assumir o comportamento diante das críticas de forma bastante desconfortável, e antes ficamos na defensiva, em vez de ouvir com atenção e refletir sobre a oportunidade de melhoria que nos oferecem, porque quem naquele momento pensamos que somos ?críticas, talvez nos esteja a ajudar de uma forma excepcional. Na maioria das mentes não há espaço para estar errado (todos pensamos que temos razão) e sofremos críticas ou uma opinião diferente como um ataque, conseqüentemente reagimos de acordo com o equilíbrio emocional de cada pessoa **CONTRA O CRÍTICO**.

Numa empresa familiar, se a crítica for entre o pai-fundador e um colaborador, este é considerado um inimigo, e se for entre o pai e um filho, é considerado insolente ou desavergonhado. As conseqüências para a vítima desta situação são a **REBELIÃO** ou a **SUBMISSÃO**, e ambas são estados de espírito que frustram qualquer boa intenção de criatividade. Mas se for compreendido e desejado, há solução: realizar reuniões de comunicação e autocritica entre as partes, bem como fazer propostas conjuntas de melhoria para promover a humildade e a união, e se isso não for feito poderão haver conseqüências negativas: os colaboradores poderá com talento sair para outras empresas, inclusive para a sucessora.

O Fardo dos Preconceitos e como Pensar Bem

Nos capítulos anteriores já dissemos que: “Os preconceitos são os motivos dos tolos e não vale a pena fazer guerra por eles”, e eu te pergunto: você tem clareza sobre os procedimentos para pensar bem?, porque senão de qualquer maneira você será ou aja como um tolo, criando seus próprios motivos sem baseá-los no raciocínio, e você poderá perceber como seu oponente deixa de discutir com você porque entende que você não tem o nível adequado e não vale a pena perder tempo. O que aconteceu?

Quando dizemos internamente que uma coisa É ou NÃO É, ou não é desta ou daquela maneira, então fazemos um julgamento. É assim que o uso comum o entende.

A FALSE DO JULGAMENTO muitas vezes depende de uma MÁ PERCEPÇÃO. Portanto, se quisermos julgar bem, devemos perceber bem. A proposição é a expressão do julgamento. Princípios falsos, proposições excessivamente gerais, definições inexatas, palavras indefinidas, suposições gratuitas, preocupações em favor de uma doutrina, são fontes abundantes de percepções equivocadas ou incompletas e de julgamentos errôneos.

Todas as pessoas são diferentes, portanto, a forma de olhar para elas e o método de pensar sobre elas também devem ser diferentes. Devemos ser muito diligentes na investigação, mas muito comedidos na definição. Se não formos muito escrupulosos com estas qualidades, muitas vezes acontecerá que substituiremos a REALIDADE pelas COMBINAÇÕES DA NOSSA MENTE. Assim como na matemática existem duas maneiras de resolver um problema, uma acertando a verdadeira resolução e outra afirmando que a resolução é impossível, o mesmo acontece com as pessoas, que muitas vezes podem ser incompreensíveis ou desconhecidas. Quem souber aplicar essas formas nas pessoas economizará muito tempo e acertará.

Existem duas condições gerais para que um testemunho seja válido e, se faltar alguma das duas, o seu testemunho não servirá para encontrar a verdade:

1. QUE A TESTEMUNHA NÃO SEJA ENGANADA. Além de saber se a testemunha foi enganada, é necessário ter em conta a sua capacidade e outras qualidades pessoais que a tornam mais ou menos adequada para o efeito.

2. ELE NÃO QUER NOS ENGANAR. É aconselhável ser cauteloso e estar atento contra a falta de veracidade. Que caso se pode defender de alguém que conta factos prodigiosos dos quais espera promoções? Aquele que narra acontecimentos cuja verdade ou aparência são de grande interesse é uma testemunha suspeita. Além disso, devemos ter muito cuidado com quem tem interesse em enganar, pois sempre deixa um caminho aberto para que a mentira não entre em conflito demais com o bom senso.

Regras para Julgar o Comportamento

A seguir indico três regras essenciais nascidas da prudência e da inocência para quem deseja julgar objetivamente o comportamento de outras pessoas:

Régia 1a. O BEM E O MAL. Não devemos confiar na virtude comum das pessoas. A razão é clara, porque resistir às tentações exige virtude firme, isso se encontra em poucas pessoas e em tais extremos a fraqueza humana costuma sucumbir. É por isso que é lícito e prudente desconfiar, e devemos avaliar a probabilidade do mal pela sua inclinação habitual para ele, ou pela sua adesão à virtude. A partir daqui nascem as duas regras subseqüentes.

Regra 2a. CONHEÇA A PESSOA. Para adivinhar qual será o comportamento de uma pessoa em determinado caso, é necessário conhecer sua inteligência, sua condição natural, caráter, moralidade, interesses e o quanto isso pode influenciar em sua determinação.

Embora as pessoas sejam dotadas da liberdade de decidir, estão sempre sujeitas a uma multiplicidade de influências que contribuem poderosamente para a sua tomada de decisão. Esquecer apenas uma das afirmações pode nos levar ao erro. Por exemplo:

“Se uma pessoa está num compromisso do qual lhe é difícil sair sem falhar nos seus deveres, e sabendo quais são os obstáculos ao cumprimento da sua moralidade, temos dados para prever o sucesso, mas depois esquecemos a sua FIRMEZA DE CARÁTER, Porque para trazer à tona as virtudes em circunstâncias difíceis, as paixões energéticas trabalham a favor, pois uma pessoa de caráter ou natureza forte e decidida se exalta e ganha novo fôlego à vista do perigo; e o orgulho interessa-se então pelo cumprimento do dever e um coração que quer superar obstáculos e resistir aos riscos, sente-se mais intrépido e determinado quando é animado pelo grito da CONSCIÊNCIA. Ceder é fraqueza; voltar atrás, covardia; descumprir o dever é expressar medo, é submeter-se ao descrédito. A mesma situação com uma pessoa com intenções corretas e um coração puro, mas que tem medo de ver as coisas de forma diferente.”

Por isso é necessário estar atento a todas as circunstâncias do indivíduo a ser julgado, mas infelizmente conhecer pessoas é um dos estudos mais difíceis e também coletar os dados necessários para

acertar.

Regra 3a. AS IDEIAS E A NOSSA FORMA DE TRABALHAR. Temos que ter muito cuidado quando se trata de abandonar nossas ideias e afetos e não pensar que os outros agirão como nós agiríamos.

A experiência nos diz que as pessoas tendem a julgar os outros tomando-se como exemplo, e daí os provérbios: “quem não faz o mal, não pensa o mal” ou “*o ladrão pensa que cada um está na sua condição*”. E esta última inclinação é um grande obstáculo para encontrar a verdade e o bem muitas vezes é vítima do mal, mas é preciso estar sempre alerta e, junto com a reflexão ajudada por decepções custosas, às vezes cura esse defeito.

Portanto, ao julgar o comportamento de uma pessoa devemos saber se o conhecimento que temos dela e de acordo com o seu grau, está mais ligado ao bem ou ao mal dependendo de suas ações, e... você conhece sua inteligência, seu caráter, sua moral, seus interesses ou sua determinação? E suas ideias e forma de agir?

Agora que você sabe quais são as regras para julgar o comportamento dos seus pares... será prudente e levá-las em consideração para evitar preconceitos? **Já pensou no enorme LASTRO que você pode ter colocado em alguém por causa dos seus preconceitos?**

Algumas reflexões finais: se você deseja que os relacionamentos íntimos (relações familiares) perdurem no tempo em sua empresa familiar, você deve colocar em prática algumas habilidades de comunicação, por exemplo: ^você trata seus pais, irmãos ou primos com o devido respeito e como pessoas únicas dignas de consideração? Você entende e ajuda a esclarecer suas perspectivas e opiniões? Você presta atenção suficiente às suas necessidades e com a delicadeza apropriada? Você usa a verdade e a integridade em sua comunicação familiar?



Uma Mensagem para

RECORDAR

A qualidade da comunicação em uma família afeta diretamente a continuidade dos relacionamentos familiares. Para uma comunicação eficaz, é essencial aplicar empatia ao se expressar. Resista à tentação de discutir com pessoas vaidosas; às vezes, o silêncio é eloquente e revela a verdade. Avalie a sinceridade dos elogios de "amigos" para evitar o desenvolvimento da vaidade. Fique atento aos falantes falsos que buscam apenas seus próprios interesses, usando preconceitos e manipulações. O silêncio é

um ato de contenção associado ao autodomínio, uma habilidade emocional importante.

Antes de especular ou criar preconceitos, seja cauteloso e considere a inteligência, caráter, moralidade, interesses e determinação da pessoa envolvida.

VIVER PARA TRABALHAR? TRABALHE PARA VIVER!

“Se você ama a vida, economize tempo, porque a vida é feita de tempo.”

Benjamim Franklin

“As pessoas que não param de trabalhar o fazem para não ter tempo de lembrar que não têm nada para fazer.”

Francis Picabia

“Por mais curta que a vida seja, nós a encurtamos ainda mais pela perda insensata de tempo.”

Victor Hugo

Trabalhar para Viver é Igual a Ser Inteligente

A vida é curta; a morte é certa; e dentro de alguns anos, essas pessoas, mesmo aquelas que gozam da melhor saúde, terão descido à sepultura.

Continuo com três frases magníficas dos conhecidos comediantes **Les Luthiers**: “*não leve a vida tão a sério, afinal você não vai sair dela vivo*”, “o triste não é ir para o cemitério, mas sim ficar”, “a escravidão não foi abolida, passou para 8 horas por dia.”

Já falamos em capítulo anterior sobre vício no trabalho e estresse, e que a simultaneidade permanente nas tarefas não é um bom sintoma para a saúde. Na empresa familiar estamos muito regularmente expostos a estes perigos, quando para além do enorme envolvimento e paixão com que se vive o trabalho numa empresa que é a sua, ele se transfere diariamente para o ambiente familiar e até em finais de semana e, por isso, não nos desligamos, dedicando a maior parte do nosso tempo a assuntos profissionais e negligenciando muito os assuntos familiares.

Em repetidas ocasiões durante as férias pude experimentar a tranquilidade que este período me traz, e refletir sobre o enorme ciclo diário de trabalho em que estou imerso e como passam os dias,

semanas, meses e anos, e assim até completar vinte anos de trabalho contínuo e conseguir consumir hoje quarenta anos da minha vida. Nada mais e nada menos: metade da minha vida já passou. Digamos agora que, segundo as estatísticas, me resta a outra metade, mais quarenta anos. Por isso, nos períodos de férias tenho tendência a pensar quais são os sonhos da minha vida e o que realmente me entusiasma, motiva e o que quero fazer.

Parecia que estávamos na sociedade do bem-estar, mas acabámos por transformá-la numa corrida de velocidade, com um certo critério económico-empresarial, mas sem qualquer desafio à riqueza familiar ou à felicidade pessoal. Vamos de cabeça, porque parece que gostamos de trabalhar assim, mas chega uma hora que no final você paga e o esgotamento se instala. Costumo regressar depois das férias com o ânimo sempre renovado e obviamente com muita força, mas acima de tudo com ideias renovadas e com PROJETOS DE ENRIQUECIMENTO PESSOAL, mas até recentemente saí dessa espiral, porque caí na mesma armadilha todos os anos e dediquei meu tempo à “coisa profissional sempre urgente”, deixando de lado “a coisa pessoal importante”. Erro típico, habitual e repetitivo. Observo quantas pessoas continuam progredindo na vida e no trabalho sem nenhum sonho além de ver os dias passarem um após o outro. E eu te pergunto: você se deixa abalar pela vida ou tem um plano de vida, de enriquecimento e de felicidade pessoal?

Como diria o comediante **Buenafuente**, estamos numa corrida coletiva para lugar nenhum, olhando pelo retrovisor para não sermos ultrapassados pelo medíocre que quer ocupar o nosso lugar no Campeonato da pressa, marcando para o campeonato mundial do estresse e, claro, de superficialidade mais profunda. E ainda acreditamos que ter tudo nos deixará mais felizes.

Parece-me que o trabalho faz parte da vida e que deveria ajudar-nos a viver melhor. Acredito que não devemos viver para trabalhar, mas sim o contrário, trabalhar para VIVER!, e entendo isso porque quem age desta forma deve ser inteligente.

Empresas Inflexíveis são Iguais a Colaboradores Inflexíveis

Como consequência do aumento do conhecimento e da incipiente competição metodológica, a questão da produtividade do sistema foi levantada há alguns anos; no entanto, em muitas empresas familiares, hoje ainda existem muitos colaboradores com condições de vida profissional estáticas.

A chamada flexibilidade, entre outros aspectos, inclui horários de trabalho flexíveis ou contratos flexíveis. Os comportamentos e consequências sociais da inflexibilidade geram uma série de mudanças significativas:

Falta de compromisso com o trabalho. A velocidade das mudanças, a falta de informação, a incerteza e a falta de confiança fazem com que as pessoas não se envolvam.

Dificuldade de construção de uma identidade trabalhista. As empresas com rotatividade constante e a diversidade de funções desempenhadas na vida profissional atual impedem a aquisição de experiência progressiva que construa uma identidade. Além disso, não é possível criar uma identidade de trabalho sólida com planos de trabalho de curto prazo e devido aos constantes medos e riscos em situações de desemprego.

Superficialidade trabalhista e relacional. Quando não há relacionamento profissional de longo prazo, não há carreira profissional dentro da mesma empresa e, portanto, a lealdade e o comprometimento são escassos. A lealdade é para com a própria carreira, não para com a organização. Laços fortes só são alcançados com associações longas e com a predisposição para assumir compromissos com os outros.

Deslocamento social e familiar. A rotação excessiva e a falta de participação não facilitam identificações projetivas com outros membros da empresa.

Insegurança e instabilidade na vida. Enfrentamos o problema de como organizar as nossas vidas pessoais num capitalismo que dispõe das pessoas e, ao mesmo tempo, as deixa à deriva.

Incerteza e falta de projeção. A incerteza e a insegurança

quase crónica dificultam a realização de projetos de vida ou de empregos sólidos.

Despersonalização dos relacionamentos. Esse tipo de política trabalhista gera a perda de vínculos estáveis, bem como do sentimento de pertencimento a uma empresa.

Para o tema em questão e para tratá-lo com a dimensão e importância adequadas, nada melhor do que ter em conta e de forma muito especial a professora da IESE Business School (Universidade de Navarra), **Nuria Chinchilla**, do Centro Internacional de Investigação de Empresas e Família, atualmente considerada uma referência internacional em matéria de conciliação e incluída no clube exclusivo dos dez maiores especialistas espanhóis em gestão, e eu a investiguei sobre o assunto.

Existe a crença de que quanto mais horas na empresa melhores serão os resultados e a verdade é que passar tantas horas na empresa reduz a criatividade, o entusiasmo e a capacidade de compromisso.

A conciliação não é um luxo, mas sim uma necessidade, e também é lucrativa, por isso é necessário começar a introduzir uma mudança na cultura empresarial.

É necessário avançar para a GESTÃO POR OBJETIVOS e para a correta gestão do tempo, ambos aspectos desenvolvidos extensivamente nos capítulos anteriores.

Mas o que está a acontecer em Espanha? Temos uma das taxas de natalidade mais baixas da Europa (1,3 filhos por mulher em 2003), e também a idade média da maternidade é de quase 31 anos, em comparação com 29 no resto da Europa, a educação é deixada nas mãos de outros, há inúmeras separações e divórcios (uma ruptura familiar a cada quatro minutos = 126.000 em 2003), sofremos de problemas de saúde significativos (stress, depressão), elevados gastos com ansiolíticos e há mais doentes licenças por estresse do que por maternidade, crescem os casais com rendimentos duplos (67% das famílias), e no que diz respeito à habitação: um dos salários é destinado à hipoteca, a taxa de incorporação A proporção de mulheres no mercado de trabalho é 51% face à média europeia de 60%, e apenas 4% dos assentos no Conselho de Administração são ocupados por mulheres (embora sejam elas que tomam 50% das decisões).

Modelos de Organização Empresarial e Abordagem Profissional e Familiar

Estes são os diferentes modelos organizacionais, como concebem e, portanto, como abordam os aspectos do trabalho e da família:

1. modelo mecanicista. A empresa não se responsabiliza pelas consequências da relação trabalho-família:

- Ele reconhece apenas razões extrínsecas.

- Concepção do trabalho com base no tempo que o trabalhador dedica.

- Ênfase na obtenção de eficácia (resultados mensuráveis).

2. Modelo psicossociológico. O conflito trabalho-família é um problema real que deve ser abordado pela organização (reatividade):

- Reconhecer motivos extrínsecos e intrínsecos.

O mundo da empresa familiar

- Concepção do trabalho baseada no cumprimento da tarefa por parte do trabalhador.

- Ênfase em alcançar atratividade (satisfação ao realizar uma tarefa na qual se aprende).

3. Modelo antropológico (humano e moral). São empresas com responsabilidade familiar (e agem proativamente):

- Estrutura motivacional completa: reconhece a importância dos motivos transcendentais.

- Concepção do trabalho baseada na contribuição para a concretização dos objetivos por parte do trabalhador.

- Ênfase em alcançar a unidade (compromisso-relação de confiança em empresa).

E tendo em conta os dados estatísticos e modelos de organização empresarial anteriores, qual é o modelo em que a sua empresa se enquadra? e <;qual é a situação da empresa espanhola?: temos uma cultura de longas jornadas de trabalho, os valores e, portanto, as prioridades estão mudando, as carreiras profissionais são

interrompidas por ter filhos, perde-se talento feminino, estresse, excesso ocorrem rodízio, absentéismo e falta de mobilidade.

Além disso, são inúmeras as questões que se opõem à PROMOÇÃO FEMININA, e que fazem com que as mulheres não progridam na empresa, entre outras: dificuldades de conciliação trabalho e família, falta de flexibilidade laboral, stress, cultura de longas jornadas de trabalho e jornadas duplas ou triplas, pouco acesso à informação e a uma rede de contactos masculina, falta de apoio em casa e no trabalho e diferenças de remuneração de cerca de 30% em relação aos homens.

Tabela. Conflito trabalho-família**Causas:**

- ✓ Cultura tradicional.
- ✓ Incompatibilidade dos horários escolares com a jornada de trabalho.
- ✓ Falta de políticas estatais e empresariais que facilitem o equilíbrio entre trabalho e família.
- ✓ As pressões vividas no trabalho.
- ✓ Carga familiar.
- ✓ Poucas creches.
- ✓ A forma individual de conciliar trabalho e família.
- ✓ Tarefas domésticas.
- ✓ Falta de apoio de superiores e colegas.
- ✓ Tempo perdido devido a engarrafamentos ao sair do trabalho.
- ✓ A falta de pontualidade e/ou combinação de rotas de transporte público.
- ✓ Variedade e quantidade de papéis sociais.

Consequências para as empresas:

- ✓ Absentismo.
- ✓ Falta de capacidade de mudar e tomar novas iniciativas.
- ✓ Falta de comprometimento por parte dos funcionários.
- ✓ Problemas relacionados ao estresse.
- ✓ Estar atrasado para o trabalho.
- ✓ Falta de geração de novas ideias.
- ✓ Funcionários que se recusam a viajar.
- ✓ Conflito trabalho-família.
- ✓ Dificuldade em contratar funcionários-chave.
- ✓ Transferência de funcionários.

Fonte: IESE Business School.

De tempos em tempos: Talento e gestão por objetivos versus cronogramas e presenteísmo

Somos o único país da Europa que segue sozinho no que diz respeito a agendamentos. E mais uma vez te dou outra reflexão: estar no trabalho é estar trabalhando?

Continuamos com estes cronogramas porque os empresários que hoje dirigem as empresas alcançaram o sucesso desta forma e acreditam que funciona (se funcionou para eles, porque não para os outros?), e mantêm-no. Parece que foi a situação surgida após a Guerra Civil Espanhola que nos levou à dupla jornada: foi devido ao necessário múltiplo emprego, e face a empresários que tiveram uma vida intensa dedicada ao trabalho.

Mais tempo para mim, melhor para a empresa. Todos os dias temos 24 horas, nem mais, nem menos. Nisso somos todos iguais, uns aos outros. Cada minuto é irrecuperável. Este é o ponto de partida que leva Ignacio Buqueras e Bach a propor uma mudança substancial nos horários espanhóis, especialmente no local de trabalho. A Comissão Nacional para a Racionalização dos Horários Espanhóis propõe, num prazo de três anos, a adaptação dos mesmos com os dos restantes países da União Europeia. O seu sucesso é apoiado por estudos recentes, segundo os quais horários de trabalho mais curtos indicam maior produtividade por hora.

Chaves do horário que se propõe implantar:

a. Às 18h, todos em casa. São horários que devem ser implementados de forma geral em todo o país, sem esquecer um aspecto fundamental: devem ser flexíveis.

b. Parar uma hora antes. O início da jornada de trabalho deve ser entre 8 e 9 da manhã. Muitas empresas espanholas já começam a introduzir este avanço generalizado no resto da União Europeia. Quanto mais cedo você começar, mais cedo irá embora.

c. Cuide da família. O expediente deve ser encerrado entre 17h e 18h. Nesse momento, todos os papéis que estão sobre a mesa devem estar cuidadosamente recolhidos, a gaveta fechada com chave e o

telefone desligado. Chamadas podem deixar suas mensagens na caixa postal. Você tem que cuidar da sua família, do seu lazer, dos encontros com os amigos e, principalmente, de si mesmo!

d. Uma hora para almoço e café. Não leva mais de 40 minutos para comer. Durante esse tempo, podemos comer sem pressa e desfrutar de uma boa conversa, se tivermos essa sorte. Por que mais tempo então? Por isso, preconiza-se estabelecer um intervalo máximo de uma hora para alimentação, não mais.

e. Folga nas sextas-feiras à tarde. No último dia útil da semana, o trabalho terminará às 14 ou 15 horas. A semana já está pesando no corpo. Além disso, aproveite o fim de semana para ter tempo de se preparar, certo? **A estratégia futura é a flexibilidade e não o presenteísmo.** O calendário refletido é aquele que devemos seguir no nosso país. Mas a situação atual é muito diferente. Viemos de um cenário em que buscar o equilíbrio entre trabalho e família é um desafio, uma missão suicida e, em raras ocasiões, uma opção, um luxo que a vida oferece.

A empresa, por pura estratégia, deveria flexibilizar seus horários. É uma questão de produtividade. Quando as pessoas se comprometem com a empresa é porque a empresa lhes dá mais do que um salário. A primeira é dar ao colaborador a oportunidade de continuar a formação, a segunda é dar-lhe tempo para desenvolver a sua vida fora do trabalho. O salário seria o terceiro aspecto.

Será que a produtividade pode ser mantida reduzindo as longas horas de trabalho a que o nosso país está habituado? Segundo Nuria Chinchilla, não é que seja possível, mas está comprovado. Quando uma mulher é mãe e tem que ir primeiro para casa para amamentar, ela pode fazer em seis horas a mesma coisa que fazia em oito.

Tempo de inatividade no escritório. Mas, se pudermos fazer o mesmo trabalho em seis horas e em oito, isso significa que perdemos tempo? Muito! Como o certo é ficar até o patrão sair, então ficamos. Assim, durante o dia sobrevivemos por corredores, conversas, cafés, reuniões mal organizadas, etc. Alguns até fogem para ir às compras, à academia ou ao cabeleireiro. Porque como não há escolha a não ser ficar até as 9 da noite, eles fogem. O escapismo e a perda de tempo são

consequência da má política das empresas de presenteísmo.

Quadro. Teste de tempo perdido

Alguma dessas afirmações é verdadeira em sua vida profissional?

Você detectou alguma dessas sete atitudes em sua equipe?

1. Qualquer momento é ideal para uma boa conversa, a tarefa pode esperar.

2. Resolvo as tarefas à medida que vão surgindo, não as organizo; Se o projeto for muito grande, começo a trabalhar pela primeira abordagem que me vem à cabeça, não divido.

3. Tudo que me falam eu tenho que resolver, eu mesmo faço e não delego nada.

4. Não me interessa o conteúdo das reuniões e entrevistas agendadas para o dia, nem transmito os pontos a serem discutidos nelas.

5. Comunico tarefas no corredor ou em uma conversa no elevador/café; não anoto as tarefas atribuídas, especificando todos os aspectos a serem desenvolvidos.

6. Não defino a relevância do trabalho a ser desenvolvido.

7. Os planos são rigorosamente seguidos; Se houver alterações imprevistas, não modifico o programa.

Se pelo menos três desses aspectos ocorrerem em seu trabalho, ou se você concordar voluntariamente com qualquer uma dessas afirmações, um tempo precioso será perdido em seu ambiente profissional. Você precisa de uma mudança de política.

Fonte: IESE Business School.

Homens Pela Igualdade e Cota de Talentos

Acabou-se. Aproxima-se o fim da subordinação absoluta das mulheres aos seus maridos, espelho da sujeição civil que transformou as mulheres em cidadãs de segunda classe, uma espécie de ser sem alma, cheio de obrigações e desprovido de direitos. No passado, o Código Civil foi reformado e o conceito de “casa do marido”, que definia a habitação comum do casal, foi substituído por “casa conjugal” e a lei foi reconhecida em 1981! a plena igualdade entre marido e mulher no casamento.

Quero igualdade, as mesmas oportunidades para todos, e os sexos não entram aqui em jogo. À primeira vista, a nova Lei da Igualdade é uma ajuda para as mulheres, e assim é. No entanto, há aspectos específicos com os quais não concordo: obrigar as empresas a terem mulheres a ocupar pelo menos 40 por cento dos cargos de gestão no Conselho de Administração num prazo de oito anos é uma interferência grave na gestão empresarial e também uma ofensa aos talentos femininos. que optam por seguir uma carreira profissional. O que é preciso é educação, mudança de mentalidade e reinvenção do próprio conceito de trabalho.

Você já imaginou o que deve sentir uma mulher que abandonou a vida rumo à conquista da gestão quando está cercada de mulheres que não chegaram por mérito, mas por uma cota de 40%? Você já se perguntou o que deve sentir a pessoa apoiada por cota enquanto o resto dos colegas olham para ela, observando seu rosto inútil? Apliquemos o bom senso: mais educação e menos regulamentação.

Há muitas mulheres com capacidade, mas em vez de regulamentar a entrada das mulheres em cargos de gestão nas organizações produtivas, é fundamental que os homens ingressem nos cargos de gestão das organizações familiares assumindo a responsabilidade que lhes corresponde. Com educação, mudança geracional, melhor distribuição de tempo e tarefas, a igualdade será alcançada.

As empresas regem-se pela sua actividade económica e pelos resultados e pela gestão bem sucedida, e isto é tão importante e tão

grave que não se impõem quotas sexuais numa questão de direcção e gestão empresarial que nada tem a ver com o conceito de igualdade. Se num Conselho de Administração a maioria dos seus membros são mulheres porque as suas capacidades o indicam, são bem-vindas, e se a maioria são homens ou existe um equilíbrio entre ambos, igualmente. Este não é o assunto. O talento não é herança de um sexo específico.

Independentemente da composição sexual de qualquer Conselho, o que acredito é na QUOTE DE TALENTO, e não na QUOTE DE SEXO.

O sexo é uma variável de discriminação no trabalho, com quase 30% de diferença salarial e dificuldades significativas de promoção interna. Além disso, trabalhar dentro e fora de casa tornou-se um verdadeiro obstáculo e, embora a divisão de tarefas no lar seja uma realidade cada vez mais difundida, na maioria dos casos as mulheres assumem o maior peso do trabalho doméstico.

Conciliar a maternidade, a amamentação e a criação dos filhos significam muitas vezes que as mulheres devem escolher entre TER FILHOS ou TER UM EMPREGO. Muitas vezes não temos consciência de que quando nossos filhos “olharem para a arquibancada” e não virem o pai e/ou a mãe, na primeira vez eles vão perdoar e também na segunda vez, mas na terceira vez não vão esquecer.

O problema é a falta de uma política social adequada para equilibrar aspectos profissionais e pessoais, tais como:

- A disponibilidade total exigida pela empresa.
- O sentido patrimonial que muitos patrões têm em relação aos empregados.
- Falha em discernir a desigualdade entre homens e mulheres.
- Priorize a tarefa em detrimento do desempenho.

Acredito que os homens devem apoiar a igualdade, e apoio a necessidade de implementar auditorias que façam um diagnóstico da real situação da empresa no que diz respeito à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (acesso ao emprego, classificação profissional, promoção e formação, remuneração, conciliação laboral, ou prevenção do assédio sexual e do assédio com

base no sexo) como fase preliminar para iniciar PLANOS DE IGUALDADE nas empresas, que embora já estejam há muito reconhecidos na nossa Constituição, na prática há um longo caminho a percorrer.

Conciliação e Felicidade. Desafios Atuais e Tendências Globais

Já falamos sobre a importância de nivelar os interesses do empresário e dos colaboradores no que diz respeito à relação comportamental, anulando o tradicional tratamento patrão-sujeito, e nesse sentido devemos nos perguntar: **o que as pessoas estão pedindo hoje? TEMPO.** A família precisa de tempo. É hora de cumprir a sua função de criadora e formadora de capital humano e social. Foram necessárias várias décadas para que a consciência surgisse e os crimes ecológicos fossem punidos. Contudo, ainda estamos no início da sensibilização para um problema que nos invade diariamente: os ataques à ECOLOGIA HUMANA, por exemplo, nenhum país europeu atinge a taxa de reposição populacional: 2,1 filhos por mulher em idade fértil.

O Elio é consequência de múltiplos fatores, sendo a falta de conciliação entre vida profissional e familiar um dos mais relevantes. A proteção e promoção da família, quer por parte da empresa, quer por parte das administrações públicas, deve ser uma prioridade social e económica. Não existe outra HUMANOFACTORY que forneça capital humano e o capacite para a sociedade, desenvolvendo vínculos emocionais incondicionais. Quando a família fracassa, a escola fica sobrecarregada com mais responsabilidades do que pode assumir, aumenta o fracasso escolar, o uso de drogas e a delinquência juvenil, além de desenvolver comportamentos egocêntricos e pouco solidários que não ajudam a construir empresas fortes ou sociedades justas.

Já há muita gente que trocaria algumas compensações e benefícios por medidas de flexibilização. Na verdade, por um salário igual ou inferior, mas com outras medidas de melhorias familiares ou de tempo livre, as pessoas optam por mudar de emprego. A remuneração já não é a única recompensa, mas espera-se também um

SALÁRIO MENTAL, em grande parte definido pela qualidade de vida privada que a empresa permite que os seus colaboradores tenham.

No IESE-Business School cunharam o termo Empresa Familiarmente Responsável (EFR) para se referir às empresas que possibilitam a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal de quem nela trabalha. O índice IFREI (IESE-Índice Empregador Responsável Familiar) é citado na imprensa económica como o índice que reflete o estado de conciliação das empresas espanholas. O que se mede neste estudo é, além da flexibilidade e das políticas de apoio, a cultura existente e os elementos facilitadores para que o programa tenha um acompanhamento eficaz.

É cada vez mais evidente que as políticas sociais do século XXI serão políticas de conciliação trabalho-família: flexibilidade nos horários de início e de fim, tempo parcial, licença de maternidade e paternidade, semana de trabalho comprimida, empregos partilhados, cálculo anual de horas trabalhadas, teletrabalho, videoconferência, ajuda no atendimento de pessoas com deficiência, etc.

Portanto, é necessário **flexibilizar os estilos de gestão, associar flexibilidade à produtividade, retenção de talentos e trabalho com garantias, e tornar a família um núcleo social mais forte**. Desta forma melhoramos as pessoas, as empresas e a sociedade, e os homens devem ser cúmplices nesta tarefa. Esta ambição, mais do que uma luta, é uma tarefa de integração a realizar entre os dois: homem e mulher.

No **Primeiro Congresso Académico Internacional** realizado no campus do IESE em 2006, cinco conclusões foram alcançadas por 60 académicos de 20 países em cinco continentes:

1. Os mais jovens – a geração X – passam uma hora a mais por dia com os filhos do que os baby boomers.

2. Cresceu o número de trabalhadores dual-cêntricos, ou seja, aqueles que não só têm o trabalho como centro da vida (workaholics), mas também a família. Estudos mostram que as pessoas dual-cêntricas e aquelas que priorizam a família desfrutam de maior saúde mental, maior satisfação com a vida e maior satisfação no trabalho.

3. Dada a rigidez e maiores exigências em grande parte das empresas, o número de colaboradores que pretendem cargos de maior

responsabilidade tem vindo a diminuir.

4. Há uma tendência geral de redução das aspirações na carreira profissional.

5. Com as novas tecnologias, as barreiras entre o nosso trabalho e o lazer estão a desaparecer: os colaboradores sentem-se sobrecarregados e surgem erros, absentismo, stress, rotatividade voluntária e falta de compromisso.

Segundo a União Europeia, a flexibilidade é um dos dez principais parâmetros que definem a qualidade do emprego em um país. Não se trata de trabalhar menos horas, mas sim de TRABALHAR MELHOR AS HORAS que dedicamos às nossas tarefas profissionais, e para isso precisamos de GESTÃO DE UNIDADE PARA CONTROLE DE PRESENÇA, e desenvolver uma verdadeira gestão por objetivos e missões.

Existe uma forte correlação entre ser uma EFR (Entidade Familiarmente Responsável) e menores taxas de estresse e absentismo. Devemos nos aproximar do tempo europeu, formar os colaboradores na gestão do tempo para que isso se traduza em maior produtividade e favorecer as empresas com deduções fiscais no IRC e com a atribuição de mais pontos em concursos públicos, além de conceder o certificado EFR às empresas que cumpram com isso.

O filósofo **José Antonio Marina** define uma empresa inteligente como aquela em que um grupo de pessoas que podem não ser extraordinárias, ainda assim são capazes de produzir resultados extraordinários, e isso decorre de sua forma de colaborar, interagir, comunicar e ser liderada.

A fórmula que resume esta definição seria:

Empresa Inteligente = Talento Individual + Sistema de Colaboração + Ambiente Afetivo + Liderança

Considerando as coisas dessa forma, deparamo-nos com uma nova forma de gerenciar os recursos humanos, e assim relacionar o trabalho com a felicidade, a aparência junto com o sorriso e ao sucesso, tratados extensivamente e anteriormente.

O interesse do empregador e também de seus colaboradores deve ser a produtividade baseada no cumprimento de objetivos e não no cumprimento de cronogramas ou presenteísmo. Trata-se de organizar esforços e ganhar produtividade, não de trabalhar menos.

Processo de Mudança para Implementar Políticas Responsáveis pela Família

Para se adaptar às novas necessidades e iniciar um processo de mudança e implementação de novas políticas, é necessário fazer uma mudança significativa diante da renovação. Mas como todo processo de mudança, afeta hábitos e capacidade e, por isso, tem suas dificuldades (ver capítulo “Renovar-se ou morrer. Proatividade e poder de mudar”).

Aqui estão alguns princípios básicos:

- Todas as iniciativas anteriores introduzidas e destinadas a transformar a organização em uma EFR devem ser reforçadas e consolidadas.

- É plenamente aceito que alcançar um equilíbrio entre as responsabilidades familiares e profissionais pode levar a uma força de trabalho mais satisfeita e comprometida, ao mesmo tempo em que obtém melhorias em seu desempenho e produtividade. Práticas trabalhistas e o comportamento dos gerentes e supervisores são as duas influências mais fortes na cultura corporativa, portanto, é necessário identificar as práticas destrutivas e rígidas que dificultam ou impedem a conciliação da vida familiar, profissional e pessoal dos funcionários, e conquistar o compromisso de um amplo grupo de gerentes e supervisores para apoiar um programa EFR.

- Introduzir políticas formais, para estabelecer o quadro ou estrutura de práticas flexíveis.

- Transmitir a mensagem de que a empresa —ou pelo menos a alta administração— acredita na necessidade de conciliar trabalho, família e vida pessoal.

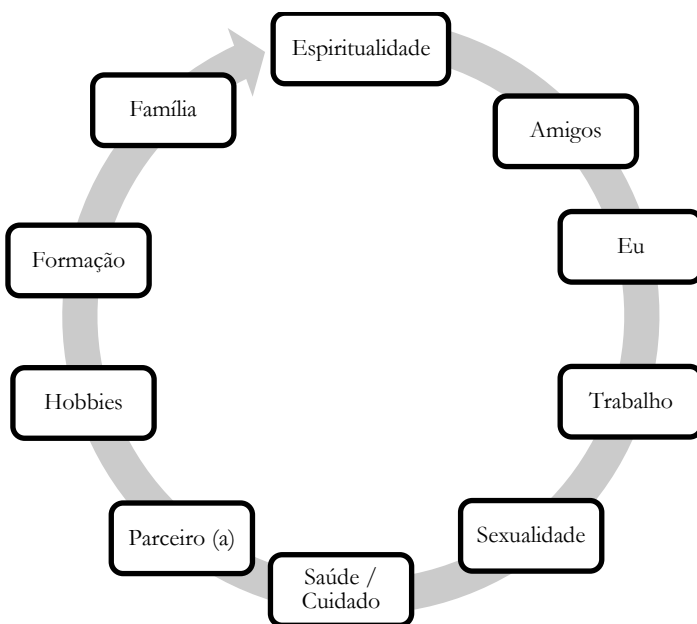
- Alocar recursos para o desenho e implementação de políticas que apoiem essa conciliação.

As Chaves da Vida

Se você quer ter equilíbrio em sua vida e buscar sua própria felicidade, você deve se perguntar sobre os aspectos básicos que afetam sua vida para que ela seja harmoniosa: “Você dedica tempo suficiente aos diferentes aspectos de sua vida que importa mais para você?”, “Você tem algum desequilíbrio importante? Sabe como identificá-lo? Quer encontrar o equilíbrio desejado em sua vida?” Você tem capacidade e vontade de equilibrar o que mais lhe interessa e te faz feliz?”

Então, exponho quais são as chaves da vida, e você pode analisar seu próprio estado atual. Basta indicar de 1 a 10 na escala em que se encontra em cada tecla e juntar as linhas para analisar o equilíbrio/desequilíbrio e, se for caso, os aspectos a melhorar:

Figura: Chaves da Vida



Análise o Estado da sua Vida

Pontue de 1 a 10 em que nível cada uma de suas chaves está localizada e, após cada ponto indicado em cada chave, você as une por meio de uma linha para dar a volta no círculo e poderá verificar quais os saldos ou desequilíbrios de sua vida para, assim, corrigi-los.

Que problemas você tem ou acha que tem por não melhorar os aspectos que mais lhe preocupam? Eles dependem de você para melhorá-los ou resolvê-los? Você já pensou nisso? Dessa forma, você poderá observar se há desequilíbrios em sua vida e se deve reconsiderar a distribuição de seu tempo e prioridades de outra maneira.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Dedicar mais horas ao trabalho é a maneira mais comum e menos inteligente de aumentar nossa produtividade. A rotatividade excessiva e a falta de participação não facilitam as identificações projetivas com os demais membros da empresa. Há mais absenteísmo devido ao estresse do que por maternidade.

Talento e gestão por objetivos versus horários e presenteísmo. Enfrentamos o problema da insegurança e de como organizar nossa vida pessoal em um capitalismo que descarta as pessoas e, ao

mesmo tempo, as deixa à deriva. Fortes vínculos só são alcançados com associações de longo prazo, juntamente com a disposição de assumir compromissos com os outros.

É preciso flexibilizar os estilos de gestão e associar a flexibilidade à produtividade e à retenção de talentos. Os colaboradores esperam um SALÁRIO MENTAL, definido em grande parte pela qualidade de vida privada que a empresa permite que seus colaboradores tenham.

Tendências atuais: "as pessoas e as famílias precisam de tempo". Alcançar um equilíbrio entre as responsabilidades familiares e profissionais pode levar a uma força de trabalho mais satisfeita e comprometida, ao mesmo tempo em que se obtém melhorias no desempenho e na produtividade.

FAMÍLIA FELIZ A UNIÃO FAZ A FORÇA

De onde pode derivar o efeito da sua realidade se não da causa?

Com tal pergunta, começo este capítulo apoiado na reflexão do magistral filósofo Descartes.

Se o efeito trouxe à tona sua realidade — e entrando no assunto em questão — que é fazer com que a família seja UNIDA e, conseqüentemente, que alcance a felicidade, é evidente que temos que ir à causa ou causas para entender como esses efeitos ocorreram. Não é um jogo de palavras, mas um raciocínio manifesto. E com a mesma abordagem, poderíamos dizer que há efeitos cuja realidade torna as famílias DESFEITAS, dando origem à infelicidade e à dor, e pela mesma razão também é evidente que esses efeitos vêm de várias causas.

Então, podemos deduzir que para entender as realidades que acontecem a todos nós —boas ou más— teremos que analisar objetivamente e entender que, sendo donos de nosso comportamento (a causa), causamos efeitos que se tornam realidades (famílias unidas e felizes ou desfeitas e sofrendo).

E submeto à sua consideração, como membro de uma empresa familiar, ou não, cinco reflexões para passar da teoria à prática na nossa vida real e entender como você intervém em seu comportamento no que se refere ao título deste capítulo, e deixe-nos saber que todo efeito tem uma causa:

1. Você é dono do seu comportamento?
2. Como está seu comportamento?
3. Você se comporta buscando o bem e evitando o mal?
4. Você está ciente dos efeitos reais – felicidade ou dor – que você causa com seu desempenho?
5. Você toma decisões (a causa) para alcançar a união e a força da família ou as direciona para a ruptura e desintegração?

Evite Tentativas de Separação

Diante de um conflito familiar, é importante que a autocrítica surja o quanto antes por uma das partes, que saiba diferenciar analisando qual tem sido o comportamento benigno ou maligno que causou o problema, pois é quando o remorso pode surgir como uma fase anterior ao arrependimento (embora esta seja uma fase interna que envolve essa paixão, muito amarga e difícil de superar, especialmente para aquelas pessoas excessivamente orgulhosas), e após o arrependimento, o caminho para o perdão total começará mais facilmente .

Também é verdade que há pessoas que não elevam o espírito para a SENSIBILIDADE COM OS OUTROS, talvez mais conhecida nos meios empresariais de hoje sob o nome de “empatia”, e isso é uma falha pessoal, e falando no campo profissional, falta diretriz. E esse é a causa ou raiz de vários problemas: não querer, não entender ou não saber “se colocar no lugar do outro” para entender as situações.

Família Conflitiva/ Família Harmoniosa

As diferenças entre uma família conflitiva e uma família harmoniosa estão principalmente ligadas a:

1. AUTOESTIMA. A autoestima de seus membros (concepção que cada membro tem de si mesmo dentro do grupo).
2. COMUNICAÇÃO. Características da comunicação e interação dos diferentes membros da família entre si.
3. VALORES. Regras familiares sobre como sentir e agir (valores, cultura, normas).
4. DECISÕES. A tomada de decisões.
5. POSSO. A distribuição do poder.
6. MEIO AMBIENTE. Sua relação com o meio ambiente.

A família harmoniosa caracteriza-se por ser uma família muito coesa e muito sensível às suas necessidades.

Em muitas ocasiões, são as próprias pessoas que, evitando enfrentar o problema, tendem a falsificar sua própria situação, incorrendo no que se chama **de comportamento hipócrita**, que é aquele em que a pessoa primeiro se convence a acreditar que nada está acontecendo e engana a si mesmo (antes de confundir os outros) fingindo que leva uma vida harmoniosa e não enfrenta realmente problemas, mas no final é a falta de resolução do próprio problema que geralmente é a causa do arrependimento. Resolver as dificuldades logo e tentar torná-la definitiva, oferecer uma solução de longo prazo que seja igual ao tamanho do conflito e, portanto, não deixar passar muito tempo é uma das chaves para evitar tentativas de separação, sempre muito prejudiciais à unidade, à harmonia familiar e à longevidade dos negócios.

Os confrontos e as perdas que são produzidos por atritos relevantes na empresa familiar, além da ordem interna, dramática e puramente familiar, podem ser socialmente muito elevados e constituir

um obstáculo perigoso para a competitividade internacional que se impõe em nossos dias.

