



# JÁ PREPAROU SEU SUCESSOR?

Dicas para garantir longevidade no negócio familiar

Quando a conexão  
é contagiante

Gestão de Negócios

Marketing

Agronegócios

Gestão de Projetos

Varejo e Mercado de Consumo


Gestão em Cooperativas de Crédito


#todaemocaodeser

INSCRIÇÕES  
ABERTAS

TODA MBA  
EMOÇÃO USP  
DE SER ESALQ

 [mba.usp.esalq.com](http://mba.usp.esalq.com)

 [/mba.usp.esalq](https://www.instagram.com/mba.usp.esalq)

 (19) 3377.0937

 (19) 99948.4769

\*A última prova do curso (de qualificação) deverá ser feita presencialmente no campus da USP/Esalq, em Piracicaba/SP.

# EDITORIAL

“REUNIÃO DE FAMÍLIA” É ESSENCIAL PARA GARANTIR A LONGEVIDADE DO NEGÓCIO



Marcela Mian (à esq.), Lenise Molena e Rodolfo Hackmann organizaram o estudo sobre sucessão familiar desta edição.

Não é uma tarefa fácil escolher um sucessor para uma propriedade familiar. Essa missão depende, principalmente, de diálogo entre todos os membros da família, planejamento antecipado e maturidade, para que futuros herdeiros criem empatia e engajamento na condução da empresa.

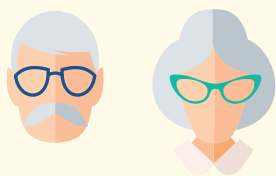
Esse assunto já foi abordado pela **Hortifruti Brasil** em abril de 2005 e, para esta edição de agosto de 2019, a equipe fez um levantamento junto aos leitores para saber como que eles estão se preparando para deixar sua propriedade aos seus sucessores. E a maioria destes leitores afirma não estar preparando seu futuro herdeiro! Muitos foram os argumentos para “o não planejamento”, e selecionamos cinco deles para desmitificar o tema.

Para explicar melhor esse processo, o professor e consultor Rogério Yuji Tsukamoto, especialista na área de gestão familiar, foi o convidado desta edição. Uma das principais recomendações do consultor é a necessidade de preparar o sucessor desde criança, e não quando o jovem já estiver na faculdade, quando pode ser tarde demais. “A melhor maneira de escolher é dar, para os jovens, a possibilidade de os filhos fazerem o que querem e, no processo, identificar quem vai ser o sucessor ou sucessora”, aquele que mostrar mais “espírito de liderança”.

Em caso em haver muitas dúvidas no processo de transição, Tsukamoto também aconselha contar com uma ajuda externa, um consultor, sobretudo que tenha empatia com a família, ou até mesmo um contador ou advogado. Participar de palestras e cursos juntos também pode ser uma boa alternativa, o que facilita o processo, já que o problema passa a ser visto de fora tanto pelo sucedido quanto pelo sucessor.

É preciso ter em mente, também, que a sucessão é mais do que herdar a propriedade, é proteger o patrimônio e manter o negócio da família em franca expansão para as próximas gerações.

## QUAL É A GERAÇÃO QUE ADMINISTRA O NEGÓCIO HORTIFRUTÍCOLA?



### 1º GERAÇÃO

40% dos empreendimentos hortifrutícolas são geridos pelos fundadores



### 2º GERAÇÃO

35% dos empreendimentos hortifrutícolas são geridos pelos filhos dos fundadores



### 3º GERAÇÃO

23% dos empreendimentos hortifrutícolas são geridos pelos netos dos fundadores



### 4º GERAÇÃO

2% dos empreendimentos hortifrutícolas são geridos pelos bisnetos dos fundadores

# JÁ PREPA

Dicas para

A sucessão familiar é mais que herdar a propriedade de frutas e hortaliças: trata-se da gestão da longevidade dos negócios da família. A responsabilidade do sucedido e do sucessor, portanto, é manter em franca expansão a empresa para as próximas gerações.

