



Getty Images

Sucessores são treinados antes de assumir a gestão das empresas

Negócio de família

Empresas buscam melhoria nas práticas de governança e profissionalização de sucessores para manter o poder decisório

As empresas familiares têm grande representatividade no mercado brasileiro e respondem por mais de 60% das contratações formais. Uma de suas principais características é sempre contar com membros da família na gestão e nas tomadas de decisões e, no futuro, pretendem manter esse modelo de controle, com poucas mudanças societárias. É o que aponta a pesquisa "Retratos de Família - Um Panorama do Histórico e Perspectivas das Empresas Familiares Brasileiras", realizada pela KPMG no Brasil com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center.

Com o objetivo de manter o poder decisório, as empresas demonstraram preocupação em preparar os sucessores para o processo efetivo de sucessão. Entre os mais de 200 entrevistados no levantamento, 74% avaliam como 'muito importante' a preparação e o treinamento do sucessor antes do início efetivo na função. A pesquisa também abordou a relação dos entes da família com os principais órgãos de governança da organização. Nesse sentido, 57% dos respondentes afirmaram haver interesse de familiares da próxima geração em participar da gestão.

Gestão

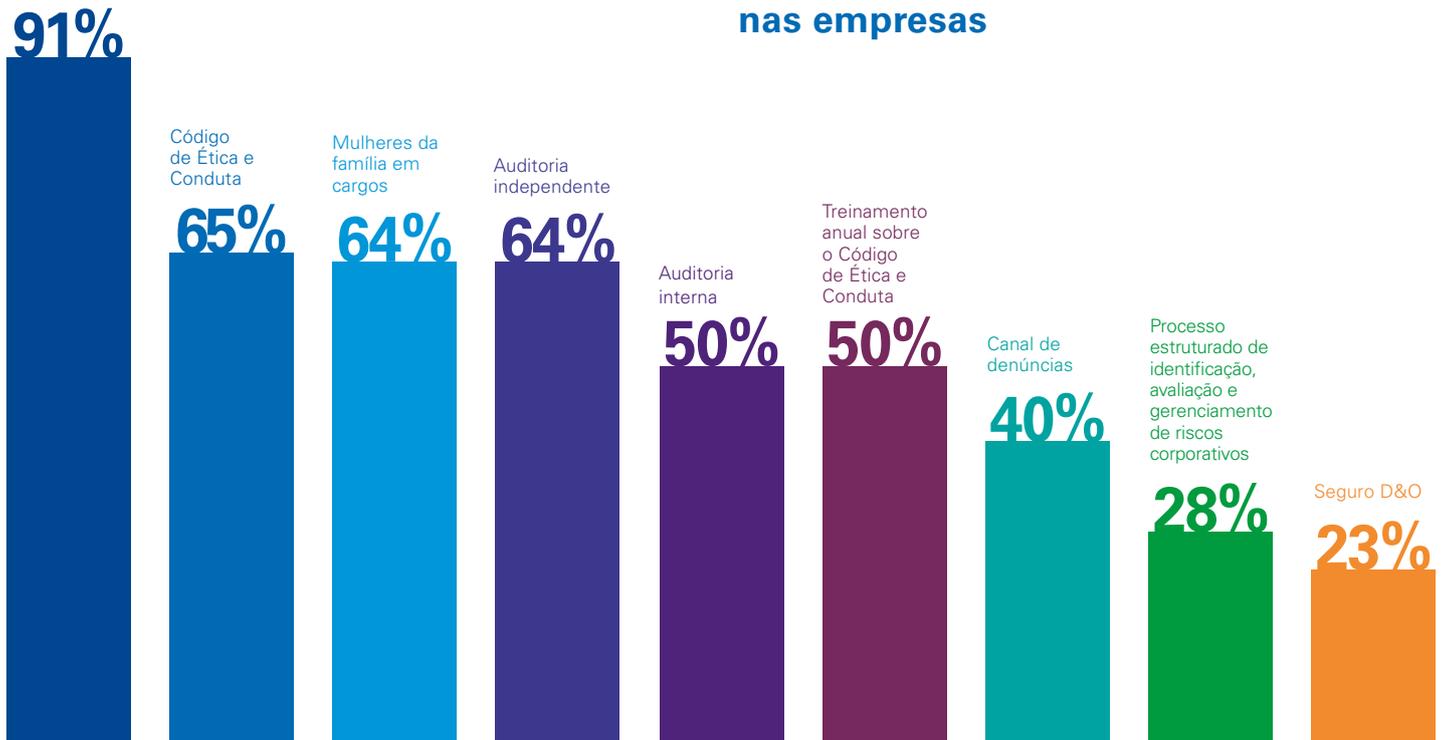
Melhores práticas

De forma geral, as empresas têm buscado melhorar suas práticas de governança corporativa. Entre os respondentes, 99% reconhecem a importância da separação entre os interesses da família e do negócio e de fortalecer sua estrutura de governança. O levantamento ainda aponta que 49% dos entrevistados constituíram um Conselho de Família ou equivalente. “Podemos perceber que, entre as empresas familiares pesquisadas, há consciência da necessidade de distinção entre o patrimônio particular e o da empresa, mas ainda é importante que haja políticas formalizadas e controles internos para garantir a concretização”, pontua Sidney Ito, sócio-líder em Risk Consulting da KPMG no Brasil e na América do Sul e do ACI Institute.

A pesquisa também revela oportunidades de melhorias em questões como mapeamento de riscos e canal de denúncias, que hoje se mostram frágeis. Apenas 40% das empresas coletam as eventuais denúncias. Em relação ao processo de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos corporativos, identificou-se que as empresas familiares confiam essa função a diferentes áreas, como controladoria, departamento financeiro e compliance.

Há também a necessidade de fortalecer questões relacionadas a ética e conduta, uma vez que apenas 65% das empresas possuem um código dedicado ao tema.

