

Revista: **Capital Aberto**
Artigo: **O capital humano da empresa familiar**
Outubro/2006

FAMÍLIA & NEGÓCIOS
no Mercado de Capitais

Capital humano da empresa familiar



por René Werner

À luz das notícias cada vez mais frequentes sobre novas empresas tomando a decisão de abrir o capital e listar suas ações em bolsa de valores, observamos um interesse também crescente de companhias familiares pelo mercado de capitais. Neste contexto, uma pergunta bastante comum é: seria a organização de uma empresa familiar, muitas vezes dirigida por membros da família e herdeiros, incompatível com os requisitos cada vez mais rígidos dos investidores?

Sem dúvida, a profissionalização é um passo fundamental na vida das empresas familiares. Mas a sua extensão nem sempre atinge todos os níveis de organização. Conhecemos inúmeras empresas espalhadas pelo País que mantêm em sua alta administração parte dos herdeiros, outros membros da família ou pessoas a ela relacionadas.

É importante notar que estes executivos compõem importante parcela do capital humano da empresa. E que, ao adquirir uma participação acionária, o investidor está em busca do DNA da empresa e de sua capacidade de liderança dois elementos que são, em muitos casos, compostos pela própria família, seu longo período de dedicação e sucesso e sua capacidade de conduzir a companhia com retornos atrativos.

Assim, faz sentido imaginar que a abertura de capital ou a entrada de um sócio estratégico não deveria ser suficiente para alterar a ligação da família com a empresa e, tampouco, para que os executivos da família fossem substituídos. Podemos supor que, se a família em questão provou-se madura o suficiente para se expor ao mercado, é porque ela também está adaptada às melhores práticas de governança corporativa e familiar sendo capaz, assim, de agregar valor à empresa e aos acionistas que virão.

A própria trajetória das empresas familiares brasileiras tem demonstrado que o capital humano mais valioso muitas vezes está depositado na experiência da família e em seu histórico de convivência no comando da empresa. Apesar disso, inúmeros executivos têm preferido planejar o IPO considerando a saída da família da gestão ou, na melhor das hipóteses, sua participação restrita ao Conselho de Administração. Tal visão, porém, não encontra eco na empresa, nem na família, e muito menos no mercado.

E quanto aos executivos que não pertencem à família, mas têm com ela uma longa relação de trabalho e confiança e assumem cargos relevantes na hierarquia da empresa?

Para esses executivos, é importante que exista uma mensagem clara de que a decisão de abertura de capital é estratégica, e que seu objetivo é assegurar a perenidade da empresa no longo prazo e o com monitoramento dos resultados. Diante da incerteza quanto à receptividade do mercado sobre o desempenho desses profissionais, é fundamental que as famílias os preparem para a nova realidade.

Olhando a experiência internacional, verificamos que existem algumas formas práticas e objetivas de fazê-lo, entre elas:

- assumir a liquidação dos valores de remuneração concedidos como opções de ações e compromissados previamente ao processo de abertura de capital;
- negociar com os executivos o direito de participar da abertura do capital com as suas opções e participações, de forma que os mesmos possam usufruir do resultado da operação;
- definir a sua participação na estrutura gerencial de forma transparente para o mercado.

A experiência familiar e o seu conhecimento da empresa são, muitas vezes, insubstituíveis. E constituem-se, desta forma, num grande fator de sucesso. A visão de um mundo global não significa, portanto, a extinção das empresas familiares nas quais acionistas, controladores e executivos assumem, de forma uníssona, um compromisso com a sua perpetuação. É, na verdade, aquele mundo em que crescimento e sustentabilidade se transformam em algo efetivamente essencial para uma empresa agregar valor à sociedade em que atua.

Família & Negócios no Mercado de Capitais

é um informativo bimestral produzido pela Werner & Associados e veiculado com exclusividade pela Capital Aberto. As opiniões aqui expressas são as da consultoria e não, necessariamente, as da Revista.

Comentários sobre o informativo podem ser enviados para o e-mail newsletter@wernerassociados.com.br