



A formação do sucessor começa no berço

Entrevista: Rogério Yuji Tsukamoto

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 trabalha há 26 anos com empresas familiares. É especialista na formação e no desenvolvimento de sucessores, na reestruturação e internacionalização de empresas familiares, no reposicionamento estratégico de famílias empreendedoras e na orientação de sucessores, acionistas, executivos e membros de Conselhos de Administração. Após duas horas de conversa com Tsukamoto sobre sucessão familiar, a Hortifruti Brasil destaca seus principais conselhos para planejar corretamente a sucessão nas empresas familiares agrícolas.

Hortifruti Brasil: Qual é a importância do planejamento da sucessão familiar para os negócios?

Rogério Yuji Tsukamoto: Um planejamento correto garante a longevidade da empresa. Um estudo realizado pela Revista Exame prevê que duas de cada três empresas familiares existentes atualmente no Brasil não vão chegar nas mãos de seus sucessores. Analisando especificamente o agronegócio, o produtor tem que se preocupar com a preparação do seu sucessor porque o patrimônio que vai deixar para sua família tem um elevado valor: a terra e os investimentos realizados nela. O mesmo não acontece com um médico ou um advogado que têm como maiores patrimônios o conhecimento, o nome e os escritórios.

Hf Brasil: Quais os passos iniciais para o processo de sucessão familiar?

Tsukamoto: O primeiro é trazer para a sua família os valores que foram conquistados pelo empreendedor no campo. É preciso que toda a família reconheça a conquista deste patrimônio, gerando, para os filhos, uma imagem positiva do trabalho do pai. Um exemplo negativo é quando o pai fica muito comprometido com seus afazeres e se torna ausente para a família. Logo, o filho ou a filha pergunta para a mãe: “cadê o papai?”, e a mãe responde que está “enfurnado naquela porcaria de fazenda”. Quando ela fala “naquela porcaria de fazenda”, ela

já transmite um sentimento negativo com relação à empresa para os filhos.

Hf Brasil: Principalmente não desanimar o filho quando há queda nos preços...

Tsukamoto: Isso. Outro ensinamento que deve ser passado aos filhos desde cedo é que a agricultura sofre com forte ciclo de alta e baixa

O ideal para preparar um sucessor é começar cedo. Os pais devem levar os filhos ainda pequenos para a fazenda. Ensinar a dirigir um trator, a roçar, fazer com que tenham contato com a terra.

nos preços. Quando o produtor só comenta na mesa do jantar que os preços estão ruins e reclama o tempo todo sobre o quanto é difícil lidar com a agricultura, de certa forma, ele está afastando o filho da atividade rural. A lição que deveria ser passada ao filho é que a agricultura é uma atividade de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o retorno. Assumir esse risco é inerente ao produtor, mas não para os filhos. Então, não custa nada esclarecer para a família que uma situação

ruim se deve ao excesso de oferta e que, se agüentarmos firmes, poderemos alcançar o retorno no médio prazo.

Hf Brasil: Qual é a idade ideal para começar a preparar o filho para se tornar sucessor?

Tsukamoto: Quando o filho ou filha nasce. No ambiente de trabalho agrícola, é mais fácil levar o filho desde criança para a fazenda para ele se familiarizar com a atividade. Numa indústria ou comércio, não há ambiente e nem atratividade para levar uma criança ao local de trabalho. Eu vou te dar o exemplo do que eu faço com a minha filha. Ontem fui buscá-la na escola e falei: “você quer ir para casa ou você quer passar no escritório do papai?”, ela escolheu o escritório. Desde cedo, preparei um ambiente no meu trabalho para poder recebê-la e, de vez em quando, ela me cobra: “pai, quando é que a gente vai ao escritório de novo?”. Acredito que na área agrícola o ambiente de trabalho para crianças é mais atrativo. O pai pode levar o filho para a roça, ensinar a dirigir o trator, roçar, fazer com que ele tenha contato com a terra mesmo, para ver se o filho gosta. A agricultura tem isso, se você não gosta do negócio, dificilmente você vai conseguir ser bem-sucedido.

Hf Brasil: À medida que a criança vai crescendo, quais são os próximos passos?

Tsakamoto: O que eu tenho visto na prática é estruturar a sucessão no colegial dos filhos. Durante as férias escolares, o coloque para trabalhar na fazenda, principalmente em atividades do chamado “chão de fábrica”, isto é, no lado operacional da fazenda e não na administração. Tem pais que preferem preparar a sucessão quando o filho está na faculdade ou já se formou. Recomendo que essas ações comecem a ser executadas antes, para que no ensino superior o filho possa moldar melhor seu conhecimento. Após a finalização da faculdade, o ideal é que o sucessor trabalhe em outra empresa por dois a três anos para sentir o peso de ter um chefe e analisar o seu próprio valor no mercado. Aí, se for da sua vontade voltar para administrar a empresa, ele volta, senão, pode se tornar um acionista e o empreendimento passa a ter um gerente externo à família. O ideal é a pessoa fazer o que gosta. Muitos filhos de produtores rurais podem se tornar dentistas, médicos... Além disso, às vezes, o patrimônio da família é muito pequeno para garantir que toda a família trabalhe na fazenda. Um exemplo é quando existem quatro irmãos e a propriedade agrícola é pequena para garantir a receita das quatro famílias mais a do pai.