Sistema integrado de Tecnologia da Informação



Aspectos de governança corporativa nas empresas

Perspectiva econômica

Nos próximos seis meses, quase 70% das empresas familiares pretendem fazer investimentos, sendo que 67% objetivam empregá-los no negócio atual, 20% investirão em expansão nacional ou internacional e 12% buscarão a diversificação de projetos.

Os dados apurados mostram que 63% utilizarão empréstimos e financiamentos bancários como principal forma de captação de recursos, enquanto 24% deverão dispor de investimentos dos

proprietários para financiar o negócio. “A pesquisa nos mostrou que as principais preocupações dos representantes das empresas familiares são as mesmas do restante do empresariado nacional: a incerteza política e a redução da lucratividade e do faturamento. Porém, pontos fortes como tomada de decisões rápida e flexível, visão de longo prazo e foco no core business, que são características desse tipo de empresa, fazem com que eles não paralitem completamente os investimentos, até por uma questão de manutenção dos negócios atuais e para que não estejam

defasados para os momentos pós-turbulência econômica”, explica o sócio de Mercado Empreendedor da KPMG no Brasil, Sebastian Soares.

A finalidade dessa captação é, para 39% dos respondentes, a necessidade de capital de giro e também a expansão dos negócios, sejam eles os já existentes (27%) sejam novos projetos (22%).

Outro destaque é que 42% dos participantes afirmaram que estão confiantes em relação à própria situação econômica nos próximos seis meses.



A pesquisa

O levantamento "Retratos de Família" contou com 201 empresas distribuídas por 16 Estados brasileiros, nos segmentos de serviços, bens de consumo e varejo, bens industriais, agronegócios, construção e transporte, materiais básicos, TI, telecomunicações, utilidade pública, petróleo e gás e financeiro. Os membros da família proprietária foram os maiores colaboradores da pesquisa (45%), seguidos pela diretoria (26%), pelos gestores (16%) e pelos membros do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria (11%). Aproximadamente 77% das empresas da amostra são controladas por uma única família, enquanto 23% têm controle multifamiliar.

"A visão positiva em relação à economia também pode ser respondida com um dado da pesquisa: apenas 37% das empresas familiares perceberam alguma dificuldade de acesso ao financiamento", finaliza o sócio da KPMG Sidney Ito. **BM**

Para consultar a pesquisa completa, acesse:



<http://goo.gl/kcCJxk>

O que diz o estudo:

