



Planejar a sucessão é vital para que empresa não morra



Spacca" data-GUID="luiz_kignel.jpeg">Planejar a sucessão

empresarial não é aposentar a geração que trabalha. É organizar mecanismos de convivência para que a empresa dure mais do que seus criadores. Uma empresa familiar está fadada ao fracasso se não seguir esta regra básica.

A opinião é do advogado **Luiz Kignel**, um dos maiores especialistas no tema, e é corroborada pelos fatos. O grupo Matarazzo, um exemplo de potência familiar que acabou, teve seu sucessor imposto pelos herdeiros. Já o grupo Votorantin, que está em processo de estudos para a sucessão empresarial, segue firme e forte.

Em parceria com o consultor René Wener, Kignel lança na próxima terça-feira (24/4), o livro *E Deus Criou a Empresa Familiar*. Na obra, os autores usam exemplos do livro de Gênesis — de Adão e Eva à Arca de Noé e Torre de Babel — para exemplificar como devem funcionar ambientes corporativos de empresas familiares.

“Os empreendedores de hoje têm os mesmos problemas dos patriarcas do antigo testamento.” Kignel conta a história de Isaac e Rebeca, que tinham dois filhos — Esaú e Jacó. Isaac queria que Esaú, o mais velho, fosse seu sucessor, mas Rebeca preferia Jacó. No final, eles escolheram o caçula como sucessor. “Hoje em dia, o problema é o mesmo nas empresas familiares. Os pais podem tudo, só não podem impor o sucessor. E isso é uma frustração muito grande para um empreendedor familiar.”

Em entrevista à revista **Consultor Jurídico**, o advogado contou também que o primeiro exemplo de projeto familiar que deu certo foi a Arca de Noé: eles sobreviveram ao dilúvio graças ao fato de Noé ser um empreendedor.

Apesar das histórias bíblicas, o livro não tem nada de religioso. Parte das histórias do Gênesis



exatamente para traçar um paralelo com os tempos atuais e mostrar que os problemas, guardadas as devidas proporções, são os mesmos desde que o mundo foi criado.

Kignel discorre sobre a sucessão e os problemas causados quando os pais esperam que os filhos assumam os negócios e os filhos querem fazer outra coisa diferente da carreira dos pais. Falou por experiência profissional e pessoal. Seu pai é dentista. Os irmãos se formaram em odontologia e seu pai tinha até preparado salas na clínica para toda a família trabalhar. Caçula, Kignel decidiu fazer Direito. “Meus pais perguntaram no que eu iria trabalhar e até me mandaram para o quarto, para pensar mais um pouco.”

Mais tarde, a família deu o braço a torcer. Ele entrou na Universidade de São Paulo, uma condição estabelecida pelo pai. O patriarca o ajudou a procurar um emprego logo no primeiro ano da faculdade. “Ele teve uma visão de empreendedor, mesmo eu estando fora do negócio familiar.”

Luiz Kignel tem 43 anos e mais de 20 de profissão. Sempre atuou na área de família. É co-autor dos livros *Os Negócios e o Direito: sobrevivência legal no Brasil*; *Patrimônio e Sucessão: defendendo os herdeiros e os negócios*; e *Planejamento Sucessório: aspectos familiares, societários e tributários*. Também é palestrante e conferencista. Participaram da entrevista os jornalistas Aline Pinheiro e Rodrigo Haidar.

Leia a entrevista

ConJur — No livro *E Deus Criou a Empresa Familiar*, o senhor e o René Werner fazem uma analogia entre a criação das empresas e a criação do mundo. O que há de comum entre as duas coisas?

Luiz Kignel — A idéia surgiu da minha experiência e do René Werner com os clientes. As dúvidas e problemas são sempre os mesmos para todos os empresários. O que muda são as soluções. Foi assim que surgiu a curiosidade de descobrir como tudo começou. Então recorremos ao livro de Gênesis, que conta a história da criação do mundo. Descobrimos que os empreendedores de hoje têm os mesmos problemas dos patriarcas do antigo testamento. Isaac e Rebeca, por exemplo, tinham dois filhos — Esaú e Jacó. A tradição era a de que o primogênito assumisse os negócios da família. Esaú era o mais velho. Isaac decidiu que ele seria seu sucessor. Rebeca, porém, tinha preferência por Jacó. O pai, pelo mais velho. No final, eles se entenderam e designaram o caçula como sucessor. Hoje em dia, o problema é o mesmo nas empresas familiares. Os pais podem tudo, só não podem impor o sucessor. E isso é uma frustração muito grande para um empreendedor familiar.

