

ESTRATÉGIA E GESTÃO PATRIMONIAL

EMPRESAS FAMILIARES

Domingos A Laudisio
São Paulo, 15 de julho de 2014

Existem argumentos pró e contra empresas familiares – particularmente no Brasil os argumentos contra são predominantes

ARGUMENTOS PRÓS (fontes: OMBI - John Davies)

- Estados Unidos – empresas familiares listadas no mercado de capitais
 - Valor de empresas familiares 10% superior ao das empresas com capital disperso ou pulverizado
 - Empresas familiares 5,5% mais rentáveis que as não familiares
 - ROA – Retorno sobre os Ativos – das empresas familiares 6,7% superior ao das não familiares
- Colômbia
 - Empresas com vida superior a 30 anos
 - Familiares: 18%
 - Capital pulverizado: 4%

ARGUMENTOS CONTRAS (fontes: OMBI, IBGC e outras)

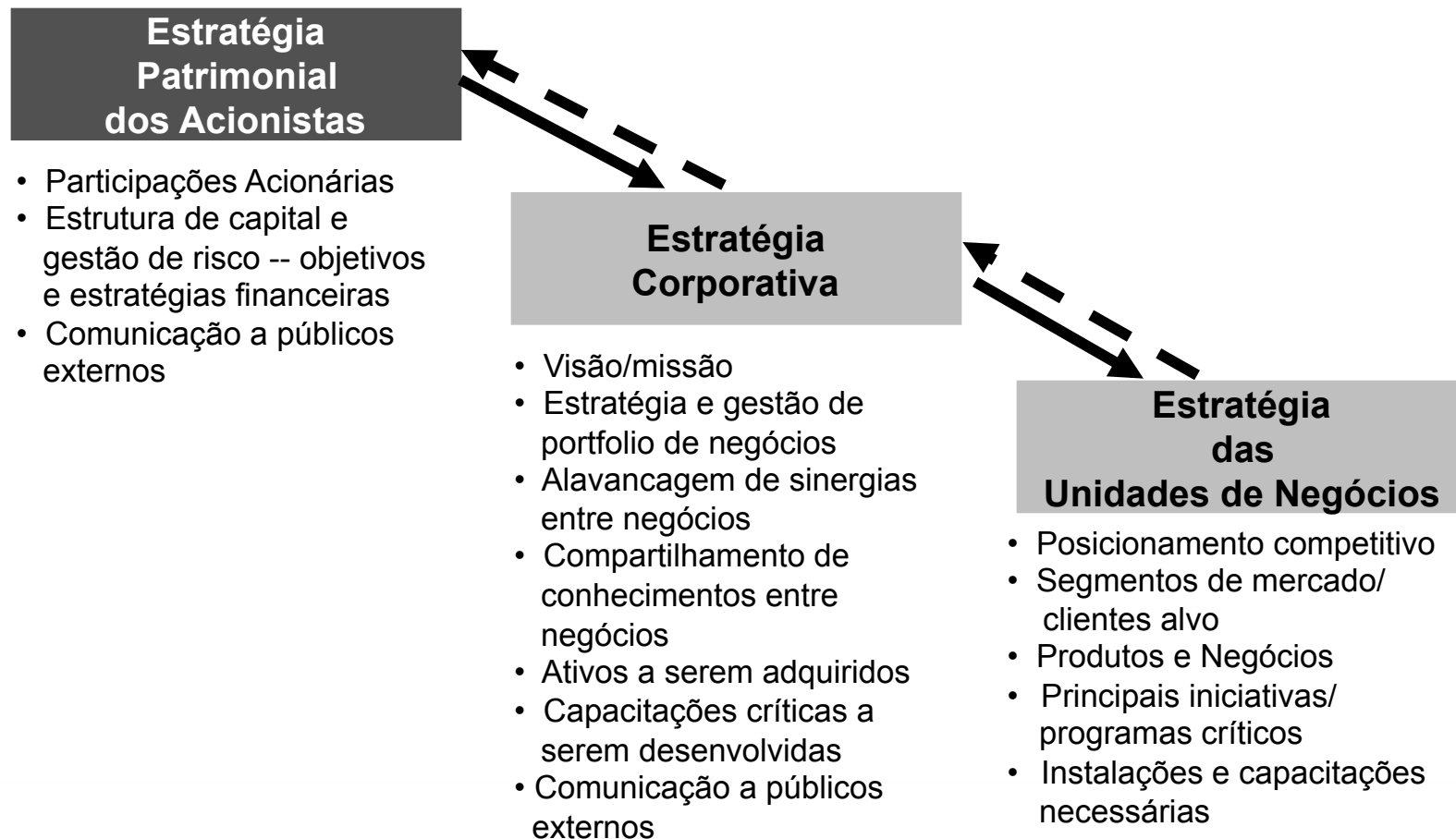
Das empresas sobreviventes a 5 anos iniciais

- Estados Unidos:
 - 30% a 35% das empresas familiares passam da 2ª geração
 - 10% passam da 3ª geração e 5% da 4ª geração
 - Expectativa de vida média:
 - Capital pulverizado -- 40 anos,
 - Empresas familiares – 25 anos
- Brasil:
 - 20% das empresas familiares passam da 2ª geração
 - Somente 5% passam da 3ª geração
 - Empresas listadas – dados 2007
 - ROA – Retorno sobre os Ativos – das empresas familiares (9%) inferior ao das não familiares (13%)
 - ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido – das empresas familiares (19%) inferior ao das não familiares (21%)

