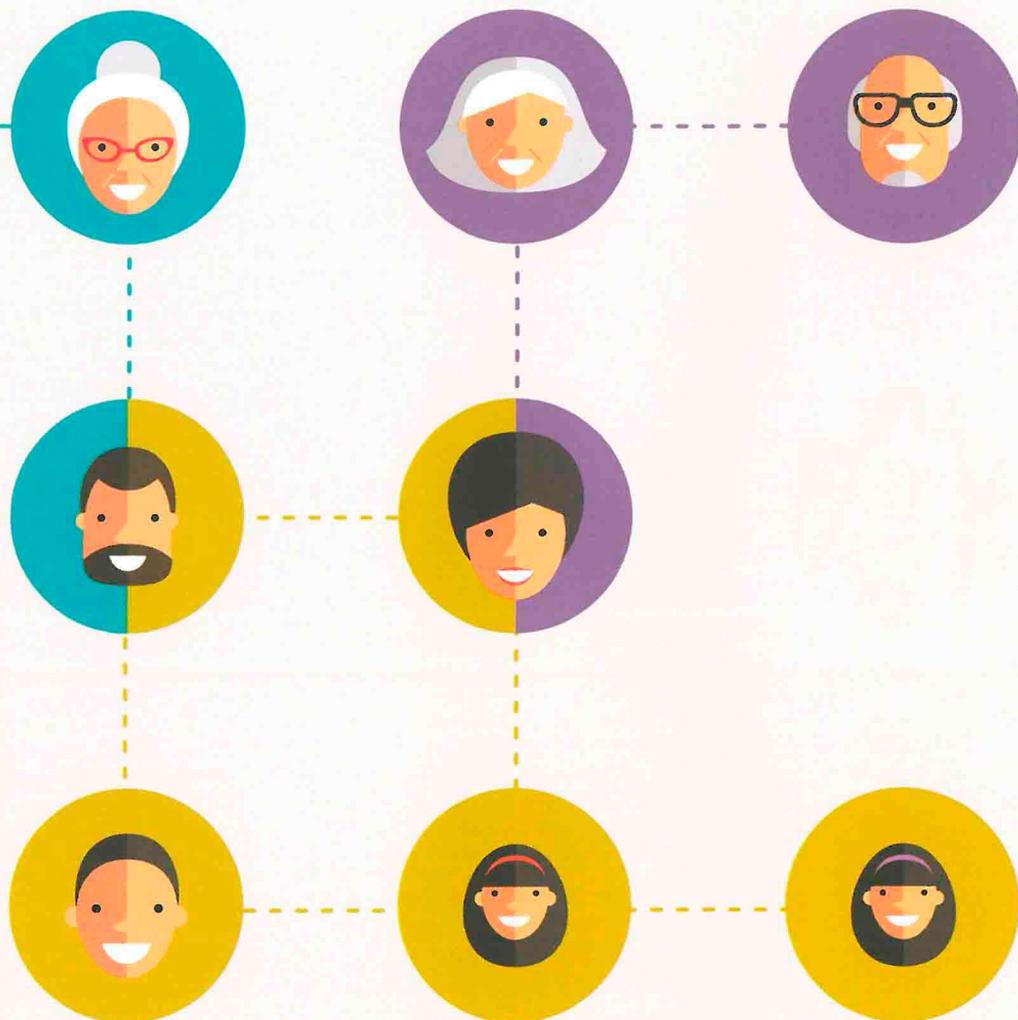


DESAFIO tamanho-família



Firmar uma sociedade para abrir empresa não é tarefa fácil, ainda mais quando membros da mesma família estão envolvidos. Veja as dicas de especialistas e empreendedores para uma sociedade de sucesso

No Brasil, 98% do total das empresas é familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Apesar dessa quase unanimidade, quando se pensa em empresa familiar, logo vem à cabeça problemas de relacionamento entre os sócios, dificuldades na tomada de decisões e resistência às mudanças – como investir em inovação e tecnologia. Talvez essa impressão não seja apenas um tabu do segmento, já que

o mesmo IBGE atesta que a cada cem empresas familiares ativas, apenas 30 chegam à segunda geração, e 15, à terceira. Entre os principais fatores que contribuem para a descontinuidade das instituições familiares estão a dificuldade de lidar com questões emocionais nas tomadas de decisão, desavenças entre os sócios sobre quem comanda a empresa, discordância entre expandir os negócios ou continuar na mesma toada, entre outros.

