

O AFASTAMENTO DO SEU JORGE BATISTA

Aluna: Monalisa de Araújo Cardoso

Orientadora: Maria Valeria Pereira de Araújo

Introdução

JB Calçados é uma empresa comercial de médio porte no ramo de calçados para todos os segmentos e que está no mercado desde o ano de 1940 na cidade do Natal. Criada pelo Sr. João Batista, pessoa simples de pouca instrução e muita vontade de vencer na vida. A empresa a partir de 1985 passou a ser administrada pelo seu filho mais novo Jorge Batista, que tem muito orgulho do negócio da família e muita vontade de que o mesmo permaneça ativo pelas próximas gerações.

A JB calçados em 2012 entra em uma nova etapa de sua existência, pois o seu Jorge está muito doente e a JB passará a ser comandada por outra geração da família. A sucessão de seu Jorge, implica em diversas discussões para que a melhor decisão seja tomada de maneira a não vir a prejudicar o negócio e não trazer problemas familiares causados por questões profissionais, pois, seu Jorge possui dois filhos nos quais estão capacitados para assumir tal responsabilidade e dar continuidade no trabalho em que seu pai desenvolve tão bem há tantos anos. A questão é: Seus filhos, Nicole e Gustavo apesar de terem concluído o curso de graduação em administração não estão dispostos a tomarem a frente do negócio.

A sobrevivência da empresa está associada ao sucesso do processo sucessório eficiente.

O contexto

Jorge Batista é o proprietário de uma sapataria de médio porte que já existe há pelo menos 70 anos, em um bairro comercial na cidade de Natal, onde há um fluxo de pessoas bastante considerável diariamente.

Seu Jorge com seu carisma e simpatia cativa seus clientes com sua maneira despojada, sincera e Nordestina de ser, proporcionando a ele como pessoa as inúmeras

amizades conquistadas ao longo dos anos e ao seu comercio, clientes fieis e assíduos que o trazem certeza de lucratividade.

A empresa foi criada pelo pai do seu Jorge, no ano de 1940. O Sr. João Batista uma pessoa de pouca instrução mais de um carisma inigualável, que veio da Paraíba para tentar a vida no Rio Grande do Norte trazendo com ele sua esposa Maria Raimunda e seus dois filhos Jonas e Jorge.

O seu filho mais velho, o Jonas, desde muito cedo se interessou em seus estudos e sonhava em ser doutor., o mesmo ainda não fazia idéia em que tipo de doutor ele seria, mas o titulo era certo que o mesmo o teria. Concluiu seu ensino médio aos trancos e barrancos com todas as dificuldades financeiras que sua família passava, mas ele não se desviou de seu objetivo e prosseguiu de maneira honrosa. Jonas se formou em Administração pela UFRN e pouco satisfeito com o titulo de Bacharel encarou logo em seguida um mestrado na mesma área até alcançar seu objetivo tornasse doutor em administração financeira. Um rapaz bastante instruído, com outras línguas em seu currículo, vários trabalhos acadêmicos publicados, mas, totalmente individual, que preferia planejar metas, construir novos artigos e controlar mesmo a distância os seus negócios.

Já o filho mais novo do Sr. João Batista, o Jorge sempre foi um menino muito levado, que pouco gostava de estudar, a bola era sua companheira de todas as horas, faltava aula para jogar uma pelada e seu sonho era ser jogador de futebol de um grande clube e poder dar aos pais uma vida mais confortável. Mas, o menino não foi muito longe no futebol, logo teve que começar a trabalhar juntamente com o seu pai já que, não tinha boa relação com os estudos. Mesmo pequeno passou a ser o controlador das mercadorias que seu pai comprava para a pequena sapataria que abriu em 1940. Ele tomava conta de tudo e sabia dizer ao pai exatamente quantos sapatos haviam saído no final do dia. Mesmo com o seu jeito atrapalhado e moleque o pai o colocou para ser vendedor e logo percebeu que o filho possuía um grande poder de persuasão e uma facilidade em vender aqueles produtos que as pessoas pouco interesse tinham, oferecendo o produto com descontos para que nada restasse na loja para a chegada dos novos produtos.

