



RELATÓRIO ESPECIAL

Empresas familiares latinas: mais governança, melhores empresas por Manuel Bermejo

Madrid, abril 2015

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

APRESENTAÇÃO POR ALEJANDRO ROMERO

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MAIS GOVERNANÇA, MELHORES EMPRESAS POR MANUEL BERMEJO

1. INTRODUÇÃO: EMPRESA FAMILIAR E GOVERNANÇA CORPORATIVA.
2. UMA APROXIMAÇÃO ÉTICA DA QUESTÃO
3. A EMPRESA FAMILIAR DO SÉCULO XXI
4. AS DEZ REGRAS PARA GERIR AS RELAÇÕES FAMÍLIA / EMPRESA
5. ORGANIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA
6. UM PROCESSO CHAVE: A SUCESSÃO
7. GOVERNANDO A FAMÍLIA: O CONSELHO DE FAMÍLIA
8. GOVERNANDO O NEGÓCIO: O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
9. CONCLUSÃO. A EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS NA EMPRESA FAMILIAR: DE MONARQUIA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

APRESENTAÇÃO

Os seres humanos nascemos, crescemos, nos reproduzimos e morremos. São etapas de nossa vida, fases, que não podemos evitar e que são inerentes à condição de ser humano. O mesmo ocorre com as empresas. As empresas são como um ser vivo que passa por distintas fases de desenvolvimento, embora cada empresa seja um caso particular e a duração de cada etapa seja variável.

No caso das empresas familiares, estas contam com uma série de características únicas, inerentes a sua condição, que dão lugar à existência de fases específicas em seu ciclo de vida: fundação, crescimento e transferência.

Uma empresa familiar surge de uma ideia, uma esperança, um sonho de seu fundador. Esta se transforma, desde o momento de sua criação, em uma parte fundamental da vida deste.

Como o pai que tem pela primeira vez seu filho nos braços, os desejos do fundador quando cria sua empresa são vê-la crescer, evoluir e tornar-se forte. Em termos empresariais, isso se traduz em: crescimento empresarial, expansão e internacionalização.

Mas não apenas isso, também quer entregá-la a seus descendentes para que perdure.

Neste contexto, a pergunta inevitável que surge é: podem ser cumpridos ambos os desejos? Tudo depende da gestão e do planejamento que forem realizados durante as diferentes fases da empresa ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Como dizia, a empresa familiar tem características únicas, inerentes a sua condição e que são a razão do sucesso –ou do fracasso posterior– da mesma. O envolvimento emocional, o sentido de identidade, de filiação, a existência de uma cultura compartilhada, a liderança do fundador são algumas das chaves do sucesso e do crescimento empresarial em uma empresa familiar.

No entanto, também acompanham essas características negatividades próprias do caráter familiar do negócio, como a sobreposição de papéis ou a existência de interesses opostos.

As empresas de primeira geração apresentam uma grande dependência do fundador, por isso as complicações são especialmente importantes quando ocorre o momento da transferência de poder. A sucessão provoca uma ampla gama de mudanças na empresa familiar, tendo que serem reajustados desde as relações familiares até as estruturas de propriedade, estruturas de gestão e as lideranças.

Assim, no momento deste segundo sonho, surgem novas ameaças, como a resistência (ativa ou passiva) à sucessão, o medo da perda de controle, o desconhecimento dos passos que devem ser dados para consegui-lo ou uma má gestão da comunicação interna e externa.

No entanto, as ameaças tanto na fase de crescimento como de transferência podem diminuir, e inclusive desaparecer, com uma boa gestão e planejamento desde o princípio e durante todo o ciclo vital da empresa.

É importante que o fundador tome ciência de que o crescimento da família abrirá passo para a existência de interesses opostos e que é necessário ordená-los, conciliá-los e tomar medidas para evitar situações de conflito; e para isso é preciso liderar o processo de comunicação.

Além disso, o fundador há de ostentar, até o final, o poder de perpetuar ou destruir o que criou e, certamente, deve planejar a sucessão. Neste sentido, cabe destacar que as famílias que fazem um bom trabalho na preparação dos jovens para ingressar na empresa familiar geralmente prestam muita atenção aos sonhos e necessidades de seus filhos.

Criar um entorno no qual os integrantes da família se sintam cómodos debatendo seus sonhos e seu futuro comum, avaliem continuamente a viabilidade do sonho partilhado –se as condições mudam, as aspirações das pessoas mudam–, busquem soluções que sincronizem as necessidades da família com as da empresa e no qual os sonhos individuais não se subordinem às necessidades do negócio é fundamental para garantir o sucesso da empresa familiar ao longo do tempo.

De qualquer forma, e embora as considerações anteriores sejam primordiais, o certo é que o triunfo ou o fracasso do processo depende da capacidade da família para desenvolver a confiança nos sucessores. Assim, há de se cumprir o essencial dos "cinco C's": Competência –dos membros da família envolvida na empresa–, Congruência –a família sabe que o líder fará o que diz–, Coerência– com os princípios familiares, antepondo os interesses da família aos seus próprios, Compaixão –diante de decisões difíceis que podem prejudicar determinados membros da família e Comunicação– dos sentimentos e ideias, de maneira clara, coerente e oportuna por parte de todos os membros da família e à equipe de gestores.

Neste sentido, e para garantir o sucesso da empresa, é fundamental a existência de um protocolo familiar, ou seja, um documento que regule e desenvolva as regras de atuação e comportamento em sentido bidirecional propriedade-empresa-família, assim como fixar o marco para seu desenvolvimento.

Trata-se de um acordo marco entre os membros da família que regula as relações econômicas e profissionais entre os sócios familiares e a empresa, assim como certos aspectos da gestão e organização da mesma. Embora na realidade seja muito mais que um acordo, é um código de conduta empresarial e familiar.

A finalidade do protocolo está em analisar, debater e regular situações de conflito para tentar resolver em situações de objetividade a continuidade da empresa e evitar, por um lado, que os problemas familiares afetem os objetivos empresariais e, por outro, que a obtenção dos objetivos empresariais não gere problemas familiares entre os sócios.

Definitivamente, lidar adequadamente com a entrada das novas gerações garante a continuidade e o crescimento empresarial e é, portanto, a chave para ver cumpridos os sonhos do fundador. Poucas experiências podem se igualar à enorme satisfação de dirigir uma empresa familiar e vê-la viver liderada por sucessivas gerações.

Alejandro Romero

Sócio e CEO América Latina LLORENTE & CUENCA

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MAIS GOVERNANÇA, MELHORES EMPRESAS

I. INTRODUÇÃO: EMPRESA FAMILIAR E GOVERNANÇA CORPORATIVA

“O desejo de continuidade é, portanto, essencial neste tipo de singulares organizações”

A relevância da empresa familiar na economia mundial é indubitável, de modo que podemos afirmar categoricamente que é a fórmula dominante hoje. Um recente estudo da EY calculava em 80% a porcentagem de empresas familiares em todo o mundo. Este protagonismo da empresa familiar também adquire números notáveis no âmbito das grandes corporações. Não se deve confundir, portanto, empresa familiar com PME familiar mal administrada. Estima-se que 25% do Top 100 das maiores empresas europeias têm caráter familiar. E se olharmos para as economias emergentes, verificaremos que, de acordo com dados divulgados recentemente por McKinsey, 60% das companhias cotadas em países emergentes, com valor superior a um bilhão de dólares, são de propriedade familiar.

O peso qualitativo da empresa familiar e sua contribuição para a criação de empregos e riqueza é também digno de menção. Sem ir mais longe, na Espanha se estima que representem 70% do PIB e deem emprego a 14 milhões de pessoas.

Ajudar as empresas familiares é o mesmo que fazê-lo com o desenvolvimento das sociedades, tendo em conta sua grande contribuição em termos de emprego, riqueza e bem-estar. Se há um conselho contundente

te a oferecer às famílias empresárias é que administrem de forma responsável seus negócios, o que passa, sem nenhum gênero de dúvida, por criar e aperfeiçoar seus sistemas de governança corporativa. Esse é o propósito deste documento: abordar uma reflexão sobre a governança da empresa familiar com especial foco no âmbito latino-americano.

Gosto de definir o conceito da empresa familiar como um projeto e valores compartilhados que se sucedam por gerações. O desejo de continuidade é, portanto, essencial neste tipo de singulares organizações. Para conseguir este fim, as empresas familiares devem ser dotadas de um eficaz sistema de governança corporativa. Porque o fim da governança corporativa vai além da contribuição à transparência e veracidade na apresentação de estados financeiros, certamente. Porque, além disso, contar com uma governança corporativa representa uma contribuição crítica para a gestão dos ativos, tangíveis e intangíveis, que tornarão realidade o sonho da continuidade das gerações fundadoras.

Estou há mais de duas décadas em permanente contato com a realidade da empresa familiar latino-americana através das minhas atividades como professor da IE Business School, conferencista de eventos internacionais e conselheiro de várias companhias familiares na região. Este intenso ritmo de contatos me inspira a insistir

“Qualquer organização, e certamente a empresa familiar, deve ser dotada de uma eficaz governança como base do processo de institucionalização da gestão”

na mensagem da transcendência da institucionalização dos negócios de família.

Uma boa governança representa um salto de qualidade rumo à excelência. As empresas familiares excelentes geram oportunidades para o crescimento econômico, a criação de empregos e a geração de riqueza. A partir daqui, ajuda-se a construir uma classe média forte. E isso, por sua vez, cria equilíbrio e é o melhor fiador para a consolidação de estados democráticos fortes que facilitam a prosperidade. Tal é a relevância do assunto que estamos tratando, além dos interesses concretos de cada empresa.

Consta-me que a Governança Corporativa tende a ser entendida como intangível. Portanto, algo que se afasta das urgências da empresa e prescindível. Acho é um erro de partida. Os latinos, além disso, temos particular facilidade para nos prendermos em assuntos de curto alcance. Nos custa planejar. Não se trata de entrar em um debate entre intuição e rigor, mas de misturar sabiamente ambos os atributos.

Considero que qualquer organização, e certamente a empresa familiar, deve ser dotada de uma eficaz governança como base do processo de institucionalização da gestão. Hoje muitas empresas familiares estão se convertendo em regionais ou multinacionais. Nesses processos de expansão, a credibilidade que uma gestão rigorosa e institucional outor-

ga é fundamental. Contar com eficazes órgãos de governança de família e negócios, regras claras para ambos os lados e para estabelecer os princípios de sua inter-relação, um roteiro correto para os negócios e a família, são aspectos que fazem a diferença. Desenvolver o negócio e atrair parceiros, talentos ou investidores é facilitado com estes trunfos. Tomando como base minha experiência na questão, identifico uma série de passos críticos para abordar os desafios da gestão institucional nas empresas de família:

- **Vontade inequívoca de fazê-lo:** Em minha concepção particular das organizações de hoje, a Governança Corporativa é, sobretudo, a vigília de reflexão estratégica que deve presidir qualquer empresa, independente de seu tamanho, setor ou procedência. Isto é, o espaço onde as empresas armazenam a capacidade de projetar sua estratégia, o controle de sua execução e os assuntos de maior calado para a sustentabilidade do projeto empresarial.
- **Separar os assuntos de negócio e família:** Sem esta concepção, estaremos em uma permanente confusão e conflito de interesses que dificultam muito o sonho da continuidade da empresa familiar. Terão que ser criados órgãos de governança da família e da empresa, assim como medidas para facilitar a comunicação

“A presença de parentes em gestão e governança permite, entre outras muitas coisas, que se perpetuem os valores fundacionais”

entre estes dois âmbitos. De fato, se analisarmos as maiores empresas familiares do mundo, a tendência mais generalizada é reduzir a presença dos membros da família a posições de governança, tanto de negócio como de família, e postos executivos de alta direção. A presença de parentes em gestão e governança permite, entre outras muitas coisas, que se perpetuem os valores fundacionais. É justamente a gestão por valores um ativo gerador de fortes vantagens competitivas na empresa familiar.