Hf Brasil: Além da preparação do sucessor (educação e treino), quais seriam os conselhos para garantir a governabilidade e o patrimônio da empresa?

Tsakamoto: Recomendo formalizar um acordo de acionistas, ou um instrumento legal mais simples, denominado código de ética. Neste acordo se discrimina quais serão os direitos e os deveres do sucessor e a relação do restante da família com a empresa e com patrimônio. O objetivo deste instrumento é garantir a governabilidade da empresa pelo sucessor bem como o patrimônio da família. Este acordo é muito amplo e nele podem ser inseridas regras de conduta dos herdeiros, como a exigência de um pacto antenupcial, e a proibição de que os herdeiros sejam fiadores. Além disso, neste documento podem ser determinadas a idade com a qual o sucessor poderá

gerenciar a empresa, bem como regras de formação para assumir o cargo. O acordo também pode estabelecer quando cada herdeiro trocará de carro, quanto de combustível da empresa ele poderá utilizar e outras regras para garantir o uso correto do dinheiro da empresa. A redação deste documento define as regras de longo prazo da empresa, normalmente para 20 anos ou mais.

Hf Brasil: Qual é a época ideal de redigir um acordo de acionista?

Tsakamoto: A melhor época de fazer esse acordo é na segunda geração, porque, na terceira, já se tem mais familiares envolvidos no processo de sucessão. São primos que moraram sob tetos diferentes, pessoas que se casam com outras de pensamentos diferentes aos da família. Então, se você analisar estrategicamente, o melhor momento é quando a família encontra-se na segunda geração. A primeira fundou, se dedicou a desenvolver a empresa, a segunda está tentando consolidá-la e não quer que a terceira a destrua.

Recomendo que o filho, após a faculdade, trabalhe numa outra empresa que não pertença à família. O filho deve sentir o peso de ter um chefe e analisar seu próprio valor no mercado.

Hf Brasil: Esse acordo parece interessante mesmo para propriedades de pequeno porte, já que, na área agrícola, as despesas familiares se misturam muito com as da fazenda. Além dos conflitos que existem entre primos.

Tsakamoto: Isso de não separar os custos da família dos gastos da fazenda terá implicações pesadas sobre as empresas familiares daqui por diante, devido ao novo código civil. Uma saída jurídica interessante para proteger o patrimônio da família e dividir as despesas seria transformá-la em uma *holding*, que nada mais é que uma empresa jurídica formada de sócios. No caso

tradicional, quando o empreendedor morre os bens são divididos entre os herdeiros. Quando os bens estão atrelados à pessoa jurídica, há garantias de que a fazenda não será desmembrada. No caso da *holding*, tudo é propriedade da empresa: a fazenda, os equipamentos, a pedra no ceasa. *Holding* vem do verbo inglês *to hold* e significa segurar. Você não dilapida o patrimônio, recortando-o em pedaços. Você deixa tudo dentro de uma ou mais empresas e a divide em ações, ao invés dos bens, diante do falecimento do patriarca. O ideal é o pai distribuir em vida as cotas e ficar com o direito de voto sobre elas.

Hf Brasil: Além de não desmembrar o patrimônio, a transformação dos bens da pessoa física em jurídica (*holding*) reduz os custos de inventário e as brigas por herança praticamente desaparecem.

Tsakamoto: É verdade. A formação de uma *holding* é bem menos onerosa que um inventário. Como o pai pode doar isso em vida para os filhos, as ações podem ser repassadas aos poucos, para que não haja incidência sobre o imposto de renda. Além disso, os filhos não vão ter que pagar o imposto “causa mortes” quando o pai falecer. Vão pagar somente o imposto de transmissão de bens “intervivos”. Então, a formação de uma *holding* também é uma questão de planejamento fiscal-tributário. É um negócio bem complexo, mas o princípio é exatamente não dilapidar o patrimônio com vários sucessores.

Hf Brasil: Juridicamente, há outros conselhos no planejamento da sucessão?

Tsakamoto: Outra iniciativa importante é o testamento. As pessoas deixam para fazer testamento quando estão para morrer porque acham que é um documento que traz mau agouro. Mas, é extremamente importante para o processo de sucessão porque permite ações que complementam o acordo de acionista. Uma das iniciativas que podem ser formalizadas num testamento é a transformação de todas as fazendas, bem como os ativos fixos dela numa *holding*.

Hf Brasil: *Retornando à questão do sucessor, como escolher entre os filhos o mais apto a tomar a frente dos negócios?*

Tsakamoto: Nos setores muito tradicionalistas, o pai tende a seguir a norma bíblica: o filho mais velho é que vai assumir o negócio. Mas, o que a gente tem visto mais e mais é que os pais mandam os filhos estudar e tentam ver qual deles tem mais vocação para o ramo. Entretanto, não é uma tarefa fácil escolher entre filhos. A melhor coisa é que os filhos tentem ajudar o pai nesse processo. O problema da empresa familiar é a disputa pelo poder e, por causa disso, as empresas agrícolas estão se dividindo cada vez mais. Antigamente, na época do avô, a fazenda era de 400 ou 500 alqueires. Hoje, já é uma propriedade menor e que não tem economia de escala como antigamente. Em alguns casos é feita a rotação entre os filhos no comando, e o pai vai vendo as habilidades de cada um.

