



Jornal: Valor Econômico
Artigo: Sucessão ou Transição:
A questão básica da empresa familiar
13 / setembro / 2006 - Páginas D2 - Eu & Investimento

Sucessão ou transição: A questão básica da empresa familiar

Por René Werner

Acadêmicos cunharam o termo sucessão para definir a transferência de poder e patrimônio de uma geração a outra, e consultores nesta área têm se aproveitado do termo para definir a sucessão da empresa familiar como o foco central para a sua sobrevivência. É comum se observar comentários de que se a família empreendedora consegue sobreviver a sua primeira sucessão, a sua longevidade - para não dizer sua perenidade - está assegurada. Um mito que não é a realidade, pois os aspectos sucessórios, que influenciam de fato a transição entre gerações é um processo que deve ser exercitado de geração em geração.

Na experiência de ser um “familiar por opção” no mundo da empresa familiar, e posteriormente atuando como especialista no setor por mais de uma década permito-me compartilhar a questão de que não é a sucessão o problema central da empresa familiar, e sim a definição da transição entre as gerações. O desafio não se limita somente a criar estruturas de transferência de poder e patrimônio e sim criar uma forma em que a convivência entre gerações se transforme em uma transição natural no ciclo e vida dos seus participantes.

Suceder uma geração implica que a anterior já não existe mais. Por outro lado, criar o processo de transição é a afirmação positiva de que gerações não somente podem conviver lado a lado de forma a construir o futuro, mas ainda há a demonstração de que é essencial haver uma passagem natural, em que o presente, passado e futuro se fundem em uma única realidade. Uma realidade de convivência harmônica e saudável, aonde as experiências são compartilhadas e o aprendizado conjunto fortalece as relações familiares e societárias.

Se suceder é legalmente um processo com definições claramente estabelecidas, transição é uma experiência que transcende códigos e regras, pois obriga os indivíduos envolvidos a visualizarem seus papéis no todo, ou seja, assumir o seu ser individual no grande projeto empreendedor da família.

É essencial lembrar que, em se falando de transição, o processo sucessório não deve ser de regras de votação, ou de regras de quorum e sim a busca de um consenso e um consentimento de todos de forma que não haja vencidos e nem ganhadores, permitindo então que o todo se transforme no único. A convivência e a definição da posição dos sucessores lado a lado com os empreendedores frente ao processo de transição é uma grande contribuição para o objetivo final: a perpetuação do empreendimento através de valores e princípios aonde os intangíveis perpetuam o tangível.

Para se elaborar um processo de transição e não de sucessão são necessários alguns pré-requisitos essenciais:

- Cumplicidade entre as gerações quanto a sua visão de futuro; compartilhar o sonho e ser capaz de fazer acontecer o real transformando a visão em ação e a ação em realização.

- Compreensão de que as gerações mesmo que cúmplices no presente e partilhando a visão do futuro não são idênticas, pelo contrário, são estas diferenças entre as gerações que asseguram a grande somatória de experiências, pois o aprendizado não foi só transferido como informação, mas sim compartilhado como formação.
- Que o tempo passa a ser apenas uma medida que determina um processo, mas não um momento que tem princípio e fim, pois a transferência de ônus e bônus decorrente da propriedade e da gestão acontece naturalmente, sem que haja a necessidade de uma causa e um efeito, característica típica do processo de sucessão em que a causa é a saída de cena de um e a entrada de outro. Transição implica em simultaneidade.

Para que um processo de transição seja efetivo é importante que haja um processo educativo de todos, considerando que a co-educação faz a diferença e compartilha o aprendizado, e além de unificar o conhecimento, proporciona a vivência da evolução de ambas as gerações. A transição exercida por todos é a sucessão feita ao longo de uma vida, é transformar um feito em um processo e deixar que o processo determine o fato.

É a partir dessa conscientização da sucessão e da perpetuação das empresas familiares que devemos fortalecer e sermos fortalecedores de processos, e muito menos expositores de uma solução ou de uma verdade. Buscar a transição é a questão fundamental da empresa familiar.

René Werner,
diretor da Werner & Associados,
especialista em Governança Familiar e
Corporativa e consultor em
Desenvolvimento Societário.
www.wernerassociados.com.br