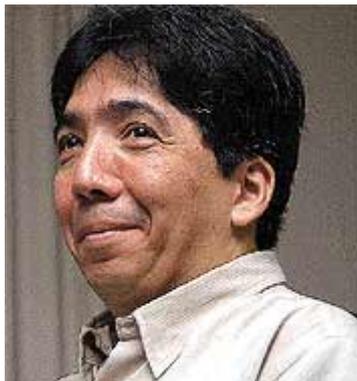


Cidade

Encrenca familiar

Associação Comercial faz parceria com consultor da FGV para orientar empresas familiares



LUIZ A. MICHELAZZO
Gazeta de Ribeirão

Seu sócio, o Américo, coitado, enfartou e morreu. E a mulher dele - a Mafalda, aquela que vivia insinuando que você andava metendo a mão no caixa - passou a ser sócia da sua empresa. E agora? E que dizer daquele amigo superlegal do seu filho (mas que anda na pior), o Roberto, que quer que o rapaz seja fiador de empréstimo bancário? E a sua própria mulher, que cismou que você deve colocar na loja da família o mala-sem-alça do sobrinho dela, o Bocão, que é um vagabundo de carteirinha? E o Juninho, seu filho querido? Já está mais que na hora de colocá-lo na empresa, não é mesmo? E que tal dar a ele logo de cara um cargo de chefe? Afinal ele não é o filho do patrão?

Evitar esses e outros pesadelos comuns em empresas familiares é parte principal da parceria que a Assessoria e Núcleo de Desenvolvimento Empresarial (Ande), da Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto (ACIRP), estabeleceu com o consultor Rogério Yuji Tsukamoto, especialista em gestão de empresas familiares. Sucessor de empresa familiar fundada pelos pais, Tsukamoto é coordenador e professor do curso de Gestão da Empresa Familiar da escola de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, com mestrado na Universidade da Pennsylvania, nos Estados Unidos. "Vale a pena saber que 90% das empresas brasileiras são familiares e que, infelizmente, de cada três empresas familiares hoje existentes, duas não chegarão vivas até a próxima geração", disse Tsukamoto, que deu palestra no Salão Nobre da ACIRP nesta última terça-feira, quando ensinou o bê-a-bá da sobrevivência das empresas familiares, aí incluídas as fazendas agrícolas e de pecuária, responsáveis por significativa parcela da economia regional.

Planejamento e sucessão

Segundo Tsukamoto, 30% das fortunas brasileiras estão ligadas ao agronegócio, em especial dos setores sucroalcooleiro, pecuária, café, grãos, agroindústria. "Uma das soluções estratégicas fundamentais para a sobrevivência da empresa familiar é um planejamento correto e uma indispensável escolha e preparação do sucessor que ira substituir o fundador", disse o consultor, salientando que é preciso desde cedo encarar o problema, preparar os filhos, mas não se esquecer de, também, "catequizar as esposas", mostrando a natureza da empresa familiar e justificando a dedicação, nem sempre bem compreendida por elas, do fundador e, não por acaso, marido. "É muito comum a mulher reclamar aos filhos pequenos da ausência do marido, afirmando que o pai 'está naquela porcaria de empresa', ou porcaria de fazenda", disse o consultor, lembrando que a criança - futuro sucessor na direção da empresa - cresce num ambiente, onde a atividade que dá sustento à família é sempre avaliada em tom pejorativo.

Esposas e genros

Segundo ele, de cada 100 fortunas brasileiras da atualidade, apenas 18 são fruto de herança - ou seja, as outras 82 foram cavadas a ferro e fogo fora do ambiente familiar. Poucas são as empresas que conseguem proporcionar uma transição tranquila de comando, especialmente depois da morte do fundador ou de um dos sócios. "Enorme número de empresas familiares, boas e fortes, são destruídas após a morte do fundador - ou dos sócios -, pois ela não estava preparada jurídica nem administrativamente para a tomada de assalto feita por esposas, filhos, genros, cunhados, dentre outros herdeiros", disse Tsukamoto, lembrando que 60% das empresas privadas brasileiras que estavam na lista das 50 maiores há 30 anos, simplesmente morreram, foram vendidas, sumiram do mapa sem deixar vestígio.

