

A sucessão na empresa familiar

ORDÉLIO AZEVEDO SETTE

Poucas empresas familiares não tem problemas sucessórios. Baseados nesta constatação, realizamos um estudo acurado de vários modelos, de situações específicas que nos foram trazidas por clientes e da realidade das empresas brasileiras como um todo. Foram muitos anos de estudo e pesquisa e, depois disso, hoje acredito termos desenvolvido uma fórmula bastante eficiente de viabilização do processo sucessório de uma empresa familiar, pela qual se preserva a empresa e evitam-se os naturais atritos entre os sócios remanescentes da empresa e os herdeiros ou sucessores do sócio falecido.

PLANOS DE SUCESSÃO JÁ IMPLANTADOS

Esse plano sucessório, nos últimos 10 anos, foi por nós implantado em alguns grupos empresariais e, nos casos onde já tivemos sucessão, o modelo funcionou perfeitamente, conforme planejado, mantendo íntegra a saúde da empresa, sem qualquer descontentamento relevante ou rejeição por parte dos sócios remanescentes, ou dos herdeiros. Já tivemos casos de empresas de um só dono, cujo quadro sucessório se restringia aos herdeiros no âmbito de sua família: a esposa, os filhos, netos, genros e noras.

Em outros casos, encontramos empresas já na segunda geração, administradas por irmãos, cuja problemática sucessória já abrangia várias famílias: irmãos, maridos, esposas, cunhados, filhos, netos, sobrinhos, etc. Tivemos outros exemplos de empresas com a terceira geração no poder e aspectos sucessórios muito mais abrangentes. Enfim, há um sem número de exemplos e possibilidades, quase todos passíveis de disciplina e ordenamento segundo o modelo idealizado.

COMO IMPLANTAR UM PLANO SUCESSÓRIO E QUEM DEVE FAZÊ-LO

Não se trata evidentemente de uma fórmula mágica mas, sim, de todo um procedimento ordenado, que requer um acurado exame da empresa e a situação pessoal de cada sócio e de suas famílias e herdeiros.

O trabalho requer necessariamente a participação de advogado, preferentemente que desfrute da confiança de todos os sócios (um só advogado para todos é meio caminho andado para o sucesso da implementação do plano) e de um contador ou auditor que conheça bem a empresa, os quais farão, em conjunto, um exame da organização societária atual, assim como planejamento e implantação de uma reestruturação societária da empresa propriamente dita, que pode dar-se, por exemplo, através da criação de empresas holdings familiares para cada grupo de quotistas ou acionistas da empresa principal e uma outra empresa holding coletiva que agruparia as holdings familiares referidas antes, deixando a empresa principal operando sem ter internamente os possíveis conflitos entre sócios ou acionistas, que dar-se-iam no âmbito da holding coletiva.

A tudo isso, acrescenta-se uma combinação de testamentos individuais de cada sócio e seu cônjuge, com apólices de seguro de vida também individuais. O plano se viabiliza principalmente com o seguro de vida, como dito abaixo.

O sistema desenvolvido é relativamente simples, mas com muitas etapas de implantação, que demandam a participação e sobretudo a vontade de todos os sócios, para se alcançar o objetivo principal, que é a organização do processo sucessório na empresa, para preservá-la.

CRONOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho começa pela análise do quadro social da empresa e a situação pessoal e familiar de cada um dos sócios. Nesta etapa, são feitas reuniões individuais com todos os sócios, para se conhecer suas virtudes e seus problemas. Em se tratando de empresa de um só dono, os entendimentos são feitos com ele e com seu cônjuge e filhos, naturalmente observadas as restrições de caso a caso.

Ainda nesta primeira fase, todo um trabalho de convencimento e explicação deve ser feito individualmente com os sócios e eventualmente seus cônjuges ou filhos, para que não reste dúvida sobre a eficácia do sistema a ser implantado e dos benefícios que o mesmo traz para todos. Essa primeira etapa é essencial, porque todos precisam acreditar no método a ser implantado e estarem certos que ele não lhes será prejudicial. É preciso, também, que as partes confiem na equipe encarregada do trabalho.