ConJur — O grupo Matarazzo é um exemplo de potência familiar que acabou. Mas há o Votorantin, que segue em frente, firme e forte. Qual a diferença?

Luiz Kignel — O grupo Matarazzo teve um sucessor imposto. No grupo Votorantin, existe um sucessor negociado. A decisão da primeira geração reflete nas gerações futuras. O problema do empreendedor é psicológico, não jurídico. É discutir com a família e com os sócios quem pode assumir o comando da empresa quando ele não estiver mais presente. Há clientes que dizem que caixão não tem gaveta: gasta o que tem e o que sobrou, sobrou. Esta é uma visão um pouco triste porque tudo é construído para a



família desfrutar. Pode parecer tétrico, mas morrer é uma arte. O empresário precisa saber planejar até a sua morte. E planejar a sucessão não é aposentar a geração que trabalha. É organizar mecanismos de convivência. Existem empresas familiares com três gerações trabalhando: os avós fundadores, os filhos e os netos. Os pais mandam os filhos para estudar no exterior, mas não deixam aplicar o que eles aprenderam quando voltam para cá. A geração de hoje é a geração sanduíche. O avô não larga o controle da empresa. O neto já tem 30, 35 anos. Quando o avô morre, é o neto quem vai assumir e não seu pai, que terá 60 anos. E cria um sanduíche: o pai foi amassado pelo pai dele e pelos filhos.

ConJur — Como a escolha de um parceiro pode interferir na empresa familiar?

Luiz Kignel — Existem parceiros que escolhemos e que não escolhemos. O parceiro que escolho é o meu cônjuge. Os que não escolho são meus filhos. Quando se escolhe uma mulher, por exemplo, se escolhe uma sócia para sua empresa familiar. Não apenas por influência do dia-a-dia, mas porque ela vira sucessora. O Antigo Testamento, que não é machista, como a maioria acredita, já mostrava a intervenção grande das mulheres. Quando Isaac escolhe Rebeca como mulher, o pai dela pergunta se ela aceita se casar com ele. Há uma outra passagem muito curiosa no livro Gênesis. Jacó, que era o neto de Abraão, morava com o sogro Labão, que era um péssimo sujeito. Deus não aparecia para Jacó por 20 anos. Quando Deus apareceu, falou: “Jacó, pegue suas coisas e vá embora para onde eu te indicar”. Jacó foi consultar as mulheres, que eram Raquel e Léia. Elas disseram: “Se Deus falou, você deve ir”. Embora Deus tivesse mandado, ainda assim ele foi perguntar se as mulheres concordavam. O que prova que já havia uma intervenção muito grande das mulheres.

ConJur — No livro, o senhor conta que o primeiro projeto familiar que deu certo foi a Arca de Noé. Por quê?

Luiz Kignel — Primeiro, porque eles sobreviveram. Noé tinha como missão construir uma arca, no meio do deserto. Isso já é sinônimo de empreendedorismo. Ele já tinha 102 anos quando fez todo o projeto sozinho. Ele fez a empresa familiar. O trabalho na arca era em tempo integral e tinha as suas regras. Toda empresa familiar precisa de regras de convivência. É preciso também saber diferenciar informação de comunicação. Informar não é comunicar. Informar é de cima para baixo. Comunicar é de lado a lado. Se o pai passa o jantar todo praguejando sobre a empresa, seus filhos vão crescer sem querer entrar nela. Se você fala para os seus filhos que família é tudo, mas passa o jantar ofendendo o cunhado, então não é tudo. Não basta só falar. Tem de ter postura.

ConJur — Quando não há ninguém apto na família para assumir o comando da empresa, qual é a solução?

