

COMO MANTER UMA SOCIEDADE FAMILIAR

Renato Bernhoeft, consultor de empresas
Presidente da Bernhoeft Consultoria, membro do FBCGi -
The Family Business Consulting Group International na América Latina
E-mail: renato@bernhoeft.com
www.bernhoeft.com

A cada dia que passa os jornais noticiam situações de empresas familiares que estão se dissolvendo, sendo vendidas ou caminhado para litígios pela sua incapacidade de encontrar um modelo societário que assegure a perpetuidade daquilo que herdaram.

Este artigo procura enumerar algumas questões obtidas em experiências concretas da realidade brasileira como contribuição para os associados da ABRAC que desejam tratá-lo de maneira preventiva. Dois princípios devem nortear qualquer ação neste trabalho. Em primeiro lugar os herdeiros precisam entender que estão recebendo não uma empresa mas uma sociedade composta de pessoas que não tiveram a liberdade de se escolherem.

Em segundo lugar é que o único caminho para uma solução, mesmo que seja venda, cisão, continuar juntos, ou qualquer outra, passa pela necessidade de muito diálogo. É bom lembrar que a felicidade e realização individual não são incompatíveis com sociedade, mas deve haver uma clara prioridade do conjunto sobre o indivíduo. Caso este preceito não seja atendido já podemos prever que os maiores beneficiários poderão ser advogados, avaliadores, grupos financeiros, concorrentes ou fornecedores.

A busca do acordo

Encaminhar a busca de um “modelo societário” construído pelas partes pressupõe, no mínimo, a vontade e determinação das pessoas de estabelecerem este entendimento. Este ponto é fundamental pois sem ele não será possível ultrapassar os muitos obstáculos que irão surgir ao longo do processo. A seguir estão listados alguns pontos que podem fazer parte do “acordo” negociado. Considere o seu caso específico.

- Procure resgatar e preservar a história, memória e valores do grupo familiar e empresarial;
- A sociedade deve cuidar que hajam mecanismos que agreguem valor à sua imagem em todos os segmentos da comunidade, tanto interna como externa. Ou seja: sócios, funcionários, fornecedores e clientes devem orgulhar-se de pertencer ou relacionar-se com o grupo;
- Cuidar da separação entre papéis e atividades dos seguintes núcleos: Familiar (cuida da integração social dos seus membros) Societário (deve responsabilizar-se pela criação de mecanismos, acordo e treinamento dos acionistas) Executivo (responsável pelas estratégias empresariais e relacionamento da empresa com a sociedade);
- Criar mecanismos para transações entre os próprios acionistas familiares (uma espécie de “bolsa” interna);
- Critérios para acesso e saída de membros familiares da sociedade e da empresa;
- Critérios para remuneração do capital e trabalho, cuidando de separar ambos de maneira clara;

- Criar fundo de reserva para aquisições de sócios que desejam sair da sociedade;
- Critérios para uso de bens e serviços da empresa pelos acionistas (exemplos: automóvel, oficina, combustíveis, etc.);
- Desenvolver mecanismos e critérios para uso do prestígio e relacionamento da empresa-sociedade em favor dos acionistas, sem custo mas vinculado à imagem (exemplos: estágios, visitas, contatos, etc.);
- Criação de um fundo de reserva para aplicações financeiras que possam suprir faltas de dividendos para serem distribuídos;
- Critérios para reinvestimento, aquisições ou vendas;
- Definir e controlar a vocação sociedade-empresa, evitando um crescimento desorientado ou em função de interesses pessoais dos seus membros;
- Nas empresas de capital aberto institucionalizar um “acordo” para preservar o controle, independentemente de ser majoritário, como forma de controlar a inevitável pulverização, tanto das ações como dos familiares;
- Criar um plano ou seguro que garanta tranquilidade financeira para viúvas, órfãos, filhos excepcionais, ou herdeiros “surpresa”;
- Criação de plano para remunerar sócios que se afastem da gestão, (aposentadoria) bem como mecanismos de estímulo para tanto;
- Controlar doações ou vendas de participação acionária à executivos ou pessoas externas do núcleo familiar (trocar lealdade por sociedade pode representar um problema futuro);
- Critérios para venda de participação envolvendo valores, seqüência, avaliação e “fórum” para dirimir dúvidas. Mas tudo isso fixado previamente e não depois do conflito instaurado;
- Instrumentos e mecanismos para prestação de contas tanto da empresa para a sociedade como da mesma para as famílias ou sócios;
- Fixar mandatos, atribuições, direitos e obrigações tanto dos executivos e sócios.

Enfim, a lista não se esgota. Mas o importante é que cada família considere a sua realidade e aquilo que poderá causar problemas no futuro.