

De pai para filho, sem crises na família

Transparência e prestação de contas são algumas das regras que ajudam na troca de comando em empresas familiares

É muito comum não haver separação entre o que é da empresa e o que é da família, afirma especialista

REINALDO CHAVES
COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

A passagem de bastão no comando é um dos principais desafios das micro e pequenas empresas, que, em sua grande maioria, são firmas familiares.

Saber a maneira correta de acomodar herdeiros nas empresas de menor porte é uma tarefa que a governança corporativa tenta resolver.

A governança se caracteriza pela adoção voluntária nas empresas de boas práticas de transparência, prestação de contas e independência.

Robert Juenemann, coordenador do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), diz que numa empresa familiar há complicadores para a implantação.

“É muito comum uma falta de separação entre o que é da empresa e o que é da família. Precisa haver separação.”

O papel da governança nesses casos é estabelecer re-

gras para as regras profissionais, além de criar e aperfeiçoar os controles internos.

“Quando vamos a um hotel, não comemos de graça. Por que familiares teriam esse privilégio?”, exemplifica Juenemann.

FASES E DONO

Segundo o IBGC, a adoção de diferentes graus de governança numa empresa familiar depende da fase em que ela se encontra — se o fundador ainda está vivo ou se o comando está na mão de outras gerações, por exemplo.

Isso na maioria das vezes trava ou acelera decisões.

As ações a serem tomadas incluem a construção de um acordo de acionistas, listagem das condições de entrada e saída de sócios, de direito de voto, padrões para familiares trabalharem e normas de processos de demis-

são, entre outros passos.

Luiz Marcatti, executivo da consultoria Mesa Corporate, diz que a decisão final acaba sempre sendo do dono.

“Geralmente se opta pela governança corporativa por um motivo bom, a empresa tem desafios pela frente, quer crescer, ou por motivos ruins, há um conflito societário, um dilema da sucessão”, diz.

“De qualquer forma, os resultados são a perenidade dos negócios, a adoção de controles que permitem melhorar a performance ao longo do tempo e, portanto, a valorização da empresa.”

CONSELHO

Com essa intenção de manter a empresa viva após a troca de gerações, a Agrofito, especializada em distribuição de insumos agrícolas de Matão (interior de São Paulo), está adotando a governança

corporativa há oito anos.

Ela foi fundada em 1977 pelo agrônomo Ademar Toledo, 67, que pouco tempo depois convidou o irmão Paulo para ser seu sócio.

Hoje ela tem 170 funcionários, e os filhos dos dois já trabalham na empresa, que se encontra na fase de reestruturação para montagem de um comitê executivo.

“Neste ano temos um projeto de montar um conselho de administração e um acordo societário para deixar a gestão para os nossos filhos no ano que vem”, explica.

Os objetivos que ele espera alcançar são manter um bom relacionamento na família e realizar planejamento estratégico para atender as demandas do mercado.

“Hoje todos precisam de parceiros, e a governança vai ajudar a atraí-los de uma forma melhor”, finaliza.

Acúmulo de função pode ser perigoso

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

Em pequenas e médias empresas, o dono e o gestor costumam ser a mesma pessoa. Esse acúmulo de função pode ser perigoso por confundir decisões de curto e de longo prazo.

O professor da escola de economia da FGV-SP Fábio Matuoka Mizumoto lembra que até nisso a governança corporativa pode ser útil, por criar regras para decisões diferentes em vários cargos.

Segundo ele, a transparência é um dos três pilares da governança em empresas familiares.

“Ficam estabelecidas atitudes para os diferentes funcionários no sentido de prestação de contas e de comprometimento com os resultados. Isso é bom também porque a família entende para onde o negócio

está rumando”, diz.

O outro pilar citado é o planejamento. Aí são traçados o plano da empresa e o da família.

São avaliados riscos, oportunidades, braços de negócios possíveis, para a família vai decidir o que quer para o futuro.

Por fim, há o pilar da comunicação, isto é, levar o entendimento para a família sobre passos, regras e benefícios da governança corporativa.

Aí também, após muitos debates, são divulgadas as noções de responsabilidade pelo negócio — os deveres, as obrigações e os direitos de cada membro da família. “Tudo isso acaba protegendo os interesses da família e deixa claro para investidores também qual o uso que a empresa fará de investimentos”, afirma Mizumoto.

Política de transparência facilita ingresso de empresa na Bolsa

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

O processo bem estruturado de governança corporativa cria mais transparência, o que é muito útil tanto para as empresas que desejam abrir capital na Bolsa de Valores quanto para aquelas de desejo ficar fora desse mercado.

Essa é opinião de Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho, coordenador do Curso de Especialização em Empresas de Controle Familiar da FIA (Fundação Instituto de Administração).

“Conflitos familiares podem começar a travar o negócio e a empresa perde valor.

Assim, sua capitalização fica muito mais complicada.”

A respeito das principais dificuldades para implantação do processo de governança corporativa em empresas familiares, Machado Filho cita a falta de informação a respeito do assunto, herdeiros não preparados e também interesses muito díspares dentro da empresa.

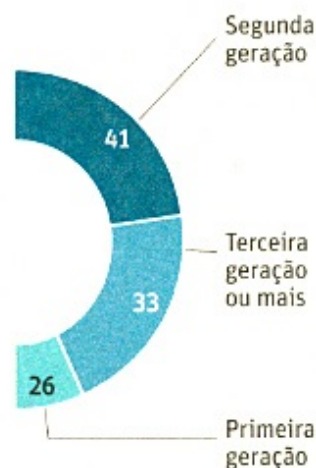
“O percentual das empresas que não passam da segunda para terceira geração é muito alto no Brasil, entre outros fatores, também pela resistência na adoção de princípios da governança”, afirma o especialista.

PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL*

Tempo de atividade, em %



Comando de negócios, em %



* Pesquisa mundial realizada entre os dias 16 de maio e 17 de agosto de 2010. No Brasil, a pesquisa foi feita com cem representantes de empresas familiares. Fonte: PwC.



Paulo Roberto de Toledo (à esq.), e Ademar de Toledo, donos da Agrofito, que há oito anos adota a governança corporativa