Luiz Kignel — O empreendedor tem de entender o projeto dos filhos. Certa vez o René e eu estávamos em um evento e fomos cumprimentar o palestrante. Ouvimos uma mulher perguntar para ele: “Quero saber quando é que começo a me preocupar com a educação do meu filho, porque eu estou grávida de cinco meses”. O palestrante respondeu: “Você já está atrasada. Deveria ter discutido isso antes de ter se casado, não agora”. A resposta é brilhante. Ninguém pode resolver a sucessão da empresa aos 60 anos de idade. Os filhos só podem assumir se tiverem vocação. Têm os filhos que querem, mas não podem. E os



filhos que podem, mas não querem, gostariam de ser veterinários ou músicos. E, neste caso, se o pai é um empreendedor, precisa preparar o filho, mesmo que ele esteja fora do negócio da família. A arca é a empresa, onde estamos protegidos. Quando não existe essa possibilidade, o papel do pai é dar pelo menos um bote para o filho enfrentar o dilúvio. Porque a experiência mostra que não adianta insistir nesses casos. O episódio da Torre de Babel ilustra isso.

ConJur — Como?

Luiz Kignel — No episódio da Torre de Babel, os homens se juntaram para fazer uma torre que alcançasse o céu. E Deus, quando viu que os homens estavam querendo se igualar ao criador, os confundiu modificando suas línguas. Ou seja, Deus tirou deles a comunicação. Se pai e filho não falam a mesma língua, não têm o mesmo objetivo, não vai dar certo.

ConJur — A arca foi criada porque os homens se rebelaram. Por que no episódio da arca Deus aniquilou todo mundo e no da Torre de Babel, Deus apenas os confundiu?

Luiz Kignel — Porque no dilúvio as pessoas eram más umas com as outras. Então, Deus quis zerar essa população e começar tudo de novo. Errou o projeto e precisava de um projeto novo. Na Torre de Babel, as pessoas se davam bem. Elas tinham um bom ideal, mas um mau projeto. Ter bons ideais com um mau projeto não leva a nada. Se todos os filhos se unem em torno de um projeto errado, a empresa vai à falência.

ConJur — As empresas brasileiras fazem planejamento sucessório?

Luiz Kignel — O novo Código Civil criou situações novas que forçaram os empreendedores a se planejar. Antes de 2002, nosso escritório fazia dois testamentos por mês. Hoje, são 10 por mês, porque mudaram as regras. Hoje, se minha irmã, que é minha sócia, morre, meu cunhado se torna meu sócio.

ConJur — Por meio do testamento dá para evitar que alguém se torne herdeiro?

Luiz Kignel — Não. É possível apenas organizar a sucessão, fixando o que fica para cada um respeitando os limites legais, porque a lei fixa percentuais. Posso também colocar nos acordos as regras de votação e me preparar para receber os herdeiros.

ConJur — Ou seja, um pai não pode dizer, no testamento, que não quer seu filho como herdeiro?

Luiz Kignel — O testamento é válido no limite do que a lei permite que ele faça. Se dispuser acima do que a lei permite, a cláusula é nula. O testamento não pode se sobrepor à lei.

ConJur — O dono do dinheiro ou da propriedade não pode escolher deixar tudo para uma única pessoa?

Luiz Kignel — Na parte disponível, sim. Na parte legítima, não.



ConJur — O que é parte disponível e o que é parte legítima?

Luiz Kignel — A legítima é a parte que cabe aos herdeiros necessários — descendentes ou, na falta deles, os ascendentes e, sempre, o cônjuge. Disponível é o que a lei me autoriza a dispor como eu quiser. Os clientes costumam falar muito em testamento, mas não falam em incapacidade civil. O empreendedor precisa planejar quem assinará os cheques e tomará as decisões caso ele não tenha capacidade mental para isso. Daí a importância da ata notarial.

ConJur — Para isso, não basta assinar uma procuração?

Luiz Kignel — A procuração também é válida, mas só vale enquanto puder ser revogada. Fazer uma ata notarial não é antecipar a incapacidade. Só quem declara alguém incapaz é o juiz. A vantagem da ata é que o empreendedor pode eleger seu curador e as regras da sua incapacidade civil.

