

# O DRAMA DA SUCESSÃO EMPRESARIAL

João da Costa Lisboa\*

*O trabalho discute as dificuldades que a empresa familiar enfrenta para decidir sobre a continuidade dos negócios através dos sucessores, focalizando questões relacionadas ao regime de casamento dos filhos que direta ou indiretamente vão influenciar na futura administração dos negócios. Ao final, o autor oferece uma sugestão para os proprietários de empresas familiares no sentido de formar uma equipe técnica para garantir a continuidade da empresa.*

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das maiores dificuldades do empresário é a de preparar o seu sucessor, após seu afastamento, de maneira a manter, ou ampliar o negócio sem solução de continuidade.

Como é sabido, nem sempre os filhos se interessam em acompanhar os pais na preservação do patrimônio empresarial. A maioria prefere escolher uma profissão liberal e seguir seu destino.

Outras vezes, os filhos não herdam as aptidões e qualificações necessárias para assumir responsabilidades.

Há outros entraves, como os filhos que se casam com pessoas que não concordam em que eles trabalhem ou assumam o comando de empresas. Se o casamento não tiver sucesso, o empresário se sentirá temeroso em confiar às filhas a direção de uma empresa com receio de que, o marido possa influenciar negativamente na condução dos negócios.

Feliz é o empresário que encontra em seus descendentes, as qualificações necessárias à continuação da empresa e inicia a preparação desde cedo.

A preparação do sucessor exige paciência, dedicação e tempo.

Há quem adote a sistemática de admitir os filhos, como empregados da empresa e em funções das mais simples, para que eles possam conhecer o negócio de baixo para cima e; através do esforço e sem paternalismo alcançarem maiores responsabilidades em postos importantes.

Quando isto acontece, basta que o empresário exerça metódica supervisão nas decisões.

Outros empresários preferem colocar seus eleitos em cargos de maior importância e exercer sobre eles a supervisão dando, quando necessário, orientações e conselhos.

Entendemos que qualquer decisão de admissão dos filhos, deva ser acompanhada do objetivo de vir a ser ele o futuro administrador.

É conveniente que o futuro administrador faça pelo menos os cursos de graduação nas áreas de economia, direito, administração, contabilidade ou, ainda dependendo da atividade, outros cursos superiores vinculados aos objetivos da empresa.

Nem sempre os filhos se interessam pela profissão dos pais. Neste caso, a preparação para a sucessão é mais difícil e exigirá do empresário

maiores esforços no sentido de criar uma estrutura formal de profissionalização e administração.

Os herdeiros e familiares deverão, sempre ter o controle do capital com direito a voto e participação no Conselho de Administração, posição na qual podem exercer o poder de nomear e destituir diretores.

Problemas mais sérios enfrentam as empresas de Consultoria e de Prestação de Serviço Pessoal, quando não há herdeiros que possam assumir a direção.

O afastamento do cérebro de uma empresa de assessoria, ou de prestação de serviços de natureza pessoal, afastará, com certeza, a clientela.

O jovem desconhece as dificuldades de se formar uma boa clientela e as vezes renuncia à profissão dos pais e se envereda por outros caminhos, ou outras profissões divorciadas das exercidas pelos pais.

A solução encontrada por alguns profissionais é a de montar uma equipe sólida, que vai desenvolvendo a atividade com a clientela e o nome do fundador.

Exemplo que conhecemos, é o do Instituto Hilton Rocha em que o nome célebre do seu fundador é uma bandeira que, vem carregando com ela, alguns parentes e, excelentes e dedicados profissionais da área.

## 2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA SUCESSÃO

Segundo as leis brasileiras, várias são as formas de sucessão patrimonial.

\* Professor do DCC/FACE/UFMG.

Pode ela se efetivar por herança, por doação, por testamento e até por contrato. A forma de casamento dos filhos pode influenciar na sucessão de forma negativa ou positiva.

São formas de casamento:

- comunhão universal de bens.
- comunhão parcial de bens.
- separação de bens.

Se por exemplo, um empresário que só tem filhas e elas se casam em regime de comunhão universal de bens, com pessoas que não apresentam condições necessárias ao desempenho das atividades empresariais e, ainda, as próprias filhas não se interessam por elas, é inevitável a criação de estrutura profissionalizada e formal, sob pena de se ver desmoronar uma organização criada com o objetivo de permanência e desenvolvimento.