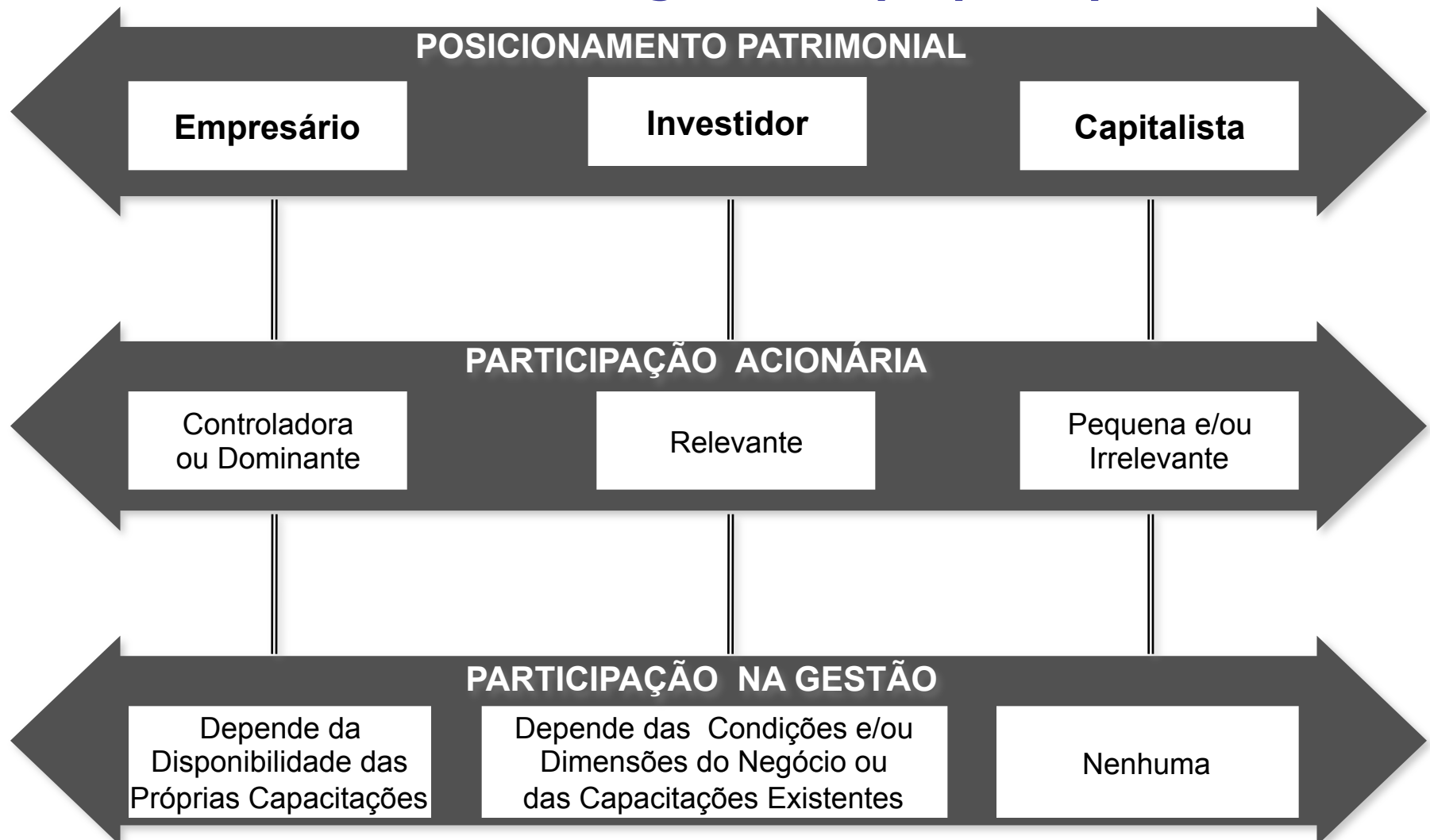
Negócios familiares tem características muito diferentes de empresas com controle disperso ou pulverizado

- Negócios familiares envolvem não só participações societárias como também componentes emocionais – que muitas vezes são diferentes dos interesses financeiros da participação societária
- Em geral, os componentes emocionais tendem a se tornar cada vez mais “fracos” a cada nova geração da família
- O estágio de desenvolvimento da empresa – iniciante, crescente, madura, em transição, em declínio, múltiplas gerações – determina o modelo de governança e gestão das empresas familiares