ConJur — O grupo Ipiranga foi vendido porque ficaria muito complicado fazer o planejamento sucessório. Às vezes, é melhor vender do que fazer a sucessão?

Luiz Kignel — Sim, quando não é feito o planejamento sucessório com antecedência.

ConJur — Qual a importância de escolher um sucessor? Como é feito esse planejamento?

Luiz Kignel — A escolha do sucessor depende de vários fatores e de várias pessoas. Primeiro, é preciso encontrar a vocação dos herdeiros. Muitas vezes, não é o filho o mais preparado. É o genro ou a nora. E o empreendedor sabe disso.

ConJur — Mas isso não gera uma insegurança na família? Porque o filho será sempre filho, mas o genro pode não ser mais genro amanhã.

Luiz Kignel — Quando o patriarca indica o genro, já o vê como filho. Ele já foi testado e aprovado. É casado com a filha há 30, 40 anos. É uma pessoa de 50 ou 60 anos, que está com a família desde a fundação do negócio. Mesmo assim, é claro que colocar alguém de fora gera riscos. Mas vale a pena assumir os riscos quando os filhos não estão preparados para a tarefa.

ConJur — Qual o aspecto técnico mais complicado na sucessão empresarial?

Luiz Kignel — Compor as regras de votação, os limites de direitos e deveres de cada um. É por isso que muitas vezes entram as holdings familiares.

ConJur — O que é uma holding familiar?

Luiz Kignel — Cada filho faz um acordo e tem um voto. Se eu tiver quatro filhos na segunda geração e 20 netos na geração seguinte, eu só tenho quatro votos. Os filhos de cada grupo têm de votar juntos. Não pode votar primo com primo. Precisam votar em uma linha ascendente. Então, na geração seguinte, serão 50 bisnetos. Mas não há problema porque teremos sempre os mesmos quatro votos em grupo. O que pode acontecer é que, quando houver a sucessão familiar, alguns vão escolher sair da empresa para



seguir seu próprio rumo. É uma seleção natural. Não sei se os melhores ficam, mas os mais fortes sim. E nem sempre o mais forte é o melhor. Nas brigas familiares pelo controle da empresa, é muito comum escutar de alguns dos herdeiros: “Eu aceito só um profissional para dirigir o negócio. Não quero nenhum herdeiro”. Muitas vezes, o melhor profissional é um dos herdeiros e, por intriga familiar, ele não assume o comando do negócio.

ConJur — O que é mais comum no Brasil: o herdeiro assumir o comando da empresa ou alguém de fora da família?

Luiz Kignel — Nas sucessões planejadas, é mais comum que um herdeiro assuma. Isso porque, quando a sucessão é planejada, a família se prepara para esse momento. Quando é colocado um executivo, acredita-se que os herdeiros foram preparados para aceitá-lo.

ConJur — Qual é a hora em que o empreendedor, aquele que criou o negócio, tem de sair do comando da empresa?

Luiz Kignel — É uma decisão pessoal e difícil. Não dá para prever o tempo, mas dá para estudar a forma. O sucessor pode criar um conselho de administração, um conselho familiar. Os filhos podem dizer para o pai que foram bem preparados e que só precisam da sua força moral. O empreendedor é tirado do conselho administrativo e vai para o familiar. Ele não faz mais parte da gestão de negócios, mas da gestão familiar.

ConJur — Como organizar a sucessão dos funcionários?

Luiz Kignel — Esse é outro problema freqüente. Há empresas muito antigas onde o funcionário trabalha desde que o chefe fundou a lojinha. E, hoje, a lojinha é um hipermercado. O fundador dirigia o caminhão e o colega era o carregador. Hoje, um é o presidente e outro, diretor. O colega é um desqualificado, mas é de confiança do fundador. Quando o fundador morre, o diretor fica, porque geralmente ele é mais novo. E esse “herdeiro” costuma ser um problema.

ConJur — O que funciona mais: fazer transição ou apenas o planejamento?

Luiz Kignel — O certo é a transição, que é mais elaborada. O filho entra quando o pai ainda está vivo e o pai precisa abrir o poder. A transição cria comprometimento dos filhos e dos netos.

