

SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA FAMILIAR: NOVAS PERSPECTIVAS

Paulo Roberto Colombo Arnoldi () y Nicole Gonzalez Colombo Arnoldi (**)*

Sumário

I. Importância das empresas familiares; II. Desafios enfrentados pelas empresas familiares. III. Algumas soluções para a superação dos desafios; IV. Conclusão; V. Notas; VI. Bibliografia.

Resumo

Pesquisas mostram que as empresas familiares são a maioria no mercado. Por isso, é inegável a sua importância para o PIB e para a geração de empregos. Desta feita a sustentabilidade destas empresas é relevante não apenas para os seus sócios, mas também para todo o mercado. Assim, novos desafios, na busca de novas soluções impõem-se para este tipo de empresa.

Palavras chaves: Empresa Familiar – Importância - Desafios – Soluções.

Importância das empresas familiares

A importância das empresas familiares pode ser vislumbrada pelos números obtidos em diversas pesquisas. Uma delas analisou a proporcionalidade destas empresas no mercado: nos Estados Unidos

(*) Professor de Direito Comercial do Programa de Mestrado em Direito da UNAERP.

(**) Advogada

elas representam 60% do total das empresas; na Europa, elas controlam 75% dos negócios e, no âmbito mundial, elas controlam de 60% a 90% do total das empresas⁽¹⁾.

Essas empresas também têm incontestável importância para a geração de empregos bem como para o crescimento econômico e social do país, considerando que, dois terços do Produto Nacional Bruto e dos empregos em diversos países são administrados pelas empresas familiares⁽²⁾.

Estes números têm muitas explicações, dentre elas, a experiência adquirida das gerações passadas, o maior retorno financeiro proporcionado por estas empresas, o melhor relacionamento com os funcionários bem como a maior atenção voltada à comunidade.

Relacionamentos estruturados por gerações passadas tendem a ajudar o desempenho presente das dinastias. Contatos e informações fazem diferença na arena econômica. Além do mais, qualquer empirista razoavelmente competente reconhece que os negócios bem sucedidos dificilmente se enquadram na pureza teórica neoclássica⁽³⁾.

Quanto ao maior retorno financeiro, em 2003 o retorno médio das empresas familiares norte-americanas foi de 15,6% contra 11,2% das empresas não familiares, sendo respectivamente o crescimento anual dos rendimentos 23,4% contra 10,8%⁽⁴⁾.

Desafios enfrentados pelas empresas familiares

Em que pese todas essas vantagens que contribuem para o sucesso das empresas familiares, a média de idade das mesmas é de 78 anos⁽⁵⁾. Empresas brasileiras como a Cia Cedro e Cachoeira, Leão Junior, Klabin, Gerdau, que seguem controladas pelas mesmas famílias que

(1) Balarin, Raquel, *Negócio de Família*. Jornal Valor, 28 de setembro de 2006, p. F1.

(2) Medeiros, Rodrigo Loureiro, *Impulsionando o PAC com capitalismo familiar*. Jornal Valor, 13 de julho de 2007, p. A12.

(3) Landes, David, *Dinastias*, Elsevier, 2007.

(4) Landes, David, *Dinastias*, Elsevier, 2007.

(5) pesquisa sobre a longevidade das companhias brasileiras, feita por Don Carlos Arruda, da Fundação Don Cabral.

as fundaram há mais de cem anos são exceções no mercado. Pesquisas indicam que, em todo o mundo, de 85% a 90% das empresas familiares desaparecem ou são vendidas até a terceira geração.

Geralmente, os motivos deste desaparecimento são a pulverização acionária, que torna difícil a organização; a dependência financeira do negócio; a venda da participação na empresa para não familiares, necessidade de expansão do negócio; o menor valor das ações das empresas gerenciadas por familiares, dentre outros.

De geração em geração, geralmente, aumenta o número de herdeiros e o quinhão de cada um passa a ser menor. Desta feita, impossível evitar a pulverização acionária. Quando isso ocorre, muita gente quer dar palpite e a organização fica difícil. Piora a partir da terceira geração, a dos primos. É quando começam a surgir conflitos com relação a privilégios ou benefícios e quando se começa a ter um distanciamento da história do fundador.

A complexidade dessa situação amplia-se na medida em que muitos herdeiros, futuros acionistas, têm uma forte dependência financeira do negócio construído pelos fundadores patriarcas. Assim, os sócios priorizam resultados para engordar seus bônus em detrimento do atendimento às demandas de mercado como forma de viabilizar a sobrevivência do negócio herdado. Portanto, eles encaram com dificuldade e despreparo a possibilidade de reduzir aquilo que recebem da empresa por conta dos dividendos ou distribuição de lucro.

Outro problema ocorre quando um sócio quer vender a sua participação e deixar o negócio, possibilitando a entrada de “estranhos” nas decisões da empresa.

A necessidade de expansão da companhia para ter acesso ao mercado internacional é outro desafio a ser enfrentado pelas empresas familiares. Para tanto, essas empresas buscam sócios estratégicos. No entanto, muito comum é o aparecimento de conflitos destes com os herdeiros, tendo em vista a possibilidade de diferentes objetivos de investimentos.

Outro problema a ser enfrentado pelas empresas familiares é a existência de um desconto no valor das ações das empresas que têm familiares na gestão. A causa deste desconto é o fato de o mercado financeiro não gostar de herdeiros na gestão, tendo em vista a menor segurança e menor transparência deste tipo de controle.

Algumas soluções para a superação dos desafios

Tendo em vista a semelhança e a frequência destes empecilhos para a perpetuidade das empresas familiares, algumas soluções têm sido sugeridas.