A União faz a Força. Harmonia familiar

Uma das chaves do sucesso e onde reside a força de cada empresa familiar é a UNIÃO de todos os seus componentes, principalmente no âmbito familiar para também alcançar o sucesso com o compromisso que todos compartilha no campo empresarial. O compromisso se expressa por meio do AMOR pela família e pela empresa, assim como a confiança nas pessoas, a educação dos membros da família, a qualidade da conduta individual e das relações familiares e o exercício responsável da propriedade.

Já mencionamos que a empresa familiar é afetada tanto pelas TENSÃO e RIVALIDADE que ocorrem na esfera familiar e que são transferidas para a esfera empresarial, quanto pela sobreposição de papéis e funções entre a família e a empresa. Para enfrentar essas dificuldades, devemos realizar AÇÕES DIRECIONADAS PARA PROMOVER A UNIDADE e, portanto, evitar separações por meio do diálogo, do desenvolvimento de valores e normas de comportamento que estimulem o compromisso e que definam as esferas da família e dos negócios.

Habbershon diz que a vantagem de uma empresa familiar de sucesso é a perspectiva de longo prazo de suas decisões aliada à serenidade dos acionistas para avaliar diferentes alternativas antes de tomar decisões, e que essa serenidade só aparece quando os acionistas compartilham a visão e estão unidos e comprometidos. Para isso, é fundamental que a família cuide da dinâmica das relações interpessoais para alcançar a confiança, o desenvolvimento pessoal de todos os seus membros, trabalhar a serenidade emocional, ter objetivos comuns e uma cultura participativa e orientada para objetivos, pois o que distingue seus líderes de sucesso é que eles investem tempo na construção da união e do compromisso da família.

A continuidade de uma empresa familiar depende da capacidade da família proprietária do negócio em alcançar a unidade e o comprometimento entre seus membros. A unidade familiar no que

diz respeito à família empresária é definida como o vínculo existente entre os membros de uma família para cuidar conjuntamente da empresa que possuem e agir conscientemente não só para evitar conflitos em decisões insignificantes, mas também para fazer os sacrifícios necessários quando decisões relevantes devem ser tomadas.

Para que o projeto familiar seja compartilhado, promova a unidade e o compromisso familiar, que deve ser participativo, desenvolvido por consenso e orientado para a busca do BEM COMUM e do BEM PARTICULAR, devendo ser renovado periodicamente.



A União faz a força! Quanto mais diferenças houver entre os membros da família, mais difícil será manter a unidade. A unidade dá à empresa familiar a sua razão de ser.

10 Códigos de Conduta da Família Feliz

A família feliz é presidida por uma autoridade dialogante e compreensiva, mas firme: os filhos sabem o que esperar.

Na família feliz, todos os seus membros expressam o que sentem, “baixam” e expandem, mas nunca insultam ou desqualificam.

Na família feliz, há um grande senso de humor, e brincadeiras, sorrisos e gargalhadas são frequentes.

Na família feliz, cada um assume sua responsabilidade de acordo com sua idade, e até os menores têm seus deveres.

Na família feliz, aqueles que erram não hesitam em pedir desculpas e pedir desculpas e reconhecer publicamente seu erro.

Numa família feliz, é claro que os pais são os responsáveis e que são eles, como os mais altos representantes, que, depois de consultar os filhos, tomam as decisões que são seguidas.

Na família feliz, eles não se lembram constantemente dos erros cometidos.

Na família feliz, as crianças podem ter falhas, erros, erros e assumir responsabilidades.

Na família feliz, há tempo para conversar e estar junto e vem de qualquer lugar, porque a unidade familiar é sentida e vivida.

Na família feliz, a vida é presidida pelo amor e o desejo de ajudar uns aos outros e os valores humanos são praticados e ensinados.

Construir Confiança e Espalhar Entusiasmo

É do conhecimento de todos os estudiosos do assunto que o termômetro do reconhecimento está em seus níveis mais baixos no que diz respeito aos negócios da família e ao reconhecimento dos filhos pelo pai e fundador. Talvez seja também porque eles também tiveram a mesma falta de seus próprios pais. De qualquer forma, as consequências no nível emocional para ambos são muito negativas.

O básico é promover a confiança e espalhar o entusiasmo, e isso é mais importante e eficaz do que controlar o comportamento. O comprometimento estimula a responsabilidade e o autocontrole, estimula a pessoa a se orientar pelos objetivos da empresa e reduz a necessidade de hierarquia, burocracia e controle formal. O comprometimento refere-se à identificação e envolvimento pessoal, à internalização de valores e à apropriação dos objetivos da organização, e está intimamente ligado ao grau em que as expectativas pessoais são atendidas no ambiente profissional. Para que haja comprometimento com a empresa, deve haver um alto grau de estabilidade entre seus integrantes, pois **a alta rotatividade de pessoas gera desconfiança e medo e, conseqüentemente, contraria o espírito de comprometimento.**

Para que haja amor pela empresa, é preciso que haja vocação para ela. Permitir que um filho estude o que mais o empolga, mesmo que não tenha nada a ver com a empresa, é respeitá-lo. A não imposição da empresa como obrigação pode favorecer quem quer a empresa e pode acabar se juntando a ela proporcionando uma visão diferente e possivelmente inovadora.

É fundamental que haja confiança entre os membros da família proprietária, principalmente entre aqueles que têm maior protagonismo na gestão da governança e da propriedade da empresa, e que haja confiança na forma como as coisas são feitas. E, para que exista essa confiança, que é a base da proximidade, intimidade e conexão interpessoal, é fundamental que haja um histórico de confiança como familiares.

A confiança refere-se ao futuro e fomenta a esperança nele, o

pertencimento, o respeito mútuo e a proteção, e proporciona integridade (resultado da união entre humildade e coragem). A confiança é a base das relações pessoais e promove a conexão e intimidade entre as pessoas, retenção de funcionários, inovação, criatividade, pensamento crítico, colaboração mútua, segurança e aceitação da mudança.

A confiança vem de uma firme crença na sinceridade, confiabilidade, franqueza e honestidade, respeito pela lei, seriedade e privacidade. Vem do reconhecimento, do respeito e da compreensão, e se manifesta por meio da delegação, autonomia e total responsabilidade. Ele é construído por ações na prática diária. E é destruído pela falta dele.

A perda da confiança leva à perda da ilusão e, portanto, gerenciar a confiança é essencial. Mas como podemos construir uma atmosfera de alta confiança? Através da credibilidade e da confiabilidade.

CREDIBILIDADE: é a seriedade com que a gestão de uma empresa aos poucos enfrenta e resolve os problemas internos da organização.

CONFIABILIDADE: é a segurança no cumprimento dos compromissos assumidos, na assunção de responsabilidades.

Construir um ambiente que promova uma relação de confiança implica pensar a família a partir de uma perspectiva comum de unidade, e significa focar nas pessoas, apoiá-las, reconhecer suas contribuições, tratá-las com dignidade, gentileza, tato e respeito mesmo que discorde eles. Implica também esclarecer questões de forma rápida e resolver rapidamente questões pendentes e sensíveis.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Com o nosso comportamento, provocamos efeitos que se tornam realidade (famílias unidas e felizes ou famílias desfeitas e sofrendo).

O compromisso é alcançado através do AMOR pela família e pela empresa, assim como pela confiança nas pessoas.

É fundamental que a família cuide da dinâmica das relações interpessoais para alcançar a confiança e o desenvolvimento pessoal de todos os seus membros. A confiança é a base das relações pessoais e promove a conexão e a intimidade entre as pessoas. Construir confiança envolve resolver rapidamente questões pendentes e sensíveis.

SUCESSÃO E CONTINUIDADE TEMPOS DE RECONHECIMENTO E MUDANÇA: UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

*“O fundador tem em seu poder PERPETUAR ou DESTRUIR a
criação de uma vida.”*

*“O teste final da grandeza de um líder é quão bem ele escolhe seu
sucessor e quão bem ele pode ficar de lado, deixando - o administrar o negócio.”*

Peter Drucker

Há empresas que se desenvolvem com notável sucesso, mas quando o líder morre caem na mediocridade, pois parecem ter uma estratégia de seguidor e não de liderança, ou seja, focada na adaptação de produtos existentes e com pouca inovação. Aparece a perda do espírito empreendedor e perde-se a acomodação que se desenvolve conforme o impulso do fundador.

Sucesso na Sucessão

Uma das principais características das empresas longevas é que:

- ✓ Não há pessoas essenciais (não há dependência de pessoas importantes).
- ✓ O líder está comprometido com a continuidade após sua partida.

Assume a **FORMAÇÃO DE SEUS SUCESSORES**, desenvolvimento de lideranças com ênfase na promoção interna, desenvolvimento de programas de gestão (treinamentos internos, programas de rodízio) e implementação de um criterioso processo de planejamento e seleção de sucessão. Estão especialmente preparados para que osem enfrentar a necessária renovação estratégica e organizacional da empresa.

Paradoxalmente, a liderança na empresa familiar e no caso dos fundadores caracteriza-se por aspectos contrários a favorecer a sua continuidade em longo prazo:

- Elevada permanência dos dirigentes na gestão, predominando o estilo de carácter monárquico.

- Alta resistência do líder em delegar e uma tendência majoritária a fazer interferências frequentes na gestão, o que os faz delegar responsabilidades, mas muitas vezes sem autoridade.

- Dificuldade em planejar a sucessão do CEO.

- Dificuldades no relacionamento entre os líderes e a próxima geração familiar.

- Dificuldade em desenvolver gestores internamente.

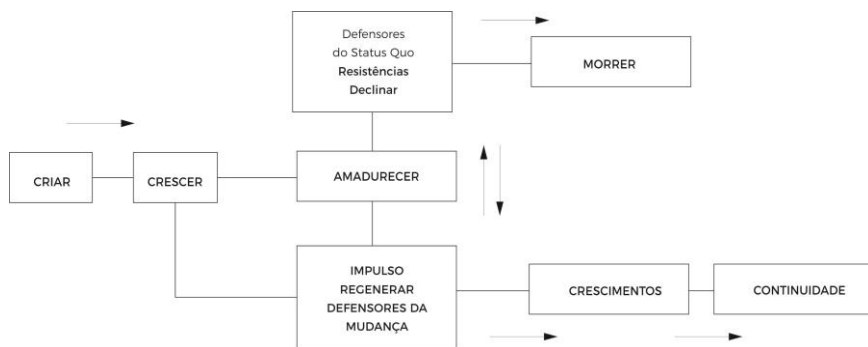
- Concentração de decisões em poucas pessoas.

- Dificuldade em recrutar e reter profissionais externos.

Embora o percentual ainda seja muito baixo, o líder inteligente e responsável é quem planeja sua saída, para que a herança que criou ao longo de sua vida com base em muito trabalho e sacrifício seja passada para a próxima geração. Por isso, o desengajamento do negócio pela primeira geração e a transferência da liderança é fundamental. Nesses momentos, a empresa encerra um ciclo e a regeneração é essencial para se proteger das ameaças de uma empresa já madura e aproveitar as oportunidades de novo crescimento e desenvolvimento, e um novo e jovem líder entusiasmado com força renovada, inicia a transição com o indispensável apoio do fundador.

É a partir daqui que ocorre um momento-chave histórico na continuidade da empresa e as devidas mudanças devem ser feitas para iniciar a TRANSFORMAÇÃO ou, como veremos mais adiante, a empresa pode iniciar seu DECLÍNIO pela resistência do status quo.

Figura: ciclo de vida da empresa declinar e morrer ou regeneração e continuidade?



Aqui está o momento-chave no ciclo de vida das empresas e o caminho a escolher antes de atingir a maturidade:

- a. *Status quo*: declinar e morrer.
- b. Mudança: regeneração, transformação e continuidade.

Para falar sobre os segredos do sucesso da sucessão nas empresas familiares orientadas para a continuidade, o prestigiado e especialista **Joan Amat** dá-nos a sua inestimável opinião.

Com as estatísticas existentes, a expectativa de vida de uma empresa familiar é metade daquela de uma empresa não familiar, e a probabilidade que as empresas familiares têm de superar a transição geracional é muito baixa. Quais são os problemas por trás de uma mudança geracional?

1. Na sucessão de uma empresa familiar, o desejo de que a empresa permaneça nas mãos da família se soma à resistência de seus líderes em preparar a sucessão.

2. A resistência à mudança de muitas empresas familiares dificulta a renovação permanente do seu negócio e a profissionalização e melhoria contínua da sua gestão.

3. A empresa familiar é afetada tanto pelas tensões que podem ocorrer na esfera familiar quanto pelas sobreposições de papéis que geralmente existem entre a empresa e a família. Essas tensões são especialmente agravadas durante uma transição geracional.

A melhor resposta que a empresa familiar tem para responder a estes problemas é enfrentar a transição geracional com a ilusão de que será um processo de RECONHECIMENTO DOS LÍDERES pela contribuição que deram, de motivação aos líderes para que compartilhem as suas sonham com seus seguidores para que mantenham seu legado e o renovem, responsabilidade dos líderes para que eles também permaneçam na governança estratégica da empresa.

Provavelmente, para que o processo seja realizado de forma ordenada, é necessário elaborar o chamado PLANO DE SUCESSÃO, documento que permite estruturar o processo de transição geracional, antecipando os problemas que possam surgir e realizando ações que facilitem a sucessão e a boa continuidade da empresa.

1. Os problemas envolvidos na sucessão na empresa familiar. A vulnerabilidade da empresa familiar no processo sucessório

é muito alta. Em momentos de ausência de liderança ou transição na liderança, como sucessão, essas tensões reprimidas provavelmente explodirão. Os problemas geralmente aparecem com maior força quando há uma alta dispersão da propriedade sem que haja uma pessoa ou um ramo familiar que seja a maioria ou a harmonia e estrutura de governo familiar necessária para evitar tensões. O possível confronto entre os filhos e a equipe de confiança do pai ou a resistência dessa equipe em aceitar a chegada dos filhos também ocorre em muitas ocasiões.

Além disso, o desejo de manter a continuidade familiar e a preferência pela escolha de um membro da família como sucessor podem, em alguns casos, significar que a escolha do sucessor não é a mais adequada. Ou, noutros casos, a dificuldade do fundador em não criar agravos comparativos pode atrasar permanentemente a decisão final sobre o sucessor ou promover uma cogestão de fato, com filhos ou familiares de diferente preparação e predisposição, mas com remuneração e/ou participação acionária semelhantes.

No entanto, as principais dificuldades que surgem na sucessão estão ligadas à RESISTÊNCIA DO LÍDER em transferir seu poder e autoridade. A alta necessidade de controle, autonomia e poder que os fundadores costumam ter (em menor grau os fundadores que compartilharam a propriedade e gestão com outros membros da família) e a dependência psicológica de sua atividade e posição para satisfazer suas necessidades de segurança e autocontrole, estimam que nada mais fazem do que atrasar a decisão da transferência do bastão de comando. No entanto, ao assumir progressivamente a sua reforma, desenvolve uma leitura mais positiva da situação por entender que através dos sucessores é assegurada a continuidade da empresa.

Para o sucesso da sucessão, deve-se destacar a importância das experiências iniciais do filho com os negócios da família antes de sua incorporação definitiva. É bastante comum que as crianças trabalhem no verão com o pai nos negócios da família. Em muitas ocasiões, isso é visto como muito positivo. No entanto, em muitas ocasiões a falta de especificação das atividades a serem realizadas, a execução de atividades de pouca relevância e a ausência de uma troca prévia de impressões (antes do verão e depois dele) entre o

pai e o filho para esclarecer as expectativas do que vai ser feito podem alimentar a sensação de que é uma punição ou uma forma de controlar você.

Durante a incorporação do sucessor ou sucessores, podem surgir vários problemas, geralmente relacionados com a fase anterior: condições de entrada inadequadas ou pouco claras para os sucessores (por exemplo, ambiguidade nas funções a desempenhar ou remuneração inferior à do mercado), uma atitude inadequada do líder (interferência no trabalho do sucessor, críticas excessivas aos erros cometidos pelo filho) ou uma relação conflituosa entre pai e filho.

Em particular, há dois temas que tendem a coincidir em empresas com problemas:

- A inexistência de um ACORDO DE FAMÍLIA ou PROTOCOLO que regule as condições de entrada e questões de recursos humanos (seleção, remuneração, promoção, formação) para os membros da família que aderem.

- A ausência de PLANO DE CARREIRA implícito ou explícito ao ingressar na empresa. As consequências da falta de planejamento para a incorporação dos familiares podem ser tanto a frustração de suas expectativas quanto a criação de ressentimentos comparativos entre os familiares e com o pessoal não familiar, principalmente o nível mais alto.

Outro aspecto crítico é aquele que se refere à relação entre pai e filho (já explicado anteriormente). Quando o pai quer aconselhar o filho, ele percebe isso como uma interferência ditatorial, como um abuso de poder, e quando dá seu feedback para corrigir alguma de suas ações, percebe isso como uma crítica pessoal. Mas isso também acontece quando é o filho que faz um comentário. O que o filho vê como uma sugestão para o pai, o pai percebe como uma crítica.

Por outro lado, a incorporação dos filhos impõe-lhes uma série de dificuldades:

- Acham que suas funções podem estar mal definidas, às vezes até lhes foi criado um cargo que não era necessário e, em muitos casos, têm que sofrer a interferência normal do pai.

- Crescem rivalidades entre irmãos que estavam latentes em suas relações familiares e pessoais.

- Têm de se adaptar a uma organização à medida do pai, a mecanismos organizacionais de tomada de decisão, controle ou distribuição de poder, mesmo após a saída do pai, muito diferentes dos que utilizariam.

- Eles podem achar que a maioria de suas sugestões pode ser sistematicamente descartada pelo pai.

- São vistos como "os filhos do proprietário", que ingressaram na empresa por motivos familiares e não por competência profissional, razão pela qual podem estar sob suspeita durante vários anos, especialmente se tiverem um comportamento ou uma situação diferente da outros (inexperiência, falta de caráter, salário mais alto ou horário mais flexível).

Com relação à fase de tomada da gestão pelo sucessor, muito possivelmente ele enfrenta alguns dos seguintes problemas:

- Sua própria insegurança para atender suas expectativas e as de seu ambiente.

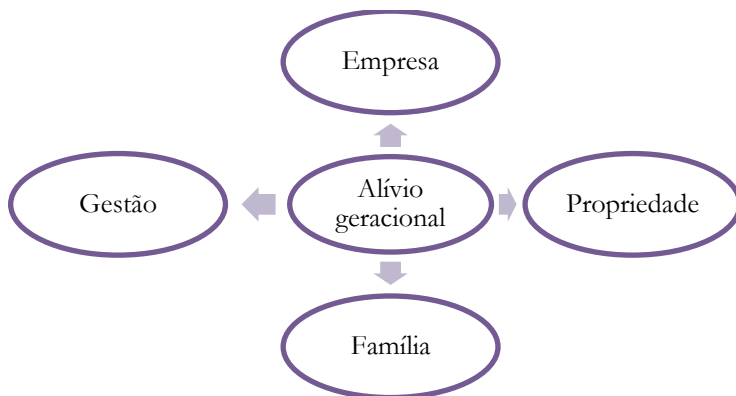
- As dificuldades de seu antecessor em efetivamente retirar e renunciar ao comando.

- As dificuldades por parte da assembleia geral e dos diferentes ramos familiares para aceitar a eleição do novo dirigente.

- A resistência da equipe gestora do pai em perder protagonismo.

- Desenvolvimento insuficiente de sistemas gerenciais e profissionalização de pessoal (tudo provavelmente ainda está dentro dos padrões do antecessor e fez todo o possível para evitar mudanças).

Figura: Relações entre alívio geracional



Continuidade:

Você já analisou com a profundidade, tranquilidade e devida importância se todas as peças se encaixam corretamente em sua empresa familiar voltada para a continuidade?

2. O que podemos aprender com os segredos da sucessão em empresas familiares orientadas para a continuidade? Ao estudarmos a sucessão e continuidade das empresas familiares, especialmente aquelas que existem há várias gerações, uma das questões mais interessantes que podemos nos fazer é saber quais são os fatores que promovem sua continuidade ao longo do tempo.

Por exemplo, o que caracteriza o hotel japonês HOSHI RYOKAN, uma empresa familiar que atua desde o século VIII no Japão? Ou, igualmente, o que permitiu ao grupo familiar WENDEL sobreviver três séculos sempre em posição de liderança no seu ramo de atividades? O que distingue as 23 empresas europeias e japonesas que fazem parte do grupo dos chamados “enoquianos”, que são empresas familiares que cumprem o requisito de ter mais de 250 anos e entre as quais a CODORNIU foi incluída? O que caracteriza empresas familiares espanholas centenárias como OSBORNE, GONZÁLEZ BYASS, LA PARGA LACAMBRA, CHOCOLATES LACASA, HELIOS, EL CABALLO, MUEBLES MARINER,

LABORATORIOS URIACH? E, sobretudo, o que podemos aprender com os segredos dessas empresas familiares, que chamamos de empresas familiares orientadas para a continuidade, para aplicar em nossos negócios?

Dos trabalhos pioneiros sobre o tema, especialmente os de Ward, Koenig, Gallo ou Davis, destacam-se uma série de características comuns. Aqui estão sete aspectos das empresas familiares orientadas para a continuidade:

Estrutura de Propriedade Consolidada:

- Concentrada em poucas pessoas ou ramos familiares, o que facilita a tomada de decisões.
- Em que predomina um projeto compartilhado entre acionistas, ativos e comprometidos com a continuidade da família na empresa.
- Estimula o senso de responsabilidade dos acionistas no exercício da
 - propriedade e no compromisso de sua transmissão para a próxima geração.
 - Cria estruturas para assegurar a continuidade da propriedade (acordos de compra, constituição de trusts ou participações familiares, existência de um mercado interno de capitais para facilitar a saída dos acionistas).
 - Promove o autofinanciamento e uma política de dividendos estável criada com base nos resultados da empresa.
 - Respeita os direitos de informação e saída de um acionista do capital da empresa.
 - Favorece a existência de incentivos ao governo pelos ramos familiares e a poda amigável e precoce do número de membros da família, principalmente quando há acionistas familiares insatisfeitos com o projeto empresarial.

Em um dos estudos mais interessantes sobre a continuidade da empresa familiar, Ward apontou, com base em uma amostra de 200 empresas já existentes no ano de 1924, que as empresas familiares que

havam sobrevivido no ano de 1984, ou seja, 60 anos depois, que essas empresas mantinham a gestão e a propriedade familiar em poucas pessoas (através do que se chama de poda da árvore genealógica). Isso permitiu evitar ou pelo menos reduzir as rivalidades entre irmãos e/ou entre primos. Esta estratégia era circunstancial (por ter apenas um filho) ou relacionada com a estratégia consciente da família (quando o filho mais velho herda exclusivamente a propriedade da empresa familiar, estabelecendo negócios independentes para os restantes filhos, estabelecendo a possibilidade de realizar operações de compra e venda em caso de conflitos entre familiares). Assim, quanto menos filhos (ou parentes ou outras pessoas) tiverem poder de decisão e participação na propriedade e/ou gestão, menor o risco de conflito e maior a probabilidade de continuidade ao longo do tempo.

1. **ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA FAMILIAR E EMPRESARIAL** eficazes (têm Conselho de Família, Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração), onde predomina o diálogo e a prudência na tomada de decisões em cada uma das diferentes áreas: família, patrimônio e empresa.

Estratégias de envolvimento da família.

Eles estabeleceram que:

- As novas gerações podem realizar estágios na empresa de uma determinada cidade para ter a oportunidade de conhecer o negócio da família.

- A incorporação de familiares à empresa é feita nas mesmas condições de trabalho que os não familiares e sem privilégios, e à medida que a empresa aumenta, tendem a restringir a entrada de familiares, principalmente sogros.

- Sobre manter a família na gestão da empresa familiar e na propriedade, a pesquisa destaca que as grandes empresas familiares mostram a necessidade de serem abertas e flexíveis, aliando: controle acionário nas mãos da família com abertura à entrada de capital estrangeiro (IPO, entrada no capital de sociedades de capital de risco) e a presença de administradores familiares com administradores não familiares. Em particular, a utilização de gestores familiares profissionais ajuda a perpetuar o legado familiar (cultura, história da

empresa, tradição industrial, relacionamento com grupos de interesse) e a manter uma estreita ligação entre a empresa e a família.

- Mesmo antes de atingir a adolescência, os membros da família são educados quanto aos direitos e responsabilidades da propriedade e da boa gestão.

2. **Ascensão e Antecipação Direta dos Líderes Familiares** na continuidade da empresa familiar:

- Eles veem o planejamento sucessório como uma atividade estratégica.

- Dedicam o tempo necessário para se prepararem para garantir o sucesso da transição geracional e a continuidade bem sucedida da empresa e, em grande parte dos casos, contam com o conselho de administração e assessores externos para refletir periodicamente e sistematicamente para planejar e implementar o processo de alívio geracional.

- Aperfeiçoaram um excelente sistema de desenvolvimento de liderança empresarial para membros da família, que muitas vezes também é aplicado a funcionários não familiares.

- Realizam a mudança geracional, seja por meio de familiares ou pela incorporação de profissionais do exterior, promovendo a necessária renovação da liderança e visão estratégica da empresa, permitindo que os novos líderes tragam suas próprias ideias e desafiem as premissas existentes.

3. **Transmissão do Negócio e Legado Emocional da Família.** Eles conseguem ser bem-sucedidos na transmissão para a próxima geração de um legado familiar empresarial e emocional que os estimula a se comprometerem com os negócios da família, bem como na preparação dos continuadores, sejam eles familiares ou profissionais estrangeiros, e souberam tanto assumir a liderança da gestão da empresa como promover a renovação da visão estratégica e organizacional da empresa e da família.

4. **Escopo familiar.** São desenvolvidos aspectos como:

- Comunicação fluida e relacionamentos satisfatórios entre os membros da família.

- A existência de respeito pelas diferenças de personalidade e papéis em relação à empresa familiar.

- O sentimento de orgulho em relação à identidade familiar, valores familiares, história familiar e conquistas.
- A existência de acordos explícitos (e cumprimento dos mesmos) nas relações entre família, propriedade e gestão.
- Compartilham crenças semelhantes, como a de que vale a pena se esforçar para fazer a família funcionar, desenvolver-se como profissional e como pessoa pelo trabalho, contribuir com a sociedade por meio de seus negócios familiares, ter sonhos e envolver os familiares neles, e a família compartilha interesses mais amplos do que a empresa ou dedicam o fim de semana e um certo tempo de cada dia à família.
- A existência de um espírito de *administração da riqueza* (um alto compromisso com a continuidade do legado familiar que é transmitido às gerações seguintes e que inclui as tradições, identidade e cultura da família).
- A transmissão de pais para filhos de sua ilusão e entusiasmo sobre a empresa e seu futuro.

Para Blondel e Van der Heyden, as empresas orientadas para a continuidade mantêm a unidade e o compromisso da família graças ao fato de que a empresa familiar traz um espírito de aventura à família, ajuda as famílias dos acionistas a desenvolver uma forte resistência às circunstâncias adversas, bem como um forte senso de identidade, ajuda a família a ter maior bem-estar econômico e social e é impulsionado não apenas por aspectos financeiros, mas também por valores e crenças familiares.

Habbershon destaca que uma das vantagens da empresa familiar de sucesso é a perspectiva de longo prazo de suas decisões aliada à serenidade dos acionistas para avaliar as diferentes alternativas de suas decisões. No entanto, essa serenidade (*capital paciente*) só existe quando há uma visão compartilhada por parte de seus acionistas, quando estão unidos e comprometidos com um projeto conjunto. Para isso, é fundamental que a família proprietária cuide do lado soft, da dinâmica das relações interpessoais para alcançar a confiança, objetivos comuns, uma cultura participativa e orientada para o longo prazo, ênfase nos aspectos não financeiros.

5. **Campo de negócios:**

- A promoção da renovação estratégica a cada mudança geracional e a cada mudança de ambiente.
- Respeito à autonomia e autoridade do CEO.
- A oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa para familiares qualificados e profissionais externos.
- A profissionalização de pessoas, sistemas e processos.
- A construção de um clima de respeito e confiança entre a família, principalmente os que trabalham na empresa familiar, e os não familiares, valorizando sua eficiência, empenho, lealdade e respeito à privacidade familiar.

Em uma investigação realizada com as empresas que fazem parte das chamadas empresas enoquianas sobre a percepção dos fatores que favoreceram sua continuidade, vários aspectos foram destacados: o conhecimento do comércio e a qualidade que dele emergiu, o pressuposto de que "o cliente é rei", a necessidade de transformar e inovar continuamente dentro da mesma atividade ao invés de diversificar sem continuidade com o ambiente tradicional original, ter um tamanho razoável para manter sua independência e escolher cuidadosamente os segmentos de mercado que permitir, o processo decisório deve ser visto como uma série de pequenos passos e oportunidades, e um ambiente de trabalho baseado no respeito às pessoas e na confiança.

Em particular, Gallo destacou três características específicas dessas empresas:

- Sua cultura empresarial com cinco valores sintetizados na sigla ELISA: excelência, labor, iniciativa, simplicidade na vida privada e austeridade (ou falta de ostentação).
- O papel fundamental do fundador na definição do papel da família na empresa e na missão da empresa. Além disso, seu perfil reflete uma forte personalidade como profissional, pioneiro em sua atividade, com ideias próprias e um estilo direto, diferente dos demais e, principalmente, disposto a continuar o negócio da família e passaria para a próxima geração.
- Uma família empresarial dinâmica e vital, exigente e estimulante, com projetos conjuntos para o futuro, e que promove o espírito crítico.

▪ Neubauer e Lank apontam que as empresas familiares que tiveram sucesso na continuidade compartilham características como:

▪ O tratamento justo e leal dos funcionários, que em muitos casos também são netos e descendentes de pessoas anteriormente empregadas na empresa.

▪ O forte sentido de responsabilidade para com a sociedade local, regional, nacional ou internacional e que frequentemente se manifesta na contribuição de tempo e dinheiro para projetos sociais relevantes.

▪ O interesse em oferecer qualidade, já que o bom nome da família depende do produto ou serviço.

▪ Tomada de decisão rápida, pois todos sabem onde está o poder.

▪ A adoção de uma perspectiva estratégica de longo prazo, não limitada aos lucros do próximo trimestre, e o desejo de maximizar a riqueza dos acionistas, inclusive dos parentes da próxima geração.

▪ A preservação do espírito inovador e empreendedor, que é a chave para o sucesso futuro.

▪ Segundo De Geus, o que caracteriza principalmente as empresas de longo prazo são quatro capacidades:

▪ Em primeiro lugar, a capacidade de aprender, relacionada à sensibilidade e à escuta atenta ao ambiente de uma organização. Assim, as empresas de longo prazo têm conseguido se preocupar com o impacto das mudanças no ambiente e agir de forma proativa se perguntando o que pode acontecer e o que podem fazer dependendo do que acontece. Elas souberam antecipar as mudanças, tomaram decisões, não sem dificuldades ou crises, mas sempre sem sacrificar ou colocar em risco a identidade fundamental da organização, embora as contínuas e profundas mudanças no ambiente exijam um esforço permanente de transformação radical a estrutura interna da empresa.

▪ Em segundo lugar, a capacidade de ser, de dotar-se da própria personalidade. Empresas longevas, através de uma missão clara, cujo propósito é a sobrevivência e continuidade ou perpetuação,

e uma visão orientada para o futuro, bem como com uma forte coesão e sentido de identidade e pertença, têm conseguido desenvolver uma cultura ou valores que favoreceram a continuidade da empresa e, principalmente, conseguiram transmitir às pessoas que fazem parte da empresa a confiança e a convicção de participar de uma aventura conjunta, de se identificar com as conquistas da organização, aspectos muito importantes em tempos de mudança e crise. Em terceiro lugar, a capacidade de partilha, ou seja, o espírito aberto, a tolerância à diferença e a preferência pelo controle descentralizado dos projetos de diversificação, que estimula a experimentação, bem como a capacidade de uma organização estabelecer relações construtivas com outras entidades, interno ou externo.

▪ Quarto, prudência e conservadorismo financeiro para orientar sua expansão e evoluir.

Em complemento a esses quatro aspectos, entendemos que a LIDERANÇA é o fator mais importante de uma organização que aspira à longevidade. E, para isso, é importante que a pessoa (ou pessoas) que assume a liderança ajude a desenvolver a organização, construir uma instituição e gerar um projeto empresarial sólido e resistente que promova a paixão e o compromisso pelo que se faz.

Dr. Joan M. Amat Salas, 12 de julho de 2006,
Sócio Diretor da SMC, Management Consultants e professor
do Instituto de Empresa, onde ocupou a Cátedra Najeti em
Emprendedorismo e Empresas Familiares.

Motivos que Impedem a Superação da Transição entre a Primeira e a Segunda Geração

São razões que residem principalmente no próprio fundador devido à sua falta, muitas vezes voluntária, de vontade e preparação. Nesse sentido, podemos descrever três tipos de fundadores e seus erros:

a. **QUEREM, MAS NÃO SABEM:** Querem evoluir, mas não sabem como conseguir a mudança, geralmente por uma teimosia que os impediu de aprender, que não lhes permitiu adaptar suas habilidades à evolução dos tempos. Às vezes, eles têm uma posição teimosamente mantida de resistência à mudança necessária, e em outros casos agem com a arrogância de quem pensa que sabe tudo.

b. **REFLEXÃO:** Outros fundadores reconhecem que a mudança tem que ser feita, mas não têm a vontade necessária para liderar a mudança, ou não querem nem saber em que consiste a mudança (por falta de ambição, medo de tornar a empresa muito grande, pelos riscos de tudo). novo empreendimento, para manter o status, etc.), o que leva à maturidade do negócio e pouca ou nenhuma perspectiva de crescimento, não querendo entender os riscos de estratégias de redução de custos mal gerenciadas e mal compreendidas que levar a uma redução lenta, mas segura, à medida que filhos e netos em melhor situação emigram de uma empresa familiar onde não podem fazer nenhuma mudança.

Esses fundadores, para manter o poder até o fim da vida, muitas vezes se cercam de pessoas pouco qualificadas para serem gerentes, pessoas que não têm conhecimento ou coragem para discutir suas decisões. Além disso, ao retardar a sucessão, colocam obstáculos no caminho de atribuir funções importantes aos membros mais capazes da próxima geração, restringindo suas iniciativas e impedindo-os de serem formados como verdadeiros empreendedores.

c. **QUEM PERDE AS QUALIDADES:** Especialmente os dois principais, o desejo de fazer a empresa crescer e evoluir e a capacidade de aprender a realizá-lo. Se alguém ouve essas pessoas, geralmente se desculpa culpando os outros pelo fracasso, uma situação econômica adversa devido a políticas de administração

errôneas ou a falta de sacrifício de seus filhos que também não querem dar atenção a eles.

Os Freios à Expansão em uma Empresa de Irmãos

Às vezes, quando a segunda geração assume a gestão da empresa, não há mais tempo para implementar a necessária REVITALIZAÇÃO ESTRATÉGICA, talvez porque a janela de oportunidade que existia no mercado se fechou, ou porque os donos, que agora não são apenas um, mas vários, não podem concordar com suas intenções. Esse acordo é difícil de ser alcançado porque os irmãos, por terem trabalhado na empresa familiar sempre na mesma função, têm um ponto de vista muito especializado, mas muito restrito sobre o assunto. Não é fácil para eles escolher e aceitar um como líder de todos eles, porque é difícil remover um irmão pouco inteligente ou dar liquidez ao dissidente e às vezes porque os membros da segunda geração já são muito velhos e sem ânimo devido ao grande atraso com que se deu a sucessão.

As Forças Críticas na Sucessão: Interesses e Resistências.

Sistemas Estancados e o Freio no *Status Quo*.

Recebi bons ensinamentos do especialista mundial em negócios familiares **Ivan Lansberg**. No entanto, este conhecimento sobre os protagonistas, seus medos, interesses, resistências e ilusões nos processos sucessórios devo muito a ele e a todas as suas experiências em muitos casos que ele viveu e investigou pessoalmente.

Sejamos diretos e claros. A transição sucessória impõe uma grande variedade de MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS, causando muita ansiedade e certos comportamentos entre suas forças críticas:

- As relações familiares devem ser realinhadas.
- Padrões tradicionais de influência são redistribuídos.
- As velhas estruturas de gestão e propriedade devem dar lugar a novas.
- Coincidência com mudanças no ciclo de vida da família.
- Mudanças nos mercados e produtos da empresa.

Ao mesmo tempo, resolver essas incertezas requer abordar muitos tópicos emocionalmente carregados que a maioria das pessoas preferiria evitar ou negar. A geração mais velha torna-se o principal DEFENSOR DO STATUS QUO e a geração mais jovem no único ADVOGADO DA MUDANÇA. À medida que o conflito aumenta, o filho sucessor perde cada vez mais de vista alguns de seus próprios medos sobre o futuro (por exemplo, dúvidas sobre sua capacidade de desempenhar com competência no cargo principal ou medo da morte do pai). Além disso, o fundador perde de vista suas reservas sobre a manutenção do status quo (Por exemplo, seu desejo secreto de parar de gerenciar as operações do dia a dia.) O resultado dessa luta é que ambos se anulam. A menos que um dos participantes-chave chegue a um acordo com o lado da ambivalência (interpretações opostas) que é negado.

As evidências existentes indicam que as forças contrárias ao planejamento tendem a dominar na maioria dos casos. A seguir, mostrarei as forças críticas que interferem no planejamento sucessório em empresas familiares de primeira geração:

O fundador. É o ator-chave e o ator dominante. Embora os fundadores muitas vezes percebam que existem muitas boas razões para elaborar um PLANO DE SUCESSÃO, eles também experimentam fortes restrições psicológicas ao gerenciar sua saída da empresa: eles devem enfrentar sua própria mortalidade, lidar com a morte e isso não é uma tarefa fácil para ninguém, e menos ainda para um empresário acostumado a administrar sua vida com a firme convicção de muitos que acreditam que controlam seu próprio destino. É uma espécie de ritual de morte prematura. Eles devem passar por este ciclo difícil em um momento de suas vidas em que ainda se sentem fortes e vitais, e em que aqueles que os rodeiam e com certa intencionalidade os lembram constantemente que eles são o eixo indispensável dos negócios da família.

Os fundadores às vezes desenvolvem um conjunto complexo de racionalizações e compromissos que os impedem de se envolver no planejamento sucessório. Um dos movimentos mais destrutivos é quando o fundador escolhe repetidamente um sucessor apenas para minar sua autoridade e depois demiti-lo.

Para o fundador, abrir mão do poder sobre a empresa é vivenciado como o primeiro passo para perder o controle sobre a própria vida. Embora possa ser bem verdade que o fundador seja indispensável em qualquer momento da vida de uma empresa familiar, o fato é que ele é quem tem o poder de romper o círculo de dependência, pois cabe principalmente a ele, embora não como um todo, a RESPONSABILIDADE DE PERPETUAR o controle acionário da empresa até o dia do seu falecimento. E isso apesar das consideráveis vantagens fiscais de propriedade para o fundador ao passar o controle da propriedade acionária para os herdeiros durante sua vida.

Além de perder poder, os fundadores também resistem ao planejamento sucessório por medo de perder uma parte importante de sua IDENTIDADE. O negócio é muitas vezes sua criação mais significativa e, ao contrário de seus filhos e possivelmente de sua esposa, é um amor que você pode manter. Quem vive a síndrome do “ninho vazio” em casa provavelmente ficará ainda mais apegado à empresa. Em um momento da vida em que o fundador está lutando para entender o significado do TRABALHO DE UMA VIDA, resta pouco tempo para mudar algumas das escolhas que ele fez. Mesmo os fundadores que conseguem reunir coragem para avançar e planejar a sucessão muitas vezes se sentem desorientados quando o plano é comunicado.

Os fundadores que lutam pela sucessão muitas vezes experimentam fortes sentimentos de rivalidade e ciúme em relação a potenciais sucessores. Algumas pesquisas psicanalíticas indicam que para o empresário masculino a empresa pode constituir uma representação inconsciente da mãe: “O filho derrota simbolicamente o pai ao abrir seu próprio negócio. Simultaneamente, ele constrói uma empresa e se casa com ela, aquela que representa a mãe que ele nunca poderia tirar do pai.”

A família. Não só os fundadores podem se sentir ameaçados. Os membros da próxima geração muitas vezes podem se sentir sobrecarregados pelas expectativas de sua família ou duvidar de sua capacidade de liderar a empresa para a próxima geração. Compartilhar o poder com irmãos ou primos e diferentes objetivos e

expectativas individuais também são obstáculos ao processo.

Existem vários problemas que os casais enfrentam neste transe de suas vidas. O último dos filhos saiu de casa e o casal luta para se ajustar às deficiências que um ninho vazio implica. Dificuldades conjugais não resolvidas ressurgem, adormecidas há anos, mascaradas pelas constantes pressões geradas pela criação dos filhos e pela abertura de um negócio.

A aposentadoria e a mudança de patamar que isso implica agravam ainda mais essas dificuldades. Para as crianças, este também é um momento de estresse e ajuste, pois desejam estabelecer sua própria independência e autonomia econômica. Essas condições tornam improvável que as crianças demonstrem uma atitude paciente e solidária diante das tentativas dos pais de reafirmar seu poder.

Muitos dos desafios de desenvolvimento que ocorrem neste estágio interferem na capacidade e disposição da família de se envolver em uma discussão aberta sobre questões de sucessão. Muitas vezes, as esposas do fundador estão muito preocupadas com o futuro financeiro e emocional da família e trabalham continuamente para mediar os conflitos que surgem entre o fundador e a próxima geração, ou entre os próprios irmãos. Outras vezes, a esposa pode desencorajar o planejamento sucessório, temendo que uma discussão substancial sobre o futuro dos negócios da família possa perturbar a harmonia familiar, e reluta em trazer um consultor externo porque isso violaria sua privacidade e expõe a roupa suja para a opinião pública.

Outros fatores familiares podem interferir porque a sucessão é discutida **ABERTAMENTE**. Por exemplo, devido a fatores como gênero e ordem de nascimento, os pais podem ter diferenças consideráveis em suas preferências entre os filhos, e essas diferenças têm um efeito poderoso na avaliação de cada pai sobre qual dos filhos deve ser o sucessor do fundador, o que aumenta as chances de que a eleição seja vista como tratamento preferencial. Fatores como:

- Origem étnica.
- Tradições familiares (especialmente em relação ao direito de primogenitura).
- A configuração das coalizões familiares.
- O estágio de desenvolvimento em que os principais

participantes estão.

Além disso, existem também normas culturais que regulam o comportamento familiar que desencorajam pais e filhos a discutir abertamente o futuro da família, especialmente no que diz respeito à PROPRIEDADE HEREDITÁRIA, em que a discussão aberta é geralmente vista como falta de elegância ou de respeito, ou como um sinal de interesse pessoal e falta de confiança mútua. Essas normas cumprem sua função ao garantir que as relações dentro da família sejam pautadas pelo afeto pessoal e não por motivos como o oportunismo econômico.

Há também outras pesquisas que indicam que há famílias que temem que a discussão aberta dessas questões de planejamento patrimonial e herança sirva apenas para alimentar comparações invejosas entre herdeiros que podem destruir a estrutura da família.

Dada a ansiedade gerada pela transição sucessória, não é incomum que os membros da família tenham expectativas muito negativas sobre o que poderia acontecer se a família discutisse abertamente essa questão, tendo em vista que cada família e parente tem uma capacidade distinta de lidar com estresse.

Gerentes e diretores não familiares.

Funcionários não familiares, como profissionais ou fornecedores, também têm interesse em manter o status quo, e eles veem a mudança, inerente a todo processo de planejamento, como uma ameaça. Esses grupos têm um relacionamento estabelecido com a atual administração e acionistas e confiam em suas ações previsíveis.

Os gerentes da empresa também enfrentam uma variedade de questões emocionalmente difíceis que os fazem resistir ao planejamento. São pessoas altamente confiáveis e/ou trabalharam com o fundador desde que a empresa foi fundada. Relutante em passar de uma relação pessoal com o fundador para uma relação mais formal com o sucessor, devido ao desenvolvimento de laços importantes e, provavelmente, a sucessão do fundador também obriga os gestores seniores a enfrentar a realidade do seu próprio envelhecimento e reforma. Em situações de conflito em que o fundador e a geração mais jovem lutam pelo controle, é muito comum que os diretores ou gerentes mais velhos fiquem do lado do fundador e favoreçam o status

quo. Além disso, a mudança na hierarquia na família do fundador estimulará mudanças nas famílias dos gerentes seniores que também trabalhavam na própria empresa, e essa mudança na liderança também pode ser uma ameaça ao emprego dessas famílias. Há também gestores profissionais mais jovens que estão no cargo há menos tempo e que aspiram a formalizar a estrutura da empresa no futuro, e que muitas vezes desejam livrar a empresa de PARENTES (tanto proprietários como outros gestores) que, em sua opinião, não contribuem para o crescimento e desenvolvimento da empresa .

