

DNA de sucesso e empreendedorismo

Levantamento aponta preocupação em melhorar a governança corporativa das organizações familiares, e certa dose de otimismo apesar da crise

A preocupação com a governança corporativa é cada vez maior entre as empresas familiares brasileiras, revela a segunda edição da pesquisa *Retratos de família - um panorama do histórico e perspectivas futuras das empresas familiares brasileiras*, realizada entre o final de 2016 e início de 2017 pela KPMG no Brasil, com o apoio do ACI Institute e do Board Leadership Center.

Respondida por aproximadamente 200 entrevistados, majoritariamente donos ou altos executivos de empresas nacionais de médio e de grande portes –, a pesquisa revela algumas peculiaridades das organizações familiares brasileiras e estabelece parâmetros de comparação com empresas similares de outros países. “Somos especialmente parecidos com a Europa, onde as famílias que controlam empresas fazem questão de se manter nesse papel. Já nos Estados Unidos, é comum que as empresas agreguem outros sócios para poderem crescer”, explica Sebastian Soares, sócio da KPMG no Brasil. “Mas, enquanto as organizações familiares europeias já estão na sétima, oitava geração, as brasileiras têm menos tempo de vida. Ou seja, o processo de sucessão, que

antes não suscitava tanta preocupação ou que não estava no radar dos empreendedores que iniciaram seus negócios agora é bastante valorizado, o que coloca as questões de governança corporativa e sucessão em primeiro plano”, ele ressalta.

Os respondentes da pesquisa mostraram-se convictos de que uma estruturação cada vez melhor e mais sólida – livre de fraudes, sem exposição a riscos que possam ameaçar o meio gerador de riqueza da família – é absolutamente essencial. E, com essa visão, muitas dessas organizações estão buscando criar conselhos de administração que contem com os membros mais experientes da família – antigos gestores, por exemplo – e conselheiros independentes.

“Também estamos vendo surgir cada vez mais comitês de suporte a esses conselhos, observa Sidney Ito, sócio da KPMG no Brasil. “Assim, na medida que as novas gerações vão chegando, os mais antigos migram para o conselho de administração, ao qual somam-se conselheiros de mercado”, ele explica.

No dia a dia da organização, percebem-se também algumas mudanças. Desse modo, ao mesmo tempo em que a família empenha-se



Somos especialmente parecidos com a Europa, onde as famílias que controlam empresas fazem questão de se manter nesse papel





KingaShutterstock

em manter o controle, ela também se preocupa em trazer profissionais (como CEOs, conselheiros independentes, diretores financeiros) de mercado, para ter mais força no dia a dia e no delineamento das estratégias que lhe permitirão competir, crescer e ampliar mercados.

“E não adianta você colocar o controle só no dia a dia, é preciso melhorar o controle em nível gerencial, com foco na cultura corporativa”, observa Ito. “Falo de componentes como ética e conduta, gerenciamento de risco, controles internos. É preciso que certos valores venham de cima e possam ser disseminados à todos nas empresas. Vale lembrar que, em empresa familiar, o dono funciona como um

modelo que poderá inspirar cada colaborador, sempre de cima para baixo”, ele afirma.

Crédito escasso

A pesquisa *Retratos de família* também reflete fortemente o cenário vivido pelo país como um todo. No primeiro levantamento, efetuado no segundo semestre de 2015, o acesso ao crédito não era mencionado como um obstáculo importante. Já na edição mais recente ficou claro que as fontes de recursos secaram ou se tornaram menos acessíveis.

Os objetivos para os quais essas linhas de crédito são buscadas também mudaram muito. Na pesquisa de 2015, os empresários falavam principalmente em investimentos

futuros. Agora, busca-se capital de giro – ou seja, a prioridade é manter o próprio negócio funcionando, com o pagamento em dia dos fornecedores, funcionários e até dos juros bancários.

Mas a maior dificuldade de acesso ao financiamento e as inúmeras dificuldades próprias de um país em crise não têm abalado tanto assim a confiança dos gestores: por incrível que pareça, o otimismo até está maior na atual pesquisa, em comparação com a primeira. “É como se os empresários soubessem que, depois da tempestade, vem a bonança – ou seja, quem se mantiver firme agora estará com força total para aproveitar o futuro mais próspero que todos nós almejamos construir”, conclui Soares.

