

OS BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

GILDA GRONOWICZ

Advogada e Mediadora, Graduada e Qualificada FDUSP,
Especialista em Direito Empresarial PUCSP, Especialista em Mediação PUCSP e EPM
Associada do IBDFAM, do CONIMA, integrante do GEMEP/CBAr e Fundadora do Gabinete de
Mediação de Conflitos, www.gabinetedemediacao.com.br e www.gronowiczfancio.adv.br

SUMÁRIO: INTRODUÇÃO. A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO UM CATALISADOR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO. 1. O empresário. O administrador. 2. A grande aflição do empresário. 3. Desenho do planejamento sucessório com os benefícios da mediação. 4. Instrumentos básicos do planejamento sucessório. 5. A mediação como ferramenta de busca dos interesses envolvidos. CONCLUSÃO

INTRODUÇÃO

Na sociedade pós-moderna, em especial a partir da denominada globalização, surgiu uma preocupação adicional para o Empresário: com a evolução tão rápida das informações, com a demanda sempre urgente do mercado, dos consumidores e dos investidores, a capacitação constante dos dirigentes e dos trabalhadores de toda ordem determina, na maior parte das vezes, se haverá a necessária criatividade para a continuação rentável dos negócios.

É quando o dirigente da empresa, muitas vezes o seu fundador, ainda na plena capacidade de trabalho, começa a ter insônia, passa a projetar o futuro da sua empresa e, se tiver sorte, irá se deparar com a possibilidade de preparar o futuro para que os conflitos sejam os menores possíveis quando não puder atuar: é o planejamento sucessório.

A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO UM CATALISADOR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

1. O Empresário. O Administrador.

Aquele sonho inicial, os estudos, o empenho, o planejamento, a pesquisa do mercado, a organização da área comercial, o setor de custos, a contabilidade, a forma jurídica adequada, o desenvolvimento, novos projetos, profissionais agregados, problemas para ultrapassar e outros para administrar, uma continuidade de persistência e trabalho, tornou-se uma empresa, uma sede, uma filial, uma parceria, outros produtos, outros mercados, resultados, financiamentos, objetivos redefinidos, modernização do maquinário, acompanhamento nos sistemas, atualização constante, acompanhamento contínuo, uma empresa de valor, um grupo econômico importante e, o tempo passa.

Paralelamente caminha a vida familiar: os pais, os irmãos, a mulher, se uma mulher ou mais casamentos, os filhos, do primeiro casamento e dos demais, os cunhados, os primos, o casamento dos filhos, os genros e as noras, as famílias agregadas e, o tempo passa.

Pensar em planejamento sucessório atualmente já não significa uma previsão de aposentadoria, não significa uma doença, mas uma possibilidade do administrador refletir sobre os bons caminhos da sua empresa, sobre os melhores profissionais para cada área, sobre os menores impactos no mercado e as maiores chances dos seus negócios para uma sequência mais harmônica.

2. A grande aflição do empresário

Como prever a continuidade de seus negócios? Como garantir o futuro dos seus?

Os Professores Dierle Nunes, Doutor em Direito Processual, Professor Adjunto na PUCMinas e UFMG e Moisés Mileib Oliveira, Mestre em Teoria do Direito, Professor de Direito das Sucessões da Escola Superior Dom Helder Câmara, ensinam que:

“(...) O Planejamento sucessório é um mecanismo de organização e estruturação antecipada do processo de sucessão, tendo como objetivo garantir que a transmissão patrimonial causa mortis seja menos traumática, mais eficiente e célere, com um custo de operacionalização jurídico e fiscal menor para os envolvidos, permitindo estruturação e perpetuidade do patrimônio familiar.”, in Justificando, Mentis inquietas pensam Direito, Artigo “Planejar a Morte? Quais os Benefícios? ...”, de 14/08/2014.

Atualmente, ao menos nos grandes centros, a expectativa de vida mais longa enseja que em determinada fase o administrador pretenda dedicar-se a novas atividades, desenvolver um lado mais cultural, tratar de alguma arte da sua preferência, viajar com os filhos e netos, quando então pensa em transferir a parte de seu patrimônio que oferece as melhores rendas de forma mais segura e mais harmoniosa, para os sucessores e entre os profissionais que atuam nos diversos setores do seu

negócio, ou seja, já não são medidas para a continuidade de um objeto social apenas com base na morte, a VIDA se torna mais confortável e segura com um Planejamento sucessório.

Fazer uso da Mediação na construção do planejamento sucessório será uma busca conjunta para compreender a realidade e os anseios de cada *player* e, a partir desta compreensão a tarefa de alocar cada um seu local natural é sensivelmente facilitada – a Mediação é um catalisador por natureza.