ConJur — O que precisa ser feito para garantir que a sucessão familiar não fracasse?

Luiz Kignel — Primeiro é preciso diferenciar comunicação de informação e equilibrar razão e emoção. Outro ponto é a confiabilidade e a credibilidade. Não adianta uma boa comunicação se não houver confiança entre as partes envolvidas. Por fim, aceitação. É preciso que os membros da família se sintam dignos e valorizados.

ConJur — É possível e preciso separar empresa de família?



Luiz Kignel — Sim. Pais e filhos não podem se tratar da mesma forma dentro da empresa e fora dela. Na hora em que a família está reunida, não é hora para falar sobre negócio. Isso tem de se restringir ao ambiente de trabalho. Até porque pode ter algum parente ouvindo e é muito importante preservar a família. Na empresa, o pai também não pode tratar o filho por apelidos, por exemplo. Separar não é fácil, porque os pais confundem muito os dois momentos.

ConJur — O conceito de família está ficando cada vez mais abrangente. Por exemplo, o que caracteriza a união estável?

Luiz Kignel — Pela lei, é a união entre homem e mulher desimpedidos que tem como objetivo a construção de uma família. Não é preciso que os dois morem na mesma casa. A lei surgiu para regulamentar o que a sociedade já aceitava. É a mesma coisa com a relação homoafetiva, que caminha também para a aceitação.

ConJur — Como se reconhece uma união estável?

Luiz Kignel — Companheiros fazem o que namorados não fazem. Por exemplo, companheiros têm conta conjunta, namorados não. Se namorados têm conta conjunta, já são companheiros porque têm relação financeira, patrimonial. Namorados não são fiadores um do outro em locação. Se forem, já são companheiros. Isso é comprometimento de projeto presente, não de projeto futuro, como acontece com os namorados. A união estável pode ser formalizada por meio de um pacto de convivência.

ConJur — Que lugar tem a união estável na sucessão de uma empresa familiar?

Luiz Kignel — O cônjuge é sempre herdeiro. E não importa o regime do casamento, porque na sucessão não há direito prévio adquirido. Se eu casei com meu companheiro e não fiz planejamento, ele vira meeiro de tudo que foi adquirido do momento da união em diante. Há uma situação nova hoje em dia, muito curiosa, que é a separação de fato. Muitos casais se separam de fato e não vão ao Judiciário. Depois de alguns anos, um dos dois arruma outro companheiro. Neste caso, existe apenas namoro, mesmo os dois morando juntos, porque o casal está separado, mas não desimpedido.

ConJur — Amante é herdeira?

Luiz Kignel — Não. Admitir a amante é legalizar o adultério como um direito civil. O adultério é ato ilícito e não pode ser aceito pelo Direito.

ConJur — Os direitos da união estável homossexual são os mesmos de uma união estável heterossexual?

Luiz Kignel — A Justiça vem avançando neste sentido, principalmente a gaúcha. O Tribunal do Rio Grande do Sul é mais avançado. É dele que vêm as grandes inovações em Direito de Família. O companheiro homossexual já é reconhecido pela Previdência Social.

ConJur — E para casos de adoção, a união gay é reconhecida?



Luiz Kignel — A lei não aceita, mas a jurisprudência vai acabar aceitando. No caso de mulheres homoafetivas, é ainda mais interessante. Elas podem engravidar de um amigo, de um banco de sêmen ou o óvulo de uma é fecundado em um banco de sêmen e é feita a inseminação na companheira. Então, uma dá a carga genética e a outra, carga biológica. E as duas são realmente mães: uma deu o DNA e a outra, o óvulo.

ConJur — Na adoção, os direitos do pai sócio-afetivo são os mesmos do pai biológico ou adotivo?

Luiz Kignel — Deveriam ser. Os direitos do pai biológico estão garantidos pela lei. Se um casal homoafetivo termina a relação, a dúvida é com quem vai ficar a criança. Por isso é muito difícil essa situação.

ConJur — Os juízes estão mais hoje inclinados para fazer prevalecer o lado afetivo?

Luiz Kignel — Sim. O juiz tem pensado bastante no bem-estar da criança.

Date Created

22/04/2007