

Jornal do Comércio  
Matéria: Sucessão em Família  
Outubro/2009  
Repórter: Chico Barbosa

# Sucessão em família



O Brasil mudou completamente nas últimas décadas. De um país de população de maioria rural passou a ser predominantemente urbano. As empresas, que em sua grande maioria eram familiares, tiveram que se profissionalizar, ao mesmo tempo que seus administradores lidavam com a sucessão de gerações na companhia. A dúvida era: deixar a gestão nas mãos do filho ou nas de algum executivo bem preparado.

O consultor de empresas familiares René A. Werner, da Werner & Associados Desenvolvimento Societário, afirma que não existe sucessão em empresa familiar sem maiores percalços. Para que ela ocorra com sucesso, todos os movimentos devem ter por base planejamento, acordos formais e as melhores práticas de governança corporativa e familiar.

"É preciso ter em mente que esse processo demanda tempo, porque posso escrever o melhor acordo, mas se as partes não estiverem totalmente comprometidas, ele não valerá de nada. Elas precisam ser treinadas, convencidas e comprometidas com o processo. Uma sucessão implica em uma sociedade, por definição, pois não existe uma pessoa que sucede sem que existam outras envolvidas no processo, como executivos, outros membros da família ou acionistas mais velhos", diz Werner.

Segundo Francisco Ramirez, consultor em Gestão Empresarial e Executive Search, da ARC Executive Talent Recruiting, algumas companhias crescem e demoram para entender que competência em negócios não é genético, ou seja, o filho não vai necessariamente entender a empresa e o mercado. Mas o que dizer sobre aquelas histórias de sucesso, de familiares que começaram como estagiários e passaram por todos os cargos da companhia até assumirem a posição de chefia?

**TRANSPARÊNCIA.** "Essas pessoas têm que se esforçar mais do que os outros. Há empresas com famílias inteiras em posições de comando". Para ele, no mundo de hoje, mais rápido, com mais informações disponíveis, as companhias devem ser transparentes e mostrar de onde vieram as suas lideranças e as suas competências.

"Quem vai abrir o capital deve ser lido e entendido por qualquer pessoa interessada. Custa caro se esconder, pois quem dita o preço de uma empresa é o mercado, não a empresa. Tome um mercado em vias de profissionalização, como o de alimentos, na qual existem empresas em vários estágios de desenvolvimento. A indústria de carne está indo para um nível de transparência maior. Por que não continuar como os antigos frigoríficos, que não tinham transparência? Porque dessa forma, a empresa vale menos", afirma Ramirez.

De acordo com a diretora-executiva do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Heloísa Bedicks, a governança corporativa ajuda qualquer tipo de sucessão, seja empresa familiar ou a que tenha gestão profissionalizada. Ela afirma que é sempre importante ter um plano de sucessão para não ficar dependente do executivo do momento. Segundo Heloísa, as empresas devem ter um acordo societário claro, em que as regras da entrada dos herdeiros precisam estar claras e definidas.

"Na empresa familiar, o que acontece na maior parte das vezes é que o executivo chefe é o grande empreendedor, que construiu a companhia do nada e assim a empresa gira ao redor dele. Por isso existe uma dose muito grande de sentimentalismo da família, há envolvimento emocional com o negócio". Para Heloísa, "o familiar tem que ter background acadêmico sólido, passar por diversos áreas da empresa, ser tratado como funcionário normal, galgar todos os degraus da empresa e daí, assumir os processos sucessórios ou ele vai ser sempre visto por seus pares como um sobrenome".

**NEGÓCIOS DECLINANTES.** Segundo o advogado especializado em Direito Processual Civil e Direito de Família e das Sucessões do escritório de advocacia SMF & Associados, Sérgio Magalhães Filho, a pessoa devidamente esclarecida tem a obrigação de preservar toda uma vida de trabalho através de aconselhamento de profissionais competentes que coloquem regras e as proteções no papel.

"É muito importante prever e evitar brigas na sociedade controladora, que pode colocar a sociedade em cadafalso. Há vários casos de empresas enormes que o titular morreu e os negócios sociais foram declinando e tiveram que pedir falência ou concordata. O espírito da coisa é a preservação do patrimônio. Para isso, é conseguir prever e administrar as diferenças dentro da família".

O advogado explica que existem empresas que não separam o patrimônio familiar do empresarial e algumas pessoas dessas famílias, por exemplo, jogam dinheiro dentro da companhia para pagar menos imposto de renda e usam carros e aviões para motivos particulares. "Qual é o trabalho do advogado que milita nessas duas áreas? Orientar o cliente no sentido dele preparar no âmbito da família uma sucessão tranquila que evite desgaste entre a viúva e os próprios filhos e os outros acionistas da companhia. Há de se fazer advocacia preventiva. Hoje cada vez mais orientamos as empresas a planejar a sucessão em vida", conclui.