- **Contar com ajuda no processo:** Minha experiência acompanhando muitas companhias nestes processos indica que a contribuição de conselheiros independentes é de extraordinário valor agregado. Um assessor especialista contribui com boas práticas e ajuda a família a adotar parâmetros mais institucionais e rigorosos, fazendo com que entre "ar fresco" em debates muitas vezes pouco frutíferos pelo excesso de endogamia que se observa em muitos negócios de família.

Do mesmo modo, é essencial a formação da família empresária. Consta-me que para as novas gerações de muitas das empresas da América Latina é obrigatória uma passagem pelas prestigiadas escolas de negócio

dos EUA ou da Europa. Um bom exemplo a seguir.

- **Avançar progressivamente:** Como em tantos outros âmbitos, deve-se começar de maneira paulatina. Testando, aprendendo e adotando aquelas ferramentas e práticas que melhor se adaptam a cada caso concreto. Honestamente, não faz sentido ir do zero ao infinito. Entre as práticas de governança corporativa de grandes corporações cotadas nos mercados de capitais e o nada há todo um mundo a percorrer. Vamos consolidando avanços para aprofundar na governança corporativa, tanto em sua vertente de negócios como de família.
- **Visão holística:** A empresa familiar é um tipo de organização poliédrica. Muitos interesses se convergem, e é preciso lidar com diferentes desafios. É preciso um equilíbrio cuidadoso para tratar de assuntos de negócio, geralmente marcados por parâmetros financeiros, com aqueles de família, onde predominam as questões socioemocionais.

Pensar que para governar esta realidade complexa basta elaborar um protocolo de família é um planejamento realmente naif. Como veremos ao longo deste documento, é preciso desenvolver um pensamento estratégico muito mais

“A empresa familiar deva ser um espelho para o qual olhar para reencontrar uma aproximação ética da gestão empresarial”

global em prol de articular a governança corporativa da empresa familiar.

Em resumo, considero que a institucionalização é uma alavanca fundamental para dar sentido ao propósito de continuidade buscada e dá sentido às famílias empresárias. Por outro lado, a Governança Corporativa também ajuda a gerir de forma essencial em termos de competitividade. Não esqueçamos que, neste mundo global que nos coube viver, o nome do jogo é justamente Competitividade. Portanto, encorajo as empresas familiares da região a abordar a fundo e com total determinação assuntos tão transcendentais como a governança da família e da empresa.

2. UMA APROXIMAÇÃO ÉTICA DA QUESTÃO

Em geral, desde a academia e a consultoria se veio estudando habitualmente o fenómeno da empresa familiar como chave para problemas. Talvez tenha pesado neste enfoque um olhar do lado da psicologia, e não positivo precisamente.

Devo confessar que sempre me afastei desses pressupostos. Pelo contrário, me parece que na empresa familiar há com frequência um reservatório de valores que cada vez julgo faltar em muitos outros âmbitos de nossa vida. Portanto, me parece melhor que a empresa familiar deva ser um espelho para o qual olhar para reencontrar uma aproximação ética da

gestão empresarial. Questão crítica a meu julgamento para terminar de sair da Grande Recessão e, sobretudo, abordar um futuro mais promissor.

O assunto se torna particularmente relevante enquanto estamos falando da forma empresarial dominante no mundo.

Superando esses tópicos dignos de lenda sobre a empresa familiar, destacaria que tomado como referência o relatório de Bancos March elaborado pelo minha colega de IE Business School, Cristina Cruz, a rentabilidade média na bolsa da empresa familiar europeia é superior à da empresa não familiar e possui um menor risco de insolvência e de mercado. Nesta mesma linha, destacaria os dados que periodicamente são publicados no Barômetro da Empresa Familiar elaborado por KPMG e o IEF (Instituto da Empresa Familiar da Espanha) que recorrentemente mostram um desempenho da empresa familiar espanhola superior ao das não familiares, especialmente caracterizado por uma melhor e mais ágil adaptação à Grande Crise e, em última instância, a esta sociedade da mudança que nos cabe viver, tão impactada pelos fenómenos da globalização e da digitalização.

Todos estes dados, assim como a convivência de mais de duas décadas assessorando e formando famílias empresárias na Europa e na América Latina me permitem afirmar que não conheço nada tão poderoso como

“A empresa familiar conta com sua própria singularidade, que podemos caracterizar em seu desejo de transcendência intergeracional, sua visão de longo prazo”

uma empresa familiar que sabe lidar bem com suas singularidades. Na raiz mais profunda deste bom manejo, sem nenhum gênero de dúvidas, situo uma gestão baseada em compartilhar um projeto e valores. Porque os valores são os que dão sentido de transcendência ao legado familiar. É essa vertente ética da empresa familiar que quero pôr em destaque.

Com este fim, vim trabalhando nos últimos anos até concluir recente minha tese doutoral "Uma visão ética da empresa familiar: consequências da manipulação contábil da perspectiva do acionista e o stakeholder dentro da empresa familiar", algumas de cujas conclusões compartilharei em seguida. A fim de estudar o comportamento ético, foi tomado como parâmetro de estudo a manipulação contábil que, em última instância, significa reportar números contábeis diferentes dos reais.

Uma simples observação da realidade nos situa diante de vários escândalos contábeis e financeiros, além de contínuos casos de corrupção, financiamento ilegal de diversas organizações, tais como partidos políticos ou sindicatos, falsificação de contas e casos de contabilidade criativa,... Não é de estranhar, portanto, o descrédito que tantas instituições de todos os tipos sofrem em nossos dias. Além disso, o papel das redes sociais permite visualizar de forma imediata e contundente o ativismo contra tais reprováveis comportamentos.

A empresa familiar conta com sua própria singularidade, que podemos caracterizar em seu desejo de transcendência intergeracional, sua visão de longo prazo, a busca de objetivos estratégicos que vão além do rendimento econômico e o protagonismo de membros da família em órgãos de governança e de gestão. Estas peculiaridades, sem dúvida, outorgam ao acionista familiar a capacidade de influenciar na organização através de ações de controle e monitoramento que podem exercer sobre o processo de tomada de decisões. Definitivamente, na empresa familiar diminuem os custos de agência entre proprietários e diretores ao se criar condições para que conflua um alinhamento estratégico entre ambas as partes.

A amostra a partir da qual obtivemos evidência empírica foi composta por 1.275 empresas internacionais, com cotação na bolsa e não financeiras para o período 2002-2010, procedentes de 20 países.

A evidência empírica obtida mostra a menor orientação para a manipulação contábil dentro da empresa familiar. Dentro da empresa familiar, os proprietários têm o poder e o incentivo de controlar as decisões de gestão e evitar que seus diretores atuem de forma oportunista. O risco de desapropriação por parte dos diretores diminui diante de estruturas de propriedade altamente concentradas pelas menores assimetrias informativas e o

**“Foi cunhado o termo
"familiness" para
designar o traço
característico dos
recursos internos da
empresa familiar”**

maior poder de controle dos acionistas majoritários. Definitivamente, existe uma evidência do maior comportamento ético da empresa familiar pela perspectiva contábil.

Aprofundando na questão, a evidência aponta também que as práticas de manipulação contábil aumentam a avaliação dada pelo mercado a curto prazo, onde investidores e demais stakeholders não conseguem identificar estas práticas. No entanto, estes participantes penalizam tais empresas com uma perda de reputação, junto com uma série de consequências negativas para a empresa, como, por exemplo, um aumento do ativismo dos stakeholders e outros órgãos reguladores. No entanto, estas consequências são moderadas pela presença de uma família na propriedade corporativa, a qual maximiza sua função de utilidade não só com base em aspectos monetários, mas também relacionados com a lealdade, a sucessão e o legado a suas gerações vindouras. Todos estes aspectos agora se emolduram nos chamados objetivos socioemocionais da empresa familiar.

Definitivamente, com este estudo quis evidenciar algo que aqueles que trabalham com empresas familiares podemos observar nitidamente. A atitude ética acaba gerando valor, não só para o acionista, mas para o conjunto de stakeholders. É a base da criação de valor partilhado.

Diante de visões apocalípticas da empresa familiar, o certo é que as empresas familiares podem encontrar em sua própria singularidade uma grande fonte de vantagens competitivas. Partindo da teoria clássica de recursos e capacidades, uma empresa familiar desfruta de uma vantagem competitiva durável e inimitável para seus concorrentes mais próximos, derivada de seus recursos internos (capital e rede social, valores, cultura organizacional ou transferência de conhecimento tácito, entre outros). Estes aspectos, entre outros, permitem que a vantagem competitiva de uma empresa familiar seja fiável e se mantenha como um recurso singular e valioso, já que não pode ser imitada por seus concorrentes. Até o ponto que na literatura sobre empresa familiar (Habberson e Williams, 1999; Sirmon e Hitt, 2003) foi cunhado o termo "familiness" para designar o traço característico dos recursos internos da empresa familiar, que lhes permitem sustentar uma forte vantagem competitiva, tais como capital humano, capital social, seus valores ou a estrutura de governança.

Para que esta vantagem competitiva –cuja base insisto que reside na ética e na gestão por valores– aflore, é primordial que os membros de famílias empresárias se conscientizem da transcendência de organizar um poderoso esquema de governança corporativa do qual sejam atendidas prioridades como:

“Confunde-se o respeito à tradição e a estabilidade com a imobilidade”

- Definição de um Projeto e Valores compartilhados que constituirão a base tangível do legado familiar.
- Elaboração e implementação de um programa estratégico de família e negócios.
- Criação das condições necessárias, ou seja, recursos, tempo e energia, para a construção do necessário alinhamento estratégico de interesses entre acionistas, diretores e o conjunto de funcionários. Que toda a organização seja ciente de que mais que lascas de pedra, estão construindo uma catedral.
- Monitoramento metódico da implementação dos planos de ação.
- Desenvolvimento do conceito de inovação adaptativa para complementar os valores tradicionais com as necessárias adaptações que a sociedade da mudança reivindica em termos de modelos de negócio, estilos de direção ou políticas de aproximação dos mercados.