Para o consultor, a menopausa da empresa - seu período de entrada em declínio administrativo - geralmente coincide com a andropausa do fundador (ou sócios fundadores) que estarão na casa dos 60 anos, ou mais. "O ideal é preparar o sucessor desde cedo. Os pais devem mostrar imagem positiva da empresa, levando os filhos e filhas ao escritório, à fazenda, ensinando a mexer no computador, a dirigir um trator, enfim colocando-os em contato com sua atividade" disse o consultor, segundo quem os pais devem começar desde cedo a despertar o amor dos filhos pela empresa da família, ou na pior das hipóteses, um respeitoso comprometimento, seja ela uma fazenda, loja, fábrica, escritório de contabilidade, consultório odontológico, escola, pizzaria.

"Não é só a sucessão a responsável pelas mortes de empresas familiares, mas vale saber que das 66% de empresas que desaparecem na primeira geração, 65% destas são destruídas por conflitos familiares, confirmando a máxima: pai rico, filho nobre, neto pobre".

Começar por baixo

Segundo Tsukamoto, todo empresário familiar que prepara o filho para a sucessão deveria estimulá-lo, primeiro, a trabalhar fora da empresa familiar; "Num outro emprego ele vai aprender o que é ter chefe, trabalhar com disciplina, aprender a ter humildade e a reconhecer seu próprio valor", disse o consultor. Outro conselho é evitar colocar herdeiros como assistentes ou assessores, onde acabarão sufocados pelo poder do fundador e sem autoridade. Para Tsukamoto, o ideal será mandar o sucessor - depois de devidamente "treinado" em emprego em outra empresa - a, por exemplo, dirigir uma outra filial, onde possa se destacar, assumir riscos calculados, ou então à testa de algum departamento. "Todo fundador deveria se lembrar que debaixo de uma árvore frondosa não cresce planta forte", disse, recomendando que, depois de desenvolvido e fortalecido em outro lugar, o sucessor terá forças suficientes para resistir à presença do pai - cuja tendência será a de meter o bedelho em tudo. Finalmente - diz o consultor - "também devemos lembrar que a empresa familiar é caracterizada pela indissolubilidade de vínculo entre seus membros, e que um filho jamais deixará de ser filho, por mais prejuízo que venha a causar à empresa". Graças à parceria com a ACIRP, Tsukamoto estará atendendo empresários locais pelo equivalente à metade do que se cobra pelas consultorias em São Paulo. Maiores informações com Edna Fernandes, na ACIRP, pelo fone 16 3941-0137.

Deixando tudo por escrito

Além da preocupação com sucessores, Rogério Tsukamoto aconselha a formalização de um acordo de acionistas para garantir o governo e o patrimônio da empresa, além de um instrumento legal mais simples, denominado código de ética. "Ai se discriminará quais serão os direitos e os deveres do sucessor e a relação do restante da família com a empresa e com patrimônio. O objetivo é garantir a governabilidade da empresa pelo sucessor e o patrimônio da família. No acordo podem ser inseridas regras de conduta dos herdeiros, como a exigência de um pacto antenupcial - separação de bens -, e a proibição de que os herdeiros sejam fiadores. O acordo também pode estabelecer quando cada herdeiro trocará de carro, quanto de combustível da empresa ele poderá utilizar e outras regras para garantir o uso correto do dinheiro da empresa. O documento definirá as regras de longo prazo da empresa, normalmente para 20 anos ou mais. Segundo o consultor a melhor época de fazer esse acordo é na segunda geração, porque, na terceira, já haverá mais familiares envolvidos na sucessão: primos, pessoas que se casam com outras de pensamentos diferentes aos da família. "O melhor momento é na segunda geração. A primeira fundou e desenvolveu a empresa, a segunda tenta consolidá-la e não quer que a terceira a destrua".

Empresa familiar em números

De cada 100 fortunas brasileiras atuais, só 18 vieram por herança.

De cada três empresas familiares, só uma sobreviverá até a próxima geração.

Mais de 30% das fortunas brasileiras são ligadas ao agronegócio.

Cerca de 60% das empresas privadas brasileiras que estavam na lista das 50 maiores há 30 anos, desapareceram do ranking.

Só 15% dos herdeiros dos maiores empresários do Brasil do século passado permanecem no mundo dos negócios.