Seu João Batista tocou o negocio apenas com o apoio de sua esposa e de seu filho mais novo, pois o mais velho sempre esteve muito ocupado com seus estudos. Mas seu João não se queixava já que teria um filho doutor.

Dentre os longos anos que se passaram pai e filho tocaram o negócio da família e cresceram de forma a fazer com que os mesmos adquirissem bens e transformassem a história de vida antes sofrida em uma situação confortável.

Após alguns anos, o dono da JB calçados veio a falecer deixando assim seu comércio nas mãos de seu filho Jorge atual proprietário da sapataria. Desde 1985 ele mantém o negócio seguindo os princípios de seu pai, cativando a sua clientela e fazendo com que o negócio continue ativo em meio à concorrência acirrada existente no atual cenário do mercado comercial. Seu Jorge mantém suas expectativas que daqui a alguns anos sua sapataria estará firme e forte como hoje.

O Seu Jorge constituiu uma família pequena parecida com a dele quando criança, sua esposa Francisca e seus dois filhos Nicole e Gustavo, onde esses, pouco interesse tem em se envolver com os negócios da família, mas estudaram administração de empresas a pedido do pai para que pudessem dar ao negócio novos ares de desenvolvimento. A filha mais velha Nicole apesar de pouco interesse ainda leva ao pai propostas de melhora para alavancar as vendas e trazer a ele melhor produtividade de seus funcionários. Já o rapaz Gustavo, possui o perfil muito parecido com o de seu pai, comunicador e muito extrovertido, sempre tem uma ideia boa para o andamento do negócio, mas, se realiza trabalhando com seus amigos em um negócio perigoso, oscilante e cheio de surpresas que é o mercado financeiro (bolsa de valores).

O problema

Seu Jorge no ano de 2012 apresentou alguns problemas de saúde, que lhe impede de estar presente na sapataria durante todo o expediente de trabalho como gostaria. Ele preocupa-se em manter um maior contato com seus netos já que com os seus filhos não foi possível diante de seu esforço em se manter presente a todo o momento em seu negócio. Seu Jorge na verdade gostaria de pendurar as chuteiras e deixar para os seus filhos a responsabilidade de tocar o negócio como ele fez durante muitos anos de sua vida.

Entretanto, seu Jorge ainda não sabe a quem delegar essa função, ele pensa: Não incentivei meus filhos como deveria para que eles se envolvessem no negócio da família, e agora o que fazer?

Seu Jorge acredita que falhou quando não impôs aos dois filhos a participação deles mais frequente no ambiente no qual proporcionava a eles a vida tranquila e cheia de possibilidades que tinham, pois, falta aos dois a percepção que foi através deste

negocio que eles puderam estudar, viajar, e desfrutar de coisas antes impossíveis pelos seus pais.

A visão de seu Jorge diante de seus filhos é de que os dois são capazes de dar andamento em seu negocio, mas faltam atitude e confiança nos dois para que possam tornar-se gestores eficientes. Para Seu Jorge, sua filha Nicole apresenta um perfil de gestora mais firme, com aptidões voltadas para o controle de pessoal, documentações, gastos e custos, melhoramento de espaço físico entre outros. Uma pessoa com uma visão sistêmica, um pouco tímida, sensível aos problemas dos funcionários, mas que precisaria trabalhar suas relações interpessoais.

De outro lado ele tem seu filho Gustavo de perfil carismático, tranquilo, que possui fortes conhecimentos em marketing e que consegue trazer uma sutileza em seu trato com os demais, onde isso o torna alguém altamente querido pelas pessoas próximas e até mesmo por aqueles que não o conhecem mais intimamente. Uma pessoa de caráter excepcional e que consegue transformar as dificuldades e trazer momentos de produtividade mesmo diante delas. Sua disponibilidade e empatia perante o próximo poderiam agregar ainda mais a confiabilidade e fidelidade de novos clientes.