O método, em verdade, é impessoal, tratando a todos os sócios ou herdeiros em igualdade de condições, apenas observando suas respectivas participações societárias, ou seja, os percentuais que detêm no capital da empresa ou sua perspectiva futura. Não se trata de

discussão de herança futura, mas de se materializar juridicamente e de forma antecipada, as consequências sucessórias no âmbito daquela empresa, o que é perfeitamente legal e factível segundo a legislação comercial e civil vigente. É preciso respeitar-se as regras do Código Civil pertinentes à sucessão e usar delas, de forma compatível, via testamentos e outros instrumentos válidos (como, por exemplo, adiantamento de legítima; doação em vida de ações, com reserva de usufruto; doação de ações com cláusulas de intransferibilidade, impenhorabilidade e incomunicabilidade, etc.). São muitas as alternativas, absolutamente legais, que podem ser utilizadas, em prol do bem comum e pela manutenção da empresa como um bem econômico de interesse social e familiar.

UTILIZAÇÃO DE TESTAMENTOS

Os testamentos, que são idealizados e formalizados de acordo com a vontade e o desejo expresso de cada sócio, sem interferência ou muitas vezes sequer conhecimento por parte dos demais, passam a ser instrumentos eficazes e legítimos de realização da vontade e implementação do plano sucessório idealizado. É preciso saber conjugar os efeitos do testamento, com os outros atos societários e civis, para se alcançar inteiramente os resultados almejados.

A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS SÓCIOS

Em relação à empresa, todos os sócios tomam parte na reorganização societária, formam suas holdings pessoais e têm o mesmo tratamento. Cria-se um padrão, que todos os sócios adotarão uniformemente, com as adaptações naturais a cada situação específica.

A formação das holdings pessoais, por exemplo, acontece seguindo as características individuais de cada sócio, observando sua situação conjugal e a condição de seus respectivos herdeiros. A holding coletiva é o somatório das holdings pessoais e irá, afinal, deter a totalidade das ações ou das quotas da família na empresa operacional.

O SEGURO DE VIDA COMO FACILITADOR DO PROCESSO

Ainda temos mais um componente estratégico do plano, que é o seguro de vida, que desempenha papel fundamental no sucesso desejado.

O que de fato emperra uma sucessão em empresa familiar, é a falta de recursos líquidos (dinheiro) por parte dos sócios remanescentes ou de herdeiros com mais vocação para o negócio, que lhes possibilite adquirir e pagar as ações ou quotas de seus outros irmãos, cunhados, mãe, sobrinhos, primos ou parentes em geral, também herdeiros e com direito a um quinhão no espólio. Pela falta de recursos, acaba a empresa ficando com acionistas ou quotistas herdeiros, que não têm interesse nela e nem conseguem se desfazer de suas quotas ou ações.

A presença desses sócios, dificulta a vida da empresa e torna difícil a convivência de todos.

Como fazer para que existam tais recursos e que todos os herdeiros tenham seus direitos igualmente assegurados? Ao mesmo tempo, como conciliar esse interesse, com a sobrevivência e prosperidade da empresa?

Encontramos no seguro de vida um instrumento eficaz para gerar, a custos relativamente baixos, os recursos necessários para implementação de um plano sucessório, que já tenha sido implantado com todos os demais requisitos testamentários e societários referidos acima (há planos de seguro de vida acessíveis e que, ao longo do tempo, não representam um grande desembolso). Com o valor do seguro pode-se fazer muito, adquirindo-se as ações dos herdeiros que não tenham vocação para o negócio, em benefício daqueles que tenham tal vocação, ou mesmo com a exclusão de todos os herdeiros, mediante a compra das ações pelos sócios remanescentes, por valor justo, previamente arbitrado pelas partes.

Muito raramente, nos exemplos que já tivemos, encontramos cônjuge ou herdeiro que não preferisse receber o valor das ações em dinheiro, transferindo-as ao(s) sócio(s) remanescente(s) ou herdeiro(s) que tenham interesse em ficar com a empresa. Por isso, dizemos que a existência dos recursos para essas aquisições é fundamental para o êxito do plano. O seguro, quando coletivo (de todos os sócios) pode ser custeado pela própria empresa, sem onerar diretamente as pessoas e, de fato, ajuda muito.