

SUCESSÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: GOVERNANÇA CORPORATIVA PROFISSIONAL

Carlos Henrique Pelegrini

“Leva em média três gerações solidificando as empresas familiares vitoriosas no velho mundo. O ponto mais crítico dessa trajetória é a passagem do comando entre gerações. Essa transição em muitos casos leva as empresas a desaparecerem”.

RESUMO

O sucesso das empresas familiares ao longo das gerações depende da transferência do poder e da autoridade de forma natural, buscando a maximização dos resultados financeiros, econômicos e sociais com eficiência, eficácia e efetividade.

Preocupado com sua organização, o empresário fica sem saída quando trata de sua substituição à frente dos negócios. Supostamente substituído pelos seus filhos ou parentes próximos, poderá presenciar o fim da sua empresa ou ter a grata satisfação de vê-la prosperar ao longo de gerações. O fator decisório para o sucesso se chama Processo de Governança Corporativa aplicado à Sucessão Empresarial Familiar.

PALAVRAS-CHAVE: sucessão familiar, governança, herdeiros, conselho.

ABSTRACT

The success of family enterprises through generations, depends on the transference of power and authority in a natural way, looking for a maximization of financial, economic and social results with efficiency and effectiveness.

Worried about his organization, the enterpriser is left without any choice when he must be replaced in the conduction of his business. Supposing his sons or close relatives replace him, he may see the end of his business or he may have the satisfaction of seeing it prosper through generations. The decisive factor for success is called the Process of Corporative Governing applied to Familiar Enterprise Succession.

KEY-WORDS: familiar succession, governing, heirs, consultive group .

* Mestre em Administração – PUC / SP. Engenheiro e Administrador, é professor titular nas Faculdades “Padre Anchieta”, PUC/SP, UNIP e UNICAMP. Pós graduado em Engenharia Econômica UNICAMP e Engenharia de Produto USJT, Diretor Operacional da Maxirecur Consulting e Diretor contratado em empresas privadas. pellegrini@maxirecur.com.br www.maxirecur.com.br

Introdução

A harmonia é o principal fator que leva a prosperidade e equilíbrio de todas as organizações ao qual incluímos as empresas.

Em empresas familiares vem-se provando a cada dia, que a sucessão do poder é fator preocupante que pode quebrar a trajetória de sucesso, inviabilizar sua operação ou conspirar para seu desaparecimento.

Numa primeira instância, os atuais condutores das empresas familiares passam a se sentir ameaçados, pelo fato de poderem não ter a continuidade de sua trajetória empresarial.

Já num segundo momento, deparam-se com a dúvida de como estruturar sua organização dentro de normas de governança e principalmente, como fazer de seus herdeiros os futuros condutores da empresa.

Sentimentos como ciúme, perda, incapacidade e temor, podem tomar conta do empresário sem que o mesmo perceba. Costumamos dizer que *os filhos são crianças até os cinqüenta primeiros anos* e, às vezes, vemo-nos tratando-os como tal, sem que de fato mereçam.

O empresário decide pelo processo de Sucessão Empresarial Familiar e Governança Corporativa *pelo amor ou pela dor*. Nossa experiência demonstra que, na maior parte das vezes, é a segunda opção o caminho mais usual. Trata-se de uma lamentável observação já que os custos se elevam e as possibilidades diminuem.

À medida que se decide pela sucessão, deve-se realizá-la de forma profissional, cuidando de todos os detalhes que transformam uma empresa familiar em empresa profissional. Deve-se evitar as conseqüentes disputas internas pelo controle do poder, antecipando-se com a abertura do processo sucessório e governança corporativa.

Deve-se entender as etapas distintas do processo sucessório em empresas familiares:

1. reconhecimento da empresa, da família proprietária e dos principais atores da organização;
2. administração dos eventuais conflitos entre herdeiros, atores e proprietários;
3. passar a imprimir educação empresarial profissional aos herdeiros, assim como antídotos aos empresários para um bom relacionamento;
4. afastamento de familiares e atores da organização que comprometam a trajetória do planejamento;
5. criação ou adaptação de organograma de transição com aproveitamentos dos talentos existentes;
6. apontamento dos ativos empresariais assim como sua situação social e jurídica;
7. identificação e aprovação do modelo empresarial que melhor se adapte à

organização;

8. abertura do processo de Governança Corporativa.

Os sete primeiros itens são particulares e requerem do consultor ou condutor do processo, larga experiência executiva empresarial, diplomacia, bom senso e uma boa dose de paciência .