A opinião dos funcionários mais antigos da loja que possuem alguns anos de convivência com seu Jorge, é que os dois jovens poderiam agregar valor ao negocio com suas diferenças e particularidades e que a possibilidade de tê-los no negocio traria diversas oportunidades de melhoria.

Nicole e Gustavo compartilham do mesmo pensamento: Somos os sucessores e temos a responsabilidade de tocar o negocio da família, mas não necessariamente precisaremos estar literalmente dentro do negocio para que ele ande de maneira eficaz e produtiva, mas, como a vontade do pai prevalece, os dois estão dispostos a fazer a vontade dele sem que as outras prioridades de suas vidas sejam deixadas para traz.

Seu Jorge pensa: Como os fazer entender que sozinhos eles seriam ótimos, mas juntos seriam ainda melhores e que a presença dos dois dentro do negocio é de grande importância, pois, foi assim que o negocio da família cresceu.

A maior satisfação de seu Jorge seria poder entregar o negocio nas mãos de seus dois filhos para que juntos eles pudessem dar continuidade ao sonho de seu velho pai que, apesar de não ter conhecimento nenhum fez nascer aquilo que seria a oportunidade de sobrevivência de sua família.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

As empresas familiares são as formas dominantes de empresas em todo mundo. Elas ocupam boa parte do cenário econômico. As maiorias das empresas se iniciam das ideias e esforços de indivíduos empreendedores e seus familiares com características de pró-atividade, persistência e ousadia. Com o estudo de caso da empresa JB Calçados, pretendeu-se ampliar o conhecimento das consequências do processo sucessório em empresas familiares, observando suas limitações e possibilidades diante dos desafios e riscos no qual a empresa foi submetida diante do afastamento de seu gestor. Entende-se que o relacionamento familiar constitui importante fator na determinação da dinâmica da sucessão em uma empresa familiar. O caso apresentado ocorre em meados do ano 2012 e de forma informal os dados foram obtidos e analisados para que alunos e professores em cursos de graduação possam discutir em sala de aula e procurar desenvolver o conhecimento teórico de situações diversas ocorrentes em empresas familiares.

Palavras chave:

Empresa familiar; Processo Sucessório; Compromisso e Comprometimento.

Fonte de dados

Este caso ocorre em meados do ano 2012 e os dados foram obtidos através de observações e conversas informais de um grupo de amigos e após a análise do caso foram realizadas entrevistas com os envolvidos no relato. Os envolvidos foram consultados sobre a publicação do caso, mas preferiram manter em sigilo os nomes reais dos personagens e da empresa.

Sugestão para discussão

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação nas áreas de administração e Recursos Humanos. A sequência a ser seguida deve ser: a) Explicitação sobre a empresa familiar; b) Leitura individual; c) Discussão em pequenos grupos; d) Levantamento da solução para a situação-problema; e) Discussão em plenária; f) Fechamento com orientações do professor.

Objetivos educacionais

O caso apresenta uma das principais dificuldades de se tocar uma empresa familiar, que é a descoberta de cada sucessor em projetos paralelos que não tem ligação com o negócio principal, mas que a participação de cada um torna-se essencial para o crescimento e continuidade do negócio.

O objetivo é desenvolver os conhecimentos sobre as peculiaridades de uma empresa familiar; do reconhecimento da importância de preparação de sucessores; reflexões sobre a problemática no âmbito familiar; comparação do conhecimento adquirido com a realidade.

Questões para discussão

- 1) Com base nas características do negócio, identifique o significado do afastamento de seu Jorge perante seus filhos e o impacto causado no âmbito organizacional?
- 2) Qual deveria ter sido a estratégia usada por seu Jorge para influenciar seus filhos?
- 3) Qual a diferença entre compromisso e comprometimento?
- 4) Que mudanças deveriam ter ocorrido, para que o processo de sucessão fosse menos conturbado?
- 5) Diante da ausência do planejamento para a sucessão na JB Calçados, que ações de curto prazo poderiam resolver ou solucionar a questão?

