



Empresas Familiares que se transferem ao longo de várias gerações.

por Luciano Carvalho Ventura^(*)

A empresa familiar, de uma forma geral, surge do sucesso de um empreendedor, cujas principais características pessoais são, entre outras, uma capacidade de tomar riscos, uma dedicação, uma persistência e uma independência superiores à média das demais pessoas. Mas essas qualidades superiores à média não são incorporadas de forma automática às empresas criadas, uma vez que, poucas empresas familiares vivem mais do que o seu fundador. Aquelas empresas familiares que duram mais que o seu fundador e principalmente aquelas que são transferidas da segunda para a terceira geração são as empresas que mais duram entre empresas em geral, graças, principalmente à unidade entre os familiares. Mas como os parentes podem conseguir esta unidade sem conhecer e zelar pela história da família, pelos seus valores e pelas realizações dos membros familiares das várias gerações que se sucedem ao longo da existência da empresa, dentro de um modelo de boa governança familiar? Portanto, empresas familiares que duram são aquelas que conhecem, vivenciam e cultuam suas histórias, dentro de um bom sistema de governança familiar. Mas é preciso mais do que isso. É preciso minimizar os riscos inerentes à natureza familiar de uma empresa com boa estratégia empresarial, gestão eficiente e rentabilidade a curto e longo prazo, outra condição imprescindível para a transferência desse tipo de empresas para gerações que se sucedem. Nos dias de hoje, muitas são as evidências no mundo dos negócios de que a adoção e a prática de um bom sistema de governança corporativa são os instrumentos mais eficientes para minimizar esses riscos, que podem ser reunidos em três grandes grupos: o risco da pulverização excessiva do controle acionário de uma forma direta, entre um grande número de herdeiros, o risco da representatividade dos diversos troncos da família na gestão da empresa por familiares despreparados em termos dos negócios e, finalmente, o maior de todos, os processos de sucessão ao longo das gerações.

O risco da pulverização excessiva do capital de forma direta e o risco da representatividade dos diversos troncos familiares podem ser administrados através de um sistema específico de holdings familiares cada vez mais presente nos bons sistemas de governança corporativa.

Por sua vez, os processos de sucessão a partir da segunda para a terceira geração, ou mesmo antes, precisam ser muito bem planejados e conduzidos e isto só é possível através de conselhos de administração, principal instrumento de atuação do acionista na sua empresa a partir de um certo tamanho, e o coração de uma boa governança corporativa. Um conselho de administração eficaz e que tenha participação de conselheiros externos possibilita um acompanhamento seguro dos negócios por parte do fundador, que pode se afastar, paulatinamente, das operações, reduzindo desta forma o risco do processo de sucessão. Além disso, este tipo de conselho de administração possibilita treinamento para o sucessor, e a sua existência proporciona maiores chances de estabilidade da empresa e dos negócios na ausência do fundador, seja ela planejada, seja ela inesperada. Outra grande vantagem da criação de conselhos de administração em empresas familiares é a oportunidade de melhorar a qualidade da gestão através da contribuição de conselheiros externos qualificados.

Como é muito difícil encontrar um somatório completo de conhecimentos e experiências, ou mesmo interesse de envolvimento com os negócios entre os membros de uma única família, a contribuição de conselheiros externos pode ser de grande importância no preenchimento dessas lacunas profissionais, proporcionando uma melhoria na eficiência geral da empresa. A segunda vantagem da criação de conselhos de administração em empresas familiares 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. Há ainda vantagens, em termos de imagem, que a criação de um conselho de administração pode trazer para uma empresa familiar, uma vez que certos agentes de mercado não vêem esse tipo de empresa com bons olhos. A participação de membros externos nos conselhos de administração de uma empresa familiar melhora a sua imagem junto a esses agentes, sejam eles clientes, fornecedores, governo ou bancos.

Aqui vale o registro de que estudos recentes nos Estados Unidos indicaram que empresas familiares listadas entre as 500 maiores empresas na revista *Fortune* tiveram um resultado, em termos de faturamento e retorno entre os anos de 1994 e 2000, superiores às demais empresas e ainda, que elas praticavam níveis de

governança mais evoluídos, ou seja, transparência, equidade e prestação de contas nas suas práticas de governança corporativa.

Por todas essas razões, muitas empresas familiares brasileiras que estão sendo transferidas com sucesso, ao longo de gerações, conhecem, vivenciam e cultuam suas histórias e possuem um bom sistema de governança familiar, lado a lado com um bom sistema de governança corporativa.

(*) Luciano Carvalho Ventura
*é sócio-fundador do IBGC,
consultor em governança
corporativa e participa em vários
conselhos
de empresas familiares.*