

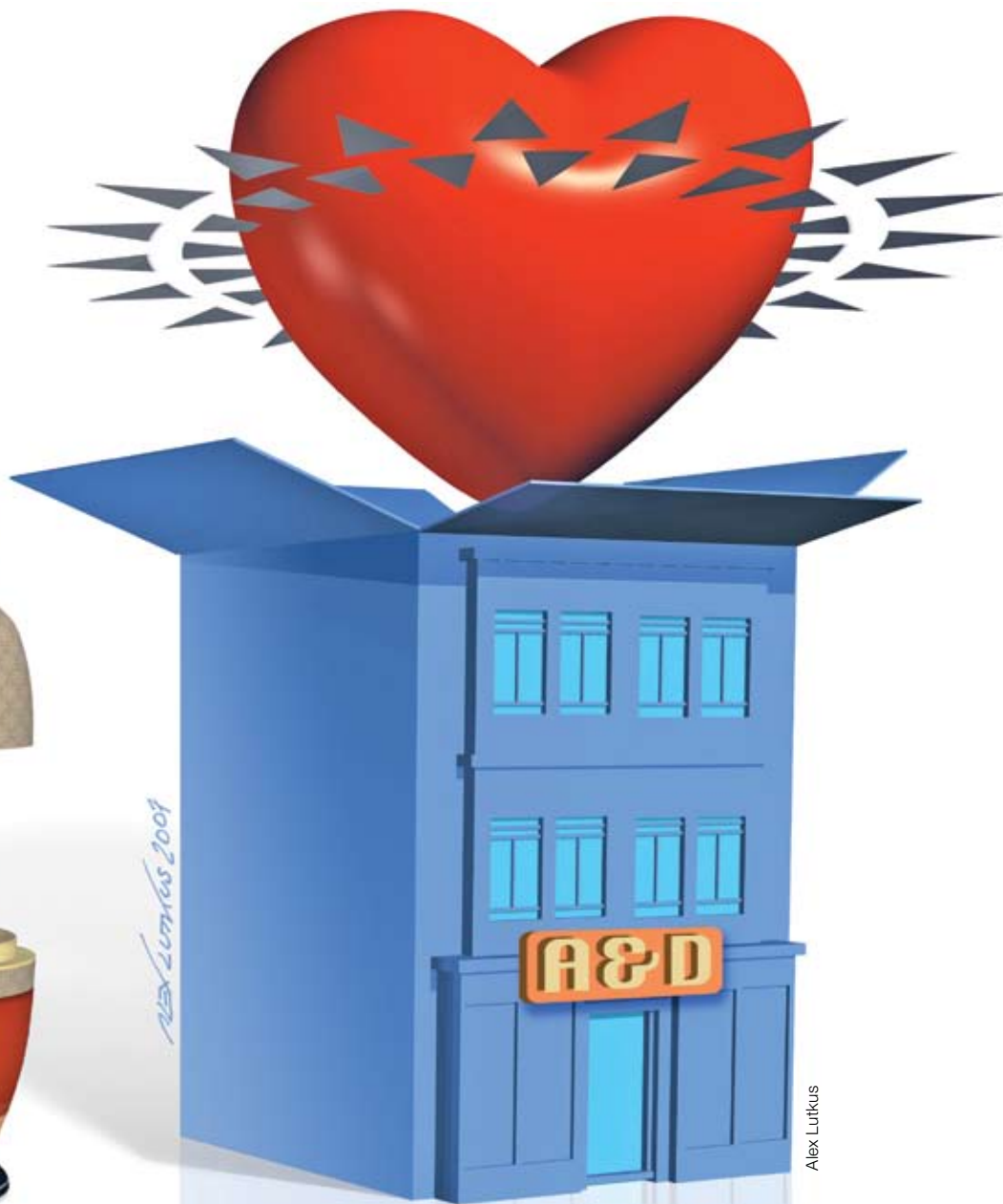


*Estudo
Prosperare
revela*

*os cinco tipos de
empresa familiar
existentes no Brasil
e o que faz uma
empresa evoluir
da categoria
"Intuitiva" para
o muito mais
rentável modelo
"Estrela", que
consegue multiplicar
seu valor de
mercado por 8,2
em uma geração*



