

SUCCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 11 | NÚMERO 11

GERAÇÕES



UMA PUBLICAÇÃO DE
hóft - transição de gerações



45

***histórias
inspiradoras***



Em 22 de novembro de 2020 o Unidos pela Vida - Instituto Brasileiro de Atenção à Fibrose Cística completou nove anos, quase uma década de muito trabalho e dedicação pelo fortalecimento e desenvolvimento do ecossistema da fibrose cística no Brasil.

Nossa história começou quando nossa fundadora e diretora geral, Verônica Stasiak Bednarczuk de Oliveira, recebeu o diagnóstico tardio para fibrose cística, aos 23 anos. Desde então, ela passou a dedicar cada minuto dos seus dias, ao lado de todo o time Unidos pela Vida, na execução de projetos que visam garantir os direitos das pessoas com a doença e seus familiares, no desenvolvimento de associações de assistência de todo o Brasil, na capacitação de estudantes e profissionais da saúde, no incentivo à prática de exercícios físicos entre toda a comunidade e em tornar a fibrose cística mais conhecida no país.

Todo esse trabalho só foi possível graças a höft e todos os participantes do Evento Beneficente de Famílias Empresárias. A ajuda de todos tornou possível a fundação do Instituto, lá em 2011, e a execução dos projetos do Unidos pela Vida.



O SEU APOIO TRANSFORMOU VIDAS

CONFIRA ABAIXO O IMPACTO DA SUA DOAÇÃO:

- 1 Mais de **10 mil pessoas** impactadas pelos projetos do Programa de Educação e Pesquisa do Instituto.
- 2 Mais de **22 milhões de pessoas** passaram a conhecer mais sobre a fibrose cística pelo Setembro Roxo em toda a história da campanha.
- 3 Um total de **23 associações** de 19 estados brasileiros capacitadas pelas ações do Programa de Desenvolvimento Organizacional do Unidos pela Vida.
- 4 Quase **1 milhão de assinaturas** alcançadas nos manifestos realizados e apoiados pelo Unidos pela Vida pela garantia dos direitos das pessoas com fibrose cística de todo o país.
- 5 Unidos pela Vida eleito como a **Melhor ONG de Pequeno Porte** do Brasil, dentre as 100 melhores do país, em 2018 e 2019.
- 6 Instituto escolhido como a **Melhor Prática do Terceiro Setor** do Paraná pelo Instituto GRPCOM, da RPC, afiliada da Rede Globo.

VOCÊ PODE CONTINUAR FAZENDO PARTE DESSA HISTÓRIA

A höft e as famílias empresárias foram fundamentais e fazem parte dessas e de todas as outras conquistas do Unidos pela Vida nestes nove anos de trabalho.

O Instituto espera seguir contando com a sua ajuda para impactar positivamente ainda mais pessoas e seguir transformando vidas por meio do nosso trabalho por muitos anos.

UNIDOS SOMOS MAIS FORTES

UNIDOSPELAVIDA.ORG.BR/DOE

Instituto Unidos pela Vida

Banco Itaú: 341
Agência: 1568 | Conta: 25203-3
CNPJ: 14.850.355/0001-84

unidospelavida.org.br
contato@unidospelavida.org.br
(41) 99636-9493

ENTRE EM CONTATO E SAIBA MAIS SOBRE O UNIDOS PELA VIDA



Baixe um leitor de QR Code em seu celular, fotografe os códigos a seguir: 1 Doe UPV, 2 Sobre a Fibrose Cística e 3 sobre o UPV.



O sucesso está no que nem sempre se vê

Os aspectos invisíveis costumam ser o principal fator de prosperidade das famílias empresárias

2020, ano que celebramos 45 anos de atuação da höft e 10 anos da Revista Gerações!

Quando refletimos sobre como poderíamos comemorar em tempos tão desafiadores e alinhados a nosso propósito, uma premissa se fez presente: seguir compartilhando histórias e inspirações.

Completado o ciclo da primeira década de vida da Revista Gerações, decidimos, nesta edição especial, trazer histórias de famílias empresárias, em distintos estágios de evolução, como inspirações para a continuidade. Reunimos então as histórias de 45 famílias empresárias, do Brasil, e de diferentes partes do mundo, equivalendo a nossos anos de vida, e somando ao todo 2.995 anos de trajetórias!

Mas o que faz com que essas histórias sejam inspiradoras? Aquilo que não se vê.

Para descrever a base sobre qual a continuidade será construída, desenvolvemos o modelo do ALICERCE, que traduz as principais atitudes percebidas nas famílias que assumem seu protagonismo na transição de gerações. (ver box)

Identificamos, ao longo do tempo, cada item do alicerce, composto de aspectos nem sempre visíveis. Nos dedicamos a nomear e exemplificar ao máximo, traduzindo em comportamentos e atitudes, aquilo que praticam as famílias empresárias que perduram. Como um guia que nos traz as práticas que unifi-



45 anos, 45 histórias: propósito de transformar empresas familiares em famílias empresárias

cam as histórias de sucesso, acreditamos que pode servir de incentivo e diretriz.

Muitas narrativas de sucesso empresarial estão repletas de exemplos em que um grande líder carismático consegue o sucesso. Nas famílias empresárias, esse pode ser o modelo da primeira geração, mas a prosperidade e a perpetuação dependem de um modelo coletivo, com relacionamentos baseados em diálogo e na harmonização dos objetivos de vida de cada indivíduo. E, com a chegada da segunda, terceira, quarta geração da família, a complexidade aumenta.

Diferentemente das publicações de

negócios, nosso objetivo tem sido de trazer a tona aquilo que normalmente não é abordado, está oculto, e as vezes se acredita ser um ingrediente secreto. Ao olhar com mais cuidado percebemos, não se trata de fórmula mágica, mas sim de uma gama de comportamentos que pode, e merece ser cultivada por todos nós.

Sabemos que todas as famílias empresárias, ao longo de sua história, enfrentaram desafios também considerados aparentemente intransponíveis, como o que agora enfrentamos, e que foram superados.

Neste ano único, de um desafio his-

ALICERCE

AFFECTIO:

termo em latim que se traduz como “afeição”, representa a conexão entre os familiares na perspectiva de um sonho comum e compartilhado, o desejo genuíno de permanecer juntos. Uma atitude que pode ser trabalhada e desenvolvida.

LIDERANÇA:

há níveis distintos de liderança numa família empresária, não basta construir boas relações executivas: é preciso ter lideranças capazes de atuar bem nas relações familiares e societárias. Lideranças invisíveis, que pensam no coletivo e promovem o que é melhor para toda a família.

INCLUSÃO:

é preciso envolver os membros da família nas ações e nas decisões e cultivar o pertencimento, especialmente pensando na construção do futuro, pois somente assim todos estarão envolvidos e comprometidos.

COMUNICAÇÃO:

famílias empresárias que prosperam são aquelas que valorizam atitudes abertas, têm respeito e praticam o diálogo, construindo relações adultas.

EQUILÍBRIO:

encontrar o ponto certo entre família e empresa exige uma constante atenção entre os dois universos, um aspecto fundamental do desafio da continuidade.

RESPONSABILIDADE:

famílias empresárias que atravessam gerações têm clareza de seu propósito, valores e visão, assumem extrema responsabilidade sobre seu entorno e promovem grandes transformações, um compromisso que vai além de manter negócios competitivos.

CONFIANÇA:

construir e desenvolver uma relação que seja a base para acreditar nas ações e intenções é um dos diferenciais para a perpetuação.

EQUIPE:

famílias empresárias de sucesso são movidas por uma visão de longo prazo que envolve as pessoas, promove decisões em grupo e abre oportunidades para que todos assumam suas responsabilidades.

** JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, EDIÇÃO 60 DE OUT/2007, AUTORIA DE PRAMODITA SHARMA, J. H. ASTRACHAN, F. ROY E M. KOINAREN

tórico que, independente da vivência pessoal, impôs mudanças e representou um divisor de águas em nossas trajetórias.

As origens simples de praticamente todos os fundadores, que, com a força de seu trabalho e persistência, cruzaram oceanos, enfrentaram momentos de extrema necessidade, guerra, pobreza, vidas migrantes e imigrantes, momentos de provação, perdas familiares, fracassos, descrença no sucesso, políticas limitantes.

Revelando a dinâmica evolutiva de cada história, e as atitudes da família, olhando além dos negócios, buscamos trazer o sabor e o saber de cada uma delas. Não há receita, mas sim inspirações, pois cada equação é única. E assim esperamos que sigam prosperando, mantendo-se como a espinha dorsal das maiores economias mundiais, superando em performance todas as outras formas de fazer negócios, e trazendo lições de vida e equilíbrio para o chamado “mundo dos negócios”.

Com nossa história, também relatada aqui, reafirmamos nosso propósito: transformar empresas familiares em famílias empresárias. Nos orgulhamos em temos sido reconhecidos como a primeira consultoria do mundo, dedicada às empresas familiares, de acordo com um levantamento acadêmico global. **

Convidamos cada um de vocês a embarcar nesta viagem, com a atenção voltada para o alicerce em cada um dos relatos aqui presentes. Famílias empresárias jovens, ou antigas, nacionais ou internacionais, em cada história podem ser percebidos exemplos. Cada família empresária, a seu modo, encontrou formas de construir e cultivar atitudes que constroem a continuidade.

Boas inspirações!

WAGNER LUIZ TEIXEIRA

TOZZINIFREIRE
A D V O G A D O S

Parabenizamos a höft pelos 45 anos!

Sua longa e consistente trajetória fala por si e a coloca como uma das empresas de consultoria especializada em transição de gerações e planejamento de sucessão mais experientes do mercado.

Trabalhamos juntos em diversos projetos de sucesso ao longo de mais de uma década e desejamos que essa parceria perdure pelos próximos anos. Celebrar ao lado de vocês, no ano em que nosso escritório também completa 45 anos, é motivo de grande alegria.

Parabéns pelo aniversário!
É uma honra fazer parte dessa história.



www.tozzinifreire.com.br

	Editorial	03
	Açotubo FAMÍLIA EMPRESÁRIA BASSI	08
	Algar FAMÍLIA EMPRESÁRIA GARCIA	12
	Apsa FAMÍLIA EMPRESÁRIA SCHNEIDER	14
	Café Martinez FAMÍLIA EMPRESÁRIA MARTINEZ	18
	Centauro/Centerparts FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS GALETTI DOS SANTOS E AYRES FONSECA	20
	Coimex FAMÍLIA EMPRESÁRIA COSER	22
	Credit Brasil FAMÍLIA EMPRESÁRIA CATENACCI	26
	Docol FAMÍLIA EMPRESÁRIA DOUBRAWA	30
	Évora FAMÍLIA EMPRESÁRIA LING	32
	Frigol FAMÍLIA EMPRESÁRIA GONZAGA DE OLIVEIRA	34
	GEM FAMÍLIA EMPRESÁRIA MALDONADO	38

	Gentil Negócios FAMÍLIA EMPRESÁRIA GENTIL	40
	Grupo Baumgart FAMÍLIA EMPRESÁRIA BAUMGART	44
	Grupo Moura FAMÍLIA EMPRESÁRIA MOURA	48
	Grupo Simões FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS SIMÕES, PACÍFICO E PINHEIRO	52
	Ikesaki FAMÍLIA EMPRESÁRIA IKESAKI	56
	Jacto FAMÍLIA EMPRESÁRIA NISHIMURA	60
	JCA FAMÍLIA EMPRESÁRIA ANTUNES	64
	Kikkoman FAMÍLIA EMPRESÁRIA TAKANASHI	66
	Luminotecnia FAMÍLIA EMPRESÁRIA MUJICA RUIZ	68
	Lwart FAMÍLIA EMPRESÁRIA TRECENTI	70
	Marcopolo FAMÍLIA EMPRESÁRIA BELLINI	76
	Marilan FAMÍLIA EMPRESÁRIA GARLA	78

	Medabil FAMÍLIA EMPRESÁRIA BILIBIO	82
	Minasligas FAMÍLIA EMPRESÁRIA ZICA FIALHO	86
	Moinho Arapongas FAMÍLIA EMPRESÁRIA KÜMMEL	90
	Multigiro FAMÍLIA EMPRESÁRIA CUNHA	94
	Muramatsu FAMÍLIA EMPRESÁRIA MURAMATSU	98
	NC Imóveis FAMÍLIA EMPRESÁRIA CARVALHO	100
	Nordestão FAMÍLIA EMPRESÁRIA MEDEIROS	102
	Peccin FAMÍLIA EMPRESÁRIA PEZZIN	106
	Randon FAMÍLIA EMPRESÁRIA RANDON	110
	Rasti FAMÍLIA EMPRESÁRIA DIMARE	114
	Real FAMÍLIA EMPRESÁRIA GOMIDE	116
	Rommanel FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS MANCHON E MARTINS	118

	Sakura FAMÍLIA EMPRESÁRIA NAKAYA	120
	Scorza FAMÍLIA EMPRESÁRIA SCORZA	122
	SSA FAMÍLIA EMPRESÁRIA GARROTE	124
	Tsuneishi FAMÍLIA EMPRESÁRIA KAMBARA	128
	Ubyfol FAMÍLIA EMPRESÁRIA UBYFOL	130
	Valença FAMÍLIA EMPRESÁRIA VALENÇA	134
	Vetnil FAMÍLIA EMPRESÁRIA RIBEIRO	138
	Yamada FAMÍLIA EMPRESÁRIA YAMADA	140
	ZD Alimentos FAMÍLIA EMPRESÁRIA DEDEMO	142
	HÖFT FAMÍLIA EMPRESÁRIA HÖFT	144

GERAÇÕES

A revista **Gerações** é uma publicação externa da **höft-transição de gerações**, com periodicidade anual e tiragem de 3 mil exemplares. Colabore conosco, enviando sugestões, críticas ou notícias para o e-mail revistageracoes@hoft.com - visite nosso site: www.hoft.com

Produção, edição e design Zoi Design
Impressão Gráfica Interfill



AÇOTUBO GRUPO

Sucessão firme como aço

Há 46 anos no comando da Açotubo, a família empresária Bassi redesenha gestão e sociedade para garantir a continuidade dos negócios

Uma empresa com mais de 40 anos de história, uma forte veia empreendedora, três irmãos fundadores muito dinâmicos, acima dos 60 anos, e com uma visão de longo prazo para o sucesso. Para o Grupo Açotubo, a passagem para a segunda geração vem sendo feita com uma atenção especial aos valores da família e da empresa.

Luiz Bassi, nascido em Tabapuã (SP), e seus irmãos Ribamar Bassi e Wilson Bassi, nascidos já nas novas terras do

Paraná, cresceram em meio às plantações de café. Fortes geadas e a praga da broca, que dizima plantações, fizeram as três irmãs mais velhas, Maria, Denir e Edna, mudar para São Paulo no fim dos anos 60 para trabalhar no comércio. Logo os três irmãos vieram juntos para a capital. Atuaram no varejo de tecidos, depois foram meeiros em uma banca de frutas em feira pública. Mais tarde, a família teria uma banca de jornais no bairro paulistano da Penha.

O filho mais novo, Wilson, trabalha-

va como office boy em uma revendedora de aços, a Guelfi, e ficou sabendo que a empresa precisava de dinheiro para continuar operando. Com os recursos da venda de terras no Paraná, Luiz se juntou à sociedade.

Um ano depois, em 1974, a família empresária Bassi criou a Açotubo em São Paulo, como uma revenda de aços e tubos de aço carbono. A partir do primeiro pedido de 110kg de material, a empresa foi se desenvolvendo, conquistando clientes cada vez maiores e ganhando espaço até se tornar uma das líderes nacionais na distribuição de aço. Os irmãos e sócios sabem, porém, que o sucesso passado não é garantia de bons resultados futuros. “São 46 anos de crescimento e superação de crises. É claro que fazer a transição para uma nova geração dá um grande frio na barriga”, comenta Ribamar, sócio fundador da Açotubo.

Essa não é uma mudança feita de forma irrefletida. Na realidade, é a consolidação de um processo que vem sendo construído há quase oito anos. “Sabíamos que precisávamos nos preparar para o futuro. Meu irmão Luiz hoje tem 74 anos, eu tenho 66 e o Wilson, 63. Uma hora



Os fundadores Ribamar, Luiz e Wilson Bassi: empresa que é um sonho de toda a família

precisaríamos passar o bastão para os nossos filhos e vimos que seria muito bom ter os mais novos com a gente”, diz. Para isso, o primeiro passo foi constituir um Conselho Consultivo, composto pelos fundadores e um conselheiro independente. Ao mesmo tempo, a segunda geração foi ganhando mais autonomia.