Para lidar com os problemas do dia a dia, a sociedade familiar deve ser bem “amarrada” desde o início, deixando claras as responsabilidades de cada um, além das metas almejadas pela empresa. “Deve-se estabelecer regras de comportamento comuns entre os sócios. Mesmo que um deles tenha entrado como sócio-investidor e o outro, como mão de obra, deve estar claro que tanto o ativo tangível (dinheiro) e o intangível (trabalho) têm o mesmo peso e nenhum sobrevive sozinho. Portanto, devem ter o mesmo poder de decisão dentro da companhia”, afirma o responsável pela divisão de finanças corporativas, M&A e governança corporativa da consultoria Crowe Horwath, Francisco D’Orto Neto.

Boas práticas

Uma boa alternativa para organizar a empresa familiar é determinar práticas básicas de governança corporativa. De maneira diferente do que muitas pessoas pensam, as ferramentas de governança não servem apenas para grandes companhias, sendo indispensáveis para micros e pequenas empresas (MPEs) que queiram organizar processos internos e melhorar a transparência e o contato com acionistas e investidores, além de definir regras que todos os funcionários deverão seguir, incluindo os donos. “Tanto empresas de grande porte como pequenas podem utilizar a governança para instaurar controle de gestão. Muitas vezes, é comum que questões familiares influenciem na tomada de decisões internas nas corporações. Isso atrapalha o desenvolvimento da companhia e também pode enfraquecer as relações familiares”, afirma D’Orto. Ainda segundo ele, a governança pode ajudar a cal-

“As diferenças de personalidade existem, mas as sócias devem superar isso para o bem da empresa”

Danyelle Van Straten
sócia da Depyl



Foto: Divulgação

cular riscos, profissionalizar processos internos, atrair investidores e aumentar confiança de clientes, além de deixar clara a divisão entre propriedades pessoal e profissional (problema comum nas MPEs familiares), sendo que, em algumas empresas, todos os bens pessoais (carros, imóveis etc.) são associados à empresa.

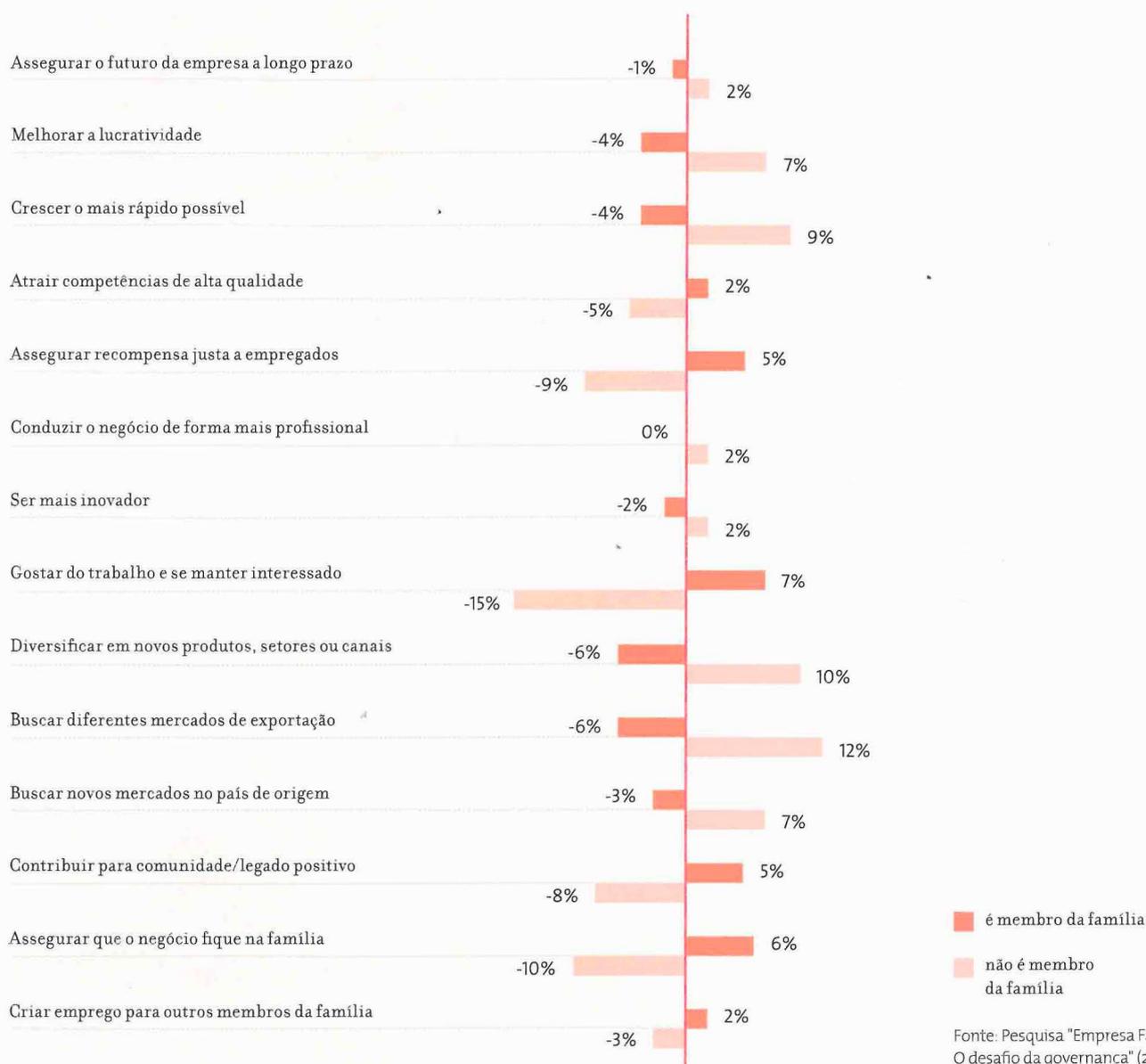
Para organizar uma governança corporativa, é preciso levar em conta quatro princípios: transparência, equidade (justiça), prestação de contas e responsabilidade corporativa. Na essência, são conceitos que independem do porte do negócio e podem ser adotados mesmo em um estabelecimento regido por dois ou mais familiares. Outros conceitos, como conselhos, auditorias ou comitês, podem parecer estranhos às MPEs, mas a dica é não se ater ao formalismo. Para essas empresas, um comitê pode ser formado por pai e filho e uma auditoria pode

