

SEGUROS

Corretora de seguros: quando é o momento de transferir o comando de sua corretora?

Há alguns anos, aproveitando uma oportunidade de negócio, um corretor de seguros decidiu iniciar sua própria corretora de seguros. Apesar do trabalho ter sido muito árduo no início, demonstrou ser extremamente gratificante. Um amigo colaborou com o início do empreendimento e logo se tornou sócio. Pouco tempo depois, alguns funcionários passaram a ser contratados.

Quando os amigos perceberam, a empresa já contava com dez, quinze ou até muito mais funcionários do que ambos podiam imaginar há anos. O tempo passou e já não é mais nenhum dos sócios quem atende ao telefone, elabora os cálculos das propostas, solicita apólice, processa os pagamentos e os recebimentos da empresa. Outros departamentos foram criados e tarefas foram atribuídas a outros empregados.

Os dois sócios se entendem perfeitamente e alguns acordos tácitos funcionam, tais como a repartição dos lucros de forma exatamente igual, apesar do sócio fundador ter uma participação societária de 70%. O cenário parece perfeito, com a empresa gerando bons resultados. Contudo, alguns problemas preocupam os sócios. O relacionamento entre seus filhos, que trabalham na empresa, não é tão harmonioso quanto dos sócios-fundadores e o cenário não se apresenta mais tão favorável como na época da fundação da empresa.

Apesar de ser um mercado promissor, a concorrência está mais forte, tanto que segundo dados da Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados, de Capitalização, de Previdência Privada e das empresas Corretoras de Seguros (Fenacor) existem mais de 62 mil corretores ativos no Brasil.

Para agravar este quadro, um dos sócios se encontra estafado e deseja diminuir suas atividades, mas não sabe quando deve transferir os negócios para seus filhos. Nenhum deles está preparado para assumir a corretora, apesar do grande sonho do fundador é ver seu filho comandando o negócio. Surge, então, a dúvida: o que fazer? Exemplos como este, muitos já conhecem ou, até mesmo, podem estar vivenciando uma situação semelhante.

Parecem situações específicas de uma corretora. Todavia, podem ser considerados problemas peculiares para a maioria das empresas familiares e envolvem aspectos relacionados com o planejamento sucessório. Saber que essa situação não é um problema exclusivo de uma empresa pode representar um alívio, por outro lado, a solução não é tão simples, visto que o planejamento sucessório é um tema extremamente relevante e merece uma atenção especial.

O planejamento sucessório é tão complexo que pesquisas internacionais demonstram que a cada cem em-

presas fundadas, cerca de trinta passam para a segunda geração e destas, somente cinco sobrevivem à terceira geração. São resultados assustadores e realmente fica no ar a questão: O que fazer? Quando é o momento de transferir o comando? Na realidade, não existe solução mágica, tampouco uma medida que possa ser aplicada a todas as empresas.

Quando se deseja abordar o assunto de sucessão em uma empresa familiar, o primeiro passo é compreender alguns conceitos importantes e quebrar alguns paradigmas que envolvem este tema. Um desses tabus é a visão que a maioria dos fundadores tem de somente enxergar como sucessor o seu próprio filho. Para quebrar este paradigma, deve-se conhecer os conceitos de herdeiro e sucessor, que comumente são confundidos por envolverem as mesmas pessoas em uma empresa familiar. Herdeiro é a pessoa para qual será transmitida a propriedade dos bens ou direitos em função do falecimento, seja por força de lei ou por disposição testamentária. Sucessor é a pessoa que irá assumir determinado cargo, assumindo as funções exercidas pelo sucedido.

Desta forma, o fundador, costuma ser tanto o sucedido quanto o falecido. Todavia, o sucessor pode não ser o herdeiro. Na realidade, o sucessor sequer precisa ter qualquer

grau de parentesco com o sucedido, sequer necessita ocorrer o falecimento para a sucessão ocorrer. Para melhor compreender esses conceitos note-se que o sucessor do Presidente da República é o candidato cujos eleitores entenderam possuir as melhores condições para governar o país e que não é necessariamente o filho (ou um herdeiro) do presidente que está deixando o poder. O mesmo princípio pode ser aplicado nas empresas familiares.