O primeiro a chegar à empresa foi

Bruno Bassi, que desde 2002 passou por todas as áreas da empresa. “Comecei como estagiário e percorri as áreas técnicas, até gerenciar a produção. Depois, parti para funções administrativas”, diz. Em 2015, Bruno passou a ser o gerente executivo corporativo, comandando o administrativo, financeiro, RH, jurídico, qualidade e TI.

Quatro dos cinco filhos dos fundadores atuam na empresa. “Temos plena confiança, porque eles se dedicam muito e tomaram as rédeas das áreas com as quais têm afinidade. Nós viemos acompanhando e apoiando essa evolução”, diz Ribamar. “Eles cresceram ouvindo pais e tios, vivendo de perto o crescimento do negócio familiar. Quando vieram trabalhar na empresa, encontraram oportunidade de se dedicar de acordo com o que mais gostavam de fazer. A vontade eles tinham, a experiência eles ganharam nesses anos todos”, afirma.

TRANSIÇÃO EM SINTONIA

“Essa transição veio sendo amadurecida ao longo dos anos e estava marcada para o meio do ano, e veio a pandemia. Foi justamente um momento em que toda a família se aproximou ainda mais, sabendo o quanto este período vem sendo desafiador”, comenta Bruno. Em função da pandemia, Bruno assumiu a direção executiva, mantendo seu papel como gerente corporativo. “Fizemos um plano de guerra para transitar entre as áreas técnicas e corporativas e, assim, ganhar conhecimento sobre tudo o que acontecia na empresa”, conta.

família empresária Bassi

CRESCIMENTO EM FAMÍLIA

ANO DE FUNDAÇÃO **1974**

Bisnetos de italianos que chegaram ao Brasil para trabalhar em plantações de café, os irmãos Luiz Bassi, Ribamar Bassi e Wilson Bassi se mudaram para São Paulo ainda jovens, para trabalhar no comércio. Décadas mais tarde, nos anos 70, depois de uma experiência de Luiz como investidor em uma revendedora de aço, a família decidiu empreender na área. Surgiu a Açotubo, que cresceu com os pés no chão e uma rota bem sucedida de desenvolvimento. Atualmente, a empresa tem 6 unidades de negócios: Tubos e Aços, Conexões, Trefilados e Peças, Aços Inoxidáveis, Soluções Integradas e Sistemas de Ancoragem. Os sócios desenvolveram outros dois negócios: a Trialte (incorporadora) e a Tirreno (financeira).

2010

2013

Início do desenvolvimento da governança familiar, societária e corporativa

2016

Formação do Conselho Consultivo da empresa, com um conselheiro independente e três membros da 1ª geração

2018

Conselheiro independente se torna presidente do Conselho Consultivo da empresa

2020

Início da revisão da governança existente com a presença dos membros da 1ª geração no Conselho Consultivo e formação de comitês de assessoria ao CA
Implantação do plano de transição da liderança executiva da 1ª para a 2ª geração

2021

Desenvolvimento do conselho da holding para administrar os negócios da família, e entrada de mais um conselheiro independente no CA

2022

Migração societária da Açotubo para os 5 membros da segunda geração. Primeira geração manterá 100% de participação nas outras empresas do grupo

2025

Fortalecimento da governança, nos Conselho Consultivo, Holding e familiar

2030

Durante a pandemia, a primeira geração, de forma virtual, e a segunda geração, presencial, se uniram ainda mais para acompanhar tudo o que acontecia, e esse é um saldo muito positivo deste período. “A crise vem sendo uma oportunidade de reforçar nossos laços para garantir a continuidade do negócio”, diz. A legitimidade já existente para a transição se fortificou ainda mais entre todos os membros da família. “É algo que veio muito pacificado e com a concordância de todos. Estamos na mesma visão”, acrescenta.

Ainda em 2020, a nova estrutura será oficializada, comunicada e celebrada, como a primeira transição geracional da família Bassi, onde a segunda geração passa a liderar a gestão e os fundadores assumem novas funções, no Conselho Consultivo e no Conselho da Holding. “A vantagem de aproveitar este momento para realizar as mudanças é que antecipamos uma discussão que aconteceria de qualquer maneira, mas podemos realizar esse processo com tranquilidade e critério, sem ne-

nhuma crise familiar”, explica Ribamar.

A transição de gerações também dará um novo impulso ao crescimento da Açotubo. “Os mais novos têm muitas ideias, aquela ambição positiva de fazer e acontecer. Nós, quando envelhecemos, já ficamos em um outro ritmo. É um processo natural, mas que precisa ser bem trabalhado para não impedir a expansão da

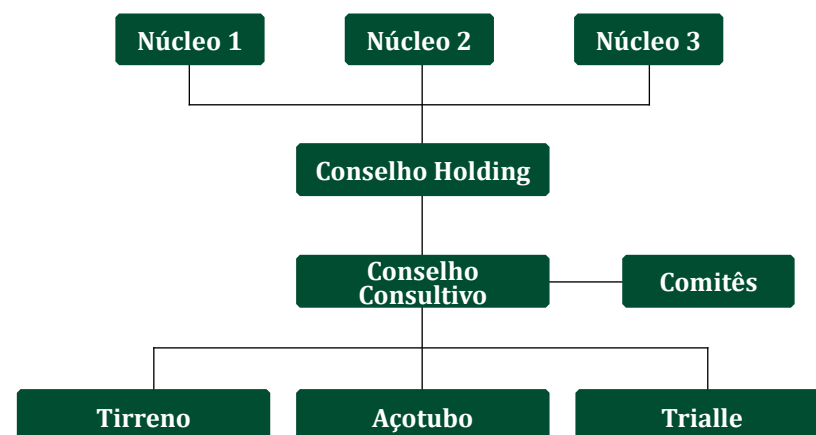
família empresária”, acredita o executivo.

Em paralelo, há um movimento também na sociedade. “Quando esse processo terminar, daqui a um ano ou dois, os cinco membros da segunda geração terão 100% da Açotubo”, diz Ribamar. Já outros negócios do grupo, como a Trialle, a empresa incorporadora imobiliária e a Tirreno, a empresa financeira, continuarão 100% nas mãos da primeira geração.

A definição do projeto de vida de cada integrante da família, realizado também neste período de 2020, foi um passo importante no projeto sucessório, garantindo um maior alinhamento que fortalece o coletivo. “Temos a vantagem de poder fazer tudo isso com calma. A empresa é um sonho de toda a família e está consolidada no mercado, o que deixa todo mundo em uma situação mais confortável para alinhar a visão de futuro e dar continuidade ao patrimônio da família empresária”, finaliza Ribamar.

Larissa, Bruno, Nathalia, Vinicius e Caroline Bassi: segunda geração da família empresária chega à gestão da Açotubo

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA BASSI



Desde 1974
fazendo
por você

Desde a fundação da Açotubo, há quase 5 décadas, estamos construindo uma história que passa de gente para gente, e de nós para o cliente. Somos apaixonados por entender e atender clientes que transformam o aço em negócios vencedores. Tudo isso porque nós somos do aço. Nós somos a Açotubo.



Barras de Aço



Tubos de Aço



Conexões



Aços Inoxidáveis



Trefilados e Peças



Soluções Integradas



Sistemas de Ancoragem

Matriz | São Paulo
+55 11 2413-2000

Filial - MG
(31) 3029-9200

Filial - PR
(41) 2109-6150

Filial - RJ
(21) 2197-7600

Filial - RS
(51) 2126-9400

Filial Caxias do Sul - RS
(54) 3204-1309

Filial Sertãozinho - SP
(16) 2105-0600

Unidades de Atendimento
Salvador - BA (71) 3111-3666
Goiania - GO (62) 4009-4707

Escritório Comercial
Joinville - SC (47) 3086-1717

Acompanhe nossas redes sociais:

f in y i /GrupoAcotubo

acotubo.com.br

Açotubo GRUPO



Ligação com o futuro

Com estruturas fortemente estabelecidas e planos estruturados de formação para as novas gerações, Algar projeta continuidade da família empresária

O grupo Algar, da família empresária Garcia, é uma das grandes referências nacionais. Com uma estrutura de governança societária e familiar estabelecida em 2001, conta com uma Constituição Familiar, o documento que consolida os valores da família empresária, regras claras para a presença de familiares na gestão do negócio e as diretrizes de desenvolvimento de todas as gerações familiares para garantir a

perpetuação do negócio.

“Um papel importante é a formação dos acionistas, com foco na quarta geração familiar”, conta Eliane Garcia Melgaço, líder da Holding, membro da terceira geração da família e presidente do Conselho de Sócios. Dentro da universidade corporativa do grupo existe a Academia de Acionistas, com a missão de desenvolver os membros da família, independente de seguirem outras carreiras ou atuarem como executivos do Grupo. “Muito mais que

um plano de carreira, é um plano de vida para os acionistas”, afirma. Para os que desejam trabalhar na empresa ou atuar nos conselhos, existe um plano estruturado de formação. A estrutura conta hoje com os Conselhos de Família, de Sócios e de Administração.

Esse modelo de capacitação das novas gerações acaba de se provar na prática. Em 2019, Luiz Alexandre Garcia, neto do fundador Alexandrino Garcia, deixou o cargo de presidente executivo do Grupo depois de 12 anos e assumiu a presidência do Conselho de Administração. Seu pai, Luiz Alberto Garcia, continua no Conselho como presidente de honra. “A atual geração foi saindo do dia a dia da empresa porque criamos mecanismos para isso”, conta Eliane, que neste ano, além de fazer parte do Conselho de Administração da Algar Telecom e da Algar, assumiu a liderança da Holding do Grupo.

“Atualmente, nossas empresas são operadas por executivos não-familiares. Os membros da família estão na holding e principalmente no Conselho de Família, que tem funcionado

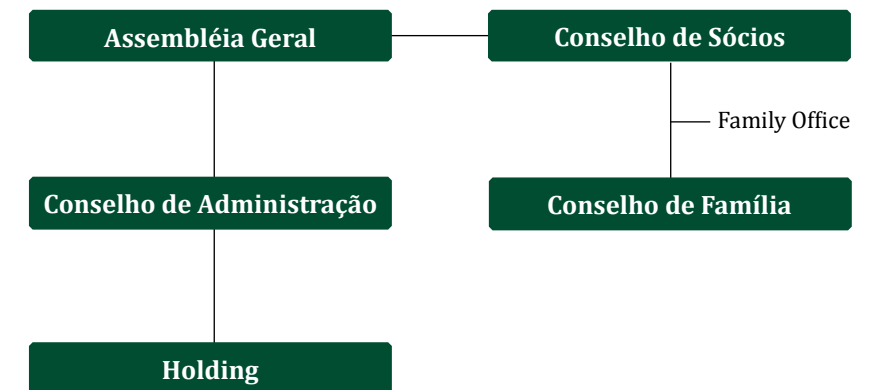
Família Garcia reunida: contribuição para preservação da identidade nas próximas décadas



muito bem”, afirma Luiz Alberto Garcia, Presidente de Honra do Conselho de Administração da Algar.

A transição para a próxima geração está distante no radar, uma vez que ela está na faixa dos 20 anos. “O que estamos fazendo é trabalhar as regras de participação deles na empresa e cuidar do desenvolvimento deles como acionistas, independente se algum deles vai ter uma função executiva no Grupo”, diz Eliane. Recentemente, a nova geração reescreveu a Constituição da Família, colocando regras ainda mais estritas para a participação nas empresas. “Foi uma oportunidade incrível de reforçar os valores da família e trouxe um sentido de pertencimento muito grande, que vai contribuir para a preservação da nossa identidade nos próximos anos”, conclui.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA GARCIA



família empresária Garcia

DO ARROZ AO MUNDO

ANO DE FUNDAÇÃO 1930

Uma máquina de beneficiar arroz foi, em 1930, a base da primeira empresa do Grupo Algar, cujo nome é formado pelas iniciais de seu fundador, Alexandrino Garcia. Nas décadas seguintes, o fundador empreendeu em diversos negócios: postos de gasolina, revendedora de automóveis e caminhões. Em 1954, liderou a formação da Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC), hoje Algar Telecom. Hoje presente nas áreas de telecomunicações, tecnologia, entretenimento e agronegócios, a Algar cresceu com a liderança de Luiz Alberto Garcia e Luiz Alexandre Garcia, respectivamente filho e neto de Alexandrino Garcia, e é reconhecida por sua excelência em gestão, e por sua governança estruturada.

2010

2009
Desenvolvimento da Academia de Acionistas

2012
Relatórios anuais desenvolvidos no padrão internacional GRI

2016
Criação do Conselho de Sócios

2017
Reestruturação do Conselho de Administração da Algar Telecom e Aviva

2019
Revisão da Constituição da Família e redefinição dos valores da Família Garcia
Luiz Alexandre Garcia, assume a presidência do Conselho de Administração; assume CEO não-familiar

2020

Eliane Garcia Melgaço assume liderança da Holding

Academia de Acionistas com enfoque na quarta geração
Envolvimento gradual e planejado da quarta geração na gestão e na governança

Até 2030



Onde mora a governança

Chegada da terceira geração marca retomada do foco nos negócios e da estruturação de fóruns para garantir a continuidade dos negócios

No próximo ano, a Apsa, empresa de gestão imobiliária, completa 90 anos. Fundada em Porto Alegre (RS), a empresa segue com planos de expansão. Tanto geográfica, com abertura de filiais pelo país, quanto virtual, com os investimentos em tecnologia. O ano de 2021 marcará também 20 anos do início dos trabalhos de governança. No caso da Apsa, estruturação e expansão são quase uma rima na história da empresa.

Ao final da década de 1990, a compa-

nhia viveu um momento crítico. Havia uma tendência de mercado motivando a diversificação dos negócios. A segunda geração tomou decisões de investimento com foco em projetos que não trouxeram resultados. “Naquela ocasião, era um processo bem centralizado. As decisões eram basicamente tomadas por uma pessoa, que se encontrava muito envolvida no próprio projeto. A gente via que tinha de parar com aquilo, pois colocava em risco a situação financeira e econômica de todos, da empresa e, consequentemente,

de todos os acionistas”, recorda Leonardo Schneider, executivo da terceira geração.

Essa percepção foi um ponto de inflexão na trajetória da Apsa, pois marcou o ingresso da terceira geração, e sua contribuição para ampliar os debates sobre rumos estratégicos do negócio. Até aquele momento, as diretrizes eram dadas pelos “adultos”, e a nova geração era percebida como pouco influente. O principal argumento era de que a empresa precisava voltar ao tipo de negócio que a trouxera até ali. “Estávamos convencidos de que o foco teria de ser naquilo que sabíamos fazer e de onde veio o nosso sucesso.” Apesar de o sinal de alarme estar aceso, a chegada dos mais jovens encontrou resistências e foi necessário investimento e persistência para que eles comessem a ser ouvidos. Foram plantadas as sementes do diálogo entre gerações adultas e tomadas de decisão coletivas, um modelo novo para a família, mas que traria as bases para a continuidade. “Levou um tempo, mas foi com essa bandeira que conseguimos colocar o foco onde deveria ser focado e acertar tudo que deveria ser acertado”, conta Leonardo.

“Fomos montando o nosso time dentro da empresa, que foi implementando

ações, projetos, fazendo as mudanças que ponderávamos que deveriam ser feitas. Fomos ganhando espaço e a empresa foi crescendo”, recorda. Não foi apenas a argumentação que fez com que a terceira geração ganhasse espaço na empresa, mas uma soma de fatores. “A nossa boa formação acadêmica, os nossos conceitos em relação à questão técnica de gestão, de administração, de estar atualizado, de ter participado de eventos. Isso foi gerando um ‘vamos dar voz para os meninos’”, explica. Ao mesmo tempo, houve um trabalho que ultrapassou as questões pragmáticas, como a terapia familiar para auxiliar na resolução de conflitos, tanto nos aspectos individuais, como em núcleos familiares. O desenvolvimento pessoal e a pacificação das relações, deixou os canais de comunicação mais leves e eficazes.

Além disso, novos executivos não-familiares foram trazidos do mercado com a missão de recolocar a empresa em um patamar competitivo. A equipe de gestores ganhou em diversidade e qualidade, administrando uma mistura de tradição e inovação. “Isso foi importante porque havia os gestores antigos, que já tinham a cultura, eram homens de confiança. Então, para



Família Schneider: essência para a continuidade é a transmissão dos valores para as próximas gerações

fazer essa mudança, tivemos de negociar e ceder um pouquinho também”, acrescenta.