Independentemente da capacidade e habilidade que o sucessor ou o sucessor possa ter, raramente ele conseguirá substituir o empresário aos olhos dos diretores mais antigos ou relacionados ao fundador. Além disso, a alta administração geralmente espera que controles formais tais como orçamentos, sistemas de informações gerenciais e sistemas de pessoal restrinjam sua autonomia e influência. Puramente por motivos de interesse pessoal, essas expectativas os levam a resistir tanto ao planejamento quanto à implementação da transição sucessória.

Os donos. Na maioria das empresas de primeira geração, o fundador é o único com controle total da propriedade.

Para os proprietários que trabalham para o negócio (sejam ou não membros da família), as dificuldades geralmente surgem de como eles adquirem sua participação acionária. Frequentemente, o fundador transferiu parte de sua participação acionária para eles como um gesto paternalista de boa vontade ou em reconhecimento a alguma contribuição especial que eles fizeram ou devem fazer para a empresa. No entanto, esse presente traz consigo a “expectativa implícita” de LEALDADE ao fundador, o que torna muito difícil para os proprietários minoritários internos “questionar” o planejamento sucessório sem parecer injusto.

O problema da sucessão é uma questão geracional que confronta todos os membros do mesmo grupo mais ou menos ao mesmo tempo. A RETICÊNCIA DOS SÓCIOS E COLEGAS do fundador para enfrentar a sucessão tende a REFORÇAR A PRÓPRIA RESISTÊNCIA do fundador em planejar sua saída da empresa.

O ambiente. As forças do ambiente também criam barreiras

ao planejamento sucessório. Essas forças são clientes, vendedores e fornecedores que desenvolveram uma dependência do fundador, preocupando -se em perder o contato com o comando superior e muitas vezes apoiando o fundador para evitar os esforços de planejamento sucessório. Em empresas de serviços, onde a rede pessoal do fundador é um dos ativos mais importantes da empresa, as conexões do fundador podem se tornar uma razão poderosa para perpetuar a posição central, pois eles tiveram uma vida inteira de experiências compartilhadas com membros de seu grupo que não desenvolvem facilmente vínculos com o sucessor e outros dessa geração.

Deve-se notar que nossos valores culturais geralmente não são favoráveis aos líderes que planejam sua sucessão. De fato, até recentemente não se dedicava muito tempo ao tema da sucessão de lideranças, sem levar em conta que *"a forma como um líder sai da empresa é tão importante para os que estão na empresa quanto a forma como você a obtém."*

Os estereótipos que temos são de líderes lendários que *"morrem com as botas"* ou *"afundam com o navio"*, não líderes que planejaram astutamente sua partida. Nesse contexto, o planejamento sucessório é visto mais como um sinal de fraqueza ou deficiência de caráter do que como um componente essencial da LIDERANÇA RESPONSÁVEL.

O Sistema de Bloquear e Iniciar o Processo Complexo

Nesse ponto temos que nos perguntar: queremos mobilizar o processo de planejamento sucessório?

Descrevi o cenário de um “sistema paralisado”, em que os principais participantes do negócio experimentam um nível considerável de ambivalência em relação ao processo de planejamento e, conseqüentemente, tendem a DIFERIR, ENVOLVER-SE ou FICAR PARADOS EM CONFLITOS NÃO PRODUTIVOS. Embora apenas alguns dos obstáculos que identifiquei possam operar em uma determinada situação, é fundamental que os tomadores de decisão, bem como os consultores, estejam cientes das maneiras pelas quais essas forças podem interferir na boa vontade daqueles que têm interesse na organização. empresa a participar do planejamento

construtivo para a saída do fundador. Um primeiro e importante passo nesse esforço de desenvolver estratégias para mobilizar o desenvolvimento de um plano de sucessão é DIAGNOSTICAR A RESISTÊNCIA do ponto de vista de cada um dos componentes decisivos da empresa, e então criar estratégias para trabalhar com o fundador, família, administradores e proprietários.

Quem herda o capital intelectual? O primogênito é predestinado? Quem faz a empresa avançar é o empresário, e para ter a garantia de continuidade em caso de sucessão na chefia da empresa, deve-se levar em conta que nem todos os herdeiros estão em condições de assumir a função do Empreendedor, e neste ponto vale a distinção entre o a atividade diretiva e as FUNÇÕES DO CAPITAL, pois a sucessão não raramente provoca a cadência da empresa.

O Talento e a Escolha do Carrinho Profissional

O bom senso nos diz que cada pessoa deve se dedicar à profissão para a qual se sente mais adequada. Portanto, devemos refletir se o desempenho em questão é aquele para o qual estamos mais qualificados e sentimos que é. Talento significa ter uma habilidade ou um conjunto de dons intelectuais acima do normal. No entanto, deve-se esclarecer que isso não significa que alguém que é dotado e pode se destacar ou ter uma grande capacidade para uma profissão possa ser muito normal ou mesmo negado em outros aspectos. Por exemplo: *"quem tem talento generalizador não é fácil ter precisão minuciosa."*

As pessoas em geral e numa empresa familiar, os irmãos em particular, têm as suas faculdades distribuídas em diferentes graus, e cada um tem o seu destino mostrado no seu instinto: a inclinação muito duradoura e constante para uma profissão é um indício bastante seguro de que fomos nascido com aptidão para isso. Por exemplo: *"os alimentos que nos são convenientes adaptam-se bem ao nosso olfato e paladar, e aqueles que têm gosto e cheiro desagradáveis nos avisam que podem nos prejudicar"*. Na escolha da profissão, é preciso ter os mesmos cuidados: estar preparado tendo as condições necessárias para isso, pois é preciso ter cuidado para não perder talentos na empresa, que bem aproveitados trariam bons resultados, e evitar ser consumido em uma tarefa para a

qual não nasceu.

O mesmo interessado também deve cuidar dessa reflexão pessoal e anotar para qual profissão se sente inclinado, em que estudos avança com mais facilidade, ou em que trabalho experimenta mais engenho e habilidade.

Os Líderes são transferíveis?

Para garantir a capacidade de liderar, é problemático associar o direito de liderar à propriedade. A transferência de responsabilidade gerencial em empresas de médio porte só é bem-sucedida em 35% dos casos, e esse percentual cai para 10% nos casos de terceira geração.

Se o empresário tiver a sorte de encontrar sucessores talentosos entre seus filhos, deve começar a prepará-los o quanto antes para assumir responsabilidades gerenciais, pois é necessária experiência teórica e prática, e o filho deve ter experiência prática nas funções mais importantes de companhia.

Também a venda da empresa a um empresário competente ou a contratação de um administrador que não pertença à família constituem as duas alternativas à sucessão familiar.

A Capacidade de Liderar

Diante da sucessão e transição geracional, ser proprietário não garante a capacidade de administrar, portanto, a atividade de gestão deve ser separada das funções do capital. É preciso AVALIAR e ANALISAR o TALENTO entre os candidatos à sucessão, pensando na continuidade, e não confundir as regras afetivas da família com as regras racionais da atividade econômica que a empresa supõe.

Capital Intelectual

Você nasceu com isso? O caráter empreendedor não é herdado, porém, existem qualidades que são inatas: inquietação, intuição e visão. A análise pode funcionar. Quem herda o capital intelectual do

empreendedor fundador? Se os filhos observam de perto o pai e fundador há anos, podem ter aprendido parte do seu "modo de fazer", porém, e com o devido respeito pela sua experiência, resultados e modo de agir do fundador, é importante esclarecer que um verdadeiro líder não é aquele que imita, mas aquele que cria e abre novos caminhos, agrega os ensinamentos adquiridos de seu pai e fundador aos seus e com sua iniciativa, cria e desenvolve. Trata-se, portanto, de um ativo intangível, não é como a herança monetária (tangível), pois trata-se de um ATIVO INTANGÍVEL SUBJETIVO. Como essa capacidade é detectada objetivamente? O sucessor deve ser escolhido sem uma análise exaustiva do capital intelectual? Quem preenche a lacuna do talento que está saindo?

Primogênitos e Coalizões Familiares

Outro gerador, que pode levar à deterioração das relações entre os membros da família, é que nas empresas herdadas não fica claro quem é o sucessor. Em geral, o fundador admite os filhos à medida que atingem uma idade adequada, pelo que o filho mais velho costuma ser o primeiro, razão pela qual, pela antiguidade na empresa e experiência, assume naturalmente o lugar do fundador quando este decide reformar-se. Devemos refletir que a idade é apenas uma circunstância motivada pela ordem de nascimento. Não devemos colocar ordem de nascimento ou predileção familiar na empresa. O primogênito é predestinado? Tem que ser necessariamente o homem que dá continuidade à empresa? Em aspectos importantes dos negócios e da vida, não deve haver preferências. **A família não é uma democracia onde o voto conta para esses propósitos e, portanto, não deve haver concursos de popularidade, alianças ou coalizões familiares, pois as apostas são muito grandes.** É preciso decidir o que é melhor para a empresa e também para a família, sem misturar interesses econômicos com aspectos emocionais ou preferências.

Quando isto acontece, ninguém externo e independente se encarrega de AVALIAR HABILIDADES, e todos sabemos que ser mais velho ou ter mais antiguidade não garante necessariamente nada. Assim, os irmãos podem ver a sucessão da liderança como injusta.

Também é bastante comum que quando há vários irmãos, todos estejam localizados no mesmo nível, geralmente diretores ou gerentes, e também no mesmo nível econômico, pois a diversidade de sucessos da gestão empresarial faz com que um se destaque e outro fique. ESSES FATORES SÃO GERALMENTE UM GRANDE DEMOTIVADOR PARA QUEM ESTÁ APTO.

Quando o fundador está ativo, geralmente não consegue evitar alguns problemas entre os parentes a seu respeito. O ciúme, o desejo de poder, os ressentimentos, a necessidade de se destacar, são alguns componentes da relação humana que também entram em jogo.

O Fundador e sua Independência Emocional

Um aspecto extremamente importante a ser levado em conta é a decisão do pai e fundador da empresa ao decidir qual de seus filhos é o mais qualificado para ocupar sua posição na sucessão. Sem esquecer que na maioria dos casos o fundador é o proprietário e aquele que tem o direito de tomar decisões, devemos também levar em conta os fortes laços afetivos na relação pais-filhos e a história na relação entre todos eles. O fundador —que também é pai— dificilmente tem INDEPENDÊNCIA EMOCIONAL para decidir quem é o melhor candidato empreendedor para criar valor econômico, crescer e desenvolver a empresa, e nesse sentido é mais do que conveniente que essa decisão de tremenda importância seja compartilhada ou é auxiliado pela opinião de um consultor especialista, EXTERNO e INDEPENDENTE (que não tem vínculos afetivos ou dependência ou interesses com o fundador) para que os aspectos emocionais não influenciem uma decisão totalmente racional e vital para o presente e futuro da empresa e a família, separando as influências emocionais que possam existir, e assim tentar objetivar tal processo avaliando o profissionalismo dos candidatos e escolhendo O MELHOR.

O Caso da Sucessão Errada (Sinopse)

Ano de 2004. Manuel Font dirige a sua empresa há mais de quarenta anos: uma empresa familiar de material de iluminação que nasceu do nada. Agora, nosso protagonista enfrenta um dos momentos mais decisivos de sua vida: a aposentadoria e, conseqüentemente, a sucessão e transferência de poder para seus filhos. É assim que, em uma manhã de verão, Manuel dá a notícia à sua esposa, Luísa, uma companheira fiel e incondicional, que sempre foi a melhor conselheira deste carismático e importante empresário.

Luisa Pérez, diante das notícias, mais uma vez —agora com mais delicadeza e contenção do que nunca— ouve a decisão do marido. Ele decidiu transferir a Direção Geral para o filho Carlos, o mais velho, 40 anos, e a Direção Adjunta para o do meio, Jorge, 35 anos. Em relação à mais nova dos filhos, Maria, 32 anos, comissária de bordo e fora da empresa, Manuel considerou conveniente compensá-la com outros bens.

Luisa insinua que a sucessão pode não ser a mais adequada para a empresa, apesar de a decisão ser moralmente a mais justa. Em uma palavra: talvez o mais justo não seja o mais eficiente para a empresa. Apesar de Manuel ter ouvido e valorizado a opinião da esposa, opta por seguir o plano sucessório inicial, argumentando que Carlos sacrificou os melhores anos da sua juventude em prol dos negócios da família, desde que os filhos começaram a trabalhar da base, conhecendo a realidade do seu negócio a um passo da escada. Jorge, porém, como indica sua mãe, é um jovem dotado de grande preparação. Ele tem um MBA, é criativo e está adaptado a um mundo em mudança e complexo. Em suma, Jorge representa o perfil de um empreendedor preparado para as mais altas responsabilidades. Após essa troca de impressões, e diante das dúvidas da mãe sobre a sucessão, Manuel resolve a questão e convoca uma reunião de família para tornar pública sua decisão. O pai, uma vez convocado os filhos —Maria não comparecerá, pois ela é totalmente alheia à empresa e está sempre viajando por causa do trabalho— dá a notícia e a distribuição das cotas: vinte por cento para cada filho. No momento, a resolução é aceita em um ambiente familiar invejável. O fundador informa-os que a sua reforma será progressiva, desde que seja necessário transferir poderes e adaptar-se à sua nova situação...

Mas dois anos depois, em 2006, a situação da empresa começa a sofrer seriamente. Carlos fez uma gestão cheia de indecisão e, por outro lado, está sob a influência de sua esposa, personagem que inveja Jorge, porque acredita que quer tirar o poder do marido. Neste momento de crise, Carlos e Jorge têm um encontro tenso. Embora Jorge proponha construtivamente uma série de soluções para o fracasso do projeto empresarial, Carlos não tem uma reação muito cooperativa. Muito pelo contrário, sente-se agredido e humilhado pelo relatório de crise apresentado pelo irmão. Jorge acredita que chegou a hora de conversar com o pai, e assim o faz. Nesta reunião, Jorge o atualiza sobre a crise e a atitude de Carlos. O fundador sabe que a escolha não foi a mais acertada.

A partir deste momento, Manuel estará de volta à ação...

Guillermo Salazar Nava, 29 de agosto de 2006

Diretor de Pesquisa da Fundação NEXIA

Prevenir Aprendendo com outras Experiências

O Caso Chupa-Chups

Que lições podemos aprender com o caso Chupa-Chups sobre sucessão?

A Chupa-Chups foi, juntamente com Lladró, uma das histórias de sucesso mais espetaculares das empresas familiares espanholas criadas nos anos 1950 e dando o salto internacional no início dos anos 1960. No entanto, cinco décadas depois, em julho de 2006 e após vários anos de perda de vendas e lucros, a família Bernat Serra, proprietária da Lollipops, decidiu vender a empresa por 400 milhões de euros a um grupo familiar italiano, Perfetti Van Melle. Embora esta venda represente uma pequena parte do seu património, apesar de emocional e socialmente ser um dos ativos mais

significativos deste grupo, a família continua a manter ativos constituídos por um importante portfólio diversificado de negócios que no ano de 2002, a revista Forbes a avaliou em mais de 7.200 milhões de euros e a considerou a 378ª fortuna do mundo e a quinta na Espanha.

Mas a Chupa-Chups também é um excelente exemplo da difícil continuidade:

MANTER OS VALORES. É difícil que, depois de alcançar um patrimônio extraordinário em poucas décadas, seja possível manter simultaneamente os valores que fazem uma família empresária de sucesso: excelência, diligência, iniciativa, simplicidade e austeridade.

ESPÍRITO EMPREENDEDOR E ATRIBUIÇÃO DE AUTONOMIA. É difícil para um grupo familiar liderado por um fundador repetir o espírito empreendedor do pai na próxima geração, principalmente porque é difícil para ele estar disposto a abrir mão de ampla autonomia para seus filhos e deixá-los experimentar como ele fez. De fato, Enric Bernat teve uma liderança empresarial clara até pouco antes de sua morte, aos 80 anos e, infelizmente, as estatísticas mostram que apenas 40% dos fundadores costumam estar envolvidos no planejamento de sua sucessão.

RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA. É difícil superar com sucesso a complexa renovação estratégica que a segunda geração tem que enfrentar. Em particular, o setor de alimentos vem experimentando uma concorrência crescente, tanto pela pressão dos grandes supermercados que vêm cortando margens quanto pela maturidade desse mercado que dificultou o lançamento de novos produtos com sucesso. Assim, as vendas de pirulitos diminuiu de 475 milhões de euros em 2000 para 200 milhões em 2005, coincidindo com a não renovação do seu negócio, assente na diversificação e internacionalização. De fato, estamos vivendo uma extraordinária revolução nos modelos de negócio que torna cada vez mais difícil sobreviver se não for desenvolvido um modelo de negócio diferenciado e sustentável, como ilustram os casos da Agrolimen, da Inditex ou da Porcelanosa.

ENCONTRE O LÍDER e APOIE A SEGUNDA GERAÇÃO. Não é fácil profissionalizar a gestão de um grupo familiar após a saída do seu fundador. Normalmente, a primeira geração cria uma cultura muito adequada para favorecer o crescimento

da empresa enquanto o fundador estiver lá. No entanto, se o fundador não apostar claramente para a renovação estratégica e organizacional nem suporta a segunda geração para fazê-lo, será difícil para eles assumirem a liderança e a renovação com sucesso. No caso da Chupa-Chups, a sucessão de lideranças não está totalmente consolidada e as contínuas mudanças de liderança, principalmente nos últimos anos, não ajudaram na sua estabilidade. Além disso, não é fácil encontrar a substituição dos fundadores na segunda geração ou com a incorporação de um gerente geral, seja ele da casa ou de outra empresa.

Joan M. Amat Salas

Como o Sucessor é Selecionado e Preparado?

Em primeiro lugar, se a eleição ocorre entre os membros da própria família, o pai e fundador (que não quer criar queixas comparativas e age de forma justa), com critérios de igualdade, de união para o futuro e, em última análise, de profissionalismo, deve:

- Deixar de lado as preferências afetivas em relação aos filhos e foque em avaliar objetivamente as capacidades para gerar valor econômico na empresa (ganhar dinheiro).
- Considerar e valorizar todas as crianças igualmente como potenciais candidatos e diga-lhes isso.
- Não se deixar levar pela tradição (no caso de líderes anteriores apenas homens).
- Ter uma longa conversa com seus filhos sobre a sucessão, perguntando e certificando-se de suas opiniões sinceras e de sua futura colaboração com o escolhido.
- Dar a todos as mesmas oportunidades de se preparar e se comprometer.
- Preparar um plano de sucessão real e acordado com todos os envolvidos.

- Deixar-se aconselhar por especialistas externos, pois a experiência e a independência emocional o ajudarão a decidir.
- Escolher "o melhor candidato" será o seu melhor legado pessoal, familiar e empresarial.

Talentos ignorados pelos outros e por eles mesmos.

Professores e fundadores devem se dedicar a identificar talentos desde a infância e fazer com que pessoas altamente capacitadas gostem de ensinar, para que, por sua vez, ensinem outras.

Há casos em que, em uma empresa familiar, quando a lâmpada da genialidade acende entre um dos jovens filhos (e irmãos), ninguém o avisa, ninguém o faz sentir. Encaixotado, ele continua sua carreira sem experimentar a extensão de sua força. Assim, além disso, é preciso saber e esclarecer que nem sempre essas forças são conhecidas por quem as possui, mesmo quando relacionadas à mesma coisa que as ocupa. Pode muito bem acontecer então que o fogo do gênio permaneça em cinzas por toda a vida, porque não havia mão para apertá-los e reanimá-los.

Como descobrir o talento e dar o seu justo valor. Diante de um marco tão importante quanto a sucessão e o caminho para a continuidade, o talento deve ser descoberto de forma objetiva. Portanto, o apego à propriedade e ao poder é compreensível do ponto de vista humano, mas não serve para preservar a função empreendedora.

Para medir e descobrir o talento de vários irmãos que optam pela sucessão em uma empresa familiar, será necessário experimentar e avaliar suas habilidades entre eles para ver quem se destaca. Portanto, será necessário exercitar o desenvolvimento de suas FORÇAS INTELECTUAIS, para ver sua intensidade entre aqueles que as possuem. Será necessário realizar exercícios diferentes entre aqueles que são dotados de capacidade suficiente, e se ele for uma pessoa talentosa o veremos resolver o exercício, analisá-lo, compará-lo e testar todas as maneiras de chegar ao seu resultado, mas também verá que seu talento encontrará motivos apaixonados para se alimentar e que deixará seus companheiros para trás, e enquanto eles não deram um passo, ele obteve o resultado que procurava, ou avançou no verdadeiro

caminho. Então ele faz suas forças conhecidas, e ele próprio também a conhece. Sente que a sua capacidade é superior à rotina, e que com o tempo poderá alargar o seu domínio e até ensinar os outros.

A seleção, exame e preparação do sucessor na gestão da empresa deve começar pelo menos dez anos antes que ele assuma a responsabilidade, pois a formação e credenciamento dos candidatos adequados leva muito tempo. Há quatro aspectos importantes para promover a liderança na próxima geração:

- **ESCOLHA A CARREIRA.** Permitir livremente a escolha da carreira profissional.

- **PROVE-SE COMO EMPREENDEDOR.** Estruturar a empresa em várias unidades estratégicas de negócios para que cada integrante que assim o deseje possa provar-se, não apenas como gestor, mas como empreendedor, e assim descobrir quem dentre eles é o mais apto para exercer a liderança no futuro e dar-lhe a oportunidade para demonstrar sua capacidade, sem cair desnecessariamente no erro de colocar um irmão sob as ordens de outro quando ainda é improvável que ambos tenham alcançado a necessária maturidade humana que esta situação exige.

- **LIDERAR PESSOAS.** Os sistemas de gestão de pessoas devem ser profissionalizados (avaliação de capacidades e resultados alcançados, rotatividade, promoção e remuneração de mercado).

- **O MELHOR LÍDER.** O melhor de todos deve atuar e ser reconhecido como líder na direção da organização, sem trapacear na gestão de equipes ou, pior, por consenso.

Neste ponto, é necessário lembrar que já vimos extensivamente as características da liderança no capítulo *O líder do novo milênio*, portanto, vou me referir a ele para saber quais são, do meu ponto de vista, as particularidades apropriadas de liderança, sucessor e liderança ética. No entanto, aqui estão alguns recursos importantes a serem considerados:

1. **LIDERANÇA e ESTRATÉGIA.** Ser especialista em estratégia e bom líder pessoal.

2. **NATURAL.** Relacionado a habilidades inatas:

✓ Tenha bom humor.

visão.

- ✓ Iniciativa para empreender questões e capacidade de
- ✓ Seja criativo.
- ✓ Tenha confiança em si mesmo.
- ✓ Desperte confiança nos outros.
- ✓ Saiba como prevenir e, na falta disso, responder ao inesperado.

ATTITUDES. Relacionado à maneira de fazer as coisas:

- ✓ Constância.
- ✓ Vontade de aprimoramento pessoal e empresarial.
- ✓ Profissionalismo.
- ✓ Além disso, para garantir a continuidade dos negócios e, portanto, da continuidade econômica, um requisito essencial é ter capacidade suficiente para MUDAR, e levando em consideração aspectos ESTRATÉGICOS tão importantes como:

- ✓ A motivação dos colaboradores.
- ✓ O capital mantém sua função de instrumento, mas não poderá manter sua capacidade de dirigir apelando ao direito de propriedade.

✓ No âmbito da economia, a tarefa de garantir a continuidade será resolvida mais rapidamente, após renovação e profissionalização.

Por isso e por fim, o fundador deve levar em conta apenas a legítima capacidade de liderança, e isso é importante descobrir entre aqueles que possuem tal força intelectual, que pode ser descoberta através do monitoramento e avaliação do potencial dos candidatos à liderança.

Autores como **Gallo, Moreno, Marco e Guillén** indicam que existem virtudes morais que são fundamentais para a liderança na empresa familiar, e especialmente importantes para quem quer assumir a governança da empresa familiar: FORÇA (força de trabalho, tenacidade e perseverança), VERDADE, LEALDADE, INTEGRIDADE, PRUDÊNCIA e SERVIÇO, e quanto à função diagnóstica, antes de tomar decisões, é necessário ter hábitos estáveis incorporados ao caráter como: OBJETIVIDADE, PRUDÊNCIA e FORÇA. Após o diagnóstico e como virtudes fundamentais para a

tomada de decisão, destacam: MAGNANIMIDADE e AUDACIDADE, e por último, colocar em prática o que foi decidido: CONFIANÇA, FORÇA e CONSTÂNCIA.

“Por fim, o mais importante no processo de sucessão é a transmissão dos pontos fundamentais da cultura da empresa para as pessoas que devem vivê-la e fazê-la evoluir.” (M. Gallo, 1993)

Na minha opinião, o mais importante para o fundador depois de tomar a decisão sobre quem será o seu sucessor, é que isso seja para ele uma fonte de ESPERANÇA, ALEGRIA e PAZ, e lhe dê o devido reconhecimento por ter tido a enorme capacidade empreendedora de dedicar toda a sua vida a criar uma empresa e um projeto social, e que graças ao trabalho gerado por ele muitas famílias possam viver e progredir.

Reflexão final:

**Alcançaremos a excelência na sucessão
durante a transição e mudança
geracional?**



Uma Mensagem para

RECORDAR

As principais dificuldades que surgem na sucessão estão ligadas à resistência do líder em transferir seu poder e autoridade.

A transição geracional deve começar com a esperança de que seja um processo de reconhecimento de líderes.

Os fundadores que lutam com a sucessão muitas vezes experimentam fortes sentimentos de derivação e ciúme em relação a potenciais sucessores.

É fundamental ter um acordo ou protocolo familiar e um plano de carreira para cada membro da família, numa organização que aspira a ser longaeva.

É preciso promover o

autofinanciamento e uma política estável de dividendos criada com base nos resultados da empresa.

Criar estruturas para garantir a continuidade do imóvel com contratos de compra no mercado interno.

Devem existir órgãos sociais eficazes:
FAMÍLIA - Conselho de Família,
PROPRIEDADE - Assembleia Geral de Acionistas, **EMPRESA** - Conselho de Administração, onde prevaleça o diálogo e a prudência na tomada de decisões em cada domínio.

A LIDERANÇA é o fator mais importante em uma empresa familiar.

Considere o planejamento sucessório como uma atividade estratégica. Tenha uma perspectiva de longo prazo nas decisões (não se limite aos lucros do trimestre seguinte), aliada à serenidade dos acionistas.

Incentive a renovação estratégica a cada mudança de geração.

Construa um clima de respeito e confiança dentro da família.

Reconheça que "o cliente é rei".

Mantenha o espírito inovador e empreendedor.

Atue de forma proativa e tenha capacidade de aprendizado, relacionado à sensibilidade e escuta atenta ao ambiente.

Tenha a capacidade de compartilhar (espírito aberto, tolerância à diferença e preferência pelo controle descentralizado).

Esforce-se para fazer a família funcionar, desenvolva-se como profissional e como pessoa através do trabalho, tenha sonhos e envolva os familiares neles.

Para mobilizar o desenvolvimento de um plano de sucessão, é preciso **DIAGNOSTICAR AS RESISTÊNCIAS do ponto de vista de cada um dos componentes decisivos.**

Somente a capacidade legítima de liderar e isso pode ser descoberto por meio de uma **AVALIAÇÃO DE POTENCIAL.**

PREVENÇÃO: O PROTOCOLO FAMILIAR (ANÁLISE DE CONSCIÊNCIA)

O protocolo familiar é um documento redigido e assinado pelos membros da família que inclui as regras que esclarecem a interação da família com a empresa, e deve surgir do consenso entre os parentes proprietários da empresa, bem como os membros da próxima geração que se juntará à empresa e/ou à propriedade no futuro.

Para cobrirmos todos os aspectos do protocolo familiar, o advogado e economista **Francisco Dura** fornece sua valiosa e profissional opinião do prestigiado escritório de advocacia Cuatrecasas.

Embora não haja uma definição legal ou doutrinária uniforme do que é um protocolo familiar, a maioria dos autores e profissionais que trabalham com empresas familiares concordam com a identificação de suas notas caracterizantes. Nesse sentido, parece-nos especialmente apropriado seguir a formulação feita pelo professor Vicent Chuliá, para quem o protocolo familiar é um acordo entre acionistas familiares que possuem bens e direitos que desejam administrar de forma unitária e preservar no longo prazo, cujo objetivo é regular a organização societária e as relações profissionais e econômicas entre a família e a empresa.

Essa definição contribui para romper com um estereótipo frequentemente relacionado ao protocolo familiar, que tende a identificá-lo com um simples documento contratual ou acordo. O protocolo familiar deve ir além de uma reunião específica de vontades dos parentes e ser concebido como um acordo-quadro, ou seja, como um ambiente no qual possam ser alcançados os acordos específicos que regerão a vida familiar em relação à empresa. Por isso, muitas vezes se diz que o

protocolo familiar não é um fim em si mesmo. Em outras palavras, a assinatura do protocolo familiar não deve sinalizar a conclusão de um trabalho, mas sim o início do novo relacionamento que a família se dá para regular suas relações no ambiente da empresa.

Do ponto de vista jurídico, o protocolo familiar pode ter uma natureza diversa. Assim, o protocolo familiar poderia ser concebido como um instrumento apenas moralmente vinculante, como se fosse um "acordo de cavalheiros". Embora os juristas tendam a minimizar a eficácia desse tipo de regulação, não se deve subestimar a enorme força que alguns compromissos morais entre familiares podem ter, mesmo acima do que consta em documentos escritos. Pense, por exemplo, na obrigação moral de cuidar do sustento dos ascendentes ou descendentes, que normalmente não precisaria de nenhum contrato para ser exigível.

O protocolo familiar também poderia participar na natureza de um contrato, o que estabeleceria um sistema de obrigações e direitos que as partes se obrigariam a respeitar, podendo qualquer uma delas exigir o cumprimento das demais.

E, em última análise, o protocolo familiar poderia ser concebido não apenas como um acordo vinculante para as partes que o assinam, mas também como efetivo contra terceiros. É o que acontece quando a norma ou acordo faz parte do estatuto, registrado no Registro Mercantil.

Não há dúvida de que aquelas regras que são eficazes contra terceiros ou *erga omnes* oferecem um maior grau de segurança jurídica. Mas eles têm a desvantagem de não ter privacidade suficiente, o que às vezes é um valor na esfera familiar. Pense naquelas famílias que, para reduzir as possibilidades de conflito, decidem excluir parentes do acesso a um emprego na empresa familiar. A comprovação de tal discriminação em um registro público poderia ser algo inconveniente do ponto de vista emocional ou pessoal para os excluídos, quando normalmente bastaria que tal limitação fosse

registrada em documento cujo conhecimento fosse reservado aos próprios familiares.

Pelo contrário, às vezes não é possível ou não parece conveniente estabelecer certas questões sob a forma de regulamentos juridicamente vinculativos. Nesses casos, as declarações de princípios costumam ser utilizadas em protocolos familiares, que somente a boa-fé das partes pode se materializar em ações e condutas de forma efetiva. Isso pode acontecer, por exemplo, com aquelas menções no protocolo relativas a empregados ou gerentes que não fazem parte da família, cuja configuração como normas obrigatórias poderia levar a um genuíno reconhecimento de direitos ou privilégios trabalhistas, o que ultrapassaria o escopo do protocolo. Mas essas declarações de princípios têm um claro inconveniente que dispensa maiores explicações, elas apenas obrigam a seguir um determinado comportamento na medida em que as partes efetivamente o desejam.

Não existe, portanto, um único tipo de norma, moral, contratual ou efetivamente *erga omnes*, que seja a mais adequada para a construção do protocolo familiar. Ao contrário, em um protocolo familiar, normas com diferentes graus de obrigatoriedade devem, em geral, coincidir. Alguns apenas estabelecem um dever moral de agir, outros apenas vinculam as partes ao protocolo e outros devem ter força não só entre as partes, mas também contra terceiros. A combinação correta desses três graus de obrigação pode levar a um bom protocolo familiar.

O conteúdo de um protocolo de família pode ser muito diferente, dependendo do tipo de negócio e da família em que está construído. A diversidade de normas que podem completar o espaço aberto pelo protocolo familiar é praticamente incompreensível. Para citar apenas algumas das circunstâncias que condicionam o conteúdo deste instrumento, dependerá do estágio geracional da empresa, do tamanho da família, das relações entre seus membros, das magnitudes econômicas, do

tipo ou tipos de empresas, as expectativas ou dos diferentes tipos de parentes.

Independentemente disso, os protocolos familiares geralmente contêm regras sobre a delimitação de seu próprio escopo e natureza, governo e gestão da empresa, trabalho e formação dentro dela, direitos econômicos de sócios e familiares, conduta familiar e compromisso da família e da empresa, bem como cláusulas de encomenda como a entrada em vigor e a jurisdição e lei aplicáveis. Tal diversidade de questões torna a elaboração e negociação do protocolo familiar normalmente um processo longo e complexo,

O que desencoraja que seja realizado exclusivamente pelos próprios familiares, sem o auxílio adequado de especialistas da área.

Coerente com a sua natureza de acordo-quadro, que assinala o início de uma nova etapa e não o cumprimento de um objetivo em si mesmo, o protocolo familiar deve ser acompanhado de toda uma série de desenvolvimentos de natureza jurídica, de forma a fazer as necessárias adaptações para sua implementação, implementação ou completar o marco regulatório ou ambiente legal em que as relações familiares devem ocorrer. Tais ações que devem seguir o protocolo familiar podem ser de natureza patrimonial (por exemplo, o reequilíbrio entre o patrimônio dos parentes ou a reestruturação do patrimônio familiar), societária (por exemplo, modificações estatutárias, regulamentos do conselho de administração ou procurações), negociais (acordos de acionistas ou contratos de trabalho, por exemplo) ou puramente particulares (como acordos de casamento ou testamentos).

Por fim, deve-se fazer uma menção especial à efetiva validade do protocolo familiar. Para que este não se transforme num simples documento sem vida para além da sua existência material, uma vez assinado, deve promover-se decisivamente a sua aplicação. Frequentemente, após o período de negociação para chegar a um acordo sobre o protocolo familiar, geralmente

segue-se outro período em que a intensidade vivida nos meses anteriores desaparece, com o risco de que tudo o que foi acordado acabe não sendo implementado e seja esquecido, terminando como alguns linhas melhores ou piores escritas em um documento do qual todos têm uma cópia.

Por isso, para garantir a eficácia do protocolo familiar, é aconselhável que nos primeiros anos alguém assuma a responsabilidade de criar e fazer funcionar os órgãos de governo da família, que o protocolo familiar seja revisto periodicamente e, conseqüentemente, caso, seu conteúdo seja ajustado ou modificado e, ainda, que profissionais externos aconselhem e protejam a implementação do novo cenário familiar.

Francisco Durá Berenguer, 21 de abril 2005

Advogado e economista Sócio da Cuatrecasas

Para iniciar as reuniões para construir o protocolo e escolher o melhor momento, é preferível fazê-lo quando não há conflitos e a relação é harmoniosa. Embora a existência do referido documento seja muito esclarecedora e uma poderosa ferramenta preventiva, não impede a existência de conflitos, mas os reduz, pois é baseado no consenso familiar.

A força do protocolo advém do consenso que se estabelece entre todos os seus membros durante todo o processo de envolvimento, discussão e análise de consciência de toda a família para a sua aprovação. Estes são alguns passos que devem ser esclarecidos durante o seu curso:

FAMÍLIA. Que comportamento se espera de cada membro da família? Que relacionamentos queremos ter?

NEGÓCIO. Que modelo de gestão queremos? A empresa pode ser gerida por um não familiar?

PROPRIEDADE. Como será distribuída a propriedade? Quando?

Que tipo de estrutura societária terá?

GOVERNO. Como serão tomadas as decisões, quem fará parte do conselho de família e a diretoria?

TRABALHO. Quais membros da família podem ingressar na empresa para trabalhar nela? Sob quais requisitos e condições eles ingressarão? Quais são os requisitos para serem promovidos? Quem avaliará um membro da família?

LIDERANÇA. Quando ocorrerá a mudança na direção geral? Quais critérios são necessários para aspirar a sucessor? Quais membros da família podem ser candidatos? Qual órgão decidirá e quando?

GESTÃO. Qual deve ser o papel da política de recursos humanos?

Além disso, é importante destacar que alguns aspectos incluídos no protocolo e referentes ao conselho de administração, ou à venda de ações, devem ser legalmente reforçados e incluídos, conforme o caso, nos estatutos, no testamento ou nos acordos de casamento.

A maioria das empresas familiares que se encontram em situações de conflito tem em comum o fato de não terem desenvolvido um protocolo familiar e, por isso, não terem submetido todas as partes envolvidas na família à análise das diferentes variantes existentes até chegar ao consenso pretendido.



Uma Mensagem para

RECORDAR

**A força do protocolo vem do
consenso de todos os familiares e do
processo de discussão e análise de
consciência.**

REFORMA TRIBUTÁRIA

Os diferentes impostos são também outros aspectos que têm um impacto importante na criação, expansão, funcionamento, transmissão e encerramento de empresas familiares, pelo que devemos exortar a Administração, por razões de justiça e eficiência fiscal, bem como por razões de política econômica para avançar na reforma tributária.

Para aprofundar os diferentes aspectos tributários da empresa familiar e a necessária reforma do seu regime jurídico, considereei essencial contar com dois especialistas na área: **Angel Sánchez**, Professor de Economia Aplicada e Diretor da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Alicante, e **Lorenzo Gil**, Professor Universitário de Sistema Tributário e Investigador da mesma Cátedra.

É paradoxal abordar alguns dos aspectos mais controversos das empresas familiares quando não existe um critério legal que as defina, nem mesmo um consenso doutrinário sobre o que deve ser entendido como empresa familiar, embora numa arriscada reformulação da literatura existente possamos extrair, quanto menos, duas ideias comuns que nos aproximam de tal conceito: por um lado, o denominador comum que os delimita, pelo qual a propriedade da empresa está ligada a um grupo familiar, ou seja, a pessoas que estreitos laços de parentesco entre si e em relação ao fundador; por outro lado, o estabelecimento prévio de uma precaução necessária para evitar mal-entendidos, uma vez que não se deve equiparar PME a empresas familiares, termos vulgarmente e erroneamente utilizados como sinónimos, embora seja verdade que esta relação análoga possa ser verdadeira na vasta maioria dos casos. De qualquer forma, a falta de uma definição unitária do conceito estudado não pode ser um obstáculo que nos impeça de lidar, nas poucas linhas que

restam, com a necessidade de uma pronta adaptação do sistema tributário aos problemas específicos inerentes a este tipo de empresa.

Todos sabem que a existência de empresas familiares é essencial para a criação e manutenção de um sistema empresarial sólido e dinâmico, portanto, dentro de toda a medida de instituições desse potencial! crescimento económico, estas entidades merecem, sem dúvida, uma atenção especial. Basta dizer que as empresas familiares representam uma taxa aproximada de 90% sobre todas as empresas que compõem o tecido empresarial espanhol, o que denota a sua elevada capacidade de influência, não só no próprio tráfego comercial, mas no grosso da economia espanhola no seu conjunto. Isto é evidente tanto a nível quantitativo, através da objetividade dos indicadores macroeconómicos —influência no PIB, nos níveis de investimento, consumo e poupança nacional— como no nível qualitativo, tendo em conta o apoio constitucional e harmonizador da União Europeia à a função social que essas empresas desempenham.

O estudo das variáveis de dependência que determinam o nascimento, desenvolvimento e sucessão das empresas familiares torna-se um ponto de partida obrigatório para compreender a sua dinâmica, o seu funcionamento e os seus problemas particulares. Assim, cientes da importância que os laços familiares saudáveis adquirem para o bom governo da empresa, não é menos verdade que a ampla casuística que pode ocorrer em termos da estrutura de propriedade no seio da família, ou as próprias relações sociais entre os vários proprietários nos impedem de criar padrões de comportamento que certamente não teriam a flexibilidade necessária para sua aplicação geral. Talvez, na melhor das hipóteses, pudéssemos nos aventurar a traçar meras características comuns da dinâmica da empresa familiar.

De qualquer forma, é evidente que a família vai condicionar muito o resultado final do projeto empresarial, e

vai fazê-lo sem dependência externa; ou seja, embora seja óbvio que assim seja, a coesão da família empresária e, conseqüentemente, a gestão e controle da empresa familiar, são da responsabilidade única e exclusiva do próprio grupo familiar.

No entanto, o mesmo não ocorre quando se analisa o substrato jurídico em que assenta este tipo de sociedades, uma vez que o enquadramento legal aplicável constitui uma variável totalmente independente da vontade do grupo familiar, variável externa cuja responsabilidade recai, em última análise, sobre do poder legislativo, mas que também tem impacto direto no funcionamento da própria empresa familiar. Assim, o direito comercial, o direito civil e o direito tributário são talvez os ramos do ordenamento jurídico que compõem o arcabouço jurídico básico aplicável às empresas familiares. Entre eles, este adquire uma dimensão especial, pois basta uma visão panorâmica da tributação específica com impacto direto na sua evolução natural —criação, expansão, funcionamento, transmissão e encerramento— para observar situações que provocam bitributação, discriminação de impostos injustificados, distanciamento dos ditames que derivam dos princípios constitucionais tributários, bem como das falências ao princípio da neutralidade tributária.

Com base no exposto, vale lembrar que, de acordo com o artigo 2º da própria Lei Geral Tributária, “os impostos, além de serem um meio para obter os recursos necessários para sustentar as despesas públicas, podem servir como instrumentos da política econômica geral e atender à realização dos princípios e fins contidos na Constituição”. Defender, neste momento, que as empresas familiares constituem um dos principais motores da economia de um país, é uma verdade tão óbvia que é quase um atentado ao bom senso borrar as restantes linhas traçando argumentos que justifiquem a necessidade de um maior envolvimento do legislador na garantia de tributação consistente com este tipo de sociedade.

Há que reconhecer que, desde há algum tempo, têm

sido feitos esforços legislativos notáveis para introduzir várias medidas de proteção fiscal para as empresas familiares, para citar as mais representativas: a isenção do patrimônio empresarial habilitada pelo artigo 4.2 do PI, a redução prevista no artigo 20.2.c da DSI aplicável à aquisição hereditária de empresa familiar e por último, embora não específico à empresa familiar, os incentivos fiscais constantes do regime especial para pequenas empresas na SI. Em todo o caso, e numa apreciação generosa da vontade legislativa, poderíamos afirmar que estamos perante um regime fiscal disperso da empresa familiar, remendado ao lance da necessidade, mas que dificilmente pode estar de acordo com a situação atual em que operam, esses tipos de entidades.

Não pretendemos, de jeito nenhum, defender uma reforma injustificada e radical dos aspectos fiscais com o único objetivo de reduzir a justa carga fiscal que deve pesar sobre este tipo de instituições ou propor vantagens fiscais designadas sobre outros tipos de sociedades; nada está mais longe da realidade, pois deixando de lado sentimentalismos e efusividades que não são aconselháveis para um estudo objetivo e coerente, estamos em condições de advogar por um maior esforço do legislador tributário no sentido de conciliar e agrupar o conjunto atomizado das diversas disposições que no quadro regulamentar estadual, regional e local contêm o tratamento fiscal das empresas familiares, para que se consiga uma adequada integração da sua tributação, clarifique o complexo panorama e seja adotada a adoção dos necessários instrumentos jurídicos que contribuam para a racionalização facilitar e otimizar as decisões de negócios, possibilitando, em última análise, a neutralidade fiscal em relação à decisão econômica adotada.