Análise do caso

A JB Calçados durante seus longos anos de existência colocou-se no mercado de maneira íntegra e confiável, seu fundador transmitiu ao seu sucessor os valores necessários para se alcançar à solidez em que o negócio se encontra atualmente. Para os filhos de seu Jorge o seu afastamento os traz a insegurança de manter o padrão adquirido pelo seu pai e a confiabilidade de seus clientes uma vez que, a cara da empresa é a de seu Jorge.

Para que se entendam os impactos relacionados ao afastamento do seu Jorge no âmbito organizacional e familiar deve-se refletir que a aposentadoria é mais uma etapa do desenvolvimento do homem e que a aposentadoria representa uma ruptura com o mundo do trabalho, acarretando mudanças no sistema de relações sociais e no sistema de papéis e status (SANTOS, 1990).

Na visão de seu Jorge faltou um pouco de argumentação com seus filhos diante de uma necessidade de sucessão, pois, o mesmo acreditava poder estar à frente por mais tempo. Seria necessário que os dois filhos desde muito cedo sempre estivessem dentro do negocio, aprendendo, se familiarizando, entendendo o negocio, para que assim despertasse o interesse dos dois em estar presente no negocio da família e dar continuidade no trabalho realizado pelo pai.

Assim, para que o planejamento de sucessão seja realizado da melhor forma possível, é necessário que haja envolvimento de todas as partes: sucedido, sucessor, família e empresa, para que todos possam contribuir neste processo (ANTONIALLI, 1998).

Os filhos de seu Jorge apesar de terem o conhecimento técnico e compromisso em assumir as responsabilidades de seu pai, hesitam em fazê-lo, pois com isso a liberdade em dar continuidade em outros projetos seria frustrante para os dois e é necessário o comprometimento absoluto das duas partes para que a vontade do seu Jorge seja atendida por seus sucessores.

A palavra compromisso é definida com: promessa; acordo; obrigação mais ou menos solene. Já palavra comprometimento é definida como: ato de comprometer-se; envolvimento (AURÉLIO, 2001).

Faltou ao gestor a introdução de um planejamento estratégico para as tomadas de decisão, o fato de não ter conseguido colocar aos seus sucessores a importância da presença deles no ambiente organizacional fez com que isso parecesse a eles neste momento uma imposição forçada, e não deveria acontecer dessa forma, o processo deveria ser progressivo, padronizado para que a sucessão ocorresse de maneira a gerar uma transferência de poder menos autoritária e tão pouco imposta.

De acordo com Bernhoeft (1988), o encaminhamento do processo sucessório nas empresas familiares passa a ter uma influencia na sobrevivência e expansão da empresa, embora continue sendo relegado a segundo plano tem sido na maioria das vezes extremamente complexo devido as seguintes razões: numero excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa.

Analisando o processo de sucessão nesta empresa familiar nota-se que o assunto é bem complexo mais também interessante. Talvez a melhor forma para diminuir as dificuldades encontradas agora, diante da falta de planejamento de sucessão, seria tomar

uma atitude mais firme diante dos filhos que não dão ao seu pai a esperança de se tornarem administradores da empresa.

Pensando assim, a contratação de um sucessor emergencial, ou seja, um administrador que possuam habilidades e conhecimentos já desenvolvidos no segmento em que a empresa está inserida, poderia neste momento auxiliar os reais sucessores, trazendo aos poucos a confiança que eles necessitam para andarem sozinhos, pois de maneira mais branda e tranqüila os dois poderiam se inteirar de todos os processos da empresa e aos poucos serem inseridos na organização, e com o passar de algum tempo os próprios perceberiam que, tocar a empresa da família não é tão complicado e assustador quanto parece.

KINGNEL (1993,p.32) reforça que é necessário se entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens. Isto significa dizer que cabe ao sucedido definir as regras de sua sucessão, planejando-a antes que esta se faça obrigatória por força da lei.

Bibliografia

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. Psicologia: Identidade e Aposentadoria. São Paulo: Editora EPU, 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurelio Século XXI Escolar. 4 ed. ver. Rio de Janeiro, 2001.

BERNHOEFT, R. O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, p.28 -30, janeiro, 1988.

KINGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antonio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kingnel). São Paulo: Maltese, 1993.