Esse período de transformação deixou clara a necessidade de estruturar a governança. “Essa medida é fundamental, porque ajuda a definir os papéis de cada um. Não adianta você focar só no operacional se as relações societárias, as

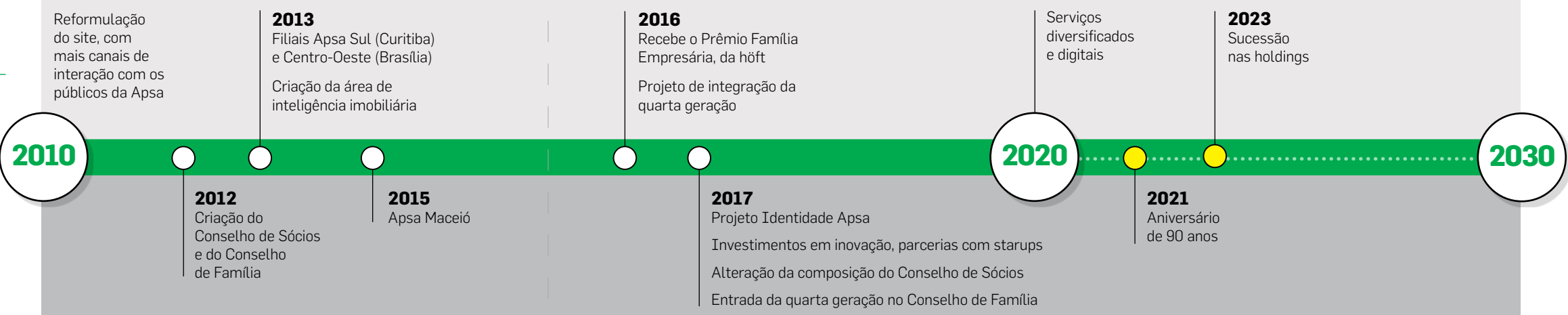
relações de família e da empresa não tiverem os canais onde possam ser discutidas e colocadas. A parte de governança é essencial, é o pilar de tudo o que a gente alcançou e está alcançando”, analisa.

Formado em 2001, o Conselho de Administração era exclusivamente formado pelos cinco irmãos, e sócios, da

família empresária Schneider CADA VEZ MAIS EM CASA

ANO DE FUNDAÇÃO 1931

A Apsa inicia atividades na área de crédito à casa própria em Porto Alegre. Em 1944, começa a operar no Rio de Janeiro. Com o tempo, a empresa especializa-se em serviços de gestão imobiliária e na administração de condomínios. Em 1983, o controle da empresa foi dividido, ficando a família Voeckler, no Sul, com a Administradora Predial S/A e os Schneider, no Rio de Janeiro, com a Apsa, Auxiliadora Predial Rio e da Corretora Apsa. A partir de 2007, a Apsa se expande pelo País, especialmente pelo Nordeste. Para o futuro, a expansão, além de geográfica, será também em território digital. Desde 2017, a empresa tem colocado foco em projetos de inovação, com investimentos em startups.



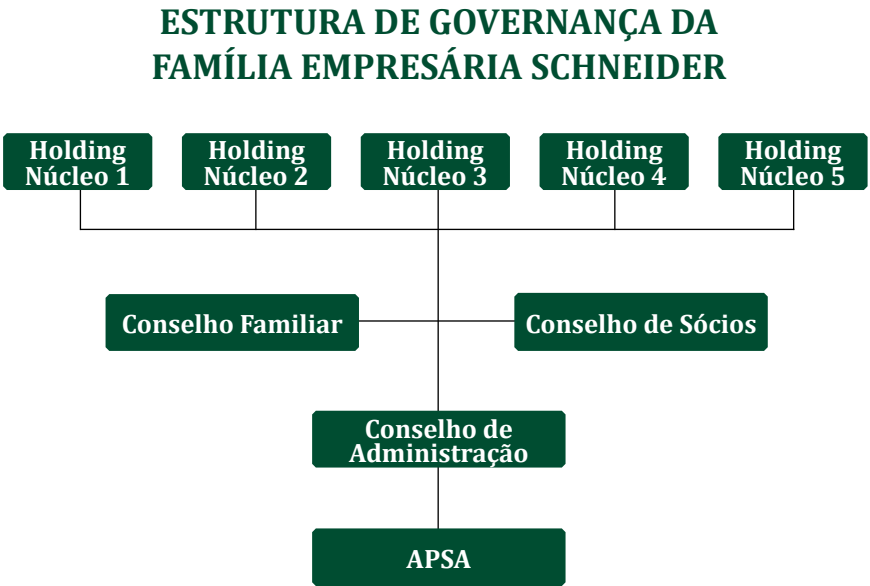
segunda geração. Aos poucos, a configuração foi se modificando. Atualmente é composto por um membro da segunda geração, dois da terceira geração, além de dois independentes.

Em 2009 foram estruturadas as *holdings* familiares e operacionais. Cada um dos cinco núcleos familiares passou a contar com uma *holding* própria. Além disso, elas se tornaram acionistas de outras duas *holdings*: uma patrimonial, detentora dos imóveis da família; e outra de operações, responsável pelas empresas operacionais.

O movimento seguinte foi a montagem dos Conselhos de Sócios e de Família, em 2012. O primeiro fórum destina-se a cuidar de questões societárias, patrimonial, diversificação de investimentos e o futuro do negócio. No segundo, são tratados a formação de familiares para o papel de sócios, o acervo da história da empresa, os valores e os propósitos que regem o grupo, a aposentadoria de membros familiares e todas as atividades de integração da família.

Desde 2017, o Conselho de Sócios é composto por sete membros, que representam as *holdings* familiares e os familiares em posição executiva no negócio (três membros da segunda geração e quatro da terceira geração). Desde a mesma época, o Conselho de Família conta com cinco membros: dois da segunda, dois da terceira e um da quarta geração, de 19 anos, representando tanto a diversidade dos núcleos como das gerações.

A instituição dos conselhos, na visão de Leonardo, abre o caminho para a chegada das novas gerações. “Você tem todo um mapa, toda a estrutura já desenhada. Você sabe exatamente por onde vai passar, qual o seu papel, fica tudo bem identificado”, observa. Também como parte da governança, ocorreu a formalização de diretrizes e regras de relacionamento entre família e empresa. O executivo encara



essa estruturação como um legado para as futuras gerações. “As empresas não tinham isso, então ficava uma coisa meio nebulosa, subjetiva, pouco estruturada e pouco profissional. E, com isso, vinham as questões ‘por que ele e não eu?’, ‘por que estou aqui e o meu irmão não está?’. Essas questões até podem surgir, mas existem os fóruns para discuti-las”, diz.

Para que a história seja passada, ela precisa estar registrada. “A família já tem o acervo da história. E temos também o projeto Identidade Apsa, que resgatou a história, com depoimentos das principais pessoas que trabalharam aqui, algumas ainda trabalham. Isso deu uma clareza maior em relação aos valores da empresa, da proposta da empresa para o futuro e também é um reconhecimento das pessoas que fizeram diferença”, conta. Segundo ele, a empresa tem uma identidade que deve ser passada. “A quarta geração precisa entender a história da empresa, as lealdades que foram criadas, as dificuldades que foram passadas, isso tem de ser conhecido. É esse o nosso desafio.”

Mas a essência para a continuidade,

na visão de Leonardo, está na transmissão dos valores que a família Schneider carrega como característica ao longo da história: “Família alemã é muito processual, às vezes com pouca emoção, mas que gosta de entregar as coisas certinho. É uma família muito leal à empresa, muito trabalhadora, muito dedicada à construção do negócio, da manutenção, da sucessão, da passagem de bastão. Estamos caminhando para a quarta geração, então, é uma família muito focada na perenização dos negócios, e cada vez mais disposta a conversar, a manter o diálogo”, afirma.

A quarta geração foi dividida em dois grupos, um de 14 a 20 anos e o outro com menores de 14 anos. Os maiores já passam por workshops, que funcionam como uma introdução sobre o que é fazer parte de uma família empresária, com temas como história da família, quem são os principais executivos, valores da família e identidade da empresa. “O intuito é criar realmente essa conexão”, diz Leonardo.

É com essa disposição que a Família Empresária Schneider comemora os 90 anos de existência da Apsa.

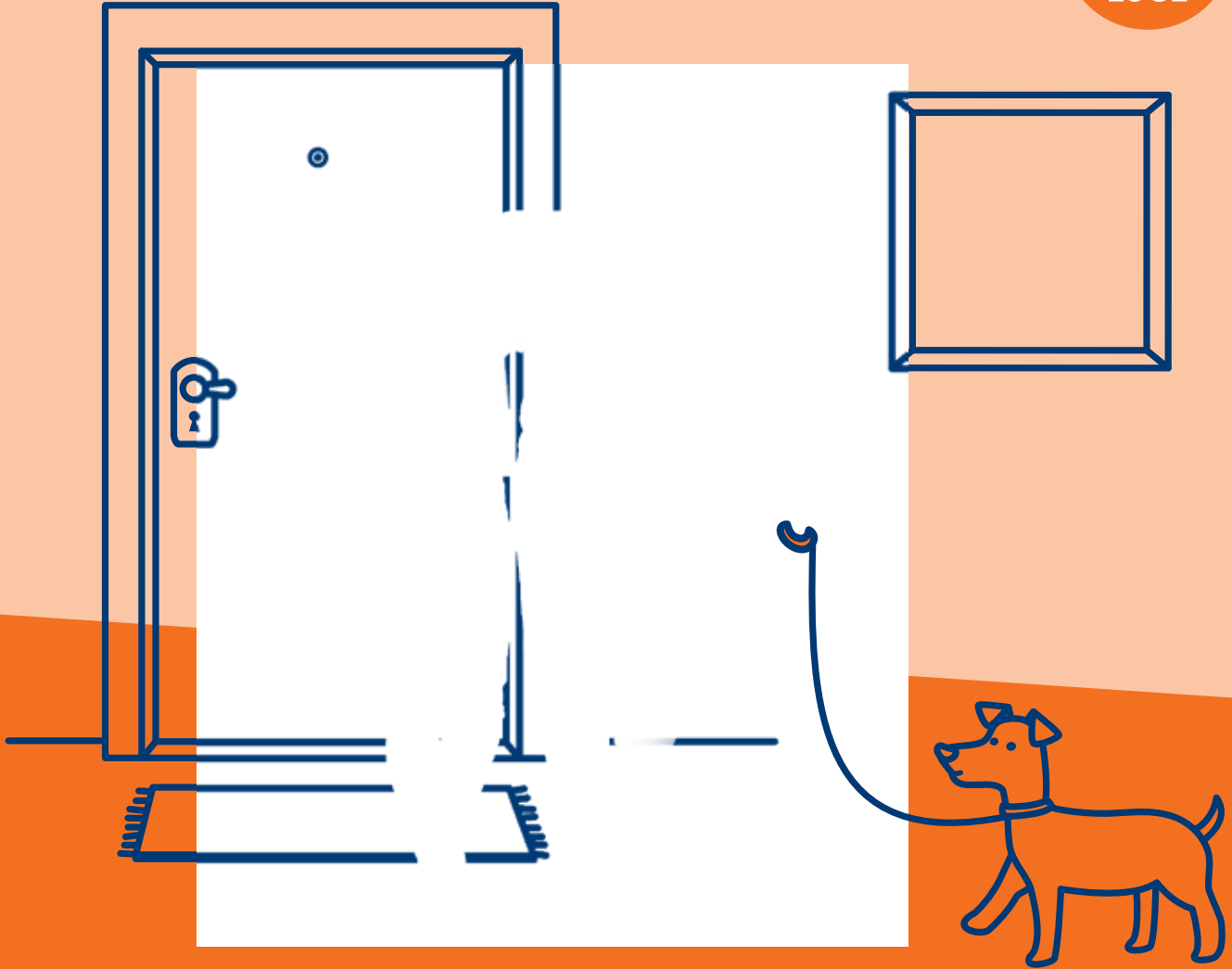


APSA

VIVER BEM EM
PROPRIEDADES URBANAS

Parabenizamos a Höft pelos seus 45 anos de conquistas, sempre proporcionando a troca de conteúdo e experiência entre famílias empresárias.

É um orgulho para nós da APSA, fazer parte dessa trajetória de sucesso!



Onde Estamos:

Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Maceió, Recife e Fortaleza



CAFÉ
MARTÍNEZ

Grãos de crescimento

Na Argentina, família Martínez transforma paixão pelo café em um negócio que ultrapassa fronteiras

De uma torrefadora de café nos anos 30 a uma gigante varejista com forte presença digital e atuação internacional, a família Martínez soube evoluir ao longo do tempo, modernizando seus negócios e incorporando modernas práticas de gestão.

Ao mesmo tempo, foi capaz de manter uma estrutura corporativa simples, focada na família. “Hoje somos três irmãos, que participam da condução da empresa junto com outros dois membros não-familiares da diretoria – o gerente geral e o diretor geral global”,

conta Claudia Salas Martínez, neta dos fundadores e sócia diretora junto com seus dois irmãos Mauro e Marcelo. Os cinco formam um comitê que integra tanto os temas da gestão quanto os da estratégia, sinalizando um processo de evolução para a governança futura.

Segundo ela, essa estrutura enxuta consolida, ao longo da história da empresa, três aspectos chave da evolução da família empresária. “Sempre procuramos contar com os melhores talentos humanos, incorporar processos de gestão de qualidade mundial em todas as áreas e crescer com a adoção dos mais

recentes desenvolvimentos tecnológicos”, comenta Claudia. Essas premissas estão incorporadas na visão da família e na gestão da companhia. “Isso nos faz crescer a ponto de podermos competir com grandes marcas globais”, diz.

Um exemplo é a evolução da rede de lojas, que, em 2019, ganhou um formato low cost, como alternativa mais acessível de investimento para franqueados; e um modelo Smart Service, que conta com terminais de autoatendimento, estações digitais de produção, geolocalização do café, iluminação inteligente, impressão de selfies e bibliotecas virtuais. O aplicativo do clube de benefícios Café Martínez, com 200 mil downloads em seis meses, oferece preços exclusivos em produtos e permite acumular pontos para trocar por mais benefícios. “Queremos continuar inovando, com pagamento de pedidos pelo app, envio de cartões-presente e muito mais. Entendemos que precisamos digitalizar nosso negócio e entregar uma experiência incrível em toda a rede de lojas”, comenta.

A participação familiar na sociedade também é um processo de evolução

constante. “Estamos envolvidos em uma série de iniciativas e desenvolvemos um modelo virtuoso de influência desde a família, passando para a empresa, fornecedores e franqueados. Somos todos parte de um ecossistema”, afirma Claudia. Isso faz com que a Café Martínez tenha sido a única empresa a se manter em crescimento de vendas e expansão de lojas no mercado argentino.

Para o futuro, o desafio é criar regras para a chegada da quarta geração à governança. “Já temos membros da nova geração ativos no negócio, como parte da rede de franqueados, na estrutura central e também como prestadores de serviços”, diz a sócia. “Precisamos, nos próximos anos, formalizar os processos que utilizamos para capacitar quem quiser fazer parte do negócio, para prepararmos melhor nosso futuro”, afirma Claudia.



Mauro, Claudia e Marcelo Martínez: com talento, qualidade e tecnologia, família empresária cresce para competir com marcas globais

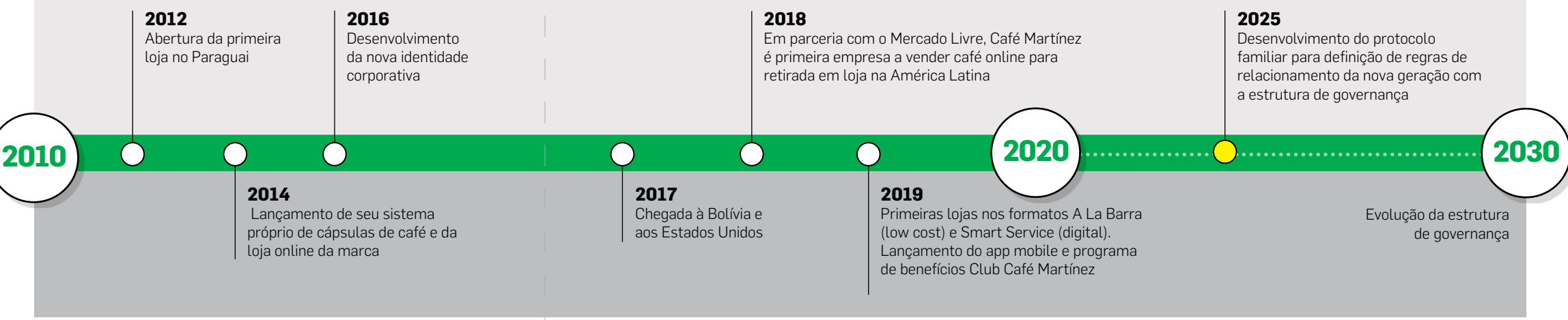


família empresária Martínez

PAIXÃO EM FORMA DE BEBIDA

ANO DE FUNDAÇÃO **1933**

Quando os espanhóis Justa e Atilano Martínez abriram uma torrefadora e distribuidora de café em Buenos Aires, em 1933, não tinham como imaginar que seu negócio seria o maior da Argentina e teria presença em outros continentes. A torrefadora passou para os filhos e então para os netos. Nos anos 90, a terceira geração começou a desenvolver um novo conceito de cafeteria, em que o cliente, além de comprar o café em grão ou moído, também podia degustar blends na própria loja. Em 2000, a família passou a franquear a marca. Hoje, a Café Martínez conta com mais de 170 pontos de venda na Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Espanha e Estados Unidos.





Parceria que carrega o sucesso

FamÍlias Galetti dos Santos e Ayres Fonseca aproveitam 2020 para solidificar parceria e encaminhar a sucessão na gestão dos negócios

Do espírito empreendedor de três amigos, João, José Carlos e Julio, nasceram duas empresas. Centauro e Centerparts, fundadas em 1970 e 1989, atuam em diferentes faces do mercado de autopeças.

A sociedade atual é composta por dois núcleos familiares: os Galetti dos Santos e os Ayres Fonseca. Hoje Jane e Julio representam, respectivamente, a geração fundadora. Cada núcleo possui três descen-

dentes, e todos passaram pelas empresas em algum momento. Atualmente Patricia Galetti Alfieri, Fernando Galetti e Renato Ayres Fonseca têm papéis de liderança.

Formada em Rádio e TV, Patricia chegou à Centauro em 2005 para atuar na área comercial. Fernando, seu irmão mais novo, decidiu seguir outros caminhos, mas mais tarde voltaria ao grupo. “Já naquela época, ficou evidente que precisaríamos de uma sucessão no negócio da família e

assumi a missão”, diz Patricia.

Renato, por sua vez, começou a trabalhar na Centerparts em 1989, aos 17 anos, e estagiou em vários departamentos da empresa enquanto cursava Administração. A definição de um cargo veio de forma curiosa. “Fiquei sabendo de uma vaga na Centauro e me candidatei, sem comentar com meu pai. Depois de um processo formal de seleção, fui contratado como gerente de vendas”, lembra.

A ORGANIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

Acabou sendo natural que o dia a dia fosse dividido: Jane passava quase todo o tempo na Centauro e Julio, na Centerparts. Isso começou a mudar em 2011, quando começaram as reuniões de sócios, reunindo os familiares dos dois núcleos. Em 2013 a preparação começou a ser testada. “Minha mãe ficou doente, precisou fazer transplante, e ficou claro que precisávamos nos preparar. Foi um alerta”, diz Patricia.

Foi um momento de aprofundar o entendimento do papel de cada um na gestão do negócio e na sociedade. O plano era fazer com que Patricia, Fernando e Renato tomassem familiaridade com todas



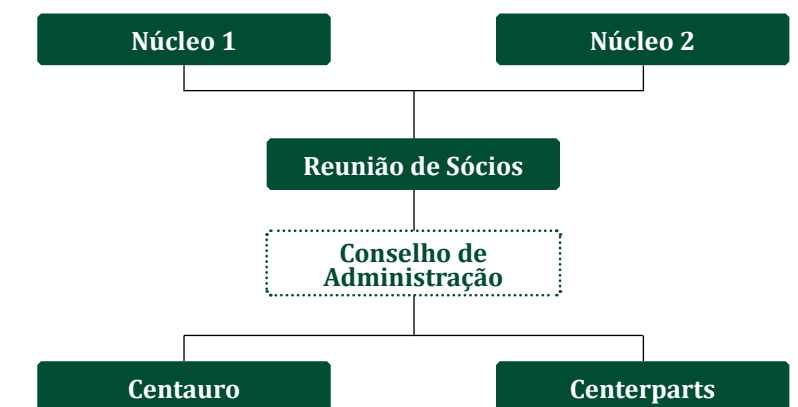
Na Centauro/Centerparts, duas famílias com uma longa parceria e objetivos comuns têm sucesso na transição de gerações



as faces dos dois negócios e assumissem novas responsabilidades de acordo com suas capacidades.

A pandemia acelerou a transição na gestão: Jane e Julio pertencem ao grupo de risco e precisaram limitar as idas às empresas. Patricia e Renato sucederam a primeira geração no negócio. “Já participávamos das decisões estratégicas e atuávamos na gestão. A decisão de sucessão executiva já estava madura. Na prática, a pandemia foi o empurrão para que a gestão se consolidasse com a segunda geração”, diz Renato. Para as decisões estratégicas, Jane e Julio são consultados. “Não é ainda um Conselho de Administração formal, mas estamos no caminho”, acrescenta.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS GALETTI DOS SANTOS E AYRES FONSECA



famÍlias empresÁrias Galetti dos Santos e Ayres Fonseca

PARCERIA QUE DÁ LIGA

ANO DE FUNDAÇÃO 1970

Uma das pioneiras no setor de latarias de reposição no Brasil, a Centauro, de Guarulhos (SP), começou fazendo a cromeação de para-choques e cresceu até se tornar líder em lataria nos segmentos leve e pesado. Hoje, fabrica e distribui peças para as principais marcas de caminhões, além de exportar para mais de 20 países. A Centerparts foi aberta em 1989 em São Paulo (SP) como distribuidora de autopeças para automóveis nacionais e importados, dando às famílias empresÁrias uma presença mais ampla em todo o segmento. Com visões, valores e missões em comum, Centauro e Centerparts têm avançado nos últimos anos para atuar cada vez mais próximas uma da outra.

2010

2011

Início do planejamento de futuro, com reuniões de sócios, individuais e de núcleo

2013

Início da estruturação da governança
Membros da segunda geração começam a participar das reuniões de diretoria

2020

Jane e Julio saem do dia a dia da gestão
Patricia e Renato, da segunda geração, assumem os principais cargos executivos
“Conselho de Administração” em caráter informal

2021/22

Formalização do Conselho de Administração e sistema de informações para familiares no papel de sócios

2030

Redefinição das questões societárias
Definição do protocolo de futura atuação da terceira geração na empresa e na sociedade



GRUPO
coimex

A infraestrutura da governança

Família empresária Coser fortalece transição para a terceira geração, reforçando propósito e valores para preservar o legado e preparar o futuro

Na evolução das famílias empresárias, é preciso separar os diferentes papéis para que os sistemas patrimonial, societário e corporativo fluam em harmonia. Esse nem sempre, porém, é um processo que acontece rapidamente. Quando a necessidade de aperfeiçoar a governança é percebida primeiro pelas gerações mais velhas, essa evolução pode

ser acelerada. Foi o que aconteceu na família empresária Coser.

Proprietária da Coimex, um dos principais grupos brasileiros ligados ao comércio exterior, logística e infraestrutura, a família começou a desenvolver sua governança há mais de 20 anos. Otacílio, o fundador, sempre teve uma visão muito clara sobre a necessidade de ter uma governança bem instituída. “Isso gerou uma

certa insegurança, pois se falava muito em profissionalizar o negócio, tirando a família da operação. Mas todos nós da segunda geração estávamos trabalhando na empresa”, lembra Bernadette Coser de Orem, integrante da segunda geração e membro do Conselho de Administração.

O caminho foi o do entendimento. “Meu pai percebeu que precisaríamos avançar pelo consenso para que a governança avançasse melhor. Já naquela época criamos um primeiro protocolo familiar, que nunca foi formalizado, mas serviu de referência informal para nós”, diz. A partir desse momento, a família passou a trabalhar de forma mais estruturada no desenvolvimento da governança. “Foi um percurso longo até chegar ao modelo atual, sempre buscando mais clareza e uma melhor organização dos processos decisórios, das responsabilidades e da atuação da família em cada negócio”, conta.

O primeiro passo foi instituir Conselhos de Administração em cada uma das empresas do grupo, além de um Conselho de Administração para a holding CoimexPar, que reúne os investimentos da família. Isso aconteceu paralelamente a um processo de evolução do grupo, que

deixou de contar apenas com negócios em que era 100% proprietário e passou a ter sociedade com outros grupos. “Isso fez com que a gente precisasse ter uma governança mais sustentável tanto nas empresas quanto na família. Montamos Conselhos de Administração e éramos sócios, tendo uma ou mais cadeiras em cada empresa”, lembra Rachel Coser, membro da segunda geração e presidente do Conselho de Família. Assim, foi-se estabelecendo o papel da família mais como investidora do que como gestora dos negócios.

DO NEGÓCIO PARA A FAMÍLIA

A experiência adquirida com os Conselhos de Administração das empresas controladas trouxe um grande aprendizado para a família empresária. “Incorporamos rapidamente e com muita clareza a necessidade de termos uma estrutura de governança e vimos que precisaríamos também fazer isso na família”, diz Bernadette.

Em 2013, com a assinatura do segundo acordo de acionistas, a segunda geração passou a ter regras muito bem definidas para os papéis de cada um. “Logo a terceira geração passou a querer saber



Na Família Coser, foco é engajar as novas gerações em relação ao presente e construir com eles o futuro

como participaria, como iria se posicionar. Eles mesmos começaram a demandar que a gente desse mais um passo, e então começamos a estruturar o Conselho de Família para contar com os mais novos também”, comenta Rachel.

Iniciado em 2015, esse movimento gerou uma grande transformação dois anos depois, quando a terceira geração passou a ter voz ativa no Conselho de Fa-

mília. Foram definidas regras claras para a participação dos membros da família como gestores nas empresas, iniciado um trabalho de desenvolvimento da terceira geração a partir da vocação de cada um e, principalmente, o Conselho de Família foi ampliado para contar com dois membros de cada um dos quatro núcleos familiares, sendo um membro da segunda geração e um da terceira).

família empresária Coser

O NOME DO CRESCIMENTO

ANO DE FUNDAÇÃO **1949**

A abertura de uma pequena corretora de café em Vitória (ES) marca o início da trajetória empresarial de Otacílio Coser, fundador do grupo Coimex. Ao longo de décadas, ele liderou a implantação de muitos outros negócios no Espírito Santo e, mais tarde, em todo o Brasil. Hoje, a Coimex atua fortemente no comércio exterior, logística, negócios portuários, infraestrutura, energia e no setor imobiliário. Os investimentos da família empresária são organizados na holding CoimexPar, gerida por profissionais supervisionados por um Conselho de Administração, em que a família está presente. Com elevado nível de governança, a Coimex é um modelo para o mercado brasileiro.

2010

2013

Definição do modelo de governança a ser adotado e assinatura do segundo acordo de acionistas

2015

Estruturação do Conselho de Família

2017

Elaboração da Constituição Familiar, definindo o propósito e os valores da família empresária
Mudanças no formato do Conselho de Família, com abertura para a participação da terceira geração

Reforço à formação e ao preparo das novas gerações

2020

2019

Coimex completa 70 anos
Falecimento do fundador Otacílio Coser
Primeira edição do encontro dos representantes da terceira geração familiar

2030

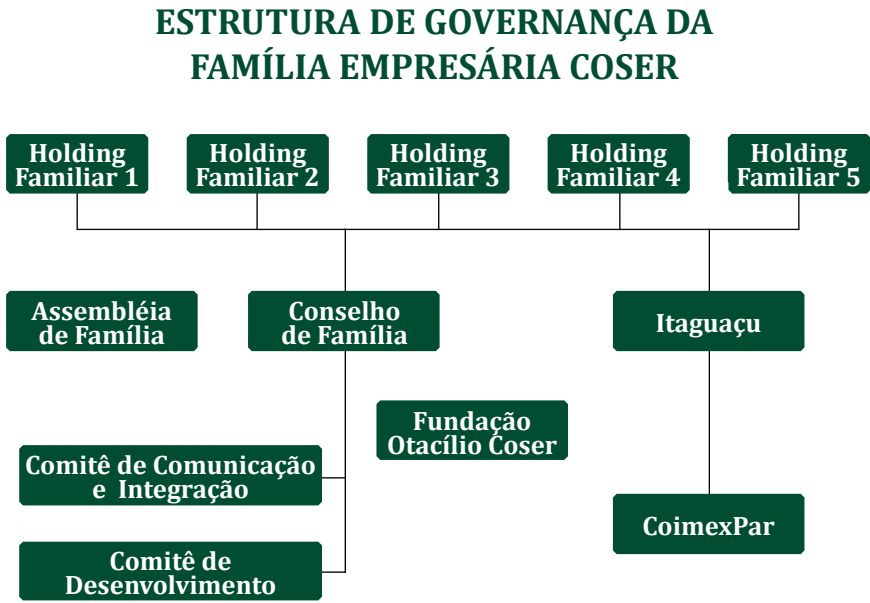
Migração gradual dos assentos nos Conselhos e do controle societário para a terceira geração

Outra medida importante neste período é a definição da Constituição Familiar, que trabalha a visão de futuro, os valores e o propósito da família empre-sária. “O empreendedorismo é uma ca-racterística muito marcante na família e a orientação geral de nossa Constituição é enfatizar esse espírito empreendedor. En-tão estimulamos que cada um escolha o caminho que faz sentido para ele, sabendo que têm uma responsabilidade como acionistas”, explica Bernadette. “Todos nós, como família, temos um compro-misso comum, de preservar e evoluir o legado. O foco está em engajar as novas gerações em relação ao presente e cons-truir com eles o nosso futuro”, acrescenta.

TUDO É IMUTÁVEL, ATÉ QUE MUDE

Dada a liberdade para que cada um atue segundo sua vocação, ao mesmo tempo em que o DNA empreendedor e o vínculo com o negócio foram sendo cultivados. Essa combinação e a convivência com o pro-pósito e os valores da família fizeram com que boa parte da terceira geração tivesse afinidade com os negócios. Ficou combi-nado que é possível concorrer a qualquer vaga que esteja disponível nas empresas nas quais a CoimexPar tem investimentos, desde que a competição seja feita em pé de igualdade com quem vem de fora.

Em um caso extremo, em que um membro da família suba na hierarquia da empresa até poder chegar a CEO, o Con-selho de Administração dessa empresa é que decidirá pela promoção do executivo. A única vaga que não pode, de maneira alguma, ser preenchida por um membro da família, é a de CEO da holding. “Quando existe algum problema, é muito mais difí-cil substituir alguém que é da família, pois gera uma situação ruim nas relações pesso-ais. Com um CEO externo para a holding, criamos uma separação extra de papéis e, com isso, as discussões e decisões passam



a ser menos emocionais”, comenta Rachel.

Nada impede, porém, que regras como essas sejam alteradas no futuro. “Nenhuma regra é imutável desde que seja definida em consenso pela família. O mercado vai evoluindo e as situações vão mudando. Precisamos ter flexibilidade para nos ajustar, sempre mantendo a coerência com nossos valores”, diz Bernadette. Esses valores foram reafirmados na Constituição Familiar: união, transparência, confiança, empatia/respeito, competência e responsabilidade social. A questão do estágio de membros da família nas empresas do grupo seguiu esse conceito: anteriormente limitado a administração e economia, foi aberto para outras atividades a pedido da terceira geração e, com isso, passou a atender ao braço social, a Fundação Otacílio Coser.

A NOVA GERAÇÃO SE PREPARA

A formação da terceira geração vem ganhando corpo nos últimos anos. Além da participação no Conselho de Família, a Fundação Otacílio Coser, mantida pelo grupo empresarial da família, conta há 7

anos com a participação de um membro da nova geração no Conselho Curador, com um mandato de um ano. No ano passado, a terceira geração realizou seu primeiro encontro familiar, buscando desenvolver suas próprias identidades como futuros acionistas. Eles também se reúnem a cada dois meses para discutir questões ligadas à realidade de cada um. “É algo que estimulamos. Estamos também estudando uma proposta de um projeto bem extenso para promover mais oportunidades de interação entre eles, para que eles aprendam a decidir em conjunto, mesmo tendo visões e interesses diferentes”, comenta Bernadette.

Essa preparação tem um objetivo claro: fazer com que seja possível passar o bastão para a terceira geração em algum momento nos próximos 10 anos, preservando os valores e o legado familiar. “Nosso grande desafio é fazer essa passagem de uma forma que seja vantajosa para o grupo, para os investimentos e para a família. É algo que acontecerá aos poucos, e iremos descobrindo o melhor caminho ao longo do tempo”, acredita Rachel.