Em suma, entendemos que se deve buscar um sistema tributário mais alinhado com o funcionamento e os problemas atuais da empresa familiar, para o qual é necessário avançar na reforma tributária iniciada nos últimos anos. Em nossa opinião,

tal adiantamento deve abranger, no mínimo, as linhas indicadas abaixo:

Regular de forma mais sensata e coerente os requisitos necessários para poder usufruir da isenção de PI. Em alguns casos, isso implica tornar os requisitos mais flexíveis. Assim, por exemplo, não parece aceitável que quem desenvolva uma atividade econômica que constitua o seu único meio de subsistência e que, por circunstâncias diversas, tenha obtido prejuízos no exercício da sua atividade, seja impedido de aplicar a isenção aos bens afetados por esta atividade por não constituir, conforme determina o artigo 4.8.0NE da própria Lei de PI, sua “principal fonte de renda”. Em outros, ao contrário, os requisitos devem ser redirecionados por canais mais exigentes. Por exemplo, deve merecer proteção duvidosa um contribuinte que, pelo simples fato de o cômputo global dos valores que detém em conjunto com os dos restantes membros do grupo familiar, representar mais de 20% do capital da empresa, e que apesar de não exercer qualquer atividade, é mais, pode até ser que interfira no exercício da mesma, foi-lhe concedida, como recompensa pelo seu precioso esforço, a isenção na PI. Como combinar essas situações absurdas com o princípio da capacidade econômica? Claramente algo estava errado.

Redirecionar para canais mais coerentes a estreita linha divisória que foi estabelecida para promover a isenção no PI das atividades de arrendamento ou compra e venda de imóveis. Resultado de uma referência legislativa preguiçosa feita no Regulamento de PI aos regulamentos do IRPF para definir o conceito de atividade econômica conducente à ocorrência de situações bizarras. Não faz sentido que quem se dedique ao arrendamento de múltiplos imóveis obtendo rendimentos de capital imobiliário no seu IRC não beneficie da isenção constante da PI, enquanto quem aloque um quarto a ser ocupado por um empregado para efeitos administrativos a gestão da atividade pode ser favorecida por todas as medidas

tendentes à proteção do patrimônio da empresa.

Estabelecer maior flexibilização na referência rígida e incondicional feita nos regulamentos da DSI à Lei de PI para o estabelecimento da redução de 95%. Esta recomendação adquire uma dimensão especial na medida em que não devemos esquecer a estreita ligação que se tem estabelecido entre o cumprimento dos requisitos exigidos pela normativa de PI e a aplicação da redução de 95% do ISD para a presunção da aquisição mortis causa da empresa familiar, pelo que, face às situações levantadas nas linhas anteriores, consideramos conveniente não só expurgar os requisitos exigidos na PI, mas também estabelecer uma maior flexibilização, tomando as devidas precauções, na referência rígida feita pela Lei ISD aos regulamentos de PI .

Introduzir medidas destinadas a assegurar uma maior neutralidade na transferência de rendimentos da empresa para o sócio. O arcaico sistema estabelecido no regulamento do IRPP para evitar a dupla tributação sobre os dividendos recebidos dificilmente pode atingir o objetivo que se pretende com ele. Assim, apesar de, em geral, com o aumento inicial para 140% do valor do dividendo recebido pela sua integração na base de cálculo do imposto, acrescido da posterior dedução em prestações de 40%, a tributação do rendimento é no local exclusivo do sócio receptor, a verdade é que o sistema padece de um certo automatismo, para além de não permitir a discriminação de rendimentos com base num requisito subjetivo que consideramos fundamental, nomeadamente, a relação sócio-sócio. Isso significa que a tributação dos dividendos recebidos de um contribuinte que licitamente possa especular com ampla carteira de valores mobiliários sobre diversas sociedades nas quais não tenha interesse especial — exceto o pagamento periódico de dividendos ou a obtenção de alto lucro em uma futura alienação do mesmo — é tributado da mesma forma que os proprietários de uma empresa, que foram até os fundadores e na qual depositaram todo o seu esforço e

boa parte do seu patrimônio, podem fazê-lo. Nem mesmo numa justificação forçada de tal absurdo seria possível invocar o princípio constitucional da igualdade, um dos pilares em que assenta o sistema tributário, e que implica, em linhas gerais, que quem se encontre em condições semelhantes pague impostos em da mesma forma, o que, do nosso ponto de vista, não pode ocorrer no presente caso.

Promover a neutralidade e a segurança jurídica nas operações de reestruturação empresarial. Originalmente introduzido pela Diretiva 1990/434/CEE, o Capítulo VIII do Título VII do atual regulamento que rege a LS contém um regime especial com o objetivo de favorecer as operações de reestruturação empresarial, inspirado, fundamentalmente, nos princípios da neutralidade fiscal e da ausência de intervenção administrativa. Isto implica que, em teoria, o regime fiscal não deve constituir uma sanção, mas também um estímulo, e que o contribuinte também pode livremente optar por aplicá-lo sem necessidade de intervenção administrativa para o autorizar. Como é comum no domínio fiscal, é introduzida legislativamente uma cláusula antielisiva, não podendo ser aplicado o referido regime quando a operação teve como principal objetivo a "fraude ou evasão fiscal", acrescentando - se a seguir de forma mais específica "quando a operação não foi realizada por razões econômicas válidas". Apesar da aparente bondade do regime, a prática tem mostrado as dificuldades que surgem neste tipo de operação quando se trata de salvar a cláusula antielisiva genérica acima, uma vez que a decisão de quando o contribuinte a realiza fica a critério administrativo a escolha do tipo de operação a fim de evitar sua carga tributária, deixando flagrantemente desvirtuado o tão orgulhosamente preconizado princípio da segurança jurídica para o contribuinte.

Em suma, insistimos nisso, embora seja verdade que nos últimos anos tenham sido iniciados importantes trabalhos para melhorar a tributação das empresas familiares em Espanha, não é menos verdade que ainda há um longo caminho a

percorrer, e que deve ser feito, tanto por razões de justiça e eficiência fiscal quanto por razões de política econômica.

Angel Sanchez Sanchez, 15 de junho de 2005

Professor de Economia Aplicada Diretor da Cátedra de Empresas Familiares da Universidade de Alicante.

Lorenzo Gil Macia

Professor do Sistema Tributário Universitário
Pesquisador da Cátedra de Empresas Familiares da
Universidade de Alicante



Uma Mensagem para

RECORDAR

Na evolução natural das empresas familiares — criação, expansão, funcionamento, transmissão e encerramento — observam-se situações que provocam bitributação, discriminação fiscal injustificada, afastamento dos ditames decorrentes dos princípios constitucionais tributários, bem como falências ao princípio da neutralidade. Artigo 2º da Lei Geral Tributária: "os impostos, além de serem um meio para obter os recursos necessários para

sustentar os gastos públicos, podem servir como instrumentos de política econômica geral e atender à realização dos princípios e propósitos contidos na Constituição." Precisamos adaptar o sistema tributário aos problemas específicos da empresa familiar.

A EMPRESA FAMILIAR DE ALICANTE

AEFA- Associação de Empresas Familiares de Alicante

Tive uma verdadeira formação teórica e também prática nos inúmeros eventos organizados pela AEFA, Associação de Empresas Familiares de Alicante, através da sua equipe de gestão e do seu Presidente, **Manuel Peláez** à frente, uma pessoa verdadeiramente inquieta e preocupada com todo o problema que tem a ver com famílias de negócios de Alicante. Costumava dizer que às vezes é preciso deixar a gestão diária do negócio para lidar com outras não menos importantes, para participar de seminários e colóquios onde pude trocar experiências com outros empresários e pude aprender conversando sobre inúmeros assuntos como relações pais-filhos, e entre irmãos, planejamento sucessório, protocolo familiar, comunicação, tributação, conflitos, salários na família que administra a empresa e aquela que não administra, empresas líderes e excelentes, dias de teatro onde as histórias eram encenadas família e as relações entre irmãos, pais e as causas e consequências das realidades que ocorrem no nosso dia a dia da empresa familiar.

Aprendi muito e pude entender como a maioria das empresas familiares tem problemas semelhantes, embora também tenha percebido um alto grau de privacidade ao expô-las, em função da possível imaturidade ou medo com que trabalham em questões que são consideradas privadas nas famílias. No entanto, o fato de pertencer a esta associação e frequentar os fóruns denota um elevado interesse em procurar soluções para questões que são verdadeiramente importantes e urgentes para canalizar uma solução. O futuro de muitas famílias, empresas e empregos depende da boa solução aplicada a determinados problemas, repito os mais comuns nas empresas familiares.

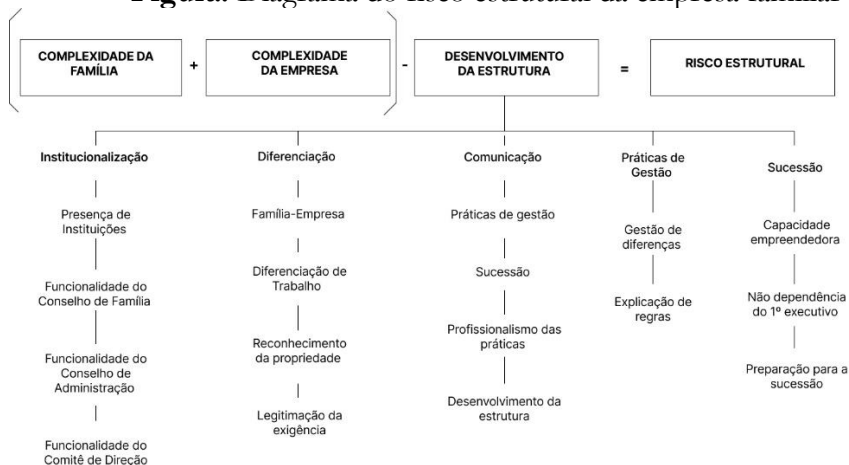
Por meio destas linhas, quero agradecer à AEFA e aos seus empregadores pela experiência de aprendizagem, que me ajudou a compreender muitas coisas na minha própria empresa e família. Obrigado!

A Saúde Empresa da Família de Alicante

Uma iniciativa interessante que vou apresentar e comentar foi o estudo do Perfil de Risco Estrutural solicitado em 2005 pela AEFA aos especialistas Alberto Gimeno e Joan Coma-Cros, da ESADE Barcelona e *Family Business Knowledge*. Neste estudo, são abordados os principais aspectos das empresas familiares investigados para melhor compreender a realidade das empresas familiares em Alicante e identificar possíveis melhorias na sua gestão. Já comentamos sobre a grande complexidade que existe em torno do cotidiano das empresas familiares, complexidade que se reflete nas relações e estruturas que compõem a dualidade empresa-família com a qual se convive diariamente.

Após a análise da metodologia de Gestão de Riscos Estruturais nas relações família-empresa e do sistema especialista FBK-Diagnóstico desenvolvido pela *Family Business Knowledge* que analisa mais de 200 variáveis da empresa familiar de forma integrada, são identificadas as mais relevantes para o aprimoramento da gestão.

Figura: Diagrama do risco estrutural da empresa familiar



Fonte: Teoria da Complexidade: O modelo é baseado na teoria da complexidade e definido pelo número e características de seus elementos, bem como pelo número e características de suas relações (fatos, atitudes, opiniões).

A capacidade de controlar eventos futuros dependerá de como as relações familiares-empresas são estruturadas. Uma estrutura adequada permite que o sistema tenha direção interna e não se comporte de acordo com a aleatoriedade do comportamento de seus membros. Portanto, o risco de caos pode aumentar se a estrutura for insuficientemente desenvolvida para a complexidade existente. As famílias empresárias devem conhecer bem seus membros e sua empresa e, nesse sentido, devem imaginar as situações difíceis que poderão enfrentar no futuro.

Para identificar as variáveis nas quais os esforços de gestão devem ser concentrados, e dada a extensão do estudo, citarei apenas algumas das principais variantes do estudo em que acredito ser necessário investir para melhorar, e omitirá outros considerados como fortalezas. O estudo é baseado em 45 relatórios realizados em 21 empresas de Alicante, e cujas pessoas têm uma idade média, principalmente entre 40 e 49 anos, pertencentes à geração fundadora e segunda geração, e cujos cargos (duplicados devido à existência de

vários cargos) são principalmente acionistas, diretores gerais, membros do Conselho de Administração, presidentes ou diretores. Além disso, em sua maioria, são empresas de primeira geração e algumas de segunda, com as relações predominantes sendo parentais (entre pais e filhos) e depois fraternas (entre irmãos), e com o passar do tempo a primeira relação vai diminuindo para aumentar a segunda, abundando nos casos em que o número de sócios esteja entre dois e cinco, o que indica que na próxima geração a propriedade será mais distribuída. No que respeita à transmissão de titularidade, a política que prevalece é a distribuição equitativa das ações entre os sucessores, predominando os setores de construção, comércio, serviços e atividades imobiliárias, faturando a maior parte deles entre 3 e 60 milhões de euros.

Institucionalização. Quanto à institucionalização, ou espaços diferenciados para as diferentes áreas de decisão entre família e empresa (Conselho de Família, Conselho de Administração, Comitê de Gestão, Protocolo) indica-se que seu grau é baixo, e com funcionamento não regulamentado, ou seja, sem agrupar os tipos de inter-relação por níveis e responsabilidades específicos. Por exemplo, um indicador do funcionamento do Conselho de Família mostra que a maioria **não conhece a conta operacional** da empresa e, portanto, não conhece os resultados econômicos de sua empresa.

Diferenciação entre Família e Empresa. Sobre alguns aspectos relacionados ao grau de diferenciação entre família e empresa, 29% indicam que não há igualdade no acesso à alta direção para familiares ou não familiares, bem como 43% que não há igualdade no critério de fixação de salários de parentes e não parentes. Nesse sentido, a grande maioria dos critérios de remuneração dos membros da família é a igualdade geracional, podendo-se observar a aplicação de critérios familiares a espaços puramente empresariais. Uma empresa com alta diferenciação entre família e empresa utilizará critérios de mérito e não critérios de igualdade familiar.

Da mesma forma, e com diferentes níveis de frequência, os fundos da empresa são utilizados para fins privados. No que diz respeito ao reconhecimento da propriedade, um baixo nível de reconhecimento dos sócios supõe uma fragilidade da estrutura, sendo

que a negação aos sócios da quota de poder que lhes corresponde é um fator de risco de crise, sendo o primeiro executivo em muitos casos aquele que nomeia o conselho ou que é aquele que nomeia a si mesmo, o que indicaria pouco respeito ao papel do acionista. Destaca-se claramente a **grande austeridade na distribuição de dividendos**, que geralmente é inexistente, reinvestindo todos os lucros na empresa, e no que diz respeito às ações geralmente não existem mecanismos de venda. É importante destacar que caso os resultados da empresa fossem claramente insuficientes, a maioria das empresas continuaria trabalhando e em alguns casos o Diretor Geral seria demitido.

Também chama a atenção que **a atuação do Diretor Geral seja um tema que não costuma ser discutido sobre se ele cumpre bem ou não sua função**. O mesmo acontece com a exigência de desempenho do Conselho de Administração, que não é levantada.

Práticas de Gestão. Quanto às práticas de gestão, destaca-se que em mais da metade dos casos **não são realizados balanços e contas operacionais mensais**, o que implica em demora em conhecer o estado da empresa, e quanto à análise de margens, conhece-se melhor a margem que cada produto contribui do que a margem que os clientes contribuem.

Comunicação e Tratamento das Diferenças. Comunicar-se adequadamente significa alternar entre dois tipos de relacionamento. Assim, alguns irmãos podem se comunicar de igual para igual quando estão em família, e ainda na empresa sua relação pode ser baseada em diferenças (um domina sobre o outro) devido a conhecimentos, cargos e papéis profissionais. Gerenciar as habilidades de comunicação também consiste em identificar as diferenças e gerenciá-las, não negá-las. Assim, é lógico que existem diferenças nos espaços familiares, mas deve haver unidade de ação na empresa.

Nesse sentido, as empresas familiares estudadas obtêm uma pontuação baixa, o que implica em fragilidade e rigidez, e uma **baixa capacidade de gestão das diferenças** favorece a existência de relações de igualdade familiar que geram comportamentos paralisantes e com pouca capacidade dinâmica. Da mesma forma, há um **excesso de informalidade** com reuniões informais ao discutir diferentes pontos de vista que não permitem legitimar essas diferenças e gerar o

quadro adequado para sua gestão. Além disso, ao avaliar a comunicação, vale mencionar a facilidade ou não com que qualquer acionista que não trabalha na empresa pode discordar abertamente sobre questões relacionadas a ela e expressar sua opinião com a administração da empresa, e na maioria dos casos, os acionistas que não trabalham na empresa não possuem informações escritas sobre seu funcionamento.

Explicação das Regras. Em um número significativo de casos não há critérios claros para a contratação de parentes na empresa e isso é decidido de acordo com cada situação. O mesmo acontece com a fixação de salários dos membros da empresa e a ausência de regras na distribuição de dividendos.

Capacidade de continuidade. Aqui, a prontidão para a continuidade foi medida por meio de indicadores como a capacidade empreendedora da nova geração, o grau em que a empresa depende do diretor-presidente e a preparação do processo de sucessão se a idade do diretor-presidente o exigir. Um alto índice de capacidade empreendedora indica energia e capacidade de gerar novos projetos ou de reformular os atuais, o que no caso em questão é assim, embora não necessariamente tenha que ser exclusivamente de origem familiar. As respostas indicam que a nova geração levará a empresa mais longe do que a geração atual, mas que ainda são muito jovens.

O indicador de não dependência do chefe do executivo também apresenta uma pontuação predominantemente baixa, o que indica uma **alta dependência das capacidades de determinada pessoa** ou pessoas. Além disso, no que diz respeito à preparação da sucessão, a evolução da estrutura de poder da empresa (que supõe autoridade, conhecimento e liderança) deve ser construída a partir da situação atual e deve ter cenários coerentes de transição de uma estrutura de poder para outra (jurídica e societário, planejamento tributário). **Em geral, a transmissão da empresa de uma geração para outra é um assunto pouco ou pouco tratado** e, ao nível do planejamento sucessório, responde-se que existem algumas ideias, e que a nova geração sabe que a transmissão foi agendada.

Em suma, a complexidade da família não só é elevada como incorpora um potencial de aumento significativo de complexidade,

uma vez que se prevê que o número médio de acionistas passe de 4,8 para 8,6. O número médio de familiares que estão trabalhando também é alto (4,1), e existe um alto grau de convivência intergeracional entre eles, normalmente duas gerações trabalhando, sendo que em 25% dos casos há parentes diretos e familiares estendidos. políticos trabalhando juntos.

Recomendações

Os autores, Alberto Gimeno e Joan Coma-Cros, recomendam:

1. Criar conselhos de família.
7. Melhorar o funcionamento do Conselho de Administração.
8. Aumentar a diferenciação entre família e empresa.
9. Aumentar as limitações à intervenção familiar nas empresas, para além das limitações formais contidas nos protocolos.
10. Aumentar a exigência de desempenho, tanto dos familiares como dos órgãos sociais.
11. Desenvolver habilidades de comunicação e gerenciar diferenças.
12. Diminuir a tendência à criação de direções-gerais coletivas.
13. Aumento da utilização de profissionais não familiares na gestão de topo das empresas.
14. Promoção da capacidade empreendedora da próxima geração.

UNIVERSIDADE E EMPRESA

Parece lógico que a maioria dos jovens universitários vai trabalhar depois de terminar seus estudos e, portanto, para aplicar os conhecimentos adquiridos durante sua formação em empresas familiares, eles devem estudar na própria universidade os aspectos específicos —familiares e profissionais— com os quais se encontrarão em seu futuro trabalho na empresa familiar.

Para o efeito, o *Family Business Institute* criou um modelo de colaboração com universidades espanholas para a implementação das Family Business Chairs, dedicadas à definição de um programa de formação com a implementação da disciplina de empresa familiar, o desenvolvimento de programas de pós-graduação e investigação sobre empresas familiares

Nesse sentido, temos duas cátedras de empresas familiares na província de Alicante, uma na Universidade de Alicante e outra na Universidade Miguel Hernández de Elche. Para aprofundar este tema, tive a inestimável participação do Professor **Ángel Sánchez** (Diretor da Cátedra da Universidade de Alicante) que expõe o trabalho da cátedra que dirige, e do empresário de Elche **Santiago Orts** (Diretor da Cátedra da Universidade Miguel Hernández de Elche), que nos apresenta o programa com a disciplina de economia da empresa familiar, do ano letivo 2006/2007.

Acho que não estou descobrindo nada de novo para você se disser que atualmente as empresas familiares compõem a maior parte do tecido produtivo de qualquer economia avançada. A crescente importância dessas empresas no mundo, tanto econômica quanto socialmente, significa que em muitos setores elas se tornaram motores da atividade empresarial. Sem dúvida, elas ocupam o protagonismo absoluto no âmbito das pequenas e médias empresas, embora sua importância não se restrinja apenas a esse segmento: nos Estados Unidos, 35% das 500 maiores empresas industriais são familiares controladas; no Reino Unido, 76% das 8.000 maiores empresas são familiares, enquanto na Espanha quase 20% das 1.000 maiores empresas são familiares.

O alto grau de inovação que demonstram, seu espírito empreendedor, sua maior capacidade de geração de emprego, seu compromisso de longo prazo com acionistas, trabalhadores e clientes e sua decisão de transmitir valores familiares ao local de trabalho, são as características mais marcantes. Clientes que diferenciam as empresas familiares. Junto com esses importantes ativos, as empresas familiares enfrentam problemas que também são seus. O planejamento sucessório, o ambiente tributário muitas vezes desfavorável em que ocorre, a incorporação de gestão profissional externa ao núcleo familiar, a manutenção do controle diante da necessidade de recursos financeiros ou alianças com outras empresas, ou o fato de a opinião pública nem sempre percebe a conveniência de preservar o caráter familiar da empresa, são os desafios mais importantes que essas entidades normalmente enfrentam. Tradicionalmente, a incapacidade de superar esses problemas, especialmente o sucessório, tem causado o desaparecimento de uma alta porcentagem de empresas familiares e, com isso, a eliminação de uma fonte fundamental de geração de emprego e riqueza.

Com o objetivo de estudar, analisar e dar soluções técnicas a estes problemas, foi criado em 1992 o Family Business Institute (IEF), constituído como uma associação sem fins lucrativos, de âmbito espanhol, e constituído por um grupo de empresários familiares. Seus sócios são todos os presidentes, CEOs ou membros do conselho de administração das empresas que possuem. Desde a sua fundação, o IEF se consolidou como um interlocutor qualificado e rigoroso em tudo o que afeta a empresa familiar e seu desenvolvimento, e vem

passando por uma evolução crescente até chegar às 103 empresas que atualmente agrupa, todas líderes do setor e setores de serviços.

Uma das iniciativas mais importantes adotadas pelo IEF foi a de promover a criação das Associações Territoriais de Empresas Familiares, cuja finalidade é colaborar com o Instituto no desempenho de suas atribuições, servindo de transmissor, em suas respectivas esferas territoriais, de todos os aspectos em que tem trabalhado a nível nacional e europeu. E é precisamente a nossa, a de Alicante, a primeira Associação Territorial da Empresa Familiar que se constituiu em julho de 1995.

A Cátedra de Empresas Familiares surge como mais uma destas iniciativas, a que se soma, juntamente com o Instituto e as Associações Territoriais, a instituição universitária. A primeira Cátedra foi criada em nosso país em 1998, na Universidade de Barcelona. Apenas sete anos depois, existem 20 Cátedras de Empresas Familiares na Espanha, formando a rede de Cátedras mais importante de toda a Europa e uma das mais significativas do mundo. Nossa província também se destaca nesta seção, pois é a única em todo o território nacional, juntamente com Madrid, com duas Cátedras de Empresa Familiar: a da Universidade de Alicante e a da Universidade Miguel Hernández de Elche.

Graças às três instituições que o apoiam, além da inestimável ajuda financeira dos seus patrocinadores, Caja de Ahorros del Mediterráneo e Mercadona, a Cátedra Family Business tem à sua disposição os recursos humanos, conhecimentos científicos, ferramentas técnicas e conhecimentos e experiência prática, o que o torna uma ferramenta valiosa para estudar a realidade e os problemas específicos das empresas familiares, especialmente as empresas familiares em Alicante.

Treinamento. Uma das tarefas mais importantes da Cátedra é a incorporação do tema da empresa familiar nos currículos universitários, avançando assim no processo de aproximação da Universidade à realidade do tecido empresarial da nossa província, cuja sobrevivência depende em muito da formação de empresários, gestores e todo o grupo de pessoas e instituições envolvidas na empresa familiar.

Não há dúvida de que boa parte dos estudantes de Administração e Gestão de Empresas, Economia, Ciências

Empresariais ou Direito, quando terminam os estudos, vão trabalhar em ou para empresas familiares. Parece razoável, então, até necessário, que estudem e aprendam sobre os problemas dessas entidades, as soluções teóricas disponíveis para lidar com eles e sua aplicação prática. Destinada a este grupo, a Cátedra ministrará a disciplina " Empresa Familiar: direção e gestão".

O trabalho de formação estender-se-á também ao desenvolvimento de cursos de pós-graduação, dirigidos a licenciados, consultores fiscais, gestores administrativos e consultores empresariais que pretendam especializar-se ou, pelo menos, adquirir um conhecimento mínimo de empresas familiares .

Investigação. A segunda atividade fundamental da Cátedra é a pesquisa. Para além do desenvolvimento desta tarefa em si, serão realizadas diversas iniciativas para promover a realização de trabalhos de investigação aplicada em qualquer matéria relacionada com a empresa familiar. Entre eles, vale destacar a chamada para a "Family Business Research Scholarship". Será uma bolsa anual, de anúncio público , à qual, através de concurso público, pode participar qualquer investigador da Universidade de Alicante.

Seminários e conferências. A par das tarefas de ensino e investigação, a Cátedra desenvolverá uma série de atividades complementares, embora não menos importantes. Será realizado um programa de seminários e conferências, que deverão constituir fóruns de encontro e discussão , para a troca de conhecimentos e experiências entre professores e estudantes universitários, profissionais liberais, empresários e membros da empresa familiar. E também daremos especial atenção, é claro, à divulgação entre a sociedade alicante da realidade e dos problemas de suas empresas familiares, bem como as iniciativas desenvolvidas pela Cátedra e pelas três instituições que a patrocinam: Family Business Institute, Family Business Associação de Alicante e Universidade de Alicante.

Angel Sanchez Sanchez, 15 de junho de 2005
Diretor da Cátedra de Empresas Familiares da Universidade
de Alicante

**Programa de disciplinas ECONOMIA DA EMPRESA
FAMILIAR,**

Curso: 2006/07.

Universidade Miguel Hernandez de Elche

**DEFINIÇÃO E ASPECTOS DO NEGÓCIO
FAMILIAR**

Definição. Pontos de partida, diferenças entre família e empresa. Características.

A família empresarial. Fortalezas e debilidades.

O ciclo (nascimento, crescimento e desenvolvimento). Capacidade empreendedora. Extinção.

A cultura. Valores, princípios e comportamentos. Mitos e costumes.

RELAÇÕES FAMÍLIA-EMPRESA

A família na empresa. Os membros da empresa: O fundador e a família direta. A família política. Pessoas fora da família na empresa. Os pagamentos.

Tipologia das empresas familiares. Envolvimento da família na empresa.

Liderança na empresa familiar. A figura do líder. Liderança compartilhada.

Negociação e mediação. Comunicação e métodos. Resolução de conflitos.

SUCESSÃO

Sucessão I. Descrição do processo sucessório. Metodologia e tempos.

Sucessão II. A resistência do fundador. Relações fundador/sucessor. Tipos de fundadores, estratégias de transferência de poder. Relacionamentos geracionais.

A profissionalização. A eleição e preparação do sucessor. A entrada. O tutor.

Aspectos jurídicos e fiscais da sucessão. Tributação da empresa familiar.

ÓRGÃOS DIRETORES:

Órgãos governamentais I. Conselho de Família. A direção

geral.

Órgãos governamentais II. Conselho Administrativo.
Assessores externos.

Aspectos comerciais e societários. A família segurando.
Vantagens e desvantagens .

Protocolo familiar. Definição e funções. Conteúdo,
desenvolvimento e monitoramento.



Uma Mensagem para

RECORDAR

As famílias empresárias devem conhecer bem seus membros e sua empresa e, nesse sentido, devem imaginar as situações difíceis que poderão enfrentar no futuro.

Uma das tarefas mais importantes da cátedra é incorporar o tema da empresa familiar nos planos de estudos universitários.

AS NOVAS GERAÇÕES O FÓRUM DA FAMÍLIA

Considero de vital importância a criação da rede de fóruns das Associações Territoriais de Empresas Familiares na Espanha, que, por sua vez, são dependentes do *Family Business Institute*; fóruns que reúnem os jovens mais inquietos e os futuros líderes de nossas empresas familiares. A formação, a troca de experiências e a aproximação ao mundo empresarial caracterizam estes grupos que se preparam para ocupar a liderança após a transição geracional.

Por isso, achei importante convidar **Nuria Pastor, Presidente do Fórum da Família Alicante**, cuja data de criação, março de 1999, dá-lhe o privilégio de ser a primeira na Espanha.

O Fórum da Família é o espaço criado para os familiares dos membros da Family Business Association, especialmente para os mais novos, que representam a continuidade geracional nas empresas. O principal objetivo é sensibilizar este grupo de jovens para a relevância do seu papel na transição geracional, além de promover a participação na Associação, bem como nos seus próprios atos e realizar aquelas atividades de formação e intercâmbio que se considerem mais importante.

Seus objetivos são:

1 Orientar e ajudar seus integrantes a desenvolverem diferentes possibilidades de participação futura nas empresas de sua família.

2 Promover a criação de novos canais de comunicação entre as diferentes gerações de membros da empresa

familiar.

3 Criar um fórum de debate sobre os aspectos e problemas das empresas familiares, com foco nos sucessores.

4 Promover a formação contínua sobre temas relacionados com as empresas familiares, organizando cursos e seminários de interesse e especialmente dirigidos aos jovens.

5 Promover as relações pessoais e profissionais entre os diferentes membros do Fórum da Família.

6 Fortalecer os laços de relacionamento entre as empresas integrantes da Associação de Empresas Familiares.

7 Difundir o conhecimento da empresa familiar entre os jovens em geral.

Hoje, existem 30 fóruns familiares na Espanha, que correspondem a 30 Associações Territoriais.

Entre as atividades que cada fórum pode organizar, destacam-se os eventos que contam com a presença de empresários, profissionais, académicos e políticos de máxima relevância, além de atividades de capacitação e visitas a empresas.

Adicionalmente, o Family Business Institute, em colaboração com um Fórum Territorial, organiza um encontro anual para todos os seus membros em que, juntamente com a atividade académica, é incentivada a troca de experiências e conhecimentos mútuos entre os seus membros. A primeira reunião teve lugar em Barcelona em 2003, a segunda em Valladolid (2004), em Sevilha em 2005, em Santiago de Compostela em 2006 e a quinta em Alicante em 2007, todas com grande sucesso em

termos de participação superior a cem participantes.

O Alicante Family Forum foi criado em 17 de março de 1999 com a presença de trinta e oito jovens descendentes e parentes da Alicante Family Business Association.

Após uma reunião provisória promovida por Antonio Badias e Javier Peláez, Bernardo Garcia-Forte assumiu a presidência em 2001 e foi substituído em 2005 por Nuria Pastor.

Foram organizados atos acadêmicos, visitas a empresas e constituída uma sessão especial do Fórum da Família.

Nuria Pastor Ramos, 7 de outubro de 2005
Presidente do Fórum da Família Alicante



Uma Mensagem para

RECORDAR

O Fórum da Família é um espaço criado para os familiares, principalmente os mais novos, que representam a continuidade geracional nas empresas

EXPERIÊNCIAS VIVAS

Quero convidar as pessoas responsáveis, boas e visionárias, diretores ou não de qualquer empresa familiar, a compartilhar suas experiências familiares e empresariais para evitar erros e promover o progresso da empresa familiar. Quanto mais avançamos no conhecimento, mais necessário é compartilhar experiências.

O ideal é que as famílias empresárias cujos conhecimentos práticos adquiridos no exercício de sua vida diária, tenham eles melhores ou piores resultados, sejam, agradáveis ou desagradáveis, possam ser trocadas para facilitar a cooperação, evitar conflitos econômicos ou de relacionamento e buscar profissionalização com o objetivo comum de progresso.

Devo admitir que tem havido pouca paciência e tempo generoso investido para poder mostrar e colocar à disposição do leitor as EXPERIÊNCIAS REAIS que mostrarei a seguir. As experiências — desculpe a redundância — dessa paciência perseverante me ajudaram a me iluminar, conhecer e compreender as razões pelas quais a maioria dos gestores de empresas familiares que convidei a participar com suas opiniões e experiências neste livro não o fizeram, e na minha opinião, estas são algumas delas: falta de interesse, falta de tempo, uma sistemática ou hábito a seguir com a rotina de gestão diária e que não contemple essas questões, falta de visão do futuro e de continuidade, medo ou falta de coragem por expô-los a ter que lidar com aspectos da própria gestão familiar ou empresarial ainda não resolvidos, falta de humildade, etc. Se as opiniões das empresas presentes são importantes, não o seriam menos se conhecêssemos as das que se recusaram a participar.

A experiência que adquiri ao longo deste processo diz-me que ainda há muito trabalho a fazer no domínio das empresas familiares, começando pela formação em conhecimento e adaptação e mudança cultural. Sem dúvida, compartilhar experiências de família de negócios pode nos ajudar a corrigir, melhorar e aprender novos métodos diante dos enormes desafios de nossas empresas para o futuro.

Aqui estão as perguntas comuns e as experiências reais que

apresentarei abaixo e que faço a todos igualmente:

1. Discuta as dificuldades em combinar uma instituição natural baseada no amor, como a FAMÍLIA, com uma instituição artificial baseada em interesses econômicos, como a EMPRESA.

2. Situações ou problemas de confusão entre propriedade e gestão.

3. Critério mais importante na estratégia de gestão da empresa:

a. Perseguir interesses puramente comerciais.

b. Perseguir os interesses da família.

c. Encontre um equilíbrio entre os dois.

4. Renovar-se ou morrer. Obstáculos à renovação.

5. A inovação.

6. A excelência empresarial. As expectativas de satisfação superam o esperado.

7. A comunicação e o comportamento entre os membros familiares-sócios.

8. Hierarquias e responsabilidades na gestão cotidiana entre os membros familiares-sócios. Familiares na gestão e seus cargos.

9. Sucessão na direção. Critérios para selecionar o futuro líder.

10. Humor. Anedotas, alguns casos.

14 Experiências Reais (em ordem alfabética):

1. AVENIDA PLASTICS (Injeção de termoplásticos).
2. DOMINGO SERNA (Estruturas, caldeiraria, serralharia, marcenaria metálica).
3. DOSNUEVE (Imobiliária)
4. VALTORRE (Água mineral).
5. ECISA, S.A. (Companhia Geral de Construções).
6. ELPOZO (Alimentação).
7. FERRETERÍA FERRI.
8. GRÁFICAS DÍAZ.
9. GRUPO ANTÓN (Comunicação).
10. HUERTO DEL CURA (Viveiros).
11. JUAN JOSÉ ALBARRACÍN, S.A. (Pimentão e Especiarias).
12. PIKOLINOS INTERCONTINENTAL (Calçados).
13. SON SÁNCHEZ (Frutas secas).
14. VALOR (Chocolates).

Devo agradecer pelas opiniões enriquecedoras de todos os empresários que gentilmente participaram e compartilharam seus conhecimentos e experiências.



Uma Mensagem para

RECORDAR

**Compartilhar experiências
empresariais-familiares pode nos ajudar a
corrigir, melhorar e aprender novos
métodos para progredir.**

Avenida Plastics, S.A.

Injeção de Termoplásticos

Empresa familiar: Avenida Plastics, S.A.

Atividade: **Injeção de termoplásticos.**

Funcionários: **40.**

Sede: Ibi (**Alicante**).

Experiência Real

Introdução. Cinquenta anos de atividade garantem a experiência de nossas empresas tanto na construção de moldes para termoplásticos quanto na injeção dos mesmos. Nosso objetivo nas duas últimas décadas tem sido uma melhoria constante em tudo o que envolve qualidade e plena satisfação de nossos clientes. Para isso, trabalhamos com uma das técnicas mais avançadas, a "Engenharia Concorrente ou Simultânea" (Time Compression), que envolve todas as áreas-chave da empresa no desenvolvimento do produto. Com a Engenharia Concorrente, técnicos de diferentes departamentos trocam ideias desde o início, considerando todos os elementos que afetam o produto, resultando em menos alterações, caso sejam necessárias, no início, quando os custos são baixos, e reduzindo o tempo de desenvolvimento do produto.

Atualmente, nossas empresas atuam em setores como automóveis, móveis, decoração, sanitários, eletrônicos, pequenos eletrodomésticos, telecomunicações, etc. Também oferecemos outros serviços, como serigrafia, montagem, blindagem eletromagnética, entre outros, oferecendo **SOLUÇÕES INTEGRADAS** para as necessidades de nossos clientes. Além disso, a Avenida Plastics possui os Certificados de Qualidade ISO/2001 e ISO/TS-16949.

1. Confusão entre propriedade e gestão. Em nosso caso, a confusão de alguns membros de uma das famílias entre propriedade e gestão nos levou à separação.

2. Estratégia de direção. Buscar o equilíbrio entre ambos.

3. Inovação. Em nossa empresa, é um tema importante.

Atualmente, fazemos parte do programa Proa-Innovaplastics.

4. Sempre nos preocupamos em colaborar ativamente

com institutos tecnológicos relacionados às nossas empresas.

5. Comunicação e comportamento. Atualmente, as relações estão excelentes, com quatro membros da família trabalhando na empresa e ocupando os cargos de Diretor Geral, Adjunto à Gerência - Diretor de Marketing, Adjunto de Vendas e Adjunto de Compras. Após a separação, os sócios que permaneceram na empresa compartilham a mesma filosofia empresarial.

6. Hierarquias e responsabilidades. Essa situação está intimamente relacionada com a segunda questão. A empresa sempre definiu claramente, por meio de procedimentos, tanto as hierarquias (organograma) quanto as responsabilidades de cada cargo. O problema em nosso caso foi a não aceitação de alguns membros de que pessoas com maior qualificação ocupassem cargos superiores na hierarquia e com maior remuneração.

7. Liderança e sucessão. Atualmente, estamos começando a incorporar a terceira geração na empresa. Eles estão assumindo posições com objetivos claros e mensuráveis. Contamos também com uma equipe diretiva muito jovem e altamente qualificada, que participa dos planos de expansão e diversificação da empresa.

Julia Vicedo, 28 de janeiro de 2005
Adjunta à Gerência-Diretora de Marketing da Avenida Plastics.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Alguns membros não aceitaram que pessoas mais qualificadas ocupassem posições superiores na hierarquia com maior remuneração.

A inovação em nossa empresa é um assunto quente. Fazemos parte do programa *Proa-Innovaplastics*.

Domingo Serna
Estruturas, Caldeiraria, Serralharia

Empresa familiar: **Domingo Serna, S.L.**

Atividade: **Caldeiraria e estruturas.**

Funcionários: **25.**

Sede: **Orihuela (Alicante).**

Experiência Real:

Introdução. Comecei como trabalhador autônomo em 1962, em um espaço de cerca de 40 m², localizado na esquina da Praça Monserrate, em Orihuela (Alicante).

Sou mecânico de profissão e, após trabalhar como soldador na Alemanha, tentei me dedicar ao conserto de carros e motos, mas, devido à falta de clientes naquela época, comecei a receber trabalho como soldador e, assim, direcionei minha atividade para a serralharia, já que a empresa de construção em que trabalhei antes de emigrar para a Alemanha começou a me fornecer trabalho nessa área.

Pouco a pouco, com interesse e dedicação, aprendi a nova profissão. Fui recebendo novos trabalhos e tive que contratar um aprendiz. O espaço da minha oficina tornou-se pequeno e comprei uma casa na Rua Luís Barcala, que transformei em oficina, aumentando a equipe de trabalho para cinco pessoas. Com o tempo, novamente o espaço ficou pequeno. Comprei outro local na Rua Antonio de Padua, com 330 m² de área coberta e 500 m² de pátio, e tive que aumentar a equipe devido ao aumento da demanda de trabalho. Após cinco anos nesta oficina, também ficou pequena. Então, pedi à minha mãe que me vendesse um pedaço de terra em uma propriedade chamada La Portalá, nos arredores de Orihuela. Essa propriedade havia pertencido aos meus avós e minha mãe conservava uma pequena parte. Sobre essa terra que minha mãe me doou, construí uma estrutura metálica, com um guindaste, tudo fabricado por nós em nossas oficinas.

Quando terminei essa oficina, acreditei que seria definitiva, mas não foi o caso. Com o tempo, meus filhos Santiago e, pouco depois, Daniel, começaram a trabalhar na empresa, e comecei a acreditar que

minha empresa tinha um futuro.

Após a morte de minha mãe, sua propriedade foi dividida entre os irmãos por acordo mútuo, e eu fiquei com a terra que ainda estava em nome dela, cerca de 3.000 m².

Meus filhos construíram um novo galpão de 1.450 m², que, somado ao anterior de 800 m², nos proporcionou boas instalações. Chegando minha aposentadoria, passei a empresa para os meus cinco filhos, e a empresa Cerrajería Domingo Serna S.L. foi constituída. Eles são os proprietários da empresa, enquanto eu sou proprietário dos prédios (Domingo Serna Almodóvar).

A Cerrajería Domingo Serna S.L. é a continuação de uma empresa unipessoal criada por nosso pai, Domingo Serna, nos anos 60. Com o tempo e muito trabalho, ele construiu o que somos hoje, uma empresa com uma grande fábrica e 25 funcionários. Somos cinco irmãos da segunda geração, dos quais quatro estão envolvidos na gestão.

Nosso pai, ao longo dos anos e com seu intenso trabalho, transmitiu seus conhecimentos até o momento de sua aposentadoria (até hoje, ele ainda responde a muitas dúvidas sobre trabalhos tradicionais, noras para elevação de água, comportas de canal, etc.) para aqueles de nós que agora fazemos parte da empresa.

Atualmente, nossa empresa opera como uma sociedade limitada desde 1999. Um dos irmãos é o diretor da empresa, enquanto os outros colaboram em diferentes departamentos, como administração, qualidade, tesouraria, produção, etc.

Atualmente, continuamos os trabalhos que nosso pai iniciou, focados na fabricação e montagem de projetos grandes e pequenos em ferro e aço inoxidável. Nossas principais áreas de atuação incluem estruturas, caldeiraria e serralharia. Podemos destacar projetos como passarelas para pedestres, sistemas de irrigação, estações de tratamento de águas residuais, projetos de decoração urbana e, em geral, qualquer trabalho personalizado de acordo com as necessidades do cliente.

Consideramos qualquer empresa ou pessoa física que nos solicita um orçamento ou trabalho como cliente prioritário. No entanto, frequentemente, são as empresas de construção de obras públicas que solicitam nossos serviços. Como um bom amigo nos

definiu, esta é a nossa razão de ser: "disposição, compromisso e colaboração na resolução de problemas em projetos e obras". É assim que nossos clientes nos veem, e eles geralmente contam conosco em todos os seus projetos, sem tirar a importância dos trabalhos que realizamos para particulares, escritórios de arquitetura e design, entre outros.

Investimos em equipamentos, como guindastes, máquinas curvadoras de perfis e chapas, dobradeira de controle numérico, guilhotina, serras de fita, além de nossa frota de veículos, que inclui caminhões-guindaste de diferentes tamanhos. No entanto, o que mais valorizamos ao longo dos anos é a equipe de trabalho que compõe a empresa, formada por 25 profissionais de diversas áreas, que encontraram nesta empresa familiar um lugar estável para exercer suas funções.

Domingo Serna via seu trabalho e sua empresa como uma ferramenta para o bem-estar da família e como uma maneira de garantir o futuro de seus filhos no campo profissional. Como podemos ver, ele alcançou esse objetivo ao longo desses anos.

Em 1999, a empresa se tornou uma sociedade formada por toda a família, e os membros da família se juntaram à empresa como funcionários (por Rosa e Santiago Serna Lorente).