3. A EMPRESA FAMILIAR DO SÉCULO XXI

Vivemos entornos de alta concorrência e sofisticação e, definitivamente, este contexto obriga as famílias empresárias a pensar de uma maneira diferente. Estamos dentro de um círculo definido como a sociedade da mudança, fortemente impactada pelos

vetores da globalização e da digitalização. Muitas vezes, a família empresária se prendeu a debates internos, em resolver assuntos de família, em lidar com conflitos –até criados artificialmente muitas vezes– ou em pôr sobre a mesa questões pessoais que se antepõem ao bem geral. Além disso, confunde-se o respeito à tradição e a estabilidade com a imobilidade. Não acaba de se dar conta que o atual cenário da concorrência empresarial obriga a agir sob um prisma muito mais pragmático, racional, flexível e profissional para atuar com agilidade e contundência em relação a novos desafios. Muitas empresas familiares –hoje líderes– entenderam esta nova situação e devem servir para marcar a pauta às demais. São as empresas familiares do século XXI, em muitos casos já regidas por continuadores que encontraram fórmulas muito bem-sucedidas para a direção, nas quais misturaram a aprendizagem acadêmica com a experiência adquirida trabalhando ombro a ombro com os fundadores. Definitivamente, empresários de vanguarda que respeitaram a tradição, conservaram valores e, sobre esta base, inovaram em modelos de negócio, em formas de gestão ou em produtos e serviços. É a sábia mistura entre valores e inovação adaptativa. Falamos, portanto, de verdadeiros empreendedores familiares e famílias empreendedoras que entenderam que suas companhias deveriam enfrentar novos desafios, que cenários de economia mais fechada per-

“A transição para um negócio de família passa pelo desenvolvimento de uma cultura corporativa que vai estabelecer os fundamentos para o futuro”

mitiam a existência, com certo êxito, de pequenas e médias empresas familiares administradas de maneira artesanal, com um enorme compromisso, mas que hoje estão obrigadas ao rigor, o manejo institucional, ao crescimento, à busca da liderança para serem competitivas em mercados dinâmicos, globais e sofisticados. Em suma, a criar as plataformas de pensamento estratégico: a governança corporativa.

Meu modelo –inspirado nestes processos– se sustenta no gráfico 1.

Qualquer organização começa pelo impulso de seu fundador, o qual chamamos de empreendedor familiar. Esse fundador aglutina os traços próprios do empresário excelente (voltado ao lucro, trabalhador, perseverante, criador e líder de equipes, capacidade de identificar oportunidades de negócios, espírito inovador,...) mas, além disso, experimenta um enorme vínculo com sua empresa, sua obra, que se transfere em um desejo de perpetuá-la em gerações sucessivas. É então que surge o caráter familiar

da organização empresarial. Defino esta fase inicial com a expressão **empreendedor familiar**.

A consolidação do projeto germinal que esse empreendedor familiar protagonizou é alcançada quando a empresa começa a transcender seu fundador para dar lugar ao que denomino **negócio de família**, expressão com a qual pretendo destacar a presença de mais membros da família envolvidos no negócio. A transição para um negócio de família passa pelo desenvolvimento de uma cultura corporativa que vai estabelecer os fundamentos para o futuro. Essa cultura é definida por uma série de valores. O primeiro deles deveria ser o desejo de continuidade da empresa em mãos da família, que, como reiteramos, é um dos principais elementos inerentes à empresa familiar.

Do meu ponto de vista, só os negócios de família com valores e princípios fortemente arraigados estão em condições de estabelecer os fundamentos para seu crescimento e liderança futuros. Além disso, estes

Gráfico 1: Modelo de direção de empresas familiares



“Só os negócios de família com valores e princípios fortemente arraigados estão em condições de estabelecer os fundamentos para seu crescimento e liderança futuros”

princípios e valores são como as flores, adornam, apresentam valor na medida em que são cuidados, daí que o manejo destes assuntos seja, para mim, objetivo prioritário das famílias empresárias. Outro desafio da governança corporativa.

Quando estes valores estão definidos e assumidos, ganha sentido, além disso, se dotar de outras ferramentas que vão ajudar a transformar o empreendimento de fundação em um negócio de família. Estou me referindo, entre outras, ao protocolo, aos planos de sucessão, ao Conselho de Família, à Assembleia ou ao Conselho de Administração (ou qualquer que seja o nome dado ao órgão de governança da empresa). Mas insisto que a eficácia destas medidas é alcançada quando nascem fruto de princípios e valores realmente compartilhados. Sem esta premissa, estaríamos começando a casa pelo telhado, como reza a expressão popular.

De acordo com o modelo, quando nos dotamos de valores e ferramentas que dão sentido ao negócio familiar, temos que começar a pensar nos grandes desafios de negócio. Minha tese é de que a empresa familiar está especialmente obrigada a crescer. Primeiro, por razões de competitividade em entornos altamente movimentados e a cada dia mais globais. Segundo, para continuar a ser grande fonte de receitas e/ou patrimônio de uma família que aumenta cada vez

mais com o passar das gerações. Questão esta última de especial relevância em contextos latinos, onde o núcleo familiar é muito amplo, e sua vocação e realidade são de permanecer unido. Por tudo isso, considero que a gestão empreendedora se torna fundamental para assegurar a competitividade, a rentabilidade e o crescimento da empresa que devem dirigir até a **empresa familiar líder**. Uma liderança que inicialmente é local, mas depois há de ser nacional, regional, de segmento... ou global.

4. AS DEZ REGRAS PARA GERIR AS RELAÇÕES FAMÍLIA / EMPRESA

Como estou explicando, da minha perspectiva e com base na experiência que fui adquirindo através da minha relação com empresas familiares latinas, me permito sugerir um decálogo de princípios gerais para garantir as bases da governança corporativa de negócios de família. Passo a enumerar, em seguida, o decálogo de regras que sugiro que definam as empresas familiares, para em seguida me estender desenvolvendo cada uma destas ideias.

UNIDADE: DEFINIR UM PROJETO QUE AGLUTINE A FAMÍLIA

As famílias que desenvolveram um projeto empresarial de longo prazo sempre apontam como uma de suas grandes vantagens competitivas terem sido capazes de elaborar um

“Uma empresa familiar deve ter alma, valores que estiveram encarnados em seus fundadores e antecessores, valores que constituem o código genético da família empresária”

projeto e valores que englobam seus interesses.

Quando isso ocorre, é gerado o orgulho de filiação, o espírito construtivo necessário para continuar avançando, para encarar novos desafios, para superar as adversidades tanto externas – devido a situações de mercado como o surgimento de novos concorrentes, a piora de algumas das condições que o contexto econômico e social projeta, a aparição de novas tecnologias que impactam fortemente o modelo de negócio...– como internas –conflitos de tipo pessoal surgidos no âmbito das relações família/empresa–.

CÓDIGO GENÉTICO: IDENTIFICAR OS VALORES QUE LEVARAM A EMPRESA AO SUCESSO PARA INCORPORÁ-LOS CONSCIENTE E FORMALMENTE AO CÓDIGO GENÉTICO DA EMPRESA FAMILIAR

Há empresas familiares de sucesso que o conseguiram não só por contarem com vantagens competitivas que emanam de seu modelo de negócio, mas, além disso, porque contam com determinados valores que também foram fonte de competitividade. Mais do que isso, conheci muitos negócios familiares bem implantados em seu mercado e cujo sucesso se explicava precisamente pelos valores, já que, do ponto de vista de seu modelo de negócio, careciam de características diferenciadoras ou singulares.

Meu conselho é que se dedique tempo também a identificar quais são esses valores que contribuem para que os produtos da empresa sejam apreciados por seus consumidores, a fazer com que seus trabalhadores estejam ainda mais envolvidos, orgulhosos com o projeto, que a empresa seja reconhecida no mundo corporativo, a gerar relações de longo alcance com provedores e clientes e, em suma, a criar um clima de confiança na empresa e seu entorno.

Uma empresa familiar deve ter alma, valores que estiveram encarnados em seus fundadores e antecessores, valores que constituem o código genético da família empresária e que, como tal, vão marcar estilo em relação ao futuro e serão um legado para os que se envolverem com a empresa no futuro –sejam estes membros da família ou não–.

Gráfico 2: Regras para gerir as relações família/empresa

UNIDADE	Definir um projeto que aglutine a família.
CÓDIGO GENÉTICO	Identificar os valores que levaram a empresa ao sucesso para incorporá-los consciente e formalmente ao código genético da empresa familiar.
HARMONIA FAMILIAR	Cuidar também da família.
PAPÉIS E LIDERANÇAS	Definir papéis e reconhecer lideranças.
CONFLITO	Estabelecer os fundamentos para a gestão do conflito.
COMUNICAÇÃO	Dizer as coisas com franqueza.
RESPEITO	Gerar as condições para criar um clima de respeito e confiança mútuos.
EDUCAÇÃO DOS FILHOS	Garantir a harmonia no futuro.
DEFINIR PRIORIDADES	Família vs negócio.
GRANDE META	Identificar um desafio de longo prazo.

“É importante contar com um líder empreendedor por geração. Um visionário”

HARMONIA FAMILIAR: CUIDAR TAMBÉM DA FAMÍLIA

Apontei várias vezes que o desafio de um empreendedor familiar é duplo, pois há de atender negócio e família –daí sua grandeza e admiração–.

O cuidado com o negócio costuma se dar certamente e é parte intrínseca do afazeres do empresário. Muitas vezes as longas horas dedicadas ao negócio fazem a família ser esquecida, e isso é um erro. Uma empresa familiar é melhor que conviva em circunstâncias de harmonia.

Essa harmonia se manifesta em características como relações estreitas entre os diferentes componentes do grupo familiar, um alto sentido do compromisso perante os assuntos da família, um evidente sentido de orgulho de filiação ou um grande respeito entre todos e, especialmente, diante dos maiores, autênticos pilares dos valores e princípios que marcam o código genético da família, tal como apontávamos no ponto anterior.

Pensar que tudo isso vai acontecer de maneira espontânea, pelo simples fato de que todos somos membros da mesma família, é deixar demais as coisas nas mãos do acaso, o que sempre é uma decisão de alto risco.

Cultivar a harmonia familiar exige tempo de qualidade, dedicação, energias, esforço, trabalho... Exige assumir que é outra prioridade da governança corporativa.

PAPÉIS E LIDERANÇAS: DEFINIR PAPÉIS E RECONHECER LIDERANÇAS

Dirigir com sucesso uma empresa familiar –entendido como o somatório de uma família saudável e unida e uma empresa em crescimento e rentável– vai exigir, como não podia ser de menos, o esforço de muitos. Trata-se de um trabalho sempre de equipe.

O estabelecimento de papéis deve surgir de um processo racional no qual sejam levados em conta fatores como o caráter, as capacidades, a experiência ou a vontade de que integram o projeto familiar. É importante que cada um ocupe o lugar idôneo em função dessas características, assim como de sua vontade.

É importante, certamente, contar com um líder empreendedor por geração. Um visionário. Muitas vezes se disse que uma das maiores sortes para uma empresa é dispor de um líder cada vez que é necessário e que estes possam ser longevos para dar estabilidade ao projeto e desenvolver políticas de longo alcance. Um líder empreendedor que, como tantas vezes reitero, é muito mais que um bom gestor; é alguém com capacidade de mobilizar projetos, pessoas e esperanças. Um líder para conseguir que o que tenha que acontecer, aconteça. Mas tão importante como esse líder empresário é o líder familiar. Aquela pessoa que se fez merecedora do respeito de

“Muito se fala dos conflitos na empresa familiar –e com razão–, pois lhes são atribuídos uma boa parte dos fracassos das empresas familiares”

toda a família, que tem autoridade moral e é o farol para o qual olhar quando há questões de família a serem dirimidas. No âmbito latino, foi muito frequente que este papel tenha sido exercido pela mãe. A mãe que é quem tradicionalmente se dedicou aos filhos compensando as longas e justificadas ausências do pai empresário.

Muitas vezes ouvi famílias empresárias de sucesso insistir no relevante papel que o líder familiar teve para facilitar a obtenção de consensos, para evitar conflitos ou conduzi-los com sabedoria quando ocorreram, ou para forjar um espírito de união e harmonia no qual prevaleça o espírito de convivência, o respeito mútuo, a generosidade, a lealdade, o compromisso em um projeto comum, e onde os personalismos se condicionem ao objetivo global.