Em um ambiente cada vez mais complexo, sua empresa tem as pessoas e incentivos certos?

MAIO

Encontrar | Desenvolver | Transformar

Sucessão de CEOs & Recrutamento de Posições-Chave

Conselho: Formação & Avaliação

Avaliação de Estruturas & Pessoas

Revisão & Desenho de Incentivos

WWW.MAIO.WORK



Crédito para a governança

Para a família empresária Catenacci, as palavras “papéis” e “ações” carregam significados que vão muito além dos jargões do mercado financeiro

Geraldo Antonio Catenacci é representante de um perfil raro: um executivo, que após 34 anos de carreira, decide empreender e torna-se empresário. Em 1996, com quatro funcionários, inicia as atividades que dariam origem ao que hoje é a Credit Brasil. Na primeira década de existência, a instituição financeira já experimenta um salto de patamar. De sua origem, quando contava com R\$ 500 mil em ativos, chega a 15 funcionários e ativos de R\$ 15 milhões em 2006.

Ainda que esses números fossem expressivos, havia muito espaço para crescer. Em 2005 seu filho, Gustavo, começa a se aproximar do negócio. Catenacci orienta o filho a buscar uma experiência de mercado. Após um ano e meio vinculado a uma grande instituição financeira, Gustavo retorna com planos arrojados. Na leitura de cenário feita por ele, o negócio só sobreviveria se desse um salto ainda maior. “O início da década de 2000 foi marcado por uma taxa média em queda e por um

acirramento da concorrência. Outra grande mudança no nosso segmento foi a chegada do FIDC – Fundo de Investimento em Direito Creditório. A partir do momento em que você entra no mercado de capital, não tem outra escolha que não seja crescer. Se não fosse por um caminho de governança, seria muito difícil crescer no mercado de capital naquela época. Esse foi um grande desafio”, explica Gustavo.

E para responder às demandas externas, era necessário superar resistências em casa. Catenacci, com seu perfil empreendedor, liderou ao seu estilo. Com a entrada de Gustavo, que trazia um novo modelo de liderança, instalou-se um desafio na convivência entre gerações adultas. “O debate era constante. O meu pai sempre foi mais conservador. Não queríamos alavancar ou captar dinheiro com terceiros, mas, do modo como o mercado estava se desenhando, não havia como melhorar a rentabilidade do patrimônio sem alavancagem ou busca de recursos. Foi quando decidimos começar a expansão e aí, em 2007, nasce a Credit Brasil”, recorda Gustavo.



Na Credit Brasil, governança de geração para geração prepara os próximos 50 anos da família empresária.

A necessidade de desenvolver a governança ficou evidente após um episódio em 2012. “A entrada de um novo sócio para a operação começou a gerar um monte de discussões, que culminou com a saída dele no prazo de um ano”, conta Gustavo. Apesar do desligamento amigável, o fato serviu de alerta. Numa conversa, um amigo aconselhou a cuidar da governança familiar antes da corporativa.

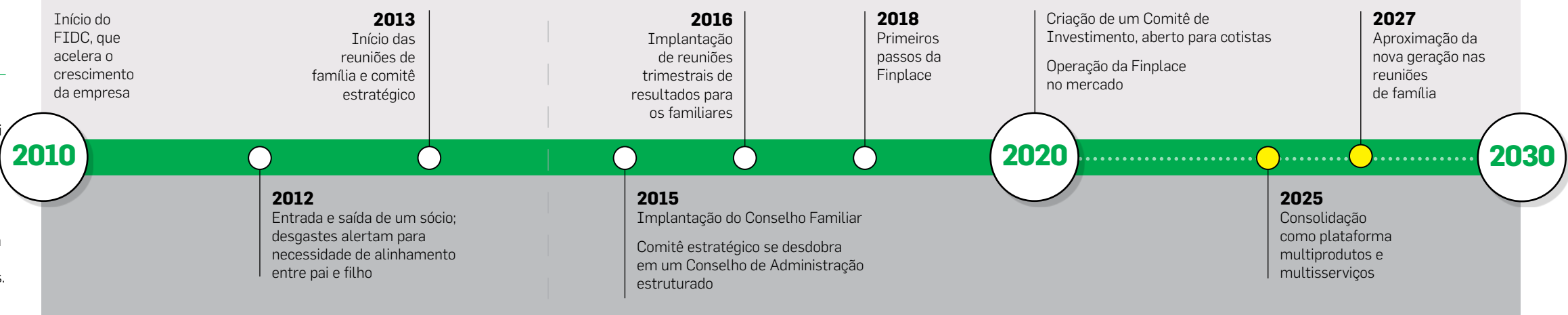
O Conselho de Família foi formalizado em 2015, após dois anos de diálogo envolvendo os quatro familiares: Catenacci, a esposa Lenny, e os filhos Gustavo e Maíra. Houve debates sobre os diferentes papéis e responsabilidades, atribuições de acionistas e gestores, e regras de relacionamento entre familiares e a empresa. Hoje, segue-se um calendário de reuniões estruturadas de informações. “Nos reunimos de três a quatro vezes por ano. Elas sabem exatamente a situação da empresa, os resultados e a distribuição dos lucros para cada núcleo familiar”. O fundador tem claro que esse fórum exerce um papel fundamental para a continuidade do negócio. “O Conselho de Família é de geração para

família empresária Catenacci

MAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

ANO DE FUNDAÇÃO 1996

Após 34 anos de atuação no mercado financeiro, Antônio Catenacci monta a Tempo Factoring, especializada em créditos. Em 2006 Gustavo entra na operação e, no ano seguinte, a Tempo torna-se a Credit Brasil. Em 2010, tem início o FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios), acelerando o crescimento da empresa, que fecha 2019 com 140 funcionários e uma gestão de R\$ 350 milhões. As reuniões de família têm início em 2013. Com o mercado em intensa transformação desde 2015, a Credit Brasil busca tornar-se uma plataforma de multiprodutos e multisserviços. A abertura oficial da *fintech* Finplace em novembro de 2019, é um desdobramento da estratégia da Credit para os próximos anos.



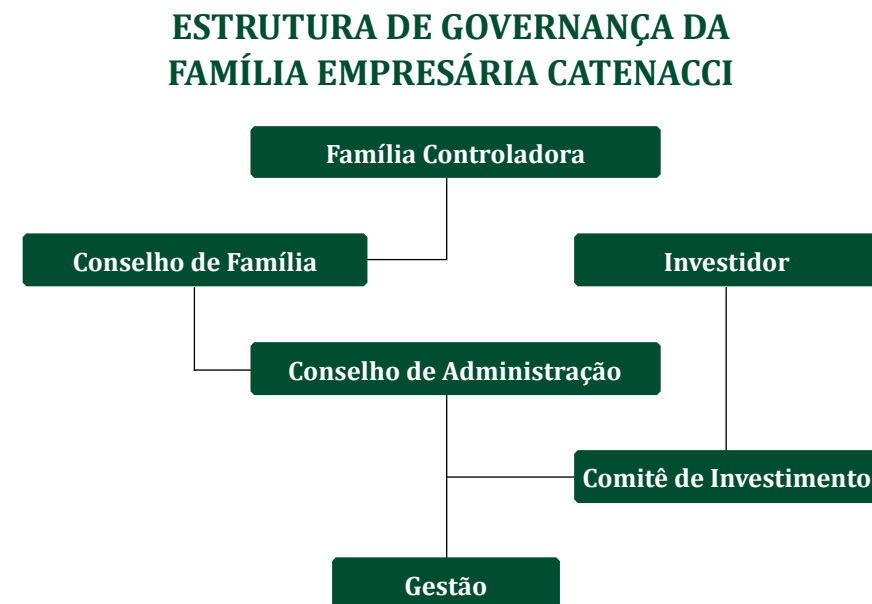
geração, com governança para os próximos 50 anos”, diz Catenacci, que, além de Gustavo e Maíra, tem o filho Pedro, de 10 anos, e 5 netos, sendo o mais velho, filho de Gustavo, com 9 anos.

Os processos de estruturação foram quase concomitantes. A constituição do Conselho de Administração, que também se deu em 2015, embora já houvesse uma estrutura embrionária. Foi definida uma fronteira entre família, estratégia e gestão, separando claramente os papéis de pai e filho, dentro e fora da empresa. “Fazíamos reuniões mensais desde 2013, mas ainda não havia conselheiro independente nem os ritos de um Conselho de Administração”, diz Gustavo. O órgão foi instituído com quatro integrantes: Catenacci, como presidente; Gustavo, como presidente da empresa; um conselheiro independente; e um conselheiro investidor, representante de uma parcela minoritária do capital.

ALICERCES FIRMES

A estruturação da governança, num modelo completo, deixou a empresa mais preparada para outras mudanças que aconteceriam no setor. Desde 2006, segundo Gustavo, a Credit teve uma faixa de crescimento estável, de 20% a 25% ao ano, até 2015, quando o mercado passou por outra grande transformação. “A gente, no mercado financeiro, vem vivendo uma das maiores disrupções. Quem não se reinventar e não estiver disposto a disrupção a si próprio vai ter muita dificuldade de enfrentar esse novo mundo”, analisa. A companhia mudou seu posicionamento estratégico de trabalhar só com um produto para ser uma plataforma de multiprodutos e multiserviços.

Um desdobramento é o surgimento da Finplace, uma *fintech* que começou a operar no início de 2020. “A Finplace é uma diversificação. Estamos também



montando uma gestora para abrir um leque de novos produtos, como no ramo imobiliário”, aponta Gustavo.

A nova estrutura de governança, separando funções, porém incluindo os demais familiares, gerou um novo salto no negócio, porém o efeito colateral não deixou de ser sentido pelo fundador. Como alguém que teve um *insight*, relata ter tomado consciência de um sentimento. “Eu me descobri um cara amargo, por conta do meu afastamento da gestão. Fui um *workaholic* a vida inteira, mas quando foi feita a transição, eu, fundador e gestor, fui para o conselho. Eu não tinha muita clareza do que faria nesse conselho”, conta Catenacci. Ele diz que essa percepção veio aos poucos, e alerta os fundadores para que cultivem projetos além da empresa. Ao mesmo tempo, no âmbito dos negócios, Catenacci demonstra total aprovação à condução do filho Gustavo e reconhece o sucesso desta nova etapa.

Em 2018, as reuniões do Conselho de Administração foram abertas para os

cotistas subordinados, investidores que participariam como ouvintes. Essa medida foi revista e alterada posteriormente, em 2020. Os cotistas passam a participar de um comitê de investimento, medida que Gustavo considera um aprendizado. “A divisão correta dos fóruns de decisão é muito importante. O Conselho de Administração deve ser preservado em sua função e atividade, com os seus entes corretos. O investidor tem de estar ligado ao comitê de investimento e não à estratégia da empresa. Esse foi um aprendizado nosso”, acrescenta.

Se cada fórum precisa ter seu papel claramente definido para que haja uma governança eficaz, o mesmo princípio se aplica ao conselheiro, seja em que fórum estiver. Esse é um ensinamento que Antônio Catenacci faz questão de compartilhar. “Se eu pudesse voltar atrás, teria discutido mais longamente o meu papel na contribuição para o negócio. As famílias que estão montando sua governança têm de discutir isso com profundidade”, aconselha.

CRÉDITO RÁPIDO E COM EXCELÊNCIA DE ATENDIMENTO É NA CB!

A CB possui uma história de mais de **24 anos** de atuação no mercado de antecipação de recebíveis, sempre focada na **agilidade, segurança e transparência em suas relações.**

E mais do que isso, orgulha-se de fornecer atendimento personalizado aos seus clientes para construir relacionamentos duradouros baseados em confiança.

Para saber mais, siga-nos nas redes sociais:

/creditbrasil

/creditbrasil

/credit-brasil





docol

Líquido e certo

Valores cultivados desde a fundação pautam crescimento de indústria catarinense que atravessa fronteiras internacionais

A marca Docol está presente em 40 países e cinco continentes. Um patamar bem expressivo para uma empresa que começou em um barracão de madeira em Jaraguá do Sul (SC). O nome resulta da união dos sobrenomes dos fundadores: os irmãos Edmundo e Egon Doubrawa e o cunhado Amandus Colin, que deixou a sociedade ainda nos primórdios.

Com espírito expansionista, a primeira geração costurou parcerias inter-

nacionais que resultaram em produtos de alta qualidade. Em 1988, Edmundo, vitimado por um derrame, passou a presidência ao filho Ingo. A escolha foi tida como natural. Após um período de trabalho na Alemanha, ele já exercia a direção geral e o sócio Egon não teve filhos.

A preservação do meio ambiente sempre foi um aspecto marcante da empresa. “Lançamos os produtos economizadores de água e até hoje fazemos muitas campanhas educativas”, conta

Vanessa Doubrawa Bertani, da terceira geração, única filha de Ingo e Claudete. A transmissão de valores, segundo ela, se dá principalmente pelo exemplo, através das gerações. Nos últimos cinco anos, houve um reforço. “Fizemos um trabalho para tornarmos mais formal a transmissão dos valores para toda a equipe”, conta.

Ingo comandou a empresa até 2016, após um planejamento iniciado em 2010, com reuniões regulares de família e o desenho do projeto de vida de cada membro. Durante a transição, Vanessa, que havia atuado em auditoria e RH, passou a desempenhar o papel de sócia. Já Guilherme Bertani, marido de Vanessa, parceiro de Ingo na gestão e com 20 anos de casa, em 2016 deixou a diretoria comercial e passou para a direção geral, como um passo para a futura presidência, ocupada por Ingo.

Ingo permaneceu envolvido nas decisões estratégicas até seu falecimento repentino em 2017. Com a nova configuração, Vanessa e Guilherme se tornaram as principais lideranças. Ela representa o olhar do acionista e ele, a gestão. O casal decidiu instituir um

fórum para debates estratégicos.

Em 2019, foi criado o Comitê Estratégico, composto por quatro membros independentes, além de Vanessa e Guilherme. “Hoje ele funciona como um conselho consultivo, muito focado em estratégia. Trouxemos pessoas de ramos diferentes, com um olhar de fora e outras referências, o que propicia uma oxigenação nas ideias”, observa. O exercício equivale a um Conselho de Administração, com a intenção de que o órgão se formalize nos próximos dez anos.

Na família, existem reuniões regulares de prestação de contas, com a participação de Claudete, mãe de Vanessa, instituindo as práticas de governança familiar. Na perspectiva da continuidade, os dois integrantes da quarta geração, apesar da pouca idade (11 e 8 anos), já contam com visitas a feiras do setor em seus “minicurriculos”.



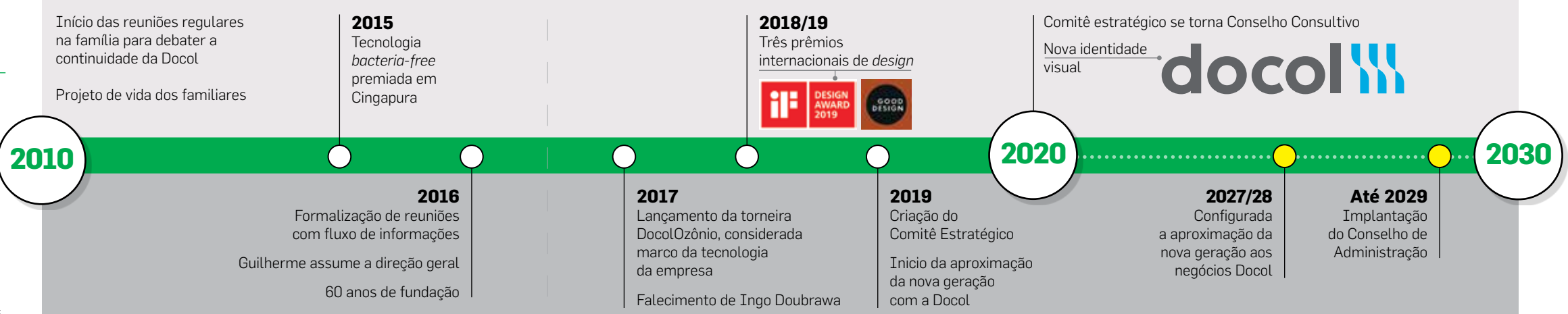
Docol: indústria reconhecida pela tecnologia e inovação expande negócios

família empresária Doubrawa

FLUXO CONTÍNUO

ANO DE FUNDAÇÃO 1956

Em um barracão de madeira, dois irmãos e um cunhado fundam uma tornearia e oficina. Dois anos depois, mudam-se para Joinville, para a produção de válvulas. Em 1976, a Docol se associa com a alemã Georg Rost & Sohne e, quatro anos depois, com a argentina FV. A empresa, que sempre primou pela qualidade técnica das peças, passa a ser reconhecida pelo *design* aliado à consciência ambiental. Os anos 2000 ficam marcados pelas exportações. A partir de 2019 passa a atuar em novos segmentos, como o de louças sanitárias e pias de aço inox. A Docol conta com 1.800 funcionários, 13 mil revendedores e está presente em 40 países.