- De três a cinco integrantes do Conselho de Administração são membros da família em mais da metade das empresas pesquisadas que possuem este órgão em sua estrutura; 72% das empresas familiares possuem conselheiros independentes, selecionados 45% das vezes por relacionamento pessoal.
- Os conselheiros independentes são procurados por atributos como: conhecimento em planejamento estratégico, expertise financeira, experiência no setor de atuação da empresa, experiência anterior na posição de conselheiro e conhecimento em gerenciamento de riscos.
- 39% dos Conselhos de Administração de empresas familiares possuem Comitês de Assessoramento e 17% têm Comitê de Auditoria.
- A Diretoria Executiva é majoritariamente composta por membros da família em 55% das empresas, enquanto 16% possuem um corpo de gestores sem nenhuma participação familiar.
- Pouco mais da metade das empresas familiares possui um planejamento sucessório para o diretor-presidente.
- 51% das organizações familiares não têm critérios definidos para a admissão e a promoção de membros da família.
- 59% utilizam critérios de mercado para definir e revisar a remuneração dos membros da família que participam da gestão.
- Sete em cada dez empresas possuem um Código de Ética e Conduta e apenas 40% têm canal de denúncias.

Alinhamento de funções



Rafael Battistella

Membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Administração e Participações

O equilíbrio entre as expectativas como acionista e os desafios como conselheiro de administração é notório nas empresas familiares, na opinião de Rafael Battistella, membro da família proprietária e conselheiro de Administração da Battistella Administração e Participações. Mas ele acredita que deve agir, em primeiro lugar, como conselheiro, ponderando sobre a melhor decisão a ser tomada em prol da companhia, deixando a visão do acionista sempre em segundo plano. “Para facilitar esse dilema, recomendo que o conselheiro tenha independência financeira, ou seja, tenha a menor dependência possível dos recursos distribuídos pela companhia por pró-labore ou por dividendos”, diz.

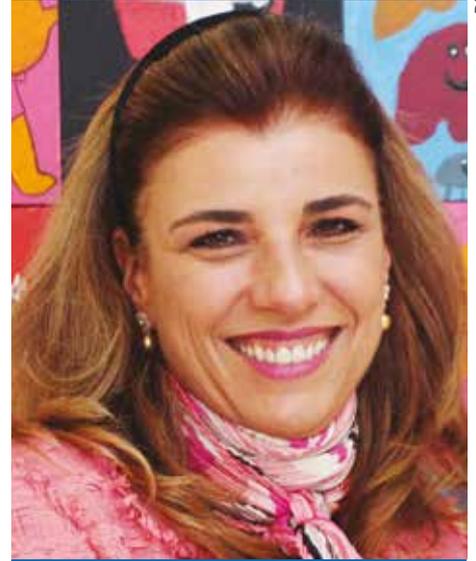
Outro desafio na condição de proprietário e conselheiro é o de não interferir na gestão do negócio da empresa. Ele acredita que, para isso, é necessário estruturar a companhia com profissionais qualificados, para que os conselheiros e, principalmente os proprietários, possam ter total confiança na gestão. Outro aspecto a ser considerado na opinião dele é o momento da indicação dos membros do Conselho. “Geralmente, a tendência em empresas familiares é a

Divulgação formação do Conselho de Administração com membros da família. Em uma primeira análise, pode fazer total sentido, porém é preciso refletir se a família possui, em sua composição, toda a expertise de que a empresa necessita. Dessa forma, recomendo uma análise do momento que a empresa está passando e a busca pelo equilíbrio na formação do Conselho”, diz.

Para assegurar-se de que os riscos mais significativos do negócio estão sendo monitorados e mitigados pela gestão da organização, Battistella pontua a importância da inclusão, na agenda do Conselho de Administração, de um tópico para acompanhamento dos riscos. Dependendo do tamanho da organização, pode-se criar um comitê para auxiliar o Conselho nesta gestão, que seja estruturado por, pelo menos, um membro do Conselho, e um profissional com sólidos conhecimentos em gestão de riscos.

Questionado sobre outros desafios de governança em um grupo familiar, Battistella destaca dois pontos que são potenciais geradores de conflitos: sucessão e liderança. “É importante que toda empresa familiar tenha muito claro como acontecerá o processo de sucessão entre as gerações, bem como a formação de lideranças dentro da família (caso a família tenha membros na gestão)”, diz. “Também não devemos menosprezar a importância de incluir, neste processo sucessório, os dois lados da moeda, o sucessor e o sucedido. Caso o processo não contemple e prepare o sucedido para a passagem do bastão, todo o sucesso da transição pode ser perdido instantaneamente”, complementa. Ele ainda acrescenta que, em paralelo, devem-se alinhar com todos os membros da família as expectativas durante esse processo, bem como deixar claro quais são os passos para a formação do novo líder que levará o negócio para as próximas gerações. “Recomendo que os membros da nova geração que está chegando façam parte da construção de todo o processo de criação dessas etapas, tanto para a sucessão quanto para o desenvolvimento das novas lideranças”, conclui.