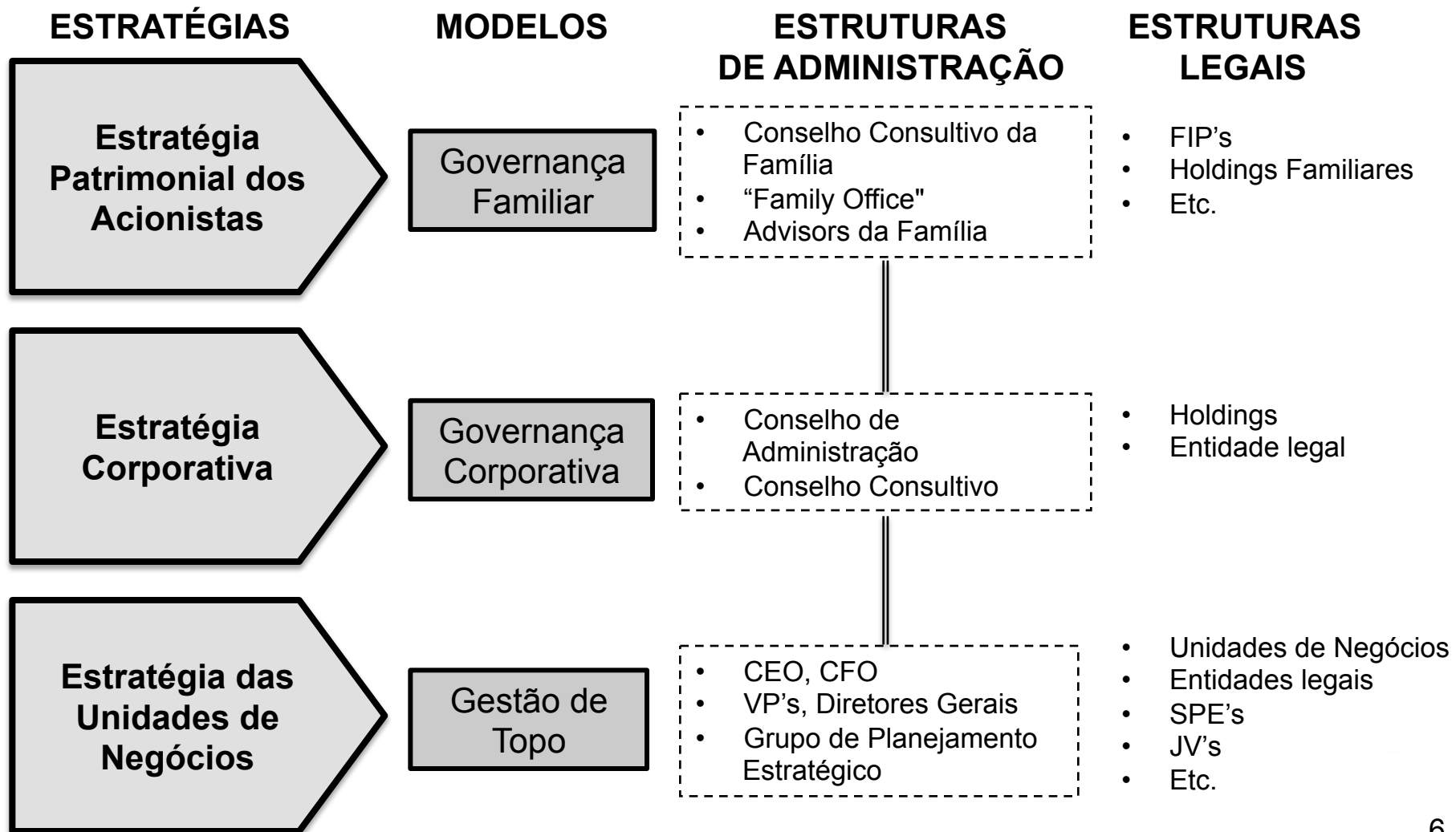
Neste contexto torna-se fundamental uma estratégia patrimonial em um nível superior aos atuais processos de planejamento estratégico



A estratégia patrimonial define o posicionamento dos acionistas nos diferentes negócios de que participa ...



... e deve ser desenhada e implantada com modelos e estruturas específicas



O objetivo do modelo de sistema de governança familiar é controlar o destino patrimonial da família

- O destino patrimonial da família não é necessariamente ligado ao destino da empresa ou de um determinado negócio
- A família pode entrar e sair de diversas posições acionárias ao longo do tempo de forma a
 - Preservar e aumentar o patrimônio de cada membro da família – o número de familiares cresce rapidamente a cada nova geração
 - Alguns negócios excepcionais hoje podem simplesmente "desaparecer" devido a mudanças tecnológicas ou mesmo devido a mudanças sociais e comportamentais acentuadas
 - Preservar as crenças e valores culturais da família
- Parte do patrimônio da família pode estar alocado em ativos financeiros não acionários e imóveis

As mudanças tecnológicas tem impactado fortemente tanto grandes corporações como negócios familiares nos últimos vinte anos

EXEMPLOS

NO PASSADO RECENTE	ATUALMENTE
• Papel carbono	• Cópias "escaneadas", softwares do "office" e impressoras pessoais
• Locadora de vídeo	• TV "on demand", Netflix, AppleTV, etc.
• Máquina de escrever	• Softwares tipo "word" em computadores pessoais
• Fita cassete, CD's	• Música via internet/streaming
• Cirurgia cardíaca	• Stent coronário e similares
• Máquina/serviço de fax	• E-mail e anexos
• Máquina fotográfica não profissional	• Smartphones
• Filmes para fotos	• Foto digital

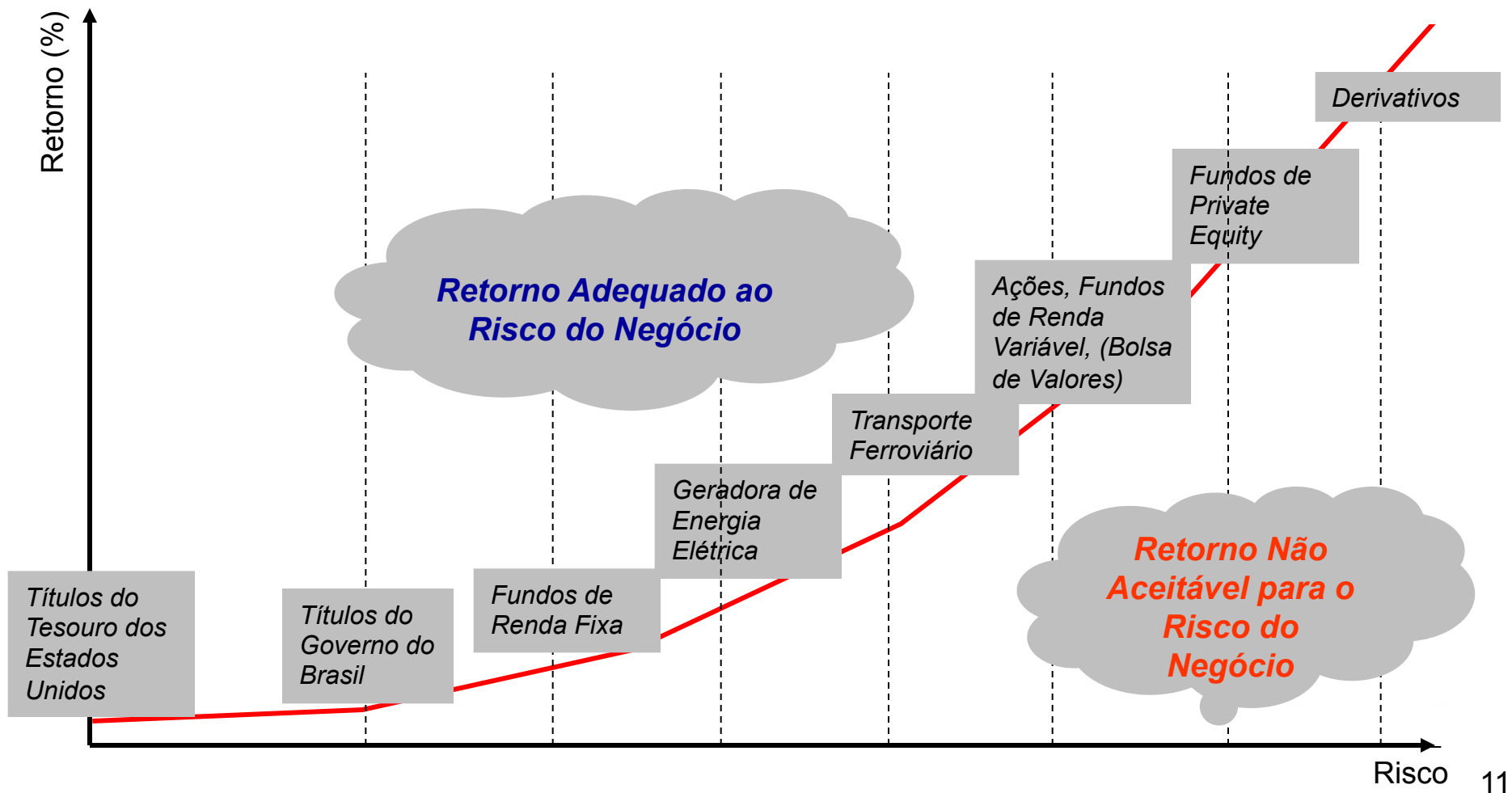
Para se controlar o destino patrimonial da família é imperativo ...