O processo entre gerações depende de muito planejamento, diálogo e maturidade familiar, para que, assim, os futuros empreendedores criem, primeiramente, empatia e, posteriormente, engajamento na condução da empresa. O objetivo final é um negócio melhor para as futuras gerações.

Muitas vezes, a sucessão é considerada um tabu. No entanto, especialistas alertam que, se o assunto não for discutido antecipadamente, a geração mais antiga perde a oportunidade de transmitir valores e experiência para os mais novos, comprometendo o futuro do negócio.

Esse assunto já foi abordado pela **Hortifruti Brasil** em abril de 2005 e, para esta edição de agosto de 2019, a equipe fez um levantamento junto aos leitores para saber como que eles estão se preparando para deixar sua propriedade aos seus sucessores. A equipe conversou com 97 leitores e produtores de frutas e hortaliças e, de um modo geral, conclui-se que a maioria deles não tem um planejamento formal de sucessão. Para auxiliar neste processo de planejamento, convidamos o professor Rogério Yuji Tsukamoto, da Fundação Getúlio Vargas e consultor na área sucessão familiar (veja nas páginas 12 a 14).

# ROU SEU SUCESSOR?

garantir longevidade no negócio familiar

## REGRAS SÃO IMPORTANTES PARA MINIMIZAR OS CONFLITOS DE SUCESSÃO

Um planejamento antecipado de sucessão familiar minimiza futuros conflitos e pode garantir a longevidade e expansão do patrimônio ao longo das gerações. E o melhor momento é quando a maioria dos negócios das frutas e hortaliças ainda é gerida pelo fundador e/ou pela segunda geração (filhos). A partir da terceira geração, já se tem mais familiares envolvidos no processo

de sucessão, o que pode gerar diversos conflitos de interesses.

**Não sabe como começar essa conversa com seus filhos?** O Sebrae elaborou uma série de questionamentos que foram adaptados nesta edição para o produtor começar a conversa com a família, visando preparar o futuro do seu negócio para a próxima geração.

## PAUTA: REUNIÃO DE "FAMÍLIA"

### PRINCIPAIS QUESTIONAMENTOS QUE O FUNDADOR DA EMPRESA DEVE LEVANTAR COM A FAMÍLIA PARA PREPARAR O FUTURO SUCESSOR DO SEU NEGÓCIO

Os questionamentos expostos à direita\* muitas vezes são encaradas pela família como um tabu e entendem que se discutir essas questões abertamente podem dar a impressão que estão desejando o patrimônio do fundador ou a saída dele do negócio. Mas, é importante maturidade na família quanto à sucessão. Não é um processo fácil, mas desde que muito planejado e discutido antecipadamente, é a melhor forma de minimizar conflitos e proteger o patrimônio. É preciso deixar claro que o objetivo principal da sucessão familiar é garantir a continuidade da empresa.



- ➔ Quem será o responsável pelo futuro comando dos negócios?
- ➔ Quando acontecerá essa transição do pai para o filho?
- ➔ Como se dará esse processo de sucessão?
- ➔ Quais herdeiros terão autonomia nas decisões da empresa e quais deles serão apenas acionistas?
- ➔ Qual é o limite para a admissão de membros da família nos negócios?
- ➔ Como será exercida a autoridade de cada membro da família? Haverá hierarquias?
- ➔ Que preparação será necessária para o processo de transição?
- ➔ O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido?
- ➔ Como serão avaliados e quais serão os salários dos membros da família?
- ➔ O que será feito em casos de divórcio ou falecimento?
- ➔ Quais as responsabilidades em relação aos funcionários mais antigos?
- ➔ Quais as responsabilidades com os demais membros da família?

\* O questionário original completo pode ser acessado no site do Sebrae (<http://www.sebrae.com.br/>).


