

...o tempo passou, o menino, que costumava correr descalço pela roça, cresceu e tornou-se um grande produtor. Ele, que veio de uma família de agricultores, adquiriu mais terras, plantou lavouras, ampliou o negócio e, agora, administra sozinho a empresa. Esse homem não é eterno e, apesar de não pensar no assunto, um dia terá que passar o comando da fazenda para outra pessoa e é aí que começa a história...



Sucessão familiar

Por **Rafaela Cristina da Silva**

Colaboração: **Carolina Dalla Costa e Cinthia Antoniali Vicentini**

Nos dias de hoje, a maioria dos empreendimentos hortícolas estão na primeira ou na segunda geração, ou seja, o "dono do negócio" é aquele que criou a empresa ou, no máximo, seu filho. Uma pesquisa realizada pela **Hortifruti Brasil** com 59 produtores das principais regiões hortícolas do País dá respaldo a essa afirmação. Cerca de 76% dos entrevistados deram início às atividades hortícolas da família ou herdaram uma parte

44%
Primeira



35%
Segunda



22%
terceira



2%
quarta

da propriedade do pai. Para boa parte dos entrevistados, a idéia de ser substituído ainda é muito distante, isso porque muitos horticultores focam suas atenções nas tarefas do dia-a-dia e deixam de planejar o futuro do empreendimento. Quando questionados sobre a preparação do sucessor para o comando da fazenda, 42% responderam que não sabem quem administrará a propriedade daqui a 50 anos.

Um dos principais motivos apresentados por esses agentes para não programarem sua sucessão foi o de que os filhos ainda são muito jovens. Contudo, especialistas afirmam que o treinamento do sucessor começa no berço, com uma boa educação familiar. Além do mais, algum imprevisto pode tirar as rédeas da fazenda das mãos do proprietário antes do espe-

rado. Assim, não só os filhos, mas todos os membros da família devem estar sempre a par dos negócios do patriarca para que possam manter as atividades da empresa em situações emergenciais. Afinal, herança não vem com manual de instruções.

Infelizmente, tem sido comum assistir ao fim de empresas familiares com a troca de comando. A principal causa é que não há planejamento adequado sobre quem, em que momento e de qual forma assumirá o comando dos negócios após a saída do patriarca. Os dados nacionais confirmam essa falta de planejamento. Estatísticas levantadas pela Revista Exame indicam que de cada 100 fortunas brasileiras na atualidade, apenas 18 são frutos de herança. Estima-se também que 82% dos milionários brasileiros construíram a própria fortuna. A conclusão que se pode tirar é que a sucessão mal conduzida acaba com a empresa familiar bem-sucedida.

Se existe a vontade de ver a empresa prosperar, é preciso pensar no assunto desde já. Mas não se assuste! Pensar em sucessão é, pelo menos no primeiro instante, planejar. A entrada do novo gestor no comando da empresa e a saída do anterior são um processo que leva mais tempo e somente através de uma sucessão bem-programada é que essa troca será realizada sem maiores traumas para os dois lados e sem prejuízos para a empresa.

NAS MÃOS DE QUE GERAÇÃO ESTÁ O CONTROLE DA FAZENDA?

Segundo a pesquisa, quase metade das propriedades hortícolas é administrada por aqueles que começaram o negócio

“Pai rico, filho nobre e neto pobre”

O ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” expressa a sucessão familiar malfeita. Sua interpretação sugere que o filho usufrui de forma irresponsável dos bens do pai, impedindo que a empresa chegue na terceira geração. Assim, é melhor pensar em todos os envolvidos na transição do gestor – atual proprietário e herdeiros – para que o empreendimento sobreviva não a apenas três, mas sim a muitas gerações.

Na maioria das vezes, o proprietário é centralizador e vê a fazenda como uma extensão de si mesmo, e não como uma empresa. Todo esse envolvimento pessoal contribui para que destine grande parte de seu tempo para a propriedade e resista ao máximo em se aposentar, pois não quer abrir mão do comando do seu patrimônio. Esse comportamento pode dificultar o aprendizado efetivo de seus sucessores e ainda causar problemas com as demais pessoas da família.

Outro ponto conflituoso decorre do machismo ainda presente em nossa sociedade. Na maioria das vezes em que se fala em sucessão, a imagem que vem à cabeça do pai é a do filho-homem. Em algumas empresas agrícolas familiares, a esposa e as filhas ainda ficam à margem dos acontecimentos da empresa e, conseqüentemente, não participam efetivamente da sucessão.

Nesses casos, além de não poderem expressar todas suas opiniões, não é dada a elas a oportunidade de ficar à frente dos negócios. Entretanto, quando ocorre alguma fatalidade, são elas as primeiras a assumir as rédeas da fazenda e, em geral, são muito mais cobradas. Na realidade, já existem exemplos muito positivos de sucessoras femininas no ambiente agrícola que conseguem se destacar tanto quanto, ou até mais, que os sucessores homens.