1. **Combinação família-empresa:** Em primeiro lugar, é importante notar que a dificuldade reside em não saber distinguir entre família e trabalho, em particular em não saber distinguir entre ser proprietário e entender qual é o papel de cada um na empresa. Por experiência, capacidade organizacional ou grau de envolvimento. As dificuldades em combinar empresa e família são significativas e envolvem a ideia de que a empresa foi herdada e que, apenas por ser membro da família, se tem o direito e a obrigação de desempenhar um cargo de responsabilidade, mesmo que não tenha a certeza de ter a capacidade ou a formação necessária. Normalmente, nos cobramos mais do que aos funcionários, o que cria conflitos entre nós, mas não devemos permitir que isso afete nossas relações familiares.

2. **Confusão entre propriedade e gestão:** Isso é importante porque muitas vezes, apenas por ser proprietário, sentimos que temos o direito de fazer o que quisermos, sem pensar no que é melhor para a empresa. Esse problema pode ser derivado da falta de formação dos proprietários da empresa em questões empresariais, pois até agora esse assunto não foi considerado prioritário. Também é importante destacar que, como se trata de uma empresa familiar, os problemas que surgem na empresa são levados para casa e discutidos em momentos de convívio familiar, o que afeta as relações familiares e aumenta o estresse, já que muitas vezes não conseguimos "desligar".

3. **Estratégia de gestão:** Acreditamos que a empresa está sempre a serviço da família, fornecendo trabalho, sustento e bem-estar para nossas famílias. Encontrar o equilíbrio entre interesses familiares e empresariais é muito complicado, especialmente em uma empresa pequena como a nossa, que ainda não tem consciência do que é uma estrutura organizacional. No entanto, é importante enfatizar que a empresa e o trabalho em geral devem servir para proporcionar bem-estar à família, e isso deve ser priorizado acima de tudo, mesmo que o crescimento da empresa, que é um objetivo muito importante e desejável, ocorra mais lentamente do que se priorizássemos os interesses puramente empresariais em detrimento da família.

4. **Renovar ou morrer:** Estamos cuidando da estabilidade e do progresso da empresa, pesquisando, adaptando e renovando constantemente nossos métodos de trabalho em um mercado cada vez mais exigente. Obviamente, qualquer empresa deve se renovar para permanecer no mercado. Até agora, nossa renovação tem sido principalmente na produção, algo que consideramos natural e no qual investimos. No entanto, somos mais relutantes em investir em nós mesmos, em formação e desenvolvimento. Acreditamos que isso é comum em empresas pequenas como a nossa, mas aos poucos estamos percebendo que uma boa política organizacional melhorará a empresa e nos dará um maior controle sobre ela.

5. **Excelência empresarial:** Estamos satisfeitos com o

nosso trabalho, acreditamos que estamos fazendo as coisas bem, caso contrário, não estaríamos aqui. No entanto, isso não significa que não possamos melhorar ainda mais. Estamos progredindo lentamente, o que envolve formação, investimento adicional, maior envolvimento, novas abordagens, novas atitudes, etc. Mas estamos superando lentamente as metas que estabelecemos, e isso nos enche de orgulho pelo nosso trabalho.

6. **Comunicação e comportamento:** Como mencionado anteriormente, nossa empresa é pequena, e todos nós estamos em contato uns com os outros. Portanto, a comunicação entre nós é muito fluida, pois trabalhamos juntos e todos sabemos dos projetos que cada um está desenvolvendo.

7. **Hierarquias e responsabilidades:** Isso faz com que a gestão diária entre os membros da empresa e da família seja cordial e participativa. É claro que há uma pessoa que lidera a empresa, e há um organograma de responsabilidades para os outros membros. A hierarquia em nossa empresa é distribuída com base no grau de envolvimento que cada um deseja assumir e é capaz de desenvolver.

8. **Liderança e sucessão:** Estamos planejando o futuro todos os dias. O líder é a pessoa mais capacitada para dirigir a empresa e é aceito por todos, apoiado, querido e respeitado por todos os membros da família e da empresa em geral.

Espero e desejo que nossa perspectiva seja interessante. Estamos muito orgulhosos por você ter decidido escrever um livro e por ter contado conosco para isso. Um abraço.

Rosa Ma Serna Lorente, Diretora de Recursos Humanos, 16 de abril de 2005.

Santiago Serna Lorente, Diretor Geral.
Domingo Serna Almodóvar, Presidente-Fundador de
Domingo Serna.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Normalmente, nos cobramos entre nós mais do que a qualquer funcionário.

A hierarquia em nossa empresa é distribuída com base no grau de envolvimento que cada um deseja assumir e é capaz de desenvolver.

Dosnueve Imobiliária

Empresa familiar: **Dosnueve, S.L.**
Atividade: **Promoção e construção.**
Funcionários: **100.**
Sede: **Talavera de la Reina (Toledo).**

Valtorre Água Mineral

Empresa familiar: **Valtorre, S.A.**
Atividade: **Água mineral.**
Funcionários: **40.**
Sede: **Belvis de la Jara (Toledo).**

Experiência Real:

Introdução. Não se pode esquecer que o que somos hoje é graças ao esforço que as gerações passadas fizeram. Foi na década de 1940 quando meu avô abriu uma armaria chamada "O CAÇADOR" na Praça Juan de Mariana, perto da Prefeitura em Talavera de la Reina. Ele deixou seus dois filhos, jovens rapazes, Faustino (meu pai) e Justo (meu tio), que aproveitavam para sair à rua para brincar enquanto ele deixava o negócio nas mãos do destino, enquanto ele começava sua jornada na construção, graças a uma horta que meu bisavô, Aurelio, possuía ao redor do que hoje é a rua Francisco Aguirre, próximo ao moinho Talaverana. Foi apenas uma questão de tempo até que meu pai se integrasse no negócio, quando começou o desenvolvimento urbano desenfreado das décadas de 1950 e 1960, chamando precipitadamente às portas desta cidade. Uma obra após a outra, foi a tônica principal, o que levou à colaboração entre a família do meu pai.

No lado da minha mãe, minha avó Bruna administrava um pequeno negócio de cabeleireiro iniciado em sua terra natal, um pequeno vilarejo em Salamanca chamado El Tejado, nos anos 40. Sua paixão pelo trabalho não a deixou descansar até seu falecimento aos 92 anos, quando ainda ia, como durante toda a sua vida, abrir as portas do estabelecimento. Esse ambiente, assim como na família do meu pai,

levou à colaboração entre os membros da família da minha mãe.

Com o boom imobiliário dos anos 60 e 70, e com meus pais já casados, o curso do tempo e o ambiente dessas duas famílias propiciaram ligações comerciais entre a família do meu pai e a família da minha mãe.

Foi nesse caldo de cultura que se desenvolveu, no sentido empresarial, minha infância, adolescência e anos de universidade. Posso afirmar que eu absorvi, sofri e me beneficieei da mentalidade da família empresarial. Eu vivenciei o ponto de partida e sempre soube qual seria meu destino. E para isso me preparei. Tinha paixão, atitude e faltava habilidade.

Logo após me formar, com muita vontade de trabalhar no que sempre sonhei, pressionei meu pai para me envolver nos negócios. Mas o ambiente em que estava, com primos, tios e sobrinhos, não era o mais propício. Passamos anos procurando onde eu poderia desenvolver minha atividade empresarial. A construção foi deixada de lado por cerca de dez anos, o que coincidiu com o desenvolvimento da empresa que estava por vir, meu campo de treinamento, a Valtorre.

Valtorre

Água mineral

Uma propriedade de 120 hectares, com água em quantidade e qualidade suficientes, 200 metros de galpão, os restos de um chiqueiro e uma empresa falida que já havia funcionado anos atrás. Foi esse o ponto de partida da minha aventura empresarial, quando eu tinha apenas 23 anos e acabara de me formar.

Juntei os cinco trabalhadores que haviam terminado com a empresa anterior, trabalhadores animados, mas mal gerenciados. Começamos com ferramentas antigas e nos lançamos ao trabalho. Comprávamos garrações e, quando um caminhão chegava, tínhamos que parar para descarregá-los. Um homem os colocava na tremonha, outro os posicionava na enchedora, outro colocava a tampa com um martelo de madeira, outro aplicava o rótulo, outro os colocava nas caixas, e tudo era feito manualmente. Quando um caminhão chegava, todos paravam. Um caminhão por dia, com muito esforço. Cinco mil garrafas por dia.

Onde poderíamos encontrar garrafões, etiquetas, cola, caixas, grampos, etc.? Aos 30 dias, já havíamos enchido nosso primeiro caminhão. Onde poderíamos encontrar um cliente? Alicante, Murcia, Málaga, batendo de porta em porta, mas as portas se fechavam uma após a outra. Encontrei um cliente em Argamasilla de Alba e carregamos o caminhão. No dia seguinte, ele me ligou para dizer que estava devolvendo o caminhão ou jogando-o no lixo. A água saía dos garrafões porque as tampas não encaixavam corretamente. Isso se repetia várias vezes. Por um lado, conquistávamos clientes, mas, por outro, os perdíamos, e tudo afetava nossos resultados financeiros. Era desanimador. Perdas contínuas. Um ano após o outro. Até o quarto ano.

Determinação, constância, perseverança, recusar-se a desistir, cair e se levantar novamente. Essa foi a constante na minha vida.

Estávamos à mercê dos fornecedores de garrafões, tentando economizar cada vez mais material, e a água continuava a vazar dos garrafões, perdíamos clientes e acumulávamos prejuízos. Decidi fazer uma mudança que se tornaria fundamental no futuro da empresa. Quem era o melhor fabricante de garrafas do mundo para que pudéssemos fabricá-las nós mesmos? Onde estava? Procurei na Alemanha. Fiquei chocado ao ver o muro que dividia as duas Alemanhas com soldados armados e amplas medidas de segurança. Mas estávamos na Alemanha. A Bekum nos disse que nunca haviam fabricado garrafas de 5 litros, nosso produto principal, em PVC biorientado, o material mais avançado naquela época em todo o mundo. Além disso, eles não sabiam como prender a garrafa para que fosse conveniente e o peso, apesar de enfrentarmos um fracasso, nos disseram que tentariam. A incerteza estava novamente em nossas mãos. Assinamos um contrato com eles, pagando 100 pesetas da época, e com a melhor empresa do mundo, a ignorância é sempre audaciosa. É por isso que os outros, os menos ignorantes, não o fazem. Mas às vezes funciona.

O produto foi um sucesso retumbante. O garrafão era o mais transparente do mercado, o mais resistente, o mais leve em peso, e tinha a vantagem de uma alça para a conveniência das donas de casa. Os benefícios floresceram. A empresa começou a crescer e crescer,

mais máquinas, mais clientes. Não conseguíamos dar conta. Era realmente estressante não conseguir atender à demanda, por mais máquinas que adicionássemos, não éramos capazes de superar os pedidos. A concorrência também começou a nos copiar. E surgiu o PET, um material com características superiores ao PVC biorientado. O processo foi o mesmo. Quem era o melhor fabricante de máquinas do mundo para fabricar PET? Onde estava? Na Nissei, no Japão.

Tóquio foi impressionante, pela aglomeração, pela densidade de sensações. Nossa intenção era comprar uma máquina e testá-la. Nos encontramos com os japoneses e, 15 minutos depois de estar com eles, inesperadamente havíamos comprado 3 máquinas no valor de 300.000 pesetas. Minha voz tremia com o resultado inesperado. O sucesso também estava do nosso lado.

Hoje temos o equivalente a 15 máquinas, o que nos permite envasar 40 caminhões por dia e produzir 45.000 garrafas por hora. Agora, a demanda não nos intimida. Eu esqueci de mencionar: a água não vaza mais pelos garrafões.

Hoje temos a criação de outra planta, algo que estou particularmente empolgado, em Beteta, Cuenca. Prevejo que não ficaremos atrás da Valtorre. Em todos esses anos, sempre tive uma sensação de abandono em relação ao que sempre foi a atividade da minha família: a construção. A Valtorre já funcionava por conta própria. Procuramos a profissionalização externa, através de um gerente. E o encontramos. Um profissional excepcional. Animado, com impulso, tornou a empresa sua, sem qualquer pretensão. Foi uma libertação que nos permitiu embarcar em outro projeto empolgante.

Dosnueve Imobiliária

Tios, sobrinhos e primos. Simplificamos o problema comprando suas ações. A primeira coisa que fizemos assim que essa nova etapa começou. Percebi que a estrutura do balanço estava desequilibrada, com ativos fixos muito importantes em relação aos ativos circulantes. Grandes ativos, terrenos rurais, não preparados para urbanização a curto prazo, mas estrategicamente bem localizados, em

comparação com um capital circulante quase inexistente. Um carpinteiro e quatro pedreiros. Baixa dívida, exceto pelo pagamento das ações aos meus tios, e um prestígio conquistado ao longo de duas gerações passadas.

Esse era o cenário com o qual eu estava trabalhando. A solução era equilibrar o ativo circulante com o fixo. Comprar terras em quantidade a curto prazo e desenvolver projetos de construção.

Começamos com um projeto na Avenida Francisco Aguirre, perto da ponte da ferrovia. Foi um projeto de habitação de custo limitado, mas muito digno dessa classificação. Depois de concluída a promoção, começamos a vender. Entre os compradores estavam um policial militar, um policial municipal e um bombeiro. Eles começaram a reclamar do frio, da qualidade insatisfatória e das instalações inadequadas. Eles convenceram a comunidade a entrar com uma ação contra nós, ameaçando que, se não fizéssemos alterações em algumas instalações, incluindo o sistema de aquecimento, nos arrependeríamos. Não cedemos a nenhuma de suas demandas. No dia seguinte, o prédio estava coberto de cartazes e lençóis com mensagens claras contra nós, incluindo uma que dizia: "Faustino, estamos com frio." Conferências de imprensa apareciam nos jornais locais, na televisão, e até mesmo os moradores fizeram uma conferência de imprensa na rádio. Duas gerações lutando pelo bom nome de uma construção bem executada, mas, em questão de dias, algumas pessoas haviam manchado sua reputação. Alguns clientes desavisados entravam em nosso escritório e diziam: "Vocês são os da construção na avenida?", e saíam correndo. As vendas, nossas primeiras vendas, caíram drasticamente. O juiz decidiu a nosso favor, mas a imagem estava manchada. O panorama, além de injusto, era novamente desanimador.

Um policial militar e um policial municipal não seriam aqueles que interrompessem nosso esforço, embora eu reconheça que poderia ter sido a ruína de uma empresa sem recursos ou de um empresário pouco disposto a lutar. Mais uma vez, meu pai desempenhou um papel decisivo e determinado. Um projeto após o outro nos fez esquecer esse problema, que agora vemos à distância. Enquanto buscávamos ir além do que nossos olhos podiam ver, erramos em outro projeto em Madrid, quando um foco inadequado na construção e uma abordagem

deficiente na venda quase nos levaram a prejuízos. Isso me fez lembrar do meu avô, que costumava dizer que "quando os lucros são escassos, as perdas estão próximas". Mas erros, com acertos, podem ser superados. Hoje, temos presença na Serra de Gredos, Madrid, Costa del Sol e em nossa Talavera, além de estarmos desenvolvendo um departamento de gestão e transformação de terrenos rurais em urbanizáveis.

Foi a evolução do tempo, e a evolução das obras que me fez questionar que deveríamos considerar uma estratégia, um objetivo, um destino, e não simplesmente fazer obras sem rima nem razão. Que empresa queríamos? (Como você a definiria? Para responder a esse tipo de pergunta, nossa família deveria fazer um exame de consciência. Para fazer isso, primeiro teríamos que definir um líder reconhecido, não apenas nominal ou supostamente, mas antes, o reconhecimento sólido e formal de um líder, com letras maiúsculas, com poder suficiente para desenvolver o modelo de negócio que a família definiu.

Se isso não estiver claro, em pleno desenvolvimento, podem surgir dúvidas de poder, de critérios, que podem arruinar toda a empresa. A família me escolheu para esta tarefa. E eu respondo por isso. Uma vez dado esse passo, defini a estratégia de médio e longo prazo que mencionei anteriormente.

Quatro etapas configuraram:

1. Gerenciar a qualidade do produto. Por esta razão, obtivemos a certificação de qualidade do produto ISO 9001 e a certificação ambiental ISO 14001 em Maio de 2003. Tivemos assim a garantia da qualidade previamente definida nos nossos produtos. Mas de que adiantaria se não obtivéssemos bons resultados?

2. Qualidade na gestão. Gestão da qualidade, qualidade da gestão. Brinque com palavras, com significados muito diferentes. Este segundo passo foi muito mais ambicioso, pois também procurou garantir bons resultados. Para isso, diagnosticamos a empresa segundo um modelo de excelência na qualidade de gestão da EFQM. Se você tiver bons procedimentos, conseqüentemente terá bons resultados. Vamos definir quais os objetivos que queremos na empresa e colocar

toda a organização em movimento atrás dos objetivos definidos. Este modelo exerce sua função principal junto ao cliente.

Quando falo em resultados, obviamente não me refiro apenas aos econômicos, mas os resultados são também o grau de satisfação dos fornecedores, dos colaboradores e dos clientes (em geral, dos agentes relacionados com a empresa).

3. Protocolo familiar. Um código de ética. Algumas regras do jogo previamente definidas, relativamente às relações da família com a empresa, para que ninguém seja enganado. Um documento rigoroso. O exame de consciência familiar, onde é decidida a posição de todos os seus membros. Um documento duro, mas uma vez guardado, uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de negócios sem amarras, sem contratempos para o futuro.

4. Informatização ou automação. De todos os conceitos e processos explicados anteriormente, para otimizar o trabalho das pessoas que integram! todo o sistema. Que os casos “sejam ditos e feitos apenas uma vez”, de forma eficaz e otimizando recursos, por definição escassos.

Permitam-me concluir, não para dar conselhos a partir da minha posição modesta, mas para tirar duas conclusões esclarecedoras:

- Reconheci pessoas extremamente inteligentes. Pessoas deslumbrantes por sua agilidade mental e ideias inovadoras. Mas muitos deles são fracassos inteligentes e brilhantes. Também conheci, devido à minha condição, empresários, e nestes segundos adivinhei um bom senso ou atitude. Consistência, perseverança, tenacidade. Pessoas que não são extremamente inteligentes, mas têm sucesso; eles avançam. Isto me leva a pensar que uma atitude constante é uma arma mais válida do que uma inteligência refinada e confortável.

- Tenho recebido muitos currículos de pessoas que querem começar a trabalhar, como qualquer outra empresa. Nunca vi um que diga: errei, caí... mas me levantei; O que nos torna fortes é precisamente isso. E também fortalece nossas empresas.

Muito obrigado.

1. Combinação de empresa familiar. É muito difícil separar os dois papéis, pois desde a infância vivemos em ambiente familiar com os nossos irmãos e pais, e quando se trata de assumir a responsabilidade por uma empresa, com critérios objetivos e puramente económicos. Pode ser que isso seja claro, porque embora a tendência seja misturar os dois papéis, certamente o resto dos membros da família não partilham desta linha divisória, e este é um desafio que, do meu ponto de vista, é o o mais difícil, ainda mais do que o futuro do já complicado ambiente de negócios, pois depende de questões subjetivas, de sentimentos, de informações e de formação de cada um dos membros que tiveram ao longo da vida.

As estruturas para fortalecimento da gestão da empresa se resumem, se é que se pode utilizar um conceito tão amplo, a uma questão técnica, pois se você não tem capacidade de criar gestão em uma área específica, existem profissionais externos que podem te ajudar.

Porém, quando se trata de questões sentimentais, onde a capacidade profissional e a boa gestão não são tão importantes, mas sim as influências do sentimentalismo, o reforço estrutural dos sentimentos esbarra num confronto sério.



A família Fuertes

De esquerda a direita: Sr. José Fuentes. Conselheiro delegado. Sra. Juana Fuertes, membro do Conselho de Administração e Sr. Tomás Fuertes, Presidentes de Elpozo Alimentación.

2. Confusão de gestão de propriedade. Sem dúvida, este é um ponto que pode ser arruinado, com anos e anos de esforço do fundador da empresa, e das gerações seguintes. Acreditar-se como chefe porque é filho do fundador e com poder de decisão além do estritamente alcançado por sua posição, é um erro gravíssimo, que

implica implicitamente deficiências de vários tipos e consequências que no longo prazo podem ser, se não for irreparável, será prejudicial à organização e, em quem você acredita, às vezes imprevisível.

Cada um deve desenvolver rigorosamente a sua posição, dentro da empresa, em relação às suas capacidades, completamente independente de quem seja o seu pai.

3. Estratégia de direção. Obviamente, do ponto de vista da gestão empresarial, deve prevalecer o critério da prossecução dos interesses estritamente empresariais. Mas não podemos esquecer que quem detém a liderança da família empresária deve ter em conta que não só deve gerir bem a empresa, como também deve gerir bem a família. Portanto, devemos encontrar um equilíbrio entre família e empresa.

4. Renovar ou morrer. Não só nos produtos e na actividade da empresa, mas também na família é preciso renovar ou morrer, com cursos, seminários e, em última instância, reforçar as estruturas familiares, para que num determinado momento não ocorram instabilidades que impliquem instabilidades na a empresa no longo prazo.

5. Inovação. Dentro da empresa, deve configurar uma atitude permanente e enquadrar-se nas estratégias de médio e longo prazo da organização. O valor acrescentado da empresa, e ainda mais nas empresas de promoção imobiliária, não deve basear-se nas mais-valias, mas sim na sua inovação e desenvolvimento.

6. Excelência empresarial. Sem dúvida é mais uma graduação em gestão que afeta a empresa. Percebemos que para melhorar a gestão da empresa tínhamos que começar pela gestão da qualidade do produto. Para isso, obtivemos os certificados de qualidade ISO 9001 e ambiental ISO 14001. Com isso, como digo, conseguimos uma certa gestão de qualidade. Mas percebemos que a gestão da qualidade também era tão ou mais importante que a gestão da qualidade. Tínhamos a garantia da boa qualidade, mas não tínhamos a garantia dos bons resultados económicos e sociais, da satisfação das nossas pessoas e dos nossos clientes. Avaliamo-nos e implementamos um sistema de excelência de gestão segundo o modelo E.F.Q.M. Posteriormente, fomos melhorar e ampliar procedimentos e

organização empresarial através de fluxogramas que definiam detalhadamente todos os fluxos de informação gerados na empresa. A informatização através de programas informáticos integrados é outro projecto, que esperamos que não demore muito a arrancar, após a definição completa de tudo o que foi dito anteriormente.

7. Comunicação e comportamento. A gestão da empresa é essencial para o seu bom funcionamento. Mas, na verdade, um mau relacionamento ou falta de comunicação entre os membros da família é uma ameaça para a empresa, o que conduzirá inevitavelmente, ao longo dos anos, ao fracasso da empresa, ou à sua dissolução ou desintegração. A gestão familiar para um líder familiar deve ser prioritária e agregada à gestão do seu negócio. Particularmente, eu, que administro as empresas da minha família desde que comecei a trabalhar, posso dizer que tenho menos medo da gestão empresarial do que da gestão familiar, pois a primeira eu sei que é mais uma questão técnica do que a segunda.

8. Hierarquias e responsabilidades. Não só deve ser totalmente definido, mas também os familiares que trabalham na empresa devem compreender sem dúvida que possuem capacidade suficiente, em formação, experiência, competências e atitudes, de acordo com o cargo que irão desempenhar. Existe uma tendência natural dos familiares ocuparem cargos de responsabilidade. Mas eles são capazes de desenvolvê-los?

9. **Liderança e sucessão.** Obviamente, alguns requisitos essenciais devem ser atendidos do meu ponto de vista, que devem ser pelo menos os seguintes:

a. Que o líder esteja qualificado para administrar o negócio. Ou seja, devem ter aptidões, preferencialmente preparação académica.

b. Experiência no setor em desenvolvimento, ou pelo menos em trabalhos de gestão.

c. Que ele queira levar o testemunho, ou seja, não é uma questão imposta pelo pai ou por algum outro familiar.

d. Que esta liderança seja aceita e preferencialmente debatida por cada membro da família.

Particularmente, sou da opinião de apenas um líder. Com base na minha experiência, não estou dizendo que a liderança compartilhada

não seja possível, mas vejo menos possibilidades de sucesso se mais de uma criança quiser acessar o cargo de líder.

Aurélio Vázquez García, 17-abril-2005
Diretor geral de Dosnueve e Valtorre.



Uma Mensagem para

RECORDAR

É muito difícil administrar a família, pois depende de questões subjetivas (sentimentos, informações recebidas ou treinamento do familiar). Ser filho do fundador, acreditar ser o chefe e ter poder de tomada de decisão além das próprias funções da sua posição é muito grave e implica deficiências de muitos tipos e consequências a longo prazo imprevisíveis. Cada membro da família deve desenvolver sua posição na empresa com base em suas capacidades, independentemente de quem seja seu pai.

O valor agregado na empresa, especialmente no imobiliário, não deve basear-se em ganhos de capital, mas sim em uma atitude voltada para a inovação e seu desenvolvimento. Avaliamos a nós mesmos e depois implementamos um sistema de excelência em gestão. Um relacionamento ruim ou falta de comunicação entre membros da família é uma ameaça que levará à desintegração a longo prazo. O protocolo familiar é um "exame de consciência" para todos os membros da família.

ECISA

Empresa Geral de Construção, S.A.

Empresa familiar: **Ecisa, Cia. General de Construcciones, S.A.**

Atividade: **Construção.**

Funcionários: **200.**

Sede: **Alicante.**

Experiência Real

Introdução. ECISA. Empresa Geral de Construção, S.A. é uma empresa familiar que foi constituída em 10 de agosto de 1968, com o objetivo de contratar obras para terceiros, especializando-se desde a sua origem em fundações e estruturas de concreto armado com sistema reticular plano.

No início da década de 1980 alargou a sua actividade à realização de obras de construção, que hoje representam a maior parte do seu volume de negócios total, com uma presença importante no mercado de Obras Públicas, especialmente para a Generalitat Valenciana, Câmaras Provinciais e Câmaras Municipais e uma ampla carteira de clientes, muitos deles nacionais.

Desde a década de 90 que a ECISA aposta na diversificação em novos ramos de negócio como obras civis, promoção imobiliária, ambiente, tratamento de resíduos, gestão de lares de idosos, etc. Na sua longa história, a ECISA realizou mais de mil projectos no sector da construção, incluindo edifícios residenciais, de escritórios, oficiais, monumentos, igrejas, complexos de lazer, parques de estacionamento, cinemas, hotéis, faculdades, escolas e institutos, centros de saúde, hospitais, pavilhões desportivos, museus, urbanizações, praças, ruas e avenidas, troços de estradas, redes de saneamento, estações de tratamento, interceptores de água, etc.

A ECISA possui atualmente a mais alta classificação oficial do Estado para participar em qualquer tipo de obra em território nacional e possui classificações extensas para outras especialidades do setor da construção. O âmbito de atuação da empresa situa-se atualmente na Comunidade Valenciana e em Múrcia, com especial implementação nas províncias de Alicante e Valência.

A empresa possui a certificação de Garantia de Qualidade ISO 9001: auditou o seu sistema de Prevenção de Riscos Laborais de acordo com o Real Decreto 31/95 e está a implementar a Certificação Ambiental ISO 14000.

A ECISA transferiu recentemente a sua sede principal para um novo edifício na praia de San Juan, em Alicante, contando assim com novos escritórios num edifício com um projeto arquitetônico único e equipado com as mais modernas instalações, para poder oferecer um melhor serviço aos seus clientes.

1. Combinação de empresa familiar. Acredito que é fundamental estabelecer laços fortes entre a família e a empresa familiar. Uma família bem estabelecida é necessária para o sucesso na empresa.

Por outra parte, as empresas familiares cada dia requerem uma maior graduação de profissionalização

2. Confusão de gestão de propriedade. As regras do jogo entre propriedade e gestão devem estar perfeitamente definidas, diferenciando claramente o que é a empresa e os seus riscos e o que são bens e interesses familiares.

3. Estratégia de gestão. As empresas familiares do século XXI devem basear a sua acção na procura inequívoca da permanência e uma empresa familiar bem organizada deve conciliar perfeitamente as exigências empresariais para superar com sucesso os desafios da globalização, bem como os legítimos interesses pessoais da família.

4. Renovar ou morrer. A sucessão na empresa familiar é um requisito inevitável para os proprietários de empresas familiares que desejam permanecer. Não há espaço para inibições, devemos tomar decisões corajosas e apostar decisivamente nas novas gerações.

5. A inovação. A inovação é um requisito para qualquer empresa. Devemos observar continuamente os avanços tecnológicos e devemos ser corajosos em aplicá-los nas nossas empresas para melhorar a nossa produtividade e competitividade.

6. Excelência empresarial. A empresa familiar que fornece bens e serviços à sociedade não deve comprometer os esforços para alcançar a excelência empresarial. Os cidadãos e as autoridades esperam de nós um comportamento responsável tanto nos bens e serviços que fornecemos à sociedade como no estrito cumprimento das nossas obrigações legais.

7. Comunicação e comportamento. A comunicação entre os membros da família proprietária da empresa familiar deve ser excelente, e os

líderes da empresa devem buscar um amplo consenso baseado em informações, generosidade, seriedade e respeito por todos os membros da família.

8. Hierarquias e responsabilidades. O empreendedor familiar deve tornar-se um instrumento útil para a família e para a empresa, para que dependendo da implementação da empresa, um, dois ou mais membros da família possam aderir. Mas é preciso estabelecer claramente quem detém o poder na empresa, ou seja, quem é o Diretor Geral, o CEO e quem tem a palavra final nas grandes decisões.

9. Liderança e sucessão. É comum observar muitas dúvidas entre os empresários familiares na hora de escolher o sucessor na gestão da empresa familiar e, mesmo que essas dúvidas sejam razoáveis, é um requisito inevitável para a tomada de decisões. Se não tivermos garantias na eleição, é fundamental colocar a Direção Geral nas mãos de um profissional fora da família.

10. Humor / anedotas. A seriedade e a responsabilidade nos negócios familiares não são comprometidas com o humor e o bom aproveitamento da vida, por isso é aconselhável que de vez em quando sejam organizadas reuniões ou viagens onde os familiares possam divertir-se num ambiente descontraído e remoto. As demandas diárias da empresa possam conviver e desenvolver plenamente as habilidades pessoais e ter momentos de diversão que beneficiarão toda a família.

Manuel Peláez Castillo, 15 de novembro de 2004
Presidente de ECISA.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Uma família bem estabelecida é fundamental para o sucesso da empresa.

É preciso tomar decisões ousadas e comprometer-se completamente com as novas gerações.

A comunicação entre os membros da família é essencial.

O proprietário deve ser exemplar em sua conduta.

A seriedade e responsabilidade na gestão da empresa são fundamentais.

No entanto, a família também deve encontrar momentos para aproveitar a vida.

Elpozo Alimentação

Empresa familiar: **Elpozo alimentación, S.A.**

Funcionários:**3.000 (em 2005).**

Atividade:**Alimentando.**

Sede::**Alhama de Múrcia.**

Experiência Real

Introdução/Valores Corporativos. A empresa alimentar Elpozo responde aos consumidores há mais de meio século, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas. O que esta organização é hoje começou como um modesto projeto industrial em 1954 na cidade de Alhama de Murcia, em Múrcia.

Foi fundada em 1954 e durante o ano fiscal de 2004 celebrou o seu quinquagésimo aniversário. As origens da empresa remontam a 1935 com a fundação de uma modesta delicatessen localizada em Alhama de Murcia, concretamente na praça “El Pozo”, esta é precisamente a origem da marca mais importante com a qual a empresa opera. empresa.

Em 1954, Antonio Fuertes Sánchez, fundador da empresa, com a ajuda de seus três filhos, iniciou uma pequena indústria local de embutidos. Esta primeira iniciativa foi desenvolvida e evoluída, permitindo à Elpozo Alimentación posicionar-se em posições de liderança no seu setor.

Desde a sua criação, a Elpozo Alimentación alcançou inovação e crescimento. Tudo isto sem perder de vista os valores de responsabilidade social com os quais nasceu e com os quais se compromete de forma decisiva.

Com capital inteiramente espanhol, a Elpozo Alimentación goza de um importante posicionamento a nível nacional e europeu em áreas vitais como I+D+i, sistema de produção, qualidade, tecnologia e compromisso com a sociedade.

Durante estas cinco décadas, a Elpozo Alimentación esteve em constante evolução, e hoje destaca-se no mercado alimentar, ocupando posições de liderança a nível europeu, como uma empresa inovadora,

responsável e sólida.

A sua filosofia de crescimento sustentado baseia-se numa política de reinvestimento sem precedentes nos setores da carne e da alimentação espanhola.

A sua missão é antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e consumidores, de forma a alcançar posições de liderança, através da inovação, diferenciação e eficácia, em todas as áreas da empresa, gerando o valor que garante o futuro da empresa.

Os principais pontos fortes da Elpozo alimentar são: a orientação para o consumidor, o desenvolvimento da inovação, ter uma marca reconhecida e ser uma referência no setor alimentar.

Esta organização mantém uma filosofia empresarial simples, embora ambiciosa nos seus planos de crescimento. Possui recursos próprios superiores a 200 milhões de euros, um volume de negócios de 445 milhões de euros em 2004 e uma força de trabalho de 3.000 trabalhadores no seu abrangente centro de produção. A sua capacidade de financiamento é uma das mais saudáveis do sector.

A Elpozo Alimentación busca a rentabilidade como forma de continuar investindo no futuro da empresa.

O sucesso da Elpozo baseia-se no trabalho constante e no desenvolvimento de um modelo de gestão empresarial produtivo e eficiente que oferece garantia de qualidade dos produtos que comercializa. O desenvolvimento de um Controle Abrangente de Processo (CIP) pioneiro na Europa dotou a Elpozo de um sistema de rastreabilidade de produção que permite o controle direto de todas as atividades: desde a pesquisa sobre as necessidades e demandas dos consumidores, matérias-primas para produção, produção de rações, até fazendas de criação e produção, transformação, processamento, comercialização e atendimento personalizado ao consumidor de suas soluções.

Este sistema único na sua classe permite à Elpozo controlar os aspectos mais importantes ao longo de todo o processo produtivo, de forma a garantir a obtenção de soluções alimentares de qualidade e saudáveis, tanto do ponto de vista sanitário como nutricional.

Além de ser uma das primeiras empresas europeias na produção de carne integral, esta empresa tem uma clara vocação de

marca e no seu portfólio conta com várias marcas líderes como Mesana, Frespozo ou Pavopozo que a tornam uma organização alimentar.

O crescimento da alimentação Elpozo tem sido constante, com um equilíbrio de crescimento contínuo ao longo dos últimos 25 anos.

1. Combinação de empresa familiar. Começaria a minha reflexão fazendo uma reserva importante, para nós, e quando falo de nós refiro-me à gestão da empresa, a organização tem uma parte muito importante da humanidade, as decisões económicas são necessárias mas não prioritárias no funcionamento da nossa empresa. Elpozo Alimentación nasceu há 51 anos em Alhama de Murcia, fundada por meu pai, com a colaboração de meus dois irmãos e eu. Éramos um grupo de 10 pessoas, hoje trabalham 3.000 pessoas só na Elpozo Alimentación, mas mantemos uma filosofia empresarial baseada no tratamento familiar e simples das nossas origens. Todos os membros da família Fuertes que desenvolvem o seu trabalho nesta organização são profissionais que ocupam empregos que se adaptam aos seus conhecimentos, formação académica, competências, etc., e depois à família.

A Família Fuertes

Da esquerda para a direita: Sr. José Fuertes, Diretor Presidente. ADN. Juana Fuertes, membro do Conselho de Administração e Sr. Tomás Fuertes, Presidente da Elpozo Alimentación.

2. Confusão de gestão de propriedade. Nossa família é caracterizada pela comunicação interna. Todos nos reunimos periodicamente para falar sobre as principais linhas estratégicas da empresa, definir linhas de atuação, etc. Quanto às funções de cada um dos familiares que desempenham o seu trabalho na organização, o cargo que ocupam depende da sua formação, preocupações profissionais, capacidade de liderança, etc. Portanto, o imóvel pertence à família mas a gestão é efectuada por uma equipa altamente profissional, dentro da qual já não existe o conceito de familiar ou não familiar, somos todos profissionais, que são exigidos exactamente da mesma forma que a um não-familiar. relativo.

Acredito que a chave para evitar confusões é saber distinguir entre gestão, propriedade e família, e empreender uma profissionalização da gestão que permita incorporar no projecto empresarial apenas os pontos positivos que advêm de ser uma organização de base familiar, que é estar comprometido com a qualidade, preocupação com a continuidade do projeto, com a humanidade do ambiente de trabalho e um longo etc. de vantagens.

O mundo da empresa familiar

3. Estratégia de gestão. Perseguir interesses puramente comerciais.

4. Renovar ou morrer. Embora possa parecer pretensioso, acredito que não temos obstáculos para enfrentar os desafios que o mercado nos impõe, o nosso segredo é nos prepararmos dia após dia. A filosofia desta organização sempre foi baseada no reinvestimento contínuo, estamos comprometidos com esta organização e em permanente renovação.

5. A inovação. No nosso caso, na Elpozo Alimentación, a inovação é o único caminho para um negócio diferenciado, tornar-se a empresa preferida dos nossos clientes e consumidores exige que lhes

proporcionemos algo que a concorrência não oferece, portanto, a inovação faz parte da idiossincrasia deste empresa.

6. Excelência empresarial. Nosso escritório está imerso em um processo de Qualidade Total há mais de cinco anos, baseado na melhoria contínua. Alocamos grandes recursos para melhorar a situação dos nossos colaboradores, o relacionamento com os nossos clientes, a satisfação dos nossos consumidores e a principal missão da empresa é ser útil à sociedade.

7. Comunicação e comportamento. Como já referi numa resposta anterior, a comunicação entre os membros da família é fluida e permanente e, em termos de comportamento, caracteriza-se pela colaboração entre todos os seus membros.

8. Hierarquias e responsabilidades. Em primeiro lugar, gostaria de salientar que uma percentagem significativa dos familiares não trabalha na Elpozo Alimentación, mas antes desenvolve o seu trabalho noutros projectos empresariais e, em segundo lugar, como já referi, a hierarquia daqueles que trabalham na Elpozo Alimentación depende do trabalho realizado por cada um deles.

9. Liderança e sucessão. A mudança geracional é geralmente uma questão muito delicada na maioria das organizações familiares. É crucial determinar a eleição do sucessor, processo que deve começar pela incorporação dos possíveis candidatos, pelo estabelecimento de critérios de definição e pela escolha do momento adequado para a sucessão.

O líder deve ter a capacidade de contribuir para o desenvolvimento da organização, tendo em consideração que qualquer organização, mesmo tendo estratégia, controlo e procedimentos adequados, não sobreviverá sem a liderança de um líder capaz de gerar uma visão para o futuro.

Tomás Fuertes Fernández, 9 de janeiro de 2006
Presidente da comida Elpozo.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Os membros da família Fuertes que trabalham nesta organização são profissionais que ocupam cargos que correspondem aos seus conhecimentos, formação acadêmica, habilidades, preocupações profissionais e capacidade de liderança.

A inovação é a chave para a diferenciação profissional.

Estamos empenhados em um processo de QUALIDADE TOTAL há mais de cinco anos.

A hierarquia dos membros da família que trabalham na Elpozo Alimentación depende do desempenho de cada um deles.

A escolha do sucessor é crucial e deve começar com a incorporação de candidatos adequados, estabelecimento de critérios claros e timing adequado.

A organização não sobreviverá sem um líder capaz de criar uma visão futura.

Ferri - Loja de Ferragens

Empresa familiar: **FERRI**.

Atividade: **Loja de ferragens**.

Funcionários: **140**.

Sede: Villena (**Alicante**).

Experiência Real

Introdução. A longa jornada desde a fundação da Ferretería Ferri em 1974 tem sido um caminho de aprendizagem para nós no nosso objetivo de servir os nossos clientes.

Crescemos em tamanho: desde as pequenas instalações de 64 m², ao atual centro comercial de 21.000 m². A equipe de atendimento ao cliente passou de um único funcionário para mais de 140 pessoas que hoje trabalham na Ferri. Os métodos de entrega também experimentaram um forte aumento de um único veículo para mais de 30 hoje. Mas acima de tudo hoje temos mais conhecimento e experiência.

Por outro lado, também ampliamos nosso conceito de negócio. Nascemos como uma loja de ferragens de bairro com a esperança e a vontade de nos tornarmos uma loja especializada de ferragens industriais dirigida aos setores empresariais e profissionais existentes em Villena (Alicante) e sua área de influência.

Hoje, a Ferri é um grupo empresarial com diversas atividades, que ocupa posição de liderança em dois mercados na sua abrangência geográfica: fornecimentos industriais destinados a empresas e profissionais, e equipamentos domésticos para o público privado:

— A INDÚSTRIA e o PROFISSIONAL constituem a base de clientes especializados do nosso negócio. O funcionamento diário deste tipo de empresas depende muitas vezes do fornecimento “just in time” de determinados materiais que requerem um aconselhamento eficaz e a disponibilidade física do produto. A Ferretería Ferri trabalha para isso com um estoque permanente de mais de 50.000 referências, cerca de 140.000 sob gestão e uma equipe comercial que se torna colaboradora consultiva na cadeia de valor do cliente. Tudo isto gerido

por um eficaz sistema informático e utilizando tecnologia de última geração.

As grandes famílias de produtos são: insumos industriais, hidráulicos e pneumáticos, compressores e máquinas-ferramenta, máquinas e ferramentas para construção, máquinas, ferramentas e ferragens para madeira, estantes e equipamentos logísticos, vestuário e equipamentos de proteção trabalhista.

- O CENTRO COMERCIAL Ferreteria Ferri oferece uma ampla gama de equipamentos domésticos e domésticos. Aplicamos nestas secções toda a nossa experiência no exigente mundo da indústria. Para tal, prestamos aconselhamento personalizado a clientes individuais que procuram equipar a sua casa de forma acolhedora, agradável e segura.

Para tornar a sua visita ao nosso centro comercial o mais rentável e satisfatória possível, aliamos a vasta gama de produtos a instalações confortáveis e seguras. As principais famílias de produtos são: aquecimento doméstico e industrial, equipamentos de energia solar, ar condicionado, fogões, lareiras e churrasqueiras, eletrodomésticos, ferragens, toldos, persianas e mosquiteiros, kit e móveis auxiliares, móveis de jardim, centro de corte e moldura, camping e praia, produtos e acessórios para piscinas, piscinas portáteis, pintura e decoração, pisos flutuantes, portas de madeira, garagem e automatizadas, equipamentos de hotelaria, produtos para jardinagem doméstica e profissional, bricolagem, utensílios domésticos, presentes e centros de mesa Possui cópia e masterização.

- Os nossos SERVIÇOS: instalação própria, aluguer de equipamentos e ferramentas, cartão Ferry, entrega ao domicílio para particulares, entrega semanal a empresas, estacionamento controlado e gratuito para clientes, centro de corte: molduras, corte de tiras e tábuas, molduras para fotos, cópia de todo o tipo de chaves e formação (incluindo viaturas), centro de pintura e cafeteria-restaurante.

1. Combinação família-empresa. Farei uma breve introdução para que vocês entendam o desenvolvimento da nossa empresa familiar.

Em 1974, o meu irmão de 21 anos e um empregado de 18 iniciaram a nossa actividade vendendo artigos de ferragens, tendo que

formar-nos no sector e como empresários. Até então trabalhávamos no setor calçadista.

Os nossos pais apoiavam-nos, mais moralmente do que economicamente, uma vez que os seus recursos financeiros eram escassos. E assim começamos; quase do nada, com instalações de 64 m² para alugar e com 800.000 pesetas. em gênero.

Casamos aos 24 e 23 anos e atualmente temos dois e três filhos, respectivamente, dos quais três trabalham na empresa com 26, 25 e 21 anos.

Desde o início tínhamos claro que a empresa e a família, embora interligadas, tinham que ser duas coisas diferentes e que tínhamos que funcionar de forma independente.

A parceria 50/50 que meu irmão e eu formamos desde o início continua depois de 31 anos com os mesmos princípios. Algo que hoje entendemos como profissionalização.

Os perfis de nós dois são bastante diferentes em muitos aspectos. Meu irmão é extrovertido, ousado, otimista, emotivo, lida mais com questões comerciais, compras e vendas. Sou mais introvertida, reflexiva, estudiosa, lido com administração, organização; e partilhamos o tema dos recursos humanos. Ambos concordamos em fazer negócios com ética e total respeito pelas pessoas.