- Entender os negócios da família e sua evolução dentro do contexto de novas tecnologias, do mercado/competição
- Desenvolver e implantar novas estruturas – conselho/escritório da família, conselho de administração/consultivo, comitês, etc. – e profissionalizar as mesmas ...
- ... inclusive definindo regras para participação e representação de familiares nos órgãos de governança corporativa e de gestão (em todos os níveis)
- Detalhar acordos para assegurar a indisponibilidade relativa do controle acionário
- Desenvolver processos para resolução da potencial demanda por liquidez de alguns herdeiros
- Desenvolver mecanismos para capturar o prêmio pelo controle de empresas ou negócios

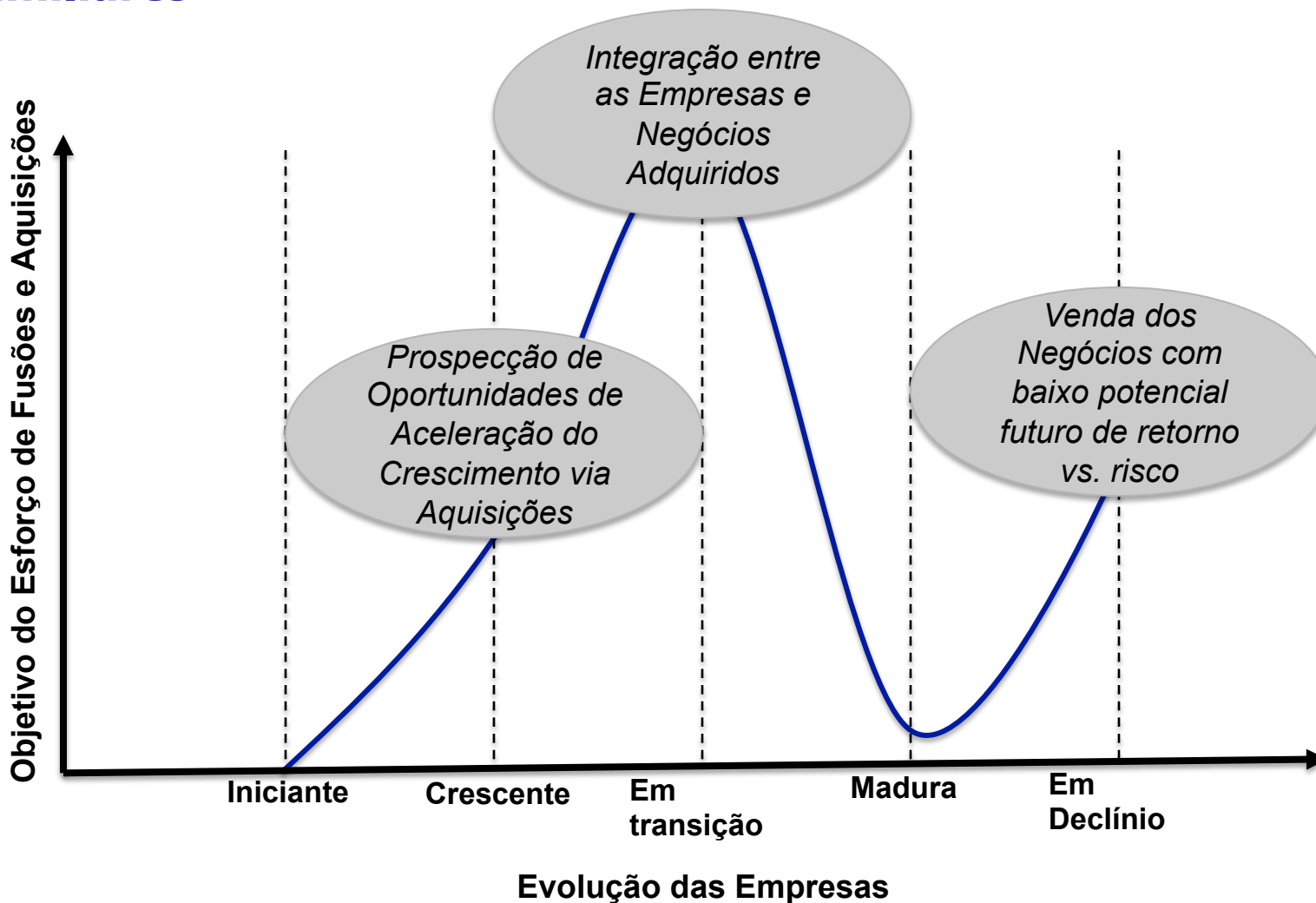
Neste contexto, os papéis e responsabilidades do sistema de governança familiar são ...

