



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.

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

Danyelle Van Straten
sócia da Depyl



Foto: Divulgação

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-

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-



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.

“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

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 encontramos 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



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 sobrepor 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) e 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. &