Então a nossa forma de conduzir o negócio sempre foi clara. Ele cuidava de algumas coisas e eu de outras, confiando completamente um no outro; e quando as esposas, inicialmente e depois os filhos, davam uma mão, sempre o faziam valorizando o seu trabalho como o de outro empregado e pagando-lhes por isso.

Assim, depois de 31 anos de parceria entre os dois irmãos e de terem já três filhos a trabalhar, que recebem o seu salário de acordo com a sua categoria profissional, não podemos falar de dificuldades em conciliar uma instituição natural baseada no amor como a família, com uma instituição artificial baseada em interesses econômicos como a empresa.

2. Confusão de gestão de propriedade. Com a abordagem que já mencionei, evitam-se problemas de confusão entre propriedade e gestão. Todos nós que trabalhamos ganhamos um salário pelo nosso trabalho e desta forma devemos continuar a separar sempre a

propriedade da gestão.

3. Estratégia de direção. Tem sido e creio que deverá continuar a ser o equilíbrio entre os dois. Já não porque sejam eles próprios membros da empresa e da família, mas porque são pessoas que devem planear o seu futuro na área do desenvolvimento capaz de satisfazer as necessidades do indivíduo no que diz respeito a estas, fazendo e fazendo as coisas que você como.

4. Inovar. A empresa deve investir constantemente para continuar crescendo e se fortalecendo. Isto acarreta riscos que a família deve assumir desde o início, apoiando e partilhando as consequências destas decisões.

A empresa, na medida do possível, deve separar os seus ativos privados dos ativos empresariais, para que o risco da empresa nunca possa arrastar os ativos privados-familiares.

5. Renovar ou morrer. A inovação na empresa é algo totalmente necessário para o futuro do negócio e envolve também investimentos.

Poderíamos também falar de renovação e inovação numa vertente pessoal, para a qual já não é uma questão estritamente económica, mas sim uma questão de estilo de gestão; e devemos fazer isso dia após dia, temos que nos adaptar às novas formas de gerente.

6. Excelência empresarial. No nosso caso sempre investimos e arriscamos muito, sempre também com a convicção de que sairíamos na frente. E sim, até agora podemos dizer que o esforço feito para que cada novo projeto avançasse superou o esperado, sempre colocamos tanta coisa em jogo que acompanhamos todas as etapas de cada projeto, porque em cada um deles, não só arriscamos tudo o que tínhamos economicamente, mas o nosso prestígio, a força que vem de saber que quando você empreende um novo projeto, além de um bom estudo de viabilidade econômica, você está apoiado no fato de que sempre avançou com seus projetos. E eles nos consolidaram com excelência empresarial de prestígio.

7. Comunicação e comportamento. A comunicação e o comportamento entre parceiros são excelentes, valorizamos e respeitamos uns aos outros. Acreditamos que certamente a mistura de duas formas diferentes de ver as coisas tem sido o segredo do sucesso

e procuramos sempre chegar a acordo sobre critérios antes de os externalizar.

8. Hierarquias e responsabilidades. Como já mencionei, entre os dois irmãos existe uma distribuição de responsabilidades que funciona muito bem, acertando todas as decisões importantes.

9. Liderança e sucessão. Atualmente não temos certeza de quem poderá ser o sucessor na gestão, se um dos três filhos que já trabalham na empresa, ou os dois que ainda estudam, ou se o dia tivesse que chegar, um externo.

Embora ainda não seja urgente, visto que temos 53 e 49 anos, se pensarmos na sucessão e embora acredite que a nossa abordagem habitual esteja no caminho certo, estamos neste momento a trabalhar na preparação de um protocolo com a Garrigues empresa, enquanto ambas as crianças estão sendo treinadas em cargos de responsabilidade.

10. Humor/Anedotas. Eu tinha 17 anos quando meu irmão me contou sobre a abertura de uma loja de ferragens, e sempre conto a anedota que falei para ele: “Pepe, o que é isso?”, como referência ao fato de sermos muito jovens e termos sem experiência no setor e nem em termos de negócios.

Poucos meses depois da inauguração meu irmão me mandou procurar uma fechadura que não tínhamos e que considerávamos importante atender ao cliente, fui nas três lojas de ferragens que havia e na última o dono me disse : “Ah, muito bom!, mas com o tempo vocês vão se separar, porque uma loja de ferragens não dá para alimentar duas famílias.” Atualmente somos 140 pessoas trabalhando. Haha, eles também não tinham fechadura.

Francisco Ferri Ruiz, 14 de fevereiro de 2005
Gerente de Hardware Ferri.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Concordamos em conduzir nossos negócios de maneira ética e com total respeito pelas pessoas.

Meu irmão e eu dividíamos responsabilidades, confiando plenamente um no outro.

A cada dia, precisamos nos adaptar às novas formas e estilos de gestão.

Nossa comunicação e relacionamento como parceiros são excelentes, valorizamos um ao outro e nos respeitamos mutuamente.

Gráficas Diaz

Empresa familiar: **Diaz Gráficos.**

Atividade: **Artes gráficas.**

Sede: **Alicante.**

Experiente Real

Introdução. A empresa familiar Gráficas Diaz é mestre em impressão desde 1953, autêntico especialista na criação de artes gráficas (revistas, brochuras, livros, catálogos comerciais, cartazes, memórias, etc.). E tive a sorte de partilhar uma agradável conversa na sua sede em San Vicente del Raspeig (Alicante) com o seu Presidente e fundador, **Antonio Fernández Valenzuela** sobre os aspectos da empresa familiar que nos dizem respeito a ambos e que ele achou por bem transmitir-me de uma forma descontraída, com carácter, coragem, sinceridade e grande abertura.

1. Combinação de empresa familiar. A combinação é muito difícil. É verdade que a instituição da família se baseia no afeto entre os seus membros, mas o afeto nem sempre tem a mesma resposta aos interesses, e os interesses são a companhia. Afinal, é muito difícil governar a empresa a partir do amor e esperar que ela seja eficaz e lucrativa, deve ser governada a partir da eficiência, da visão e do trabalho diário, e às vezes isso entra em conflito com o que gostaríamos de fazer. Às vezes, o que precisa ser feito e o que gostaríamos de fazer são coisas taticamente muito complicadas. O grande desafio que a empresa familiar tem é, entre outros, separar o que é a influência da família na empresa, o carinho dos seus membros entre si na hora de tomar decisões ou discordar, não acho que seja fácil separar uma coisa da outra, que também pode ocorrer e por isso resolvê-lo é complicado. Eu diria que é quase impossível.

2. Confusão de gestão de propriedade. Todos. Eles são todos e permanentemente. A propriedade da empresa toma decisões fundamentalmente com base nos objetivos que devem ser alcançados, na rentabilidade dos seus objetivos e, em última instância, na demonstração dos resultados, e na decisão de quem não está envolvido

nesse tipo de processo, ou na sua razão fundamental e básica não é isso, deve ser outro. Quando um familiar confunde ser proprietário com gestão, acontecem duas coisas: ou isso é racionalizado e a empresa se separa, ou normalmente as consequências são sofridas pela empresa e, às vezes, de forma irremediável, o que, se olharmos bem, cria um duplo paradoxo ., supõe-se que a propriedade que quer influenciar a decisão empresarial está tentando buscar retornos mais elevados para que esses retornos possam ser redistribuídos, mas o que normalmente acontece é o efeito oposto, os retornos desaparecem e não há nada para distribuir.

3. Estratégia de gestão. O ideal é a busca pelo equilíbrio, mas esse equilíbrio não é fácil de alcançar. Não quer dizer que possa acontecer excepcionalmente, mas é normal que não aconteça, por isso o pragmatismo leva a buscar fundamentalmente os interesses empresariais, ou seja, a empresa. A outra coisa é muito complicada e claro que se você se inclina para a família você esquece a empresa e ela desaparece. Encontrar o equilíbrio é muito complicado, porque as pessoas são diferentes, as situações são diferentes, às vezes até as ideias e a forma de realizá-las são diferentes, portanto, harmonizar isso é muito complicado. Se você realmente escolhe a funcionalidade da empresa, não há mais nada.

Se você escolher os da família, a empresa desaparece. São coisas diferentes. Acredito que não devem ser misturados e claro que é muito complicado harmonizar uma coisa com a outra. O mercado só entende o que ele entende e você tem um produto e você tem que comercializá-lo, você tem que fazer e as leis são ditadas para você pelo próprio mercado, ele não as define para você se você está melhor ou pior com seus irmãos, se você está melhor ou pior, pior com sua mãe, ou se você está melhor ou pior com seu pai. Tudo isso é irrelevante quando se trata de mercado. O mercado tem suas próprias regras. Certamente é o que construímos.

4. Renove ou morrer. Os próprios membros da empresa familiar podem ser obstáculos à renovação da empresa familiar. A própria gestão da empresa familiar. Quando falamos de empresa familiar estamos a falar de uma empresa que corresponde a um

conjunto de pessoas que têm um grau de parentesco entre si, normalmente, e também um grau de participação, ou seja, cada um tem uma participação mais ou menos grande na mesma empresa. A renovação daquela empresa, se for feita novamente como falamos antes por critérios puramente empresariais, será realizada, caso contrário não será renovada. E é claro que a direção tem que ser muito clara. A gestão de qualquer empresa, certa ou errada, deve ser imóvel; enquanto tiver capacidade, deve ser modificada.

Entre as gerações de pai e filho, há uma diferença de mentalidade entre “aquele que chega e encontra feito” e “aquele que fez”, que inevitavelmente tem outro. A mentalidade dele e a minha. Sua mentalidade é uma diferença de 25 ou 30 anos de idade, diferentes circunstâncias iniciais e diferentes experiências. Seu pai não pode pensar como você, nem você pode pensar como seu pai, mas o que não é errado, é natural, não pode impedir você de tentar entender o que seu pai fez e quanto custa mantê-lo, e que seu pai Ele tropeçou em muitas pedras antes de Hegar, onde chegou. Portanto, por um lado tem a mentalidade da experiência, do aço batido, e por outro lado, com a sua idade a responsabilidade de manter o que fez. Isso traduzido se chama medo, um medo lógico, um medo racional, ou seja, não posso errar porque minha empresa tem que continuar funcionando, porque minha empresa sou eu e se minha empresa cair, eu caio.

5. Inovar. A inovação é imposta a você pelo próprio mercado. Você está inovando? O mercado te obriga ou te pede novos produtos, novas ideias, novas formas de produzir, mais econômicas, mais rápidas, mais sociáveis, mas tudo isso são decisões de negócios, no final isso não tem muito a ver com a questão da família relacionamentos no coração da empresa tem muito a ver com a decisão, com a capacidade de gestão de quem dirige a empresa.

6. Excelência empresarial. Todos os empresários procuram isso, e acredito que no final, nos tempos em que vivemos, o serviço é importante mas a qualidade do serviço é mais importante. Não é tão fácil harmonizar isso quando você é uma grande produtora. Se você é uma pequena produtora, você pode até buscar a perfeição e até antecipar o cliente, mas quando você é uma empresa de determinado volume é muito complicado porque também tem que

olhar fundamentalmente a eficiência na produção geral; Hoje, o serviço é muito importante, mas apenas o serviço... “apenas palavras e nenhuma ação”. É preciso harmonizar as duas coisas e tentar deixar o cliente razoavelmente satisfeito.

As artes gráficas são uma profissão muito histórica, artística e criativa. Isso veio dos tipógrafos, cada molde ou cada modelo era para eles uma obra de arte. Lembro-me de quando era aprendiz, que os tipógrafos, os “setters” que são Hamã na gíria, só assinavam como jogadores de futebol, de uma empresa para outra. Sempre disse que não queria que a minha empresa fizesse o melhor catálogo, queria que a minha empresa fizesse muitos catálogos bons. Procurei o que é bom na medida do possível e o que é produtivo para o interesse da empresa. O interesse do meu cliente é muito importante, mas o meu também.

7. Comunicação e comportamento. Se houver o que às vezes é menos comum entre as pessoas, que é o “bom senso”, as coisas podem funcionar razoavelmente. Se não houver uma forte dose de bom senso, os conflitos podem ser permanentes e não relacionados ao trabalho. Não-trabalho, reações no local de trabalho por diferentes razões não relacionadas ao trabalho.

Quando surgem problemas entre familiares no ambiente de trabalho, é essencial resolvê-los. Isso se aplica independentemente de as partes envolvidas serem irmãos, primos, ou cônjuges. Conflitos de trabalho devem ser isolados e tratados fora da empresa para evitar complicações adicionais. Uma empresa não é composta apenas por duas ou três pessoas, mas sim por um grupo de indivíduos que trabalham e desenvolvem suas atividades em diferentes áreas produtivas. Problemas na gestão tendem a afetar rapidamente todo o quadro de funcionários. É importante lembrar que os colaboradores são inteligentes e perceptivos (às vezes subestimamos sua inteligência), e alguns podem até usar tais situações em proveito próprio, com objetivos que nem sempre estão alinhados com os da empresa. Portanto, é fundamental gerenciar essas situações com cuidado e profissionalismo para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Tem que isolar e RESOLVER (com letras maiúsculas), de qualquer forma, mas resolver. Isso é como, se você permitir a comparação, um tumor. Cirurgia ou você verá. E isso tem que ser concertado, não importa o que aconteça.

8. Hierarquias e responsabilidades. As hierarquias não podem ser misturadas com a família, quem tem a obrigação ou responsabilidade de decidir deve fazê-lo, e deve

decida, sempre abstraindo, se o responsável é seu parente ou não. Minha filosofia é que quando você cruza a porta da empresa não há familiares, não há vínculos, deve haver um relacionamento cordial, deve haver um ambiente de harmonia e um bom clima, mas quem tem a obrigação para tomar decisões tem que tomá-las e quem tem que executá-las tem que executá-las, e não existe mais. Não dá para harmonizar o resto, o exército do “Pancho Villa” não cabe aqui: deixou por favor, não, ou é esquerda ou é direita, mas não é “por favor”.

9. Liderança e sucessão". Se o líder realmente é líder, não há necessidade de selecioná-lo, ele se destaca rapidamente e faz a diferença rapidamente. Outra coisa é marcar a sucessão, a sucessão pode ser marcada de duas formas, o melhor daquilo que existe que não é necessariamente o ótimo ou soluções externas que de alguma forma também fazem a vida da empresa e também a vida do são viáveis os funcionários que fazem parte da empresa, há duas opções. Mas o líder não precisa ser escolhido.

Um líder, acima de tudo, tem que ter o encanto de um líder, que é a capacidade de persuadir e conquistar as pessoas, tem que ter o respeito do povo e a credibilidade do povo. Que quando você toma uma decisão, todos vão nessa direção com todas as consequências, mas é preciso ser humano e responsável na vida e no dia a dia. O líder não precisa ser nomeado, o líder nasce, lidera e conquista “só”, querendo ou não. O líder é o líder, e sou da opinião que o líder nasce, se forma, se aperfeiçoa, se lapida. Tem charme para cativar. Deixe-os saber que você nunca os deixará perdidos, aquele sentimento de confiança que nós, seres humanos, precisamos, todos nós, inclusive os líderes. O mundo está cheio de grandes homens e grandes líderes e alguns tiveram o privilégio de ser os arquitectos ou protagonistas de acontecimentos históricos que definiram o caminho do mundo e o futuro da história e

da humanidade, por exemplo Lenine. Lenin foi um pensador e um idealizador que marcou parte da vida da humanidade e a humanidade está onde está, entre outras coisas, por causa deste homem. É um homem a ter em conta e a respeitar.

No campo da ciência existiram grandes homens e no campo dos negócios também. Os líderes existem em todo o lado, certamente na proporção certa para que os líderes não briguem entre si, de tal forma que o território esteja perfeitamente delimitado. Porque “muito bem no mesmo lugar também gera conflito”. Não me lembro neste momento de nenhum grande homem cujo filho o tenha igualado. Eu não conheço nenhum. Não estou dizendo que não haja nenhum. Esse é um dos problemas mais importantes que a empresa familiar tem, e é que tentar manter algo porque é bom, é o bem-estar de muitas pessoas, da família, do ambiente em que trabalham, mas é difícil para as crianças manterem isso, o que outros fizeram.

O que não quer dizer que não haja quem melhore ou amplie, você conhece a trilogia clássica, “o avô faz, o filho amplia e o neto come”, embora eu não acredite muito nisso. O que eu observo é que as pessoas que realmente têm garra, têm coragem, que têm liderança, pelo menos as que eu conheço, reclamam todas da mesma coisa, da “falta de acompanhamento”, porque além disso, às vezes isso homem que a gente tem como líder, aquele homem que construiu, que criou alguma coisa, quase sempre do nada ou do muito pouco porque o que ele gostaria é que quando chegar a uma certa idade já esteja maduro, 57-60 anos, quando começa a perder força, eles vêm atrás dele e dizem: Ei, vamos correr!, e ele gostaria que eles corresse mais do que ele, porque eles também normalmente tiveram mais oportunidades do que ele de treinar, de se preparar... deixe-os ditar o ritmo!

Mas claro, aí você tem que ouvir algumas crianças, ou alguém que eu conheço que te fala: olha, “além do trabalho, eu tenho outra vida” e quem escuta diz: “isso é toda a minha vida”. Isso é difícil. O que nos preocupa como pais não é se trabalham mais ou menos, ou seja, mais horas, mas se a empresa é a vida deles ou a empresa não é a vida deles, porque no final para pessoas como eu a empresa é a nossa vida, É o resultado disso, e além disso não herdamos nada, nunca nos deram nada, tudo teve que ser trabalhado. O que nos preocupa é que

quem vem depois de nós não tem esse mesmo espírito e o que construimos em tantos anos desaparecerá em quatro dias.

Antonio Fernández Valenzuela, 17 de novembro de 2004
Presidente da Gráficas Díaz.



Uma Mensagem para

RECORDAR

O amor nem sempre responde da mesma forma aos interesses e os interesses são para a empresa.

Quando um membro da família confunde a propriedade com a gestão, é importante separar claramente ou as consequências geralmente afetam a empresa.

Até mesmo os próprios membros - e a administração em si - da empresa familiar podem ser um obstáculo para a renovação.

A inovação é frequentemente ditada pelo mercado em si.

Sem uma dose sólida de bom senso, os conflitos podem ser persistentes e podem não estar relacionados ao trabalho.

Quando surgem problemas com um membro da família no ambiente de trabalho, eles devem ser resolvidos.

Problemas familiares na alta administração muitas vezes afetam diretamente a equipe. Alguns podem aproveitar isso para seus próprios objetivos, que às vezes não têm relação com a empresa.

Se um líder é verdadeiramente um líder, não é necessário selecioná-lo; ele se destaca rapidamente e faz a diferença. Um líder nasce líder e lidera o caminho, conquistando seguidores, quer queiram, quer não. Eles têm um charme cativante.

Sobre a sucessão: quando se tem entre 57 e 60 anos, o que esperamos é que aqueles que vêm depois de nós digam: "Ei, vamos com tudo!" E nós gostaríamos que eles fossem ainda mais ambiciosos, que definissem o ritmo!

Grupo de Comunicação Antón

Empresa familiar: **Grupo de Comunicação Antón.**

Atividade: **Comunicação.**

Funcionários: 40.

Sede: **Elx (Alicante).**

Experiência Real

Li, analisei e aprofundei com muito interesse a história que recebi do Grupo Antón Comunicación e apresentada pelo seu Diretor Geral **Pepê Anton**, achei oportuno apresentá-lo na íntegra e de acordo com seu formato original. Na verdade, penso que em termos gerais as opiniões são expressas sobre as questões que levanto, através do seu pensamento e às quais atribuo um valor atrativo baseado na experiência e adequado a uma aprendizagem muito interessante, e que o próprio leitor também poderá avaliar. Diz assim:

Alguém disse que sorrir é a linguagem universal dos homens inteligentes.

Dizem-me frequentemente que sou o homem mais feliz de Elche e aquele que vive melhor, e tudo porque quase sempre tenho um sorriso no rosto. Como todos entenderão, ser CEO de uma empresa com quarenta funcionários tem suas complicações, mas com bom humor e otimismo tudo pode ser administrado melhor.

Acabo de ler num jornal uma entrevista com um jovem escritor cuja doença congênita de paralisia cerebral me faz pensar que a vida consiste numa luta diária contra si mesmo para tornar o ambiente mais agradável, mais favorável para um e para todos: É isso que a família negócio significa para mim.

A nossa empresa, Grupo Antón Comunicación (anteriormente Publi Antón), nasceu há 45 anos da motivação e do trabalho de um pai, Antonio Antón, ao qual se juntou mais tarde a minha mãe e mais tarde, com o passar dos anos, eu, os meus dois filhos mais novos irmãs, prima de primeiro grau... mas para mim o conceito de “família” deve ser estendido a todos da nossa grande equipe de irmãs.

Um grande publicitário disse certa vez que na sua empresa (do

setor terciário) o ativo subia e descia nos elevadores todos os dias. Eu também acho que é! O ativo de uma empresa é o valor da equipe humana que a compõe.

Não há dúvida de que no desenvolvimento das empresas surgem dificuldades na hora de indicar quem deve dirigir o navio e para qual porto. Nem sempre é claro quem deve exercer a liderança ou para que objetivos estratégicos direcionar os nossos esforços táticos. Na nossa empresa, e sempre com base na sábia experiência dos fundadores, acionistas majoritários, soubemos escolher os membros da administração pelo seu valor e não por serem “filhos de”. Cada um dos cargos de gestão teve que demonstrar, com seus trabalhos e sucessos, se poderia continuar desempenhando determinada função ou deveria assumir maiores responsabilidades. Com isso não quero dizer que tudo seja cor-de-rosa; As tensões são muito frequentes na medida em que alguns membros querem ficar “esperando o autocarro passar” e outros preferem “correr para apanhar um táxi”, explicarei. A teoria conservadora consiste em afirmar que “o que funciona bem, para que propósito?”, e a teoria inovadora me diz: “se você não correr para pegar o táxi, alguém vai pegá-lo e chegar antes de você”.

Tese-antítese-síntese. Acho que você deve ficar com parte do que funciona bem, ou seja, às vezes você pode pegar o ônibus se não valer a pena o risco, mas tem que investir em novas ideias e investimentos antes que o tempo acabe.

Essa circunstância que mencionei ocorreu em nossa empresa. Trabalho para ela há quase 20 anos e acho que não houve nenhum em que eu não tenha ouvido a frase: “se você não parar de investir, quando vamos ganhar dinheiro?” A empresa familiar baseia-se no investimento contínuo de entusiasmo, recursos humanos, instalações, tecnologia e dinheiro. Penso que em todas as empresas isso acontece em maior ou menor grau, mas algo me diz que nas “outras” empresas a ordem que acabei de expressar tende a ser invertida.

Recentemente, durante o desenvolvimento de um novo plano de marketing para a nossa empresa, obtivemos alguns dados muito curiosos dos nossos próprios colegas de trabalho: um bom ambiente de trabalho é valorizado, mesmo em alguns casos muito mais, do que o salário recebido. (Também pode ser em parte porque o ambiente de

trabalho é realmente excelente, embora deva também confirmar que alguns salários precisam de ser atualizados em casos de incorporações recentes). Este facto enche-nos de orgulho e acredito que seja uma das principais vantagens de trabalhar numa empresa familiar e que, bem estruturada e organizada, deverá refletir-se de forma muito positiva aos olhos do cliente (amigo, por outro lado). , em muitos casos).

O conceito de autoridade dentro da empresa não se conquista ocupando determinado cargo ou sendo “filho de”. Nosso Diretor de Arte, Paco Albert, se aposenta este ano após 30 anos de trabalho. Para todos os seus sócios e dirigentes, este facto representa uma grande satisfação, porque significa que o nosso projeto não visa apenas alcançar benefícios económicos, mas também o prazer de ter contribuído para garantir que gerações inteiras possam viver com dignidade e dar lugar às novas gerações; Afinal, passamos a maior parte da nossa vida consciente trabalhando e, se não o fizemos com prazer, parece-me um dos maiores desperdícios.

A minha mulher, consultora fiscal de profissão, disse-me quando namorávamos a possibilidade de trabalharmos juntas na mesma empresa, mas não me pareceu uma boa ideia, nem me parece uma boa ideia já que tanto as minhas irmãs como Sofri na carne, quando éramos crianças, os intermináveis dias de trabalho que duravam em casa, e todas as conversas tendiam inexoravelmente para o tema da situação da empresa. Agora, com minha esposa, converso sobre alguns assuntos em casa, mas sem aquela obsessão delirante que vem com a partilha de trabalho na empresa familiar.

Amamos tanto a nossa empresa que é muito difícil diferenciar os interesses familiares dos económicos. Para mim, a empresa faz parte do interesse familiar. O facto de as coisas correrem bem na família tem uma influência positiva na empresa, e vice-versa, exatamente igual, embora seja verdade que quando as coisas não vão tão bem na empresa devo confessar que a família colocou todo o interesse humano e económico para se unir ainda mais para superar as dificuldades. Posso citar exemplos concretos de momentos em que a empresa, devido a crises económicas gerais ou escassez de clientes, precisou da venda de propriedades privadas dos acionistas e estas foram realizadas para a sua

sobrevivência. Lembro-me que quando a empresa tinha cerca de dez anos, os meus pais foram obrigados a vender a casa de férias para poderem fazer pagamentos aos fornecedores devido a uma dívida, que acabou por ser saldada com o passar do tempo. É importante esclarecer que sempre tivemos em mente na família que tudo vem do mesmo lugar: do esforço, do trabalho e do sucesso na empresa; Portanto, quando a vaca está doente devemos dar-lhe o que ela precisa para melhorar a sua saúde, mesmo que seja necessário dar-lhe o que ela nos deu anteriormente (desde que vejamos uma possível viabilidade a médio prazo, claro).

Desde que comecei a trabalhar, meu pai me aconselhou, mas delegou totalmente em mim; Ele disse que essa era a maneira de me responsabilizar: “quanto mais cedo você cometer erros, mais cedo você aprenderá, e quanto mais cedo você acertar, melhor para todos”. A vida me ensinou que sabendo selecionar pessoas o melhor é delegar e confiar. Todas as relações humanas são baseadas na confiança, se você deixar de confiar é melhor terminar o relacionamento. Desde o início meus pais confiaram, não só no grupo familiar, mas em todas as pessoas que fizeram parte da empresa. A questão é formar boas equipes de trabalho, devidamente organizadas e dirigidas; Isso representa mais de cinquenta por cento do sucesso geral dos negócios e do sucesso familiar em particular. Aqui estão alguns detalhes que expressam o clima totalmente familiar de nossa empresa: o atual Supervisor de Contas, Juan José Tarí, tem sido muitas vezes chamado de meu irmão, entendendo que uma pessoa com tanta familiaridade, confiança e capacidade de decisão é estranha para alguns .que não faz parte da família (na verdade faz parte); A atual Diretora de Marketing, Paqui Antón, ingressou na empresa há dezoito meses, todos se referem a ela como “sua irmã Paqui” (na verdade, como se fosse).

Se há alguém na empresa que pensa que “tudo” não lhe vai bem é por dois motivos: ou porque está clandestino (está a viver no barco sem contribuir com nada) ou porque é turista (está aprendendo coisas para ir para outra empresa). Em nenhum dos casos estas pessoas são ideais para o projeto comum (devem abandonar o navio ou nunca o

embarcaram).

Acredito que não podemos falar de uma “cultura de empresa familiar”, mas sim que cada empresa tem uma cultura própria que vai forjando ao longo do tempo e, se sobreviver, através de sucessivas gerações; acredito também que entre geração e geração na família há sempre algumas “pessoas de ligação” que ajudam a garantir que a mudança geracional não seja traumática e constitua um sucesso.

A empresa deverá sempre um reconhecimento especial a algumas pessoas, enquanto perdurar, e um agradecimento especial de todos os seus componentes.

Quando eu era criança perguntei aos meus pais: “Pai, um dia vou trabalhar na sua empresa?” A resposta deles sempre foi parecida: “se você gosta do trabalho, tem vontade e demonstra o seu valor junto com uma preparação adequada, talvez O que você chama de 'minha' empresa será a 'sua' empresa e você poderá trabalhar, não 'nela', mas 'com' ela.” Eu não entendi isso no começo, mas quando meus filhos mais velhos me perguntaram, respondo algo parecido: Se um dia eles entenderem, será bom para todos.

Muito obrigado José, por me dar a oportunidade de escrever sobre o tema que você está discutindo e pelo qual ambos somos apaixonados. Espero que minha humilde contribuição seja útil.

Um abraço e parabéns por ter tido a ideia de fazer este trabalho.

Obrigado por me lembrar.
Do teu amigo,

José Anton Puentes, 30 de maio de 2005
Diretor Geral do Grupo Antón Comunicación.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Existem duas teorias: a conservadora - "não mexa em algo que está funcionando bem" e a da renovação - "se você não agir rápido, alguém o fará antes".

É importante manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Como meu pai costumava dizer: "Quanto mais cedo você cometer um erro, mais cedo aprenderá e se corrigirá, o que é melhor para todos".

A seleção de pessoas e a delegação de tarefas são essenciais para o sucesso.

A confiança é a base de todas as relações humanas.

A vida é uma luta constante para tornar o ambiente mais agradável.

Empresa Familiar: Viveiros Huerto del Cura, S.A.

Atividade: **Agrícola.**

Funcionários: **50.**

Sede: **Elx (Alicante).**

Experiência Real

Introdução. A família Orts elevou o palmeiral de Elche aos céus através de dois oásis: o hotel e o jardim Huerto del Cura, emblemas de Elche. Falar de Turismo de Qualidade em Elche significa falar do Grupo Huerto del Cura, uma empresa familiar onde tradição e modernidade se fundem perfeitamente nos seus dois hotéis (o Hotel Huerto del Cura**** e o Hotel Milênio***), nos seus dois restaurantes (Els Capellans e La Taula del Milcnió) e em um jardim artístico nacional conhecido como Huerto del Cura.

A empresa iniciou a comercialização de tâmaras frescas em 2003, a partir da produção de 250 palmeiras. No primeiro ano de produção embalaram 1.500 quilos e no segundo já ultrapassaram os 2.000 quilos.

A data é oferecida como produto *Delicatessen* e é vendido em quatro tamanhos: pequeno, médio, grande e gigante, sendo o mais bonito o maior. De outubro a fevereiro, legal; o resto do ano, congelado. É viável oferecer um produto de alto nível com selo local. Uma mordida diferente daquela que vem de outras origens, uma iguaria que pode competir pelas suas qualidades com os frutos de África e do Médio Oriente.

Atualmente, Viveiros Huerto del Cura comercializa uma centena de variedades que apresentam tons amarelados, marrons ou pretos, com diversos sabores e texturas. O objetivo de médio prazo é atingir uma produção de 10 mil toneladas, destinadas a lojas gourmet e alta gastronomia.

Lembramos com orgulho a frase do chef Martín Berasategui, na qual dizia que dos três alimentos que mais o impressionaram na sua vida, um foram as tâmaras frescas da nossa empresa.

Fundada em 1971 como empresa de jardinagem, mudou seu modelo para o cultivo industrial de palma. Em 2005 tinha meio milhão de palmeiras em produção, das quais vendeu cerca de 200 mil. A meta para 2011 é produzir um milhão de plantas e vender cerca de 400 mil por ano.

Preocupados com a melhoria, realizamos um projeto de pesquisa, financiado com recursos do Centro de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (CDTI) e recursos do Feder, para o desenvolvimento de micorrizas. Este é um bongô que, segundo pesquisas realizadas pela empresa em conjunto com a Universidade de Múrcia, melhora a absorção de nutrientes pelas raízes. Este projeto surgiu para aproveitar ao máximo os escassos recursos hídricos da região e com ele conseguiram reduzir o ciclo de cultivo em 25% e economizar no consumo de água, fertilizantes e produtos fitossanitários.

De acordo com nossos cálculos, 80% das plantas cultivadas em vasos morrem por falta de irrigação. Por isso, a empresa desenvolveu um sistema de irrigação, que é comercializado junto com suas palmeiras, premiado no último Salão Internacional de Inventores de Genebra.

Por variedade, as duas palmeiras mais cultivadas nas fazendas são a Phoenix canariensis e a Washingtonia robusta.

1. Combinação de empresa familiar. O ponto de partida é um tanto enganador. Ambas são instituições artificiais (são feitas pelo homem), o que acontece é que a primeira se baseia numa série de relações afetivas provocadas pela formação e posterior convivência de uma série de indivíduos sob o mesmo teto e por um longo período de tempo. que cria laços de união, carinho e relacionamento para a vida toda.

Além disso, existe um poderoso vínculo genético (não só na aparência, mas também no comportamento) entre estes indivíduos, o que facilita o aparecimento de comportamentos e reações comuns a qualquer um dos pais ou às suas famílias, isto em conjunto com a formação cultural do sociedade (a espanhola é uma sociedade especialmente familiar, devido às suas raízes católicas) significa sem dúvida que os membros da família permanecem unidos praticamente

durante toda a vida.

No que diz respeito à empresa, a sua origem, desenvolvimento e finalidade em si são totalmente diferentes dos da família, o que acontece é que nas empresas familiares há uma tendência a confundir os papéis dos indivíduos que os compõem, uma vez que são comuns a ambos. instituições.

As maiores dificuldades centram-se em conseguir uma separação efectiva dos papéis que os indivíduos desempenham na empresa fora da família, principalmente o papel de fundador da empresa e de director geral, que normalmente coincide com o de chefe de família. Ele mesmo costuma extrapolar seu papel de pai protetor e autoritário para os filhos dentro da empresa; As crianças, por sua vez, geralmente contribuem para o fortalecimento desse papel porque aceitam implicitamente essas regras de jogo. Por fim, a mãe com seu papel conciliador e unificador é quem finaliza o tempero desse ensaio.

2. Confusão de gestão de propriedade. Sem dúvida, a situação de confusão mais comum costuma ser a de participar do sobrenome do proprietário. Ser “filho de” concede indevidamente uma série de privilégios iniciais à gestão da empresa. Na verdade, a maioria das nossas empresas familiares tem problemas devido à gestão inadequada da empresa, reservando cargos de gestão para familiares diretos em vez de deixá-los abertos a uma maior concorrência profissional, seja ou não de um familiar.

3. Estratégia de gestão. No nosso caso, sempre foram perseguidos interesses puramente comerciais, acima de qualquer outro tipo. Pelo menos foi assim durante a primeira geração de governança empresarial (a do fundador).

Talvez nesta segunda geração se tome muito mais cuidado para encontrar um equilíbrio entre os dois, embora a prioridade empresarial esteja muito em mente.

4. Renovar ou morrer. Particularmente para a nossa empresa, a dificuldade de renovação surgiu porque coincidiu com uma crise do sector imobiliário no início dos anos 90, juntamente com o aparecimento da concorrência no nosso sector. Como a nossa empresa construiu jardins (na verdade chamava-se Jardineria Huerto del Cura)

teve que procurar uma saída para esta crise no sector dos viveiros e aí foi encontrada e desenvolvida.

Por parte da direção geral não encontramos nenhum obstáculo para a realização da reforma. O verdadeiro obstáculo foi que esta profunda reconversão preocupou as entidades financeiras e claro, e como é normal, durante o processo, a propriedade das mesmas.

5. A inovação. Durante cerca de sete anos, coincidindo com a nova fase de gestão, para além da modernização e melhoria das instalações, dos meios de produção e de comercialização, abriram-se novos caminhos para a diversificação da nossa atividade. Aliás, temos atualmente em curso três projetos que já são uma realidade e que exploram novas áreas na empresa como: alimentação, complementos de rega e substratos.

6. Excelência empresarial. Esses resultados ainda são variáveis e sua velocidade de cristalização é completamente diferente. Há alguns que nos surpreenderam pela rapidez com que foram implementados e pelo sucesso que estão a alcançar, enquanto outros sofrem com dificuldades e sofrimentos. Em qualquer caso, são todos “filhos” da mesma atividade empresarial.

7. Comunicação e comportamento. Passámos por uma primeira geração (o fundador) com um perfil típico de um empresário fundador-empendedor-proprietário que não tinha ninguém senão os seus próprios critérios, com um forte ímpeto e um enorme esforço, para o qual não havia dias, horas, cujo a comunicação com seu núcleo familiar cumpria o perfil típico de um lobo solitário que nunca contou com terceiros para enfrentar os problemas da empresa.

Hoje em dia as coisas mudaram muito. Como resultado da incorporação da segunda geração à frente da empresa, a comunicação foi bastante modernizada, prova disso foi a criação do Protocolo Familiar, no qual foram esclarecidas posições dentro da empresa, o que provocou um reajuste dos acionistas e de participação nele pelos novos acionistas. Desde então, realizamos conselhos de família (uma vez por trimestre) onde todos expressam o seu ponto de vista.

8. Hierarquias e responsabilidades. O Conselho de Administração é composto por quase todos os familiares; O comando (Direção Geral) e alguns dos cargos de gestão dentro da empresa são

ocupados por familiares-proprietários da empresa, embora mais da metade dos cargos de gestão sejam ocupados por profissionais externos à família.

9. Liderança e sucessão. O nosso caso era um “livro”. Depois ocorreu uma primeira sucessão típica, o que à primeira vista era normal numa empresa familiar, onde o irmão mais velho foi escolhido para assumir a Direção Geral. Uma sucessão de acontecimentos de dupla origem (externa e interna à empresa) agravou a sua situação, provocando uma mudança na Direção Geral que passou, por ordem do proprietário, para as mãos de um dos Administradores (2º irmão) de uma dos departamentos que estavam dando os melhores resultados dentro da empresa. Saindo do antigo diretor (irmão mais velho) da própria empresa.

Foi uma decisão muito traumática tanto para o fundador como para o resto da família, pois acarretou um custo pessoal significativo dentro da família que levou anos para ser superado.

Hoje, felizmente, ficou demonstrado que aquela foi a melhor decisão para a sobrevivência da empresa, e o tempo, o bom trabalho e a compreensão de todos os restantes membros da família fecharam as feridas que este processo abriu.

Santiago Orts Pérez, 15-Marzo-2005
Gerente dos Viveiros Huerto del Cura, S.A.



Uma Mensagem para

RECORDAR

A principal dificuldade está em estabelecer claramente os papéis desempenhados pelos membros da família na empresa, especialmente quando o fundador da empresa e o CEO coincidem com o chefe da família.

A confusão entre propriedade e gestão é um problema comum.

Quando se trata de sucessão, é importante começar cedo, incorporando possíveis sucessores e estabelecendo critérios claros.

A liderança é essencial para o futuro da organização.

Empresa Familiar: Juan José Albarracín.

Atividade: **Pimentão e açafrão.**

Funcionários: **40.**

Sede: **Espinardo (Múrcia).**

Experiência Real

Introdução. Albarracín foi fundada em 1854 por José M.^a Albarracín e desde então sempre esteve nas mãos da família Albarracín e nunca teve parceiros externos de qualquer espécie. É uma empresa fundamentalmente de páprica, que desde a sua fundação é líder no setor de produção de páprica em todas as suas variedades e qualidades, açafrão e oleorresinas, embora agora incorporem também outros tipos de produtos, mas sempre dentro da família da páprica. *pimentão* e perto de ervas e especiarias. É conhecida na sociedade espanhola pelas suas prestigiadas marcas “La Estrella” e “Royal”.

É a empresa mais antiga da Região de Múrcia, localizada em Espinardo, e celebrou o seu 150º aniversário. Ao longo deste século e meio, passaram por ela cinco gerações, que se caracterizaram pelo entusiasmo, esforço e união de todos os seus membros. Muitas coisas mudaram desde então, mas algumas permanecem inalteradas: o mesmo produto, feito pelas mesmas mãos artesãs. Atualmente, 100% da propriedade permanece nas mãos da família. Hoje, os tataranetos do fundador, e desde 1981 com **José M.^a Albarracín.** Na frente quem ocupa o cargo de Diretor Geral comemora 150 anos.

Bisavós, avós, pais e netos. Todos comandando o mesmo negócio e com um objetivo claro: fazer com que a empresa familiar cresça e se torne referência para as gerações futuras. Compareceram à sua festa de aniversário importantes personalidades do mundo político e empresarial, além de mais de uma centena de clientes da Europa, Estados Unidos, Japão e Austrália.

José M.^a Albarracín, bisavô do atual Diretor Geral, José M^a Albarracín, conhecido na vila pelo seu interesse pelo comércio desde muito jovem, viu no negócio das especiarias próprias da região uma opção de geração de negócios. Os sucessos vêm de longe: Albarracín

tornou-se fornecedor de paprica  Família Real Espanhola de 1891 a 1911. Desde o seu início, permanecemos sempre no centro de Espinardo, onde estamos há 137 anos. Quando começamos tudo era feito  mão, não havia inovao. Tínhamos 300 metros quadrados, e estou falando de 1854. Todos os dias temos desenvolvido toda a atividade que cada um dos sucessores tem feito e com base na vontade de melhorar. Isto permitiu a transferência para o parque industrial Cabezo Cortado. Agora temos 25 mil metros de terreno, sendo 10 mil construídos com a melhor tecnologia. Criamos 50 empregos diretos e mais de 100 empregos indiretos.

1. Combinao de empresa familiar. Felizmente, a empresa e a família dentro da nossa organizao estão muito bem definidas. A família não precisa necessariamente estar incorporada na direo e gestão da empresa, mas se o familiar for válido e agregar valor  estrutura, v em frente.

2. Confusão de gestão de propriedade. Cada empresa  um mundo diferente e as situaoes familiares dentro delas também, mas penso que seria importante destacar que a unidade familiar por um lado, com o respeito absoluto pela empresa por outro, são pilares sobre os quais os sucessos futuros podem ser estabelecidas, que garantam a passagem das geraoes.  muito importante não misturar as duas questoes em hipótese alguma, pois isso são causaria problemas, que em muitos casos acabam destruindo um ou ambos os relacionamentos.

A empresa familiar enfrenta o desafio da “profissionalizao da gestão”, face a “disputas familiares que podem afetar o bom funcionamento do negócio”

3. Estratégia de gestão.  muito importante que a família esteja unida e prossiga os interesses da organizao, que sem dvida serão também os da família.

4. Renovar ou morrer. Olhando para o futuro temos muitos projetos de vários tipos. Destaco: a melhoria contínua da nossa estrutura organizacional, a melhoria constante dos nossos sistemas de controle de qualidade e acima de tudo, tornar realidade a primeira planta de extrao do mundo sem a necessidade de utilizao de qualquer tipo de solvente.

Também  fundamental abordar a necessidade de avaliar a

contratação de profissionais externos por três motivos básicos: em geral, os profissionais externos, desde que tenham integridade profissional suficiente, costumam apresentar um grau significativo de imparcialidade, uma vez que costumam ter um grau de autoridade moral que pode ajudar a família a tomar decisões menos condicionadas pelo vínculo familiar, além disso, trazem uma janela de ar fresco porque muitas vezes as famílias são muito fechadas e às vezes ficam presas em uma série de suposições sobre como o obras mundiais, que são mais informadas pela sua experiência pessoal passada do que pelas realidades futuras que terão de enfrentar e, finalmente, os diretores externos trazem um certo grau de formalismo ao processo de gestão.

5. Inovar. Com a saída para o mercado externo, devemos estar preparados para lutar num mercado totalmente aberto. Portanto, a adaptação às novas tecnologias, a implementação de sistemas de controle de qualidade e de gestão ambiental e de integração, bem como a inovação mais desenvolvimento (P&D) são aspectos básicos que devem ser priorizados para facilitar esse combate aos novos desafios.

A chave do sucesso é a capacidade de adaptação aos avanços tecnológicos.

Há vários anos, foi levantada na Europa a possibilidade de libertar produtos de qualquer tipo de resíduos, pesticidas ou pesticidas. O que fizemos foi lançar a possibilidade de desenvolver um produto ao nível da cultura que não necessitasse de receber nenhum tratamento deste tipo e liberá-lo para que possa ser considerado propriamente ecológico. Conseguimos. Na região são mais de 100 hectares plantados por nossa empresa que representarão cerca de 200 toneladas de produto acabado e que atendem toda a legislação vigente que o credencia como ecológico. É o que em alguns lugares da Europa chamam de páprica verde, embora seja vermelha.