ser feita por outro parente que não aquele responsável pela tarefa no dia a dia. O importante é garantir o fluxo de informação e assegurar que todos os envolvidos estejam devidamente alinhados às metas.

Segundo o gerente de capacitação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Rodrigo Trentin, nas empresas familiares é recomendável criar um conselho administrativo e um conselho de família para manter a cultura familiar alinhada às metas da empresa, para que os interesses dos acionários ou investidores não sobressaiam aos interesses familiares. “Tem de deixar clara a intenção de cada um e escolher cada função. Deixar claro, também, o peso de cada um dentro do negócio. A divisão de comando pode gerar discussão entre os familiares. É difícil abrir mão de poder de decisão”, afirma Trentin. Apesar do desafio de alinhar todos os agentes da governan-



Principais diferenças entre os líderes que fazem parte da família e o restante



Fonte: Pesquisa "Empresa Familiar – O desafio da governança" (2014). PW

ça corporativa, os resultados positivos valem o esforço. Segundo o IBGC, as práticas podem trazer um rendimento maior à empresa; melhorar a confiança de acionistas e investidores; minimizar o conflito de interesses entre sócios e proprietários; e preparar herdeiros ou outros sucessores para tocar a empresa futuramente.

Entrosamento no sangue

Apesar do grande desafio que é manter uma empresa familiar, não são poucos os casos de sucesso de empreendimentos tocados por parentes que nasceram, cresceram e se tornaram referência pelo empenho dos sócios-familiares, com marcas sólidas e reconhecidas mundialmente. São os casos de Grupo Fiat, Benetton e Salvatore Ferragamo, na Itália; de L’Oreal, Grupo Carrefour e Michelin, França; de Ford Motors Co. e Walmart, nos Estados Unidos; de BMW e Siemens, na Alemanha; de Samsung, Hyundai Motor e Grupo LG, na Coreia do Sul; entre outras. No Brasil, também existem exemplos de grandes empresas familiares que alcançaram o sucesso, como Votorantim, Casas Bahia e Magazine Luiza.