"Tradição de empresa ética e inovadora"

Uma das maiores redes de varejo do país, o Magazine Luiza abriu capital em 2011. Está na terceira geração de herdeiros e adotou o sistema misto em seus Conselhos de Administração e Fiscal, mesclando membros da família a executivos que fizeram carreira dentro da própria rede e especialistas captados no mercado. Nesta entrevista, Carlos Renato Donzelli, diretor-executivo do Magazine Luiza, comenta essa experiência.

Estima-se que, no Brasil, de cada 100 empresas familiares, 30 sobrevivem à segunda geração de herdeiros e apenas cinco chegam à terceira. No atual cenário macroeconômico, em que fusões e aquisições acontecem com frequência, qual tende a ser o "futuro" do Magazine Luiza? Persistirá como empresa familiar?

O Magazine Luiza tem a felicidade de já contar, no seu negócio principal, com a ascensão da terceira geração em seu comando. Somos uma empresa com 60 anos e a atual geração ambiciona chegar aos 100 anos mantendo o DNA de empresa ética, sustentável e inovadora, que, por meio de suas atividades, leva a muitos o que antes era privilégio de poucos.

Vocês abriram capital em 2011. Foi um passo válido, em sua opinião?

Abrir capital foi um processo natural para uma empresa que se preparou ao longo da sua história. Buscamos as melhores práticas de governança, fizemos sociedades por meio de nossas subsidiárias e recebemos aporte de um *private equity*. Além disso, a abertura de capital contribuiu como um dos pilares para estarmos aptos ao processo de transformação digital que está em curso.

Quais boas práticas de governança corporativa foram implementadas

ou aprimoradas neste processo?

Posso destacar a participação de membros externos no nosso Conselho de Administração, a criação do Conselho Fiscal, a formação dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, entre outras atividades.

Como está composta a estrutura organizacional da empresa, no que se refere, por exemplo, ao percentual de integrantes da Diretoria que também são membros da família e aqueles que são profissionais de mercado, captados externamente? Você considera que o Magazine Luiza é um modelo de empresa familiar profissionalizada?

No processo de governança, desde 1992, a companhia estruturou a organização para que fossem criadas duas holdings para abrigar os acionistas das duas famílias que deixavam a operação, e também a separação em dois ramos de negócios: aqueles que possuíam relação com o Magazine Luiza e os demais. Naquele momento, a fundadora Luiza Helena Trajano assumiu a Superintendência e deu início ao processo de profissionalização da companhia. Quanto à participação de executivos da família, é bem pequena em relação aos demais executivos. Acredito que a companhia soube balancear membros da família, executivos que desenvolveram suas carreiras dentro da companhia e executivos captados do mercado. Em minha opinião, a quantidade não deveria ser o fator a ser observado, e sim a capacidade de liderança e transformação desses executivos, respeitando a cultura da companhia, seus valores éticos e princípios. Honestamente, não gosto de definir modelo, mas é inegável que um dos fatores que trouxeram a empresa até aqui foi que, em todas



Carlos Renato Donzelli, diretor-executivo do Magazine Luiza

as circunstâncias e por todas as gerações, os objetivos da empresa sempre foram colocados acima dos interesses pessoais dos acionistas.

Como você caracteriza a cultura corporativa do Magazine Luiza? Como as questões de ética e conduta fazem parte dos valores da empresa?

É uma cultura voltada ao ganhanha, em que as relações acontecem olho no olho. É uma empresa de portas abertas, em que os canais de comunicação, as reuniões semanais (Rito de Comunhão) e a TV Corporativa (TV Luiza) privilegiam a comunicação direta, sincera e transparente, primando pelo acesso à informação. Para que a empresa atinja seus objetivos, todos sabem o que se espera de cada um, desde o funcionário com a mais simples função até a presidente do Conselho. Quanto às questões éticas, a companhia possui, entre outras coisas, um Manual de Ética e Conduta com mais de 20 anos de existência, conhecido pelos seus 20 mil colaboradores. Um ponto que merece destaque e que talvez reflita melhor a cultura da companhia, é o que está escrito no crachá de todos os colaboradores: "Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você". ■