6. Excelência empresarial. Exportamos os nossos produtos para todos os países da Europa e do mundo. Estamos presentes nos cinco continentes.

Gostamos de ter obtido a distinção de Melhor Empresa Familiar 2003 pela Associação de Empresas Familiares de Múrcia, e é o culminar de outros prémios já obtidos, pois além do reconhecimento

como tal, faz parte do ambiente familiar que a nossa empresa possui. tão defendida e levada a cabo durante este século.

O desafio das empresas familiares é não se extinguir e a chave do sucesso é oferecer uma qualidade excepcional e um atendimento cuidadoso ao cliente.

O nosso princípio, e o objetivo final é a qualidade, é uma constante que está incluída no nosso trabalho. Nossa intenção é ampliar a capacidade produtiva e também investir em novas plantas tecnológicas. Oferecemos aos nossos clientes atendimento e também qualidade. São duas palavras que para nós estão irremediavelmente ligadas.

7. Comunicação e comportamento. Em nossa escala de valores, o mais importante é o respeito e o carinho que tanto familiares quanto não familiares têm pela empresa. Este é um conceito básico. Da mesma forma, a integração de todo o pessoal humano, formando uma equipa unida, é também relevante para o bom funcionamento da estrutura organizacional e de gestão.

8. Hierarquias e responsabilidades. A gestão da empresa, desde que os organogramas de gestão estejam claramente estabelecidos e separados da família, ela é realizada de forma muito mais eficiente e eficaz.

Três dos sete irmãos da quinta geração trabalham na empresa.

9. Liderança e sucessão. Devo dizer, com muito orgulho, que meu antecessor, meu pai, foi fundamental na transição e facilitou muito as coisas para que fosse feita de forma ágil e sem traumas de qualquer natureza.

Consistência, esforço e visão de negócio são valores de liderança e pilares fundamentais se pretende ocupar uma primeira posição no mercado. Acho que a fórmula para ser uma empresa líder e também mantê-la cem por cento nas mãos da família tem sido a capacidade de se adaptar e compreender a transmissão do poder de geração em geração. Todos tivemos a capacidade de compreender que o antecessor proporcionou experiência e o sucessor trouxe consigo novos conhecimentos e uma preparação cada vez melhor.

Nosso segredo para durabilidade é um trabalho bem executado. Mas não é suficiente. Muitas empresas familiares desaparecem por não

conseguirem realizar com sucesso a sucessão geracional. A minha geração e as anteriores fizeram muitos esforços para alcançar o objetivo da durabilidade. Assumimos com eficiência e na próxima geração é possível que testemunhemos a incorporação de mulheres na gestão da empresa. Começamos a preparar a última transferência geracional há quase quinze anos, para deixá-la completamente finalizada há apenas seis anos. Para fazê-lo bem, é necessária total convicção por parte da geração que passa e daquela que assume o testemunho.

Recebi diversas ofertas externas para sair da empresa, inclusive uma que foi muito tentadora, mas valorizei muito o trabalho realizado pelas gerações anteriores e isso me levou a decidir continuar.

Embora até agora não tenhamos necessitado do protocolo familiar, temos consciência de que para a próxima geração ele será essencial. O protocolo é um processo de diálogo e negociação de grupos internos dentro de um sistema de empresa familiar. Já estamos pensando nos contornos gerais disso. Lenta mas seguramente.

É fundamental confiar na nova geração, mas a família só deve assumir se trazer valor acrescentado à empresa.

José M.^a Albarracín, 31-Marzo-2005
Diretor Geral de Juan José Albarracín, S.A.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Manter a unidade familiar e respeitar a empresa são fundamentais para garantir o sucesso nas gerações futuras.

Às vezes, as famílias podem ficar fechadas demais e ter suposições equivocadas sobre como o mundo funciona.

Valores como consistência, esforço e visão de negócio são essenciais para a liderança, assim como a capacidade de adaptação e a transferência de conhecimento de geração para geração.

A transferência geracional exige convicção por parte da geração que está cedendo o controle.

Confiança na nova geração é crucial, desde que ela agregue valor à empresa.

A Passagem de Gerações

A unidade e o respeito familiar são pilares sobre os quais se podem estabelecer sucessos futuros que garantam a passagem das gerações.



150 anos da família Albarracín.

De cima para baixo e da esquerda para a direita: Juan José Albarracín, Presidente e Fundador da Juan José Albarracín, S.A. em 1854, Rafael e Juan José Albarracín, pertencentes à terceira geração e José M^a Albarracín, da quarta geração (avô, tio e pai respectivamente do atual dirigente), e da quinta geração composta por Rafael, José M^a (atual CEO) e Carlos Albarracín, os três irmãos atualmente na gestão empresarial.

Pikolinos Intercontinental Calçados e Acessórios.

Empresa familiar: **Pikolinos Intercontinental.**

Atividade: **Calçados e acessórios.**

Funcionários: **100.**

Experiência Real

Introdução. PIKOLINOS é uma empresa familiar localizada em Elche e criada em 1984 pelo seu atual Presidente **Juan Perán Ramos.** Os seus primórdios são fiéis à tradição espanhola do calçado, recolhida durante séculos pelos artesãos locais do couro. Esta tradição está atualmente aliada aos mais modernos processos produtivos; tornando a PIKOLINOS reconhecida como uma empresa líder, moderna e inovadora no setor de calçados e acessórios.

Desde a sua criação que a PIKOLINOS se concentrou no calçado casual feminino, num segmento de mercado médio-alto, e foi a própria procura que levou a empresa a alargar a sua gama de produtos, com a primeira incorporação de uma linha de Gentleman com características semelhantes e, mais tarde, com a DC uma linha de acessórios, principalmente bolsas femininas e, em menor escala, pastas e carteiras masculinas.

Uma evolução sempre ascendente, especialmente após a expansão internacional, levá-la-á não só a criar uma filial dedicada ao mercado externo com o nome de Pikolinos Intercontinental, S.A., mas também a realizar uma expansão das suas instalações no ano de 1996, após o que o foram incorporados os mais recentes avanços tecnológicos, aliados ao artesanato que sempre caracterizou a filosofia do produto.

A qualidade é muito importante para nós, pois cada uma das peças que compõem o nosso calçado passa por uma série de testes de qualidade do INESCOP (Instituto Tecnológico do Calçado e Afins).

Presente em mais de 5.000 pontos de venda de nível médio-alto em todo o mundo.

Conforto, acabamento artesanal e um visual bem diferente são

os pontos fortes de um calçado que evoluiu de acordo com as tendências da moda, mas mantendo sempre a essência dos seus princípios, o que lhe conferiu uma personalidade e um estilo próprios e reconhecidos como tal no mundo.

Neste momento demos um passo muito importante no nosso Plano de Expansão, tendo atingido recentemente um novo recorde de vendas com quase dois milhões de pares faturados em 2006 e uma previsão de 70 milhões de euros para o ano de 2007. Além disso, acabamos de adquirir a Martinelli marca, o que tem sido uma experiência totalmente nova para nós e estamos diante de mais uma etapa.

Nosso compromisso social está ligado à nossa mensagem: “Natural faz bem”, e isso não é uma afirmação. É uma manifestação que remonta aos nossos primórdios, a partir da qual nos comprometemos a realizar ações que visem a promoção dos valores humanos, da saúde, do bem-estar e do entusiasmo de todas as pessoas e instituições que necessitam de apoio.

1. Combinação de empresa familiar. Somos três irmãos da família Perán Bazán, dos quais dois trabalham em gestão empresarial, Carolina (20 anos), que estuda, Juan Manuel (29 anos), Diretor de Produção, e Rosana (30 anos), Assistente de Direção ... geral.

Costumamos separar os assuntos familiares dos empresariais, embora às vezes aproveitemos muitos momentos familiares que estamos juntos para ter eficiência para conversar sobre assuntos profissionais. Também procuramos não falar muito sobre trabalho para respeitar nossa irmãzinha e para que ela não se sinta mal.

Na empresa as questões não são confusas, mas no nível familiar às vezes são. Criamos o Conselho de Família, um espaço onde falamos sobre todos os aspectos familiares que nos preocupam.

2. Confusão de gestão de propriedade. A gestão é totalmente profissional.

Às vezes no nível de gestão departamental, se você é proprietário, pode confundir propriedade com gestão porque também participa de reuniões de nível estratégico geral, mas nos respeitamos muito.

Nosso Diretor Geral é um profissional não familiar, Francisco

Oliver. A opinião que deve prevalecer deve ser a do responsável, e respeitamos muito isso devido aos ensinamentos do nosso pai e fundador.

3. Estratégia de gestão. Buscamos o equilíbrio entre os interesses empresariais e familiares.

4. Renovar ou morrer. Acho que não morreremos com isso, pois estamos em contínua renovação. Gostamos de mudar e reinventar a empresa.

A Pikolinos recebeu o Prêmio Empresa Consolidada, dentro da premiação Nova. Estes prêmios, concedidos pela Generalitat Valenciana, visam reconhecer as empresas da Comunidade pelas suas experiências de sucesso, alcançadas graças à inovação, e que servirão de referência e estímulo para o sistema científico, tecnológico e empresarial.

5. Inovar. Temos a inovação dividida em vários temas, fomos a primeira empresa da província a fazer parte da Associação de Empresas Familiares de Alicante, a um nível tecnológico de profissionalização empresarial temos tecnologia de ponta, com programas de design de última geração com tratamento informatizado para corte da pele, temos o selo ecológico em nossos produtos, e também a Certificação de Gestão Ambiental 14.001. Há alguns anos, o Ministério felicitou-nos, atribuindo-nos um prêmio pela adaptação ao euro, um ano antes da sua entrada.

Há oito anos que a proibição de fumar na empresa está planeada e tida em conta e já é um costume a que todos se adaptaram, e também temos alguns benefícios previstos para os nossos trabalhadores em termos de despesas sociais.

6. Excelência empresarial. Para nós os relacionamentos são muito importantes e damos um tratamento especial aos aspectos humanos.

Também nos preocupamos com o serviço dos nossos fornecedores, e atribuímos um prêmio anual ao fornecedor que presta o melhor serviço, tendo em conta aspectos como matérias-primas e respeito pelo ambiente.

Ao longo da sua história, a PIKOLINOS desenvolveu sistemas de gestão da qualidade para alcançar a excelência empresarial. Assim,

em 1997 fomos a primeira empresa do sector em Espanha a receber a certificação ISO 9001:2000, em sistemas de gestão da qualidade, através da AENOR, reconhecida pela IQNET à escala global. Além disso, corporatizamos a autoavaliação contínua nos sistemas de gestão, pois somente identificando onde melhorar o produto pode ser melhorado.

7. Comunicação e comportamento. Nossa comunicação é muito boa, tanto entre irmãos quanto entre pais e filhos.

8. Hierarquias e responsabilidades. Neste momento os dois irmãos não se cruzam, já que somos Diretor de Produção e Diretor Geral de Finanças, mas estamos a estudar um processo de mudança.

9. Liderança e sucessão. Atualmente temos o Plano de Sucessão em andamento. Contratamos um profissional externo da Unilco e todos temos reuniões preparatórias, tanto com o fundador quanto com os filhos para ver a melhor possibilidade.

Há nove anos iniciamos um Plano de Formação para sucessores que se candidatam ao cargo com os critérios e requisitos, experiência, formação, conhecimento do negócio, etc. ter as capacidades adequadas para ser sucessor, e a sua avaliação e acompanhamento pelo orientador.

Juan Manuel Perán Bazán, 3 de novembro de 2005
**Diretor de produção. Rosana Perán Bazán, Diretora
Geral de Finanças Pikolinos Intercontinental.**



Uma Mensagem para

RECORDAR

Nosso compromisso social está intrinsecamente ligado à nossa mensagem: 'O natural é ser bom'. Atualmente, em termos hierárquicos, os irmãos não se envolvem uns com os outros. Quanto à sucessão, temos um Plano de Formação para os sucessores que buscam ocupar cargos com os critérios e habilidades apropriados para serem considerados sucessores.

Son Sanchez

Frutas Secas

Empresa familiar: **Son Sánchez, S.A.**

Atividade: **Frutas secas.**

Funcionários: **70.**

Sede: **Orihuela (Alicante).**

Experiência Real

Introdução. A empresa Son Sánchez, S.A. Teve o seu início em 1940. Nesse ano os pais dos que hoje compõem a empresa, quatro irmãos, iniciaram a sua atividade numa pequena mercearia, na rua San Pascual em Orihuela (Alicante). Nesse pequeno negócio, a partir da década de cinquenta, juntaram-se os filhos. Ao lado havia um forno de pão e em 1958 foram torrados alguns amendoins e sementes para serem colocados à venda. A recepção que teve entre os clientes foi tal que as quantidades e o número de fornos foram ampliados, uma vez que o primeiro não conseguia satisfazer toda a procura.

A seguir, os cachimbos começaram a ser introduzidos em sacos plásticos, para serem vendidos ao preço de uma peseta, sendo os primeiros em Espanha com esta inovação. Esses sacos foram inicialmente selados em vidro com a chama de uma vela; Mais tarde começou a ser apresentada a sacola, um pequeno brinquedo para crianças, e o sucesso alcançado foi tão importante que ampliamos o número de pessoas que lacravam manualmente as sacolas e compramos nosso primeiro forno elétrico. A partir deste momento percebemos a importância do mercado de castanhas, nos dedicando integralmente ao aperfeiçoamento de nossa estrutura, tanto de vendas quanto de produção.

Nossas vendas dependiam muito dos brindes que colocávamos nas sacolas e dos concursos que realizávamos voltados para as crianças, que se preocupavam mais com o presente do que com a qualidade do produto.

A partir dos anos 1976-1978, decidimos mudar a estratégia de brindes e passamos a focar na qualidade, design e marketing. Nesta

altura, para atingir as qualidades de alguns produtos e reduzir custos, decidimos plantar grão de bico mulato, sementes de girassol, pipocas e tremoços na Andaluzia, acabando por arrendar mais de 3.000 hectares em alguns anos. Começamos aos poucos, pois as nossas possibilidades financeiras eram escassas, e com muita determinação e imaginação, criamos uma marca de alto padrão, estabelecendo-nos no mercado espanhol, nos melhores estabelecimentos, bem como fazendo as nossas primeiras exportações para Europa.

Hoje a empresa Son Sanchez, S.A. Goza de um merecido prestígio com presença nas melhores cadeias alimentares; incorporou tecnologia avançada na fabricação de seus produtos, sendo uma das chaves do sucesso a categoria humana e técnica de todos aqueles que compõem a empresa.

1. Combinação de empresa familiar. A família Sanchez é composta por cinco irmãos, dos quais quatro são sócios e trabalham na gestão empresarial: José Antonio (67 anos), Francisco (66 anos), Adolfo (65 anos) e Miguel (55 anos). Atualmente, convivem duas gerações desde os fundadores, incluindo filhos e vários netos. Sergio, de 31 anos, atua na Direção Financeira, Alejandro é o Diretor de Produção, Alberto trabalha como comercial na região de Levante, e Adolfo está envolvido na empresa de distribuição, que é independente, em Valencia.

Temos consciência das dificuldades que todo o problema das empresas familiares acarreta, e neste sentido assistimos às reuniões da AEFA, Associação de Empresas Familiares de Alicante há mais de dez anos, e lemos vários livros sobre empresas familiares, e em 2001 fizemos nosso Protocolo Familiar, e decidimos profissionalizar a empresa e contratar um gestor externo.

2. Confusão de gestão de propriedade. Há alguns anos e nas reuniões que realizamos, foram discutidos os problemas que poderiam surgir. Agora não há interferência e em cada departamento há liberdade e respeito.

3. Estratégia de gestão. Elaboramos um Plano Estratégico e realizamos um acompanhamento permanente com base nele. Para nós, a estratégia de gestão baseia-se na prossecução dos interesses económicos.

4. Renovar ou morrer. Temos muita certeza de que precisamos saber desenvolver novos produtos e queremos fazê-lo rapidamente. Hoje em dia evoluímos mais.

Agora há uma abertura maior para renovarmos. Falta-nos uma capacidade física importante para crescer.

5. Inovar. Criámos um Comité de Inovação e consideramos que o compromisso com a qualidade e o ambiente que se assume através da implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e Ambiental baseado na UNE-EN ISO 9001:2000 e UNE-EN ISO 14001:2004 é um oportunidade de melhorar tanto os produtos e serviços que oferecemos aos nossos clientes como os processos internos da nossa organização que visam precisamente alcançar a melhoria contínua desses produtos e serviços.

6. Excelência empresarial. Sempre buscamos oferecer o melhor e ideal serviço.

Os objetivos fundamentais de qualidade que toda a equipa humana de Son Sánchez, S.A. se compromete a alcançar são os seguintes: promover nos nossos fornecedores a melhoria na prestação dos serviços que deles recebemos, a fim de unir forças para alcançar a satisfação das necessidades dos nossos clientes, melhorar a eficácia e eficiência da operação dos nossos processos de trabalho internos, para reduzir ao máximo as reclamações e reclamações dos nossos clientes para que os nossos produtos e serviços respondam às suas necessidades.

Nosso objetivo é reter nossos clientes atuais e desenvolver a confiança de clientes potenciais em nossa oferta de produtos e serviços.

7. Comunicação e comportamento. A comunicação informa e fazemos isso constantemente. Temos refeições semanais para toda a equipe de gestão melhorar.

8. Hierarquias e responsabilidades. Como já mencionamos, existem vários familiares na gestão profissional. Alberto tem funções muito claras e depende do Diretor Comercial que é externo, e Alejandro trabalha de mãos dadas na Produção com seu tio Toni, e em qualquer caso Javier sempre atua como o homem bom caso ocorra

alguma interferência.

9. Liderança e sucessão. Fizemos o Protocolo Familiar e também contratamos um gestor externo. Durante três anos a gestão foi partilhada entre Sergio Sánchez (familiar) e Javier Rueda (familiar externo), mas hoje o peso da gestão já é suportado por Javier. Temos um organograma profissional refletido no nosso plano estratégico e no futuro o Conselho de Administração terá que ser definido. Esperamos que quando mudarmos para as novas instalações (fábrica e sede) possamos ajustar melhor todos os processos.

Sergio Sánchez Zapata, Diretor Financeiro.

Javier Rueda Esteve, 9 de novembro de 2005

Gerente de Son Sánchez, S.A.



Uma Mensagem para

RECORDAR

Participamos das reuniões da Associação da Empresa Familiar de Alicante e lemos vários livros sobre empresas familiares. A confusão entre propriedade e gestão não existe mais: agora não há interferências e em cada departamento há liberdade e respeito. Decidimos profissionalizar a empresa e contratar um gerente externo.

Empresa Valor Chocolates

Empresa familiar:**Chocolates Valor, S.A.**

Atividade:**Chocolate.**

Funcionários:**130.**

Sede: **Villajoyosa (Alicante).**

Experiência Real

Introdução. Somos mestres fabricantes de chocolate desde 1881 e é assim que diz o nosso slogan. Foi fundada pelo meu bisavô, Sr. Valeriano López Lloret, “Tio Valor” para nós, e desde o seu início temos sido um exemplo de adaptação aos tempos na produção do mais puro e requintado chocolate artesanal.

Começamos na Ermida de San Antonio, um pequeno povoado nos arredores de Villajoyosa. Foi um ano mau para a agricultura e o meu avô decidiu tornar-se “xocolater”, seguindo a tradição de dar chocolate à taça em comunhões, batizados ou casamentos, alugando os seus serviços. Mais tarde tornou-se mais um “companheiro”, indispensável na merenda infantil.

Em 1890, o Sr. Vicente López Soler, meu avô e filho do anterior, assumiu a empresa.

Em 1930 começamos a vender para lojas e a tradicional carroça puxada por cavalos foi substituída pelo primeiro veículo automotor que o Valor possuía, um caminhão Chevrolet, que transportava 1.500 quilos.

Em 1935 a eletricidade chegou à ermida, que se tornou uma pequena fábrica familiar que também emprega alguns trabalhadores.

Em 1942 e após a guerra civil, o Sr. Pedro López Mayor, meu pai, assumiu a empresa, juntamente com meu tio, seu irmão, o Sr. Valeriano López Mayor.

Em 1950, ingressou na empresa o Sr. Valeriano López Lloret, primeiro irmão de ambos e neto do primeiro "chocolatier" da família.

Entre 1935 e 1954, as fábricas de chocolate estavam sujeitas a cotas e cotas de matérias-primas, cacau e açúcar, e as vendas eram canalizadas e controladas através do Comissariado de Abastecimento.

Em 1956, a empresa privada foi constituída entre os três por escritura pública em “Regular Coletivo”, sob a denominação “Valeriano y Pedro López, S.R.C.”.

Entre 1954 e 1963 o mercado expandiu-se com representantes nas localidades limítrofes de Albacete e Múrcia, e foi construída uma fábrica num terreno de seis mil metros, transportando toda a maquinaria da ermida.

Ano de 1968. Dois acontecimentos chave para o nosso futuro: no âmbito do Plano de Reestruturação do Sector do Chocolate instalámos o primeiro equipamento moldco e de desmontagem automática, que nos permite produzir dez mil quilos em oito horas, e adoptámos a política de qualidade, trazendo ao mercado chocolate puro e rejeitando gorduras vegetais.

Em 1973, a Valor tornou-se Sociedade Anónima com a mesma denominação social e componentes idênticas, possuindo todas uma dimensão humana e pessoal invulgar, uma extraordinária capacidade de trabalho, uma dedicação total à empresa e uma especial preocupação pela qualidade, características que se destacam especialmente no seu atual Presidente, o Sr. Pedro López Mayor, o principal arquiteto do desenvolvimento da empresa nos últimos anos.

Ao mesmo tempo competimos com multinacionais do sector como a Nestlé, Suchard e ultimamente com a Lindt, utilizando os nossos grandes valores, que se baseiam na tradição, qualidade, inovação e prestígio.

A Valor fabrica apenas chocolates extrafinos, que é o mais alto nível contemplado pelas regulamentações vigentes, sendo nossa especialidade o chocolate puro, baseado em fórmula genuína, e contamos também com a linha de chocolate ao leite, chocolate de xícara especial, torrão de chocolate, cacau em pó adoçado, cobertura de chocolate para confeitores (macarrão), chocolates, etc.

Todo o cacau é importado, adquirido em Gana, Panamá e Equador, regendo os preços da Bolsa de Londres, sendo o açúcar produzido nacionalmente.

Atualmente somos a primeira franquia de chocolate em Espanha, tendo criado a primeira loja de chocolates em 1984 e o primeiro franquiado em 1993, contando agora com vinte e sete em toda

a Espanha, e uma previsão de trinta para 2007.

A Chocolates Valor tornou-se a primeira empresa espanhola de chocolate, com uma vasta gama de produtos que comercializa também a nível internacional, consolidando a sua presença em mais de 25 países em todo o mundo.

1. Combinação de empresa familiar. Tem suas vantagens. Numa empresa não familiar, a mortalidade é igual ou superior. Uma empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, para o bem ou para o mal.

O amor ou o carinho quando distanciados ajudam a superar alguma diferença de critério, mas também podem ser uma dificuldade, com diferentes aptidões para o trabalho. Com um funcionário não familiar há menos problemas se sair da empresa, porém com um funcionário familiar acontece o contrário, pode haver mais problemas se isso acontecer.

O importante é que desde cedo os familiares “aprendam a empresa”, conheçam-na e absorvam a filosofia, e isso é fundamental para o futuro.

2. Confusão de gestão de propriedade. Aqui também existem, como na maioria das empresas familiares, mas isso começa a ser superado através da formação. Neste sentido, o trabalho que a AEFA, Associação de Empresas Familiares de Alicante, está a realizar é muito importante para o conhecer e prevenir.

3. Estratégia de gestão. Nesta ordem eu diria: procure o equilíbrio, depois a empresa e a família. Tendo em conta que o principal é a prossecução de interesses puramente empresariais, este deve ser conjugado com a família para dar longevidade à empresa. O interesse do acionista familiar em relação à questão económica é de longo prazo, e o valor emocional também, portanto buscariam o equilíbrio.

4. e 5. Inovar. Renove ou morra. Neste caso não há diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares. É a mesma coisa, embora a diferença possa ser que a empresa familiar seja capaz de soar.

6. Excelência empresarial. Acho que o extra que as empresas familiares podem dar aos clientes é emocional, pois ambas buscam a

excelência.

7. Comunicação e comportamento. Atualmente são três gerações trabalhando na empresa ao mesmo tempo, de diferentes ramos familiares. Não pode haver lacunas na comunicação. Considero que é uma questão fundamental e também não deve haver falta de confiança.

Também é fundamental ter respeito pelo que cada pessoa pensa e o que isso significa no organograma.

Existem três aspectos muito importantes para mim na nossa empresa familiar: a paixão, que é a herança e o amor pela empresa, a diferenciação, que é uma política da empresa de fazer as coisas de forma diferente dos outros, e a estima, que para mim é ficar feliz quando algo acontece bem com a outra pessoa e você realmente quer contar isso aos outros, ou quando um problema que a outra pessoa tem, você sente e não conta por respeito.

8. Hierarquias e responsabilidades. É fundamental ter clareza sobre o cargo que cada pessoa ocupa e respeitar as regras. Isso às vezes se confunde internamente, mas também externamente, quando alguém que vem de fora e te conhece, ora por interesse, ora por desconhecimento, pede um dono de família e passa por cima de outro gestor.

Acho importante neste aspecto que a empresa seja gerida também por profissionais externos, não familiares.

9. Liderança e sucessão. No meu caso, a liderança era esperada quase desde o nascimento, sendo o único homem do líder natural, que era meu pai. Mas aí o tempo teve que passar e as pessoas tiveram que mostrar que gostávamos e do que éramos capazes. Sempre me senti muito apoiado por todos os meus irmãos e primos e isso, aliado ao facto de adorar o nosso projeto, permitiu-me pegar o bastão. Com a esperança e o compromisso de melhorar a cada dia e que a próxima pessoa que vier seja ainda melhor se possível.

10. Anedotas. Lá pelos anos de 1940, quando a nossa empresa estava na segunda geração, existiam em Villajoyosa cerca de 40 fabricantes de chocolate, e cada um tinha os seus próprios vilarejos exclusivos onde vendiam. Foi então que meu avô paterno, Vicente, começou a vender em outro vilarejo que pertencia ao meu avô

materno. Então, o irmão do meu pai teve que pedir desculpas pela intromissão "na área dele" antes de pedir a mão da filha em casamento. Há outra anedota muito bonita que ocorreu em 1960. Este ano lançamos a linha de chocolate puro em barras grandes, a de 500 gr. Cerca de dez anos depois vimos que haviam plagiado e meu pai devolveu um dos exemplares que chegou às nossas mãos, apontando os erros que haviam cometido e dando-lhes uma recomendação: "já que vocês nos copiam, façam o chocolate bom, por favor."

Pedro López López, 21 de novembro de 2005
Diretor Geral da Chocolates Valor.



Uma Mensagem para

RECORDAR

**Procuramos interesses comerciais,
sem nunca negligenciar e sempre
buscando um equilíbrio com a família. Na
família, não deve haver lacunas.**

PENSE POR CONTA PRÓPRIA: A VOCAÇÃO EMPREENDEDORA

Vocação é a inclinação ou gosto por qualquer estado, profissão ou profissão. No nosso caso, a vocação empreendedora é a inclinação ou tendência para empreender.

O Trabalho mais Difícil: Pensar por Conta Própria

Pessoalmente, não negocio horas de sono, e este é um aspecto que vivo com intensidade, pois passo muitas horas na cama – para citar alguns momentos do dia – pensando antes de fechar o cérebro e abri-lo para a noite de sono... É verdade que é muito comum deixar os outros pensarem e posteriormente aderirem à opinião da maioria, pois pensar (que está ligado às preocupações) é um trabalho árduo. Não direi que não é difícil para mim fazer isso (pensar), embora também goste muito (tanto na fase de análise reflexiva como nos resultados dela), mas como acontece com outros aspectos da vida que são difíceis, pensar sozinho me traz satisfações muito importantes das quais não posso me desligar ou deixar escapar, pois isso iria contra a minha criatividade e o meu próprio desenvolvimento.

Quando uma pessoa conhece suficientemente os elementos de uma profissão e atinge uma determinada idade e posição, não se deixa levar pelas fragilidades humanas, e ainda consegue dedicar-se a aspectos de maior extensão e profundidade, está em processo de seguir **MENOS TRATAMENTOS DE CAMINHOS** e empreender empreendimento mais ousados. Se não tiver talento empreendedor, necessitará de guias, embora isso não deva ser entendido como condenado ao servilismo cego e, portanto, poderá ousar discordar da autoridade de seus professores, já que a disciplina não deve ser tão severa que não. É permitido ao soldado dirigir algumas observações ao seu comandante. Se for o caso de possuir capacidade empreendedora, seria melhor deixá-lo embarcar no seu destino.

O trabalho de pensar por conta própria é o mais difícil para nós; Por isso preferimos seguir aquela pessoa que em seus discursos sintetiza todos os nossos pensamentos numa ordem de vida. Acontece

em todos os países e em todos os séculos. E isso se baseia na natureza do homem. Os fracos sentem a superioridade dos fortes e humilham-se na sua presença; O talento do génio não é património da espécie humana, mas é um privilégio concedido a poucos; quem o possui exerce uma ascendência irreversível sobre os outros. Durante séculos está provado com certeza que as massas têm uma certa tendência ao despotismo ou à dominação, e isso decorre do facto de sentirem a sua INCAPACIDADE DE SE LIDERAR, e, naturalmente, procuram um CHEFE.

O Talento e as Capacidades do Sucessor

Embora já tenhamos falado anteriormente no capítulo dedicado à sucessão na empresa familiar sobre o talento e a capacidade de liderar, não é em vão que considero vital ter mais uma vez em conta este aspecto verdadeiramente estratégico e fundamental para o sucesso do processo de sucessão, mudança geracional e busca de longevidade empresarial no longo prazo.

A direção: **“Cada um tem que se dedicar à profissão para a qual se sente mais apto.”**

Devemos julgar com grande importância esta regra e analisar as aptidões da pessoa para definir a própria profissão, tenha ou não a ver com a profissão herdada de sucessão e transferência geracional na empresa familiar, pois esta regra guarda a profunda convicção de que quem se esquece ou age sob parâmetros diferentes não avança nem progride muito.

A palavra TALENTO significa capacidade de compreender ou fazer algo. Mas não entendamos esta capacidade como algo absoluto, pois quem acredita ser dotado de disposições felizes para uma coisa está igualmente enganado para todas. Nada mais falso; uma pessoa pode ser notável, extraordinária, com capacidade para um departamento ou setor, e ser muito mediana e até insignificante em relação aos demais.

Poucos serão os que conseguirão igual capacidade para tudo, e talvez pudéssemos afirmar que ninguém. Daí a necessidade de levar em conta o capital intelectual externo à família empresária para a boa

gestão do negócio. A observação e a análise nos ensinam que existem disposições na mesma pessoa que atrapalham e prejudicam umas às outras. Não é fácil para quem tem talento generalizador possuir precisão minuciosa.

As pessoas têm faculdades distribuídas em diferentes graus, e nós temos um instinto que mostra o nosso destino: uma inclinação muito duradoura e constante para uma profissão é um sinal bastante seguro de que nascemos com aptidão para isso. Da mesma forma, os aspectos que desviamos e que não conseguimos superar facilmente e que são aquelas coisas que não gostamos indicam que não temos disposições felizes para isso.

Os pais, professores e diretores educativos devem prestar atenção especial para prevenir a perda de talentos que, se bem utilizados, podem gerar excelentes resultados. Eles devem evitar que uma pessoa se dedique a uma tarefa para a qual não nasceu. O próprio interessado também deve estar atento a este exame; uma criança de doze anos geralmente tem reflexão suficiente para perceber para o que tem inclinação, o que lhe é menos difícil, em quais estudos avança com mais facilidade ou em quais tarefas demonstra maior engenhosidade e habilidade.

As Vantagens da Humildade e da Verdade nos Negócios

A humildade é uma virtude que nos faz conhecer o limite das nossas forças; que nos revela os nossos próprios defeitos; que não nos permite exagerar o nosso mérito ou nos exaltar acima dos outros; isso não nos permite desprezar ninguém; que nos inclina a ouvir sempre ativamente e a servir de conselho e exemplo para todos, até mesmo para os

que consideramos inferiores, que nos faz ver como indigno de uma pessoa séria sair por aí em busca de aplausos, “saborear-se na fumaça da bajulação”; que nunca nos permite acreditar que atingimos o cume da perfeição em qualquer sentido, nem nos cega a ponto de não vermos o quanto nos resta fazer e progredir, e a vantagem que os outros têm sobre nós; Essa virtude, bem compreendida, é a verdade,

da qual já falamos longamente e anteriormente, a verdade que guia o nosso comportamento para que não se desvie nos exageros do amor próprio.

Sim, a Humildade em Troca de Alguns Sacrifícios Produz Grandes Vantagens.

Por outro lado, o orgulhoso compra a um preço alto a própria satisfação, porque não percebe que a vítima que sacrifica àquele ídolo que elevou no coração, às vezes é o seu interesse mais claro, é a mesma glória após a qual ele corre tão apressadamente.

Empreendedorismo e Habilidades Inatas

De fato, é bem mais fácil manter uma "vocação hipotética" quando se tem o estômago cheio. E certamente os empresários que nasceram na era da escassez e da fome, nos anos 1930-1940, compreenderão profundamente o significado dessa frase. Pois   nos momentos mais difíceis que a verdadeira voca o do empresário vem   tona, nas crises e adversidades.   na dificuldade que se revela a habilidade.

A ousadia deve ser bem valorizada.  s vezes costumo pronunciar esta frase: **“Manolete, se você não sabe lutar, por que deveria se envolver?”** em rela o a pessoas que empreendem um negócio, uma simples conversa ou uma aço específica sem ter o conhecimento ou a experiência adequada para não errar. E se fizermos uma reflexão paralela a respeito da frase taurom quica, quem não tiver os conhecimentos e habilidades adequados para o mundo das touradas, a melhor op o será não entrar na praça de touros, pois o mais normal   que as conseq ncias podem ser muito desastrosas. Neste sentido, será útil analisar e destacar a voca o empresarial e o profissionalismo das pessoas capazes de iniciar um determinado negócio e as suas capacidades inatas.

Queria trazer o escritor especialista como exemplo de bom senso, humildade, autoconhecimento e desperdício de afeto humano. Elias Cortes, que deixa bem claro seus pontos fortes e fracos como profissional em rela o   voca o empresarial e   sua profissão com

seu artigo “A empresa familiar e eu”.

Como extremeiro nativo da bela e histórica vila de Alburquerque (Badajoz) e com muitos cabelos do pasto em cima - dos quais não tenho vontade de me livrar nem com laser apesar dos muitos anos que vivi fora daí -, nunca tive muita clareza sobre o que era isso do negócio da família. Também não preste muita atenção nisso, essa é a verdade. Deus não me chamou para percorrer esses caminhos económicos de risco, trabalho árduo, incerteza e o que você veria chegando, longe disso.

É claro que devo confessar que na minha infância, tão distante, conheci muitas empresas familiares que poderiam se aproximar, mesmo que minimamente, do conceito aqui discutido. Eram nanoempresas do pós-guerra, nascidas como complementos a salários angustiantes ou para fazer face às despesas, que nunca passaram pela primeira geração e que, se chegassem à segunda, produziram a sobrevivência mais do que qualquer outra coisa. Posso citar entre outros, por exemplo: a senhora María la “Sisenanda”, com sua grande cesta de doces e sementes de girassol, com o nome da empresa localizada no abrigo de um canto da Praça de Espanha da minha cidade; ou a sua concorrente mais direta e mais próxima a poucos metros de distância, Dona Aquilina, que introduziu a pastilha elástica “Bazooka” para nos fazer sentir um pouco mais vaqueiros, um pouco mais *yanques*; ao um tanto desequilibrado “Jorino” – varejista de cigarros americanos, um luxo para o corpo, um relaxamento para a alma; ou negros com marcas celtiberas: “Idealcs”, “Peninsulares”, etc., ou feitos para os miseráveis e desesperados com tabaco cortado e restos de pontas de cigarro gastas -, e que ao menor sinal ele revirava os olhos e imediatamente culpo você pelo início da “Parte” da Rádio Nacional de España no noticiário dos anos 40: “Alerta espanhóis! A paz não é um descanso confortável e covarde diante da História. O sangue daqueles que se apaixonaram pela Espanha não permite o esquecimento, a esterilidade ou a traição. O amor e a espada manterão, com unidade de comando, os destinos vitoriosos da Pátria. Alerta espanhol! para o Sr. Anselmo “Queibrapatas”, mercearias e drogarias, o cliente tem sempre razão; o senhor Riquerio, o “Sosegao”, com a sua taberna de pitarra, cujo melhor cliente era ele próprio, e o senhor

Saturnino, o “Aguador”, com os seus dois burros e oito jarros de latão (comprados às irmãs “Parriegas”, outra empresa familiar negócio formado por duas artesãs, o mar de apanadas) com quem forneciam água potável em casa, da bela, popular e pouco purificada fonte de “El Cano”.

Mais tarde, houve um tempo na minha juventude, em que eu estava muito familiarizado com romances policiais e filmes de Humphrey Bogart, ou com a “Lei Seca” ou a máfia de “O Poderoso Chefão”, quando acreditei que o negócio da família era aquilo que era inventado. de uma família de pessoas mais ou menos mal-humoradas, com um pai-chefe que fazia ofertas irrecusáveis; e que se você cometesse o erro de rir ou ignorá-los, um dia ruim você se encontraria deitado com a cabeça ensanguentada do seu melhor cavalo e então eles iriam alinhar você, costurar, nublar e costurar você com balas como quem borda o escudo do Barça enquanto ouve a rádio “Qui Radamés verá... O pátria mia”, da Aida de Verdi. Quer dizer, eu estava mais confuso do que a cabra da Legião numa biblioteca.

Minhas experiências de negócios mais conhecidas e chocantes quando comecei minha jornada particular como empreendedor Para a vida toda, no final do “militar”, foram duas horas vendendo uma espécie de tubo fluorescente para cozinhas e banheiros em um bairro de Madri em 1960. Os tubos fluorescentes haviam chegado anos antes como um remédio pálido, mas luxuoso, para o luz fraca de lâmpadas incandescentes convencionais tuberculosas. Naqueles cento e vinte minutos transcendentais da minha existência - aos quais tive de acrescentar outros quarenta que duraram um curso de formação super-rápido, como o de Fórmula 1, para vendedores de casas, e deduzindo os vinte minutos de metro que me levaram de chegar à área onde fui designado juntamente com outro colega cheio de entusiasmo -, tomei perfeita consciência da minha absoluta falta de vocação empresarial e da minha grande agilidade na resolução de situações menos vantajosas: Na quarta ou quinta casa que visitámos, com o mosca recentemente colocada atrás da Audiência de que não venderíamos nem uma vassoura, o proprietário nos disse com a corrente na porta: “Com licença, jovens. Mas não gosto de comprar de estranhos o que posso comprar na loja da esquina de alguém que ficará responsável pela venda. Nós somos?” E fechou. Ele bateu a porta na nossa cara. Quero dizer, o que você quer que eu lhe diga?

Algo muito amargo nas vendas de casas. Foi claro. Então não pensei duas vezes e, junto com eles, entreguei minhas amostras ao colega entristecido e disse-lhe: “Que você venda bem”. E segui meu caminho para outros desastres e outras decepções enriquecedoras.

Muitos anos depois, diante do pelotão de fuzilamento, o Coronel Aureliano Bucndía... jay, não, isso é outra história! Quer dizer, tentei injetar vitaminas no meu escasso soldado funcionário público, vendendo, nas horas vagas, ferro para construções em uma bela cidade mediterrânea. O incidente foi um recorde do Guinness: não durou nem trinta minutos. Ao finalizar os detalhes da obra que me esperava, meu interlocutor me contou sobre a nota de entrega sem nem mesmo meu pai entender. “E, claro, a nota de entrega também é enviada”, lembro-me dele ter dito. Na minha imaginação fértil, e num óbvio excesso de fantasia, o ALBARAN parecia uma ave exótica, tropical, de longa plumagem e muita cor, e eu não conseguia entender o que diabos ele estava fazendo naquele negócio, muito menos em que tipo de gaiola e com que transporte poderíamos enviá-lo (na época não existia CITES e outras organizações preocupadas com o bem-estar animal). Então perguntei ingenuamente e, ao conhecer a realidade pedestre, cotidiana e desanimadora, não tive tempo de aceitar a situação. Por isso não demorei dois minutos para me despedir, agradecendo ao bom homem, de cabeça erguida, mas confuso e decepcionado pela ausência de pássaros paradisíacos nos empreendimentos imobiliários deste país, pelas suas boas intenções e pela sua explicações esclarecedoras.

Agora, adulto, curioso e trabalhador, já formei uma ideia muito aceitável da economia, do comércio e dos negócios em geral. Também tenho frequentado, talvez por intensa curiosidade, muito do que está relacionado com os negócios da família. Aquela empresa que tende a se perpetuar no tempo através do sangue de seu criador, com tudo que isso significa sacrifício, trabalho, dúvidas, dificuldades: Aquele “pai-padrone” que não vai embora nem com inseticida, porque se você fizer isso você morrer; aquelas crianças que se comparam ou interferem umas nas outras; os cônjuges que interferem; aqueles netos que não ligam, aqueles primos que gastam tudo...

Não, não me procure como exemplo de pessoa que cria riqueza e gera empregos, seja na empresa familiar, seja na empresa pública ou privada em geral. Eles me dão um orçamento e começo a

imaginar trabalhos como: “Observador Intenso do Pôr do Sol”, “Cultivador de Versos em Detalhe”, “Atormentador de Idéias Luminosas”, “Gerente de Abraços entre Políticos Furiosos”, “Observador de Horizontes”, “Desperdício de Afetos Humanos”, “Ouvinte Sincero dos Melancólicos”, “Prefeito Geral de Marketing Humanitário”, “Fazedor Paraestatal de Alegrias”, etc. Quero dizer, não conte comigo. Melhor, para se dar bem, que ninguém me inclua em suas folhas de pagamento monarquistas e garbanceras ou me escolha como sócio, porque sou capaz de conduzi-los, contra a minha vontade, é claro, à mais absoluta ruína. Eu te aviso e pronto.

E tudo isso não significa que eu me considere inútil, ou que minha autoestima esteja em frangalhos. Nada disso. Sou simplesmente sincero. Não me importo de reconhecer meus defeitos e minhas limitações. Por isso não tenho problema em apontar que, ao meu lado, a velha senhora María la “Sisenanda” poderia ter sido Coco Chanel; Dona Aquilina e sua promoção do chiclete “Bazooka” a 50 cts. de peseta com barra de alcaçuz incluída, Diretora Geral de Marketing em empresa de nozes; o delirante “Jorino”, lançador de OPAS contra Philip Morris e Malboro; Sr. Anselmo “Quibrapatas”, Ramón Areces; o estalajadeiro “Riquerio”, José Maria Ruiz Mateos e Saturnino el “Aguador”, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Agbar.

Dito tudo isso, não entendo o que estou dizendo num livro como este que você tem em mãos. Por que o autor me pediu para preparar uma obra que se revelou um tanto deprimente e que em nada contribui para o negócio da família? A não ser que o cuco, conhecendo minhas deploráveis aptidões para o caso, me inclua para avisar pro domo sua, com astúcia e sem ferir a minha sensibilidade, o que não deve ser feito e quem evitar ao fundar uma empresa, familiar ou não. Em outras palavras, como um paradigma do que é economicamente e comercialmente incorreto, não importa como você olhe para isso.

Elias Cortés Fernández, 15 de maio de 2007

Escritor.

Autocrítica, Dificuldade e Diligência

Para definir corretamente um objetivo ou meta, é necessário compreender perfeitamente a posição de quem deseja alcançá-lo.

São muitas as pessoas que abrem negócios e se aventuram, quer por não se concentrarem num determinado objetivo, quer por já não calcularem a relação que este tem com os meios à sua disposição. Na vida, seja pública ou privada, é difícil compreender a própria posição: as pessoas criam mil ilusões, que as fazem equivocar-se sobre o alcance das suas forças e a oportunidade de as mobilizar. Às vezes a vaidade os exagera, mas também é possível perceber que a falta de coragem ou a covardia os diminuem mais do que o justo. Alguns por excesso e outros por desistência, ambos são defeitos. TALVEZ OUSEM MAIS DO QUE PODEM; MAS ÀS VEZES NÃO PODEM PORQUE NÃO OUSAM.