- Exercer supervisão com fluxo de informações adequado para conhecimento dos negócios da família e seus resultados a todos os familiares
- Definir os objetivos e estratégias financeiras da família
- Definir políticas de negócios da família
 - Riscos e sistema de gestão de riscos
 - Retorno desejado nos negócios
 - Estrutura de capital das participações societárias
 - Imagem
- Detalhar, implantar e consolidar acordos societários
 - Acordos para assegurar a indisponibilidade relativa do controle acionário
 - Processos para resolução da potencial demanda por liquidez de alguns herdeiros
 - Mecanismos para capturar o prêmio pelo controle de empresas ou negócios
 - “Framework” do modelo de governança corporativa das empresas em que participa
- Desenvolver homogeneização de alguns benefícios entre os membros do sistema familiar independente de participarem ou não de qualquer órgão relativo aos negócios

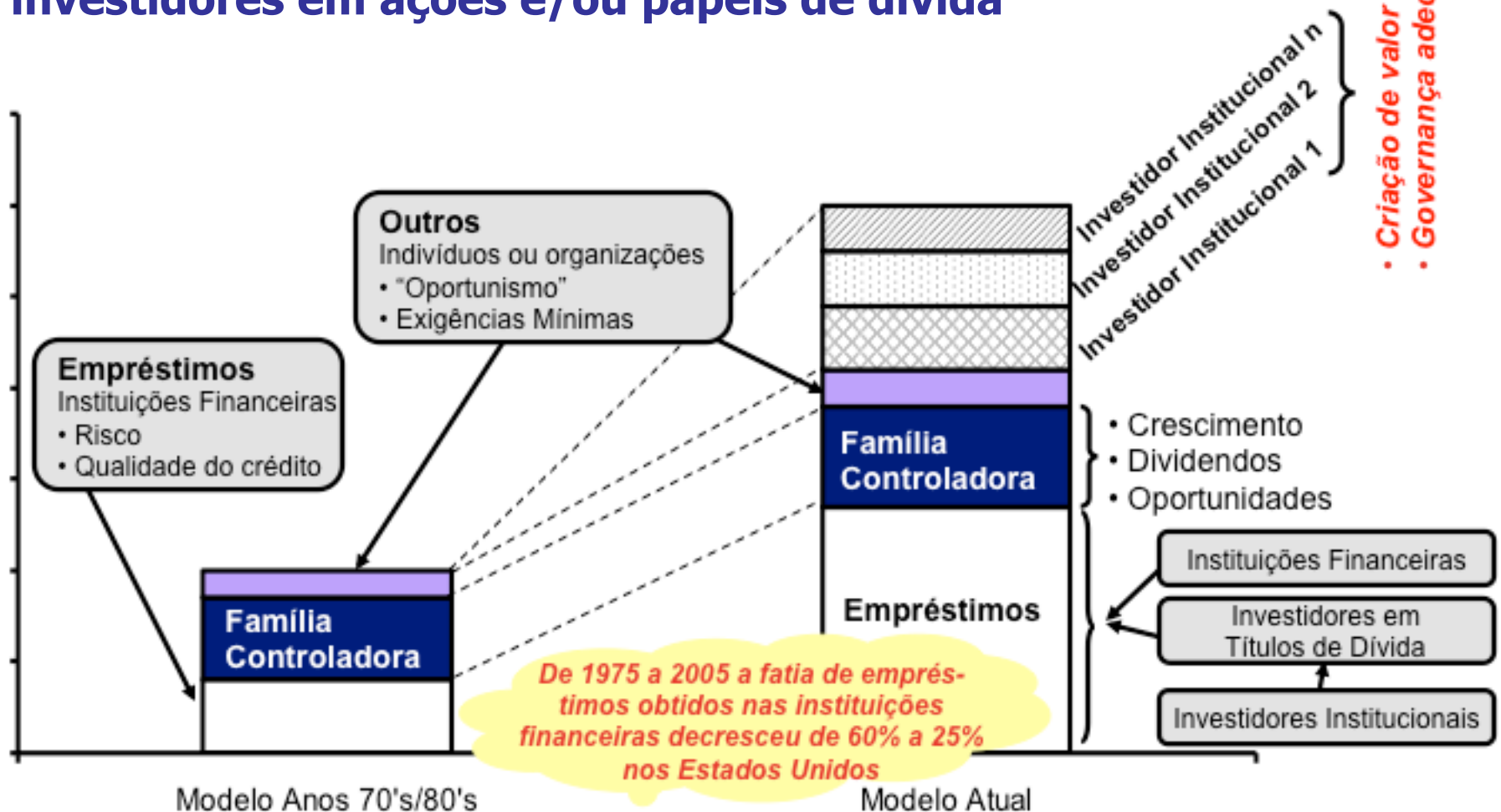
Alternativas de negócios e investimentos familiares devem ser avaliadas dentro do conceito da equação risco -- retorno