Uma forma de prevenir os problemas de gerenciamento criados pela sucessão familiar, é o maior diálogo entre as gerações mais antigas com as futuras. As dificuldades e os equívocos também devem ser relatados aos filhos para que eles entendam o processo de formação do patrimônio familiar. “O exemplo de um empreendedor que compartilha em vida a dificuldade com os filhos pode ser, por vezes, o maior legado para a próxima geração”⁽⁶⁾.

Outra maneira de evitar problemas de gerenciamento aparecidos na sucessão familiar é a profissionalização da gestão empresarial, delegando a executivos contratados a operação do dia-a-dia das companhias.

Neste caso, os herdeiros participam apenas de um conselho de administração e um conselho de família. O primeiro deve ser misto: integrado por eles e membros independentes para agregar opiniões e visões. Já o segundo será composto apenas pelos familiares e será responsável pela preservação da história e pela união dos herdeiros. “Ninguém ama o que não conhece. Os herdeiros precisam se sentir orgulhosos da família empresária”⁽⁷⁾.

Para enfrentar a dependência do negócio sofrida pelos herdeiros, sugere-se o incentivo aos mesmos para criar fontes alternativas de liquidez e desenvolver nas novas gerações o espírito empreendedor que marcou os fundadores⁽⁸⁾. A experiência demonstra que as empresas familiares que se saem melhor são as que os sócios buscam desenvolver seus talentos pessoais ou negócios próprios.

Outras alternativas à aliança com sócios estratégicos para a expansão dos negócios e acesso ao mercado internacional é a criação

(6) Kignel, Luiz & Werner, René, ... *E Deus Criou a Empresa Familiar. Uma Visão Contemporânea*. Integrare Editora, 2007.

(7) Bernhoeft, Renato, consultor, em *Negócio de Família*, Jornal Valor, 28 de setembro de 2006.

(8) Bernhoeft, Renato, consultor, em *Negócio de Família*, Jornal Valor, 28 de setembro de 2006.

de fundos de *private equity* ou negociação das ações em bolsa. No entanto, esta alternativa exige regras mais rígidas de governança corporativa.

Uma forma de minimizar os conflitos criados no momento em que um sócio quer vender a sua participação e sair do negócio é criar uma espécie de acordo de acionistas, estabelecendo regras de entrada e saída de sócios: primeiramente um herdeiro tem que oferecer a sua participação para outro membro da família, depois à empresa e, somente após adotar estas medidas, poderá vender a qualquer outro sócio, como o fez a empresa Leão Júnior, empresa centenária.

Outra saída é a criação de um fundo que garante a liquidez a quem quer sair, experimentada pela companhia familiar Cedro Cachoeira, que atua no mercado a mais de cem anos.

Já para a valorização das ações deste tipo de negócio no mercado financeiro, pode-se delegar a executivos contratados a operação do dia-a-dia da companhia, conforme já salientado anteriormente.

Conclusão

Conforme pesquisas mais recentes, é incontestável a importância das empresas familiares no mercado mundial. Diante desta relevância, a sustentabilidade das empresas familiares interessa não só a seus sócios, mas também a comunidade que dela depende diretamente para geração de empregos, renda, arrecadação de tributos, enfim para o desenvolvimento e crescimento econômico dos países.

Assim, torna-se necessário dar uma maior atenção para os novos desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares, através da orientação por profissionais especializados na área, para que possam enfrentar os novos desafios, em busca da sustentabilidade, especialmente os gerados pela sucessão familiar.

Ademais, é importante a maior colaboração do poder público para enfrentar tantos desafios, no que diz respeito à simplificação para a sua constituição e geração de suas atividades, evitando os entraves e a burocracia excessiva que só oneram esta instituição. Há um certo consenso de que é necessário acelerar o crescimento econômico dos países, poder-se-ia pensar no capitalismo familiar como plataforma de sustentação das políticas públicas locais nas áreas deprimidas. O governo deve, portanto, dar menor atenção aos programas sociais como

“Bolsa Família”, a fundo perdido, e estimular mais a concessão de crédito e qualificação profissional para produção nacional. Uma gestão mais progressista do Banco Central do Brasil, ajustada ao crescente ciclo de expansão da economia mundial, seria um ingrediente altamente positivo para o crescimento econômico⁽⁹⁾.

Bibliografia

- BALARIN, Raquel, *Negócio de Família*. Jornal Valor, 28 de setembro de 2006, p. F1.
- BARROS, Bettina, *Dr. Tozzi muda estratégia para manter receita centenária*, Jornal Valor, 18 de julho de 2006.
- BERNHOEFT, Renato. *Famílias precisam se preparar para a sucessão em empresas*. Jornal Valor, 19 de julho de 2007, p. D2.
- KIGNEL, Luiz & WERNER, René,... *E Deus Criou a Empresa Familiar. Uma Visão Contemporânea*, Integrare Editora, 2007.
- MAUTONE, Silvana. *Saem os donos, entram os executivos*. Revista Exame, 1º de agosto de 2007, p. 100- 105.
- MEDEIROS, Rodrigo, *Impulsionando o PAC com o capitalismo familiar*, Jornal Valor, 13 de junho de 2007.
- MONTEIRO, Luciana, *Lições Bíblicas para a empresa familiar*. Jornal Valor, 19 de abril de 2007, p. D6.

(9) Medeiros, Rodrigo Loureiro, *Impulsionando o PAC com capitalismo familiar*. Jornal Valor, 13 de julho de 2007, p. A12.