Amor + dor: a fórmula de sucesso da empresa



Alex Lutzkus

Nossa firma de consultoria, a Prosperare, dedicou-se, em 2006, a traçar um amplo panorama das empresas familiares brasileiras mostrando sua situação atual e seu desempenho nos últimos cinco anos, a partir de uma amostra de

217 companhias de grande e médio portes, industriais e comerciais, das regiões Sul e Sudeste, 42% das quais com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões. Logo percebemos que empresas de uma mesma geração e com o mesmo tempo de fundação tinham características muito

diferentes. Uma companhia que estava na terceira geração familiar, por exemplo, crescia rapidamente, enquanto outra evitava queda no faturamento a duras penas. Uma se encontrava bem preparada para uma transição para a geração seguinte, enquanto outra se mostrava

familiar

dividida em conflitos familiares que a impediam de planejar a troca de bastão adequadamente.

Buscamos entender as diferenças entre elas e, analisando os resultados, descobrimos que, muito mais que distinções de setor de atividade, trata-se de distintos tipos de empresas, diferenciados de acordo com o grau de adoção de determinadas práticas de gestão empresarial, governança e organização da família. Nós as classificamos em cinco tipos: “estrelas”, “tradicionais organizadas”, “com foco na empresa”, “de profissionalização incipiente” e “intuitivas”. Essa tipologia será detalhada a seguir, mas vale adiantar que, num extremo, as estrelas têm maior taxa de crescimento de receita e lucro e, no outro, as intuitivas crescem menos. A esmagadora maioria das empresas se identificou com a classificação proposta pela Prosperare.

Agora, ao longo de 2007, estamos na segunda fase de nosso estudo, realizando entrevistas com os sócios controladores das estrelas para entender sua evolução desde a fundação e, assim, descobrir o

que as tornou tão bem-sucedidas. Todas elas fizeram grandes –e desconfortáveis– esforços de mudança para adotar as melhores práticas de gestão, governança e comunicação com a família. E, para empreender tais esforços, foram movidas pela necessidade e pela vontade, ou seja, por sentimentos de dor e amor, dois indicadores que, embora qualitativos, comprovaram ser inquestionáveis nos depoimentos, do Grupo Ibope à Karsten, da Zen, fabricante de motores para a indústria automobilística, à João Fortes Engenharia. A teoria da mudança comportamental se aplica perfeitamente a essas empresas quando afirma que é preciso haver necessidade e vontade para enfrentar o desconforto da mudança.

INDICADORES DO ESTUDO

Neste trabalho, foi analisado, portanto, o preparo das empresas familiares brasileiras para obter ou manter o sucesso. Para alcançá-lo ou sustentá-lo, a família controladora precisa preocupar-se com a realização de objetivos tanto financeiros –por exemplo, a valorização

do negócio– quanto não-financeiros –como a manutenção de um relacionamento saudável entre os vários membros da família. Deixados ao acaso, a realização desses objetivos pode não acontecer. Confirmamos que a adoção de determinadas práticas pode aumentar as chances de alcançar tais objetivos e fazer com que o negócio familiar seja bem-sucedido.

Assim, este estudo buscou avaliar o grau de adoção de diversas práticas associadas ao sucesso da empresa familiar. De maneira geral, as práticas analisadas pela pesquisa foram agrupadas em três conceitos principais:

1. gestão da empresa;
2. governança;
3. planejamento, organização e comunicação na família.