CONFLITO: ESTABELECEER OS FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DO CONFLITO

Muito se fala dos conflitos na empresa familiar –e com razão–, pois lhes são atribuídos uma boa parte dos fracassos das empresas familiares. Acho que o conflito é consubstancial à condição humana. Sempre que houver duas pessoas opinando sobre um mesmo tema, é possível que apresentem posturas diferentes, inclusive antagônicas. Possivelmente, além disso, ambas podem ser perfeitamente legítimas. Por exemplo, é melhor aproveitar uma oportunidade do mercado para realizar um

crescimento agressivo comprando um concorrente próximo ou é melhor dirigir a empresa pela via do conservadorismo? As duas posições podem obedecer a uma lógica empresarial e, mais ainda, este tipo de dilema surge continuamente.

Portanto, acho que qualquer empresa está submissa a conflitos. Ocorre que, a meu julgamento, o problema na empresa familiar se exacerba por duas questões:

- A primeira é a aparição de vários grupos de interesse que vão sendo acrescentados à medida que a empresa alarga sua vida: parentes que trabalham na empresa e têm ações, que trabalham na empresa e não têm ações, que têm ações, mas não trabalham na empresa, que nem trabalham nem têm ações, família política que pode ou não trabalhar e/ou ter ações da empresa e pessoas alheias à família que podem trabalhar e/ou ter ações. Estes grupos adquirem visões muito diferentes da realidade com base em seus interesses particulares.
- Em segundo lugar, e sobretudo na empresa familiar latina, o conflito tende a se personalizar, e isso exacerba o debate e afasta as possibilidades de sua solução. Por isso, a meu julgamento, é muito importante conduzir as discussões sob duas premissas: em primeiro lugar, focar o debate no aspecto concreto em discussão, pois

“Uma parte relevante do trabalho dos líderes, empresariais e familiares, é, precisamente, ter a suficiente visão para entender quando podem ocorrer situações de conflito”

o risco é começar falando de um aumento na verba de despesas previstas para a abertura da nova loja e se acabe lembrando que seu marido é um vagabundo, que não contribui com nada na empresa e que desde a época de namoro, papai não gostava de nada. A partir daí, qualquer coisa é possível. Em segundo lugar, racionalizar o debate com dados objetivos que evitem a personalização e ajudem a tomar as melhores decisões de maneira lógica. Por isso, é muito bom quantificar as coisas e evitar falar sem pensar, ou melhor, discutir por discutir.

- Pensar que o conflito vai ser evitado é impossível. É parte do ser humano. Que dúvida cabe que em famílias unidas, com um código genético de valores compartilhados e onde a comunicação é aberta é fácil a resolução de conflitos apelando aos velhos princípios e tendo sempre como elemento de fundo o benefício geral para o projeto. Quando a família apresenta outras sintomatologias, o conflito costuma se prolongar e muitas vezes é origem até do desaparecimento ou segregação da empresa. Isso ocorre porque nessas ocasiões os temas pessoais se sobressaem aos objetivos da empresa. É a situação algumas vezes observada de pessoas que preferiram criar um clima irrespirável quando não

atingiram seus objetivos pessoais como, por exemplo, ser escolhido o líder para suceder a geração mais antiga ou quando não puderam impor suas decisões ou seu estilo de direção.

O trabalho preventivo é crítico. Uma parte relevante do trabalho dos líderes, empresariais e familiares, é, precisamente, ter a suficiente visão para entender quando podem ocorrer situações de conflito e tentar antecipá-las.

COMUNICAÇÃO: DIZER AS COISAS COM FRANQUEZA

Este é um aspecto que identifiquei com o tempo que mais diferencia o latino do anglo-saxão. Os latinos preferimos muitas vezes não falar para não ferir sensibilidades, dizer sim quando no fundo pensamos que não, não nos comunicar com aquela pessoa à qual queremos dizer algo, mas aos invés disso usar fios condutores através de pessoas interpostas, fazendo com que a mensagem vá evoluindo através do canal, deixar acontecer coisas que não gostamos para no final explodirmos. Por tudo isso, situo o assunto da comunicação como elemento central do bom andamento da empresa familiar.

É crítica a necessidade de criar canais e espaços que facilitem a comunicação aberta e franca. Com o devido respeito e sensibilizados pelas diversidades culturais, as coisas devem ser

“Cultivar a comunicação aberta e franca é estar contribuindo decisivamente tanto para criar um ambiente como relações saudáveis”

ditas claramente, para que nosso(s) interlocutor(es) nos entenda(m) sem nenhum tipo de dúvida.

A comunicação é básica para transmitir esse conjunto de valores que aglutinam uma família unida e que devem servir de guia e estímulo para as gerações vindouras.

A comunicação é também fundamental para poder criar espaços de debate nos quais, em relação a isso, possam ser confrontadas posturas diferentes com o saudável fim de chegar a acordos ou buscar soluções enriquecidas com a contribuição de diferentes posturas.

Cultivar a comunicação aberta e franca é estar contribuindo decisivamente tanto para criar um ambiente como relações saudáveis. Por isso, um dos principais objetivos da governança corporativa é precisamente facilitar as vias de comunicação e de troca de informação.

RESPEITO: GERAR AS CONDIÇÕES PARA CRIAR UM CLIMA DE RESPEITO E CONFIANÇA MÚTUOS

Vimos falando de comunicação, de conflito, de família unida ou de harmonia de grupo, e sem dúvida que tudo isso decorre do respeito. Se há de verdade respeito pelos demais, é mais fácil o entendimento, o diálogo, o consenso, a empatia para colocarmos outros sapatos e entendermos outros pontos de vista, ouvirmos e avaliarmos as opiniões dos demais.

O fácil é deixar de respeitar, pôr rótulos nos demais e dar por certo que o que diga tal pessoa não deve nem ser escutado. Claro que acho que o respeito deve ser ganho: com um comportamento equilibrado, com uma coerência entre o que se propõe e o que se faz, com uma boa educação e currículo profissional, com uma trajetória limpa e honesta, com uma boa trajetória profissional repleta de conquistas,... e isso se chama credibilidade. Por isso, em empresas nas quais as pessoas chave estão bem preparadas e reúnem capacidades complementares, é muito fácil que sejam geradas ótimas condições para o respeito mútuo, e, partir daí, é criada uma atmosfera de confiança mútua que permite a divisão de papéis, a delegação e a facilidade para conseguir acordos.

Esta é uma das razões pelas quais tanto se insiste na criação de um clima de profissionalismo e rigor no lidar tanto da família como do negócio. Quando a designação de postos não obedece a critérios profissionais, mas só pela filiação à família, é difícil que se acredite nessas condições de respeito das quais falávamos. O respeito, como a liderança, não pode ser imposto, é consequência das atuações profissionais e pessoais que configuram uma história avaliada pela credibilidade.

EDUCAÇÃO DOS FILHOS: GARANTIR A HARMONIA NO FUTURO

Todos os temas dos quais viemos falando é óbvio que devem

“O respeito, como a liderança, não pode ser imposto, é consequência das atuações profissionais e pessoais que configuram uma história avalizada pela credibilidade”

ter uma clara perspectiva de continuidade no tempo. De nada vale que durante alguns anos se viva um ambiente de harmonia em torno de um projeto comum, com uma visão compartilhada e um clima de respeito e comunicação se, em um momento dado, as condições mudam.

E, no final do dia, estamos falando de pessoas, e são justamente as pessoas as encarregadas de criar as atmosferas no trabalho e na família.

Logo, considero fundamental que, quando se dirige uma empresa familiar e, portanto, com um expressado desejo de continuidade, sejam trabalhados todos os temas com perspectiva de longo alcance. Dentro desta abordagem e como não podia deixar de ser, a educação dos filhos é um aspecto muito relevante.

Educar filhos é um desafio de enormes dimensões, mas, se além disso, esses filhos serão herdeiros e fiadores da continuidade da empresa, o tema se complica ainda mais.

É complexo dar conselhos aos pais, pois cada família e cada empresa é um caso, mas se serve de algo, compartilharei o esquema de educação para os filhos que me foi passado por um grande empresário familiar colombiano: "Manuel, aos filhos o melhor que podemos deixar é educação e mundo".

DEFINIR PRIORIDADES: FAMÍLIA VS NEGÓCIO

A mistura de família e empresa gera um coquetel de emoções e situações peculiares que, em pureza, deveria ser gerido para que seja uma fonte de vantagens competitivas para a empresa e para a família.

Como tantas outras coisas, isso é muito fácil de escrever e muito mais complicado de levar à prática. Basta revisar as estatísticas de fracasso nas empresas familiares, ou mais simples ainda, revisar casos próprios ou conhecidos de famílias empresárias para entender minha asseveração anterior.

O importante é que cada família empresária seja consciente de que a combinação de família e negócio pode provocar conflitos de interesses, e a criação de mecanismos para tentar antecipá-los e resolvê-los é fundamental.

Embora seja verdade que a empresa familiar, como toda estrutura viva na qual concorrem seres humanos, experimente um processo evolutivo que, além de outras considerações, costuma afetar também a ordem de prioridades.

Explicarei minhas teses sobre este ponto que aparecem sintetizadas neste gráfico 3.

É comum que na geração de fundação haja uma total mistura de família e empresa.

Gráfico 3: Ciclo de vida da empresa familiar



Convive-se em uma espécie de excitante caos tão comum no momento mais álgido do empreendimento: não há foco além da sobrevivência do negócio, primam a improvisação e o estilo muito informal de direção e, se o projeto for adiante apesar do caos reinante, é pelo extraordinário trabalho do empreendedor familiar, que graças a um esforço imenso é capaz de atender todas as frentes.

No decorrer de muitas histórias de famílias empresárias costuma coincidir o final da etapa do empreendedor familiar com a consolidação do negócio. Quando existe uma sucessão clara –que costuma ter ênfase nos filhos mais velhos que foram se somando ao projeto familiar–, o empreendedor pode ceder as mobílias da casa à geração seguinte, uma vez o negócio conta com uma rede de clientes fiéis que asseguram a viabilidade econômica do projeto.

Nesse momento desaparecem as urgências de curto prazo e, como, além disso, a geração seguinte teve a oportunidade de se formar melhor, começam a ser tomadas decisões como a delegação de funções importantes em poder de executivos não familiares, são implantados sistemas de controle de gestão, buscados uma maior eficácia e eficiência através da melhora de processos, há preocupação em criar mecanismos de coordenação interdepartamentais.

Por outro lado, na segunda geração costumam começar a se manifestar em todo seu esplendor as singularidades próprias da empresa familiar que, se não forem bem administradas, acabarão gerando graves conflitos. A saber, há muitos mais familiares em cena; aparecem diferentes papéis entre os mesmos, pois uns trabalharão na empresa, outros não, uns serão acionistas, outros não; também cresceu em número e influência a família política; podem se manifestar situações de ciúmes ou rivalidades entre pais e filhos ou entre filhos ou primos.

Em suma, este é o período-chave no qual a empresa deve tomar decisões cruciais para estabelecer prioridades e assegurar as condições para saltar definitivamente a posições de liderança empresarial e consolidar o papel de família empreendedora. Da fria perspectiva que a distância dá, parece mais que evidente que a família e a empresa deveriam se encaminhar pelo caminho da profissionalização, mas, muitas vezes, se sobressaem fatores que impossibilitam escolher o caminho correto. Definitivamente, ocorrem, às vezes, mecanismos insólitos que vão pôr em um risco muito sério a sobrevivência da empresa e que todo mundo observa com preocupação, exceto quem tem a capacidade de reverter a decisão, que parece cegado por enfoques extremamente personalistas e cujas atuações conduzem a situações perde-perde.