# 5 MITOS DA

A **Hortifruti Brasil** conversou com 97 leitores e produtores de frutas e hortaliças. A maioria deles ainda não está preparando seu futuro herdeiro – muitos foram os ar-

gumentos para “o não planejamento”. A **Hortifruti Brasil** selecionou cinco deles para desmitificar o tema, com base em recomendações de especialistas na área. Uma importan-

## MITO 1

### SUCESSÃO SÓ COMEÇA DEPOIS DA FACULDADE



A educação formal é, sem dúvida, essencial para a construção de um bom profissional. Adquirir conhecimento, ter acesso a novas tecnologias e procedimentos, ter noções de gestão e expandir a rede de contatos são alguns

dos elementos que o sucedido deve ter em mente quando vê a importância de seu filho estudar. Contudo, achar que o processo de sucessão deve ser iniciado apenas depois que o filho se graduar é um erro, uma vez que o conhecimento/valorização dos negócios deve começar a ser adquirido já durante a infância. Primeiro, é importante criar empatia com o meio rural. Assim, recomenda-se que a criança conviva com a atividade agrícola, principalmente quando os filhos moram na cidade. Depois, quando mais experientes, é importante estimular o trabalho operacional dos filhos na propriedade, para entender e respeitar toda a complexidade que envolve o meio rural. Isso não quer dizer que os filhos tenham que, necessariamente, ter um cargo dentro da produção desde muito jovem, mas é importante vivenciar o cotidiano da propriedade junto com os pais, no intuito de criar empatia, o primeiro e necessário passo para a sucessão. A recomendação dos especialistas, contrário do pensamento geral dos produtores, é que, após a formação na faculdade/técnico, ele trabalhe em outra empresa por dois ou três anos, para entender a posição de um funcionário e outros processos que podem depois completar a sua futura gestão na empresa familiar.

Ainda que seja importante influenciar a participação nos negócios desde a infância, não interferir na liberdade da escolha da profissão do filho é fundamental – ele pode ter outra atividade e selecionar um gestor para administrar o negócio da família. O importante é a valorização e o conhecimento do negócio, mesmo que depois contrate um diretor externo para gerir o patrimônio.

## MITO 2

### SUCESSÃO FAMILIAR É UM PROBLEMA APENAS PARA GRANDES EMPRESAS

Na entrevista realizada pela **Hortifruti Brasil**, foi comum encontrar produtores de pequena escala que disseram não se preocupar com o processo de sucessão. O motivo é que veem melhores oportunidades no meio urbano para os seus filhos e/ou que a propriedade é muito pequena para manter o sustento de todos os membros.

No geral, cabe aos pais despertar no filho o interesse em permanecer no campo. No entanto, muitos produtores estão desesperançosos quanto ao futuro da atividade agrícola. E, esse sentimento, no geral, é maior nas propriedades de menor porte. Contudo, é possível buscar novas formas de expandir os ganhos da pequena escala de produção, principalmente devido à crescente valorização, por parte do meio urbano, pelas formas de viver e cultivar dos pequenos hortifruticultores. Turismo rural, venda direta para o consumidor, ações coletivas na comercialização são formas já destacadas pela **Hortifruti Brasil** para viabilizar a pequena escala de produção. Outra ação é agregar valor aos alimentos produzidos, por meio de selos e certificações de produção familiar e/ou artesanal.

Quanto à sucessão familiar para as propriedades de pequeno porte, a professora Marly Teresinha Pereira, da Esalq/USP, especialista em agricultura familiar, alerta: o preparo para a sucessão, nestes casos, deve sim envolver planejamento, pois há problemas que dizem respeito justamente ao fato de se tratar de um espólio pequeno. Um deles é a questão dos pais com muitos filhos e na conseqüente dificuldade em separar herdeiros e sucessores. Há também a dificuldade em distribuir tarefas no processo de gestão.

Diante deste cenário, a sucessão familiar de propriedades de pequena escala deve ser planejada, independentemente do tamanho da produção. Ainda que não haja condições de arcar com a contratação de especialistas, o produtor pode procurar a Secretaria de Agricultura (ou Sindicato Rural) de sua cidade ou se associar a cooperativas que possam auxiliar nessa tarefa.



# SUCCESSÃO FAMILIAR

te ressalva é a de que a sucessão familiar é uma tarefa para todos os produtores, independente da escala de produção, e requer muito diálogo com a família e planejamento, desde

a seleção, separação, até a preparação dos herdeiros. Além disso, é necessário preparar o sucedido para abrir espaço para os seus respectivos sucessores.