Estruturas e formatos

Enquanto amplia presença pelo mundo, holding gaúcha redesenha governança para preparar a chegada da terceira geração

A Fitesa é uma das empresas da holding Évora, que produz não-tecidos, material presente em colchões, fraldas e roupas médicas, entre outros itens. É definido como uma estrutura plana, flexível e porosa. Com uma certa licença, é possível fazer uma analogia com o plano de governança da Évora ao longo do tempo.

O primeiro movimento se deu em 1996, quando o fundador Sheun Ling, então com 74 anos, passou o bastão da gestão para William, o segundo dos quatro filhos e o primeiro a se envolver com os negócios. Na juventude, todos fizeram

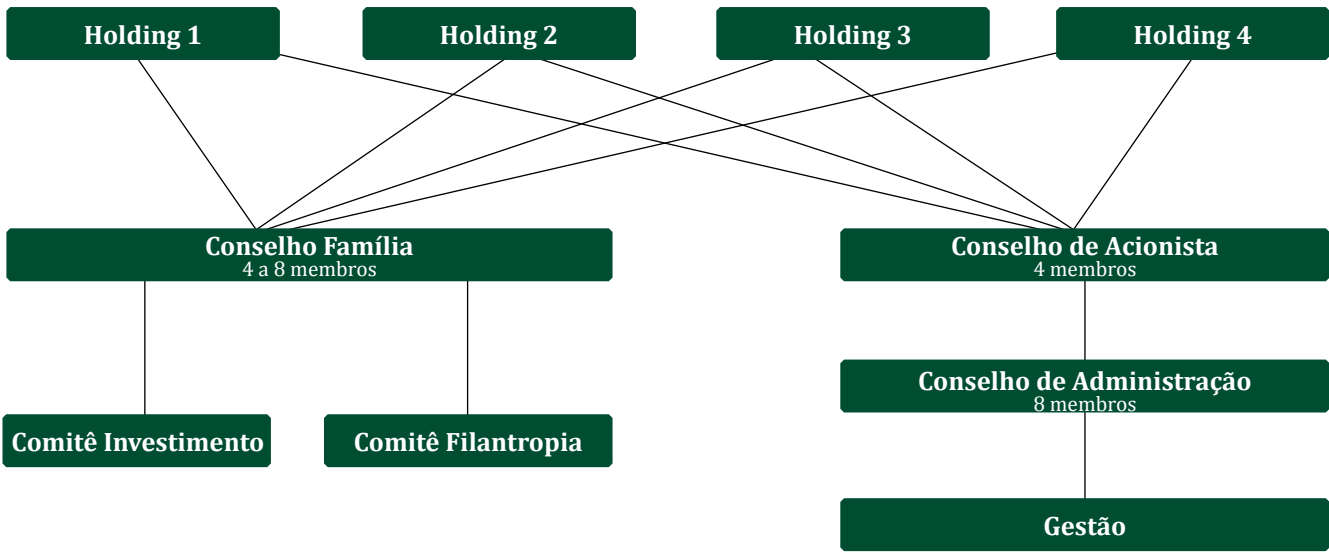
estágio na empresa, porém, à época da sucessão, Winston e Rosa estavam em pontos da carreira e da vida pessoal que não os colocavam como possíveis gestores. Wilson, o mais novo, também atuava na gestão, construindo sua trajetória. William, executivo do grupo desde 1988, acredita que ter ajudado o pai em momentos críticos e ter montado o time de lideranças foram fatores que pesaram na escolha. “Foi um processo penoso, principalmente para o meu pai, que tinha de escolher o sucessor executivo de uma forma harmônica. E havia a questão pessoal dele, de uma vida muito dedicada ao

trabalho. No final, houve um consenso de que a decisão era adequada. Houve apoio da família e o meu pai, depois que passou o cargo, não interferiu mais”, conta.

Em 2005, os irmãos William e Wilson iniciam uma nova transição, planejadamente deixando seus cargos na gestão e apontando o primeiro presidente não-familiar da companhia. Instituem também o Comitê Executivo, instância criada entre a diretoria executiva e o Conselho de Administração. “O que motivou essa decisão foi termos um time de executivos muito bem preparados e que estava pedindo espaço. Sempre tivemos a filosofia de desenvolver internamente as nossas lideranças. Nós cobrávamos da nossa equipe a formação de sucessores para as suas funções, então tínhamos de dar o exemplo”, diz William. Na sequência, foi criado o Conselho de Família, com os quatro membros da segunda geração.

No início de 2020 foi implantado o Conselho de Acionistas, e o Conselho de Família constituiu Comitês de Investimento e de Filantropia. É o resultado de um trabalho que já envolve a terceira geração, em grande parte capitaneado por Anthony, filho de William. Anos antes,

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA LING



ele havia sido identificado como uma potencial liderança da terceira geração, enquanto construía sua carreira nas áreas de arquitetura e urbanismo. Foi convidado pela família a se preparar para um papel futuro, com uma trajetória vinculada à Évora. Entre preparar-se, cursar um MBA de padrão mundial e munir-se de infor-

mações foram quase quatro anos.

Foi ele quem propôs ações de formação e desenvolvimento para membros da sua geração. “A ideia era começar a trazê-los para esses assuntos de governança e sucessão, mostrar o que é ser acionista”. Segundo ele, é uma etapa de preparação. “Hoje temos uma visão um pouco mais

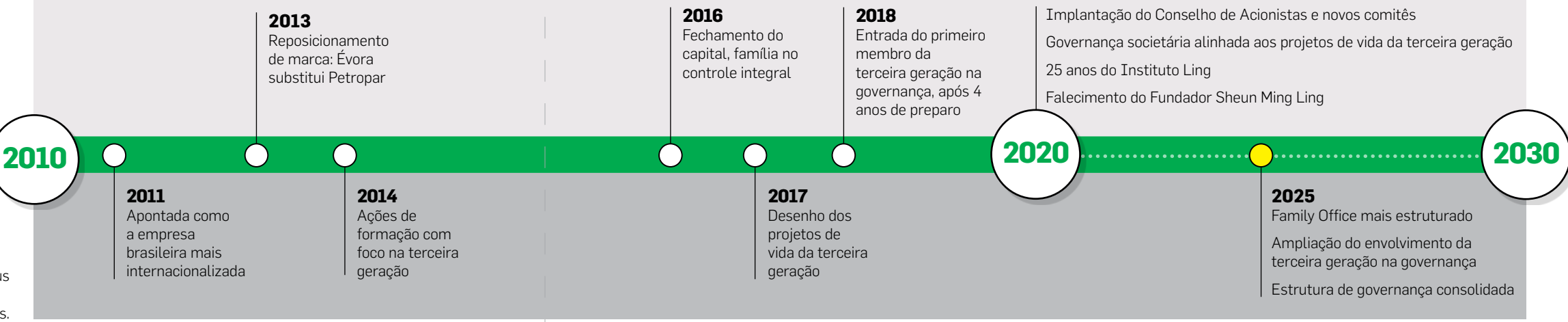
clara sobre os interesses e os planos de cada primo para os próximos cinco anos.”

Para Wilson, esse é o propósito do redesenho da governança. “Há perfis com diferentes níveis de formação e de conhecimento. Então, precisamos de um modelo que, com fóruns adequados, dê segurança e estabilidade para a terceira geração”, analisa.

família empresária Ling SINÔNIMO DE VALOR

ANO DE FUNDAÇÃO 1955

O chinês Sheun Ming Ling chega ao Rio Grande do Sul nos anos 1950 e monta um negócio com outra família chinesa. Em 1988, após uma cisão, os Ling ficam com negócios petroquímicos e de plásticos, sob a marca Petropar. Em 2011, é apontada como a empresa brasileira mais internacionalizada, com 85% de vendas, ativos e funcionários fora do Brasil. Em 2013, com novos negócios, consolida-se como grupo Évora. Atualmente, o grupo controla a Fitesa, de não-tecidos; a Crown, de latas de alumínio; a America Tampas, de tampas plásticas; e a Rio Novo Florestal, que produz pinus e eucaliptos. Em 1995, a família cria o Instituto Ling, que investe em educação e já concedeu mais de 350 bolsas de estudos internacionais.



2010

2011
Apontada como a empresa brasileira mais internacionalizada

2014
Ações de formação com foco na terceira geração

2017
Desenho dos projetos de vida da terceira geração

2020

2025
Family Office mais estruturado
Ampliação do envolvimento da terceira geração na governança
Estrutura de governança consolidada

2030



A continuidade posta à mesa

Frigol investe em ações de governança para aperfeiçoar a gestão e capacitar sócios das futuras gerações

A Frigol é hoje uma das maiores empresas do país em produção e industrialização de carnes suínas e bovinas. Recentemente, ingressou no universo da indústria 4.0, com a adoção de inteligência artificial e tecnologia blockchain, que permite o rastreamento de seus produtos ao longo da cadeia produtiva. Sua origem, porém, é bem mais humilde.

Essa é uma história que começa em 1970, quando o produtor rural Luiz Gonzaga de Oliveira deixou Avaré (SP), com toda a família, rumo a Lençóis Paulista para cuidar de um açougue.

Os negócios foram prosperando com o apoio da família. Os filhos, após as aulas, ajudavam no estabelecimento.

Mais tarde, o pai agia como investidor. “Ele ia abrindo os açougues e vendendo para nós, os filhos. Em 1986, resolvemos iniciar no abate de suínos e, em 1989, começamos a construir um frigorífico de suínos”, conta Durval, que começou a trabalhar com o pai aos 12 anos.

Em 1992 surgiu a oportunidade de arrendar um frigorífico de bovinos, na cidade de Lençóis Paulista. Uma iniciativa de quatro dos nove filhos de Luiz

Gonzaga, aliados ao cunhado de um deles, que tinha um escritório de contabilidade na cidade. Nascia oficialmente a Frigol.

O DNA empreendedor e expansionista se fez presente nos fundadores, que ampliaram as operações no Pará e Goiás. Atualmente, os produtos Frigol são exportados para mais de 60 países.

Assim como os negócios, a família também foi crescendo. Na segunda geração são 14 membros, vários com passagem pela companhia. “Houve uma época em que quem demonstrasse interesse trabalhava na empresa. Mas, por volta de 2005, os fundadores chegaram a um acordo que só um filho de cada sócio poderia ingressar. Isso prevaleceu até começarmos a constituir a governança e a estabelecer alguns pré-requisitos para essa entrada, como formação e experiência”, conta Ana Luísa, da segunda geração. Apesar de informal, o combinado entre os sócios foi cumprido à risca.

O assunto governança começou a ganhar vulto em 2007, mas só veio à tona três anos depois, quando houve um pedido de recuperação judicial da empresa. “Um pouco depois disso, ficou claro que



Na família empresária Gonzaga de Oliveira, ações de governança ultrapassam décadas e vêm capacitando gerações para fortalecer a estrutura familiar

era necessário ter ainda mais união e trabalhar em conjunto para profissionalizar a empresa e a família, a fim de assegurar a continuidade”, ressalta Veridiana Gonzaga, da segunda geração.

Em 2014 foi constituído o Conselho de Administração (CA) com os cinco sócios fundadores. Todos ocupavam

diretorias e foram deixando seu cargos executivos, cada qual a seu tempo. “Foi meio sofrido largar o dia a dia e ficar apenas acompanhando. Mas eu assimilei. Até porque quem entrou para executar o que eu fazia, compra de matéria-prima, está fazendo bem e isso nos deixa mais seguros. Além de ser sangue

novo na empresa”, diz Durval. A composição do CA esta sendo estudada, para ampliar as mudanças que vem ocorrendo na operação. Até 2019 os cinco executivos familiares, da nova geração, participavam das reuniões. “Essa decisão foi para integrar, para que eles pudessem começar a entender a par-

família empresária Gonzaga de Oliveira DA LAVOURA À INDÚSTRIA 4.0

ANO DE FUNDAÇÃO 1992

Luiz Gonzaga de Oliveira era um produtor rural em Avaré, no interior paulista. Em 1970, mudou-se com a família para Lençóis Paulista (SP), com um açougue já negociado. Ao final da década, ele foi abrindo outras unidades e vendendo para os filhos. Em 1986, a família começou a abater suínos e quatro anos depois, tinha um frigorífico. Em 1992, quatro irmãos e um cunhado iniciam um negócio com carnes bovinas: a Frigol – Frigorífico Gonzaga de Oliveira. Nas décadas seguintes, abrem operações em várias regiões do país. Em 2019, a Frigol adotou tecnologias típicas da indústria 4.0 nos segmentos da cadeia produtiva.

2010

Pedido de recuperação judicial e trabalho mais estruturado de governança corporativa

2017

Início do trabalho estruturado de governança familiar
Instalação do Comitê do Programa de Formação de Sócios

2014

Criação do Conselho de Administração
Fundadores deixam gradualmente cargos executivos e tornam-se conselheiros

2018

Primeiro workshop envolvendo até a terceira geração

2019

Criação do Conselho Sociofamiliar
Inserção no universo de indústria 4.0

2021

Ações de responsabilidade social no âmbito da governança familiar

Consolidação da estrutura de governança

2020

Discussão sobre novos membros no CA, tanto independentes com membros da segunda geração
Planejamento de fortalecimento do caixa da empresa
Substituição do presidente executivo

2025

Continuidade do desenvolvimento dos familiares para o papel de sócio

2030

te mais estratégica da empresa”, explica Veridiana. Ela acrescenta que a família empresária estuda ter até dois conselheiros independentes, que contribuam com embasamento técnico, para o bom funcionamento do fórum.

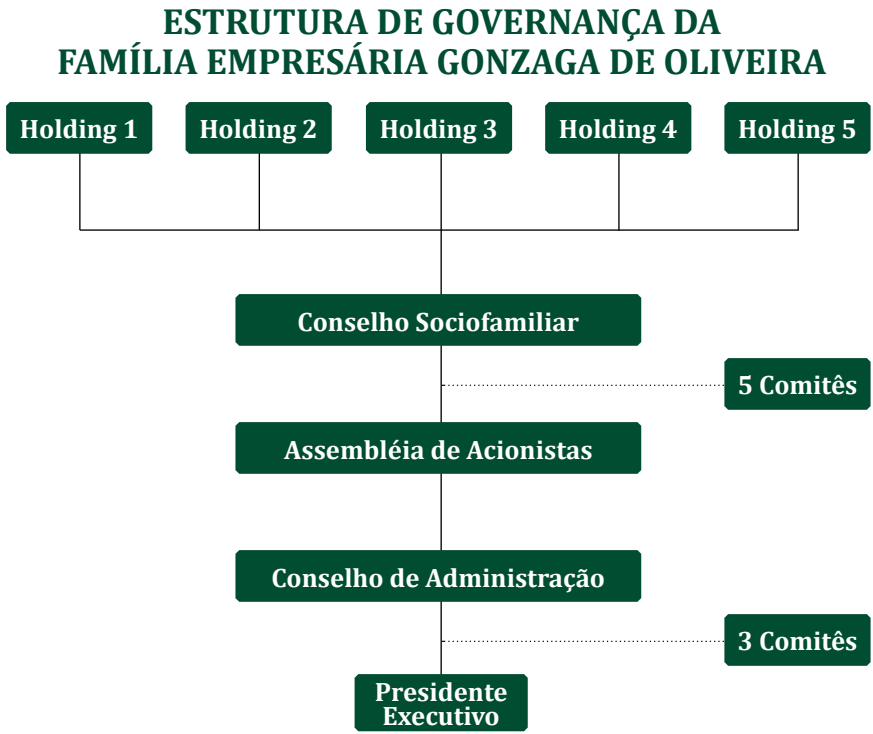
Enquanto a estruturação da governança corporativa seguia focada em gestão, houve a percepção de que era necessário um enfoque também no aspecto familiar. “A governança realmente passou a ser uma parte da nossa família empresária”, afirma Veridiana.

Em 2017, foi formado um grupo de trabalho de dez pessoas, duas de cada núcleo familiar. Sendo 9 da segunda geração e uma esposa de um dos fundadores. “Em reuniões mensais, nós começamos a tratar de questões da governança familiar e societária, desde elaborar critérios para um familiar trabalhar na empresa até administrar os imóveis da sociedade, e construir um protocolo de família, que todos, inclusive, iriam assinar”, explica Veridiana.

