

revista

atualidades

Ano IX - n° 105 - Julho 2012 - www.cotripal.com.br

 **cotripal**

Distribuição gratuita

A luta da Humanidade contra a balança



A obesidade já virou problema global. O que fazer?



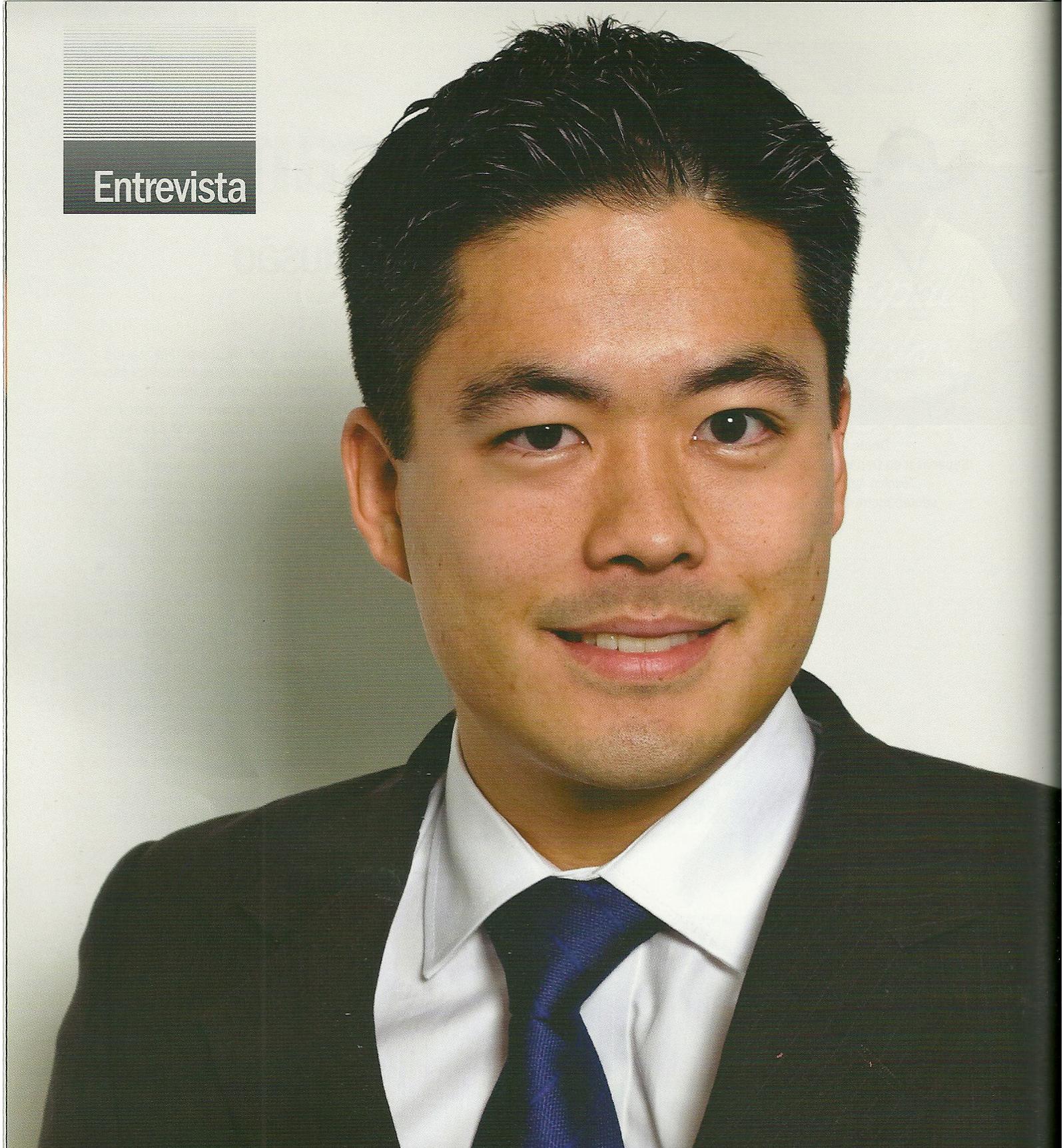
Plantio Direto na Palha é divisor de águas da agricultura brasileira



Pais e filhos: o cuidado desde o primeiro dia de vida



Receita: Cookies



Entrevista

Sucessão e gestão familiar

A melhor forma de fazer uma boa gestão de família, propriedade rural ou negócio, é baseá-la em três conceitos básicos – planejamento, comunicação e transparência. Outro fator importante dentro da gestão é a sucessão familiar nos empreendimentos. Estes são alguns dos ensinamentos de Fábio Mizumoto, coordenador dos MBAs em Agronegócios da FGV (Fundação Getúlio Vargas) do Brasil e doutor em Administração pela USP (Universidade de São Paulo).

Qual é o melhor momento para falar de sucessão familiar? Sem dúvida é agora. Hoje é o dia mais importante na largada da sucessão familiar. Muitas vezes encontramos empresários, independentemente da área de atuação, que vão deixando o início do processo para depois, para o próximo ano. Mas, a bem da verdade, não sabemos como será o amanhã, por isso a importância de iniciar a sucessão agora.