Afinal, qual é o segredo do bom relacionamento entre sócios? De acordo com as sócias (mãe e filha) da rede de franquias especializada em depilação Depyl Action, a “receita certa” é definida por três palavras: respeito, confiança e tolerância. “As diferenças de personalidade existem, mas as sócias devem separar isso para o bem da empresa. É importante fazer uma simbiose entre trabalho e vida social. A diferença não é evitar levar trabalho para casa, mas não discutir no momento errado”, afirma Danyelle Van Straten. A empresa foi criada por Glaci Van Straten há 30 anos, quando inventou uma cera especial para depilação e começou a atender clientes. Danyelle iniciou o trabalho com a mãe aos 14 anos e, juntas, planejaram a expansão do negócio no formato franquia e, hoje, contam com

93 lojas (sendo 4 unidades próprias), em 24 Estados brasileiros. “Temos personalidades complementares. Minha mãe é uma empreendedora nata e encontra os melhores caminhos para desbravarmos, e eu executo ‘passando o trator’. Sempre respeitamos nossas diferenças e nunca tentamos mudar nenhuma de nós”, afirma Danyelle.

Uma vantagem competitiva que as empresas familiares bem-estruturadas têm é a forte identidade da marca construída ao longo do tempo, que faça com que os clientes saibam exatamente o que esperar dos serviços/produtos ofertados. Esse é o principal ativo deste tipo de companhia e deve ser preservado ao longo das gerações que comandarão o negócio. Pensando nisso, Danyelle já se

“ **Pequenas empresas também devem estabelecer práticas básicas de governança corporativa** ”

Francisco D’Orto Neto

responsável pela divisão de finanças corporativas, M&A e governança corporativa da consultoria Crowe Horwath



Foto: Divulgação

prepara para assumir inteiramente os negócios da Depyl, uma vez que sua mãe planeja se aposentar em cinco anos. “Já estamos preparando essa transição e capacitando os herdeiros para, futuramente, tocar a empresa também”, afirma. Para este ano, a empresa espera manter o aumento de 27% no faturamento registrado em 2014 e alcançar a marca de cem lojas até dezembro.

Preto no branco

Um erro comum das empresas familiares, que pode ser muito prejudicial a todos os sócios, é achar que, por serem parentes, não há necessidade de documentar todas as atribuições, ações e repartições societárias. Isso aconteceu no restaurante que Vaneide Sacchetin abriu com a irmã. No início das operações, a irmã propôs uma sociedade na qual ela entrava com o dinheiro (sócio-investidor) e Vaneide, com a mão de obra (trabalho). “O combinado era que eu cuidasse da administração do restaurante, dos funcionários e de toda a parte operacional do negócio, pois tinha experiência. Mas, na prática, não foi o que aconteceu”, afirma. Segundo Vaneide, a relação familiar começou a se sobrepôr à profissional e causar danos à empresa. “Ela tomava as decisões e os funcionários a enxergavam como chefe de fato, e eu era apenas mais uma empregada. Acredito que, na cabeça dela, agindo assim estaria me ajudando (como irmã) a não me sobrecarregar, mas como profissional, estava me atrapalhando”, aponta.

A sociedade não deu certo e Vaneide solicitou o rompimento, porém, no momento da separação, percebeu que tudo aquilo que imaginava que teria direito como sócia não estava



“ É comum que os sócios de pequenas empresas não tenham muita distinção entre contas das pessoas jurídica e física, mas essa união pode trazer prejuízos e uma confusão patrimonial, e isso pode ser visto como fraude ”

Juliana Motta

assessora jurídica da FecomercioSP

assegurado em contrato. “Saí com uma mão na frente e outra atrás”, afirma. Como confiou na palavra da irmã, Vaneide não sabia que, pelo contrato, ela tinha apenas 10% da empresa e não poderia vender sua parte para ninguém. A situação entre as irmãs ficou insustentável e as conversas passaram a ser intermediadas por advogados.

De acordo com a assessora jurídica da FecomercioSP, Juliana Motta, todas as regras estabelecidas (como cláusulas, condições e divisão societária) devem estar presentes no contrato social da empresa, assim que ela nasce. “Isso serve para qualquer companhia, não apenas familiar. Tudo deve ser documentado e aceito pelas partes”, afirma. Sobre a divisão societária, Juliana salienta a impor-

tância de deixar claro quem serão os administradores de fato da companhia. “Normalmente, a porcentagem menor de participação é daqueles que entram com o capital intelectual, e o sócio majoritário, que entrou com o dinheiro, tem mais influência nas decisões. Mas tudo isso deve ser definido entre os sócios no momento de constituir o contrato social”, aponta. Ainda segundo Juliana, outro ponto importante que muitas MPEs devem se atentar é a divisão entre capitais empresarial e pessoal. “É comum que os sócios de pequenas empresas não tenham muita distinção entre contas das pessoas jurídica e física, mas essa união pode trazer prejuízos e uma confusão patrimonial, como dizemos na linguagem jurídica, e isso pode ser visto como fraude”, afirma. &