

Sucessão e perenidade nas empresas familiares

Por Roberto Faldini

No campo da gestão como no da formação de futuros acionistas, foram criadas, ao longo dos anos, escolas especializadas em preparar administradores / empreendedores no mundo dos negócios. Aqui no Brasil, por exemplo, para a formação de gestores temos, entre tantas outras, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Fundação Dom Cabral (FDC), das quais fui aluno. A FDC, com o Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA), do Núcleo da Empresa Familiar, que coordeno em São Paulo desde 2003, passou também a atuar na formação de herdeiros e no processo de sucessão familiar.

No exterior (América do Norte, Europa e, mais recentemente na Ásia), existem dezenas de escolas de excelente nível. Fiz minha especialização em Gestão Avançada no Insead (Fontainebleau França) e em Empreendedorismo no Babson College (Boston EUA). No entanto, por melhores que sejam, estas escolas que preparam tanto futuros gestores como também herdeiros para se tornarem futuros acionistas, não substituem a vivência prática.

Nasci e passei toda a minha vida no meio empresarial familiar. Este aprendizado e experiência privilegiados foram, e continuam a ser, um indispensável catalisador para melhor compreender a área da Governança Corporativa das empresas familiares.

Como empresário e também membro de vários Conselhos de Administração, ou de Conselhos de Família, desde o início da década de 1.990, venho acompanhando de perto e participando ativamente na busca e alocação das ferramentas adequadas para consolidar os núcleos familiares no processo de sucessão destas empresas.

Toda e qualquer tentativa de buscar a convergência de interesses neste processo de planejamento da sucessão, estará fadada ao insucesso se não contar com uma efetiva e bem orientada participação e discussão dos fundadores e/ou atuais acionistas controladores, bem como com seus futuros herdeiros, inclusive esposas, noras e genros.

Como filho, irmão, genro, sobrinho, marido, pai e empresário, senti na própria carne as dificuldades e os conflitos nas relações de herança/inventário e sucessão nos negócios. A sucessão na empresa familiar não é um fato isolado, mas sim, um processo que envolve muito mais do que conhecimento técnico para gerir negócios ou pessoas. Envolve, necessariamente, encontrar um mínimo denominador comum à maioria dos atuais e futuros acionistas. Envolve entender as mais delicadas e profundas relações entre os diversos membros das famílias de sócios e herdeiros, que deveriam passar a conviver em harmonia com os outros, mesmo que, na maioria das vezes, não se escolheram previamente e, eventualmente, nem nutrem os mesmos valores e interesses. Envolve capacitar, como acionista, um número crescente de herdeiros, que nem sempre podem ou pretendem ser acomodados na posição de gestores (executivos ou conselheiros) das empresas de suas famílias. Envolve preparar, também, e principalmente, aqueles que serão sucedidos, para encontrar novos caminhos de interesse fora da empresa que fundaram, ou são seus atuais controladores. Ainda muito importante é planejar a futura estabilidade financeira e psicológica destes que estarão passando o bastão do comando. Envolve um planejamento detalhado de todo o processo de mudanças e suas conseqüências. Envolve criar/planejar mecanismos de saída para aqueles sócios, acionistas da família ou herdeiros que não se sentirem atendidos em seus interesses individuais, sem colocar em risco o patrimônio da família.

Havendo passado, algumas vezes, por todo este processo, em função das várias atividades empresariais de nossa família, hoje sei o quanto teria sido importante, na época, ter a possibilidade de participarmos de um dos cursos do PDA da FDC (que então não existia). O nosso processo de sucessão teria sido, com certeza, muito melhor planejado, de maneira muito mais objetiva, e poderíamos ter sido muitíssimo melhor sucedidos.

Um aspecto igualmente importante é manter um relacionamento e troca de experiências entre os diversos membros de uma família com outras famílias empresariais do Brasil e no mundo.

Nesse sentido, é necessário mencionar uma importante entidade convergente no interesse das empresas familiares: a Family Business Network (FBN), originada em Lausanne, Suíça (1990), e presente no Brasil desde 2000. Sem fins lucrativos, proporciona a integração das empresas familiares. Facilita a troca de experiências e contatos com outras empresas afins no Brasil, e em todo o mundo, através de uma diversificada programação de eventos e relacionamentos.

Vários comandantes e/ou famílias empresariais não aceitam a hipótese de buscar apoio em profissionais fora de seu núcleo particular restrito. Relutam em debater o processo sucessório com transparência ou, até mesmo, compartilhar idéias com terceiros que possam trazer novas luzes e acreditam que, se assim o fizerem, estarão expondo seus maiores segredos e colocando em risco seu negócio. Pela nossa experiência, no entanto, planejar com antecedência os caminhos futuros dos negócios em que atua, como também o processo sucessório, é um dos fatores-chave para perenizar a família empresária. A estruturação de Conselhos de Administração ou Consultivos, mesclando profissionais da família com membros independentes externos é, normalmente, um dos passos mais importantes para facilitar o aprendizado dos caminhos alternativos rumo à perenidade.

Finalizando, sabemos que o sucesso e perenidade dos empreendimentos familiares independem do setor de atividade, mas sim, de pessoas aptas a conduzi-las. A maioria das empresas familiares bem sucedidas, além de trocar experiências com outras famílias/empresas, prepara e analisa alternativas para seu futuro através de um cuidadoso planejamento estratégico sobre seus negócios e, principalmente, preparam com antecedência e profissionalismo seu processo sucessório. Profissionalizar a administração e o processo sucessório não significa excluir os membros da família. Pelo contrário, devem-se aproveitar, ao máximo, aqueles da família que possuem os pré-requisitos para as funções e papéis necessários. Profissionalização significa que todos devem atender aos princípios básicos da ética e da boa governança, como recomendado, por exemplo, na cartilha do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Fruto de um longo aprendizado, eu tenho enorme satisfação em poder compartilhar estes conceitos e alertas ora apresentados com as famílias de empresários e seus dirigentes.

Roberto Faldini,
empresário, membro independente de Conselhos
de Administração/Consultivo de diversas empresas
no Brasil e no exterior, de fundações culturais e de
órgãos de representação institucional
e de responsabilidade social. Ex-presidente da
CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e da Abrasca
(Assoc. Brasileira das Companhias Abertas).
Coordenador em SP do PDA, do Núcleo da
Empresa Familiar da Fundação Dom
Cabral e Diretor de Relações Institucionais
da FBN - Family Business Network Brasil.