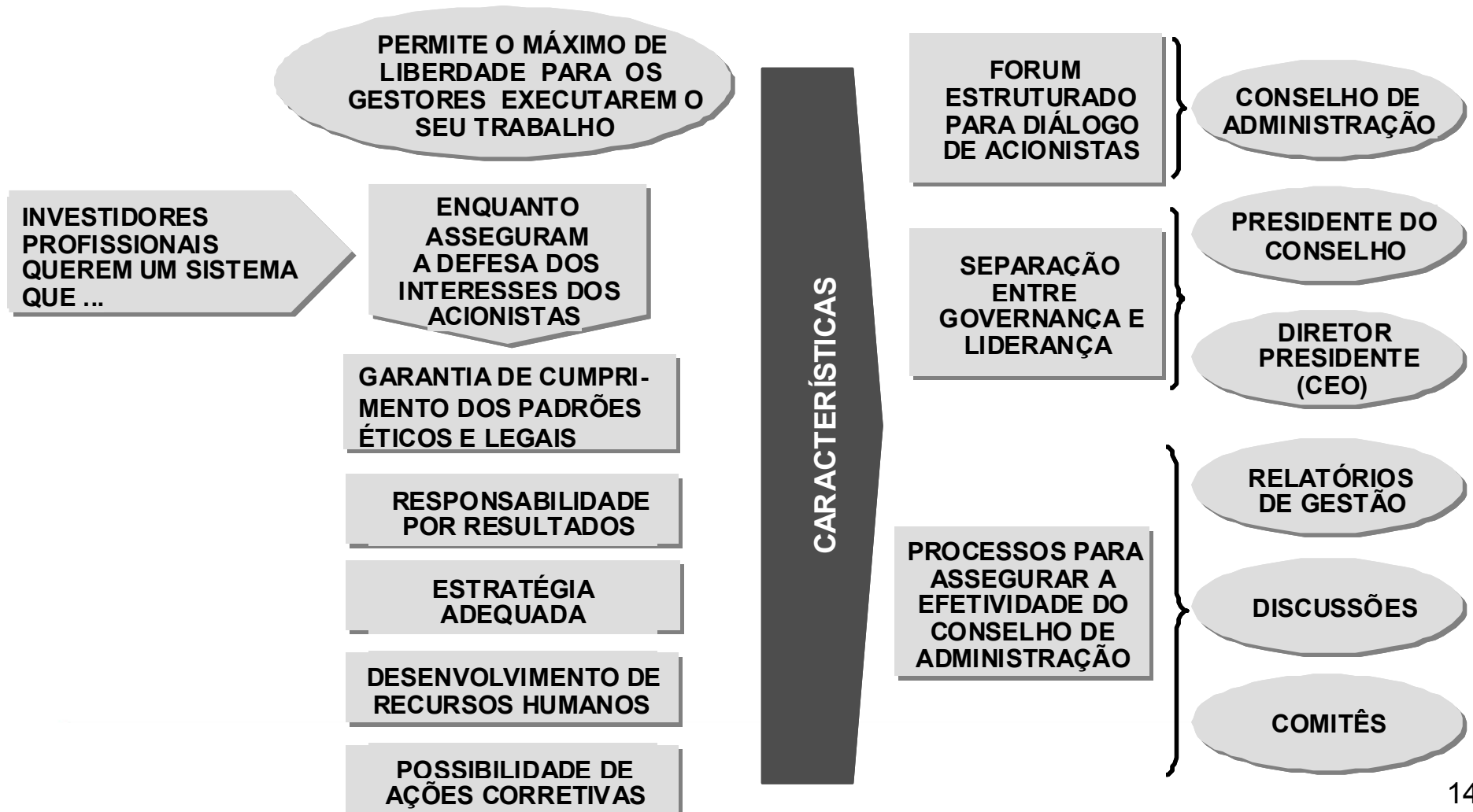
O esforço de "M&A" é muito importante para negócios familiares



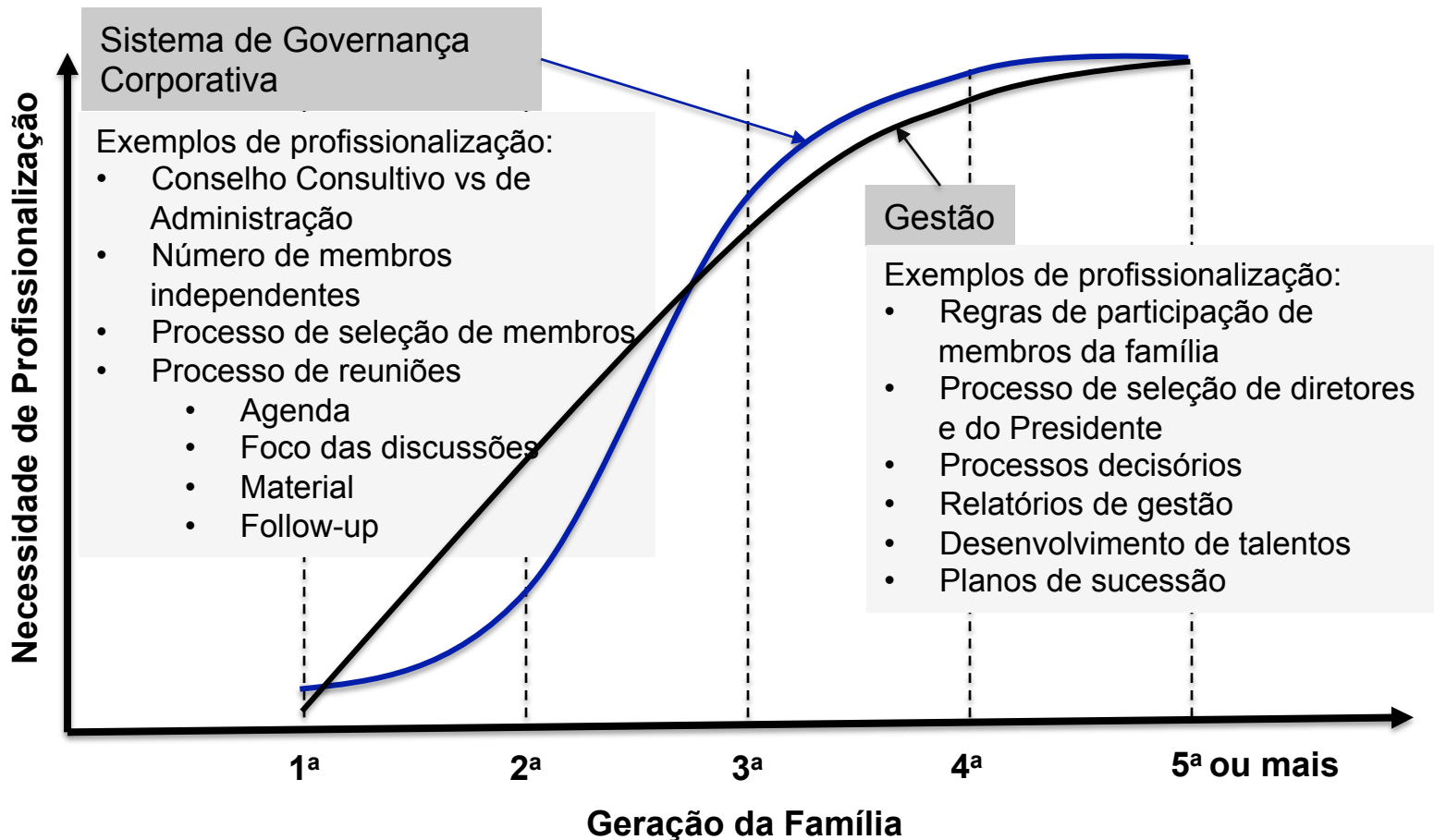
Nas últimas décadas ocorreram mudanças significativas nas formas de relacionamento entre famílias controladoras, investidores em ações e/ou papéis de dívida