## MITO 3

### O SUCESSOR É O FILHO MAIS VELHO



Não é necessário concentrar em uma única pessoa da família o processo de sucessão. No entanto, é importante avaliar se a renda gerada pela agricultura consegue absorver todos da família ou parte dela. Nem todos os herdeiros precisam necessariamente ser sucessores. É importante os pais avaliarem se a renda gerada na agricultura permite manter um padrão de vida para todos.

A seleção do sucessor não é uma decisão do pai ou da mãe, é da família. É importante identificar qual deles tem espírito de liderança para o negócio rural. Isso pode ser observado tanto no trabalho do sucessor dentro da empresa quanto em uma atividade externa.

Outra opção também é a gestão da empresa 100% por membros externos, permanecendo como “negócio familiar” se parte dos herdeiros formalizar um conselho de administração e se responsabilizar sobre as decisões principais envolvendo a empresa. No entanto, especialistas alertam que a seleção desses profissionais deve-se levar em conta que ele tem que trabalhar em sintonia com os valores da família e seus objetivos. Muitas vezes, o executivo vai querer investir no negócio e a família desejará usufruir dos lucros.

## MITO 4

### “DESDE QUE ME OBEDEÇAM, FILHOS PODEM TRABALHAR”

Um caso particular de conflito está quando os filhos, após finalizarem seus estudos, retornam à fazenda com novas ideias a respeito da produção e/ou gestão do negócio. Muitas vezes, os pais (fundadores) são resistentes a mudanças, e o sucessor também não tem a paciência e a compreensão suficiente de que a autonomia na empresa não será automática, e que ela terá que ser, muitas vezes, conquistada aos poucos. É importante olhar como oportunidade a de gerir a empresa familiar com duas ou até três gerações simultaneamente por um período.

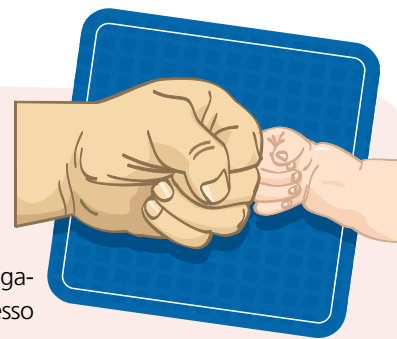
A geração mais nova pode agregar muito ao negócio, principalmente no quesito inovação e tecnologia de produção/comércio. Os mais novos também podem aproveitar a experiência dos mais velhos com sua rede de clientes e fornecedores. A geração mais velha geralmente já tem formada uma rede de contatos ao longo dos anos, o que é de grande valor para a empresa; além disso, ela tem um conhecimento das práticas peculiares do negócio e como as coisas funcionam na realidade que só com o tempo se conquista. Essa integração entre inovação e experiência contribui para profissionalizar a gestão familiar. O mais importante é que as gerações mais velhas consigam passar os valores e princípios da família para garantir a perenidade da empresa.

A saída do fundador também exige planejamento. No geral, a recomendação é que a saída não coincida com uma situação de crise econômica da empresa. É importante “passar o bastão” da empresa quando ela está “saudável economicamente” e os problemas de gestão estejam sanados ou, no mínimo, equacionados. Funcionários mais velhos problemáticos ou que não aceitam a nova geração na direção são problemas que devem ser resolvidos pelo sucedido, antes da sua saída. Além disso, é importante que o sucedido, durante esse processo, tenha um novo projeto. A avaliação dos especialistas é que “não existe produtor rural de pijama, que larga tudo e vai pescar”.



## MITO 5

## BRIGAS/DISPUTAS FAZEM PARTE DAS EMPRESAS FAMILIARES



A maturidade familiar, visando a sobrevivência do negócio, é uma característica muito importante para a longevidade da atividade agrícola. Ela deve ser conquistada com muito diálogo e planejamento. Após esse processo, é importante a elaboração de um conjunto regras/práticas que viabilize a convivência harmoniosa entre o patrimônio, gestão e família. Isso, no geral, é feito por meio de consultorias especializadas em sucessão familiar.