“A família e a empresa deveriam se encaminhar pelo caminho da profissionalização, mas, muitas vezes, se sobressaem fatores que impossibilitam escolher o caminho correto”

A partir da terceira geração, pode ocorrer que a empresa tenha resolvido, felizmente, os dilemas de estabelecimento de prioridades e se foque em continuar crescendo para se tornar mais competitiva e atingir posições de liderança em sua indústria. Neste caso, há uma grande preocupação pelo planejamento em longo prazo, cujo grande objetivo é explorar novas oportunidades de negócio –o que denominamos gestão empreendedora– para assegurar, por longo tempo, um projeto empresarial viável e sólido e, paralelamente, segue existindo uma grande sensibilidade para manter uma família unida e em harmonia, agora que esta já alcançou uma dimensão muito grande. Se os grandes desafios que surgirem na segunda geração não tiverem sido abordados corretamente, este será o momento de assistir ao declinar da empresa e, muitas vezes, observaremos um racha nas relações familiares, que costuma acabar na quebra ou na venda do negócio, acompanhada de graves crises que podem chegar à ruptura da família.

GRANDE META: IDENTIFICAR UM DESAFIO DE LONGO PRAZO

Outro aspecto que observei com frequência em companhias familiares de reconhecido prestígio e trajetória empresarial brilhante é o estabelecimento de desafios de longo alcance. Desafios que vão concretizando os sonhos da família empresária e que costumam coincidir com datas redondas (ano 2.000,

2020,...) ou com aniversários da empresa familiar (20º, 50º ou o 100º aniversário).

Trata-se de projetos elaborados para ver seu cumprimento em dez, quinze, vinte anos,... e que, portanto, vão além de circunstâncias conjunturais derivadas do ciclo econômico ou de qualquer outro fator interno ou externo. Já insistimos em várias ocasiões que precisamente esta orientação "longoprazista" constitui, sem nenhuma dúvida, uma enorme fonte de vantagens competitivas para a empresa familiar.

5. ORGANIZANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

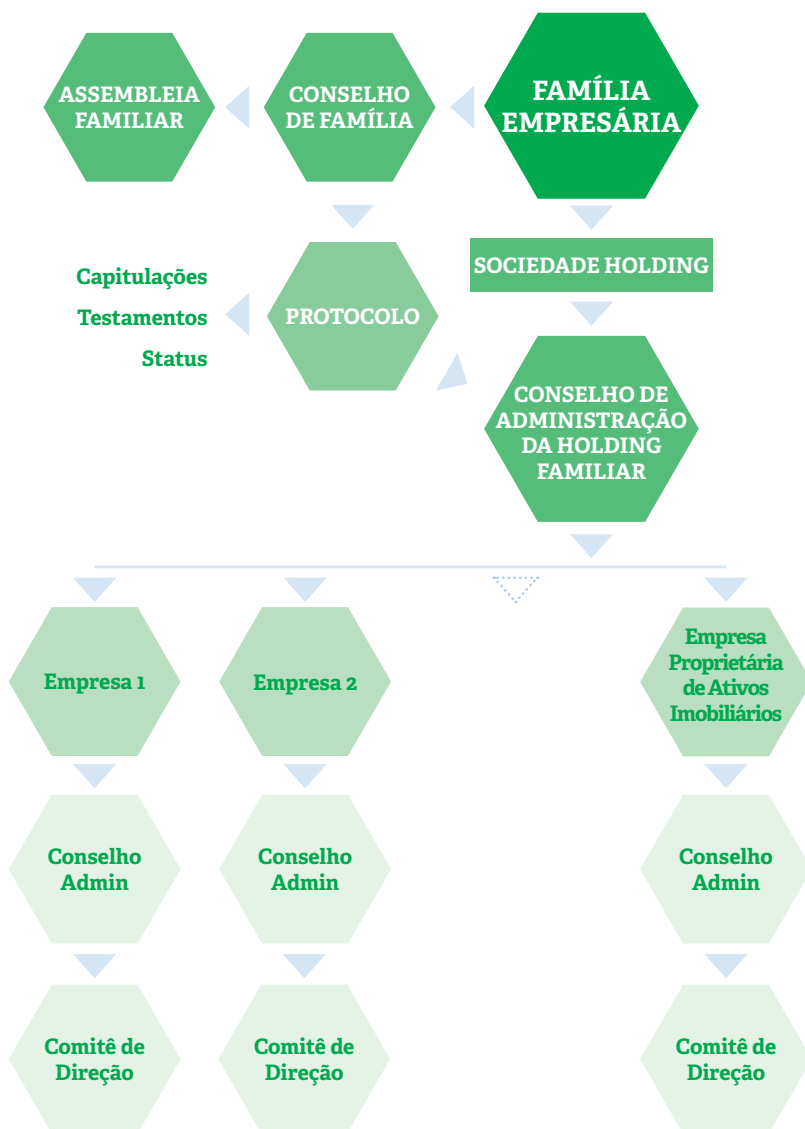
Uma vez criada uma cultura familiar sustentada por princípios, regras e objetivos de curto e longo alcance, é o momento no qual considero que a empresa está em capacidade de avançar em direção ao estabelecimento de ferramentas formais que permitam um manejo mais institucional que facilite o crescimento da atividade empresarial e aspirar ao maior conforto que se obtém quando a empresa é situada em posições de liderança. Desde essa posição desejável se conta com maior credibilidade para atrair pessoas e recursos, para abordar novos projetos ou para reforçar a capacidade competitiva. Insisto que aconselho abordar este processo com visão holística, como já foi comentado.

Permitam-me apresentar um cenário máximo que seria o recomendável para empresas

familiares grandes e diversificadas em vários negócios. Em todo caso, para empresas menores, a incorporação destas ferramentas deverá ser gradual, à medida que o crescimento a demande.

Para facilitar a visão gráfica e de conjunto, apresentamos o Figura 4.

Gráfico 4: Esquema de organização da família empresária



Este não é artigo que esteja pensado para atender especificamente os aspectos jurídico-fiscais das organizações de família, nem esse é o âmbito de especialidade do autor. Por tudo isso, nesta análise vamos nos focar mais nas questões estratégicas, empresariais e familiares que justificam o uso destas ferramentas e os modos para otimizar e dar o melhor sentido a seu uso. No entanto, por trás de algumas destas decisões, também há evidentes possibilidades de otimização jurídica e fiscal, de acordo com os marcos legais estabelecidos em cada país, e, claro, que sempre vale a pena contar com o ponto de vista de especialistas em direito mercantil, civil e tributário na hora de abordar projetos desta envergadura. Certamente, em países como a Espanha, nos quais existe uma forte associação de empresários familiares, foram conseguidos grandes avanços no tratamento normativo da empresa familiar. Assim, passaremos nas seguintes páginas a nos aprofundar neste esquema e no dos diferentes mecanismos que se apresentam.

Quando as empresas familiares experimentam um grande crescimento, é frequente que tenham criado diferentes sociedades ou veículos jurídicos para realizar sua atividade. Por exemplo, podem ser estabelecidas diferentes sociedades para abordar a atividade nos diversos países nos quais se atua ou para dar andamento ao processo de diversificação da empresa em novos negócios que complementam a atividade original criada pela geração fundadora.

“Para preservar o sentido da separação de família e empresa se propões o estabelecimento formal e operacional de o Conselho de Administração e o Conselho de Família”

Nestes casos, a recomendação se dá por razões de otimização fiscal e proteção jurídica –apesar de insistir que este é um ponto que deve ser revisado em cada âmbito geográfico concreto, pois as normas tributárias podem variar muito entre países, inclusive entre regiões ou cidades de um mesmo país–, mas, além disso e mais relevante, do ponto de vista de gestão, para conseguir uma maior coordenação que gere sinergias e permita o ganho de uma poderosa imagem externa de grupo empresarial é preciso criar uma sociedade holding. Nessa sociedade holding se concentram as participações ou ações dos diferentes membros da família, e essa sociedade é que vai participar como parceira nos diferentes negócios da família. Por sua vez, tanto a holding como as diferentes empresas têm seu Conselho de Administração, focado nos aspectos estratégicos, e seu Comitê de Direção, para lidar com questões de caráter mais tático.

Para preservar o tão necessário sentido da separação de família e empresa se propões o estabelecimento formal e operacional de duas instituições: o Conselho de Administração para a governança dos assuntos relativos ao negócio e o Conselho de Família para a gestão dos assuntos derivados da família. Como o Conselho de Família, por razões de praticidade e operacional eficientes, não é permitido aglutinar todos os membros da família, por menor que esta seja. É importante criar uma ferramenta, a Assem-

bleia Familiar, na qual aí sim se reúne a família por completo e cuja finalidade principal é informar sobre o andamento da empresa e garantir a convivência e harmonia familiar.

Por sua vez, as principais regras do jogo da convivência entre família e empresa devem ser expressadas no protocolo que pode ser considerado o equivalente à constituição de um país, na qual se evidenciam os grandes princípios que devem reger o mesmo e que, posteriormente, será dividida minuciosamente em leis e regulamentos da mesma maneira que ocorre nas empresas familiares com decisões concretas que afetam tanto a empresa (o sistema de remuneração, os planos de marketing ou os investimentos em tecnologia) como a família (políticas de incorporação à empresa das novas gerações ou planos de sucessão). Por sua vez, é muito possível que decisões que são tomadas ao se estabelecer o protocolo sejam explicitadas posteriormente em documentos públicos como as capitulações matrimoniais, os testamentos ou os estatutos societários.

Devo confessar que muito mais importante que as ferramentas concretas que são utilizadas é que a família seja ciente de que é preciso antecipar situações, e isso exige ter determinados mecanismos para aplicar nos casos. Certamente, a experiência nos adverte de que são críticos todos os momentos de mudança que aparecem na vida da empresa e da família.

“Se há um fenômeno chave na empresa familiar, por seu confessado desejo de continuidade, esse é a sucessão”

6. UM PROCESSO CHAVE: A SUCESSÃO

Se há um fenômeno chave na empresa familiar, por seu confessado desejo de continuidade, esse é a sucessão. Por isso deve fazer parte do debate e do planejamento dentro da governança corporativa.

A SUCESSÃO NA GESTÃO

Em primeiro lugar, é importante constatar que se trata de um período –se é que contamos com a sorte de poder organizá-lo sem que concorram circunstâncias externas que o precipitem– no qual afloram muitas emoções. Por parte do sucedido, afloram pensamentos em torno da aposentadoria, da perda de poder e influência, de que o tempo acabe, ou do medo do novo. Para o sucessor também não é fácil se sobrepor a suas dúvidas para encarar com sucesso o desafio e responder a expectativas, ao temor ao permanente exercício de comparação com seus antecessores –muito maior à medida que mais brilhante tiver sido sua execução–, a possível insegurança de trabalhar com equipes já criadas, as quais é preciso ganhar pela via do respeito pessoal e profissional, a pressão por estar no ponto de mira de tanta gente que espera tanto...

Em todo caso, nada pior que nos encontrar diante da situação sem ter desenvolvido, pelo menos, mecanismos para lidar com a própria. Para encarar

com seriedade e rigor a sucessão, devemos constatar que, caso o processo possa ser planejado, deve-se tentar um ato absolutamente voluntário por ambas as partes.