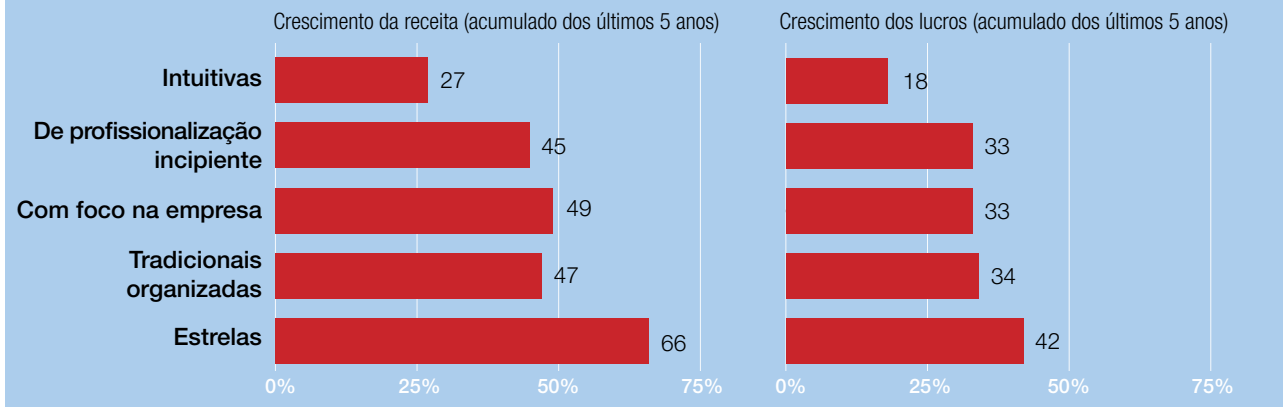
Gestão da empresa

Observamos que, em 95% das empresas analisadas, o presidente é membro da família controladora; a contratação de um executivo externo não-familiar ainda é exceção. Mas isso não foi considerado um determinante de gestão eficaz. Estudaram-se os seguintes aspectos:

- Ter um planejamento estratégico formalizado. Pensar estrategicamente sinaliza, tanto para a empresa como para a família, o desejo de manter uma organização sólida e bem posicionada no mercado, o comprometimento dos acionistas e proprietários com a saúde financeira da companhia e a expectativa de que todos trabalhem focados para atingir determinados objetivos.
- Possuir metas financeiras e/ou mercadológicas objetivas de longo prazo. Ter metas ambiciosas de longo prazo gera o mesmo efeito do planejamento formalizado.
- Ter executivos que conheçam a estratégia e participem do processo de planejamento. O fato de ter um planejamento estratégico cuja elaboração tenha envolvido também os executivos não-familiares produz



Maior adesão aos três conceitos resultou em maior valorização da empresa (Capital financeiro)



como efeitos positivos: maior conhecimento sobre os fatores-chave de sucesso para o negócio, maior comprometimento dos colaboradores e executivos não-familiares e mais clareza quanto aos objetivos e as formas de alcançá-los.

- Ter um processo orçamentário implementado. O orçamento é um dos principais instrumentos de uma organização para delegar poder, autonomia e responsabilidade, além de permitir o acompanhamento das diversas áreas do negócio. Sem ele, os proprietários diretores da empresa acabam centralizando muitas decisões ou dedicando parcela excessiva de seu tempo à supervisão das atividades realizadas por seus subordinados.

- Ter um sistema integrado de gestão –ERP (*Enterprise Resource Planning*)– implantado. A gestão de uma média e grande empresa torna-se mais difícil sem a utilização de um sistema ERP. Sem ele, as informações produzidas pelos diversos departamentos ficam isoladas ou precisam ser retrabalhadas a fim de produzir informações analíticas, que são matéria-prima para direcionar os esforços da empresa.

- Ter papéis e responsabilidades definidos com clareza para os diretores e gerentes.

- Ter executivos não-familiares competentes com potencial para assumir a posição de presidente-executivo.

- Oferecer planos de remuneração variável para executivos não-familiares.

As práticas de gestão associadas a esse quesito estão normalmente relacionadas à realização de objetivos financeiros, ou seja, à valorização do negócio familiar. Porém, à medida que existem planos, objetivos e métricas claras, a comunicação com a família sobre esses objetivos também é facilitada, o que contribui para a realização de objetivos não-financeiros, como a manutenção da unidade familiar.

Governança

Os critérios de análise nessa seara, ainda muito recente para a maioria das empresas brasileiras, foram:

- Ter um conselho de administração (com poder de decisão) ou pelo menos um conselho consultivo (para aconselhamento).

- Reunir freqüentemente o conselho –quatro vezes ou mais por ano.

- Ter um conselho que avalie a desempenho da empresa e do presidente-executivo.

- Possuir membros externos independentes no conselho.

- Ter as demonstrações examinadas por auditores externos.

A criação de um bom conselho de administração, ou até mesmo de um conselho consultivo, ajuda a fomentar uma cultura de sociedade, auxilia o empresário a compartilhar com os demais sócios ou membros do conselho a responsabilidade sobre as decisões difíceis e reduz o risco de decisões equivocadas. A presença de membros externos independentes, com experiência empresarial, pode trazer uma nova perspectiva sobre antigos problemas, servir como ponto de apoio nas situações mais difíceis e ajudar a reduzir a solidão do poder experimentada por muitos empresários. Outra grande vantagem do conselho com membros externos é a de trazer maior isenção para as discussões e decisões sobre assuntos relacionados à família, como escolha de



Deixados ao acaso, a evolução da empresa de intuitiva para estrela pode não acontecer

sucessores, promoção de parentes, distribuição de lucros, entre outros.

Planejamento, organização e comunicação da família

Nesse quesito, foram investigadas as seguintes características:

- Ter discutida e planejada a transferência do patrimônio para a próxima geração.
- Ter discutidos e formalizados os critérios para a distribuição da participação acionária, em caso de sucessão.
- Planejar ou assegurar a independência financeira da geração sênior.
- Possuir regras claras para transacionar cotas ou ações da empresa.
- Possuir regras claras para trabalhar na empresa da família.
- Possuir critérios claros para sucessão da gestão do negócio.
- Realizar reuniões periódicas para tratar do futuro da família empresária, preferencialmente em um conselho de família organizado.
- Separar as finanças pessoais e familiares das finanças da empresa.

Muitos empresários familiares evitam discutir certos assuntos com sua família, receosos de que possam gerar algum conflito ou desconforto. Normalmente, essa atitude somente adia e piora eventuais problemas. Emprego e remuneração de familiares, escolha de sucessores, dividendos e reinvestimento, e uso de bens da família são apenas alguns dos assuntos importantes e, muitas vezes, evitados. Investir na comunicação entre os membros familiares gera como resultado mais informações sobre o negócio, expectativas alinhadas sobre o futuro da família e do negócio, mais harmonia e, principalmente, maior confiança entre eles. Além da boa comunicação, essas famílias agem de forma preventiva ao estruturar, no presente e no futuro, a relação família-negócio.

OS CINCO TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

A Prosperare criou uma classificação com base nas características intrínsecas de cada empresa familiar, de acordo com sua adesão às práticas mencionadas anteriormente.

Para facilitar a descrição e memorização, os tipos de empresa receberam os seguintes nomes:

■ **Estrelas.** Representam 10% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Foram assim chamadas por fazer parte de um grupo seletivo de companhias que adotam boas práticas de gestão de empresa familiar em todos os três conceitos.

■ **Tradicionais organizadas.** Representam 20% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Adotam, assim como as estrelas, boas práticas de gestão empresarial e de planejamento, organização e comunicação da família. No entanto, seus conselhos de administração ou consultivos são como “clubes” bem organizados e tradicionais, nos quais apenas os “sócios” (a família) são admitidos. Embora a maioria das empresas desse tipo fature mais de R\$ 200 milhões por ano e tenha entre 25 e 50 anos de fundação, existem casos de companhias formadas há menos de 25 anos com faturamento anual

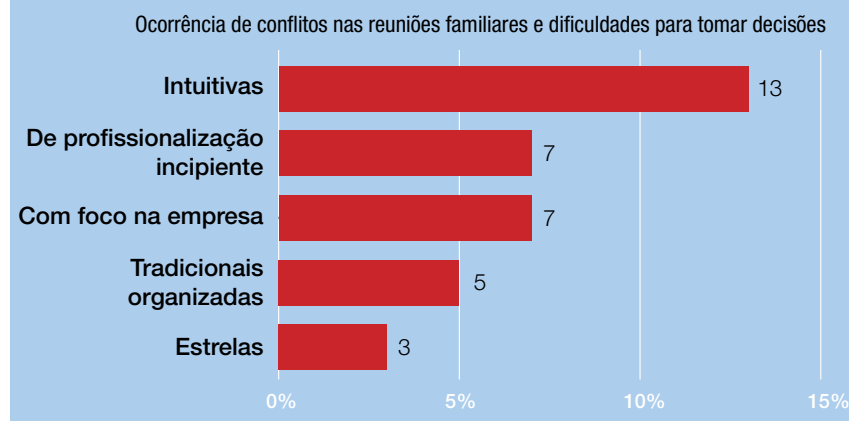
inferior a R\$ 100 milhões. Na média, esse é o grupo das empresas mais antigas e mais tradicionais: cerca de dois terços possuem mais de 50 anos de fundação.

