

## É preciso focar a perpetuação do negócio

*Com os métodos de governança familiar, é possível aliar os interesses patrimoniais da família às demandas de crescimento da empresa, afirma o consultor Jairo Gudis.*

Com frequência, as famílias empresárias se veem diante de um árduo desafio: separar, de forma harmônica, os interesses ligados ao crescimento de seu patrimônio daqueles interesses que têm a ver com a continuidade dos princípios, dos valores e da cultura familiar. O conhecido modelo tridimensional "propriedade-família-gestão", desenvolvido e aprimorado desde a década de 80 por Harvard, enseja considerações relevantes para se equacionar esse conflito. É uma forma de agregar valor ao patrimônio e pavimentar os caminhos para a perpetuação do negócio - sem se esquecer da preservação da família propriamente dita.

Todos nós nascemos herdeiros de um patrimônio, independente da sua grandeza. Tal patrimônio provém da transformação em realidade dos sonhos dos fundadores - que constituem a primeira geração dos negócios em família. Não devemos, contudo, confundir o "ser herdeiro", que é uma condição natural, com o "ser sucessor", que é uma conquista oriunda da competência, da visão empresarial e da vocação para o negócio. O compromisso com a continuidade e pulverização do poder e do controle a partir das gerações seguintes exige uma hábil administração dos conflitos de interesse.

Como equacionar os conflitos de interesse entre as gerações familiares e, ao mesmo tempo, agregar valor ao patrimônio e perpetuar o negócio? A experiência comprova que o melhor caminho consiste em construir normas de relacionamento entre as partes, as chamadas "regras do jogo". Tais normas devem ser instituídas no momento em que os conflitos de interesse ainda são administráveis - isto é, antes que eles se intensifiquem e conduzam os negócios a situações intransponíveis. Cada família deve construir o seu próprio caminho. Não existe um modelo "ideal" que possa ser aplicado de forma genérica. Entretanto, é preciso ter em mente que o foco das relações familiares e a preservação dos seus princípios e valores se concentram no negócio. A empresa de controle familiar não depende da família; a família é que depende da empresa.

Os mecanismos mais utilizados na construção dos pactos societários - ou dos acordos entre proprietários e herdeiros - compreendem os processos de governança familiar. Com eles, constituem-se os diferentes níveis de tomada de decisão, separando-os por fórum ou órgão a ser constituído. Os temas relativos à família ficam vinculados ao "Conselho de Família", compreendendo a formação e desenvolvimento de herdeiros, serviços a serem prestados aos familiares e a gestão de seus respectivos patrimônios e investimentos.

Já o processo de tomada de decisões, tanto estratégicas como operacionais, entra na pauta do Conselho de Administração, no qual os proprietários do negócio são representados por um núcleo familiar - que se manifesta pelo voto. Opcionalmente, também podem participar conselheiros externos independentes, capazes de ajudar os sócios/acionistas com recomendações baseadas em experiências profissionais.

Para atender às expectativas dos acionistas, a gestão do negócio tem de seguir à risca a orientação estratégica estabelecida pelo Conselho de Administração. Assim, pouco importará se o principal executivo da empresa for membro da família ou um profissional de mercado. De qualquer forma, ele estará alinhado aos interesses do Conselho de Administração. Assim, é possível minimizar conflitos de interesse em família e colocar todo o foco no negócio - e em sua continuidade.

É PRECISO focar a perpetuação do negócio. **Amanhã**, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br>>. Acesso em 25 mar. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais