

17/06/2014 - 05:00

"Para herdar, tem que estudar"

Por **Luciana Seabra**



Munidas de blocos e canetas, as herdeiras Christiane, Luciane, Solange, Viviane e Mariane (da esquerda para a direita) passaram um ano em treinamento nas empresas do Grupo Odilon Santos

As irmãs Christiane, Viviane, Luciane e Mariane já passaram dos 40 anos, mas acabaram de participar de um programa de trainee acompanhadas da mãe, Solange, de 74. Ao longo de um ano, elas passaram por todas as áreas da empresa de ônibus Rápido Araguaia. O objetivo não era conseguir um emprego, mas aprender a ser sócias de um império. A companhia é somente uma das 15 do Grupo Odilon Santos, que pertence ao pai delas, Odilon Walter dos Santos. Aos 74 anos, ele decidiu que é hora de começar a passar o bastão.

O filho mais novo, Odilon Santos Neto, 38, assumiu a presidência do grupo em janeiro. De repente a família deparou-se com uma série de desafios legais, financeiros e psicológicos. Não foi à toa que, das conversas sobre sucessão, surgiu o lema "Para herdar, tem que estudar". Viviane conta que ela e as irmãs cresceram em garagens de ônibus e rodoviárias, mas mais como visitas do que como sócias.

Agora, depois de dedicar duas tardes por semana ao longo de um ano às empresas do grupo, as filhas passaram a conhecer detalhes do negócio. Além do intensivo na Rápido Araguaia, em um cronograma que foi da oficina mecânica à área jurídica, a família visitou outros braços, como a fábrica de sorvetes Creme Mel. "Nas últimas empresas que visitamos, já estávamos até dando palpite", diz Viviane.

A iniciativa de dar a partida na sucessão foi do próprio Odilon, o patriarca. Josenice Blumenthal, sócia da Mesa Corporate Governance, conta que ele procurou a consultoria com um objetivo: garantir a harmonia na família. Ele queria evitar brigas na sucessão. Foi também Odilon que defendeu um programa de visita às empresas, chamado pela consultoria de "acionista, conheça seu negócio", mais longo do que os 25 dias costumeiros.

Josenice também ajudou a estruturar um conselho de família e um estatuto, que estrutura regras de convivência e de atuação, como qual o procedimento para um familiar que queira trabalhar nas empresas do grupo. "A única regra que tínhamos até então era que toda quinta tem almoço de família", diz Viviane.

Um conselho de família, com oito a dez reuniões por ano, é o instrumento que ajuda a garantir a harmonia buscada por Odilon, segundo Josenice, ao levar para a mesa pontos de impasse. "Esse estabelecimento de regras claras ajuda a família a ter uma convivência harmoniosa como sócios, o que depois torna muito mais

fácil que sejam amigos", diz. E o fato de ser estruturado com o proprietário ainda vivo faz diferença, segundo Josenice. "Quando se espera o patriarca morrer, é um deus nos acuda, porque ninguém sabe cuidar do negócio. E muitas empresas acabam por causa disso", afirma.

A fabricante paulista de máquinas agrícolas Jacto passou por um processo semelhante, sob a orientação da consultoria Höft. Para garantir a qualidade da transmissão de patrimônio, o especialista em sucessão Renato Bernhoeft recomendou que a experiência de uma geração fosse compartilhada com a seguinte.

Em uma das etapas do programa, os cinco irmãos, filhos do fundador da Jacto, Shunji Nishimura, reuniram a família em um hotel e escreveram em um papel pardo a linha do tempo da empresa, com marcos como o início da fabricação de peças de cerâmica e a inauguração do centro de pesquisa. Em baixo de cada ponto, as esposas e filhos escreviam os acontecimentos e sentimentos vividos pela família no mesmo momento. Ali apareceram situações como a depressão de um e a úlcera do outro. "A gente tem que entender que uma atitude aqui em cima tem um reflexo aqui em baixo", disse Shiro Nishimura, integrante da segunda geração, ao mostrar o papel pardo a outras famílias empresárias em evento da Höft.

Conversar sobre a história foi necessário para garantir uma ligação emocional, segundo Nishimura, lembrando que cada filho conhecia até então apenas a versão que o pai contou em casa, o que acabava gerando intrigas. O programa melhorou a imagem da empresa para a terceira geração, que costumava ter alcance apenas dos problemas da companhia.

Com a chegada da terceira geração surgiram novos debates, como o dos agregados. A família percebeu que, ao contrário de antigamente, muitos dos netos não vão aderir ao véu e grinalda, provavelmente vão simplesmente morar juntos. Nas reuniões, chegou-se a um consenso: não seria viável tornar obrigatório o casamento no papel ou na igreja, mas todos se comprometeram a fazer um compromisso público, diante de testemunhas, para sacramentar a união, quando fosse o caso.

"Os filhos vão herdar uma sociedade de sócios que não se escolheram", diz Bernhoeft. E dificulta o fato de a família ser uma instituição muito idealizada. O primeiro passo da sucessão, afirma o especialista, é que o fundador aceite a necessidade de assegurar a continuidade da obra. O segundo é permitir que os herdeiros discutam, com franqueza, suas divergências.

O fundador muitas vezes se vê como imortal e a decisão de tratar da sucessão é extremamente adiada, afirma Bernhoeft. Muitas vezes ela é desencadeada por um momento traumático, como um sequestro ou uma doença grave. Difícil definir um momento certo para começar a tratar do tema, diz, mas um contexto interessante é aquele em que os filhos começam a fazer opções de vida, escolher que carreira seguir.

A herança também tem que vir acompanhada da história, afirma Bernhoeft. A terceira geração, que já nasce viajando na classe executiva, defende, não tem noção de como tudo começou e muitas vezes tem problemas para se relacionar com o dinheiro. "Temos uma figura patriarcal que se sente bem em proporcionar", diz.

Organizar a sucessão também passa pelo patrimônio financeiro. "Tudo que é feito enquanto o patriarca é vivo, é mais legítimo", diz George Wachsmann, sócio da GPS, que administra recursos de famílias de alto patrimônio. A casa costuma oferecer aos cônjuges e filhos palestras com empreendedores e treinamentos sobre mercado financeiro e investimentos. "A ideia é inserir as outras gerações dentro desse universo para que possam ser tomadoras de decisão em algum momento", afirma.

Em alguns casos, os filhos participam também das reuniões em que se discute o portfólio. Em outros, filhos e netos têm seus próprios portfólios, geridos também pela GPS. Assim, eles podem fazer uma espécie de "test drive", diz Wachsmann.

Uma das grandes dificuldades do patriarca, segundo o sócio da GPS, é pensar em como investir recursos que vão ultrapassar sua geração. Um caminho usado com clientes multigeracionais, diz Wachsmann, é dividir o dinheiro em três: o que será usado para o próprio bem-estar e para atender ao fluxo de caixa, o que será destinado aos filhos e o que ficará para os netos. Nesse sentido, mesmo para um cliente de idade avançada, poderia fazer sentido um private equity, na caixinha destinada às próximas gerações.

Como as gerações têm interesses e perfis de risco diferentes, nem sempre é possível reunir todo o patrimônio em um único fundo exclusivo. Um caminho para aproveitar os benefícios da estrutura, como o tributário, é ter uma carteira compartilhada com alocação balanceada e, fora dela, complementar com ações no caso dos filhos ou reforçar a renda fixa para os pais, por exemplo.

Ainda em vida, os pais podem começar a transmitir o patrimônio para os filhos. É uma estratégia recorrente para antecipar o pagamento do imposto, até para se proteger de um eventual aumento no futuro. O Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) varia de um Estado para outro e não passa dos 8% no Brasil, uma alíquota baixa na comparação com outros países do mundo.

"Não se recomenda a transmissão integral antecipada de patrimônio", alerta Marcia Phebo, sócia do escritório Pompeu, Longo, Kignel e Cipullo. Além de não se poder mais alterar a partilha feita, diz, os pais podem passar necessidades financeiras à frente ou, no caso da empresa, perder poder. Ela exemplifica com o caso de um patriarca, detentor da maior parte das ações de uma companhia e casado pelo regime de comunhão universal de bens. Se ele doar 10% das ações aos filhos e a mulher falecer antes dele, sem testamento, a lei determina que todas as ações sejam levadas a inventário, para partilha. Nesse cenário, o pai passaria a ter 45% das ações, deixando de ser titular e dependendo do voto de ao menos um dos filhos para que sua vontade prevalecesse.

Isso poderia ser resolvido com um planejamento sucessório, diz Marcia. A esposa poderia destinar em testamento, por exemplo, a parcela disponível de seu patrimônio para o marido. Ou o patriarca poderia doar as ações e reservar para si, até sua morte, o usufruto do voto e da renda de todas ou de parte das ações. "Como a doação não comporta arrependimento, esse caminho deve ser escolhido após a consideração de todas as suas consequências", diz Marcia.

Cuidar da sucessão implica também garantir o futuro da empresa. Bernhoeft cita uma palestra que ministrou em Miami para investidores interessados em empresas familiares brasileiras. Circulava uma lista de companhias do tipo e chamou a atenção dele o fato de algumas estarem assinaladas. A recomendação era que, nesses casos, a empresa interessada em comprá-las esperasse um pouco mais. A justificativa era a perspectiva de conflito familiar. E, assim, de um preço mais atraente.