Riscos e vantagens da empresa familiar
Gustavo Monteiro

Governança corporativa evita problemas de gestão e auxilia na escolha do sucessor

Fora as estatais e multinacionais, 95% das maiores empresas do Brasil são familiares. A maioria delas, segundo informação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), está na segunda geração. Um dos alertas é não transformar a companhia em extensão da casa. Entre os pontos fortes dessas empresas estão a rapidez na tomada de decisão e o carisma do fundador. Por outro lado, pode haver paternalismo, centralização e conflito de poder.

Consultora de recursos humanos, Ieda Carvalho, diz que a informalidade do ambiente familiar acaba sendo transferida para a empresa, comprometendo a gestão. Outra armadilha é a centralização de decisões no proprietário do empreendimento. Como formas de combater esses problemas, o consultor do grupo Catho, José Carlos Figueiredo, sugere o sistema de governança corporativa.

Segundo a Associação Brasileira de Governança Corporativa (ABGC), a finalidade é proporcionar aos proprietários a gestão estratégica das empresas, envolvendo acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Os que optam pelo sistema adotam como linhas mestras a transparência, prestação de contas e eqüidade.

Há 75 anos no mercado, a Ancar é exemplo do modelo. No Rio de Janeiro, em Porto Alegre e em Brasília, a empresa começou em 1929, como casa bancária. Em 1973, iniciou no ramo de shoppings centers, como proprietária e administradora. Sérgio Carvalho, 66 anos, é o representante da terceira geração e Marcelo Carvalho, 37 anos, da quarta.

Dos cinco irmãos de Marcelo, dois trabalham na empresa. Os demais participam das reuniões, recebem os dividendos, mas não se envolvem com a operação. Marcelo é presidente da Ancar Gestão de Shoppings, Marcos Carvalho comanda a Ancar Empreendimentos (shoppings próprios) e Mariana Carvalho atua como gerente de marketing. O pai é o presidente do conselho administrativo, do qual fazem parte executivos de fora.

Profissionais de fora
- O segredo é termos pessoas do mercado, que já tiveram experiência em outras empresas e representam um forte valor agregado - explica Marcelo. O consultor do grupo Catho reforça que, desde o começo dos anos 90, com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas familiares se readaptaram. Pelo sistema de governança corporativa, a presidência fica com alguém qualificado.

O proprietário do negócio passa a assessorar, sugerir, mas estará sujeito à palavra final do presidente. "Outros membros da família podem participar do conselho. Recebem os dividendos a cada fechamento de balanço", reforça Figueiredo. Para o consultor, grandes empresas familiares que não se adequam à governança corporativa tendem ao fracasso. Ele acredita, entretanto, que nas pequenas esse risco é menor.

Especialistas explicam que pelo padrão histórico, a empresa familiar têm fase inicial de crescimento sob a direção de seu criador. A segunda geração pode ser chamada de "administradora do sucesso". A empresa continua obtendo lucro, pode até ser líder de mercado, mas deixou de inovar.

A terceira geração é a dos administradores da estagnação, que não conseguem impedir a rota de declínio. A administradora de condomínios Cipa parece ter escapado a esse padrão. Deborah O"Dena Mendonça, da terceira geração, ajuda a conduzir os negócios com sucesso.

- Existe confiança e um já conhece o outro, apesar de nem sempre todos concordarem - diz. A empresária começou na Cipa em 1988. A empresa fora fundada pelo avô em 1954. O pai de Deborah, Mário Mendonça, e o tio, Newton Mendonça, são os sócios-proprietários. A prima de Deborah, Maria Teresa Mendonça Dias, fica com a diretoria administrativa.

Há 10 anos, houve reformulação na administração. Antes disso havia outros familiares no negócio. Hoje, há apenas um representante para cada um dos dois sócios. "Optamos pela mudança para seguir em frente. As empresas familiares que não passam por reformulação sucumbem", diz Deborah. A Cipa, com 170 funcionários, possui cerca de 1,2 mil condomínios clientes. Oferece também serviços nas áreas de locações, compra e venda e seguros.

Restaurante de pai para filho

Familiar, a rede de restaurantes Gula Gula foi fundada há 20 anos por Fernando Delamare, engenheiro aposentado aos 73 anos de idade. Como sempre gostou de cozinhar, optou pelo ramo de restaurantes, motivado por dois amigos que entraram como sócios. Um deles, Pedro Salgado, continua em atividade. O filho de Fernando, Pedro Delamare, começou a trabalhar no negócio ainda no início.

Os dois outros irmãos de Pedro seguiram caminhos diferentes. A mãe é acionista, mas não trabalha nos restaurantes. Pedro ocupa o cargo de diretor-presidente - o pai faleceu em 1995 - e uma das sobrinhas, Fernanda, atua como chefe executiva. Delamare explica que a empresa está passando por uma reestruturação.

- Hoje temos um diretor de operações, da parte administrativa e financeira, e um diretor de produtos, além de supervisores de operações, comerciais e de atendimento. Há ainda os gerentes das lojas próprias e das franquias - explica Pedro. Para ele, o surgimento das franquias do Gula Gula, o aprimoramento dos concorrentes e o crescimento da demanda motivaram as transformações.

O empresário crê que o lado bom de viver o dia-a-dia em uma empresa familiar é a vibração com as conquistas. "Por outro lado, existe a tendência do lado emocional sobrepor o profissional, afetando o desenvolvimento da equipe", afirma. A rede Gula Gula tem dez restaurantes - sendo seis franquias - e 600 funcionários.

O respeito entre os familiares é um dos aspectos ressaltados pelo administrados de empresas Rodrigo Amorim, que começou na empresa da família em 1994, aos 18 anos. O motel Le Baron foi fundado há 27 anos pelo pai e pelo avô, este já falecido. A mãe do rapaz, formada em design de interiores, cuida de decoração. O pai de Amorim, ainda atuante, é quem dá a palavra final sobre os assuntos mais importantes, como obras e manutenção. Rodrigo cuida da parte financeira.

- A gente se respeita. Não deixamos as relações de parentesco sobreporem as profissionais. Se eu digo que não posso liberar mais dinheiro para uma determinada obra, meu pai entende e acata - diz o gerente. Os dois irmãos acompanham o desenvolvimento do negócio, mas não estão envolvidos diretamente.

- Pensamos na sucessão. Quando chegar a hora, contrataremos profissionais qualificados. As outras pessoas da família não demonstram interesse em continuar o negócio - admite um dos administradores da empresa.

Jornal do Commercio – 18 nov. 2004, Seu Negócio, p. B-16