Como fazer o processo de sucessão? Bom, o processo leva em torno de cinco anos. Este tempo é para preparar a nova geração e, também, aquela que vai passar o bastão. As nossas pesquisas apontam que o sucesso no processo de troca de comando depende mais de quem deixa o cargo. Isso porque a geração atual resiste em passar a administração. E o mais grave nisso tudo é a possibilidade do fracasso diante das resistências. O ideal é as duas gerações terem um aprendizado mútuo, mas isso leva tempo, por isso cinco anos de transição. Neste período, o sucessor vai aprender a conquistar seu espaço, mostrar responsabilidade e competência, enfrentar as adversidades dos negócios. E o sucedido poderá auxiliar nesta caminhada e, assim, acostumar a abrir mão do poder.

As pessoas confundem sucessão e continuidade. Qual é a diferença entre elas? O processo ao qual elas se referem é o mesmo, no entanto, eles querem dizer coisas diferentes. A sucessão soa melhor para a nova geração e a continuidade à velha geração. Esta continuidade se refere a manter o que estava sendo feito. Por exemplo, o filho continua a comandar os negócios exatamente como o pai fazia. Já sucessão é quando a nova liderança leva os negócios a partir de seu ponto de vista e implanta sua forma de trabalho. Claro, não estou falando de uma mudança radical, mas de liberdade para transformar. O que não dá para esquecer é que tanto continuidade como sucessão compõem o mesmo processo. A diferença está na cabeça do sucessor e do sucedido.

Há vários casos em que a sucessão ocorre somente quando o patriarca falece e a família fica sem saber como seguir adiante. Como fazer uma divisão entre familiares, sem, com isso, inviabilizar o negócio? Este é um dilema vivenciado por muitas famílias. Em primeiro lugar, preciso comentar que o problema refere-se à sucessão patrimonial, e para que ela funcione bem, o preparo deve ocorrer antes de o patriarca faltar. Porque, depois, o clima é sempre mais tenso. Para isso, existem ferramentas que ajudam a nortear o processo. O primeiro passo é fazer planejamento, o segundo consiste na comunicação e o terceiro é o trabalho com transparência. O planejamento significa entender quais os objetivos do negócio e os da família, separadamente. A comunicação inclui a possibilidade de todos os envolvidos exporem o seu ponto de vista, anseios e expectativas. E transparência é a prestação de contas de fato, ou seja, o gestor expor como vão as finanças e compromissos assumidos. Aplicadas as três ferramentas, com certeza uma discussão patrimonial será desenvolvida com mais facilidade. Portanto, a divisão de herança deve ser pre-

viamente planejada e comunicada. Se o patriarca não fez a lição de casa, as questões legais terão de ser levadas em conta.

Que questões legais são essas? Existe uma lei de heranças e devemos segui-la. Do patrimônio da família, 50% ficam para o cônjuge e o restante é dividido, em iguais partes, entre os filhos. É isto que prevê a lei. Uma saída, para não inviabilizar os negócios, é manter todos os integrantes unidos. A propriedade permanece com-partilhada, mas elege-se um gestor, que fica no comando. Sucessores apenas alguns podem ser, no entanto, herdeiros todos são. Eu já vi muitas situações assim que deram certo, mas lembro que isso exige planejamento, comunicação e transparência. Outra opção consiste em contratar um administrador profissional. Se nenhuma dessas possibilidades funcionarem, ainda há chance de arrendar as terras e dividir a renda. E, para finalizar, a última saída é formar condomínios. Exemplo: São cinco irmãos, dentro do grupo três se dão bem entre si e os outros dois também têm mais afinidade. Desta forma, montam-se dois condomínios, cada um deles com um gestor. O que quero deixar claro é que as opções não se esgotam aqui, estes são apenas exemplos, cada caso é um caso e existem muitas saídas.

Então, é possível tratar de negócios em família. Tratar de negócios em família é o grande trunfo de uma empresa.

Por incrível que pareça, durante muitos anos, acreditou-se que participar de uma empresa familiar era atestado de fracasso. Mas, na verdade, nossas pesquisas mostram que a empresa com gestão familiar é mais bem-sucedida do que a com administração executiva. Na pós-cri-

“O melhor momento para falar em sucessão familiar é agora. Hoje é o dia mais importante na largada do processo.”

se de 2008, nos Estados Unidos, as grandes corporações entraram em parafuso, tiveram problemas de continuidade, o que não aconteceu com as familiares. A única questão que preciso levantar é que a família deve ter responsabilidade e maturidade suficiente para lidar com os negócios e com a vida privada. Eu acredito muito no empreendedorismo familiar e o vejo como um modelo de sucesso. Ressalto que esta é a grande mola propulsora da economia do Brasil.

Como governar ou fazer a gestão da família, independentemente de ser em casa ou nos negócios? A governança ou a gestão trazem como princípio o estabelecimento de regras para os mais diversos momentos da vida, antes que eles aconteçam. Vou dar um exemplo bem prático. Pense em um grupo de meninos jogando bola. Normalmente, não há regras, a não ser fazer gol. O importante é brincar. Mas os meninos crescem e aparece a necessidade de impor normas – vai ter lateral, cartão amarelo, faltas marcadas – afinal, agora as chances de machucados são maiores. A governança é isso, um conjunto de regras acordadas entre todos os envolvidos. E vale para várias instâncias – na educação dos filhos, no cuidado com os pais e sogros na velhice, na administração dos negócios – por isso, as regras são importantes e requerem planejamento, comunicação e transparência.