



**Jornal: Gazeta Mercantil**  
**Matéria: Administração da empresa familiar**  
**Edição : Nº 22.867 de 07 de julho / 2004 - Cad. Opinião A3**

## Administração da empresa familiar

Profissionais de empresas familiares devem compreender a essência da família

Inúmeras empresas familiares estão adotando o modelo de governança corporativa proposto pelos especialistas. Os princípios adotados e explicitados na última edição do “código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, baseiam-se na transparência, na equidade na prestação de contas e na responsabilidade corporativa. Mas é na referência do código à prioridade que as empresas familiares devem buscar sua identidade, uma vez que “cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social”. O direito à propriedade de se fazer representar é a essência do conceito da empresa familiar, em que cada um dos membros da família detém, ou vira a deter, parcela da sociedade.

A representação da sociedade no conselho de administração e no conselho de família são os instrumentos utilizados para exercer a propriedade e, assim, participar do processo de gestão.

Cabe, no entanto, estabelecer uma ressalva nesse processo: os membros oriundos da família, gestores ou não, precisam ser adequadamente preparados para essa missão; de acionistas precisam ser, antes de tudo, elevados à condição de responsáveis pela boa condição do processo gerencial, consideradas, nesse aspecto, sua capacidade e formação.

Infelizmente, grande parte dos conselhos de administração das empresas familiares no Brasil se baseia na representação percentual de suas participações, não levando em consideração a preparação do conselheiro para assumir o cargo e sua responsabilidade. Não é suficiente para a empresa familiar criar conselhos; é essencial preparar seus integrantes.

Uma das formas que preconizamos para que tal preparação seja efetivada com sucesso é a criação de um conselho de administração interino que teria como função criar, dentro de um prazo predefinido, o conselho de administração definitivo, contando com conselheiros externos e profissionais desde o início.

Muitos críticos dessa proposta argumentam que o

conselho de administração interino não seria mais que um conselho de família, uma vez que seus participantes se sobrepõe. É importante ressaltar que o que vale não é só participação, e sim os temas tratados. No conselho de administração, os temas devem se limitar à gestão da propriedade operacional, enquanto no conselho de família a importância deve ser o uso do patrimônio e aspectos individuais de cada sócio e sua relação com o patrimônio e a sociedade.

Ao fazermos essa separação baseada não mais entre membros participantes, e sim em temas e abrangência de discussão, estaremos proporcionando mecanismos essenciais para separar a gestão da propriedade sem negar a realidade de que uma das características da empresa familiar é ser detentora da propriedade (patrimônio) e sua participação da administração (gestão).

Para que um conselho de administração interino exerça sua função na plenitude esperada, é necessário seguir as regras e as condutas esperadas de um conselho de administração definitivo e permanente, adicionando-se à sua agenda temas como preparação dos conselheiros, preparação da empresa para o processo de profissionalização que resulta do encaminhamento das suas propostas e, acima de tudo, tempo para que os conselheiros assumam sua condição de geradores e agregadores de valor.

Para que esse treinamento seja funcional, é essencial que os conselheiros tenham definido a missão da empresa, seus valores e sua ética na condução dos negócios que, além de refletir as necessidades da empresa, também incorporam as bases que sustentam a família.

Somente quando houver uma única percepção dessa missão e desses valores é que a gestão da empresa e da família se completam, permitindo, assim, a implantação do conselho de administração definitivo e do conselho de família permanente. É a combinação desses mecanismos que assegura a perfeita integração entre administração e propriedade e entre patrimônio e gestão.

Para se atingir esse objetivo, é necessário que os conselheiros incorporem nas suas atividades a visão de futuro, tão primordial na essência da gestão moderna.

É necessário que os mesmos saibam separar não abdicar de sua individualidade, valorizando os aspectos comuns à sociedade e ao patrimônio comum.

Cabe aos promotores da boa governança corporativa compreender que as empresas familiares não devem deixar de lado a essência familiar da sociedade. Mas cabe às empresas familiares, que buscam sua profissionalização usando as boas praticas

de governança corporativa, incorporar os princípios e viver a gestão de seu patrimônio de acordo.

Profissionais de empresas familiares devem ser treinados para compreender a essência da família tanto quanto familiares necessitam absorver os parâmetros de seus executivos. É no conselho de administração, e não no conselho de família ou mesmo na diretoria ou nos níveis gerenciais, que esse dialogo deve ocorrer, permitindo que os demais órgãos possam exercer plenamente suas funções.

Gazeta Mercantil 07/07/2004