



# Programa de Planejamento da SUCESSÃO da Empresa Familiar

## Melhores Práticas para o Acordo de Remuneração



# INTRODUÇÃO

Com o crescimento exponencial da família, ao longo das gerações, a empresa diminui muito sua capacidade de gerar recursos suficientes para garantir a qualidade de vida de cada um dos seus membros. A família cresce, mas não necessariamente os dividendos da empresa. Se nada for feito, a renda per capita da família irá decrescer.

Já na primeira geração, os comandantes destas empresas precisarão elaborar um planejamento patrimonial que garanta um equilíbrio entre a necessidade de capitalização da empresa e os anseios dos acionistas por uma vida mais confortável.

Este projeto passa por refletir sobre o modelo de negócio, possível crescimento e maturidade, sobre a entrada em novos empreendimentos e outros fatores. É necessário que sócios e familiares escolham se o caminho do fortalecimento patrimonial se dará através das empresas (crescimento corporativo) já formadas ou se cada núcleo societário fará suas próprias escolhas (crescimento familiar).



## **IMPACTO SOBRE O PLANEJAMENTO PATRIMONIAL**

Estas reflexões se iniciam na Política de Distribuição de Lucros. Se for escolhido o caminho de crescimento através da pessoa jurídica (grupo empresarial), grande parte dos lucros deverá permanecer na empresa, para que se possam aproveitar as oportunidades de aquisição de novos negócios, bens e imóveis por meio da empresa. Se for escolhido o caminho de crescimento por meio da pessoa física, a distribuição dos dividendos será maior, para subsidiar a aquisição de patrimônio pessoal.

Ambos os caminhos são complexos, com suas vantagens e desvantagens. A execução deste plano dura cerca de 10 anos e é interessante que se formalize a decisão. Para isto, recomenda-se a elaboração de um Acordo de Remuneração, conforme explicaremos mais adiante.

## IMPACTO SOBRE OS CONFLITOS

O Acordo de Remuneração, além de esclarecer decisões patrimoniais de empresas e sócios, também tem a função de reduzir conflitos. É sabido que um dos grandes problemas da empresa familiar a partir da 2ª geração é o conflito causado pelo dinheiro. Os sócios querem a manutenção e expansão de seu status quo, sua qualidade de vida e contam com a empresa para resolver este problema.

A formalização da política de remuneração para sócios e gestores é fundamental para esclarecer papéis perante o negócio, responsabilidades, metas e critérios de motivação e recompensa. Sócios na gestão e fora dela devem ter claro quais são as regras para a remuneração do capital e da gestão. Isto reduz significativamente os conflitos entre seus membros.

# SOBRE A REMUNERA

A primeira parte do Acordo de Remuneração leva em consideração a remuneração do acionista. E para isto é necessário que a empresa abandone a cultura da Retirada como única remuneração do sócio-gestor. Esta Retirada, amplamente conhecida nas empresas familiares, aglutina o pró-labore e os dividendos num único valor, com efeitos danosos para a empresa e para os sócios-gestores. A empresa familiar precisa assumir a distribuição de dividendos como algo lícito e não camuflá-la dentro da malfadada Retirada.

O primeiro efeito danoso é que o sócio-gestor não tem claro qual é a parte de sua remuneração que recebe por ser sócio e qual é a parte que recebe por ser gestor. Não há uma clara definição da recompensa da propriedade e da gestão. No caso do seu falecimento, tendo a empresa que contratar outro gestor para administrá-la, que remuneração será revertida a seus herdeiros? A empresa, certamente, não poderá continuar pagando à família e ao novo gestor.

# ÇÃO DO ACIONISTA

O acionista deve ter a clareza da política de distribuição de dividendos adotada pela empresa e garantir uma distribuição mínima de dividendos (havendo lucro) anual como retorno do capital investido. Este valor deve equilibrar a necessidade de capital de giro, crescimento da empresa e os anseios do acionista.

A distribuição de dividendos, quando bem formalizada, garante tranquilidade aos herdeiros no caso de falecimento prematuro do sócio-gestor, não tendo a empresa que empregá-los para resolver problemas de insuficiência financeira da família.

Além disso, a distribuição de dividendos coloca na mão dos sócios a responsabilidade pelo pagamento de benefícios que saíam antes do caixa, tais como assistência médica, previdência privada, seguros pessoais, veículos e outros.

