



1 e 2. Na Gerdau, internacionalização bem-sucedida se apoiou em construção de lideranças de longo prazo

Fusões e globalização fortalecem

Crescimento de empresas dentro e fora do país e mão de obra exigente fazem com que uma das habilidades do comandante

Luciano Feltrin

lfeltrin@brasileconomico.com.br

Poucos países passaram por tantas e tão profundas transformações socioeconômicas como o Brasil ao longo de uma década e meia. Da estabilidade econômica à escolha de uma mulher à presidência foram pouco mais de 16 anos. Ao longo deste período a economia deu alguns saltos. O consumo cresceu, vitimado por uma classe emergente ávida por ir às compras e, agora, com maior acesso a crédito.

Neste novo cenário, as empresas se viram pressionadas. Tiveram de crescer, buscar fusões, sócios e dinheiro novo. Muitas delas estão em plena consolidação setorial.

Para outras o mercado interno ficou pequeno. Fincar bandeira em busca de novas fronteiras,

tendo a seu favor o real valorizado, foi a solução.

É em meio a todos esses desafios e oportunidades que as empresas brasileiras passam a dar maior importância a seus líderes. Hoje eles precisam ser bem mais do que empreendedores cujos talentos deram origem a negócios bem-sucedidos.

A figura do comandante vem se consolidando como a do empresário que decide o caminho a ser tomado e consegue torná-lo possível.

E como as organizações são feitas por trabalhadores, o desafio inicial de qualquer bom líder é engajá-los, afirma Aline Souki, professora de gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral.

Para a especialista, o tipo de relação com o líder pesa muito para construir vínculos de longo prazo com os quais as organi-

O papel do líder em fusões é evitar que as pessoas se acomodem, se apeguem à função por medo de perder o emprego ou saiam distribuindo currículos esperando o pior

zações conseguem reter e estimular sua mão de obra.

Com a economia em crescimento e boas ofertas para mudar de emprego, não se aceita mais uma liderança autoritária. “O líder dos novos tempos tem de ser mobilizador, pois precisa lidar com uma mão de obra mais contestadora, que o coloca em xeque com frequência”.

Essa relação é ainda mais testada em empresas que estão envolvidas em processos de fusão e aquisição, indica uma pesquisa preparada recentemente por Aline. “Mais que reter pessoal, o papel do líder neste tipo de situação é evitar que as pessoas se acomodem, se apeguem à função por medo de perder o emprego ou saiam distribuindo currículos já esperando o pior”.

A perda de foco revelada nesses casos só pode ser revertida

quando os funcionários têm clareza quanto aos objetivos das empresas que se associaram e sobre que tipo de cultura corporativa irá prevalecer, acredita a professora da Dom Cabral.

No campo adversário

Quando o assunto é internacionalização, as dificuldades dos líderes são outras.

Se os negócios fossem um campeonato de futebol e as empresas fossem times, seria possível dizer que a disputa pela taça de campeão estaria limitada àqueles que buscarem pontos também jogando fora de casa.

Essa é uma realidade restrita hoje às melhores equipes e às grandes companhias, compara João Baptista Brandão, professor da FGV Management.

“É um equívoco achar que se formam líderes como se prepa-



papel de líderes

seja a de convencer pessoas a acreditar em suas escolhas

“

A falta de gente capacitada para comandar é um gargalo para a maior parte das empresas brasileiras que querem se internacionalizar

João Baptista Brandão
Professor da FGV

ram gerentes. O gerente é um bom técnico. Coloca a máquina para rodar. Já a liderança é um atributo mais amplo que precisa de tempo para ser testada. O líder precisa acelerar a máquina, incorporando inovações”.

Para Brandão, avanços de gigantes como a Odebrecht em Angola e a Gerdau, nos Estados Unidos, só foram bem-sucedidos porque incluíram projetos de formação de lideranças a longo prazo. “Formar líderes é tarefa para cinco, dez anos”, estima. A falta de gente capacitada para comandar é um gargalo para a maior parte das empresas brasileiras que querem se internacionalizar. “Muitas que já foram terão que recuar para não ter grandes prejuízos”, prevê.

