



Revista: Capital Aberto
Artigo - O novo negócio próprio
Maio/2006

FAMÍLIA & NEGÓCIOS
no Mercado de Capitais

O novo negócio próprio

Por René Werner

Ao lançar ações, uma empresa familiar deve estar pronta para abrir mão do individualismo

Ter construído, ou herdado, uma empresa familiar significa ter tido, desde sempre, uma relação proprietária com um empreendimento que, intrinsecamente, está constantemente disponível para suas atividades próprias sejam elas de negócio, responsabilidade comunitária, filantropia estratégica ou mesmo de relacionamento pessoal.

Ao se optar por abrir a empresa ao mercado, o domínio do próprio negócio e o seu individualismo deixam de existir. Uma perda de identidade que se revela um dos grandes desafios a serem considerados pelo empreendedor e sua família no momento de se decidir por uma abertura de capital. A importância desta decisão em muito ultrapassa as fronteiras individuais, pois afeta a família como um todo, de diversas formas.

De proprietário e gestor único, o empreendedor passa a sócio de um mercado exigente e ansioso por resultados tangíveis. Transforma-se também em membro de uma sociedade intangível, na qual os sócios são desconhecidos e julgam de maneira absolutamente imparcial, desconsiderando qualquer envolvimento emocional.

Notamos que algumas das empresas familiares que foram a mercado recentemente o fizeram mantendo-se no conselho de administração, em comitês estratégicos ou mesmo na diretoria. Uma decisão positiva desde que sejam capazes de demonstrar que são profissionais competentes e que estão dispostos a transmitir ao mercado as informações necessárias.

Mas o impacto de uma decisão como essa pode ser devastador para os demais membros da família quando estes não tiverem sido devidamente treinados para assumir a posição de sócios ou mesmo para compreender a exposição pública a que se submeteram. Não raro vemos herdeiros e sucessores expondo posições que não são as da empresa, ou que não são compatíveis com as práticas da boa governança corporativa. Posturas mal gerenciadas geram, além de uma imagem negativa da família no mercado, uma redução do seu valor patrimonial expresso na cotação das ações negociadas publicamente.

Um exemplo das situações em que se pode passar uma imagem negativa é na sucessão do "gestor-empresendedor". Quando conduzido de forma pública, esse processo coloca em cheque a capacidade da família de assegurar o mercado de que a transição entre as gerações será feita de forma profissional e competente. Ser uma empresa pública implica, portanto, promover uma sucessão de forma ordenada e sem que os acionistas não-eleitos sejam vistos como perdedores de uma disputa interna.

Um ponto fundamental na atuação da família perante o mercado é a sua relação com os gestores, que devem se posicionar como os principais responsáveis pelo resultado e, portanto, mercedores dos créditos. Mas, ao mesmo tempo em que a competência desses profissionais é essencial para o sucesso, é o controlador que assegura a visão estratégica, e assume a maior parcela dos riscos.

A competição entre familiares e executivos é um dos fatores que, como vemos globalmente, mais conduzem à derrocada de empresas familiares no mercado de capitais. E exemplos não

faltam. Basta lembrar da Ford que, em momento de crise, costuma levar para o cargo de principal executivo um membro da família.

Em resumo, podemos dizer que uma empresa familiar decidida a se posicionar no mercado de capitais deve assegurar:

- Empreendedores conscientes de que deixarão de ser proprietários para se tornarem sócios
- Familiares preparados para conviver com critérios de competência que sejam compatíveis com o mercado
- Profissionais comprometidos com os investidores e os controladores, e não somente com a sua carreira

Se fizer adequadamente a lição de casa, a empresa familiar que pretende se tornar aberta terá tudo para encontrar, do outro lado, um mercado receptivo .

O impacto da decisão pode ser devastador para os membros da família quando estes não estiverem aptos a assumir o papel de sócios

FAMÍLIA & NEGÓCIOS

é um informativo bimestral produzido pela Werner & Associados e veiculado com exclusividade pela *Capital Aberto*. Comentários sobre o artigo podem ser enviados para:

newsletter@wernerassociados.com.br
www.wernerassociados.com.br