



## Empresas familiares devem se preparar para sucessão

As empresas familiares devem se preparar melhor para os processos de sucessão. Na sua maioria a administração é feita por membros da família controladora. Porém, grande parte dos grupos nacionais privados surgiu a partir dos anos 50 e atravessa, agora, a segunda ou a terceira sucessão.

O despreparo dos sucessores ou a falta de uma organização societária norteando estes processos costumam criar conflitos que podem levar os herdeiros aos tribunais, além de emperrar a administração dos negócios.

Em muitos casos, a venda da empresa é a única alternativa para resolver as divergências entre herdeiros. Evita-se uma briga judicial que pode durar anos, vende-se tudo e divide-se o dinheiro.

Entretanto, existem outras opções menos radicais.

Uma reorganização societária é uma alternativa, com novos estatutos para atender a uma reestruturação operacional e administrativa, bem como um acordo de acionistas que acomode todas as partes. O acordo de acionistas vincula herdeiros e sucessores nas obrigações de caráter convencional e patrimonial.

Outra opção é a cisão. Cindir os negócios, dando a cada herdeiro uma parte da empresa. Só é aconselhável quando a companhia é grande o bastante para ser transformada em várias outras que se equivalham. É aconselhável um acordo prévio, assinado por todos os sócios, prevendo uma cisão parcial que dará origem a 2 ou 3 sociedades independentes, onde definirão em quais segmentos do mercado, bem como a área geográfica que cada um irá atuar.

Profissionalizar a diretoria é imprescindível. Os herdeiros controladores ficam no Conselho de Administração. Assim, podem eleger e destituir diretores (executivos profissionais contratados) a qualquer tempo, sem justa causa, com mandato de um ano (aconselhável) e sem grandes conflitos. Alguns entendem que até no Conselho de Administração devem existir mais profissionais e menos herdeiros. Na prática, isto significa menor interferência da família na tomada das decisões. Executivo é o profissional que, além de atribuições específicas, tem responsabilidade pela rentabilidade e pela continuidade da empresa. Na consciência do sócio de empresa familiar existe, não raramente, a idéia de que a empresa nada mais é do que uma propriedade sua e dos seus parentes e de que podem fazer com ela o que bem entendem. Esta idéia está simplesmente equivocada. Uma organização tem vida própria, ela impõe suas próprias condições de sobrevivência, que implicam em obrigações para o dono. As sociedades exercem relevante função social envolvendo representativos interesses de terceiros não sócios, como empregados, clientes, fornecedores e credores, bem como o próprio Poder Público, no que se refere por exemplo, a tributos.

A criação de uma holding, em diversos casos não tem evitado o conflito entre os herdeiros. O ideal é realizar simultaneamente à criação da holding, que abrigará todo o patrimônio familiar desde imóveis até ações de empresas, um Acordo de Acionistas visando à formação de um relacionamento harmonioso e o estabelecimento de regras para a administração profissional da empresa.



Sem procurar exaurir a temática sobre o assunto, o intuito é abrir para possíveis debates e novas idéias, bem como alertar os controladores sobre a necessidade de preparar a empresa para o processo sucessório.

A sucessão nas empresas familiares é um item da maior importância e necessidade, a fim de se evitar conflitos intermináveis, que congestionam nossos tribunais, levam as empresas à ruína e desgastam famílias inteiras.

**Date Created**

05/04/2004