■ **Com foco na empresa.** Representam 28% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Seus proprietários e acionistas se concentraram, quase exclusivamente, no desenvolvimento do negócio, ao passo que o planejamento, a organização e o desenvolvimento da família empresária receberam menos atenção, o que explica, assim, a escolha desse nome. Apesar de serem companhias bem estruturadas, 40% delas foram formadas há menos de 25 anos e 61% ainda estão sob o controle da primeira geração. Entre os cinco tipos de empresas identificados no estudo, este é, na média, o mais jovem.

■ **De profissionalização incipiente.** Representam 27% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras. Estão no “meio do caminho” do processo de “profissionalização”, aqui definido como o processo de adoção de boas práticas de gestão empresarial. Por outro lado, ainda estão no início do caminho do processo de “profissionalização da família”.

■ **Intuitivas.** Representam 15% do total das médias e grandes empre-

Maior adesão aos três conceitos também resultou em maior “capital emocional”



Compare os cinco tipos de empresa familiar do Brasil

Tipo de empresa	Gestão	Governança	Família
Média Brasil	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 68% Há metas de longo prazo: 76% Há orçamento: 76% Há remuneração variável: 62% Há ERP: 86% Há executivos competentes: 66% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de administração ou consultivo: 55% Conselho se reúne com frequência: 52% Conselho avalia desempenho: 46% Conselho possui membros externos: 21% O presidente executivo é da família: 95% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 41% Há critérios para emprego de familiares: 30% Há critério para transferência de cotas: 61% Há critérios para sucessão de gestão: 49% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 54%
Intuitivas	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 4% Há metas de longo prazo: 17% Há orçamento: 17% Há remuneração variável: 29% Há ERP: 54% Há executivos competentes: 43% 	<ul style="list-style-type: none"> Existe conselho: 33% Conselho se reúne com frequência: 29% Conselho avalia desempenho: 33% Conselho possui membros externos: 4% O presidente executivo é da família: 96% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 38% Há critérios para emprego de familiares: 17% Há critério para transferência de cotas: 46% Há critérios para sucessão de gestão: 29% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 50%
De profissionalização incipiente	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 48% Há metas de longo prazo: 54% Há orçamento: 74% Há remuneração variável: 33% Há ERP: 80% Há executivos competentes: 67% 	<ul style="list-style-type: none"> Existe conselho: 41% Conselho se reúne com frequência: 33% Conselho avalia desempenho: 30% Conselho possui membros externos: 9% O presidente executivo é da família: 98% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 37% Há critérios para emprego de familiares: 15% Há critério para transferência de cotas: 43% Há critérios para sucessão de gestão: 37% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 50%
Com foco na empresa	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 95% Há metas de longo prazo: 98% Há orçamento: 95% Há remuneração variável: 79% Há ERP: 95% Há executivos competentes: 73% 	<ul style="list-style-type: none"> Existe conselho: 54% Conselho se reúne com frequência: 52% Conselho avalia desempenho: 46% Conselho possui membros externos: 21% O presidente executivo é da família: 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 29% Há critérios para emprego de familiares: 14% Há critério para transferência de cotas: 48% Há critérios para sucessão de gestão: 32% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 45%
Tradicionalistas organizadas	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 86% Há metas de longo prazo: 95% Há orçamento: 95% Há remuneração variável: 86% Há ERP: 100% Há executivos competentes: 78% 	<ul style="list-style-type: none"> Existe conselho: 75% Conselho se reúne com frequência: 73% Conselho avalia desempenho: 64% Conselho possui membros externos: 2% O presidente executivo é da família: 93% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 64% Há critérios para emprego de familiares: 70% Há critério para transferência de cotas: 91% Há critérios para sucessão de gestão: 93% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 75%
Estrelas	<ul style="list-style-type: none"> Há plano estratégico: 90% Há metas de longo prazo: 90% Há orçamento: 100% Há remuneração variável: 90% Há ERP: 100% Há executivos competentes: 85% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de administração ou consultivo: 100% Conselho se reúne com frequência: 100% Conselho avalia desempenho: 97% Conselho possui membros externos: 100% O presidente executivo é da família: 69% 	<ul style="list-style-type: none"> Há conselho de família: 86% Há critérios para emprego de familiares: 90% Há critério para transferência de cotas: 86% Há critérios para sucessão de gestão: 90% O familiar não envolvido tem conhecimento sobre a empresa: 83%

sas familiares brasileiras. Caracterizam-se pela ausência, ou quase ausência, de estruturas e processos para gestão e monitoramento do desempenho da companhia. O estilo de gestão é fortemente baseado na intuição empresarial de seus proprietários e em sua influência nos assuntos operacionais do negócio, motivo pelo qual essas empresas foram denominadas “intuitivas”. Em relação aos outros tipos, elas tendem a ser empresas menores: 79% delas faturam até R\$ 100 milhões por ano, mas não são as mais recentes –83% foram fundadas há mais de 25 anos.