O PROCESSO SUCESSÓRIO

Embora este seja um assunto suficientemente complexo para ser reduzido a esquemas, a fim de facilitar sua compreensão vamos enumerar alguns passos lógicos que podem ajudar a protocolizar a sucessão. Partiremos da hipótese de que há vários possíveis sucessores –como ocorre nas famílias com uma história de várias gerações– e com diferentes postulantes. No caso extremo, a situação se simplifica extraordinariamente, e a chave será formar um sucessor único para que, se tiver vontade, assuma a sucessão o melhor preparado possível.

Por fim, diante de uma hipótese de sucessão com vários candidatos, estas seriam minhas recomendações, que cada família pode ajustar em função de suas circunstâncias particulares:

- Geralmente, no debate da sucessão, costuma-se incidir muito nos temas pessoais. Isto é, reduzir a questão no a quem escolher, João, Maria ou Ana? Não concordo com este ponto de vista, e para mim a reflexão deve começar com abordagens de caráter estratégico e empresarial que respondam à dúvida alternativa aonde queremos ir? Portanto, como

“Em outras ocasiões, a falta de sucessão na família fez com que se escolhesse pela venda da empresa, por se entender que seria complexo manter o equilíbrio entre família e líder externo”

aparece na figura adjunta, a sucessão tem que começar tendo claro para onde queremos levar a empresa. Uma das vantagens de uma sucessão ordenada é que ela permite, antes de qualquer coisa, refletir sobre o plano estratégico da empresa para um futuro de certo longo prazo –cinco, dez, vinte anos–. Esclarecida esta questão, estamos em condições de elaborar o perfil do comandante familiar para a seguinte travessia. Para seguir com a metáfora náutica, e até reconhecendo-me um profano absoluto nas questões do mar, é lógico pensar que as capacidades do capitão do iate que sai da Casa de Campo, na República Dominicana, para pescar marlins são muito diferentes das de quem conduz um grande navio cargueiro do porto de Veracruz até Hamburgo, atravessando o Oceano Atlântico.

Assim, o processo sucessório deve ser iniciado, sob minha recomendação, com a elaboração (ou revisão) de um plano estratégico da empresa que dê respostas a seus desafios de futuro e permita estabelecer as grandes prioridades da nova etapa. A partir daí, se entenderá que se perfila muito melhor o retrato-falado do melhor dos sucessores possíveis.

- Definido o plano, se pode contar com sucessores na família, ou talvez não, por-

que não os há, porque são jovens demais ou porque carecem de vocação.

Neste segundo caso, se pode optar por continuar com a empresa e manter seu caráter familiar, mas colocando como primeiro executivo uma pessoa externa. Para isso, nada como comparecer a um headhunter profissional que inicie o correspondente processo de busca e recrutamento do novo líder. Outra opção é identificar, dentro da empresa, um executivo de fora da família que acumule experiência e características para assumir este papel. A vantagem da segunda opção é que nos asseguramos que a pessoa compartilha o projeto, o ideário familiar e está provado seu compromisso e encaixe na organização. A única dúvida a respeito é avaliar se conta com um peso específico suficiente para que o resto da organização reconheça, respeite e apoie seu novo papel. Quando estas circunstâncias não se dão –ou se pretende dar um forte impulso à organização–, é melhor trazer alguém de fora, de reconhecido prestígio, e a quem será, talvez, mais fácil administrar a mudança.

Em outras ocasiões, a falta de sucessão na família fez com que se escolhesse pela venda da empresa, por se entender que seria complexo manter o equilíbrio entre família e líder externo.

“Certamente, se existem vários postulantes válidos à sucessão, o assunto pode se complicar”

- Supondo que haja vários possíveis sucessores na família, trataria de se escolher o mais idôneo. Além de ser o mais adequado para implantar com sucesso o novo plano da empresa, outras características que costumam ser identificadas nos sucessores são:

- » São pessoas que conhecem e estão comprometidas com a empresa e nas quais consta vontade de suceder.
- » Exemplificam os valores familiares.
- » Têm capacidade de liderança.
- » Têm empatia para as relações interpessoais.
- » São bons formadores de equipes.
- » Contam com capacidade de decisão.
- » São independentes.
- » Possuem maturidade, pessoal e profissional.
- » São vistos pela organização como uma alternativa clara por sua trajetória e personalidade.

Este último ponto é extraordinariamente relevante para que o novo líder conte com o aval de seus méritos, sua carreira profissional, sua experiência ou suas

capacidades, e não só por ser filho de seu pai. Certamente, no caso de sucessão evidente porque só há uma pessoa capacitada, é importante que não deixem de ser trabalhadas todas estas questões que reforcem sua credibilidade dentro e fora da organização.

O que não me parece muito lógico nos tempos atuais é perpetuar, nos processos de sucessão, abordagens sexistas ou de idade. Falando claramente, o homem mais velho não tem por que ser necessariamente quem deve ostentar a liderança por definição. A filha mais nova pode ter igualmente muitas mais virtudes para isso. Portanto, por favor, deixemos de adotar posturas preconcebidas nestas questões. O talento não conhece de questões de gênero.

Certamente, se existem vários postulantes válidos à sucessão, o assunto pode se complicar. Há empresas que, para evitar o conflito, preferiram segregar negócios e pôr à frente diferentes líderes. Trata-se de empresas com diversificação não relacionada, me parece que pode ser uma boa solução. Em outros casos, acho que perdemos a vantagem de contar com sinergias e com tamanhos críticos para concorrer, e não me parece tão atrativa a opção de segregar. Me parece que é fazer sobressair interesses pessoais aos empresariais.

“Em certas ocasiões, optou-se por contar com um líder de transição”

Houve também casos nos quais se optou por uma copresidência para evitar assumir uma posição entre dois candidatos possíveis. Se as capacidades de um e outro são diferentes, mas compatíveis, assim como suas áreas de interesse, e se cria um forte cultura do consenso, respeito mútuo e lealdade, junto com mecanismos de coordenação muito eficientes, o esquema pode funcionar. Embora, para mim, sejam mecanismos bem mais transitórios do que com vocação de perpetuidade.

Em certas ocasiões, optou-se por contar com um líder de transição. Costuma ocorrer em circunstâncias nas quais o eventual líder familiar é ainda jovem e carece de maturidade pessoal e profissional suficientes para assumir totalmente uma responsabilidade tão alta. Nestes casos, a família identifica alguma pessoa de confiança, especialista, com a carreira feita, para que comande neste período e aja como mentora do jovem sucessor. O processo é muito interessante e positivo, sobretudo se for muito bem escolhido o gerente-ponte. De tal maneira que ajude a realizar um trabalho de transição, por um período prefixado e que não se torne uma alternativa ao líder familiar -nem este o perceba como tal-. Ao contrário, a chave é que o futuro líder de verdade

confie na autoridade moral da experiência e sabedoria de seu mentor. Por esta razão, citava a necessidade de recorrer a pessoas com seu ego profissional já coberto.

- Uma vez definido o sucessor, deve se pactuar com ele um plano de sucessão detalhado. Este plano pode variar muito em função das características e circunstâncias da empresa e os indivíduos envolvidos nestes processos.
- E com todos estes deveres feitos, que a sorte nos acompanhe na implantação do processo sucessório. É tanto quanto dizer que o sucessor esteja à altura das circunstâncias, que não sucumba à pressão, que mostre a mesma capacidade que desenvolveu em outras posições onde sempre alcançou satisfatoriamente os objetivos, que a equipe de colaboradores também dê o melhor de si, que a família apoie sem fissuras o novo líder e lhe permita desenvolver seu plano de ação sem ingerências, que preserve e transmita o conjunto de princípios e valores da família, que o entorno lhe reconheça pela credibilidade de sua formação e por seus méritos profissionais do passado, que estes períodos de transição não se compliquem com graves turbulências setoriais ou familiares ou pessoais, que sua saúde seja respeitada para que possa desenvolver seu trabalho com plenitude,...

Gráfico 5: Esquema para ordenar a sucessão



Enfim, há muitas questões que vão depender do acaso e outras nas quais teremos ajudado a sorte se o processo sucessório foi bem apresentado e executado.

Portanto, insistimos que o processo sucessório deve ficar devidamente planejado, e o papel do atual líder deve ser fundamental para colocá-lo em andamento. Não se deve cair na tentação de pretender confundir a sucessão com a clonagem; é impossível pensar que vamos contar com clones. Antes, ao contrário, espera-se que o sucessor seja um novo empreendedor, um líder empresário que seja capaz de dirigir a gestão empreendedora que defendemos.

Geralmente, nestes processos complexos, muitas pessoas intervêm: não só a família, mas também o Conselho de Administração, funcionários chave ou assessores externos. O papel destes últimos é particularmente interessante por contribuir para tornar mais objetiva uma tarefa na qual se tende muitas vezes à paixão. Qualquer mãe ou pai entenderá que seu filho é o melhor e que está mais preparado do que seu sobrinho.

A respeito da formalização do processo, minha postura inequívoca é que o Conselho de Administração –ou ente equivalente–, principal órgão de governança da empresa, é que deve decidir o nome do novo líder, geralmente após proposta do Conselho de Família.

A SUCESSÃO NA PROPRIEDADE

É preciso entender que não se deve confundir sucessão na gestão com sucessão na propriedade. Em relação à sucessão na propriedade, deve-se ter presente que se for atendido simplesmente o princípio da igualdade, e as participações sociais da empresa forem sendo divididas em partes iguais à medida que aparecerem as novas gerações, em pouco tempo vão ser criadas condições de governabilidade muito complexas.

Por isso, em algumas famílias empresárias se opta por ceder as participações na empresa somente, ou em maior medida, a algum(ns) filho(s) através dos mecanismos de melhora que as leis sucessórias de muitos países permitem. É cada vez mais comum que o sucessor ou sucessores que vão dirigir a empresa recebam um maior pacote acionário para que possam comandar a empresa em condições favoráveis. Aos demais se poderá compensar com outros ativos da família não ligados à atividade empresarial.

Em outros casos, podem ser estabelecidas ações sem voto que permitem a obtenção de dividendos ou juros pela venda da empresa no futuro, mas que facilitam a governança, pois as ações com votos se concentrariam nos familiares que vão ser vinculados profissionalmente com o negócio.

Há vezes em que são decididas políticas de reforço de maiorias

“O Conselho de Família é o órgão fundamental para o governo dos assuntos de família”

que criam cultura de pacto ou que são fixados mecanismos para evitar situações de bloqueio. É um assunto verdadeiramente importante que exige também a reflexão para não deixar que a já expressada transferência de valores familiares ao negócio, a igualdade mal entendida neste caso, crie condições que dificultem seriamente a atividade da empresa nos termos de rigor e agilidade que hoje são tão demandados.

Por último, dizer que ocorreram casos de famílias que, a fim de assegurar o desenvolvimento do projeto empresarial, para passar credibilidade aos mercados e transferir confiança dentro e fora da organização, obrigaram todos os herdeiros a pactuar sua permanência dentro do grupo familiar por um determinado período de tempo prefixado.

Definitivamente, a transmissão de ações é um assunto de grande relevância e sobre o qual devem tomar-se decisões de grande transcendência para o futuro da empresa. A responsabilidade das famílias empresárias obriga a considerar este assunto com grande rigor, frieza e sob parâmetros muito mais complexos e sofisticados que em entornos comuns. Por isto insisti tantas vezes sobre a necessidade da comunicação para compartilhar estas inquietações com o conjunto da família, sanguínea e política, pois vai ajudar a criar condições de harmonia, fluência nas relações e compreensão de determinadas decisões.