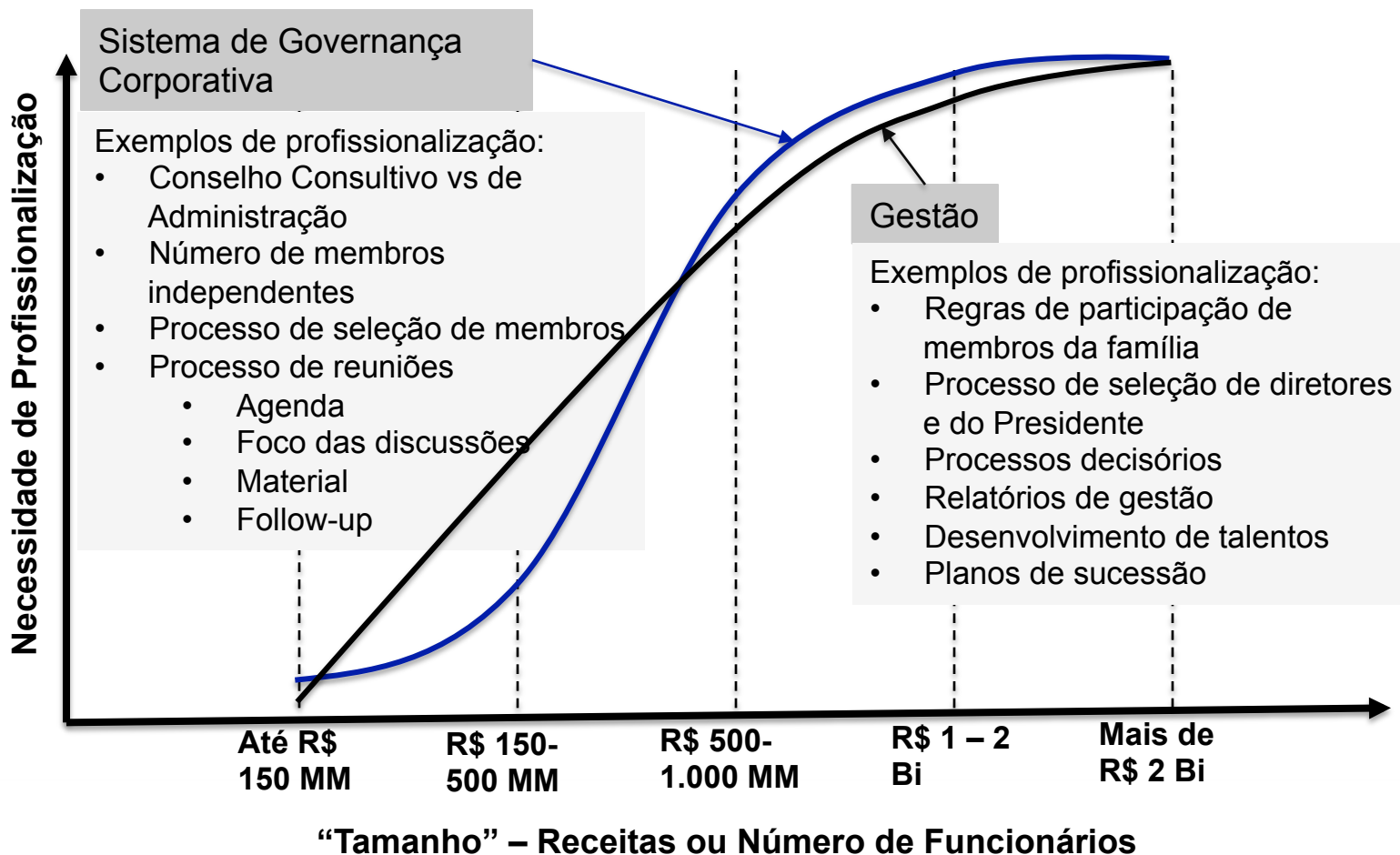
O sistema de governança corporativa visa assegurar a investidores profissionais (e credores) relações adequadas



A “profissionalização” da empresa – governança corporativa e gestão deve mudar ao longo das gerações