Hf Brasil: *Você aconselha ao sucedido auxiliar o filho ou o ideal é ele se afastar e deixar que o filho tome a frente dos negócios?*

Tsakamoto: Ele tem que delegar o cargo ao filho, mas pode observar de longe o que está acontecendo. Contudo, existem algumas ações que o sucedido pode fazer para facilitar a troca de comando. Se ele tem funcionários antigos, que são problemas na fazenda, cabe ao pai se livrar deles antes de passar a responsabilidade para o filho. Alguém que ajudou na criação do negócio, com quem se tem obrigação moral, mas já não é hoje tão produtivo, também precisa ser afastado. O pai não pode esperar que o filho pague por essa obrigação, porque ele não conhece a história toda e pode acabar cometendo injustiças. O ideal é que o sucedido resolva todas as pendências deste tipo antes da entrada do filho. Outro ponto importante é que o pai não deixe a empresa quando ela estiver com dificuldade financeira ou quando o mercado estiver em crise. A substituição já é complicada e esses fatores podem dificultá-la ainda mais.

Hf Brasil: *É importante também que o sucedido se prepare para se desligar do negócio sem ter a impressão de que não é mais útil?*

Tsakamoto: A preparação da saída do sucedido da gerência do negócio é muito importante, principalmente no caso da propriedade agrícola estar na primeira geração. O pai tem que se preparar tão bem quanto o filho. Quem começou a trabalhar cedo e formou uma fazenda dificilmente vai vestir o pijama. Além disso, se ele se distanciar dos negócios repentinamente ele tende a morrer rápido ou a ficar doente. Isso se não decidir voltar aos negócios mesmo já tendo sido afastando antes.

Hf Brasil: *Como manter a autonomia do filho no comando sem tirar o pai de cena?*

A preparação do pai para sua saída do comando da fazenda é tão importante quanto a preparação da entrada do filho. Se o pai não desenvolver outra atividade, ele tende a ficar doente ou até morrer.

Tsakamoto: Recomendo que o sucessor mantenha uma atividade para canalizar sua energia. Esse pessoal geralmente não consegue ficar longe do trabalho e se não tiverem o que fazer, a sucessão não será bem-feita. Esse afastamento da empresa deve ser planejado pelo menos dois anos antes. Geralmente, o sucedido se preocupa mais com os filhos e se esquece de olhar para si mesmo. Aí, quando ele se afasta, tem uma crise de identidade.

Hf Brasil: *E o restante da família não participa?*

Tsakamoto: A família toda participa. No meu curso de formação de sucessores, eu geralmente pergunto por que a mãe não veio. Ela desempenha um importante papel no processo de sucessão, principalmente porque, diante do falecimento inesperado do pai e com

os filhos ainda pequenos, ela pode ser a sucessora do negócio. A mãe também é um elemento fundamental para fazer o meio de campo entre pai e filhos.

Hf Brasil: *Vamos supor uma situação bastante ruim: o pai morreu de repente e a família está em um processo de inventário. Há uma porção de pessoas envolvidas nesse processo, esposa, filhos, primos, parentes... Como minimizar o conflito entre os familiares que se encontram nessa situação?*

Tsakamoto: Primeiro, uma coisa sempre é clara: a pior hora para fazer a sucessão é no inventário, porque os ânimos estão exaltados. Entretanto, quando isso ocorre da primeira para a segunda geração, a transição é mais simples porque os filhos cresceram debaixo do mesmo teto e a mãe está presente no processo, o que ajuda um pouco. Se for da segunda para a terceira geração, estão também os primos e aí a discussão e os conflitos são mais intensos, mesmo que no inventário estejam só os irmãos. De modo geral, nessas situações o primeiro passo é que os envolvidos tenham dimensão do tempo que será gasto nesses conflitos e analisem se esse desgaste compensa.

Hf Brasil: *E que as conseqüências serão negativas para a administração da fazenda...*

Tsakamoto: Isso. Uma empresa com maturidade administrativa pode demonstrar imaturidade familiar, caso o processo fique muito tempo estagnado na justiça, afastando o bom empregado ou acionista do empreendimento. Quem estiver auxiliando a família no processo de inventário precisa ter o 'dom' de saber com quem conversar e em que momento. Tem gente que acha que o melhor é colocar todo mundo na mesma sala e sair pancadaria até resolver o negócio ali. Eu sou de uma linha diferente. Acho que a gente tem que conversar individualmente com as pessoas e mostrar o que cada um está perdendo em prolongar a parte litigiosa. A partir daí, ir compondo grupos que tenham interesses semelhantes, para tentar resolver o problema principal do conflito.