Enquanto as mulheres ainda são deixadas de fora do processo de transição da gerência da fazenda, na maioria dos casos, os homens da família, sobretudo os filhos, são muito pressionados para seguir os passos

do pai, mesmo que não seja esse o seu desejo. Além da cobrança excessiva, a comparação com o pai é outro amedrontador para o filho, que não acredita que um dia possa ser como o pai.

Quando o proprietário tem muitos filhos, o processo também se torna difícil, principalmente se mais de um deles estiver envolvido com a empresa. Escolher um filho ao invés do outro pode causar constrangimento mesmo quando se tem certeza sobre quem poderia trazer mais benefícios ao empreendimento. Rivalidades que estavam escondidas desde a infância podem vir à tona, dificultando ainda mais o processo de sucessão. A linha que separa família e negócios é muito tênue, o que torna a disputa entre os possíveis herdeiros ainda mais complexa.

Outro entrave é quando o filho escolhido para gerir a fazenda não tem as habilidades necessárias para o cargo ou, simplesmente, não tem vontade de assumir essa responsabilidade. Dentre os fatores que podem ocasionar esse desinteresse está o fato de os filhos mais “ousados” saírem da fazenda em busca de alternativas melhores, ou que representem



maiores desafios, deixando a administração da propriedade para os herdeiros mais acomodados à situação que vivem.

Da mesma forma, o inverso pode acontecer. Com o crescimento de renda no agronegócio brasileiro e diminuição do emprego no

setor urbano, os filhos que não encontraram oportunidades na cidade voltam para o campo, com o intuito de aumentar os seus ganhos. A visão diferente desses filhos que estavam fora da propriedade em relação a dos que ficaram também poder gerar conflitos.

Assim, mesmo quando a decisão de passar a administração da fazenda para outra pessoa já foi tomada, é preciso continuar planejando e, sobretudo, preparando essa sucessão. Esse cuidado pode ser fundamental para que a harmonia entre os parentes seja mantida e que a troca do administrador não cause rompimento nas relações familiares ou desestruture a empresa. Segundo especialistas, as decisões relacionadas ao processo de sucessão devem ser sempre pautadas pela razão e não pela emoção. Além disso, a continuidade da empresa deve ser o principal objetivo da família nesse planejamento.

Quem cuidará da sua empresa no futuro?



53%
acreditam
que serão
os filhos

42% dos
entrevistados
não sabem

5%
pensam que
serão terceiros

A DIFÍCIL TAREFA DE PREPARAR O SUCESSOR

Você está preparando corretamente o seu sucessor? Para a maioria dos entrevistados pela **Hortifruti Brasil** que já pensam em sua sucessão, o preparo do seu substituto se restringe a fornecer uma boa educação formal – em escolas de qualidade – e a um cargo na fazenda. Segundo especialistas, existem outras ações que poderiam melhorar a preparação do sucessor familiar, como o trabalho em outras empresas e o desenvolvimento do espírito de liderança.

Além disso, o sucessor deve estar seguro de que trabalhar na empresa da família é a profissão que o satisfaz como indivíduo, pois de nada servirá todo o esforço se o futuro sucessor não tiver real comprometimento com a atividade que abraçará. Finalmente, devem ser criadas condições favoráveis à gerência efetiva do sucessor e formalizados legalmente todos os deveres e direitos dos outros herdeiros do empreendimento.



COMO VOCÊ ESTÁ PREPARANDO O SEU SUCESSOR?

3% contrataram um consultor

23% não estão preparando

37% fornecem uma boa educação formal

37% o preparam dentro da empresa



Fonte: Cepea/Hortifruti Brasil

DIVISÃO SEM CONFUSÃO

Marcelo de Almeida Giesta



Sucedidos: Vera Aparecida de Almeida Giesta e Gercy Ávila Giesta

Sucessores: Marcelo de Almeida Giesta e Maurício de Almeida Giesta

Geração: Terceira

O segredo para o sucesso da divisão dos empreendimentos familiares pode estar guardado com os seus

antepassados. A família fluminense Almeida é um exemplo de que a receita da avó faz sucesso até hoje. Para dividir suas propriedades entre os oito filhos, o casal José Guedes de Almeida e Guiomar Rodrigues de Almeida separou seus bens em oito partes de valores iguais e classificou-as alfabeticamente. Do outro lado, os filhos receberam números de um à oito. Em formato de sorteio, letras e números foram caseados determinando quem ficaria com qual parcela dos bens.