Em uma escala, entre todos os tipos identificados, as intuitivas obtiveram o menor grau de aderência aos conceitos utilizados, e as estrelas, o maior. O quadro ao lado resume as características de cada grupo. O estudo confirmou, ainda, que maior aderência resultou em maior crescimento da receita e do lucro nos últimos cinco anos.

AS ESTRELAS

Em relação à gestão empresarial, as estrelas tendem a ser bem estruturadas, a ter um corpo de executivos familiares e não-familiares competentes, com papéis bem definidos, motivados e que participam das decisões estratégicas. Todas usam ERPs e processos orçamentários para melhor alocação de seus recursos, e 90% têm planejamentos estratégicos e metas de longo prazo.

Em relação à governança, as estrelas possuem um conselho de administração ou consultivo que se reúne frequentemente para avaliar o desempenho da empresa e de seus gestores. No entanto, seu grande diferencial está no fato de que, em todas elas, o conselho possui membros externos independentes: em

31% dessas empresas, o principal executivo não pertence à família controladora, o que cai para 5% na média nacional.

As estrelas também investem em planejamento, organização e comunicação da família empresária. A grande maioria (86%) tem o equivalente a um conselho de família, ou seja, a um fórum para discutir o futuro da família no negócio. Elas se fazem três perguntas, nesta ordem de importância: o que é melhor para a empresa? O que é melhor para a família? O que é melhor para cada pessoa?

Cerca de 90% das estrelas já definiram critérios para que familiares trabalhem na empresa. Percentuais igualmente elevados aparecem na adoção das demais práticas de planejamento sucessório e patrimonial, como definição e formalização de regras e planos para escolher o sucessor. Em 83% dos casos, os membros da família não envolvidos na companhia são informados, em linhas gerais, sobre a estratégia e o desempenho do negócio.

Dadas suas características, essas empresas também possuem maiores chances de atrair capital, seja na forma de dívida, seja na de ações. Muitas estrelas têm sócios minoritários, às vezes, estratégicos fornecedores de *know-how*, às vezes, investidores financeiros. A abertura de capital ou a venda para esses investidores pode ser uma alternativa interessante para financiar investimentos, estabelecer o valor da empresa ou até mesmo oferecer liquidez para membros da família. Apenas 10% das empresas desse grupo são sociedades anônimas de capital aberto.

COMO EVOLUIR

Toda empresa começa intuitiva e vai evoluindo, embora não

se saiba até onde e em que ritmo. Assim como a dor provocada por um ataque cardíaco e o amor pela vida, que costuma aumentar depois dessa experiência, levam os mais sedentários e preguiçosos a se sujeitar ao “desconforto” de fazer dietas e exercícios, a dor e o amor por que passaram as empresas estrelas foram determinantes para que chegassem lá, como descobrimos em nossas entrevistas.

A maioria das companhias desse tipo teve algum tipo de desgaste na família em gerações anteriores. Por exemplo, a partir de 1956, após a morte do fundador da Droga Raia, João Baptista Raia, a empresa passou subitamente de um modelo de grande centralização para outro no qual não haviam lideranças definidas, e seus filhos e genros passaram a misturar os papéis de acionistas com os de executivos, mantendo interesses divergentes e sem dedicar o necessário foco à gestão da empresa, o que levou à sua regressão do modelo de profissionalização incipiente para o tipo intuitiva. O negócio então começou a ir mal até que, em 1965, um dos genros, Arturo Pipponzi, adquiriu as participações dos demais sócios. Entre 1965 e o final da década de 70, Pipponzi saneou a Droga Raia, colocando-a no estágio “com foco na empresa”. Foi a partir da década de 80, com a empresa já saudável e com a entrada de seus filhos no negócio, que a Droga Raia se estruturou para crescer, tornando-se uma companhia do tipo “tradicional organizada”, e recomeçando a trilhar o caminho do crescimento, rumo a tornar-se estrela. Também foi o que aconteceu com a Zen S.A., comandada por dois irmãos e com seus filhos e genros na gestão da empresa. Sem liderança definida,



A dor e o amor por que passaram as empresas estrelas foram determinantes para que chegassem lá

houve desgaste até que um amigo da família, Egon João da Silva, da WEG, lhes sugeriu uma reorganização com consultoria externa.

