

Entrevista

De pai para filho, desde...

Não poucas vezes, todo o trabalho e dedicação despendidos no desenvolvimento de um negócio são colocados em risco pelo fato de o empresário não se preocupar com a questão sucessória e, conseqüentemente, acreditar que a próxima geração saberá o que fazer quando chegar o momento.

Apesar de dificultada pelo envolvimento de sucedido, sucessores, família e mercado, esta transição é algo inevitável para empresas familiares de qualquer porte ou ramo de atividade, o que torna indispensável a preparação de todos os envolvidos.

*Certo de que a sobrevivência de um empreendimento familiar está diretamente ligada ao bom êxito deste processo, o especialista na formação e desenvolvimento de sucessores e coordenador e professor do programa de "Gestão da Empresa Familiar" na Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, **Rogério Yuji Tsukamoto**, discute os principais aspectos da sucessão nesta entrevista.*

CONTAS: É possível evitar problemas na sucessão de empresas familiares?

TSUKAMOTO: Existem seis elementos básicos para se fazer uma boa sucessão. O primeiro deles é preparar os filhos para trabalhar na empresa ou ser apenas um de seus acionistas. Depois, é preciso fazer um acordo societário para definir algumas regras, como a entrada dos sucessores na empresa, a obrigatoriedade de as cotas dos sócios que pretendam se desligar serem oferecidas primeiramente aos demais, etc.

O terceiro elemento é o código de ética. Entre outras coisas, ele pode prever a não concorrência dos herdeiros com o negócio da família, a exigência de os sócios casarem-se pelo regime de separação total de bens, como forma de impedir o ingresso de pessoas alheias ao negócio na empresa ou a proibição de sócios e herdeiros serem fiadores de terceiros.

Além disso, é preciso amarrar o acordo societário com um testamento pois, sem ele, as cotas da empresa serão divididas entre todos os herdeiros. Já com o testamento, o empresário pode destinar a participação societária somente para aqueles verdadeiramente interessados no negócio e deixar outros bens para os demais.

A formação de uma holding é outro passo essencial no processo sucessório. Se o sócio de uma empresa com 30 propriedades morrer, por exemplo, será preciso fazer a averbação de transferência para os herdeiros em todos os 30 registros de imóveis. Agora, se esses imóveis forem controlados por uma holding, os sucessores herdarão as cotas ou ações dessa empresa e, em vez de precisarem mudar a titularidade de todos os imóveis, terão de alterar apenas o contrato social, o que poupa muito dinheiro e burocracia.

EMPRESASFAMILIARES.COM.BR

Nossa missão é fortalecer a Empresa Familiar Brasileira.

Tel. (11) 3045-0528

Todos estes pontos asseguram a continuidade do negócio e quem vai sair tem a obrigação de preparar este caminho para a próxima geração. Isso nos leva a um último e importantíssimo fator, geralmente esquecido pelas pessoas: a preparação do sucedido. Especialmente no caso de um fundador, que dedicou toda sua vida à empresa, o momento de se afastar é muito difícil e naturalmente provoca uma crise de identidade. Por isso, cabe ao sucessor ajudá-lo a descobrir novas motivações, como aplicar sua experiência em um trabalho social voluntário, por exemplo, ou abrir um novo negócio. Quantas vezes não ouvimos falar sobre pessoas que morrem rápido ou adoecem por não se sentirem mais úteis? Também não são poucos os casos de sucedidos que voltam para a empresa, com todas as implicações negativas que este fato pode ter, como a perda de autoridade dos sucessores, etc.

CONTAS: O que torna tão importante o planejamento da sucessão?

TSUKAMOTO: As estatísticas. Um levantamento da revista *Exame* aponta que, de cada 100 fortunas brasileiras atuais, só 18 são herdadas. Dados internacionais indicam que dois terços das empresas morrem na passagem de geração, isto é, de um universo de 100 empresas fundadas, restam 33 na segunda geração e 11, na terceira. Sempre sobra só um terço.

CONTAS: Então existe alguma verdade naquela história de os filhos, via de regra, arruinarem o bem sucedido empreendimento de seus pais?

TSUKAMOTO: É o significado da expressão: “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Os chineses afirmam que o pai pisa no barro para plantar arroz, o filho colhe e come o arroz e o neto tem de voltar a pisar no barro para plantar arroz. Em todo lugar existem frases desse tipo e isso ocorre exatamente por falta de planejamento.

