



A Importância do Conselho de Administração na Empresa Familiar

Dentre os riscos com que se defronta a empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida, sem sombra de dúvida, a sucessão se constitui num dos maiores e mais fatais. O processo de sucessão na empresa familiar é sempre muito perigoso e pode ser um período muito confuso e complexo na vida do fundador ou daquele que está sendo sucedido em qualquer uma das gerações seguintes, tanto em termos financeiros quanto emocionais. É durante este processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência sendo muitas delas, vendidas ou fechadas pelos herdeiros. As estatísticas têm demonstrado que os processos de sucessão sem planejamento ou mal conduzidos são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares. Um correto processo de sucessão deve ser planejado com muita antecedência e implementado de forma gradual. A rigor, quanto mais cedo se iniciar o planejamento de sucessão numa empresa familiar, maiores serão suas chances de êxito.

Em muitos casos, este processo torna-se ainda mais difícil, porque tem que ser implementado de repente, com a morte prematura e inesperada de quem deve ser sucedido. A seguir, apresentaremos algumas idéias que bem implementadas, concorrerão para o bom êxito de um processo de sucessão, lembrando sempre que não existe uma forma geral de tratar este assunto, uma vez que cada caso requer uma solução específica.

Antes de tudo, objetivos claros devem ser definidos para a empresa. Em seguida um bom processo de seleção e treinamento do sucessor deve ser conduzido e os conflitos familiares que qualquer processo de sucessão provoca, devem ser administrados. E ainda, durante o processo de sucessão é fundamental que o sucedido abra mão do poder em favor do sucessor e administre o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa. E finalmente, a medida de maior importância, implante ou modernize o Conselho de Administração que tenha a participação de conselheiros externos. A composição ótima de um Conselho de Administração é aquela que, levando em consideração as particularidades do negócio e da empresa, reúna membros com experiências e qualificações profissionais que se bastem e que se completem entre si. Esta diversidade não é comum se encontrar entre os membros de uma mesma família e portanto, o que falta de experiência e qualificações profissionais nela, deve ser completada com conselheiros externos.

Além disso, um conselho de administração que tenha a participação de conselheiros externos possibilita um acompanhamento seguro dos negócios por parte do fundador, ou do sucedido, que pode se afastar, paulatinamente, das operações, sem riscos excessivos para a empresa, reduzindo desta forma, o risco do processo de sucessão.

Este tipo de conselho de administração também possibilita treinamento para o sucessor e proporciona maiores chances de estabilidade da empresa e dos negócios, na ausência planejada ou repentina do fundador ou do sucedido.

A quarta grande vantagem é a de proporcionar aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação ou participação na gestão de suas empresas, sem estarem necessariamente envolvidos nas operações. Como nós sabemos, as empresas familiares a partir do processo de transição da 2ª (segunda) para a 3ª (terceira) geração, normalmente deixam de ser sociedades de pessoas e passam a ser sociedades de capital. E é neste momento, com a separação da propriedade da gestão, que os principais donos da propriedade não envolvidos na operação, precisam de um fórum próprio de atuação e acompanhamento de seus negócios e neste caso, o conselho de administração - principal instrumento de governança corporativa - é apropriado e muito eficiente.

Finalmente, outra grande vantagem da criação de conselhos de administração em empresas familiares de porte médio e grande é a oportunidade de melhorar a qualidade da gestão através da contribuição de conselheiros externos qualificados.

No mundo dos negócios de hoje, um número cada vez maior de empresas familiares modernas está aprimorando suas práticas de governança corporativa, em especial, implantando ou modernizando seus conselhos de administração, sempre com a participação de conselheiros externos, como forma de melhor assegurar transferências do controle dessas empresas dentro da mesma família, ao longo de gerações.

Luciano Ventura,
economista e fundador da
LCV Consultoria em Governança
Cooperativa e Representação
de Acionistas.