Qual será então o verdadeiro critério? <Qual caminho devemos escolher? Difícil de responder. O primeiro obstáculo que encontramos é que a pessoa sabe pouco sobre si mesma: e, então, como saberá o que pode e o que não pode fazer? No meu caso, e para procurar uma resposta, na primeira parte do livro já expliquei detalhadamente como decidi embarcar no caminho do verdadeiro autoconhecimento (sem autoengano) no capítulo intitulado Auto-Crítica. A experiência adquirida também é uma boa alternativa, embora seja adquirida ao longo de muitos anos, e às vezes dê frutos quando a vida chega ao fim. Tem as suas dificuldades, mas não é impossível, e a dificuldade deve inspirar-nos com uma atividade viva e não com desânimo.

Reflexão final:

Terei vocação empresarial?

**Terei autoconhecimento e
experiência suficientes para
escolher os verdadeiros critérios?**

**Minha vaidade exagerará minhas
possibilidades ou minha
pusilanimidade me contrairá?**



Uma Mensagem para

RECORDAR

As pessoas possuem diferentes graus de poder.

Quando se trata de escolher uma profissão, nosso instinto muitas vezes aponta para o nosso destino. Uma inclinação duradoura e constante em direção a uma ocupação é um sinal claro de que nascemos com aptidão para ela. O trabalho de pensar por conta própria é o que mais nos desafia.

EPÍLOGO: O LÍDER PENSADOR

A consciência é o melhor livro moral que temos

Reflexões que me Guiam

Abaixo selecionei algumas reflexões de grandes pensadores que me chamaram a atenção, por diversos motivos: sinto-me refletido em alguns, outros vivi minha própria experiência, e em geral costumo colocá-los em prática, vivo-os, sinto-os . e, em última análise, acredito neles e eles me guiam. Não pude deixar de meditar para fazer um breve comentário pessoal sobre estes pensamentos:

A consciência é o melhor livro moral que temos (*Blaise Pascal*). É meu principal valor saber distinguir claramente entre o bem e o mal e agir com bondade. Todos sabem que a consciência tranquila é um travesseiro macio, por isso meu objetivo é ter sempre a consciência sã ou tranquila.

O dinheiro está sempre lá, só os bolsos mudam (*Gertrude Stein*). Se você quer fazer negócios, saia do escritório e vá procurar seus clientes, pois o dinheiro está sempre aí. É só saber fazer com que ele troque de lugar, do bolso dele para o seu.

O segredo da felicidade não está em fazer sempre o que se quer, mas em querer sempre o que se faz. (*Leo Tolstoy*). Faça o que fizer, faça-o com entusiasmo, com alegria, com humor e com amor. Só assim você alcançará muitos momentos de felicidade e se sentirá confortável consigo mesmo.

A imaginação imagina à noite o que não existe durante o dia. (*Ramon Llull*). Vou para a cama em um horário razoável, porém durmo horas depois. Minha amiga e companheira, a noite serena e silenciosa me fornece os ingredientes essenciais para uma reflexão ampla e profunda e, embora pense em tudo em geral, aprofundo-me em aspectos do mundo dos negócios (sonhos, ideias, ações ordenadas, planejamento, decisões), pois durante o dia encontro obstáculos para que eles possam surgir. Isso acontece diariamente, que perturbador, e me traz grandes benefícios. Obviamente no final adormeço devido ao

cansaço físico e mental.

Ler é uma conversa com os homens mais ilustres dos séculos passados. (*René Descartes*). Poder ler, pensar, analisar e dialogar com grandes autores que podem me ajudar no meu conhecimento e aprimoramento é um verdadeiro luxo que devo saber agradecer e aproveitar permanentemente.

O homem superior é modesto no falar, mas abundante na ação (*Confúcio*). Muito falar e pouco fazer. Não gosto de pessoas que, perseguindo interesses pessoais, se dedicam ao uso de palavreado fácil para estimular ou comover o ânimo alheio, sem usar a verdade. Sinal claro de inferioridade. O ser superior é mais modesto e mais trabalhador.

Acontece com o poder como a noqueira, não deixa nada crescer sob sua sombra (*Antônio Gala*). O responsável não gosta de ser perturbado no seu poder e corta erroneamente qualquer iniciativa que considere uma ameaça. Outro grande teste de fraqueza.

Conhecer e demonstrar vale duas vezes (*Baltasar Gracián*). Acho que sei, mas quanto mais sei, mais percebo o quão pouco sei. Agora tenho que demonstrar, assim, segundo Gracián meu valor será multiplicado por dois, que grande desafio!

Os anos enrugam a pele, mas abrir mão do entusiasmo enrugam a alma. (*Alberto Schweitzer*). Não podemos evitar o envelhecimento, pois é a lei da vida, porém abrir mão do entusiasmo, da ilusão, dos sonhos é a pior condenação à tristeza da alma.

A verdadeira dor é aquela que se sofre sem testemunhas (*Marco Valério Marcial*). O que muitas vezes tornam pública a sua dor, isso é um prenúncio de um esquecimento repentino; no entanto, a verdadeira dor é sofrida em silêncio.

"Quem não pune o mal, ordena que seja feito" (Leonardo da Vinci). Nas áreas de gestão de qualquer organização empresarial, é responsabilidade da boa gestão detectar atempadamente, evitar e, se for caso disso, punir os maus comportamentos. É importante destacar que a omissão do referido dever executivo alimentará o mal, com as consequências desastrosas que gera.

Governar não é comandar, não importa quanta maioria você tenha. (*Juan Luis Cebrián*). Saber cuidar e administrar com ética é

diferente de ordenar ou ditar. Moralmente não é legítimo. Ter a maioria não confere o direito de utilizar a referida hierarquia hierárquica para agir sob abuso do comando disciplinar. Governar ou dirigir é diferente de comandar.

A verdade sempre brilha no final, quando todos se vão (*Júlio Cerón*). Queria que não fosse assim e que este chegasse mais cedo. Porém, o importante é que uma vez encurralada a mentira, ela venha à tona e a verdade brilhe. É fundamental que haja justiça, e se for atempada e quando todos estiverem presentes, será sempre superior, mais justa.

Estas são algumas reflexões que me chamam poderosamente a atenção, nas quais acredito e me oriento. E você, no que você acredita?

Editor e Tradutor



EPÍLOGO:

O Líder Pensador

EPÍLOGO: O LÍDER PENSADOR

“Voe e Concentre-se no Céu”

Devo deixar claro que o estudo e a pesquisa aprofundados que realizei durante a escrita do meu livro deixaram clara em mim uma profunda convicção quanto à escassez do meu conhecimento e, embora tenha esperanças de progredir após o tempo investido durante esta ação formação para adquirir conhecimentos, é evidente que a minha ignorância é evidente, e assim me afirmo e reitero porque quanto mais sei mais percebo o quão pouco sei, e me pergunto: Quantos níveis de conhecimento existem? Em que nível estarei?, Em que nível, supostamente, me encontrarei agora após meus contínuos investimentos em conhecimento?

Sem dúvida, este projeto, desculpe – esta realidade literária formativa – tem sido uma aventura e uma experiência extraordinárias. Foi um longo caminho, um belo desafio, e por isso me senti muito motivado. Eu não teria empreendido algo mais curto ou mais simples, pois isso não me motivaria. Tenho que encontrar alguma dificuldade, senão não vale nada para mim. Assim, pude investigar e aprender muito sobre autoconhecimento, minha personalidade, minhas habilidades e obviamente sobre todos os aspectos relacionados à liderança, à gestão empresarial e à família empresarial.

Termino comentando alguns aspectos que considero importantes, que realmente me chamam a atenção e que provavelmente poderiam ajudar outras pessoas, empreendedores ou não, e obviamente todos eles tendem a garantir a continuidade e longevidade das empresas familiares ao longo do tempo.

Ensinar como Semente: Teoria e Prática

A carreira docente é uma profissão séria e transcendente, e as origens do mal atual não estão nos professores, mas nas leis, que não os protegem suficientemente e não se preocupam em proporcionar-lhes o incentivo e o estímulo que qualquer pessoa precisa. Um único bom professor é capaz de produzir imensos benefícios para um país em poucos anos: trabalha modestamente, sem outras testemunhas além de alguns jovens; Mas esses jovens se renovam com frequência e depois de alguns anos ocupam os cargos mais importantes da sociedade.

O ensino tem dois objetivos:

1. ENSINE A TEORIA. Inicialmente ensine a teoria aos alunos.

2. APLICAR CONHECIMENTO. Em seguida, você deve desenvolver seu talento prático para que, ao sair da escola, possa aplicar o conhecimento aprendido e progredir com base em sua capacidade.

Tenho perseguido ambos os objetivos nos últimos anos com intenso interesse, cobrindo importantes lacunas de formação com novas aprendizagens, e uma especial dedicação em aprender e saber “como” esses conhecimentos são aplicados na gestão empresarial.

Ambas as coisas são muito diferentes. Possuir conhecimentos importantes pode não ser de muita utilidade se na prática diária não se souber como obter dele o desempenho adequado: daí a importância de saber aplicar os ensinamentos para progredir. Quase todos os professores atingem moderadamente o primeiro nível, mas chegar só atinge este segundo aspecto, exceto aquelas pessoas de mérito notável. Para o primeiro basta conhecer o encadeamento de alguns fatos e proposições; Para o segundo, é necessário saber como foi construída aquela cadeia que liga uma ponta à outra. Para o primeiro, basta quem conheça LIVROS; Para o segundo, são necessárias pessoas que conheçam as COISAS.

Para alunos menos capazes, é possível que um professor superficial seja mais adequado do que um mais profundo, pois isso poderia complicar a simplicidade das primeiras noções, prejudicando a percepção sem uma explicação clara dos termos.

Aos alunos que alargam mais o olhar e conseguem ver os campos onde podem fertilizar as sementes, são incumbidos de tarefas mais altas e mais difíceis, e conciliar a clareza com a profundidade, combinar a simplicidade com a combinação, percorrer caminhos planos e também estreitos. caminhos por onde passaram os primeiros inventores, inspiram vivo entusiasmo e despertam no talento a consciência das próprias forças.

É por isso que os professores não devem ficar a meio caminho e considerar o ensino não como um fruto, mas como uma semente.

O Líder Pensador: Percepção de Ideias e Excelente Compreensão

Um bom líder ou gestor deve monitorar cuidadosamente sua boa percepção. Perceber com clareza, precisão e vivacidade, julgar com veracidade e raciocinar com rigor e solidez.

Estes são os três dons de um pensador.

PERCEPÇÃO. Para perceber com clareza e vivacidade devemos fazer o exercício de nos habituarmos a estar atentos ao que nos é oferecido, conhecendo todas as condições e mobilizando todas as nossas faculdades. Assim descobriremos o que vai da imaginação à compreensão, porque na percepção está a diferença entre as pessoas negadas, as moderadamente capazes e as destacadas.

Reflexão: Como você atende, como você percebe e em que nível você se encontra?

ANÁLISE. A Análise é a decomposição, clareza e

precisão das ideias olhando objetos e situações de todos os lados, é a precisão e condição das palavras e a atualidade e sucesso nas aplicações.

Reflexão: Como você analisa? Você conhece os perigos de tomar decisões analisando as situações apenas de um lado?

JULGAR. Quando formulamos internamente uma opinião sobre algo, declarando se é verdadeiro ou falso, ou se deve ser de determinada maneira ou não, estamos realizando um julgamento. Com frequência, a falsidade de um julgamento pode ser atribuída a uma percepção equivocada (que é a primeira dívida do líder pensante). Princípios equivocados, declarações excessivamente amplas, definições imprecisas, palavras vagas, suposições infundadas, bem como preocupações em favor de uma doutrina, são todas fontes comuns de percepções equivocadas, afirmações incorretas ou incompletas, e julgamentos errôneos..

Reflexão: Qual é o processo que você segue para fazer um julgamento? Você evita beber na fonte errada?

Aqui está o líder pensante, com excelente capacidade de compreensão e percepção de ideias: ele presta muita atenção, esclarece ideias desmembrando-as e faz julgamentos levando em consideração os parâmetros anteriores.

Reflexão: Quantos líderes ou gestores você conhece que seguem exatamente essa metodologia de boas práticas na gestão empresarial? Quantos

líderes ou gerentes você conhece que não cumprem algumas das três qualidades? Você, como líder ou gestor, está ciente dos erros que pode ter cometido? Você está disposto a trabalhar para melhorar algumas de suas habilidades fracas?

Agindo com justiça: o dia em que decidi fazer um Upgrade

Um dos motivos que sem dúvida causou o meu grande e permanente interesse pela formação e desenvolvimento é o despertar que os conselhos que recebi produziram em mim para avançar no conhecimento, embora tenha analisado o meu ponto de partida e percebido a grande responsabilidade e muito trabalho que tive para fazer. Da mesma forma, e ao longo deste processo de aquisição de conhecimento, pude apreciar diferentes visões e um sentimento de falta de liderança na sucessão após o enorme esforço e a personalidade tremenda e perturbadora do nosso empreendedor e líder empresarial carismático: MEU PAI, e que com o passar do tempo e tenho observado com muito cuidado, ele começa a surgir nos diferentes níveis da alta administração.

É claro que o CONHECIMENTO LIBERTA. A mi me ha liberado, y como no quiero estar condenado a permanecer estacionado para siempre, para mí es preferible naufragar en los mares en los que el corazón humano fue hecho para navegar, que pudrirme en los muelles, anclado innoblemente, si es que fuera o caso.

Do Instituto Empresarial de Madrid e através de Miguel Hernández, diretor do Programa de Gestão de Negócios Imobiliários, pude aprender quando um gestor e uma empresa perdem valor no mercado ou ganham-no avançando: “Quer estude até morrer ou perca valor de mercado, perde atualização e desencadeia a obsolescência profissional.” Portanto estarei muito atento e nunca deixarei de me

esclarecer.

E um belo dia, depois de analisar minha situação, tomei a decisão e resolvi mudar, vou treinar! Mas sim, sempre trabalhando de forma justa!

Dominando os Negócios: Vontade Forte e Tipos de Homens

A firmeza de vontade é o segredo para realizar os empreendimentos mais difíceis; Com esta firmeza começamos a dominar-nos: e esta é a primeira condição para dominar os negócios.

Em cada pessoa há dois homens:

As Duas Partes do Homem

Uma pessoa inteligente é ativa, com pensamentos elevados e nobres desejos, alinhada com a razão e com grandes projetos. Para os indivíduos inteligentes, há ensinamentos do passado e uma visão do futuro. Eles têm interesses que vão além do momento presente, enxergam a vida em sua amplitude total e não se limitam ao que afeta apenas o agora. São seres racionais que elevam seus pensamentos com uma generosa arrogância em direção ao infinito. Eles conhecem sua dignidade, compreendem a nobreza de sua origem e destino, direcionam seus pensamentos para as regiões das sensações e valorizam a escuridão em prol do prazer.

Por outro lado, há aqueles desajeitados, sonolentos, mecanizados, arrastados como criaturas répteis. Sentem angústia ao pensar na necessidade de erguer a cabeça do chão. Para os desajeitados, não há lembrança do ontem nem previsão para o amanhã. Eles vivem apenas no presente, buscando o gozo do momento, pois o resto não existe para eles. São seres movidos por sensações e apreciam o prazer imediato.

Analise a parte inteligente e a parte desajeitada em você! Qual comportamento predomina? Você se guia principalmente pelo prazer imediato ou pelo dever responsável?

Para progredir de forma sólida e estável, é **aconselhável desenvolver e promover pessoas nobres nas empresas, e submeter e dirigir os ignóbeis com firmeza de vontade.**

Reflexão 1: Tem identificado as pessoas nobres da sua empresa?

Reflexão 2: Tem identificado as pessoas ignóbeis da sua empresa?

Reflexão 3: Tem valorizado e tem decidido quais pessoas promover?

AQUELE QUE SE DOMINA domina facilmente o negócio e os demais que dele participam, pois uma vontade firme e constante, por si só e independentemente de outras qualidades de quem a possui, exerce uma poderosa influência sobre as almas.

A teimosia é um mal gravíssimo, porque nos leva a rejeitar os conselhos dos outros, apegando-nos à nossa opinião e resolução contra considerações de prudência e justiça. Devemos ter cuidado com ela, porque tem raízes no orgulho e é uma planta que se desenvolve facilmente. Porém, a teimosia não é tão ruim nem causa tantos danos quanto a INCONSTÂNCIA.

A inconstância torna-nos incapazes de realizar as tarefas mais difíceis e esteriliza as nossas faculdades, deixando-as ociosas ou aplicando-as incessantemente a outros objetos ou ações diversas, e não nos permite alcançar o fruto da tarefa. Faz-nos recuar ao ver o primeiro obstáculo e vacilar quando um risco ou cansaço se apresenta, colocando-nos à mercê das nossas paixões, de todos os acontecimentos, de todas as pessoas que nos rodeiam, torna-nos também teimosos no desejo para mudar e progredir e nos faz ignorar os conselhos da justiça, da

prudência e MESMO DOS NOSSOS INTERESSES MAIS CAROS.

Para alcançar esta firmeza de vontade e precaver-se contra a inconstância, é aconselhável formar convicções fixas, **PRESCREVER UM SISTEMA DE CONDUTA**, não agir de acordo com o que surge ou sem organização. É verdade que a variedade dos acontecimentos e das circunstâncias, e a escassez da nossa previsão e planejamento, obrigam-nos frequentemente a modificar os planos que concebemos; Mas isso **NÃO NOS IMPEDE DE TREINÁ-LOS**.

Deve-se ter como certo que quem se lembra destas observações, “**AQUELE QUE PROCEDE COM UM SISTEMA**”, que age com um desígnio premeditado, terá sempre uma vantagem notável sobre aqueles que se comportam de forma diferente. Se forem seus assistentes, naturalmente serão colocados sob suas ordens, e ele se verá constituído **CHEFE** sem que ninguém pense nisso, nem mesmo ele mesmo tenha pretendido; Se forem seus adversários ou inimigos, você os destruirá, mesmo com menos recursos.

A força de vontade necessita de duas condições, ou melhor, resulta da ação combinada de duas causas: **UMA IDEIA + UM SENTIMENTO**. Uma ideia clara, viva, fixa, poderosa, que absorve o entendimento, ocupando e preenchendo tudo. Um sentimento forte, enérgico, dono exclusivo do coração e totalmente subordinado à ideia. Se alguma dessas circunstâncias falhar, a vontade vacilará. A ideia é a luz que marca o caminho; Além do mais, é o ponto luminoso que fascina, que atrai, que arrasta; O sentimento é o impulso, é a força que move, que lança.

As vantagens que uns trazem para outros na boa direção e na gestão bem-sucedida dos negócios dependem em grande parte da firmeza de vontade. Para coisas grandes é necessária muita força, para coisas pequenas basta pouco. A diferença está na intensidade e nas coisas. Tanto o homem grande ou inteligente como o homem vulgar ou desajeitado são dirigidos pelo pensamento e movidos pela vontade e pelas paixões.

Portanto, quem não resiste à luta não chega à coroa, e para realizar a gestão nas empresas são necessárias uma série de condições: **CONSCIENCIA CALMA, PROPÓSITO PREMEDITADO e VONTADE FIRME**, e portanto isso exige sacrifícios, muito trabalho

interno e derrote a si mesmo.

Além disso, a mente, tal como o corpo, precisa de um bom regime; e neste regime mental existe uma condição indispensável: TRANQUILIDADE.

Sentimentos Morais e Virtude nos Negócios. Vantagens e Desvantagens para a Gestão

Os cálculos baseados nos juros, em oposição à moralidade, são muito propensos ao fracasso, com a moralidade ficando encerrada nos seus próprios laços. No entanto, não podemos negar que as pessoas que agem com base no bem estão muitas vezes numa posição extremamente desvantajosa quando competem com um adversário imoral. É verdade que, num determinado caso, quem consegue utilizar qualquer meio sem se aperceber de nenhum tem maior probabilidade de atingir um fim, como acontece com as pessoas más; e que ainda seria um obstáculo muito sério ter que usar poucos meios, ou talvez apenas um como acontece com a pessoa boa, porque os imorais são para o bem como se não existissem, mas se Embora isso seja verdade considerando um negócio ou fato isolado, não é menos que no LONGO PRAZO e, com o tempo, as desvantagens da virtude são compensadas pelas vantagens; assim como as vantagens do vício são compensadas pelas desvantagens e isto é, no final, uma pessoa verdadeiramente íntegra alcançará o fruto da sua justiça, alcançando o fim que discretamente propõe; e que os imorais enfrentarão e repararão suas perversidades mais cedo ou mais tarde, encontrando sua perdição no final de seus caminhos perversos e tortuosos.

A diferença entre uma pessoa vulgar e uma pessoa notável é muitas vezes que esta última conhece com clareza, distinção e precisão, o que a primeira só conhece de forma inexata, confusa e obscura. Não se trata de quantidade de ideias, mas sim de QUALIDADE. Ambos olham para a mesma coisa, só que a visão de um é muito mais perfeita que a do outro. A mesma coisa acontece na prática. Há pessoas profundamente imorais que falam sobre moralidade, mas que, embora geralmente não desconheçam as suas regras, não fizeram aplicações. Quem está de posse do seu entendimento, da vontade, do homem

íntegro, são as PAIXÕES. Eles guardam essas regras morais “arquivadas” nos recônditos da consciência, não gostam nem de olhar para elas como curiosidade, com medo de encontrar o verme do remorso. Pelo contrário, **quando a virtude está enraizada na alma, as regras morais tornam-se uma ideia familiar que acompanha todos os seus pensamentos e ações, que se agita e se intensifica ao menor perigo, que prevalece e impulsiona antes de agir, que corrói incessantemente se tiver sido violada. A virtude causa esta presença intelectual contínua nas regras morais, e esta presença, por sua vez, contribui para fortalecer a virtude.**

Devemos Lutar Continuamente Contra a Vaidade

O vaidoso não irrita, costuma excitar a compaixão, e até alimenta a zombaria. O vazio vão ou infeliz não despreza as outras pessoas, respeita-as, talvez as admire e teme. Ele geralmente sofre de uma verdadeira SEDE DE ELOGIO. Ele mesmo precisa ouvir, certificar-se de que é de fato elogiado, sentir prazer nisso e retribuir às almas boas que o favorecem, expressando com um sorriso inocente seu gozo íntimo, sua gratidão.

Você fez alguma coisa boa? Ah!, falar com ela sobre ela por pena, você não vê que ela está morrendo de vontade de direcionar a conversa para suas glórias? Cruel!, que você ignore suas instruções; que com a sua distração, com a sua aspereza, você o obrigará a esclarecer cada vez mais até que os transformem em apelos.

Para o vaidoso, podendo falar de si mesmo, sua palavra é inextinguível, os fatos mais insignificantes tornam-se episódios de grande interesse. Tudo é insípido se não tiver o nome dele.

Os vaidosos costumam ter um caráter fraco, sendo ainda mais ridículos que os orgulhosos; porém, não costumam rejeitar os conselhos dos outros e às vezes até vão em frente para pedi-los. Eles não são tão arrogantes a ponto de não quererem receber nada de ninguém e também se reservam o direito de explorar a ideia de outra pessoa como se fosse sua, para se vangloriar e deleitar. Se tudo correr bem, ele se referirá a tudo o que ele mesmo pensou e falará sobre as dificuldades e sua capacidade de resolvê-las. Sem dúvida, os conselhos alheios serão uma verdadeira mina que no devido tempo será explorada

de acordo com os seus interesses.

A vaidade está ligada à fraqueza e às misérias ridículas, e até se combina com a desconfiança e até com a humilhação. A vaidade é suave e quer glória, mas com abandono, com deleite. Poderíamos dizer que a vaidade é a EFEMINAÇÃO do orgulho, pois é mais típica da mulher do que o orgulho. Isso equivale ao exagero do amor próprio, à adoração de si mesmo.

O orgulho é a paixão mais geral, cegando os ignorantes e os sábios, os pobres e os ricos, os felizes e os infelizes, tanto na infância como na velhice. É, sem dúvida, o defeito mais frequente e a paixão mais insaciável quando se tem rédea solta. É difícil de dominar e só existe uma arma verdadeiramente poderosa e eficaz: humildade, que às vezes ele também tentará envenená-la para fazê-la morrer.

Sendo esta uma das misérias da humanidade, é necessário resignar-nos a lutar contra ela TODA A VIDA, mantendo sempre os olhos fixos no mal, limitando-o ao menor círculo possível, não deixando-o progredir e impedindo-o de causar os infortúnios que causa. geralmente faz. Pessoas que neste momento sabem se dominar, têm muito progresso em se direcionar bem, aperfeiçoando e amadurecendo o julgamento e avançando no conhecimento e, adquirindo esse mesmo elogio que É MUITO MAIS MERECIDO QUANDO É MENOS PROCURADO.

Reflexão: Fique bem atento com quais pessoas você se cerca na sua empresa, já que muitos gestores andam na metade da velocidade, pois o CULTO DO EGO e A APARÊNCIA consomem a outra metade.

Cultura Empresarial e Motivação

Os empreendedores desejam identificação e motivação entre seus colaboradores, e foi demonstrado que ambos os aspectos que influenciam o espírito empreendedor estão diretamente relacionados ao ABSENTEÍSMO NO TRABALHO. **Reflexões:** Você já analisou o absentéismo na sua empresa? Se for este o caso: Qual a razão da

elevada rotatividade de colaboradores na sua organização?

Normalmente, os motivos dos dias perdidos no trabalho não se devem ao tipo de trabalho, mas sim à **grau de identificação dos funcionários com seus objetivos** (pergunta: Seus colaboradores têm objetivos?) e **no estilo diretivo da empresa**. Uma empresa gerida de acordo com os princípios da cultura empresarial obtém um elevado grau de identificação e espírito empreendedor. Pelo contrário, uma empresa dirigida de forma hierárquico-burocrática obtém menor produtividade.

Existem estudos sobre motivação dos funcionários que mostram que para cada 100 trabalhadores:

- 15 estão comprometidos com seu trabalho.
- 69 não estão comprometidos com seu trabalho.
- 16 não estão intencionalmente comprometidos com seu

trabalho.

O fator decisivo para a motivação e ambiente de trabalho de uma empresa é a gestão, e a cultura empresarial baseia-se no conhecimento deste facto.

Já dissemos que o conceito que o ser humano tem de si hoje exige regras humanas, adequadas às pessoas e à sociedade, e a cultura empresarial se baseia nestes princípios! A técnica de gestão não é mais determinada pelo direito de propriedade ou pela força do mercado de capitais, mas pela **ADEQUAÇÃO PARA LIDERAR**. O caminho para o sucesso e a competitividade não será mostrado pela cultura do confronto, mas pelo desempenho e pela cooperação. Apenas as pessoas que se qualificarem de acordo com estes critérios deverão ter a oportunidade de avançar.

Lembremos que a cultura empresarial se baseia na cooperação, na humanidade, no espírito empreendedor e na autorrealização, praticando a autocrítica e buscando o sucesso.

Terão os gestores de hoje mentalidade e coragem suficientes para experimentar novos caminhos e apostar na nova cultura empresarial?

Da Continuidade à Longevidade

Minha vida é minha família e meu trabalho, e vivo e aproveito ambos com tremenda paixão. O dinheiro não é a motivação principal, mas estou muito interessado em cumprir uma missão e tentar superar desafios, por exemplo a continuidade a curto prazo como passo estratégico para a longevidade na empresa familiar.

O planejamento estratégico familiar é essencial se quisermos olhar para o longo prazo e se quisermos alcançar o sucesso, e refletir sobre as expectativas da família, o que cada pessoa espera da relação familiar (carinho, respeito e consideração, comunicação, honestidade, lealdade) e negócios (remuneração, estratégia, responsabilidades). Também seria bom elevar o nível de reconhecimento na empresa familiar, quando este é conquistado através do mérito, tanto com os familiares que estão na gestão como com os que não estão.

Além disso, todos os aspectos que condicionam a evolução de uma empresa familiar (liderança, próxima geração, negócio, gestão, propriedade, família e sucessão) devem ser considerados de forma equilibrada.

A vaidade é outro dos grandes perigos para o bom relacionamento familiar e profissional e para a longevidade, pois se você subir ao topo e disfarçar de sucesso empresarial ou pessoal, costuma seduzir com suas melhores armas e mesmo que você pense que não vai levar tirando os pés do chão, é possível que, sem perceber, um dia você se veja voando em um halo de cores criado ao seu redor, mais ou menos como Peter Pan. A vaidade de muitos gestores é como uma droga que é absorvida aos poucos e que fica no ar como se estivesse em suspensão. A vaidade fica escondida quando um colaborador ou executivo bajula você (e você se deixa) - tipo bajulador interessado - e o perigoso não é que brinquem com você, mas que você não tenha capacidade suficiente para perceber isso e pará-lo, ou nos aplausos procurados e recebidos para se vangloriar, quando outros te dizem o que você é capaz de fazer sem te conhecer, quando te parabenizam e não há motivo suficiente, quando algumas pessoas ao seu redor ficam “atuando” com você o dia todo, quando nos círculos familiares Pare de falar sobre coisas cotidianas e seu discurso é como

uma entrevista coletiva... e assim continuam a ser consumidos perigosos “halos de sucesso” (falsos ou não) que nos diminuem e nos fazem cair diante deste perigoso e maléfico paixão.

Admiro quem sabe traçar um limite entre a sua vida e o seu trabalho, gente sensata, consciente, inteligente, simples, que olha nos olhos, que tem dúvidas e acima de tudo, que fala a verdade. No final das contas, este é apenas mais um trabalho.

No que diz respeito à área da FAMÍLIA, será necessária uma comunicação fluida e relações satisfatórias entre os membros da família, a existência de respeito pelas diferenças de personalidade e valorização dos valores, na área da PROPRIEDADE o compromisso com a continuidade familiar, o autofinanciamento, uma estabilidade política de dividendos baseada em resultados, compromisso de transmissão para a próxima geração e incentivo ao governo por parte dos ramos familiares. E no que diz respeito à EMPRESA, incentivar a renovação estratégica a cada mudança geracional, ter uma visão de longo prazo e ter oportunidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa para familiares qualificados e profissionais externos.

A continuidade de uma empresa familiar depende da grau unitário e o compromisso que as pessoas que dele participam alcançam e mantêm ao longo da vida de uma empresa.

Excelente Homem é Igual a Excelência Empresarial

Boas pessoas têm as qualidades básicas para criar boas empresas. Precisamos de muita gente íntegra e excelente para obter o germe principal, a matéria-prima inicial de qualidade, e iniciar seu desenvolvimento contínuo em busca da excelência empresarial.

A verdade nas coisas é a realidade. Existem verdades de vários tipos porque existem realidades de vários tipos. Nem todas as coisas devem ser vistas da mesma maneira, mas sim da maneira que cada uma delas parece melhor. As pessoas têm muitos poderes. Nenhum é ruim ou inútil. A esterilidade ou a malícia vêm de nós mesmos quando as usamos indevidamente. A boa lógica deve compreender a PESSOA INTEGRADA, EXCELENTE, cuja qualidade se destaca do habitual. A verdade está em relação a “todas as capacidades” que a pessoa possui. Você tem que cultivá-los permanentemente. O homem é um mundo pequeno: as suas faculdades são muitas e diversas, tem necessidade de harmonia, e não há nenhuma sem uma combinação adequada e se tudo não estiver no seu lugar, se não exercer as suas funções ou as suspender no momento oportuno.

“Quando o homem deixa alguma de suas faculdades sem ação, ele é um instrumento que carece de cordas; “Quando os utiliza mal, é um instrumento destemido.”

A razão é fria, mas é clara: é preciso dar-lhe calor e não deslumbrar a sua clareza; As paixões são cegas, mas dão força: dê-lhes direção e aproveite sua força. O entendimento submetido à verdade, a vontade submetida à moralidade, as paixões submetidas ao entendimento e à vontade. Aqui está o homem completo, O HOMEM POR EXCELENÇA.

Reflexão1: A nível pessoal, buscarei a excelência como pessoa?

Reflexão 2: Na área empresarial, alcançaremos a excelência empresarial?

O Empreendedor e Seu Destino

Ser empreendedor não é um grande mistério: *“Se você vai para a*

cama e dorme bem, você está simplesmente trabalhando para a empresa. Mas, se você vai para a cama inquieto e novas ideias e preocupações lhe surgem, você pensa em problemas, soluções, preços e clientes, então você é um empreendedor.”

Todos os membros da família empresária têm direito ao desenvolvimento profissional, à análise das suas capacidades e competências individuais, bem como à igualdade de oportunidades.

Se a compreensão individual for de tal nível que ele possa dirigir-se, se ao comparar-se com seus pares ou superiores ele encontrar forças para imitá-los e se encontrar entre eles não como um pigmeu entre gigantes, mas como entre seus iguais, então o trabalho lhe convém, para empreender de forma privada. Não só deveriasaber de livros, mas deveconheça as coisas, Ele não deve se contentar em seguir o caminho batido, mas deve buscar novos caminhos que o levem melhor, mais reto e, se possível, a pontos mais altos. Ele não deve aceitar imposições, mas sim ideias que foram analisadas e formam seu próprio critério, que não é recitar o que lhe é dito, mas sim o resultado do que foi previamente observado e pensado.

As únicas regras que o bom empreendedor deve ter em mente são aquelas indicadas ao bom pensador. O esforço para colocar o empreendedor genial num rumo fixo é nada menos que imprudente, algo como encerrá-lo num círculo mesquinho e dizer-lhe como fazer as suas expressões e gesticular. Ao ver um empresário embarcando em sua gigantesca carreira, não deve lhe dar palavras insípidas ou conselhos estéreis, nem regras que ele não deva observar, basta apenas decidir: **VÁ CUMPRIR SEU DESTINO. Voe e concentre-se no céu, e não se esqueça do seu começo e do seu fim.**

Eu não quero aconselhar ninguém

Não sou especialista em escrita, mas quero que você tenha em mente que este livro é o raio X da minha alma, da minha visão e das minhas contínuas preocupações mentais.

Devo admitir que fiquei satisfeito ao ver a conclusão do meu pequeno trabalho, mas isso não significa que queira aconselhar alguém a me imitar, porque se alguns exemplos ou reflexões fossem possíveis de imitar, talvez houvesse muitos outros que seria possível imitar. seria razoável não seguir. **Espero que seja útil para alguns sem prejudicar ninguém e que todos apreciem minha franqueza. Eu**

lhe forneço material para reflexão. Ele já nos contou Voltaire essa dúvida é um sinal de sanidade cautelosa. Todos temos motivos para compreender o que nos diz respeito, mas não para compreender tudo, pelo que a razão deve ser por um lado ousada (para nos libertarmos da tutela) mas também modesta (para respeitar os nossos limites). Portanto, tenha a LIBERDADE DE DUVIDAR do que eu digo, e use sua razão, construa seus próprios critérios e tire suas devidas conclusões, e portanto, espero que quanto à opinião correta, espero que cada um chegue por si. Meu objetivo é conscientizar todos sobre sua independência intelectual.

Se você conseguiu se cultivar através da leitura, realmente me sentirei muito orgulhoso e você terá me feito um grande favor, pois terei cumprido um dos meus principais objetivos e prazeres: **ajude seu próximo**. E, se não o consegui, pode escrever-me e dizer-me o seu ponto de vista e discutir, pois nesse caso irei me aprofundar nas minhas reflexões e nas suas para corrigir e tentar melhorar.

Se você tiver alguma dúvida, estarei à sua disposição e tentarei ajudá-lo. Você só precisa me enviar um e-mail para: **josesernalorente@gmail.com**.

MUITO OBRIGADO por ler minha simples VISÃO DE NEGÓCIOS.

Espero ter sido útil para você.

Saudações Cordiais,
José Serna Lorente

10 ÚLTIMAS MENSAGENS PARA LEMBRAR

O VALOR DO DIRETOR: Você sabe quando um gestor e uma empresa perdem valor no mercado ou quando ganham avançando? Bem, é simples: você estuda até o dia de sua morte ou fica obsoleto. Portanto, as diretrizes que não se renovam têm uma data de validade.

AVALIAÇÃO E CAPACIDADE GERENCIAL: Para avaliar seu nível de liderança e capacidade gerencial, com quem você se compara? Com os melhores da sua família? Com os melhores da sua empresa? Do seu município? Da sua província? Da sua comunidade autônoma? Do seu país? Do mundo?

EMPRESAS DIRETAS: Gerenciar em empresas requer várias condições: consciência limpa, propósito premeditado, vontade firme e, portanto, sacrifícios, muito trabalho interior e superação.

EGOÍSMO: Cálculos baseados em interesses, em oposição à moralidade, estão fadados ao fracasso, amarrando a moralidade em suas próprias amarras.

AUTOCONTROLE: Quem se domina, domina

facilmente o negócio.

LÍDER DE PENSAMENTO: Eis o líder pensador, com percepção de ideias e compreensão excepcionais. Ele presta muita atenção, esclarece ideias, decompondo-as e faz julgamentos sem ignorar os parâmetros anteriores.

MOBILIZE A FORÇA: Para os estudantes que desejam ampliar sua visão, saibam que podem despertar o talento ao reconhecerem seus próprios pontos fortes.

PROSSIGA COM O SISTEMA: Aqueles que prosseguem com um sistema, agindo com um propósito premeditado, sempre terão uma notável vantagem sobre aqueles que dirigem de forma desorganizada.

A BOA PERCEPÇÃO: Na percepção, reside a diferença entre aqueles que têm dificuldade, aqueles moderadamente capazes e aqueles verdadeiramente excelentes.

ÉTICA, SER UMA BOA PESSOA E SER UM BOM EXECUTIVO: Para ser um bom gestor, é essencial ser uma boa pessoa em primeiro lugar. A ética não é uma moda, mas uma necessidade. Com exceções, estamos todos sujeitos à nossa natureza humana limitada e frágil. O mais importante é reconhecer quando erramos, corrigir, pedir perdão e recomeçar. Na empresa, assim como na vida, os comportamentos excelentes, inclusive no aspecto ético, são uma combinação de erros e acertos, onde os acertos sempre prevalecem, pois terminam com um propósito:

**"AMANHÃ TENTAREI FAZER MELHOR."
Vamos tentar?**



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Como estou ciente da fraqueza do meu entendimento, preciso recorrer ao dos outros. Isso não significa que as aceito com submissão indigna, pois não gostaria de renunciar ao direito de examinar as coisas por mim mesmo.

Ler bons livros é como conversar com as pessoas mais ilustres de hoje e dos séculos passados, pois seus autores nos revelam seus melhores pensamentos.

Aqui estão os diferentes autores que considerei necessários para me ajudar a expressar minhas inquietações e VISÃO EMPRESARIAL, e que fielmente me acompanharam nos últimos dois anos. Alguns deles, e em certos conteúdos, me levaram ao limite da minha capacidade de compreensão. A todos eles, que me fizeram companhia durante meu trabalho e muitas vezes me afastaram da solidão, agradeço por suas valiosas pesquisas e ensinamentos.

Albrecht, Kart(2004)*Inteligência Social: Além do QI.*

Treinamento e Desenvolvimento.

Balmes, Jaime(1959)*El Critério. Historia de la filosofía.* Edições Ibéricas.

Biosca, Domènec(2003)*Empresa e Família: problemas e soluções.* Edições Management 2000.

Buenafuente, Andreu(2002)*Duvido muito. Artigos 1999-2001.* Edições de bolso.

Buqueras, Ignácio(2006)*Mudar o horário de trabalho na Espanha é algo possível.* Contusão Nacional pela racionalização dos horários espanhóis. Cinco dias.

Cardona, Sérgio(2006)*Pais e filhos na mesma empresa.*

Treinamento e Desenvolvimento.

Casado González, José Manuel(2007)*A força da razão.* Homens pela igualdade.

Casares, Júlio(1999)*Dicionário ideológico da língua espanhola.* Editorial Gustavo Gili.

Chinchila, Núria(2006)*Desafios da conciliação*. Cinco dias. Centro Internacional para Trabalho e Família. Escola de Negócios IESE. Empresas Familiarmente Responsáveis (2007).

Clemente, Vicente(2005) “Estrutura e funcionamento da personalidade. Modos de atuação do gestor. Avaliação do estilo de comunicação pessoal. O que eu peço no trabalho? “Liderança dá resultados – Daniel Goleman”(*Revisão de negócios de Harvard*).Escola de Negócios Fundescm.

Cortina, Adela (2005)*O que é ética empresarial? Enron: um caso clássico*. Fundação Etnor. Empresa Avançada.

Cuesta, Félix (2006)*Políticas organizacionais da empresa*, “O modelo da pirâmide invertida.” Universidade de Alcalá de Henares.

Descartes, René(1979)*Discurso do método*. Filosofia da Aliança Editorial.

Diario Information (2005)*Medicina e saúde. A asma aumenta a depressão*.

ÉTNOR-Fundação para a Ética dos Negócios e das Organizações (2000)*A dimensão ética da cultura empresarial na Comunidade Valenciana*. Multimídia ECO3. Guia de responsabilidade social corporativa.

Galindo, Carmem; Galindo, Magdalena e Armando Torres-Michua(1997)*Manual de redação e pesquisa*. Editorial Grijalbo.

Gallo, Miguel Angel e Joan M. Amat(2003)*Los Secretos de las Empresas Familiares Centenárias*. Deusto

Global(2006)*A profissionalização da empresa familiar imobiliária*. Curso superior em gestão de negócios imobiliários.

Groysberg, Boris; Malean, Andrew N. e Mitin Noria(2006) “Os líderes são transferíveis?”*Revisão de negócios de Harvard Deusto*

Jáuregui, Eduardo; Solis, Fernando e Jesus Damião (2005)*Capital humano. Os benefícios do humor*.

Jerez Halcon, Nevis(2006)*Habilidades de comunicação*. Instituto de Negócios. Departamento de Publicações.

Kellerman, Bárbara(2006) “Quando um líder deveria pedir desculpas e quando não deveria.”*Revisão de negócios de Harvard Deusto*,

Kiippers, Victor(2004) “O efeito atitude.” MK Marketing e vendas.

Lansberg, Ivan(1988) “A conspiração da sucessão.” *Revisão de Empresas Familiares*, Voo. 1, nº 2. Terceiro Trimestre.

Leonard, Berry et al.(1993)*Qualidade total na gestão de serviços*. Editorial Díaz de Santos.

Llorente, José Luís(2005) “A alta competição ensina mais que um mestre.” *Expansão*.

Marina, José Antônio(2006) “Elecapital humano e suas contradições”. *Capital humano*.

Martínez Navarro, Emílio (2005) *Ética na empresa*. Escola de Negócios Fundesem.

Martinho, Carolina(2007) *A roda da vida*. Escola de Negócios Fundesem.

Méndez Diaz-Villabella, Elena(2006) *Evolução*. Consultores de desenvolvimento profissional.

MOHN, Reinhard(2005) *A responsabilidade social do empreendedor*. Galaxia Gutenberg & Círculo de Lectores.

Mora, Enrique de e Carolina Munoz(2005) “Comunicação silenciosa”. *Capital humano*.

Moreno Pérez, Carlos Maria(2004) “Chaves para liderança ética”. *Capital humano*.

Pinuel e Zabala, Inaki (2005) “A identificação, medição e prevenção do assédio moral na organização.” *Capital humano*.

Rosser, Carlos(2005) *Criatividade*. Escola de Negócios Fundesem.

Sádaba, Javier e Lucia Etxebarria(2005) “O que nos impede de ser Felizes?” *Psicologias*.

Santo André, Juan Francisco(2005) *PrWz/ctizWW.Training&Development Digest*.

Savater, Fernando(2004) *Voltaire. Sarcasmosy agudezas*. Clube do Livro.

Senil, Andrés; Martinez, Eduardo e Nicolas Martinez(2001) *Qualidade nos serviços. ISO 9000-2000*. Edições Management 2000.

Torralvo, Carmem(2005) *Índice de urgência. Organização e gestão do tempo. Você reconhece fisicamente suas emoções? Teste de metaprogramas*. Escola de Negócios Fundesem.