

Revista Amanhã
Artigo - Profissionalizar nem sempre é bom
Novembro de 2005

Profissionalizar nem sempre é bom



"Profissão: qualquer das atividades especializadas de caráter permanente, em que se desdobra o trabalho total realizado em uma sociedade". A partir desta definição, podemos entender claramente que a profissionalização de uma empresa não significa necessariamente contratar gestores externos e sim profissionalizar a família nas suas relações com a sociedade e com a propriedade. Podemos considerar que existem duas grandes armadilhas no processo de profissionalização.

- A primeira ocorre quando a própria família não é profissional na visão dos processos que regem o seu empreendimento. Para que a transição ocorra sem maiores problemas, é preciso haver regras claras de gestão, o que significa diluir responsabilidades, direitos e obrigações. A profissionalização de uma empresa familiar passa inexoravelmente por um formalismo. Além dos documentos societários essenciais, é necessário definir um protocolo com regras básicas sobre as relações de uso da empresa, a representatividade externa de cada executivo, o mapeamento dos processos decisórios.

- A segunda armadilha ocorre quando a família opta por contratar gestores externos sem respeitar os processos básicos de recrutamento. Os valores do contratado e sua maneira de se apresentar perante terceiros, por exemplo, precisam ser considerados. E é indispensável que os valores do candidato sejam condizentes com o da família.

Uma empresa profissional é aquela em que os documentos corporativos e familiares estão totalmente integrados. É aquela em que há códigos de conduta definidos para as relações com os acionistas e familiares, além de processos que norteiam os relacionamentos dos funcionários com o mundo externo. Esse verdadeiro código de ética deve determinar princípios como transparência total e comprometimento com a legalidade e as regras de alterações societárias (direitos de preferência entre a família e terceiros, por exemplo).

Inúmeros modelos são utilizados no Brasil e no exterior para assegurar que esse processo seja efetivado. Um deles é criar um *Family Office* (ou "escritório de família"). Este espaço faz uma clara separação entre o que é da empresa e o que é da família e ajuda a erguer uma muralha entre o caixa da família e o da empresa.

Criar um *Family Office*, porém, não é suficiente para fugir das armadilhas da profissionalização. Também é essencial definir o objetivo desse espaço. Muitas vezes, os interesses profissionais, individuais e coletivos tendem a se confundir e arruinar o objetivo maior que é o de criar uma estrutura para a família administrar os seus ativos patrimoniais.

Contratar gestores externos sem respeitar os processos básicos de recrutamento é uma das armadilhas da profissionalização

O *Family Office* deve servir para que a família saiba onde buscar apoio para necessidades individuais. É uma maneira de se proteger o patrimônio e, principalmente, de se reservar um espaço formal para a família planejar a transferência de seus ativos às próximas gerações. O que deve ser evitado é que o *Family Office* se transforme num escritório sem regras e sem objetivos. Nesse caso, as "regras" se tornam casuístas e pouco se avança na profissionalização do negócio. O próprio *Family Office* se transforma em um simples ponto de encontro dos familiares.

Independentemente de optar por gestores familiares ou profissionais, o maior desafio da empresa é evitar que os aspectos emocionais dominem o processo decisório. É preciso ficar sempre claro que o mais importante é a evolução dos investimentos futuros. Para escapar das armadilhas da profissionalização, é crucial manter distância do casuismo decorrente dos desejos da família. Vale lembrar: o comprometimento de cada decisão deve ser, unicamente, com o crescimento do empreendimento.

René Werner