7. GOVERNANDO A FAMÍLIA: O CONSELHO DE FAMÍLIA

O Conselho de Família é o órgão fundamental para o governo dos assuntos de família e no qual são estabelecidas as políticas de relação entre família e empresa. Seu papel é análogo ao que o Conselho de Administração deve ter para atender os assuntos do negócio. No afã por realizar a necessária separação entre família e negócio, era necessário encontrar um espaço no qual as famílias pudessem refletir e debater sobre seus temas de interesse sem interferir com isso no andamento da empresa ou tentando fazer com que afete o mínimo possível. Este âmbito é coberto pelo Conselho de Família nas famílias empresárias de grande dimensão, pois, quando a família é reduzida, se pode permitir reunir todos os seus membros e constituir uma autêntica assembleia familiar.

Do meu ponto de vista e, sobretudo à medida que a família aumenta, este órgão deve ter três grandes objetivos que estão vinculados –em maior ou menor medida– com a comunicação:

- **Facilitar que a família compreenda e apoie a estratégia empresarial.** Nos momentos atuais, muitas companhias são voltadas ao crescimento para poderem ser rentáveis e competitivas, e devem tomar decisões com uma grande agilidade para aproveitar oportunidades do mercado ou encarar novos desafios.

“No Conselho de Família, se deve zelar por manter a disciplina no apoio à estratégia empresarial e às pessoas encarregadas de liderar sua aplicação”

Entendo que nestes novos cenários a família, representada por este Conselho, deve compartilhar esta visão empresarial que, em algumas ocasiões, pode jogar contra os interesses de curto prazo de alguns de seus membros. Pensemos que, em muitas ocasiões, vai se sacrificar um dividendo em troca da criação de valor futuro. Outras vezes, contra abordagens mais sentimentais, pode ser que se decida vender alguma empresa que tem feito parte do grupo familiar por gerações, mas que já não é tão rentável ou tão estratégica. E também podem ser tomadas decisões sobre a idoneidade de manter em seus cargos certas pessoas que, talvez, careçam das capacidades exigidas por certos postos de alta responsabilidade –por mais que sejam parentes–.

No Conselho de Família, se deve zelar por manter a disciplina no apoio à estratégia empresarial e às pessoas encarregadas de liderar sua aplicação. Logicamente, a estratégia da empresa será marcada, entre outras questões, pelos interesses e o código genético da família. Neste sentido, desse âmbito se transferirão inputs aos diretores como o nível de risco que a família quer assumir, os retornos esperados ou a possibilidade de desprezar negócios ou práticas de gestão conforme os princípios da família.

- **Transferir à empresa os valores da família, sua cultura, a maneira como gosta de se apresentar à comunidade empresarial e seus princípios.** Com o crescimento do negócio, é fácil entender que a empresa se encha de funcionários e diretores alheios à família e, se não se prestar atenção, há um sério risco de que a empresa perca sua personalidade. Por esta razão, a família tem o legítimo interesse de transferir às equipes sua visão, missão e cultura, já que deseja que compartilhem o projeto que une a família, e que elas se sintam orgulhosas de participar deste projeto. Definitivamente, trata-se de criar o convencimento de que se trabalha em uma empresa com sobrenomes, na qual nem tudo vale a fim de conseguir o objetivo e na qual se atua sob certas pautas de comportamento. É muito importante valorizar estas características próprias de cada família -que são as que permitiram criar um grande projeto empresarial- e fazer com que os funcionários as entendam como tal. Não com a imposição pela imposição, mas pelo convencimento de que é o melhor para o negócio.
- **Ser o canal através do qual a família debate sobre seus temas de interesse:** sob esta epígrafe e com esta intenção cabem muitas questões. Por exemplo, podem decidir que se escreva um livro

“Os grandes temas de preocupação da família vão ser os ligados a assuntos de liquidez e de relações trabalhistas de parentes na empresa”

sobre a história da família coincidindo com a proximidade de uma comemoração como podem ser os 100 anos. Podem ser debatidos assuntos que afetam a família e não deveriam interferir nos negócios como o divórcio de algum parente, ou a doença sobrevinda e grave de algum membro da família que pode exigir tratamentos que envolvam grandes valores... Por último, este é o fórum no qual são defendidos os interesses da família na empresa, criando para isso uma única voz, facilitando a necessária coordenação e eficácia. Se neste nível o esquema funcionar bem, não é preciso que cada membro da família pegue o telefone para conversas com o executivo-chefe e lhe solicitar certa informação da empresa ou insistir sobre a importância de determinadas decisões.

Pela experiência, podemos concluir que os grandes temas de preocupação da família vão ser os ligados a assuntos de liquidez –política de dividendos, gestão do patrimônio familiar ou possibilidade de venda das participações sociais– e de relações trabalhistas de parentes na empresa –possibilidade de incorporação ao negócio, condições requeridas e salários–. Estas questões devem encontrar no Conselho de Família o canal adequado para seu debate.

Além destes grandes objetivos genéricos, entre as funções típi-

cas de um Conselho de Família, encontramos as seguintes:

- A gestão dos diferentes aspectos que constam no protocolo familiar. Portanto, é o lugar onde se dá vida a esse protocolo.
- Abordar possíveis modificações do protocolo, entendendo que circunstâncias familiares ou do entorno, pessoas ou prioridades mudaram.
- Planejar e administrar o futuro da família estabelecendo um autêntico plano estratégico para a família, no qual seja definido o papel que esta vai desempenhar no projeto familiar –que também pode evoluir com o tempo e as circunstâncias–.
- Zelar pelos princípios e valores da família, articulá-los no protocolo ou em um código ético, e transmiti-los para sua inclusão como guias da gestão da empresa.
- Atender qualquer problema de relação entre família e empresa.
- Impulsionar políticas de sucessão familiar –apesar de, do meu ponto de vista, a escolha do primeiro executivo de uma empresa deva ser do Conselho de Administração–. Neste sentido, no Conselho de Família podem ser propostos nomes para sua incorporação ao Conselho de Administração ou à sucessão. Com relação ao

“O Conselho de Administração é o principal órgão do governo da empresa e em onde reside a capacidade de tomar as decisões estratégicas de uma sociedade”

processo sucessório, é muito relevante o papel do Conselho de Família como transmissor ao novo líder –principalmente se externo– dos valores da família, seu estilo, projetos, e tudo aquilo que facilite sua compreensão do código genético.

- Criar mecanismos para a defesa dos direitos e interesses de todos os membros da família –sejam ou não trabalhadores e/ou sócios–.
- Fomentar a criação de uma atmosfera de harmonia familiar, cuidando especificamente do estabelecimento de vínculos de comunicação entre seus diferentes membros.
- Informar e compartilhar a estratégia empresarial, assim como as principais decisões assegurando que se conta com o apoio dos gestores.

É recomendável que o conselho englobe um número manejável de pessoas -entre 5 e 11 podem ser números muito adequados-, que inclua uma representação das diferentes sensibilidades e interesses que coexistam na empresa –evitando na medida do possível a duplicidade de cargos para não cair em conflitos de interesses–, e que se sobressaiam, em sua escolha, a critérios de capacidade e tempo disponível para poder assumir estas responsabilidades. No geral, são estabelecidos períodos limitados para o desempenho do trabalho de conselheiro de família que

podem ser de três/quatro anos para facilitar a rotação –sobretudo quando a família é muito ampla–. Insisto quanto à importância de atuar de maneira muito escrupulosa para garantir a presença equitativa de todos os ramos familiares. É muito comum contar com algum assessor externo –sobretudo no início– para ajudar a estruturar seu funcionamento e lhe conferir a necessária formalidade e rigor que, em algumas ocasiões, podem ser incompatíveis com a confiança dada pelas relações de parentesco.

8. GOVERNANDO O NEGÓCIO: O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração –também conhecido em outros países como Junta de Diretiva– é o principal órgão do governo da empresa e em onde reside a capacidade de tomar as decisões estratégicas de uma sociedade. Da mesma maneira que através do Conselho de Família se encena a separação entre família e empresa, o Conselho de Administração serve para separar os papéis entre a propriedade e a gestão.

Para mim é fundamental que a família empresária dê um salto de qualidade e se conscientize que há assuntos tão transcendentais como o dia a dia e que, mesmo não sendo urgentes, são muito importantes.

Claro que quando se fala em profissionalizar ou institucionalizar a empresa familiar, susten-

“O Conselho é uma plataforma de análise da realidade competitiva por meio da observação do entorno ou dos dados divulgados pela própria companhia”

to a tese de que se deve começar por fazê-lo com seu órgão de governança. Profissionalizar uma empresa vai além de contratar um Diretor de marketing ou um Diretor-geral de fora da família.

Uma vez compartilhadas estas reflexões, podemos falar que –em pureza, e esse deveria ser o caminho a seguir pelas famílias empresárias com vocação de liderança– o Conselho de Administração de uma empresa familiar deveria ser constituído a fim de cumprir os seguintes objetivos:

- Enfocar a estratégia da companhia e definir seus principais objetivos de médio/ longo prazo de modo que a empresa deixe de ser dirigida somente pelo mecanismo de ação/reação e tenha a capacidade de desenvolver um pensamento estratégico que lhe permita se antecipar à mudança e, desta maneira, estar em condições de criar valor para o acionista de maneira sustentada no tempo. O Conselho representa o lugar de onde a empresa sai do estresse causado por atender as questões imediatas, cumprir seus cometidos cotidianos e alcançar os objetivos orçamentários definidos para o ano corrente e exercita o trabalho de reflexão e enfoque do caminho a seguir. O Conselho, neste sentido, é uma plataforma de análise da realidade competitiva por meio da observação do entorno ou dos dados divulga-

dos pela própria companhia. Dessa reflexão devem vir os planos, objetivos e recursos necessários para alcançar os resultados esperados, que, a partir desse momento, passarão a fazer parte dos fundamentos da gestão de longo prazo da empresa.

- Controlar a execução do plano estratégico, o que passa, imprescindivelmente, por sua capacidade de nomear ou afastar o principal executivo da empresa. Por isso, como já disse ao me referir à sucessão e ao papel do Conselho de Família, a família pode impulsionar o cumprimento dos planos de sucessão, mas quem decide é o Conselho de Administração. Em sentido amplo, neste órgão se deve zelar pela boa governança da empresa, garantir que a empresa não perca seu foco estratégico e estar em condições de oferecer respostas satisfatórias a seus stakeholders.
- Assumir o papel de representação institucional da empresa perante a comunidade de negócios. Além das questões derivadas de boa governança às quais fizemos menção no parágrafo anterior, o certo é que a gestão dos stakeholders obriga a manter determinadas relações –cujas pautas costumam emanar do Conselho, e inclusive é normal que alguns representantes do conselho sejam os que intervêm diretamente para realizá-las–.

