

# 13º Salário: a importância da provisão

O tão esperado benefício injeta milhões na economia como um todo em apenas um mês, movimentando o comércio e alavancando as vendas de fim de ano

Dezembro, época de festas e de fechamento nas empresas. Hora de apurar os lucros e chorar os prejuízos, de comemorar metas atingidas e redirecionar os objetivos para o ano seguinte. O período que deveria ser de descanso acabou tornando-se para os empresários uma época de muitas pressões, que incessantemente e incansavelmente buscam forças e reúnem esforços e economias para executar a última e, muitas vezes, penosa missão para a empresa: o pagamento do 13º salário dos funcionários.

É bem verdade que o 13º salário é um dos poucos benefícios válido nessa absurda, ultrapassada e arcaica Lei Trabalhista Brasileira que remonta os tempos de Getúlio. O tão esperado benefício injeta milhões na economia como um todo em apenas um mês, movimentando o comércio e alavancando as vendas de fim de ano, propiciando ao trabalhador e a sua família um merecido período de festas, com uma sobra de caixa disponível para passar o Natal e a passagem de Ano Novo.

Enfim o 13º salário é alegria para todo mundo, menos para o empresário, que muitas vezes não sabe de onde retirar um fluxo financeiro considerável para o pagamento desse benefício. Por isso, é como um Papai Noel vilão para as empresas, pois enche o saco de presentes do trabalhador, enquanto esva-



Sérgio Nardi

zia o caixa do empreendedor. Mas justiça seja feita, é um salário recorrente há muitos anos e, portanto, ele deve ser pensado e organizado pelos empresários no início do ano e não como habitualmente é feito, apenas em novembro e dezembro, as vésperas do pagamento.

Carga tributária sufocante, falta de incentivos e um vexatório sistema político são as reclamações freqüentes do empresariado nacional para justificar a dificuldade habitual das empresas em lidar com o 13º salário. Razões irrefutáveis para reclamações compreensíveis, mas que são aplicadas e justificadas em todo contexto econômico, menos como desculpa admissível para a falta de planejamento em relação ao 13º salário.

O empresário de uma maneira geral deve entender que o benefício faz parte do negócio como um todo e deve ao longo do processo, ou seja, do ano

preparar um hedge para o pagamento. Uma das possibilidades de amortização desse ônus de final de ano é a antecipação da primeira parcela do 13º salário - a lei permite ao empresário pagar a primeira parcela em qualquer mês do ano, portanto o pagamento antecipado dessa parcela alivia de imediato em 50% o caixa da empresa nos dois últimos meses do ano.

A outra forma de proteção é o simples e puro planejamento. Quantas empresas não obtêm ganhos significativos em dados meses do ano? Quantas organizações aproveitam-se dessa folga de caixa para separar uma parcela do dividendo e provisionar para o 13º salário? Poucas certamente.

A questão primordial e essencial a ser discutida é que o 13º salário é um dos poucos benefícios que devem ser encarados pelos empresários como uma forma final de recompensa ao trabalhador e não um ônus insustentável para a empresa. Cabe sim ao empresário brigar, brigar e lutar por uma situação tributária e fiscal mais competitiva, mas não usar de todos os percalços existentes para justificar a falta de planejamento geral com relação ao 13º salário.

Por Sérgio Nardi, especialista em direção empresarial e diretor da Outstretch Empreendimentos e Negócios - [www.outstretch.com.br](http://www.outstretch.com.br)

# Sucessão

## Pauta estratégica no dia-a-dia das Organizações

Com algumas exceções, as empresas que conhecemos e lidamos nascem pequenas. A maioria das empresas sucumbem até os primeiros 5 anos de vida (segundo estudos recentes do SEBRAE, esse número é próximo de 80%), e as que permanecem em operação são as que obtiveram respostas positivas ao oferecer produtos e serviços a seus clientes e consumidores, conseguindo se organizar em um sistema rentável.

Mas qual é o destino dessas empresas bem sucedidas depois de anos de trabalho? Algumas delas ficam em evidência ao crescer, a ponto de serem referenciadas inclusive fora de seu nicho de mercado, atingem um porte que as possibilita criar e manter estruturas administrativas de profissionais muito bem remunerados para gerenciar suas rotinas diárias e planejar seu futuro. Porém, essas não são a maioria. A grande parcela das empresas bem sucedidas cresce, se estrutura, mas ainda continua por vezes com algumas características de empresas pequenas, como a centralização da gestão na figura dos sócios e possuindo uma estrutura com autonomia restrita de atuação. A personalização da gestão, imprescindível para o início das atividades de uma empresa, é um limitador natural de seu crescimento e um grande empecilho quando chegar a hora do gestor pendurar as chuteiras e passar o bastão.

Se a empresa não passou por um processo de profissionalização planejado em que, de maneira organizada, foram criadas políticas e rotinas de trabalho prevendo a democratização de decisões estratégicas e a respectiva capacitação das pessoas para tal, ela fatalmente terá um sério problema relacionado à sucessão. Sucessão, assunto proeminente em empresas familiares, deveria ser um tópico presente em discussões estratégicas em todas as empresas. Se for mal resolvido certamente comprometerá a sobrevivência futura do negócio.

Quando a empresa é familiar, é comum procurar entre os herdeiros alguém que se interesse no negócio e que possa ser preparado para assumir a gestão da empresa. Contudo, nem sempre isso é possível, pois alguns não têm herdeiros, alguns têm herdeiros que não estão à altura da tarefa, enquanto outros têm herdeiros com interesses pessoais e planos de vida que não permitem conceber a gestão do negócio familiar. Nesses casos, é imprescindível que o gestor aceite a realidade dos fatos. A maior parte das vezes não será possível mudar os interesses dos herdeiros, tampouco capacitá-los. O que fazer então?

Minha experiência como empresário e consultor em gestão empresarial me mostrou que muitas das



Marco Aurélio Militelli

empresas que não se preocupam com sucessão, enquanto ainda não têm esse ponto como problema fatalmente ou encerram suas atividades depois de algum tempo, ou ainda são vendidas em condições comerciais bem aquém das melhores possíveis. A recomendação para evitar esse problema futuro passa por uma de duas alternativas: (i) Reestruturar a empresa para que seja possível sua gestão através de administradores contratados, incluindo nesse caso, regras rígidas de governança e a criação de órgãos de gestão, como conselhos de administração, em que os cotistas participarão. Ou (ii), preparar a empresa para que seja vendida a terceiros.

Qualquer uma das alternativas acima requer planejamento, trabalho direcionado e dedicado e tempo para maturação. Da mesma maneira que o empresário se preocupa com seu mercado e concorrentes, por exemplo, deveria se ocupar com sua sucessão.

---

Por Marco Aurélio Militelli, diretor-presidente da Militelli Business Consulting

---