Se esse custo é muito elevado para o seu negócio, um diálogo franco sobre o assunto com a família e uma formalização de um acordo/formatação de um testamento entre os herdeiros com o fundador sobre o patrimônio e a condução do negócio. Isso não só para minimizar conflitos familiares, como também

para os funcionários se engajarem e aceitarem o processo de sucessão.

**RECOMENDAÇÃO FINAL:** o quanto antes discutir sobre o assunto, mais tempo há para organizar e formalizar as regras, por meio de uma série de documentação e organização jurídica da empresa. O documento mais básico é em vida o fundador fazer um testamento. O segundo é um acordo entre os herdeiros sobre a condução dos negócios. Neste acordo, são discriminados os direitos e deveres do sucessor e toda a relação do restante da família com a empresa e o patrimônio. Além disso, há uma série de ações complementares que o Prof. Rogério Yuji Tsukamoto recomenda, como você pode conferir na entrevista a seguir.

## FÓRUM



## "A PREPARAÇÃO DO SUCESSOR SE INICIA DESDE CRIANÇA"

ENTREVISTA: Rogério Yuji Tsukamoto

Rogério Yuji Tsukamoto trabalha com empresas familiares há mais de 40 anos. É fundador da área de gestão em empresas familiares da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo. No dia a dia, auxilia famílias de todos os segmentos, inclusive rural, a planejarem a sucessão e a proteção patrimonial, a fim de evitar problemas futuros com os filhos e demais familiares.

**Hortifruti Brasil:** Qual é a idade para iniciar a preparação de um sucessor?

**Rogério Yuji Tsukamoto:** A preparação do sucessor se inicia desde criança. Deve ser algo lúdico, em que ela brinque para desenvolver amor pelo trabalho dos pais e, conforme vai crescendo, fique mais ligada à terra. Além disso, é preciso fazer o pequeno valorizar os ganhos provenientes da produção. Em oportunidades em que a família faz uma viagem, por exemplo, pode-se dizer: "olha, nós estamos aqui graças à nossa propriedade, é nela que tiramos o dinheiro

para poder estar aqui". Também é necessário evitar falar mal da empresa ou ter brigas de família na frente das crianças. Comentários desfavoráveis podem ficar marcados na criança de forma negativa. É errado, portanto, achar que a sucessão deve se iniciar quando o jovem já estiver na faculdade, pois pode ser tarde demais.

**HF Brasil:** Como escolher o sucessor?

**Tsukamoto:** Essa é a parte mais difícil e depende muito do tipo de família e das características cultu-

rais. O ideal que é o sucessor não seja escolhido pela própria família. Por exemplo, o Boticário tem um sistema que são indicados os possíveis sucessores pelos pais. Então, testes são realizados para verificar a aptidão desses jovens. Após essa triagem inicial, que é como um processo seletivo de MBA, eles terão aulas de *marketing*, finanças, ponto de venda e estratégia de expansão, e, no final de dois anos, são homologados ou não. Se esse modelo de “seleção” pudesse ser adaptado à realidade das propriedades agrícolas, isso seria o mais recomendável. O processo de sucessão deve ser discutido pela família, não é escolha do pai ou da mãe. A melhor maneira de escolher eu diria que é dar, para os jovens, a possibilidade de fazerem o que querem e, no processo, identificar quem vai ser o sucessor ou sucessora.

#### **HF Brasil: Como é a preparação dos sucessores?**

**Tsukamoto:** No Brasil, uma pesquisa indicou que, apesar de o País ter grande abertura para o empreendedorismo, de 100 fortunas brasileiras, apenas 18 são herdadas. E aquele ditado “pai rico, filho nobre, neto pobre” se confirma, visto que a primeira geração passou necessidades, e quem não passa não cuida direito do que recebeu, só pelo fato de não ter lutado por isso. Não é cortar mesada, tirar do padrão de vida, mas despertar o espírito de empreendedor do filho, colocá-lo para tocar um negócio sozinho, em uma terra arrendada, por exemplo. Ele vai aprender com os erros e se desenvolver. Eu diria que é a melhor maneira de ver se filho ou filha tem vocação ou vai ter esforço para isso.

