

SUCESÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Fernando Silveira Filho*

Empresas são criadas para durar. No próprio contrato social aparece em algum momento a frase padrão: "... por prazo indeterminado" ou algo equivalente. Ou seja, ao criar uma empresa independente de tamanho, a perspectiva do empreendedor fundador é que seu projeto será exitoso, sua fonte de rendimento, estilo de vida e foco de atividade durante seu período de existência bem como, tem a expectativa de que a empresa vá se perpetuar.

Louvável. Desejável. Mas não necessariamente correto ou factível. Por algumas razões:

1. O índice de mortalidade de negócios é alto nos primeiros anos de atividade e, em particular no Brasil, nossos variados e incertos ciclos econômicos não contribuem para a longevidade dos empreendimentos;
2. Mesmo vencendo as fases iniciais mais críticas, o ambiente de negócios altamente volátil, associado por vezes a limitação técnica dos gestores, acionistas ou não, restrições ao acesso a financiamentos, e tantos outros aspectos do dia a dia das organizações, podem levar a um desempenho sub ótimo ou, ao fim antecipado de um negócio;
3. Por último, mesmo tendo êxito nos negócios, um simples fato da vida pode contribuir para o fim antecipado de uma empresa: sócios fundadores não estarão presentes na empresa por prazo indeterminado, pelo menos não fisicamente, seja em decorrência de afastamento voluntário como no caso de uma aposentadoria, por um problema de saúde incapacitante ou porque os dias de existência simplesmente terminam.

Ou seja, um paradoxo: alguém cria uma empresa para ser eterna sabendo que o próprio criador não o é seguido de um dilema latente que é: Empreendedores querem abrir mão do poder, influência e estilo de vida em razão da perenidade da empresa? Se querem, quando, porque e como o fariam e para quem transferir o comando?

Todos em uma primeira reação dirão: "isto não é dilema, claro que cabe um processo de transição". Óbvio, mas não simples, ou fácil. Aliás soluções óbvias não estão muito presentes no ambiente corporativo.

Importante salientar que felizmente, utilizando-se ou não de técnicas adequadas, as empresas brasileiras têm ao longo do tempo levado o processo de sucessão adiante e, grandes organizações nacionais já há décadas vem exitosamente trilhando esse caminho.

Colocando foco nas empresas familiares de menor porte, vamos encontrar situações delicadas e subjetivas no trato da questão relativa a sucessão:

- Perda de poder e influência do fundador no núcleo empresa/família;
- Questões patrimoniais, uma vez que em inúmeras situações, a (as) família (as) tem vários membros ligados ao trabalho naquela empresa e, com o crescimento deste número de familiares ocorre um enfraquecimento da estrutura econômica, mesmo que não seja assim interpretado ou entendido pelos membros ativos no negócio. Além de um processo inercial de gestão;
- Como uma sucessão será interpretada pela família, pelos empregados, pela cadeia de negócios em que está inserida aquela organização específica?
- E o mais crítico e relevante em todo o processo: quem será o sucessor?

Este sim um dilema, cuja fonte de relevância vem da dicotomia do processo de decisão. A empresa demanda e se move por competência, mérito e entrega de resultados. Em relações familiares aspectos emocionais norteiam as relações, gerando predileções, elementos de afinidade, em algumas culturas precedência de idade e gênero, ou seja, uma gama variada de sentimentos e emoções que necessariamente passa por um crivo decisório diferente da objetividade empresarial. A situação pode piorar ainda mais se afinal a decisão sobre quem sucederá o fundador não for membro da família.

Em um momento de transição ou sucessão, todos os aspectos devem ser necessariamente balanceados pela família, no sentido de identificar os potenciais sucessores que atenderiam de forma majoritária a essas condições. Inegável reconhecer que se trata de um conflito crítico com potencial de danos às relações familiares e à empresa.

No âmbito de atividades de nosso mercado é possível vislumbrar a importância e, potenciais impactos nas empresas, em particular nas corretoras.

De acordo com ESECS-PJ/2017 – Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguros,

publicado pela FENACOR, esta sua 3ª edição, um universo potencial de trinta mil Corretoras (dado que seria confirmado pelo recadastramento da categoria realizado em 2018) atua no país. Em complemento a este dado, a Carta de Conjuntura do Setor de Seguros de janeiro de 2019 emitida pelo SINCOR-SP aponta que, com base nas estatísticas do IBRACOR, cinquenta mil processos de recadastramento de corretores pessoas físicas haviam sido deferidas ao final de 2018, de um total de sessenta mil analisados. Ou seja, dados inquestionáveis da importância nacional das atividades do setor.

Voltando aos resultados do ESECS-PJ/2017, podemos verificar ainda outros dados indicativos de que o diálogo acerca de Sucessão e Governança é pertinente e necessário neste setor da economia. De forma resumida temos que 65,9% das corretoras teria faturado até R\$ 1 milhão em 2016, embora 50% delas tenha atingido o patamar de R\$ 500 mil.

Outro dado da pesquisa agora relativo ao número de funcionários, indica que 20,7% do total pesquisado são empresas individuais, enquanto que 44,6% do mesmo total possuía de dois a três funcionários. Um terceiro dado aponta que 25% dos proprietários de corretoras teriam outros negócios com seus clientes, o que de certa maneira mitigaria os riscos ao negócio.

Dentre tantos dados relevantes da pesquisa, vale ainda pontuar que o perfil das carteiras destas empresas aponta uma concentração de 56% no ramo Auto.