Mas nem tudo são obstáculos. O longo caminho que leva um empresário a se consolidar

como líder pode ser usado a favor das empresas. Aproveitar o tempo para aperfeiçoar a comunicação com o mercado e oxigenar a governança corporativa são exemplos claros disso.

Como o líder não precisa estar na presidência é cada vez mais comum que herdeiros e sócios se preparem para o futuro. O objetivo é ocupar espaço no principal fórum de debates sobre estratégias da empresa: o conselho de administração.

Para Carlos Eduardo Lessa Brandão, coordenador do centro de conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a crescente procura por cursos de certificação de conselheiros é um indicativo de que fundadores das organizações já entendem que a boa governança ajuda a fomentar futuras lideranças. ■



MIGUEL ABDO

Diretor da Naxentia, empresa especializada em fusões, aquisições e reestruturação

O desafio da sucessão nas empresas familiares

As empresas familiares dominam o cenário empresarial brasileiro. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas do país se enquadram nesta categoria. Por serem a maioria é preciso olhar para elas com bastante atenção. Um ponto que destaco como um grande desafio é o processo de sucessão, uma vez que a maioria está despreparada para esta situação.

Uma das características de gestão mais marcantes nas empresas familiares é que o fundador se mantém na liderança durante toda a vida, tonando-se a autoridade máxima na companhia.

A questão da centralização excessiva, ou seja, o fundador mantendo todas as decisões nas próprias mãos, é um dos entraves na hora da sucessão. Neste cenário, a empresa, provavelmente, não terá outra figura de liderança, sendo os funcionários, em sua maioria, de áreas operacionais, que não estão capacitados para liderar ou para tomada de decisão.

Há de se considerar também que tanto a empresa como os funcionários ficam marcados pela cultura pessoal deste empreendedor. Quando acontece a sucessão, na qual um gestor chega com pensamentos, atitudes e forma de conduzir os negócios totalmente diferentes, há grande resistência na aceitação e adaptação por parte da equipe.

Iniciar o processo de transição somente quando o fundador não está mais apto para conduzir os negócios certamente trará inúmeras dificuldades à companhia

Além da falta de preparo observada no sucedido e também nos empregados, outro problema é a inexistência de um planejamento sucessório. Isso acontece pela falta de tempo do fundador e por esse não considerar necessário fazê-lo por estar longe desse momento.

O processo de sucessão em empresas familiares requer cuidados para que se tenha resultado positivo e não acarrete problemas. Preparação e planejamento são as chaves principais para que o sucesso na condução das mudanças e para que a continuação do negócio seja garan-

tida. A atenção torna-se ainda mais fundamental se envolver a saída do fundador, pois 70% dos negócios acabam com o afastamento definitivo dele. Somente entre 10% a 15% chegam à terceira geração.

Iniciar o processo de transição somente quando o fundador não está mais apto a conduzir os negócios certamente trará inúmeras dificuldades. As empresas sempre precisam ter em mente a resposta à pergunta: como os negócios serão desenvolvidos caso o dono não esteja mais presente amanhã? Por isso, o plano de sucessão tem que ser realizado com antecedência, afinal é um processo árduo, longo e que exige grandes investimentos e profissionalismo.

A preparação de um CEO também merece atenção especial. Esta nova figura de comando deve ser preparada para a cultura daquela empresa, respeitando-a e valorizando-a. Por outro lado, o sucessor deve ter o apoio tanto do sucedido como dos herdeiros da empresa, que devem permitir que o novo líder tenha autonomia para gerir os negócios. E isso não se faz da noite para o dia.

A contratação de uma equipe de profissionais capacitados e a criação de processos que descentralizam o poder também são elementos-chave para assegurar o sucesso na transição e a perpetuação do negócio. ■