“O Conselho atua como o órgão de comunicação com o conselho de família através dos mecanismos estabelecidos no protocolo”

- Assegurar que os interesses da família, seus valores e cultura, sejam atendidos e façam parte da maneira de atuar na empresa. Desta forma, o Conselho atua como o órgão de comunicação com o conselho de família através dos mecanismos estabelecidos no protocolo. Este é um assunto que, embora pareça intangível, é de grande relevância. Para muitos autores, entre os quais me incluo, algumas das vantagens da empresa familiar estão na estabilidade de agir mediante os princípios e valores da família, uma visão de longo alcance e o fator psicológico para os diretores e trabalhadores de saber para quem e com quem se trabalha e o sentimento de orgulho de filiação. Evidentemente, estas questões não passam por ciência infusa, mas é preciso trabalhá-las e, para mim, esta tarefa deve ser preservada e potencializada desde o principal órgão do governo da sociedade.
- para isso e estabelecendo os mecanismos de comunicação oportunos entre as partes.
- Aprovar o plano estratégico e os orçamentos anuais.
- Definir estratégias e objetivos a médio/longo prazo.
- Formular as contas anuais.
- Tomar decisões que impliquem a mobilização de recursos econômicos acima de um certo nível que seja definido internamente.
- Criação de sistemas de relatórios para que o conselho tenha informações valiosas e eficazes para a tomada de decisões estratégicas.
- Definir políticas de financiamento a longo prazo que assegurem a disponibilidade de recursos para abordar os planos de crescimento futuro.
- Selecionar o principal executivo da companhia e, em seu caso, da primeira linha de direção, assim como dos sistemas de remuneração e organogramas da empresa.
- Garantir que a empresa conte com os meios, ferramentas e processos que o cumprimento do plano estratégico exige.
- O cumprimento destes objetivos permite assinalar uma longa lista de funções a ser atribuída aos Conselhos de Administração, algumas das quais –como se poderá compreender facilmente– desaparecem uma vez desenvolvidas e outras fazem parte das tarefas recorrentes do Conselho. Podemos, portanto, apontar as seguintes:
- Trabalhar para tornar compatíveis os interesses da empresa e da família, definindo as políticas correspondentes
- Definir e em seu caso participar da política institucional da empresa.

“Em muitos casos, funções que inicialmente residiram no Conselho podem ficar em nível de Comitê de Direção para sua implantação e/ou acompanhamento uma vez tomada a decisão no Conselho”

- Zelar pela reputação corporativa da empresa e por seu comportamento socialmente responsável.
- Participar dos processos sucessórios de acordo com o papel que for definido em cada caso.
- Autorizar decisões societárias de grande envergadura (compras de empresas, fusões, cisões, alianças estratégicas, incorporação de sócios investidores,...).
- Elaborar e participar de políticas de crise.
- Impulsionar políticas que possam fazer parte, em um dado momento, da agenda de prioridades da organização.

Em muitos casos, funções que inicialmente residiram no Conselho podem ficar em nível de Comitê de Direção para sua implantação e/ou acompanhamento uma vez tomada a decisão no Conselho. Igualmente, à medida que a empresa vai crescendo, se depuram os assuntos sobre os quais o Conselho trata. É o caso, por exemplo, de processos de modernização dos sistemas de gestão. Durante um tempo o Conselho foi quem impulsionou e controlou o processo, mas, com o tempo, as responsabilidades acabam recaindo nos departamentos executivos correspondentes.

Quanto à composição do Conselho, este deveria reunir um grupo suficientemente grande

para que estejam representados os diferentes interesses, mas que também seja eficaz para a tomada de decisões. Assim, entre 5 e 13 pode ser um número adequado para cumprir com ambos os princípios. É evidente que a filiação ao Conselho deve estar reservada a pessoas que contam com experiência, formação e capacidade para poder atender com eficácia assuntos de relevância que são tratados em um Conselho e que respondem aos objetivos e funções anteriormente descritos. O razoável é que, cumprindo com a premissa da qualificação, estejam presentes:

- Representantes dos diferentes Grupos de Acionistas, o que na empresa familiar expandida significa que haja um conselheiro por cada ramo familiar que aglutine, pelo menos, uma certa porcentagem das participações sociais da empresa. É frequente, também, que grupos minoritários se unam para aglutinar uma porcentagem do capital que valha um posto no Conselho. Além disso, se a empresa tiver sócios de fora da família, é normal que estes também contem com algum lugar no Conselho em função dos pactos que tiverem sido estabelecidos entre as partes.
- Conselheiros externos –denominados "Independentes" em algumas legislações– que forneçam uma experiência relevante em assuntos transcendentais

“Contar com conselheiros independentes que ajudem a enriquecer o debate com base em sua experiência acumulada nas áreas relevantes para a companhia e a criar condições de objetividade”

com a estratégia da empresa e, em geral, nos assuntos da governança corporativa. É comum que possam aparecer pessoas com reconhecida experiência em áreas críticas para a empresa em um dado momento, como: a internacionalização, a busca e relação com sócios investidores, a entrada na bolsa de valores, a modernização da gestão e incorporação de novas práticas de gestão ou as relações com instituições, sobretudo, por exemplo, em setores regulados. Cabe supor que seu papel seja muito importante para dar objetividade nos debates que interesses diferentes podem enfrentar –como ocorre entre acionistas diretores e acionistas que não trabalham na empresa–. Para serem considerados independentes, não devem ter relação laboral com a sociedade, nem relações de parentesco com acionistas ou com a Alta Direção da empresa.

- Pode haver diretores fundamentalmente representados pelo Executivo-Chefe a fim de garantir a necessária sensibilidade ao negócio e à situação da empresa de quem a vive diariamente. Estes são chamados Conselheiros Diretores.

O que é verdadeiramente relevante é que o Conselho funcione de uma maneira muito executiva. Já comentei

anteriormente que o índice de competitividade da empresa é dado pelo grau de funcionamento do Conselho. Para que seja assim, há premissas muito óbvias que devem ser cumpridas: estabelecer um calendário antecipado de conselhos com caráter anual, fixar uma ordem do dia precisa dos temas a serem debatidos em cada reunião e inclusive determinar uma pauta horária para o tratamento de cada assunto, enviar aos conselheiros por antecipação qualquer informação relevante para os temas que vão ser tratados,... E contar com conselheiros independentes que ajudem a enriquecer o debate com base em sua experiência acumulada nas áreas relevantes para a companhia e a criar condições de objetividade ao basear suas análises na razão e não por sua filiação a determinados grupos de interesse.

9. CONCLUSÃO. A EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS NA EMPRESA FAMILIAR: DE MONARQUIA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

Sob este provocador título, não pretendo entrar na briga política, mas facilitar o debate sobre o futuro da empresa familiar e de sua governança. Um futuro em chave de liderança, tal como reiterarei várias vezes ao longo do presente documento.

Existe uma concepção clássica da empresa familiar que sempre me lembrou as monarquias absolutistas. A partir

“Existe uma concepção clássica da empresa familiar que sempre me lembrou as monarquias absolutistas”

desse pressuposto, a empresa familiar era fundada por um líder hipercarismático, de qualidades excepcionais que iam desde enorme inteligência até um dom inato para detectar oportunidades de negócios passando por uma capacidade de trabalho brutal e uma habilidade comercial fora do comum. Se analisarmos a fundo a questão, muitas das empresas familiares e muitas das de especial sucesso responderam a este modelo. Portanto, desde o pragmatismo da evidência, o formato é impecável.

Sob a concepção clássica, caberia esperar que o líder fosse substituído por outro líder da família –mulheres ou homens das gerações continuadoras– do que se esperava fosse uma espécie de clone de seu antecessor. E de alguma maneira também se pensava que a perpetuação na exploração de uma atividade empresarial concreta era o que dava coesão à família e sentido de legado.

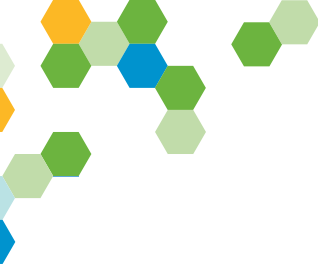
Por último, neste tradicional enfoque, diríamos que o controle acionário da família era total.

Insisto, a evidência nos oferece múltiplos exemplos dos benefícios do sistema clássico.

Agora, não esqueçamos que quando se começou a estudar o fenômeno da empresa familiar e a estabelecer os princípios doutrinários sobre sua boa gestão, o mundo era diferente. Por

mais que falemos de apenas duas ou três décadas.

Nosso mundo é aquele onde as companhias de maior valor e mais bem avaliadas para trabalhar são as já clássicas da economia digital e as tecnológicas. Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google, Amazon, Yahoo!... Um mundo no qual apenas um grupo de 50 pessoas é capaz de armar um projeto como o Whatsapp, cujo valor real de venda chega a 16 bilhões de dólares e com quase 500 milhões de clientes por mês. Ou um mundo no qual recentemente vimos Alibaba entrar para o Guinness com a maior OPV da história. Pode nesta sociedade da mudança se garantir a continuidade da empresa familiar através da exploração do mesmo negócio que o fundador criou? Perde-se o caráter de empresa familiar por desenvolver negócios com acionistas alheios à família? Ela torna-se menos empresa de família por vender o negócio tradicional em um devido momento? É fácil para um líder familiar de excepcional caráter empreendedor ter uma filha ou um filho com idênticas capacidades? A resposta a estas dúvidas certamente nos inspira a pensar em uma concepção nova da empresa familiar. Uma concepção que, a meu julgamento, e do mais absoluto respeito à fórmula tradicional, vai se adequar muito mais à nova realidade. De fato, já estamos vendo situações –que inclusive



“Evolução do modelo das famílias empresárias: da perpetuação de uma atividade concreta à criação de valor partilhado através das gerações”

começam a ser consideradas como referências– do tipo: nomear CEOs de fora da família e concentração de membros da mesma nos órgãos de governo, venda do negócio tradicional para começar a desenvolver novas atividades, criação de conglomerados com incursão em novos negócios sob a liderança das novas gerações, integração de empresas familiares em grupos maiores para poder encarar melhor os desafios da globalização,... Um sem-fim de estratégias e decisões que, do meu ponto de vista, não deveriam servir para tirar desses negócios sua personalidade

de empresas familiares. Ações que, no final do dia, e por seguirem paralelismo com as formas do governo das nações, nos oferecem um aspecto mais parecido a de uma República Federal. **No âmago do tema, pulsa a ideia de uma evolução do modelo das famílias empresárias: da perpetuação de uma atividade concreta à criação de valor partilhado através das gerações. Esta evolução de paradigmas aflora no debate estratégico de altura quando as companhias familiares implementam suas governanças corporativas.**

Autor



Manuel Bermejo é Director-Geral da Executive Education e Professor Associado na IE Business School nas áreas de governança corporativa, empresas familiares, criação de empresas, capital de risco e franchises. Durante mais de duas décadas de vida profissional, acumulou as suas funções na IE com cargos de alta direcção e de governança corporativa em várias empresas de sectores como o capital de risco, entretenimento, tecnologias, agro-alimentar e industrial. É autor dos livros: *Hacia la empresa Familiar Líder* (Financial Times Prentice Hall, 2.008), *Gente Emprendedora*, *Gente de calidad* (Plataforma Editorial, 2.013); e co-autor, entre outros, de, *La reputación de la empresa familiar* (Ed. Fundación Nexia, 2.012), *Aquí quien manda: levantando el mapa del poder de las organizaciones del siglo XXI* (Ed Financial Times Prentice Hall, 2.011), *Crea tu propia empresa* (McGraw Hill, 2.003).www.mabermejo.com

manuel.Bermejo@ie.edu

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO para a América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO RH

Antonio Lois
Diretor de RH para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de Recursos Humanos
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
(México)
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Santo Domingo
(República Dominicana)
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro. Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

Quito

Catherine buelvas
Diretora Geral
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Quito (Ecuador)
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DO SUL**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro
para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires
(Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor Executivo
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000
(Brasil)
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César
São Paulo - SP - 01426-001
(Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 2 24315441



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com.br