



WERNER & ASSOCIADOS

Desenvolvimento Societário

NA IMPRENSA



Revista: Estadão Investimentos

Matéria: Assunto de Família

Abril/2008

Repórter: Soraia Haddad

Assunto de Família

Por Soraia Haddad

Parentes podem dividir o comando e os ganhos de uma empresa sem afundar o negócio

A maioria das grandes empresas tinha, quando pequena, comando familiar. Essa condição, muitas vezes, acompanha o crescimento do negócio. No Brasil, um terço das mil maiores companhias ainda tem controle dividido entre parentes.

Esse ambiente, freqüentemente, torna-se propício para a condução do empreendimento de forma desordenada e baseada em palpites. Quando a empresa tem sorte, conta com a experiência, o engajamento e as decisões rápidas de um fundador competente, cercado de parentes dispostos a trabalhar. Mas, claro, essas são apenas as empresas de sorte.

Na Rallye Design, empresa de pequeno porte, especializada na fabricação de bancos para os setores automobilísticos, aeronáutico e naval, sexta-feira é um dia especial. Os quatro irmãos e sócios Michelle, Antônio, Enzo e Rosângela Perrone se reúnem para fazer um balanço da semana. O encontro na sede, em Santo André (SP), tem hora marcada para o início e o término dos trabalhos e não abre espaço para conversas familiares. Todos respeitam as normas. No final da reunião, tudo que foi discutido e deliberado consta de uma ata.

Quem vê toda essa organização não imagina que há um ano e meio o cenário era outro. Os assuntos familiares e da empresa se mesclavam, os conflitos entre os irmãos e o pai fundador, Vincenzo Perrone, eram freqüentes e os funcionários até presenciavam as discussões. Foi quando os proprietários decidiram buscar ajuda profissional.

Um problema bem evidente era que todos os sócios faziam de tudo. Assim, um dos primeiros passos foi organizar a empresa. O consultor Domingos Ricca, sócio-diretor da DS, estabeleceu ordem nos setores jurídicos, trabalhistas e de vendas, e definiu a área de atuação dos sócios.

“Cada um tem seu papel e responsabilidade”, explica. Hoje Michelle cuida da parte comercial, Tony e Enzo trabalham com projetos, Rosângela administra as finanças e Vincenzo desempenha um papel de consultor. Ele participa das reuniões quinzenais do conselho administrativo, junto com os filhos e o consultor Ricca. Com organização e algumas regras de gestão, a empresa pôde começar a pensar em vôos mais altos, novos mercados e clientes. O faturamento cresceu 20%. Nesse ritmo, será preciso dobrar o número de funcionários (hoje 25) em dois anos. Rosângela conta que o pai, inicialmente, resistiu às novidades, mas como os resultados foram positivos, admitiu a mudança e aceitou o auxílio de uma pessoa que não era da família.

Um problema bem prosaico nas relações entre parentes é a falta de comunicação eficaz, justamente porque assume-se que o contato informal desempenhará esse papel. Para o consultor Alexis Novellino, da Prosperare, a apresentação e informações da empresa deve ser feita de maneira formal – por exemplo, em reuniões. “É uma oportunidade não só de informar o que acontece como de fazer o entrosamento entre as pessoas”, acrescenta. Os familiares interessados no negócio, mesmo sem funções executivas (noras e genros, por exemplo), também devem receber informação de maneira clara, a fim de evitar interpretações erradas e intriga.

O mais grave dos motivos de discórdia tende a ser dinheiro. Como é ensinado a qualquer microempresário, deve haver caixas separados para o negócio e para os assuntos pessoais. Em família, essa regra de ouro torna-se mais valiosa. É preciso saber de quanto é a retirada de cada um dos sócios e

o lucro do empreendimento. “O maior erro da pequena empresa é manter um caixa único”, diz o consultor René Werner, da Werner & Associados.

Ainda no tópico dinheiro, os especialistas lembram que parentes com participação na empresa, mas que não trabalhem nela, têm direito apenas a participação no lucro, e não a salário. Os sócios da empresa têm direito ao lucro, mas os salários devem seguir uma política clara e justa, remunerando funcionários (sejam da família ou não) de acordo com sua função e nível de competência. Na Rallye Design, por exemplo, os salários de todos os sócios são iguais. Apenas o fundador ganha mais. “A partir do momento em que houve a adequação dos salários por parte da consultoria, acabaram os atritos entre os sócios”, diz Rosângela. A política de remuneração e distribuição de lucros deve ficar explícita para todos os parentes interessados, principalmente os novatos na empresa.

Esse nível de transparência permitirá, por exemplo, a criação de reservas para que a empresa consiga evitar eventuais períodos ruins. Werner aconselha aproveitar momentos bons e alimentar a reserva mês a mês, exatamente como num orçamento pessoal. “Geralmente, a pequena empresa luta no dia-a-dia para a sua sobrevivência e esquece o amanhã”, observa.

A pequena empresa familiar precisa estar preparada para situações comuns ao seu ciclo de vida – aposentadoria e morte de um sócio ou do fundador. É bem comum que fundadores dediquem boa parte da vida à empresa e, durante esse período, não se preocupem em planejar a própria aposentadoria nem a transição de comando do negócio. Rosângela, da Rallye Design, diz que a empresa já trabalha com esse cenário. “Estou plantando o dia de amanhã para os meus filhos me sucederem”, anima-se. A consultoria de Ricca trabalha para que os filhos dos sócios sigam as diretrizes já traçadas, quando chegar seu momento de assumir a empresa.

Todo empenho para que o negócio prospere pode ser visto por outro ângulo – trata-se também de um investimento para preservar as relações familiares. Werner alerta para o mais básico e importante dos desafios, na administração compartilhada entre parentes: impedir que a empresa se torne uma extensão da casa, e vice-versa. Aproveitar o tempo em família sem discutir apenas negócios é um grande indicador de sucesso da organização do empreendimento. Felizmente, os Perrone conseguiram superar esse problema. “Hoje, quando nos encontramos no fim de semana, é só para falar da família, e não mais da empresa”. Comemora Rosângela.