

Forbes Brasil
Artigo - Sucessão Segmentada
22 de outubro/2004 - Página 44



Sucessão segmentada

Diferenças entre indústria e serviços exigem cuidados para transferência de capital

Independente da individualidade de cada família, é importante entendermos que processos sucessórios possuem características baseadas nas tradições empreendedoras dos seus antecessores. Filhos de profissionais liberais tendem a ser profissionais liberais; descendentes de comerciantes seguem a tradição e industriais geram industriais. Esta verdade empírica nos leva a refletir sobre o óbvio.

Filhos são o resultado de um processo educacional em que imitar os pais faz parte do processo de amadurecimento. É óbvio que com a falta de opções, é mais fácil se acomodar no sucesso já conquistado pela família. E é óbvio que para agradar pais e avós, seguir seus passos é buscar reconhecimento.

O que não é óbvio é que neste mundo globalizado, onde herdeiros e sucessores são melhor preparados para definir sua própria trajetória, as tradições familiares continuem, muitas vezes, a desconsiderar outras alternativas. O que não é óbvio é constatar como herdeiros se acomodam; menos óbvio é entender porque pais aceitam que herdeiros sigam seus passos sem fazer uma análise crítica.

Se analisarmos os aspectos sucessórios das áreas que compõem grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) de uma nação - indústria, comércio e serviços -, notamos que as suas características diferenciadas ensejam um processo sucessório que deve se adequar a estas diferenças.

A área industrial se caracteriza por uma cultura essencialmente tecnológica, aonde o que se busca é transformar matéria-prima em um novo produto que atenda a uma parcela significativa de consumidores. Já o comércio recebe produtos, e sua característica é disponibilizá-los no mercado. Por outro lado, o crescente segmento de serviços se baseia na habilidade de prover soluções.

Do ponto de vista da sucessão; a área industrial e a área

comercial podem ser definidas como "sociedades de capital", enquanto a área de serviços é estruturada como "sociedade de competência".

Transferir capital de geração em geração tem sido a tônica de todo o sistema societário, seja ele operacional ou jurídico, possui um arcabouço de experiências bem-sucedidas. No entanto, fica a grande questão: como transferir um capital intelectual, que é a base da sociedade de competência e que demanda dos herdeiros e sucessores a capacidade de assimilar toda uma tradição personalizada, sem usar estes paradigmas conhecidos.

A principal diferença no processo sucessório das sociedades de capital e de competência, é que nas

sociedades de capital, é possível separar capital material de capital humano. Na sociedade de competência, o que se tem é essencialmente capital humano.

Portanto, os três setores têm de se adequar a processos de transferência patrimonial de forma distinta.

No setor produtivo (industrial), herdeiros podem e devem ser preparados para compreender a separação da gestão e da propriedade; para receber a propriedade e eventualmente sócios que, além de não estarem envolvidos, possuem um viés distinto sobre a sua relação com este capital decorrente de sua própria percepção. Já sucessores que além de herdeiros assumem a gestão, precisam receber treinamento técnico nas áreas gerenciais. No mundo ideal todo sucessor e herdeiro compreende sua limitação, convive com a sua fronteira. E no mundo real? Ser gestor é melhor ou pior do que ser proprietário? É esta dúvida que gera conflitos.

O empreendedor, que durante sua trajetória aprendeu a confiar neste seu instinto, tem o desafio de aceitar que seus herdeiros e sucessores adotem conceitos modernos de gestão.

Os herdeiros precisam compreender a separação entre gestão e propriedade

René Werner - Dirigente da consultoria Werner & Associados