#### **HF Brasil: O senhor indica que o potencial sucessor que acabou de se formar atue em outras empresas por dois ou três anos?**

**Tsukamoto:** Em qualquer carreira, um ponto principal antes de atuar na empresa familiar é trabalhar fora por dois ou três anos. Fazer estágio na propriedade rural da família está errado! Há basicamente duas grandes vantagens em trabalhar fora da empresa familiar por um período. A primeira é que o jovem vai perceber que tem valor próprio e não pelo sobrenome da família. Vai passar dificuldade para achar emprego, vai ter que crescer por conta própria e, com isso, terá mais maturidade. A segunda vantagem é que, além da autoconfiança, o jovem desenvolve a possibilidade de adquirir novos conhecimentos. Quando retorna à propriedade, terá mais bagagem para discutir com os pais quanto às melhores alternativas de produção e maior rentabilidade. Entretanto, caso os pais sejam muito centralizadores e não deem abertura para o filho, ele buscará outro caminho, mas agora com um bom currículo para uma outra colocação no mercado.

#### **HF Brasil: Muitas empresas agrícolas são compostas por várias famílias e envolvem um grupo de sucessores. Isso, no entanto, pode gerar conflitos. Quais os mais comuns e como minimizá-los?**

**Tsukamoto:** Grandes conflitos surgem normalmente na terceira geração. Entre irmãos, é difícil ter confusão, já que geralmente estes têm o mesmo pai, a mesma educação e o mesmo ritmo. Por outro lado, entre primos – que têm costumes diferentes – há mais confusão. Alguns são mais cuidadosos, econômicos, enquanto outros não estão preocupados com isso. A melhor forma de evitar os conflitos é contar com ferramentas jurídicas e isso vale tanto para grandes quanto para pequenas empresas.

O processo de sucessão  
deve ser discutido pela família.  
(...) A melhor maneira de  
escolher eu diria que é dar,  
para os jovens, a possibilidade  
de fazerem o que querem e, no  
processo, identificar quem vai  
ser o sucessor ou sucessora.

#### **HF Brasil: Testamentos, acordos entre os acionistas, código de ética, formação de uma holding são instrumentos que auxiliam no preparo da sucessão familiar? Quais os mais recomendados?**

**Tsukamoto:** Mudou muito essa questão de *holding* e eu não recomendo. Para entender, precisamos diferenciar uma *holding* de participação societária e uma empresa imobiliária. *Holding* é uma empresa que participa em outra empresa. Esta forma jurídica não funciona mais, primeiro porque a tributação sobre a distribuição de dividendos irá voltar, ou seja, quando o dinheiro entra na empresa, este será tributado e, quando sai para os donos pessoa física, vai ter uma segunda tributação. O que você deve fazer é colocar a propriedade rural numa pessoa jurídica, numa empresa, que eu chamo no segmento rural de empresa imobiliária ou agropecuária. A vantagem, tanto para grandes quanto para pequenos proprietários, é que, em caso de falecimento dos pais, não será necessário o inventário e todos os custos envolvidos. Estando



essa dentro de uma empresa agropecuária, os filhos vão herdar cotas ou ações dessa empresa, evitando confusões. Além da formação jurídica, há vários outros instrumentos: testamento, revisão do contrato social da empresa e separação de ativos. Eu sugiro que qualquer pessoa faça o testamento porque ele resolve muita coisa. O testamento resguarda a distribuição de forma a amenizar conflitos na família na separação dos bens. No contrato social, podem ser definidas regras que não devem ser públicas, como o regime de casamento de cada herdeiro. Já a separação de ativos é importante para separar, por exemplo, a propriedade da exploração da atividade agrícola, permitindo que a propriedade seja dos irmãos, mas a exploração, de um só, que pode fazer parcerias ou arrendar a terra. Para propriedades menores, que talvez não consiga realizar todos estes processos, sugiro que foquem principalmente em testamentos e na estrutura de uma agropecuária (empresa jurídica).

