

## TRANSPARÊNCIA

### GOVERNANÇA CORPORATIVA

# Comunicação ajuda empresa familiar a ser bem sucedida



Pedro Adachi

## GOVERNANÇA

Transparência na condução do processo sucessório ajuda as companhias familiares a serem bem sucedidas no mercado

Página B-4

**Pesquisa mostra que de cada 100 companhias criadas só 1/3 sobrevive à primeira geração.**

Lúcia Rebouças  
São Paulo

Quando se pensa em empresa familiar a primeira imagem que costuma vir à nossa mente é a do armazém lá da esquina ou de uma empresa de pequena expressão no mercado. Ao contrário desse ideário popular, porém, as empresas familiares são cerca de 90% das organizações mundiais. São familiares companhias donas de marcas famosas como **Wal Mart, Pão de Açúcar, Itaú, Carrefour e LG.**

Que segredo permitiu a elas tornarem-se as atuais potências e se desvincularem da imagem familiar, que praticamente virou sinônimo de empresa pequena ou mal sucedida? A resposta não é simples, mas a adoção de práticas de governança corporativa desde a condução do processo sucessório certamente é uma delas, diz o professor e consultor **Pedro Podboi Adachi**, sócio-diretor da **Societas Consultoria**.

Segundo Adachi, que participou de programas focados em empresas familiares – entre eles o Leading the Family Business do IMD, em Lausanne, na Suíça –, pesquisas mostram que de cada 100 empresas fundadas apenas um terço sobrevive ao processo sucessório da primeira geração e, entre essas, somente 15% sobrevivem à sucessão na terceira geração.

Entre os problemas por trás dessa estatística estão fatores como o fundador achar que o sucessor tem que ser o filho. “Muitas empresas não dão certo porque o

pai obriga o filho a assumir o poder contra vontade dele, atitude que muitas vezes acaba em falência”, conta. Uma boa maneira de evitar essa situação, na avaliação de Adachi, é entender a diferença de conceito existente entre as figuras de sucessor e de herdeiro. Herdeiro é o filho, são os demais membros da família. Sucessor é o gestor, que pode ou não ser o herdeiro ou sócio da empresa.

São duas posições diferentes, que precisam estar na cabeça do dono da companhia. “Para uma sucessão dar certo, o fundamental é que o cargo de sucessor seja preenchido por alguém que cumpra os requisitos exigidos pela função administrativa que vai assumir na companhia, independente de ser ou não da família”, acrescenta o consultor.

Outro ponto sensível para o sucesso de uma empresa é ter mecanismos para lidar com os interesses dos familiares, os funcionários e os sócios, que são conflitantes, embora legítimos. Entre eles, o consultor cita transparência na comunicação e rotinas de divulgação de relatórios de prestação de contas. Isso evita um fato recorrente nas empresas familiares: brigas porque um familiar se sentiu ofendido quando chamado a prestar contas.

O consultor também chama a atenção para a realização de acordos entre familiares. Não adianta serem peças juridicamente perfeitas se não forem bem entendidas por todos. Um acordo onde a avaliação das ações e/ou quotas da empresa seja feita pelo fluxo de caixa, por exemplo. Se não houver compreensão dessa metodologia, não se evitarão brigas na hora que um deles resolver vender sua parte.