Para se tratar do oitavo item, devem-se aplicar regras específicas de Governança Corporativa, ao qual destacaremos suas principais ferramentas a seguir.

Definição de Governança Corporativa

Governança Corporativa é abrangente e envolve substancialmente a adoção de práticas modernas no governo das empresas. Essas práticas visam, além do desenvolvimento do negócio, à sintonia no relacionamento com os Investidores, (antigos *donos*), e o mercado em geral. Nesse aspecto, observa-se que as companhias, cujos administradores e acionistas estejam comprometidos com aplicação de boas práticas de Governança Corporativa, têm conseguido melhores performances e maior facilidade no acesso ao capital, ou seja tem maior valor agregado.

Procedimento e atuação

Após um diagnóstico societário, deve-se elaborar plano de adaptação da Companhia às melhores práticas da Governança Corporativa, que substancialmente visam à transparência das operações a todos os acionistas/sócios com a eliminação dos conflitos de interesses e eventuais litígios que possam afetar as operações e conseqüentemente os investimentos dos sócios/acionistas. Esses trabalhos envolvem também a atuação no relacionamento com investidores e na representação de acionistas.

Auditorias e a transição

Deve-se adotar grupo de auditores que atuará fortemente na transição do processo, cujos resultados são dirigidos à Alta Administração, aos Acionistas ou Sócios. Deve-se apontar os riscos com a avaliação permanente dos procedimentos e controles internos, informações essas voltadas a tomada de decisões como redução de custo, maximização de receitas e identificação de perdas.

Pode-se proceder à auditoria voltando-a ao macro acompanhamento das operações propiciando a Alta Administração (Conselho de Administração / Acionistas / Sócios) uma visão e um acompanhamento amplo dos controles internos, procedimentos e riscos da operação.

Também podemos dirigir a auditoria voltada para a coordenação e direcionamento das atividades dos funcionários da própria empresa, cujos trabalhos sejam voltados aos aspectos relacionados aos procedimentos e controles internos rotineiros às

operações (micro-procedimentos), identificação e comprovação de desvios nos controles internos, procedimentos, políticas administrativas e segurança organizacional, benefícios propiciados pela terceirização

Acordo de Acionistas

Se trata da Carta Magna da organização. É a partir desse documento que deveremos conduzir a empresa por toda sua vida. Trata-se de documento diplomaticamente articulado que destila todos interesses dos sócios, prevendo a maioria das situações empresariais possíveis relacionadas a condução e ao negócio. Pela luz do planejamento estratégico e tático podemos construir acordo que trará paz nas decisões levando distantes as discussões pífias indesejáveis ao meio empresarial.

Deve contemplar prazos, características, sanções, direitos, valores, possibilidades dando governabilidade a empresa defendendo os interesses dos antigos proprietários e atuais acionistas sem que isso tolha o executivo contratado de administrar.

Holding Familiar

A partir das famílias dos sócios fundadores cria-se uma *holding* para cada família, criando grupos distintos com dois ou três representantes no Conselho de Administração.

O papel das *holdings* familiares é dar abertura às discussões no âmbito familiar, destilando e filtrando as decisões tornando-as profissionais para serem expostas por seus representantes no Conselho de Administração.

Conselho de Administração

Composto por dois ou três representantes de cada Holding Familiar, trabalha a partir de dados expostos pelo executivo contratado. Além de avaliar desempenho da empresa e da gestão, tomam partido como conselheiros do negócio, discutindo passado, presente e futuro.

O conselho de administração é o órgão de deliberação colegiada e de existência obrigatória nas companhias abertas e fechadas. Sua composição mínima é três membros, podendo conter representantes dos acionistas minoritários e preferencialistas, cuja eleição se processa em separado. De qualquer forma é assegurada a maioria dos membros ao acionista majoritário. A remuneração do Conselho de Administração é atribuída pela assembléia geral e o prazo de mandato não pode ser superior a três anos.

O Conselheiro de Administração

O Conselheiro de Administração tem que ser pessoa de ilibada reputação e não pode exercer atividades conflitantes / concorrentes a da empresa representada, além da necessária afinidade e pleno conhecimento do negócio.

Especificamente aos membros representantes dos acionistas minoritários e preferencialistas a Lei confere o direito ao veto na escolha e na destituição do auditor independente, desde que devidamente fundamentado.

Conselho Fiscal

Trata-se de órgão de apoio ao Conselho de Administração apontando e avaliando os principais indicadores de desempenho da empresa.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador dos atos praticados pelo Executivo Contratado nas Sociedades Anônimas. É o responsável pela verificação, análise e opinião sobre a regularidade dos Indicadores gerenciais.

O Conselheiro Fiscal

Mesmo que isoladamente, tem o dever de denunciar aos órgãos da Administração, aos Administradores e aos Acionistas as irregularidades ou práticas lesivas aos interesses sociais da Companhia de que tenha conhecimento, bem como emitir opinião sobre a regularidade e adequação das propostas encaminhadas às Assembléias Gerais de Acionistas.

O Conselheiro Fiscal deve ter plenos conhecimentos das áreas administrativas, econômicas e financeiras, bem como é importante ter vivência profissional em cargos correlatos em empresas de médios e grandes portes.

Composição do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é composto de no mínimo três e no máximo cinco membros, assim distribuídos:

- titulares de ações preferenciais sem direito a voto, ou com voto restrito, terão direito de eleger, em votação em separado, um membro e respectivo suplente;
- acionistas minoritários, desde que representem, em conjunto, dez por cento ou mais das ações com direito a voto, também terão direito de eleger, em votação em separado, um membro e respectivo suplente;
- demais acionistas com direito a voto poderão eleger os membros efetivos e suplentes que, em qualquer caso, serão em número igual ao dos eleitos pelos titulares de ações preferenciais e pelos acionistas minoritários, mais um (maioria).

Indicação de membros para o Conselho Fiscal

Uma vez instalado o Conselho Fiscal, qualquer acionista ou representante legal pode efetuar a indicação de representantes ao Conselho Fiscal e respectivos suplentes, cabendo a Assembléia Geral, em votação declarar os eleitos ao cargo.

Requisitos legais para ser membro do Conselho Fiscal

Somente podem ser eleitos para o conselho fiscal pessoas naturais, residentes no País, diplomadas em curso de nível universitário, ou que tenham exercido, por prazo mínimo de três anos, cargo de administrador de empresa, ou de conse-

lheiro fiscal.

Eventualmente, nas localidades em que não houver pessoas habilitadas, em número suficiente, para o exercício da função, caberá ao juiz dispensar a companhia da satisfação dos requisitos estabelecidos neste artigo.

Como e Quem remunera o Conselheiro Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal, além do reembolso obrigatório das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função, é efetuada pela Empresa, sendo fixada pela Assembléia Geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% (dez por cento) do que em média, for atribuído a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros.

Responsabilidades do Conselheiro Fiscal

Os membros do Conselho Fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os artigos 153 a 156 da Lei das S/A e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei do estatuto.

O membro do Conselho Fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles foi conivente, ou se concorrer para a prática do ato.

A responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembléia geral.

Solicitação de informações ao Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal deverá fornecer ao acionista, ou grupo de acionistas que representem, no mínimo cinco por cento do capital social, sempre que solicitadas, informações sobre matérias de sua competência. (Art. 163 da Lei das S/A)

Os membros do Conselho Fiscal, ou ao menos um deles, deverão comparecer às reuniões da assembléia geral e responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas.

Os pareceres e representações do Conselho Fiscal poderão ser apresentados e lidos na assembléia geral, independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia.

Relacionamento com investidores

O relacionamento com os Investidores / Mercado de Capitais através de posturas éticas e transparentes na divulgação das informações e condutas empresariais, bem como com a profissionalização e independência dos Conselhos de Administração e Conselhos Fiscais são de fundamental importância para o bom desenvolvimento e crescimento das empresas, sejam elas de capital aberto ou não.

Considerações Finais

Toda empresa familiar que pretende romper barreiras, tornar-se competitiva, conquistar lugar no acirrado mercado global e alcançar a tão almejada segurança da perpetuação de sua marca, deve-se profissionalizar, passando pelas premissas da Governança Corporativa

Referências bibliográficas

- DANIELS, John L. & DANIELS, Dr. N. Caroline. *Visão Global - Criando novos modelos para as empresas do futuro*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUCKER, Peter. *A nova era da administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Editora Pioneira, 4ª ed., 1996.
- GERSICK, Kelin E / DAVIS, John A. *De geração para geração*. 1.ed., São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Rosabeth moss kanter on the frontiers of management*. EUA: Harvard Business School Publishing, 1997.
- TOFFLER, Alvim. *Powershift: As mudanças do poder*. 5. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.
- ULRICH, Dave. LOSEY, Michael R. LAKE, Gerry. *Tomorrow's human_resources management*. EUA: John Wiley & Sons, 1997.