O conjunto de resultados apresentados na pesquisa permite classificar o setor como predominantemente formado por microempresas de caráter familiar na condução dos negócios, com alta concentração em uma carteira específica de negócios. Um risco para a empresa e mercado, mitigado pela grande quantidade de organizações existentes.

A partir desta constatação, podemos ainda considerar que o tempo e investimentos demandados para estruturar a empresa, formar e manter uma carteira saudável de clientes aliados ao fato de que o custo e barreiras de uma eventual transição para outra atividade profissional ou empreendimento, como resultado de uma descontinuidade, são consideráveis, temos novos elementos que corroboram de forma inequívoca a necessidade de agir na questão sucessória, como componente chave na continuidade dos negócios.

De volta a pesquisa do ESECS-PJ/2017, agora em suas conclusões, este aponta que:

- Há indicações claras que corretoras com menor produção usam menos software de gestão de negócios;
- 60% das Corretoras de seguros viam com preocupação a venda de seguros em sites.

A atividade de corretagem é em sua essência, comercial. Se considerarmos que fatores tecnológicos, a revolução digital, terão mais e mais impacto em todos os mercados e esferas de nossas vidas, parece que o risco de continuidade de qualquer organização vai aumentar, notadamente naquelas enquadradas como microempresa.

Portanto para esse perfil de organização é crítico e fundamental atuar sobre parâmetros do negócio que estejam sob sua discricção ou seja sob controle direto do sócio (s) e em base a isto, agir na questão de Sucessão e Governança surge como linha de ação a ser considerada em algum momento da vida da empresa.

Mas como avançar positivamente no assunto? Muitos estudiosos se debruçaram e continuam estudando o assunto, gerando modelos e metodologias que poderiam ser adotadas. Ou seja, é um tema recorrente no ambiente das empresas familiares em qualquer país.

Sem pretender simplificar e sim buscando trazer uma base comum para o entendimento do processo de Sucessão em empresas familiares, me parece que cinco elementos sustentam o ponto de partida para qualquer empresa que esteja vivenciando esta etapa em sua evolução:

- Tempestividade: ter a sensibilidade de agir no momento certo, antes que sinais de crise acerca do assunto tenham sido efetivamente observados, é mais complexo juntar cacos de porcelana do que manter o lustro das peças;
- Estabelecer um diálogo familiar e societário franco e simétrico (o aspecto geracional tem papel relevante nas percepções familiares acerca dos negócios) sobre a necessidade de encaminhamento do problema. A criação de um fórum externo ao dia a dia dos negócios, como um Conselho de Família é uma alternativa saudável, para dar foco aos temas específicos evitando até onde possível a contaminação emocional na continuidade e gestão rotineira do negócio. O eventual apoio de profissionais externos para atuar na implantação e mediação do processo, é recomendável. Nesta etapa a geração de um Acordo de Acionistas pode ser interpretado como um marco na Governança da organização;
- A partir da etapa inicial, definir um planejamento acurado de quais ações e prazos estão envolvidos na atividade, identificando claramente os papéis de cada responsável e acima de tudo indicador claro de avanço e data limite para conclusão do processo;
- Dar total transparência e fidedignidade não só as demonstrações financeiras, bem como as práticas e processos da empresa visando criar um ambiente de transição mais ameno, sem rupturas abruptas, reconhecendo de antemão que elementos como confiança e reconhecimento do mérito do sucessor, não serão automaticamente transferidos pelo fundador (es): leva tempo e sequência de bons resultados para alcançar essas condições;
- Se bem conduzidas as etapas anteriores, podem ser esperadas três vertentes de ação: uma voltada a continuidade da família a frente dos negócios, com condições e processos claros de transição, remuneração, além de outros aspectos. Outra relativa a profissionalização progressiva da gestão e qual papel a família seguirá exercendo e, por último, mas não menos

relevante, uma eventual venda parcial ou total do negócio.

A descrição deste processo em alguns parágrafos, evidentemente não faz justiça a relevância do assunto e a força dos resultados dele advindos, bem como não explicita cada uma das atividades em cada etapa, custos e sobretudo o tempo necessário para chegar a um resultado adequado a cada organização.

Contudo, seja qual for a vertente definida a partir destas etapas, um resultado positivo inequívoco será alcançado, que é a melhoria da Governança da empresa, gerando condições para que sua duração "...por prazo indeterminado" ganhe maiores possibilidades de êxito.



*Fernando Silveira Filho

Administrador de Empresas pela FAAP, com pós-graduação em Marketing pela FGV. Mestre em Desenvolvimento Organizacional pela Universidade Mackenzie. Conselheiro Certificado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Executivo com experiência internacional e local com passagens em empresas como Itaú, Shell, Alcoa, MeadWestvaco, Grupo Brodene Hartmann, Santher e Isdin. Coordenador da Cátedra de Inovação e Gestão Operacional e Acadêmico da Academia Nacional de Seguros e Previdência – ANSP.

Esta publicação online se destina à divulgação de textos e artigos de Acadêmicos que buscam o aperfeiçoamento institucional do seguro. Os artigos expressam exclusivamente a opinião de seus autores.



Expediente:

Presidente: João Marcelo dos Santos

Diretor de Comunicações: Rafael Ribeiro do Valle

Produção: Oficina do Texto | Jornalista responsável: Paulo Alexandre

Academia Nacional de Seguros e Previdência

Avenida Paulista, 1294 - 4º andar, conjunto 4B

Bela Vista - São Paulo - SP - CEP 01310-915

Telefones (11) 3661-4164 ou (11) 3333-4067

www.anspnet.org.br

©2018 Academia Nacional de Seguros e Previdência. Todos os direitos reservados.