As empresas familiares representam a maioria das empresas e, sabemos que somente um percentual inferior a 40% consegue sobreviver à segunda geração.

Todavia, apesar da insônia e da preocupação do administrador, há um fator cultural que ainda impede empresários de atuar sobre a empresa com uma visão para o futuro.

Culturalmente, falar em testamento, falar em compor membros de uma empresa, mencionar atuações exclusivamente com profissionais, ainda gera uma grande rejeição e, no máximo 5 % das empresas no Brasil traçaram planos de sucessão que possam, com certeza, conter soluções e evitar graves problemas que ponham em risco a sobrevivência da empresa.

Tal constatação torna cada vez mais necessário divulgar as vantagens do planejamento sucessório, para maior garantia da continuidade da empresa e dos negócios sociais.

O empresário, ao vislumbrar os primeiros conflitos da sua sucessão, quando já tiver traçado outros caminhos para a sua vida e tiver constatado que precisará de um tempo maior de dedicação aos novos planos, aos novos sonhos, saberá então que será necessário abdicar de boa parte do tempo que há anos dedica, na maioria das vezes há décadas, aos seus negócios.

Acima de tudo, este empresário quer preservar a continuidade dos seus negócios e os bons resultados e, para tanto, em síntese apertada: (i) o empresário deverá refletir nos profissionais mais adequados para a sucessão nas diversas áreas da empresa; (ii) o empresário deverá refletir na harmonia de um trabalho conjunto e, o mais difícil; (iii) o empresário deverá pensar nos líderes para a condução dos negócios, líderes que possam ter um convívio harmonioso em nome do objetivo comum de manutenção do sucesso.

*“Se eu não for por mim, quem será por mim ?
E se for apenas por mim mesmo, o que sou?”*

E se não for agora, quando?” in, A Ética dos Pais 1:14

As questões que irão permear todas estas reflexões e que deverão ser objeto no procedimento da mediação para embasar os traços do projeto de planejamento sucessório são as seguintes: (i) a compreensão do papel de cada um; (ii) o papel do Empresário; (iii) o papel de cada membro da Família; (iv) o papel dos Colaboradores mais próximos e, entre outros e tão importante; (v) o papel do (s) Advogado (s) na orientação dos melhores caminhos.

Aconselhamento nas diversas áreas da vida do empresário, atuação multidisciplinar, é o que virá (ao) de encontro à necessidade primordial do empresário neste momento em que o homem e o profissional, que melhor entende dos negócios irá conhecer os verdadeiros desejos e anseios de seus colaboradores, ele mesmo irá desenhar o melhor planejamento sucessório, ele tomará a condução do futuro de seus negócios nas suas próprias mãos, com a ajuda de diversas ferramentas, dentre elas, para esclarecer as verdadeiras causas de possíveis conflitos e possibilitar um bom entendimento entre os indicados, a introdução da dinâmica da Mediação é preciosa.

3.- Desenho do planejamento sucessório com os benefícios da mediação

Verificado o real desejo do empresário, o planejamento sucessório será estruturado mediante o uso de inúmeros instrumentos para atender as mais diferentes expectativas e necessidades do grupo econômico envolvido, entre outros, com o auxílio de profissionais das finanças, do direito, do mercado em que atua (estatísticas, previsões, planejamentos, contratos, testamentos) e, com as melhores ferramentas da mediação.

A coleta de informações e um detalhamento na disposição dos interesses do empresário será o melhor início para a atuação de mediadores capacitados, que irão auxiliar no levantamento dos verdadeiros interesses envolvidos adotando reflexão conjunta periódica, com foco na composição de interesses divergentes que se verificarem e na construção de um desenho onde eventuais conflitos possam propiciar um desenvolvimento harmonioso dos critérios adotados.

4. Instrumentos básicos do planejamento sucessório

O início do trabalho, a partir da orientação dos advogados, contempla o efetivo desejo do empresário, uma coleta de informações e um levantamento de custos envolvidos.

A primeira fase será uma coleta de informações para uma avaliação ponderada da empresa, *inside* e *outside*, o organograma, as funções de cada cargo diretivo, as funções de cada cargo administrativo, as funções de cada cargo comercial e, quando for o caso, dos cargos de criação, produção e controle de qualidade, as relações entre os diversos setores e as relações no mercado em que a empresa atua.

É aconselhável prever uma segunda fase para a coleta de informações complementares, visando suprir lacunas na compreensão efetiva da empresa.

Com o mapeamento das informações coletadas, em geral já previsto nos custos iniciais, instala-se um grupo multidisciplinar para desenhar o mais próximo do *hoje* e um *croqui* das possibilidades do *amanhã* para a continuidade do objeto social da empresa. Ideal que este grupo seja constituído de profissionais com expertises nas mesmas áreas avaliadas.