Desenvolvimento familiar



Regina Scripilliti Velloso

Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e presidente do Conselho de Administração da AACD

O Grupo Votorantim tem um modelo de governança definido para manter claros os papéis e as responsabilidades entre as diferentes estruturas de família, de propriedade e do negócio. É o que explica Regina Scripilliti Velloso, Presidente do Conselho de Família do Grupo Votorantim e presidente do Conselho de Administração da AACD. “Além disso, temos o mandato do Conselho de Família, que estabelece nossas estratégias e focos de atuação, orientando tanto a minha atuação quanto a dos membros do Conselho de Família”, acrescenta.

A respeito da interação entre as questões do negócio e da família, ela explica que cada estrutura possui uma dinâmica específica, que deve ser respeitada.



“Nos preparamos há gerações para que essa interação acontecesse de maneira respeitosa, no que se refere às relações de poder e decisão, e também harmoniosa, no que diz respeito às questões de vínculo e perpetuação da família unida”, afirma.

Regina comenta que, apesar disso, o equilíbrio sempre será um grande desafio à medida que se avança no tempo – o Grupo celebrará 100 anos em 2018. A cada geração, essas sinergias são discutidas e recontratadas. “Construímos nossa estrutura de governança familiar há mais de 15 anos, o que nos traz, atualmente, a maturidade necessária para mantermos equilibrada a relação entre esses papéis, com membros das diferentes gerações já ocupando seus espaços”, comenta.

No entanto, esse é um processo vivo que a cada momento de transição é revisitado. Ela afirma que sempre houve membros da família no negócio ao longo da história e, com o aumento da família, o Grupo tem revisado suas regras e critérios. Como o Conselho de Família tem como um de seus objetivos preparar acionistas sustentáveis, desenvolvendo líderes para a sucessão na família e nos negócios, o Grupo oferece um programa de desenvolvimento familiar para que, em sintonia com os critérios de meritocracia do negócio, esse processo seja natural e alinhado às expectativas dos familiares e às oportunidades na empresa.

Convidada a opinar sobre os maiores riscos e as vantagens de uma empresa familiar, Regina afirma que maior resiliência, melhor visão a longo prazo e melhor gestão de riscos são vantagens, mas há riscos como o crescimento familiar maior que os negócios e dependência dos familiares com os dividendos.

Distinção de papéis



Ricardo Setubal

Membro da família proprietária do Itaú, presidente do Conselho de Administração da Itautec e conselheiro da Duratex, da Elekeiroz e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

A grande vantagem de uma empresa familiar bem administrada é a agilidade na implementação de decisões. Já um grande risco consiste na nomeação de executivos despreparados em cargos-chave das empresas, caso não haja critérios bem definidos e capacitação adequada. Assim, Ricardo Setubal, membro da família proprietária do Itaú, que acumula as funções de presidente do Conselho de Administração da Itautec e Conselheiro da Duratex, da Elekeiroz e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), resume o principal

benefício e a principal desvantagem de uma empresa familiar.

Para Setubal, é essencial que haja uma distinção clara entre os papéis do acionista, da família e dos negócios. Para isso, a dinâmica da família apoia-se na realização de diferentes fóruns para integração e discussão nos diversos negócios do Grupo. “Realizamos fóruns para tratar dos negócios das empresas com o Conselho de Administração, para discussão de assuntos de interesse dos acionistas e para discutir questões de família, como integração, formação de nova geração e valores”, explica.

Para o conselheiro de administração, é essencial a formação de novas gerações para a gestão dos negócios, assim como a busca pela união familiar. Questionado sobre como realizar um plano de sucessão efetivo do CEO, Setubal afirma que não há uma regra, e a cultura e as peculiaridades de cada empresa têm de ser respeitadas. Mas, de uma forma geral, ele afirma que é necessário realizar um plano de desenvolvimento de executivos para assumir os cargos muito bem concebido e acompanhado pelo Conselho de Administração.

Setubal ainda ressalta que é fundamental separar o papel dos acionistas e dos conselheiros de administração, que por sua vez escolherão os CEOs das empresas e os membros de diretoria. “É importante ter acionistas preparados para assumir cargos de direção ou que saibam direcionar os negócios. Já o Conselho de Administração deve ser independente, com pessoas que tenham visões diferentes dos próprios controladores para ajudar as empresas”, complementa.