Como, normalmente, os filhos participam da construção da empresa, a característica brasileira é não ter uma passagem problemática da primeira geração. Isso se altera quando o negócio passa de um grupo de dois ou três filhos para um consórcio de primos pois, ao se casar, cada membro da família traz gente e idéias novas e muda o pensamento daquele grupo familiar. Assim, enquanto nos Estados Unidos, os índices são 100, 33, 11; no Brasil são 100, 33, 5.

Para analisar este problema é preciso, primeiramente, compreender o funcionamento de uma empresa familiar e que ela é uma organização dentro de outra. Se, separadas, empresas e famílias já não são coisas simples, o que dizer de quando caminham juntas? A chave para entender uma empresa familiar é a indissolubilidade de vínculos entre os participantes. É mais fácil sair de um negócio quando se sabe que nunca mais será preciso manter laços com os outros sócios. Nos empreendimentos familiares, o relacionamento precisa continuar mesmo depois de alguém sair da empresa ou se separar do cônjuge.

Quando eu falo que dois terços das empresas desaparecem, quero dizer que ou elas quebram ou são vendidas e isso ocorre na troca de geração, devido ao fato de as coisas não terem sido acertadas previamente. São os conflitos familiares, e não o mercado, que barram o desenvolvimento destas empresas. Tem muita coisa aí, fundadores que julgam ter poder de vida e morte sobre o negócio, conflitos de gerações, etc. Apesar disso, sou um eterno apaixonado por empresa familiar, pois ela é muito mais forte que as outras. Ela geralmente tem poucos níveis hierárquicos e a família está acostumada com a maneira como cada um toma decisões, o que a torna mais ágil no negócio. Os

EMPRESASFAMILIARES.COM.BR

Nossa missão é fortalecer a Empresa Familiar Brasileira.

Tel. (11) 3045-0528

funcionários também são mais fiéis, pois tendem a se sentir parte desta família. Se este tipo de empresa tem maturidade familiar, ou seja, todos se falam e decidem numa boa, e se tem maturidade administrativa, isto é, suas estruturas, profissionalizadas ou não, estão adequadas, tudo vai bem. Os problemas começam quando se perde a maturidade familiar pois, nessa hora, a maturidade administrativa costuma desaparecer e, conseqüentemente, ela quebra ou é vendida. Por isso é tão importante o preparo dos sucessores para a continuação dos negócios do pai e o dos pais para passarem a empresa aos filhos.

CONTAS: Estes problemas variam conforme o porte ou o segmento de atuação das empresas?

TSUKAMOTO: Normalmente eles ocorrem porque o fundador acha este processo desnecessário, seja por não se importar com o assunto, seja por se iludir que os sucessores se dão bem e, portanto, não haverá problemas. O tamanho da empresa não conta, pode acontecer com uma chácara ou uma fazenda, um posto de gasolina ou uma grande indústria química.

Já a área de atuação tem um peso diferente. Se o fundador de uma indústria morre, a empresa tende a continuar porque tem um produto para vender. No comércio, o preparo precisa começar um pouco antes para que o sucessor possa pegar aquela sabedoria de como comprar e vender. Nas empresas de serviços, porém, isso é muito mais acentuado pois, como o produto é o próprio serviço, o processo sucessório é mais difícil e requer muito mais tempo para ser ensinado.

O empreendedorismo brasileiro é determinado principalmente pela necessidade. Assim, em uma primeira fase, toda a família dedica-se à empresa. Pai, mãe, filhos, todos querem o sucesso da empresa, porque isso garante o seu sustento. A geração seguinte já terá as necessidades mínimas satisfeitas e, então, buscará conforto e educação para os filhos. A próxima geração, por sua vez, com conforto e educação assegurados, vai se preocupar com a segurança financeira. Todavia, por receberem as coisas mais facilmente, os filhos de empresários têm menos motivação para também se tornarem empreendedores. Além deste menor estímulo para a criação de novos empreendimentos, o fato de o filho concorrer com a imagem do pai agrava o problema para a segunda geração. Por isso, se um sucessor quer ser independente, o ideal é atuar em um setor totalmente diverso do familiar.

Então, depende sobretudo da família. O segredo está na forma como as pessoas interagem. Se pai e filho forem diferentes, brigarão; se forem muito iguais, acabarão brigando também. Se os dois forem cheios de idéia, mas nenhum for bom para executá-las, o negócio não irá para frente. É preciso que eles transitem em mundos complementares para não ficarem se chocando.

CONTAS: Isso evitaria as tradicionais divergências entre pais e filhos na administração do negócio?