Para compreender esses conceitos, o dirigente de uma empresa familiar passará a entender que para transferir o comando da sua empresa será necessário preparar um sucessor, ou seja, selecionar um profissional. Pode ser seu filho ou não, mas que comprove ter os requisitos para exercer o cargo e seja capaz de conduzir os negócios, após a sua retirada. E mais ainda, o fundador desvincula a transferência da gestão da sua empresa, do seu falecimento, ficando este último associado somente à herança. Esses conceitos contribuem para acalmar os fundadores que não desejam seus filhos afastados da empresa, mas que estão cientes da falta de habilidade desses na condução dos negócios.

Os filhos, mesmo não sendo os sucessores, certamente serão os herdeiros do fundador e se tornarão os novos sócios da empresa, quando a participação societária for transferida. Associado ao conceito de herdeiro e sucessor aparecem diversos outros aspectos, dentre os quais pode ser destacada a distinção da remuneração do capital e da remuneração do trabalho. O sucessor, considerado como o novo gestor dos negócios, faz jus a uma remunera-

ção pelo trabalho prestado e pela responsabilidade assumida. Esta remuneração engloba o salário, acréscimos dos benefícios oferecidos pela empresa.

Em contrapartida, os sócios têm direito a perceber a remuneração pelo capital que mantêm investidos na sociedade, tal qual ocorre em qualquer investimento, que neste caso pode ser representado pelos dividendos, pelos juros sobre o capital e pela valorização da participação societária. Apesar da simplificação desses conceitos, deve-se atentar que o processo sucessório não é tão simples, já que existem outras facetas que merecem ser consideradas, especialmente as que envolvem aspectos emocionais.

Apenas para mencionar um exemplo, pode-se traçar um paralelo entre a sociedade constituída pelos fundadores e a sociedade formada entre seus filhos. Os fundadores, assim como ocorre nas corretoras de seguros, costumam ser amigos com habilidades complementares, que, mutuamente, se escolhem para serem sócios. Eles se respeitam e mantêm acordos informais sobre a gestão dos negócios e o relacionamento na sociedade. Os membros da segunda geração não possuem a liberdade de escolher a sociedade. Ela é imposta, visto ser fruto de uma transferência patrimonial de seus pais.

A escolha ou a imposição de sócios apresenta conseqüências muito diferentes.

Existem casos verídicos de pessoas que jamais escolheriam seus irmãos para serem seus sócios. Entretanto, eles herdaram uma sociedade fundada pelos pais. Esta situação pode se agravar quando ocorre uma disputa pela escolha do

sucessor. Desta forma, os acordos verbais e tácitos que costumam existir entre os fundadores devem ser conduzidos num processo sucessório de forma eficaz.

O processo sucessório deve incluir o debate das regras que passarão a valer entre os membros da nova geração e os acordos devem ser formais e escritos. Assuntos polêmicos devem ser previamente analisados com o intuito de buscar a solução mais racional, evitando desgastes futuros entre os envolvidos. Todo esse processo leva tempo. Por isso, deve ser iniciado enquanto o sucedido estiver em plena capacidade, com energia e potência para colaborar com o sucesso do processo. É um momento difícil de identificar, já que o fundador raramente vai encarar o seu auge profissional como o ponto de começar o planejamento sucessório. No entanto, a presença do fundador permite maior tranquilidade para o andamento da sucessão.

O segredo é planejar, com o apoio da família, da empresa, dos colaboradores, sem esquecer da necessidade de transparência, da disposição para enfrentar assuntos conflituosos e delicados, além de ter a consciência de se tratar de um processo que consome muito tempo.

No caso da corretora, o ideal é não deixar que os laços sanguíneos falem mais alto no momento da sucessão. Se forem capazes de aplicar alguns dos conceitos, conforme já relatados, certamente a corretora terá uma maior probabilidade de preservar o sucesso por mais algumas décadas, sem prejuízo da harmonia entre os familiares.

Pedro Podboi Adachi - Ssócio-diretor da Societas Consultoria, consultor de empresas familiares, professor universitário e autor do livro "Família S. A."