E, segundo indica a experiência, é neste momento que surgem as diferentes visões sobre as possibilidades do *amanhã*.

5. A mediação como ferramenta de busca dos interesses envolvidos

Esta é a fase em que se apresenta a mediação por meio da introdução de um mediador, inclusive no grupo de trabalho já anteriormente constituído.

É importante que o mediador seja experiente e capacitado especificamente para a área empresarial: ele irá expor o procedimento da mediação, deverá demonstrar que a mediação, no caso, será um norte de comportamento para as relações, explicará como estabelecer os diversos diálogos para alcançar esclarecimentos capazes de demonstrar as melhores opções para aquela empresa e para atender os desejos daquele empresário no seu planejamento sucessório.

Malvina Ester Muszkat denominou o mediador que atua nas empresas (organizações) também para fins preventivos, como acontece na construção do Planejamento sucessório, de “arquiteto de sistemas “:

“... chamo esse profissional de arquiteto porque sua função é idealizar um plano visando preparar as pessoas que trabalham numa organização para lidar com conflitos pessoais e interpessoais, e capacitar lideranças a resolver conflitos pacificamente, transformando-as em mediadores para seu colegas “ (in, Guia Prático de Mediação de Conflitos em famílias e organizações, Summus Editorial 2005, “O Mediador nas Organizações”, pág. 94).

Em citação de Fernanda Rocha Lourenço Levy, *in* Cláusulas Escalonadas A Mediação Comercial no Contexto da Arbitragem, Editora Saraiva, 2013, pg. 103, Juan Carlos Vezulla diz que a mediação, enquanto gênero é uma só, e a depender do âmbito em que é utilizada é adjetivada em familiar, empresarial, comunitária, escolar, ambiental, nas relações internacionais entre país e assim por diante (citação extraída de Vezulla, Juan Carlos, Mediação no contexto familiar. *in*: Semana FONAME DE MEDIAÇÃO, 1.; 2012, São Paulo).

Como ferramenta na construção do planejamento familiar, compreende-se a mediação como um norte de bem viver, um olhar preventivo para um futuro de atuações harmoniosas e produtivas.

O mediador escolhido passará a acompanhar todas as fases subsequentes até a construção do planejamento sucessório mais adequado. Ele também orientará sobre a necessidade de serem incluídos outros mediadores, para um trabalho em co-mediação, que poderá melhor atuar na escuta e na condução do procedimento.

Tania Almeida pondera que a produção de conhecimento tem atualmente um crescimento exponencial no planeta, que o ser humano não tem tempo de vida suficiente para entrar em contato com esse conhecimento, e que essa tomada de contato não significa necessariamente informação, assim,

“... É preciso articular os dados novos com o conhecimento prévio e com o embasamento temático particular para que o processo de construção se efetive” (in, Caixa de Ferramentas em mediação, Aportes práticos e teóricos, Dash Editora, 2014, pg. 232).

Com a compreensão do papel de cada um na empresa serão alinhados tópicos para esclarecimento dos envolvidos, pelos advogados, pelo grupo multidisciplinar de profissionais e pelo mediador ou mediadores, porque poderão trabalhar em conjunto diversos mediadores em co-mediação: será construída uma Agenda com os diversos tópicos, gerais e do caso concreto, a desenvolver nas reuniões de Mediação.

CONCLUSÃO

Diversos serão os fatores que irão influenciar o andamento dos trabalhos e as particularidades de cada empresa, de cada empresário, do grupo envolvido, dos profissionais e de familiares que irão determinar os caminhos possíveis. Colher a maior quantidade de dados será determinante nas avaliações mais adequadas. A empatia entre as partes e os Mediadores, a sensibilidade dos

Mediadores, a efetiva capacitação técnica dos Mediadores no uso das ferramentas mais adequadas a cada passo do procedimento, a boa vontade de todos os envolvidos, conjunto de bons métodos para a instalação de um clima de confiança e disponibilidade para encontrar os melhores caminhos.

À mesa estarão servidas as opções que representam os desejos do empresário quanto à sua sucessão nos negócios *vis-à-vis* dos caminhos sugeridos por profissionais capacitados: muitas vezes as idéias do empresário irão prevalecer sobre as sugestões dos profissionais, e haverá situações em que os caminhos sugeridos pelos técnicos contratados serão acolhidos.

Um planejamento sucessório com o auxílio da mediação e demais ferramentas poderá resultar com grandes chances de continuidade plena do objeto social e de todos os negócios do autor da herança, do empresário bem intencionado e bem preparado.