O regime de separação de bens, nas mesmas condições, às vezes dá direito de sucessão somente às filhas, mas dificilmente deixarão de sofrer influência dos maridos na condução dos negócios.

A falta de confiança nos sucessores é outro fator, que dificulta o prosseguimento da atividade e quase sempre a preparação dos sucessores vai sendo postergada indefinidamente.

A falta de capacidade na delegação de responsabilidades, também constitui vários problemas na preparação dos sucessores e na profissionalização da atividade empresarial.

Suponhamos a existência de uma empresa com uma rede de lojas em várias cidades.

Cada loja possui um gerente que administra e toma decisões dentro das normas traçadas pela diretoria. Neste caso há necessidade de constante inspeção por parte da diretoria, controlando a produtividade das vendas, a prestação de contas, o estoque, as entradas e saídas de mercadorias, incluindo até os aspectos físicos de limpeza, apresentação e exposição.

Essa inspeção não oferece grandes dificuldades, desde que se estabeleça sistema de duplo controle e auditorias periódicas.

A diretoria abarcará pelo menos, as seguintes áreas:

- financeira
- administrativa
- comercial

Cada uma dessas áreas ficará responsável pelas atividades próprias, a saber:

Área Financeira

**CONTROLES:**

- contas bancárias
- tesouraria
- financiamentos
- orçamento de despesas e ven-

das

- contabilidade
- tributos

Área Administrativa

**CONTROLES**

- pessoal
- material
- suprimentos
- administração dos imóveis
- contratos
- frota de veículos
- reparos e conservação

Área Comercial

**CONTROLES**

- compras
- vendas
- divulgação
- estatísticas
- estratégias de compra e venda
- estoques

A diretoria será ainda composta por um Diretor Superintendente com poderes para compatibilizar as atividades dos diretores para evitar invasão de áreas e harmonizar as decisões.

Deverá ele também convocar, semanalmente, os demais diretores para conhecer os problemas e as soluções propostas; ouvir o relato de cada diretor, cobrar soluções e elaborar

---

### 3 ESQUEMA DA ADMINISTRAÇÃO GERAL

---

A diretoria da empresa, quando profissionalizada, deverá merecer do Conselho de Administração, maiores controles.

---

relatórios para o Conselho de Administração.

## DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração será o órgão normativo e de deliberação de alto nível.

O Presidente e Conselheiros serão os acionistas majoritários com poderes de tomar decisões importantes, admitir e destituir diretores.

O Conselho deverá ser composto de um Presidente, dos Conselheiros, dos Diretores, dos Assessores e Auditores; subordinados diretamente ao Presidente do Conselho.

Os votos necessários a qualquer decisão do Conselho, serão exclusivamente atribuídos aos Conselheiros, cabendo ao Presidente do Conselho o direito a 2 (dois) votos e supletivamente o voto de desempate.

### Atribuições do conselho

Caberá ao conselho o poder absoluto de decidir sobre as questões de interesse relevante incluindo:

- extinção da empresa
- pedidos de concordata
- compra e venda de imóveis
- admissão e demissão de diretores
- contratos de financiamento, de valor limite, fixado em reunião
- transferência de ações, em quotas
- cisão
- transformação
- mudança de denominação social
- incorporação de empresa, ou por empresa
- aquisição de empresas

### Dos poderes da diretoria

A diretoria poderá decidir dentro de suas atribuições tudo que não for de competência do Conselho de Administração.

### Auditoria e assessoria

O Conselho de Administração como órgão máximo não poderá prescindir da auditoria contábil e fiscal e da assessoria nas áreas financeira, comercial e administrativas.

Tratando-se de empresa com várias filiais, é necessária a instalação de inspetoria, com a finalidade de acompanhamento da eficiência da gerência de cada filial.

Após a montagem da estrutura funcional, deverá ela, ser submetida a um rigoroso teste, para fazer os ajustes necessários e as observações sobre a eficiência do sistema.

A última fase será a da observação e conveniência, ainda sobre rigorosa supervisão, com reuniões sistemáticas e periódicas.

## 4 CONCLUSÃO

O presente esboço dá idéia de como pode uma empresa funcionar, através da contratação de Administradores profissionais, para instalação e manutenção da atividade produtora.

### Organograma

Cada tipo de empresa fará um organograma para detalhar as competências de cada setor e a hierarquia funcional.