

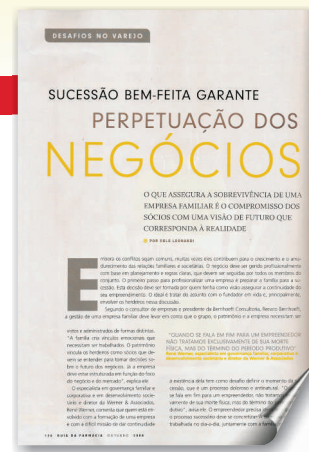
Revista Guia da Farmácia

Matéria: Sucessão bem-feita garante perpetuação dos negócios

Outubro/2008

Repórter: Egle Leonardi

Sucessão bem-feita garante perpetuação dos negócios



Por Egle Leonardi

O que assegura a sobrevivência de uma empresa familiar é o compromisso dos sócios com uma visão de futuro que corresponda à realidade

Embora os conflitos sejam comuns, muitas vezes eles contribuem para o crescimento e o amadurecimento das relações familiares e societárias. O negócio deve ser gerido profissionalmente com base em planejamento e regras claras, que devem ser seguidas por todos os membros do conjunto. O primeiro passo para profissionalizar uma empresa é preparar a família para a sucessão. Esta decisão deve ser tomada por quem tenha como visão assegurar a continuidade do seu empreendimento. O ideal é tratar do assunto com o fundador em vida e, principalmente, envolver os herdeiros nessa discussão.

Segundo o consultor de empresas e presidente da Bernhoeft Consultoria, Renato Bernhoeft, a gestão de uma empresa familiar deve levar em conta que o grupo, o patrimônio e a empresa necessitam ser vistos e administrados de formas distintas. "A família cria vínculos emocionais que necessitam ser trabalhados. O patrimônio vincula os herdeiros como sócios que devem se entender para tomar decisões sobre o futuro dos negócios. Já a empresa deve estar estruturada em função do foco do negócio e do mercado", explica ele.

"QUANDO SE FALA EM FIM PARA UM EMPREENDEDOR NÃO TRATAMOS EXCLUSIVAMENTE DE SUA MORTE FÍSICA, MAS DO TÉRMINO DO PERÍODO PRODUTIVO"

René Werner, especialista em governança familiar, corporativa e desenvolvimento societário e diretor da Werner & Associados

O especialista em governança familiar e corporativa e em desenvolvimento societário e diretor da Werner & Associados, René Werner, comenta que quem está envolvido com a formação de uma empresa e com a difícil missão de dar continuidade à existência dela tem como desafio definir o momento da sucessão, que é um processo doloroso e antinatural. "Quando se fala em fim para um empreendedor, não tratamos exclusivamente de sua morte física, mas do término do período produtivo", avisa ele. O empreendedor precisa identificar quando o processo sucessório deve se concretizar. A sucessão deve ser trabalhada no dia-a-dia, juntamente com a família, com o objetivo de transferir o patrimônio e a empresa para um herdeiro ou para novos parceiros. "Frequentemente os empreendedores estão convictos de sua imortalidade e não percebem que é necessário enfrentar um momento de definição para que o processo sucessório se consolide e o sucessor - seja ele da família ou não - possa assumir", destaca Werner.

Quando o momento da definição é percebido em tempo hábil e um sucessor assume, a empresa se transforma em uma nova entidade, muitas vezes mais forte. O novo gestor, ciente de sua responsabilidade e potencialidade, leva essa nova companhia a dar os primeiros passos rumo à consolidação, o que pode levá-la ao caminho da perpetuação.

"A FAMÍLIA CRIA VÍNCULOS EMOCIONAIS QUE NECESSITAM SER TRABALHADOS. O PATRIMÔNIO VINCULA OS HERDEIROS COMO SÓCIOS QUE DEVEM SE ENTENDER PARA TOMAR DECISÕES SOBRE O FUTURO DOS NEGÓCIOS. JÁ A EMPRESA DEVE ESTAR ESTRUTURADA EM FUNÇÃO DO FOCO DO NEGÓCIO E DO MERCADO"

Renato Bernhoeft, consultor de empresas e presidente da Bernhoeft Consultoria

Por outro lado, no empreendimento em que essa definição não ocorre, há perda do controle patrimonial, a consolidação não acontece, nem mesmo a perpetuação do negócio, ocorrendo o desperdício do trabalho do fundador.

Legado

"Se o empreendedor e os sucessores não avaliarem corretamente o momento certo, perde-se a oportunidade de deixar para a posteridade um legado composto não somente de uma empresa bem-sucedida mas também de um conjunto de valores que magnificam a herança e a base para que todos possam se encaminhar na vida", destaca Werner.

O especialista defende que a não-preparação de um processo sucessório tem como conseqüências disputas de poder, enfraquecimento do patrimônio e sua dilapidação, gerando no mercado dúvidas que podem levar a empresa a perder clientes, fornecedores e fontes de recursos. Processos sucessórios bem-sucedidos têm se caracterizado pela participação ativa do empreendedor e de todos os envolvidos em acordos societários que ultrapassam o formalismo jurídico. "Eles refletem o comprometimento com a empresa e com a família e projetam a visão de futuro e a missão de todos, que são claramente percebidas", finaliza Werner.

PASSO-A-PASSO PARA O SUCESSO DE UMA SOCIEDADE

Para os envolvidos em uma empresa familiar descobrirem se a união é viável e, acima de tudo, se prepararem para o desafio, vale seguir um pequeno roteiro.

- Cada herdeiro deve refletir se realmente deseja e consegue ser sócio dos demais herdeiros do patrimônio ou da empresa.
- Por um determinado período, é aconselhável compartilhar projetos pessoais e profissionais, para melhor conhecimento mútuo.
- Buscar informações e ouvir especialistas sobre direitos e obrigações em uma sociedade é importante, tanto no que se refere à lei quanto a questões de conduta pessoal, moral e ética.
- Com base nessas informações colhidas já é possível determinar a sociedade e como cada herdeiro poderá contribuir da maneira mais eficaz para o conjunto. Cabe também refletir sobre isto: "Como serei mais útil: sendo acionista, conselheiro fora da gestão ou gestor do grupo e dos negócios?". Cada atividade envolve responsabilidades, habilidades, conhecimentos e riscos diferentes, mas todas exigem formação profissional.
- A partir dessa fase, deve-se dar início a programas de formação de sócios e acionistas para o conhecimento de aspectos jurídicos e tributários de uma sociedade, direitos de família e suas implicações sobre a empresa, informações gerenciais e de balanços, constituição e atribuições de um conselho de administração, direitos e obrigações individuais e direitos coletivos.
- Segue-se uma etapa de conhecimento de questões da própria empresa. Itens como patrimônio, funcionamento e perspectivas do negócio devem ser considerados.
- Torna-se necessário debater e fixar um modelo societário. Isso implica desenvolver uma estrutura que separe as atribuições dos que cuidarão da sociedade (propriedade) e daqueles que ficarão responsáveis pela gestão (empresa).
- O último passo é o acordo societário. Peça fundamental na manutenção do conjunto, ele deve abarcar todos os pontos que permitam a administração de conflitos de interesse, mecanismos de saída da sociedade e a relação dos sócios entre si e destes com a gestão.

Fonte: Renato Bernhoeft

Rua da Consolação, 3741 - 12º andar - 01416-001 - São Paulo - SP - Brasil

Tel.: 00 55 (011) 3898-2918 - Fax: 00 55 (011) 3085-7262 - e-mail rwerner@wernerassociados.com.br