Outra forma de remuneração do acionista é o Juro sobre Capital Próprio. Havendo lucros no exercício ou lucros acumulados, o sócio poderá receber juros sobre o capital investido. Consulte o seu contador a respeito dos benefícios tributários referentes a esta modalidade.

# **SOBRE A REMUNERAÇÃO DO GESTOR**

Como falamos anteriormente, é fundamental a separação da propriedade e da gestão. Isto deve se refletir na remuneração. Já excluída a parcela referente aos dividendos, sobra-nos refletir sobre a remuneração do gestor familiar.

Quais foram os critérios utilizados para remunerá-los? A diretoria recebe valores iguais? Ou o valor do pró-labore tem amparo no valor de mercado? A remuneração divide-se em parte fixa e variável? Existem outros benefícios indiretos que devem ser considerados como remuneração?

Uma boa prática de remuneração para a cúpula é a variável, resultado da performance do profissional familiar e baseado na estratégia da empresa. Esta remuneração variável deve superar em muito a fixa, no sentido de motivar o crescimento da empresa e a busca de novos horizontes.

A remuneração variável pode ser recebida por melhoria de desempenho, pelo atingimento de metas específicas ou pela evolução profissional (conhecimentos adquiridos e aplicados) do mesmo.



Uma outra forma de remuneração do gestor familiar é o pagamento de um bônus em participação societária. O “stock option” é uma prática em grandes empresas internacionais e pode ser utilizado para recompensar familiares que se dedicaram durante anos ao crescimento da empresa. Esta modalidade pode equacionar as recompensas de sócios dentro e fora da gestão, melhorando a participação dos que contribuem diariamente pelo sucesso do negócio.

Outro ponto a ser refletido e formalizado pelo Acordo de Remuneração, no capítulo que fala sobre o gestor, é o conjunto de benefícios ligados àquela função. Existem algumas práticas comuns no mercado como a liberação de veículo para uso no trabalho e telefones celulares. Outros benefícios não são tão comuns como a assistência médica, motorista, auxílio-educação, seguros de vida e outros. O importante é que gestores e sócios tenham bem formalizado o que cada cargo recebe, independentemente de quem o ocupe, dando transparência à governança.

## OUTROS PONTOS A CONSIDERAR

Existem alguns outros pontos que devemos considerar na criação de um Acordo de Remuneração. A remuneração pós-aposentadoria é um deles. Normalmente a 1ª. geração não conseguiu planejar financeiramente seu afastamento, dependendo muito da remuneração vinda do pró-labore. O importante é refletir que, através das gerações, gestores que se afastam não podem ser um peso para a empresa.

Algumas reflexões se fazem necessárias: quais são os critérios de remuneração da gestão quando da aposentadoria? A empresa ainda pagará alguns meses de pró-labore a título de recompensa pelos anos de serviços prestados? E se for isso, a partir de que idade, por quanto tempo e por qual valor?

Outro ponto a ser considerado é a interrupção temporária e definitiva do trabalho do gestor. E se o diretor não puder realizar suas atividades devido a uma doença? Por quanto tempo ainda a empresa pagará o pró-labore? E se a doença for definitiva e deixar o diretor inválido, como ficará o pró-labore do mesmo?

Falecimentos também devem ser regulados. E se o diretor falecer no exercício de suas funções? Como será a política de remuneração para estes casos? Haverá um período de carência para a família se adequar à nova condição?

## CONCLUSÃO

Perguntas como estas não são normalmente feitas em uma empresa familiar e nunca são feitas em empresas profissionais. As respostas a elas devem respeitar os critérios de longevidade e saúde do negócio familiar. Muitas destas respostas terão como base a política de remuneração do acionista.

O Acordo de Remuneração será a chave para garantir a estabilidade do negócio e a tranquilidade da família. Ele é resultado do compromisso pela profissionalização e excelência. Ele é peça fundamental para o Planejamento Patrimonial que garantirá outras fontes de renda para suportar a explosão demográfica da família e a necessidade de conforto e segurança no futuro.





# ASSOBRAV

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES VOLKSWAGEN

Av. José Maria Whitaker, 603, Mirandópolis  
CEP 04057-900, São Paulo (SP)  
Tel.: (11) 5078.5400 - [www.assobrav.com.br](http://www.assobrav.com.br)

"Melhores Práticas para o  
Código de Conduta para Empresas Familiares"  
Copyright Lodi Consultoria  
Versão editada pelo  
Departamento de Comunicação e Imprensa  
da ASSOBRAV - STBR (Mtb 13.452)