A dor pode estar na família, como na Droga Raia, ou em um sócio minoritário. Esse foi o caso do Grupo Ibope, da família Montenegro. A participação minoritária da Nielsen em uma de suas empresas e suas reclamações sobre a qualidade do relacionamento e das informações recebidas obrigaram o grupo a contratar um novo diretor-administrativo-financeiro, que implantou relatórios gerenciais de acompanhamento de desempenho e reuniões mensais com todos os acionistas para discutir planos de negócios. Nessas reuniões foi-se dando maior autonomia ao gestor e esse modelo, que deu certo, contaminou o grupo inteiro, que acabou criando um conselho consultivo com membros externos vindos de organizações como Siemens e Xerox e um conselho de acionistas envolvendo os familiares que não eram atuantes na gestão dos negócios.

E o amor? Quase todas as empresas estrelas tiveram algum tipo de amor como motivação para mudar. Em alguns casos, foi amor pela família. As estrelas sabem que a companhia bem gerida é um elemento unificador da família, em especial

da terceira geração em diante. Foi, de certo modo, a história da João Fortes Engenharia, construtora classificada entre estrela e com foco na empresa. O fundador, João Fortes, deixou 40% do capital para seus dez filhos –abriu o capital quando havia incentivo fiscal para isso, nos anos 70, lançando apenas ações ordinárias– e hoje eles se encontram no mínimo cada dois meses, nas reuniões de acionistas, mesmo após a morte do pai e da mãe. [No final de julho, a família Fortes vendeu o controle acionário da empresa para um investidor externo, a Sobrapar, mantendo 10% do capital.]

Também se trata de amor pela vida fora da organização, um desapego saudável em relação ao negócio. No Grupo Ibope, seu presidente, Carlos Augusto Montenegro, que entrou no negócio aos 18 anos, retirou-se aos 50 para curtir a família e seu hobby –apaixonado por futebol, presidiu o Botafogo. O amor pode ser, naturalmente, o amor saudável pelo negócio, como, por exemplo, a vontade de fazê-lo ganhar visibilidade no mercado internacional, ampliando a escala e exportando. Foi o que fez com que a Karsten abra-se o capital na década de 1970 e com

que, ao longo do tempo, profissionalizasse sua gestão completamente. Tal amor foi capaz de superar os eventuais desconfortos provocados pela mudança –como os de ter de dar maior transparência às decisões e divulgar mais informações.

Este estudo mostra que a extinção das empresas familiares não ocorre somente por desentendimentos entre seus membros. Muitas deixam de existir por não se desenvolver e perder sua atratividade e competitividade.

Quase todas as estrelas passaram pelas quatro fases antes de chegar lá; mas, com o cabedal de conhecimento disponível hoje, é possível, sem dúvida, acelerar o processo. Sua velocidade depende da dor e da vontade de cada família empresária. Por exemplo, uma das companhias intuitivas de nosso estudo criou um projeto para fazer essa evolução em quatro anos. Se conseguirá ou não, isso depende de suas doses de amor e dor. O importante é que as decisões de mudança sejam tomadas enquanto a próxima geração familiar ainda não fez sua escolha profissional, para não impactar sua história de vida.

Ser estrela vale a pena. Além de maior crescimento na receita e no lucro, nosso estudo demonstra que uma companhia dessas multiplica seu capital por 8,2 em uma geração, muito mais do que os outros tipos de empresa, e tem muito menos conflitos familiares. ●

O artigo foi escrito por Alexis Novellino, coordenador do estudo e sócio-fundador da Prosperare, firma de consultoria especializada em gestão de empresas familiares e organização de famílias empresárias. Mestre em estratégia empresarial e comportamento organizacional pela University of Michigan, Novellino também tem a experiência de executivo –trabalhou para os bancos Bozano, Simonsen e Oportunidade e para a Bain & Company nos Estados Unidos. É membro do Family Firm Institute, dos EUA.



Evolução em números

Uma empresa de Valor Atual = R\$100 milhões

Após 1 geração o valor da empresa será de:

