

# PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Sua empresa está preparada para viver sem você? Seus filhos e seu cônjuge estão preparados para manter a empresa com a atual *performance*? Estas são perguntas que não pretendemos abordar, pensando que esta situação nunca acontecerá. Postergar o desenvolvimento de um planejamento sucessório poderá representar fatalmente um risco sério de sobrevivência da empresa ou de manutenção da receita familiar. Não é só em caso de morte que a empresa e os familiares devem estar preparados. Acidentes, cirurgias, divórcio, afastamentos, invalidez, divergência entre sócios são alguns dos motivos que podem prejudicar o bom andamento da empresa, caso a sucessão não seja devidamente planejada por todos os envolvidos. A manutenção de uma política institucional baseada simplesmente no parentesco tem demonstrado insucesso e prejuízos que comprometeram seriamente a competitividade das empresas que não se preocuparam com um planejamento sucessório eficiente.

Um planejamento sucessório eficiente passa por diversas etapas. O desejo de mudança e o medo do desconhecido é a primeira etapa a se vencer. Fatalmente ocorrerão resistências no decorrer do processo e a consciência da necessidade de mudança deverá ser o pilar de sustentação deste primeiro desafio. Indicadores institucionais deverão ser levantados para se detectar o nível de centralização do poder, o perfil e a defasagem técnica da gestão, o nível de conflito familiar que interfere na gestão, o conflito de interesses societários, os processos internos da empresa e a cultura de continuidade e informalidade e, principalmente, se o plano de carreira dos sucessores se coadunam com as necessidades da empresa.

No tripé Sociedade x Empresa x Família é fundamental analisar o planejamento estratégico da empresa, o teor do acordo de acionistas/societário assinado entre os sócios e a fluidez do sistema e relacionamento familiar. Concluída esta etapa de análise é fundamental que seja elaborado um plano de negócios com foco no planejamento sucessório, de tal modo que todos os fatores de riscos levantados sejam objeto de amadurecimento e desenvolvimento. Neste mesmo tripé Sociedade x Empresa x Família, algumas ferramentas têm sido muito eficientes.

Para “Sociedade”, o desenvolvimento de um acordo de acionista/societário dá transparência e equidade na relação entre os sócios. Definir a estrutura de voto, preferência na



Alvaro Paez Junqueira

aquisição ou aumento de capital, a abrangência e validade do acordo, a dinâmica de reuniões, a forma de nomeação de conselheiros, a política de distribuição de lucros, o regime de casamento dos membros da família, a contratação de partes relacionadas, o código de Ética e conduta e, finalmente, as regras para tratamento de membros da família na administração da empresa são temas que facilitarão o relacionamento entre sócios.

Para “Empresa”, rever o Estatuto Social, criando órgãos colegiados com competências claramente definidas prestigia a rentabilidade e a estabilidade entre as partes relacionadas. Uma boa dinâmica de prestação de contas é fundamental.

Fatalmente, a profissionalização da empresa, seja com profissionais do mercado ou com o treinamento de sucessores, é um instrumento muito útil para combater tendência bastante nociva, qual seja, a centralização do poder. A empresa deve depender de processos e não de pessoas.

Finalmente, para “Família”, fundar uma *holding* familiar para centralizar os conflitos sucessórios, desvinculando estes conflitos da gestão da empresa, tem sido uma das fórmulas de sucesso. Criar um Conselho de Família será fundamental para definir os limites entre interesses familiares e empresariais; desenvolver herdeiros como acionistas, conselheiros ou executivos; promover a integração da família em relação aos negócios; e, principalmente, preservar os valores familiares.

A tarefa não é fácil e pelo volume de ações, dá para se constatar com clareza que o planejamento sucessório é um processo longo para que seja exitoso. Os instrumentos jurídicos devem nascer nas alterações ocorridas nas pessoas e na empresa e não o contrário. Nenhum instrumento jurídico é eficiente se nasce para formatar e engessar as pessoas e a empresa.

No final de todo este processo, será possível constatar que, além da tranquilidade que os sócios terão com o planejamento sucessório desenvolvido, a empresa maximizou os seus resultados, trouxe solidez para a empresa; aumento o valor das empresas; facilitou o acesso ao capital; perenizou os negócios; trouxe conforto financeiro para as próximas gerações; e deu solidez e qualidade de vida para os funcionários, com a melhora do ambiente de trabalho. A implantação de boas práticas de Governança Corporativa com a re-escrituração societária é o meio adequado pelo qual a empresa deve balizar o seu planejamento sucessório.

*Alvaro Paez Junqueira - Advogado, pós-graduado em direito tributário e especialista em direito empresarial. Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC. Membro do Conselho Consultivo de empresas não listadas, consultor de empresas estrangeiras para investimentos no Brasil e negociador de contratos e operações internacionais, com experiência nos EUA, Alemanha, Itália, Turquia, Angola e Cuba. É sênior partner da Paez Junqueira e Del Rio Advogados. É sênior partner da ANK Corporate Governance, empresa especializada na implantação de Governança Corporativa. [alvaro@pjdr.com.br](mailto:alvaro@pjdr.com.br) - [www.pjdr.com.br](http://www.pjdr.com.br)*