Mas também são função do crescimento relativo da empresa



Conselhos de Administração podem focar em diferentes papéis

PAPÉIS DO CONSELHO

Advice *(Aconselhamento)*

- Direcionamento geral da organização (visão e missão)
- Elaboração e implementação da estratégia
- Questões funcionais
 - Controladoria
 - Finanças
 - Comercial e marketing
 - Recursos humanos
 - Operações
- Processo de Gestão de Riscos

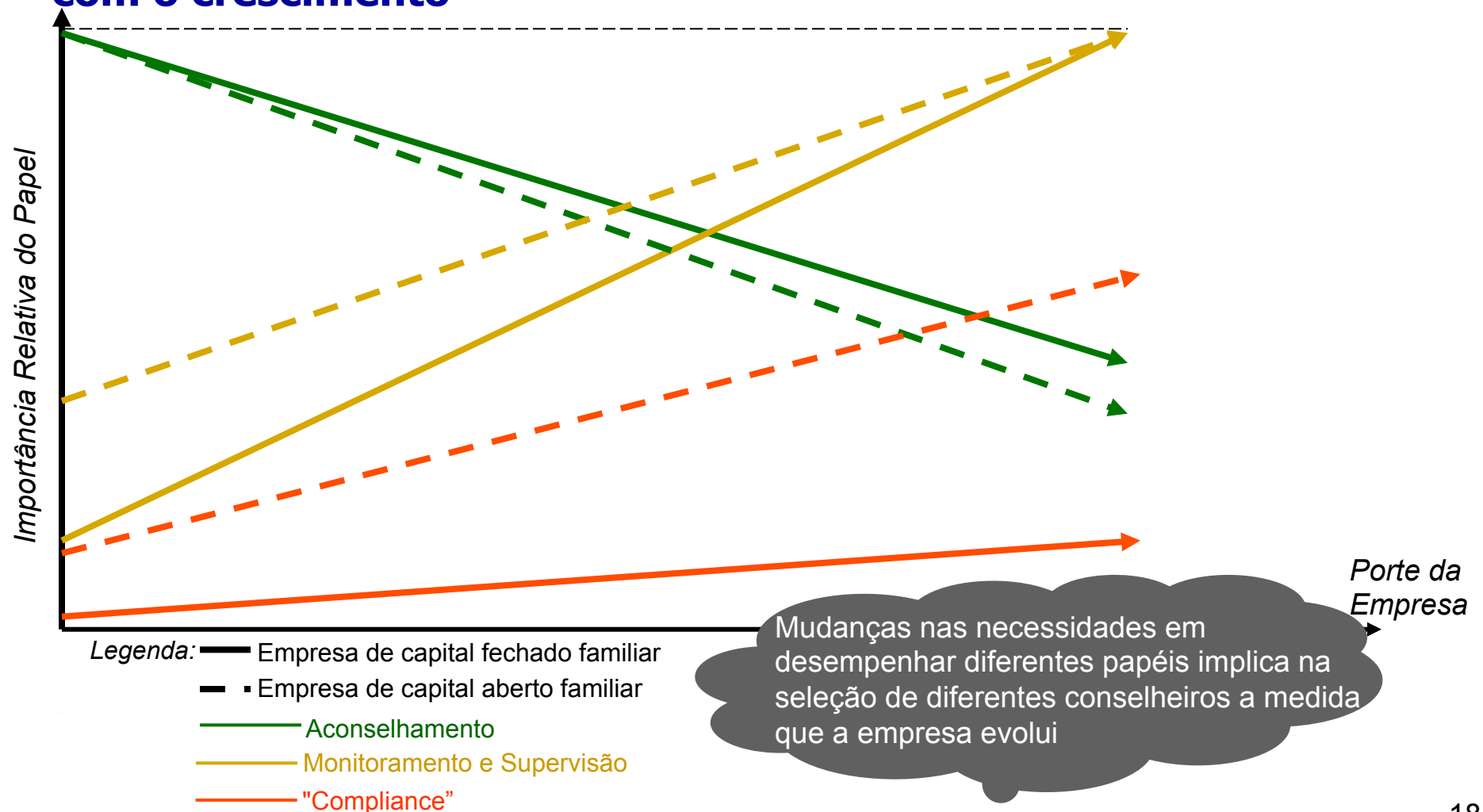
Monitoring and Oversight *(Monitoramento e Supervisão)*

- Desempenho econômico e financeiro da empresa
- Transações materiais extraordinárias aos negócios usuais
- Gestão de Riscos
- Elaboração e implementação da estratégia e planos de longo prazo
- Análise de conflitos de interesse
- Desempenho dos gestores de topo
- Política de compensação e planos de aposentadoria regulados
- Análise do mercado da empresa e competitividade dos produtos e serviços
- Independência e relação com os auditores externos
- Relações com os empregados, clientes, fornecedores e comunidades

Compliance *(Verificação de normas e padrões)*

- Cumprimento das leis e das obrigações legais pela diretoria
- Elaboração e cumprimento por toda a empresa do código de ética e/ou código de conduta
- Cumprimento do acordo de acionistas, estatuto social e regimento interno
- Cumprimento das políticas e procedimentos da empresa
- Cumprimento das decisões do Conselho

Nas empresas familiares aconselhamento é fundamental no início, monitoramento e supervisão começa a ser importante com o crescimento



Vale a pena voltar a ressaltar que o foco da governança corporativa e muitas vezes da própria gestão são diferentes em função de “quem” controla o capital da empresa

- Nas empresas com controle familiar o foco deveria ser o aumento da riqueza da família
- Em empresas com participações de fundos de private equity, o foco destes é a maximização do valor de saída do capital da empresa
- Em empresas listadas em bolsa e com controle disperso ou pulverizado o foco da governança corporativa é "compliance"
- Em organizações sem fins lucrativos o foco é o alcance da missão destas organizações e o levantamento de fundos