Entre uma e outra reunião, cada núcleo se comprometia a se encontrar para dar prosseguimento às pautas tratadas. “O grupo estava funcionando, mas vimos que era preciso trazer os fundadores, principalmente para começar a integração de gerações e para entender que o papel deles também se dá no âmbito societário e não só no administrativo”, observa.

A fusão do grupo de trabalho com os fundadores gerou, em 2019, o Conselho Sociofamiliar (CSF). Em 2020, ele passou a ser composto por dez integrantes, um fundador e um representante da segunda geração de cada núcleo familiar.

Outro resultado dessa articulação no âmbito familiar foi o Programa de Formação de Sócios (PFS), elaborado a partir de 2017. “A ideia é que todos os sócios, independentemente da formação e do crescimento pessoal e profis-



sional, tenham condições de conviver em sociedade e de contribuir para essa sociedade”, diz Veridiana, “o propósito é fortalecer o senso de pertencimento, porque o mundo vai mudando e as gerações também”.

Uma das ações concretas do PFS foi um workshop em outubro de 2018, que incluiu a terceira geração. O comitê organizador, por meio de atividades lúdicas, apresentou a empresa à garotada, partindo do pressuposto que só é possível criar vínculo com aquilo que se conhece. Ao final deste ano, a terceira geração terá 15 integrantes, de zero a 21 anos.

“O principal motivo da governança é justamente perpetuar a sociedade, não só a sociedade empresária, mas a sociedade como família também”, afirma Ana Luísa. Para isso, ela considera que será necessário trabalhar consistentemente a

competência comunicação. “Não adianta nada instituir a governança se nós, sócios, não soubermos nos comunicar entre nós e entre as diferentes gerações. Por isso trabalhamos com a terceira geração fazendo alguns programas na linguagem deles, para eles se sentirem pertencentes. Então, com as crianças no workshop foram feitas brincadeiras, dinâmicas com desenho. Para os adultos, palestras, além das atividades juntando todo mundo”, diz Ana.

Para o futuro, o caminho está traçado. “O objetivo é fortalecer a estrutura de governança familiar, estreitando sempre os laços de relacionamento e, principalmente, capacitando cada sócio, não só em áreas técnicas – como contabilidade, finanças, marketing –, mas em áreas comportamentais, como comunicação e outras que vão surgir para nós, como família empresária”, acrescenta Veridiana.

O OBJETIVO DA NOSSA FAMÍLIA É REUNIR A SUA EM VOLTA DA MESA!

Parabenizamos a Höft Consultoria pelos 45 anos de colaboração na história de tantas famílias como a nossa.

FRIGOL

Alimenta sua vida

frigol.com.br @frigoloficial





Se a vida te dá uma laranja...

Tendo que lidar com um cenário político turbulento, família Maldonado deixa Venezuela natal e inicia nova vida e novos negócios nos Estados Unidos

A história da família empresária Maldonado, da Venezuela, é de superação. A partir do patriarca Samuel Dario Maldonado, médico e político que decidiu deixar um legado para a família a partir de uma fazenda de gado em Llanos del Orinoco em 1911, as gerações seguintes ampliaram o negócio para os setores de laticínios e serviços financeiros.

Em 2009, a história da família sofreria uma grande reviravolta. A crescente radicalização do governo Hugo Chavez levou à tomada das operações de gado

da família, sem compensação aos Maldonado. “Tivemos que decidir liquidar os negócios e deixar nossa terra, ao mesmo tempo em que fazíamos a transição do comando da terceira para a quarta geração familiar. Foi um tempo muito duro para a família”, diz Alexandre Degwitz Maldonado, membro da quarta geração e presidente do Conselho Familiar.

Nos últimos 10 anos, o desafio dos Maldonado passou por estabelecer residência nos Estados Unidos e empreender do zero no país. A partir de 2013, a família empresária começou um trabalho de

tomar decisões a respeito do patrimônio e da construção de uma nova visão empresarial em Miami. “A primeira grande decisão foi criar um plano inspirador e inclusivo que permitisse que todos os membros da família entendessem que a melhor oportunidade era por meio de uma família unida”, diz Alexander.

A família começou então a desenvolver a marca Farmers's Way. Em 2017, adquiriu a Freshco, uma planta de co packing com suas marcas próprias Indian River Select e Tropicist. Hoje o grupo também produz para clientes como Coca-Cola e Costco. Paralelamente, a família investe no setor imobiliário. “Crescemos muito ligados à terra, à produção de gado, laticínios e sucos. Está no nosso DNA e, aos poucos, estamos nos reconstruindo em outro país”, afirma.

GOVERNANÇA ESTRUTURADA
Com 17 membros da quarta geração e cinco da terceira, a família teve uma passagem de bastão importante em 2009, quando a venda da operação venezuelana de seguros trouxe capital para a compra das ações dos mais velhos, que deram aos mais novos a liberdade para tomar

Família Maldonado: vida nova nos Estados Unidos e decisões tomadas em grupo

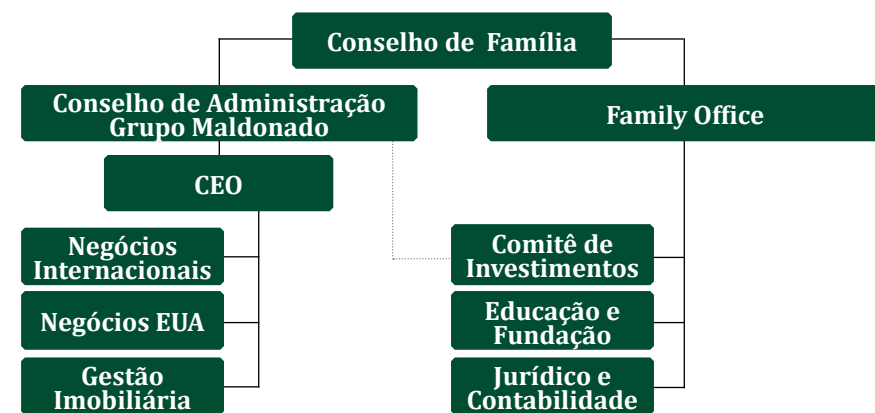
decisões no conturbado ambiente econômico da Venezuela. “Eles permitiram que nós pudéssemos recriar os negócios sem amarras com o passado”, diz Alexander.

Tendo já um Family Office na Venezuela e a experiência de gestão conjunta do patrimônio, a família continuou tomando decisões como um grupo. “Temos uma governança muito sólida, com instâncias separadas para família, sociedade e negócio. As reuniões periódicas desses fóruns são uma instituição que nos dá muita disciplina e força para tomar boas decisões”, diz. Nenhum membro familiar atua diretamente na gestão das empresas. “É uma regra nossa, para evitar conflitos de interesses e trazer os melhores talentos profissionais disponíveis”, afirma.

O mesmo acontece no Family Office, gerido por profissionais não pertencentes à família. “Isso nos dá mais objetividade para lidar com os relacionamentos e com os fatores ligados ao negócio. Para nós, nosso legado é construído melhor quando conseguimos pensar no que é melhor para todos”, completa Alexander.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA MALDONADO



família empresária Maldonado UMA HISTÓRIA CENTENÁRIA

ANO DE FUNDAÇÃO 1911

Em 1911, Samuel Dario Maldonado, médico e político venezuelano, adquire uma ampla área em Llanos del Orinoco, no sul do país. Era o início de um grande conglomerado agroindustrial, imobiliário e de serviços financeiros. Em 1997, o Grupo Econômico Maldonado (GEM) era formado por empresas de laticínios, gado, seguros, sucos e uma divisão imobiliária. No ano 2000, surgia o Family Office e um fundo familiar voltado à educação. Em 2010, com a nacionalização de ativos pelo governo venezuelano, a família decidiu migrar para os Estados Unidos. Hoje, o GEM tem suas atividades econômicas nos segmentos de sucos, alimentos orgânicos e laticínios; administração de gado e búfalos; e imóveis.

2009
Terceira geração familiar passa o controle dos negócios para a quarta geração

Família tem seus negócios nacionalizados pelo governo venezuelano e inicia migração para os EUA

2010

2013
Início do trabalho de definição estratégica dos negócios

Veronica Maldonado, da 4ª geração, assume a liderança do Conselho de Família

2017
Aquisição de três empresas no segmento de sucos (Indian River Select, Freshco e Farmers Way)

2018
Alexander Degwitz Maldonado assume a liderança do Conselho de Família

2020

Reforço às ações de sucessão familiar, aproximando a sexta geração do propósito e valores familiares

2030



Família que se transforma unida

Família empresária Gentil abraça mudanças na governança para transformar seus negócios e viabilizar sua perpetuidade

O ano era 2015. A Gentil Negócios, uma das maiores franquias do Grupo Boticário no País, já se espalhava pela Região Nordeste. Em uma certa manhã, o CEO da empresa, Glauber Gentil, passou por uma maratona de reuniões: por telefone com o pai e fundador, Antônio, às 8h, seguida às 9h por outra presencial com as irmãs Glicia e Glênia e, às 10h, com o sobrinho Filipi, filho de Glicia, que cuidava da área de projetos.

“Quando terminei as reuniões, percebi que tinha lidado com três gerações diferentes da família e comecei a perceber que tínhamos expectativas e modelos mentais diferentes”, lembra Glauber. “Entendi que, se não tivéssemos cuidado, a tendência era perdermos a coesão que tínhamos construído”. Começava então, para valer, a construção da governança da família empresária.

Até ali, a história era típica do empreendedorismo nacional. O pai, Antônio,

havia trabalhado desde adolescente no Grupo de Lojas União, no interior do Rio Grande do Norte. Começando como empacotador, foi subindo na hierarquia até alcançar a presidência da empresa. Depois de 25 anos na gestão da rede de 14 lojas, saiu da empresa, levando como rescisão dois pontos de venda.

Nos anos 80, o espírito empreendedor levaria o casal Marluce e Antônio a abrir uma franquia Boticário em Natal (RN). Hoje, são 92 lojas em cinco Estados do Nordeste e 700 colaboradores. Nas duas primeiras décadas, os filhos eram novos demais para tomar parte, mas a entrada da segunda geração no negócio era questão de tempo. “A segunda geração cai no negócio por gravidade, por necessidade e por sedução. Você é levado para o negócio nos fins de semana, nas férias, está sempre contribuindo. Quando você vê, já embarcou”, comenta Glauber.

Filho mais novo, ele entrou de vez para o negócio aos 18 anos, depois de terminar o colegial e fazer um intercâmbio em Chicago, nos Estados Unidos. “Passei a tocar alguns projetos que se conectavam com a empresa, mas não era



Família Gentil: três gerações de empreendedorismo e inovação do interior do Rio Grande do Norte para todo o Nordeste

exatamente no negócio. E fui aos poucos fazendo parte do negócio e percorrendo todas as áreas, até chegar a CEO”, resume.

As irmãs Glicia e Glênia naturalmente foram para o negócio da família, que hoje também é franqueado das mar-

cas quem disse berenice? e Swarovski. Glicia, por exemplo, foi responsável pelas funções executivas ligadas a Pessoas, até deixar os negócios, no fim de 2019, para se dedicar ao Conselho de Família, uma posição que surgiu a partir daquela constatação de Glauber em 2015.

É PRECISO “COMPRAR” A IDEIA
O movimento em direção à governança, iniciado pela segunda geração, só acontece se os fundadores entenderem e abraçarem a ideia. “Sem o desprendimento da primeira geração, a coisa não acontece. Mas meus pais entenderam que era pre-

família empresária Gentil COM A BARRIGA NO BALCÃO

ANO DE FUNDAÇÃO 1982

Antônio Gentil cresceu trabalhando no potiguar Grupo de Lojas União, começando como empacotador até se tornar, décadas depois, o principal executivo da rede de 14 lojas. Ao sair da empresa, 25 anos depois, ele ficou com duas lojas da rede em Natal (RN) e iniciou o que se tornaria a Gentil Negócios. A presença no franchising surgiu por acaso: em um evento, Antônio recebeu de presente uma Deo colônia do Boticário e sua esposa começou a vender os produtos da marca em Natal. A partir daí, a família empresária se tornou uma das maiores franquias do País, com mais de 90 lojas das redes Boticário, quem disse berenice e Swarovski. Desde 2010, as atividades da família estão reunidas na Gentil Negócios.

Concepção da Gentil Negócios

2010

2014

Filipi Gentil, da terceira geração, começa a trabalhar na empresa

2015

Início do trabalho de governança familiar e societária

2018

Desenho do Protocolo de Família

2020

Glicia Gentil, da segunda geração, deixa as funções executivas na empresa e se torna presidente do Conselho de Família
Desenho da estratégia da empresa para o período 2020/2022

Criada a área de Inovação, a cargo de Daniel Gentil, da terceira geração
Terceira geração familiar participa do Conselho Consultivo como ouvinte

2030

Amadurecimento da governança familiar e societária

ciso pensar na perpetuidade do negócio independente da família”, diz Glauber. Na época, Antônio era o líder da Gentil Negócios e os três filhos, os diretores.

Com a contratação de uma consultoria para ajudar a família a perceber seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, ficou claro o caminho a seguir. “Nessa época, não tínhamos separação entre empresa, patrimônio e família, e fomos percebendo a importância de definir bem os papéis e as instâncias de atuação de cada um”, comenta.

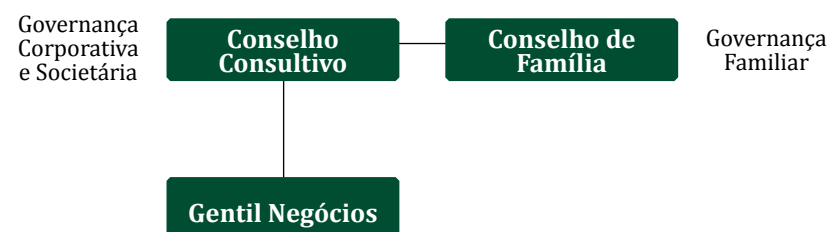
“Quando você traz alguém de fora para discutir o seu negócio e ajudar a estabelecer regras de sucessão, pode criar desconfortos”, analisa Filipi, filho de Glicia e hoje diretor de RH da Gentil Negócios. “O Glauber foi sábio na condução desse tema, respeitando o timing de adaptação de cada um”, acrescenta. Em uma estrutura enxuta (Marluce e Antônio têm três filhos, seis netos e uma bisneta a caminho), ficou mais simples debater até obter consenso.

“Optamos por fazer todo esse processo sem pressa e com menos stress. Claro que houve momentos de discordância, mas foram bem contornados porque as ideias foram sendo construídas e as regras foram definidas em conjunto, em vez de impostas. Isso ajudou muito”, diz. Para isso, todo mundo participava. “Até meu primo de oito anos, que ficava lá desenhando e pintando, fazia parte do processo de criação da nossa governança”, lembra Filipi. “A presença de todos trouxe muita transparência”, diz.

GOVERNANÇA É UMA SÉRIE, NÃO UM FILME

A construção da governança familiar, empresarial e societária não é como um filme, que em pouco tempo se resolve. “Parece mais uma série, em que cada temporada cresce de acordo com o histórico anterior”, compara Filipi.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA GENTIL



Assim, lentamente as decisões foram sendo tomadas e a estrutura foi sendo organizada. O desenho do Protocolo Familiar, por exemplo, foi concluído apenas em 2018, com um plano de ação que traria, em 2020, executivos não-familiares para diversas diretorias da empresa. Nesse momento, Glauber centralizava as decisões executivas e os fundadores Marluce e Antônio atuavam formalmente no Conselho Consultivo.

No final de 2020, Glicia se tornou a presidente do Conselho de Família, abrindo espaço para a primeira sucessão executiva para a terceira geração: seu filho Filipi se tornou diretor de Pessoas, depois de ter atuado nos seis anos anteriores em diversas áreas da empresa.

O PAPEL DA NOVA GERAÇÃO

A mudança de papel de Glicia passou por dois anos de maturação. “Ela foi entendendo que tínhamos crescido bastante como empresa e que talvez fosse hora de cuidar de outras atividades na família empresária. Foi uma percepção que surgiu lentamente, ao longo do trabalho de governança, até que ela visse como poderia contribuir melhor para o todo”, comenta Filipi.