A mesma metodologia foi utilizada por Vera Aparecida de Almeida Giesta, filha do casal, e seu esposo

Gercy Ávila Giesta, na divisão dos seus bens entre os seus filhos. Nessa divisão, Marcelo de Almeida Giesta e seu irmão Maurício de Almeida Giesta herdaram 81 hectares de pecuária na cidade de Valença (RJ). Hoje, Marcelo, além de administrar essa fazenda, possui também 8 hectares ocupados com fruticultura em Petrolina (PE) e avalia a divisão praticada pelos pais e avós de maneira bastante positiva. Apesar de ainda não programar sua sucessão nas propriedades, Marcelo afirma que consideraria utilizar o mesmo procedimento, afinal “em time que está ganhando não se mexe”, avalia ele.



PLANEJANDO DESDE CEDO



*Koichi Kawabata (esquerda) e
Marcos Hiroyuki Kawabata*

Sucedido: Koichi Kawabata

Sucessor: Marcos Hiroyuki Kawabata

Geração: Caminhando para a segunda

As ações de Koichi Kawabata, proprietário de quatro empreendimentos no setor frutícola - uma revenda de defensivos, cerca de 10 alqueires voltados à produção de uva, um centro de comercialização interna e uma exportadora -, são exemplos de

planejamento em sucessão dos negócios familiares.

Seu filho mais velho, Marcos Hiroyuki Kawabata, 23 anos, sabe desde pequeno do interesse do pai em que dê continuidade aos negócios da família. Contudo, tem consciência também de que a decisão final em assumir ou não esses empreendimentos será sua. Formado em agronomia, Marcos irá agora trabalhar em outra empresa para obter experiência com profissionais de áreas distintas e tem três anos para dizer ao pai se ficará ou não à frente dos negócios da família.

Para Koichi, o primordial é não perder o que foi criado, e sim, aperfeiçoar. Assim, o sucessor deve saber

separar o presente do futuro, dar valor ao que foi conquistado pelo pai, mas saber que muito ainda pode ser feito para melhorar o que já existe. Além disso, ele acredita que o herdeiro deve saber discutir assuntos relacionados à empresa com os pais sem que a união da família seja prejudicada.

Apesar do desejo de que Marcos assumira os negócios, caso a resposta do filho seja negativa, Koichi prevê alternativas de sucessão. Terceirizar o gerenciamento é uma delas. Para Koichi, a saída dos membros da família não é vista de forma negativa, mas, sim, uma possibilidade para que as atividades iniciadas por ele tenham continuidade.

EU QUERO É SER PRODUTOR



José Ruiz Barroquello (esquerda), José Antônio Ruiz Sanches e Frauzo Ruiz Sanches

Sucedidos: José Antônio Ruiz Sanches.

Sucessor: Frauzo Ruiz Sanches

Geração: Terceira

Enquanto alguns pais sonham com o filho trabalhando na fazenda, outros fazem planos bastante diferentes. É o caso de José Antônio Ruiz Sanches, que acreditava que seu filho, Frauzo Ruiz Sanches, seria médico. Hoje, doutor em fisiologia vegetal, Frauzo administra junto com o pai

os 200 hectares da família destinados ao cultivo de laranja, além da criação de gado e a produção de cereais. Ele conta que desde pequeno desenvolvia atividades na fazenda, colhia laranjas, cortava cana e tirava leite de vaca, mas sempre visando ajudar a família, e não como uma atividade profissional.

Entretanto, foi através dessas pequenas ações que Frauzo percebeu sua real aptidão para a agricultura e ingressou na faculdade de agronomia. Durante a graduação, procurou conhecer diversas empresas agrícolas, através de estágios, com o intuito de obter novas experiências. Em sua opinião, isso contribuiu para que aprendesse boas práticas agrícolas e administrativas que poderiam ser implementadas em sua propriedade. Já formado e cursando pós-graduação, Frauzo voltou para a fazenda e passou a dividir seu tempo entre as

atividades da propriedade e os estudos. Os conhecimentos passaram a ser aplicados na produção e foram bem-aceitos pelo pai, porém sempre no estilo São Tomé: ver para crer. "Precisávamos testar uma nova adubação ou trato cultural em uma área separada e observar os resultados. Convencido de que aquilo realmente favoreceria a produção, meu pai concordava em aplicá-lo em toda a cultura", declara Frauzo.

Apesar de ainda não ter sucessores, Frauzo acredita que, mais que os preparar para assumir a propriedade no futuro, caberá conscientizá-los da importância da empresa agrícola para a família e fazê-los ter orgulho da origem e do que têm. "Eles precisarão saber que tudo que a família tem hoje foi construído com muito trabalho dos pais e avós e devem se orgulhar disso, mesmo que queiram seguir carreiras diferentes", aconselha.