**HF Brasil: Como preparar a empresa para acolher as novas ideias e até rupturas que o sucessor pode ter na produção e ou gestão da empresa familiar?**

**Tsukamoto:** Normalmente, os pais preferem evitar mudanças em algo que fizeram por toda a vida, mas precisam estar abertos a novas ideias. Um caso muito interessante foi de uma família que cultivava uva, na qual o pai fazia um tipo de parreira. Os filhos, por sua vez, estudaram e viram a possibilidade de um outro sistema que seria mais produtivo. Como os filhos sabiam que o pai era muito centralizador, “cabeça dura” e não aceitaria mudanças, convenceram a mãe, mostrando que seria uma boa alternativa para produzir uvas de melhor qualidade para fazer vinho. Os filhos, então, pagaram uma viagem ao pai e, enquanto este estava fora, aproveitaram para mudar o sistema de produção. Quando o pai retornou da viagem, os filhos já haviam realizado a modernização da produção. O mais importante é encontrar filhos com espírito de liderança. Às vezes pode ter um filho ou filha que fez Comunicação, Letras ou Psicologia e que pode ser muito bom para tocar uma propriedade rural, pois entende como se desenvolve a liderança. Então, a característica de desenvolver herdeiro, sucessor, é muito difícil, e mais ainda dizer qual é o melhor para uma determinada família. A tendência de usar filho é porque em filho nós confiamos.

**HF Brasil: Qual a sugestão para as pequenas propriedades?**

**Tsukamoto:** Neste caso, o melhor é os filhos irem trabalhar fora e voltar para cuidar da propriedade quando os pais tiverem mais idosos. Isso porque a propriedade não vai ter renda suficiente para manter

o padrão de vida dos pais e da família do filho, fora a confusão que vai ter com os irmãos. Propriedades grandes também têm problemas sérios. Por exemplo, dos irmãos apenas um ficou tocando os negócios. Aparece uma fazenda próxima para comprar, os irmãos que estão longe não querem comprar, mas o que está perto, sim. O que deve ter é um acordo societário ou código de conduta. Caso a propriedade seja “vizinha de cerca”, é obrigatório oferecer a todos os irmãos. Se, por outro lado, a compra for efetuada, mas os outros irmãos não entrarem como sócios e mesmo assim for utilizada a estrutura e tratorista da fazenda da família, isso pode gerar brigas, visto que a fazenda tende a crescer às custas da outra propriedade.

**HF Brasil: Qual é o tamanho médio de uma empresa (ou em termos de faturamento) para realizar um planejamento de sucessão familiar? A escala influencia no planejamento?**

**Tsukamoto:** A escala da propriedade rural não influencia na decisão de fazer um planejamento sucessório ou não. A empresa pequena tem que se preocupar com sucessão porque seus recursos são limitados, o que complica a divisão entre vários filhos. Grandes empresas têm mais empregados com que se preocupar, ou seja, têm um papel social maior. Mas a grande tem recursos para contratar gente, advogado, contador, e o pequeno não, pois são basicamente os fundadores que cuidam da propriedade rural, que é o patrimônio da família.

**HF Brasil: Qual é o papel de um consultor especializado na área de sucessão familiar? Quando é a hora de contratar um profissional?**

**Tsukamoto:** O papel do consultor vai depender do profissional: existem especializados na área técnica e aqueles na comportamental. O mais importante é que seja alguém que tenha empatia com a família. Trabalho sozinho no sentido de conversar com a família, já que, para mim, o consultor é pessoal. Quando necessário, chamo um contador e um advogado externo para ajudar. A sucessão pode começar antes ou depois da confusão familiar estar instaurada, e muitos me chamam depois. Antes de contratar um profissional, incentivo sempre os pais e filhos a irem a palestras e cursos juntos, pois nestes lugares é possível tanto conhecer profissionais quanto começar a ouvir a mesma mensagem que seu filho quer passar de outros filhos, o que facilita o processo, já que o problema passa a ser visto de fora. ■