TSUKAMOTO: O Alvin e a Heidi Toffler definiram as ondas de mudanças econômicas, sociais e políticas do mundo. O advento da agricultura foi seguido pela revolução industrial, depois vieram as ondas da desmassificação do mercado e a do capital intelectual e, hoje em dia, vivemos a era virtual. O período de duração de cada onda foi se tornando cada vez menor, a ponto de, agora, os filhos nascerem em um mundo bem diferente daquele em que seus pais nasceram.

Dessa maneira, para evitar estas divergências, as gerações precisam compreender e aprender a utilizar estas vivências distintas em seu favor. Os filhos se enriquecerão ao escutar seus pais que, por terem vivido em um mundo mais complexo que o virtual, conhecem os processos necessários para se

EMPRESASFAMILIARES.COM.BR

Nossa missão é fortalecer a Empresa Familiar Brasileira.

Tel. (11) 3045-0528

obter um resultado quando se aperta um botão, por exemplo. Da mesma forma, os pais também têm muito a ganhar se ouvirem a nova geração, pois muitas vezes ela está mais sintonizada com as atuais necessidades do mercado.

CONTAS: Quando a sucessão deve ser iniciada?

TSUKAMOTO: Desde o nascimento do sucessor. O filho bombardeado por constantes referências negativas à empresa, seja pelas queixas da mãe pelo fato de o pai não parar em casa, seja por meio das reclamações do pai quanto às dificuldades do negócio, jamais terá motivação para assumi-la. Estímulo bem diferente recebe a criança que é levada para a empresa e pode passar algumas horas lá, brincando. As pessoas costumam achar que a hora de o sucessor conhecer o negócio da família é no final da faculdade, mas aí já é muito tarde. Ele precisa ir lá desde pequeno para começar a tomar gosto pelo empreendimento e perceber sua dinâmica. Depois, quando estiver de férias no ensino médio, pode passear por um mês e, no outro, trabalhar na empresa. Este trabalho, porém, deve ser no chão de fábrica pois, a meu ver, como as pessoas aprendem fazendo, e não observando, a pior função para um herdeiro é a de assessor do pai. Passada esta etapa, ele vai fazer a faculdade de sua escolha e, depois, trabalhar fora por uns dois ou três anos para poder decidir se quer seguir uma carreira independente ou participar da empresa da família. Essa experiência fora possibilita que ele saiba o que é ter um chefe, tenha mais humildade e possa viver fora do guarda-chuva do pai, já que embaixo de uma árvore frondosa não cresce planta forte. Além disso, as pessoas passarão a valorizá-lo como profissional e ele trará uma bagagem diferente para a empresa.

CONTAS: Como proceder quando os herdeiros não têm vocação ou interesse para assumir a direção da empresa?

TSUKAMOTO: Existem duas linhas de raciocínios. A primeira trata a sucessão familiar como sucessão de ativos, isto é, como passar a casa, a empresa, etc. para os filhos. Eu sigo uma outra corrente, não tradicional, que é a do enfoque empreendedor. Considero que minha tarefa é formar famílias de empreendedores, ou seja, em vez de perpetuar os ativos da família, procuro perpetuar seu espírito empreendedor. Isso implica ensinar aos sucessores que liderança, comunicação, relacionamento, visão estratégica, conhecimento dos negócios da família, etc. são fundamentais, quer eles participem diretamente da empresa ou não. Afinal, mesmo se a pessoa atuar em outra área, será sócia da empresa da família e, portanto, precisará ser um sucessor esclarecido.

Neste enfoque, a formação é voltada para ensinar o espírito empreendedor e a base sobre a qual são construídos os negócios, que é a existência do binômio risco-retorno, ou seja, quanto maior o risco, maior o retorno. Seu objetivo não é a sucessão da riqueza recebida, mas o uso desses ativos para criar novas riquezas. Se o filho de um industrial quer ser médico, mas o pai obriga-o a assumir a empresa, ele provavelmente não será bem sucedido, ao passo que, se ele seguir a carreira escolhida e tornar-se um excelente médico, em vez de consumir a riqueza recebida, criará novas.

Então, se o sucessor não gosta da empresa, a família precisa arranjar um outro ou substituí-lo por um profissional. Profissionalizar não significa tirar a família da empresa, mas alcançar uma maturidade familiar que possibilite a maturidade administrativa.

Fonte: Entrevista concedida para Contas em Revista – nº37 (junho/julho 2005) – Quarup Editorial