Se Filipi já estava no negócio há alguns anos e foi ganhando um espaço crescente nas decisões da empresa, seu irmão Daniel teve uma trajetória

diferente. Graduado em Marketing na ESPM, em São Paulo, teve empreitadas em diversas empresas, atuou em consultoria, se tornou membro do comitê de Next Generation da Family Business Network (FBN) e ajudou a elaborar o programa de inovação da organização. Depois de conhecer os principais centros de inovação do mundo, decidiu empreender, criando a startup Tela, acelerada pela Estação Hack do Facebook.

Em março de 2020, quando a pandemia da Covid-19 chegou ao Brasil, Daniel viu que seus conhecimentos sobre negócios digitais poderiam ajudar a família empresária a superar os desafios da crise. As 92 lojas da Gentil Negócios tiveram que fechar as portas e as vendas caíram a zero. “Passei a contribuir com a área de inovação, trazendo um mindset de startup para o negócio e desenvolvendo modelos de delivery e vendas remotas”, conta.

Hoje, a área de inovação é relevante para a empresa principalmente como uma tendência. “É algo muito importante para nosso futuro e temos tido muito apoio para provocar as transformações necessárias”, diz Daniel. A provocação, por sinal, vem desde o avô Antônio. “Ele já tem 70 anos e continua provocando a gente a não ficar acomodado. É muito legal estar participando dessa construção”, afirma Filipi.

O TEMPO ESTÁ DO LADO DE QUEM SABE USÁ-LO AO SEU FAVOR.

A GENTIL NEGÓCIOS acredita na continuidade da HOFT para consolidar a perpetuidade das empresas familiares. Comemorar os 45 anos dessa trajetória é uma prática da nossa gentileza.



Gentil
negócios



Família com liga, negócios com coesão

Enquanto a segunda geração da Família empresária Baumgart expandiu os negócios, a terceira agiu para assegurar a perpetuidade de uma história de mais de oito décadas

A cidade catarinense de Blumenau foi o cenário em que Marianne e Otto Baumgart se conheceram. Ele engenheiro e ela, uma imigrante alemã que ajudava os pais no hotel da família. No início de 1936, com menos de três anos de casamento, o casal abriu, no porão de sua casa em São Paulo, uma fábrica do impermeabilizante Vedacit, que era vendido de

porta em porta. Era o capítulo inicial de uma história de empreendedorismo que, 85 anos depois, se vê desdobrada em atividades ligadas a shopping centers, centro de convenções, hotelaria e agronegócio.

Os três filhos, Curt e o casal de gêmeos Ursula e Roberto, deram continuidade ao empreendimento, como uma sequência natural de suas formações.

“Meus pais eram sozinhos e tinha-

mos de ajudá-los. Fiz de tudo: embalava produtos, ajudava a carregar caminhão. Meus pais se levantavam às 5h e eram os primeiros a chegar na fábrica. À tarde, iam para o escritório. Meu pai foi um *self-made man*, mas à medida que os filhos foram chegando, ele foi delegando”, relembra Roberto, único remanescente da segunda geração.

Formado em engenharia, ele conta que sempre conviveu com o receio de não levar os negócios adiante. “São pouquíssimas as empresas que passam da segunda geração – ou são vendidas ou quebram. Para evitar isso, fomos nos estruturando, aprendendo, contratando pessoas”, diz. E passou essa preocupação para os seus descendentes, como relata o filho Otto: “Quando eu tinha 10 anos, meu pai me levou para assistir a uma palestra sobre sucessão familiar. Ele estava plantando uma semente, porque ouvia o ditado ‘pai rico, filho nobre, neto pobre’ e sempre falava do cuidado para não perder tudo o que havia sido construído. Esse medo nos moveu a buscar as capacitações”.

Se o fluxo da segunda geração correu necessariamente para a empresa, na terceira, o sentido permanecia sinalizado,



Preparação foi decisiva para organizar o crescimento da Família Baumgart e assegurar a longevidade dos negócios.

embora não fosse mandatório segui-lo. “Sempre fomos educados para trabalhar no Grupo, crescemos com esse *mindset*”, diz Otto. Mas ele mesmo, após entrar no Grupo, preferiu ter experiências no mercado antes de retornar. “Foi opção minha passar por outras empresas para adquirir bagagem e me preparar melhor para saber liderar”, relata.

E essa preparação da Família empresária Baumgart foi decisiva, segundo

Otto, para reorganizar a rota do Grupo. “Precisávamos trazer bons executivos e fazer um processo de transição. O que me dava confiança para quebrar resistências era o meu conhecimento de outras realidades. Tínhamos de compartilhar uma visão única de direção do Grupo. Construímos a missão, a visão e os valores de cada uma das empresas. Definimos as competências com as quais gostaríamos de trabalhar atreladas aos

valores da Família”, explica.

“Envolvemos toda a Família e muitos colaboradores para criar a nossa missão, visão e valores”, conta Karin, integrante da 3ª geração e filha de Roberto. Uma das consequências desse trabalho, anos mais tarde, foi a criação do Instituto Vedacit, em 2017. O Grupo já contava com o Instituto Center Norte, fundado em 2002.

“Fizemos um pacto da terceira geração de sair das áreas executivas. Quem

Família empresária Baumgart O FUTURO EM VÁRIAS FRENTES

ANO DE FUNDAÇÃO 1936

Em 1935, Marianne e Otto Baumgart fabricam um impermeabilizante, vendido de porta em porta. No ano seguinte, fundam a Vedacit, em São Paulo. É o começo do que viraria o Grupo Baumgart. Em 1975, as Fazendas Reunidas Baumgart iniciam as atividades no agronegócio. A inauguração do Shopping Center Norte (1984) dá início ao complexo Cidade Center Norte, que conta com o Lar Center (1987), o Expo Center Norte (1993) e o Novotel São Paulo Center Norte (2000). O Grupo tem duas entidades de investimentos sociais. O Instituto Center Norte (2002) apoia ações de desenvolvimento sustentável, enquanto o Instituto Vedacit (2017) tem como focos as cidades do futuro e a inovação social.

2010

2012

Formação do Conselho

Início da transição dos papéis da segunda e da terceira geração para a governança

2017

Instituído o Conselho de Família

Criação do Instituto Vedacit

2018

Transição de papéis da terceira geração para a governança

Lançamento do programa de estágio e *trainee* para a quarta geração

Criação do Comitê de Sócios

2020

Estruturação da Escola de Acionistas Baumgart

Aperfeiçoamento da terceira geração no papel de acionista

Fortalecimento da comunicação

Desenvolvimento da Família empresária

Investimento em tecnologia para mais agilidade

Parcerias com *startups* para desenvolvimento de novos modelos de negócio

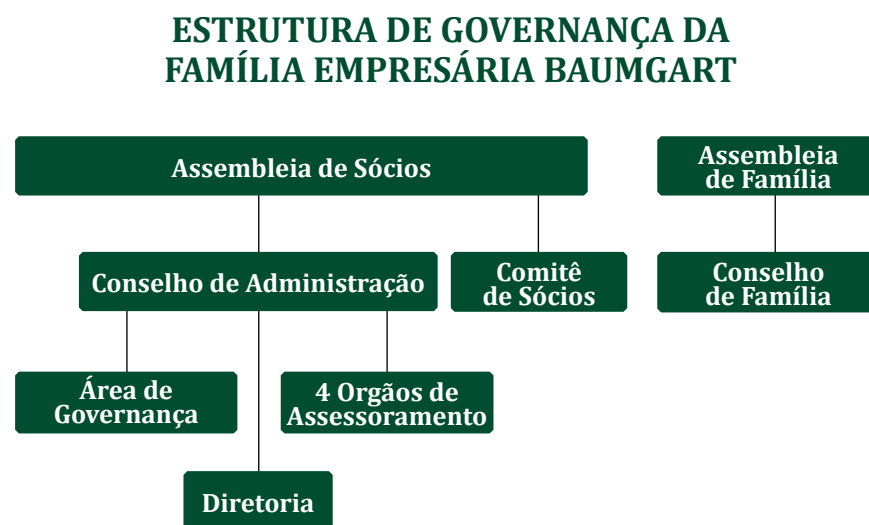
2030

estava na organização fez um plano de transição e um Diretor-Presidente não-familiar ficou no meu lugar e do meu primo Cristian, filho de Ursula, no Center Norte”, conta Gabriela, filha de Curt.

Ela diz que os membros da segunda geração, Roberto e Ursula, consentiram com a reorganização, o que não significa que o processo tenha sido fácil, sobretudo pelo aspecto emocional. “É um exercício de desapego, porque você abre mão de poder, de relações com funcionários e de processos importantes. Especialmente para a segunda geração. O meu tio ficou 55 anos indo para o mesmo endereço. Imagina, de repente, pegar todas as suas coisas e deixar a sua mesa para um executivo não-familiar. Mas todo mundo foi muito generoso para entender que, para a longevidade do Grupo, era a melhor decisão”, observa Gabriela.

Roberto, o tio, confirma a sensação. “No dia em que saí, parece que tinha desabado o mundo. Eu fazia muitas coisas na empresa, aí fui para o novo escritório da Holding e, nos primeiros dias, foi um choque. Mas é preciso acompanhar as boas práticas de governança e evoluir, dar a chance de as próximas gerações se desenvolverem juntamente aos negócios, que continuam crescendo”. Esse é um dos principais desafios das famílias empresárias, já que significa uma transição para um novo tipo de vínculo com os negócios.

Nesse período, os membros da terceira geração colecionavam passagens pelo Grupo, sendo que alguns deles ainda ocupavam cargos executivos nos negócios. O primeiro movimento relevante de governança foi a instituição do Conselho, em 2012, com cinco membros, sendo um familiar de cada núcleo e dois independentes. “A minha proposta foi cada núcleo apresentar um candidato a conselheiro independente, que seria entrevistado pelos familiares,



que, por consenso, escolheriam os dois mais bem preparados”, diz Otto.

Uma das incumbências do Conselho de Família, criado em 2017, é organizar os encontros de Família de modo a manter vivos os valores e a história da Família, uma vez que os familiares têm de 0 a 80 anos. “Precisamos contar quem foram o meu avô e a minha avó, o que eles fizeram juntos. A minha avó ia para os canteiros de obras e também trabalhou muito no escritório, contamos a história de como o Grupo Baumgart foi crescendo. Essa história nos serve de lição para nos prepararmos para o futuro”, diz Cristina, filha de Roberto e presidente do Conselho de Família.

Em 2018, o Conselho de Família lançou os programas de estágio e de *trainee* para as novas gerações. A ideia é que esses programas possibilitem uma aproximação com os negócios e com a gestão e que propiciem experiências práticas para a formação desses jovens, mas, o foco é a preparação de acionistas.

Em 2020, o Conselho de Família, com o apoio dos familiares, estruturou a Escola de Acionistas Baumgart, um programa que tem o objetivo de organizar e potencializar o desenvolvimento dos fa-

miliares, acionistas e futuros acionistas. “O programa é estruturado em 5 raias de desenvolvimento: Acionista Responsável, Governança de Sócios, Governança Corporativa, Governança Familiar, e Vida e Carreira”, explica Cristina.

O sistema de governança do Grupo Baumgart conta ainda com um Comitê de Sócios, criado em 2018: “A gente queria começar a ter uma visão de gestão de portfólio de negócios, onde investir para obter um retorno melhor”, conta Otto. O órgão tem foco no longo prazo e funciona como uma preparação para as assembleias de acionistas: “Em uma reunião do Comitê de Sócios, pensamos em como estaremos com os negócios daqui a dez, vinte anos”, acrescenta Gabriela. Para chegar a esse futuro, porém, a Família empresária Baumgart precisa manter a conexão com o passado, conforme lembra Karin: “Nos preocupamos em valorizar o que foi feito pelos fundadores e pela segunda geração. Esse cuidado em deixar tudo planejado, via governança, é pensando na quarta e próximas gerações e na perpetuidade dos negócios. E quanto mais organizado deixarmos, maior será o entendimento entre eles.”



Grupo Baumgart



Vedacit São Paulo



Vedacit Itatiba



Fazendas Reunidas



Shopping Center Norte



Expo Center Norte



Shopping Lar Center

Visamos um portfólio dinâmico de ativos que gere liquidez e valor ao longo do tempo e garanta crescimento dos negócios em linha com a expectativa dos Acionistas e de uma Família crescente.

Conheça nossos negócios:
www.grupobaumgart.com.br





Com toda a energia para crescer

Família empresária Moura avança na transição para a terceira geração com modelo de governança próprio

A separação entre família, sociedade e gestão é bem clara no dia a dia da família Moura, mas para chegar a esse ponto foi preciso percorrer um caminho longo. O negócio principal, de baterias, foi criado pelo fundador Edson Mororó Moura e por sua esposa Conceição, em 1957, na cidade de Belo Jardim (PE), onde até hoje está a sede do Grupo. Da segunda geração, passaram a fazer parte da gestão três filhos

e um genro dos fundadores.

Pela evolução da governança, a terceira geração integra a sociedade e se faz presente na gestão por meio do Conselho de Administração e outros fóruns de Governança. “Viemos, nos últimos 25 anos, cuidando dessa mudança de papel da família, de gestora para acionista. Um passo por vez, sempre com cuidado”, conta Sergio Moura, copresidente do Conselho de Administração do Grupo Moura.

Sergio lidera o CA ao lado de seu cunhado Paulo Sales, uma dobradinha que vem dando certo há muito tempo: em 2009, o falecimento do patriarca trouxe o início da transformação na estrutura corporativa. O irmão mais velho, Edson, saiu da gestão do negócio e assumiu a presidência do Conselho de Administração, enquanto Sergio e Paulo passaram a dividir a presidência executiva do Grupo.

“Eu e o Sergio somos totalmente diferentes, apesar de sermos ambos engenheiros mecânicos. Temos visões complementares do negócio, eu com um olhar mais financeiro e ele focado na operação”, conta Paulo Sales. “Essa visão complementar sempre funcionou, pois quando estamos juntos, vemos a empresa como um todo”, acrescenta.

Na visão de Sergio, a copresidência executiva funcionou não apenas pelos perfis complementares, mas também pela presença do irmão mais velho no Conselho de Administração. “Quando tinha algum conflito, sempre tinha alguém para desempatar”, comenta. E funcionou muito bem, já que a empresa cresceu muito nesta última década.

FUTURO COM MODERNIDADE

A grande quebra de paradigma sobre a presença familiar no Grupo aconteceu na segunda geração. “Tivemos uma preocupação grande de não ampliar a família na empresa, pois vimos muitos exemplos de insucessos. Foi muito difícil, mas tomamos a decisão, uns 20 anos atrás, de não deixar a terceira geração entrar na gestão”, conta Paulo. “Entendemos desde cedo a fragilidade que teríamos no futuro se não tivéssemos uma governança bem formatada”, acrescenta.

As regras então estabelecidas foram bastante rigorosas: além de ter formação teórica e prática para atuar na empresa, o membro da terceira geração precisa ser aprovado de forma unânime. “Achávamos que nós quatro já éramos familiares demais e que com a chegada da terceira geração, que são 14 membros, a empresa ficaria ingovernável”, declara Paulo.

Outra regra criada na mesma época foi a saída dos profissionais da gestão da empresa aos 65 anos. “Isso prevaleceu para acionistas, diretores e gestores da empresa, tanto que eu completei a idade em janeiro de 2020 e fui para o Conse-

Sergio Moura e Paulo Sales, uma dupla em que visões de negócios se complementam e criam modelo diferenciado de gestão



família empresária Moura

A CARGA DO CRESCIMENTO

ANO DE FUNDAÇÃO 1957

O Grupo Moura nasceu na cidade de Belo Jardim (PE), concretizando o sonho do visionário empreendedor Edson Mororó Moura e da sua esposa, Conceição. Juntos, os engenheiros químicos iniciaram a construção da Baterias Moura. Atualmente, a empresa atua com outras frentes além do negócio de baterias, com a criação da Moura Construções e do Instituto Conceição Moura, que impulsiona o empreendedorismo social em Belo Jardim. Movido a desafios, o Grupo Moura caminha para rumos cada vez mais ousados, sempre comprometido em fazer mais e melhor, garantindo a qualidade dos seus produtos, a força dos vínculos em seus relacionamentos, a perenidade e a sustentabilidade do negócio.

Falecimento do Fundador e reestruturação da governança, integração da terceira geração no Conselho de administração e de Acionistas

2010

2011

Inauguração de planta industrial na Argentina

2012

Constituição do Conselho de Família, formado por dois membros da segunda geração e 11 membros da terceira geração

2020

Conselho de Administração é ampliado para 7 membros, sendo dois conselheiros independentes. Edson Moura assume a presidência do Conselho de Acionistas

Quarta geração passa a participar do Programa de Desenvolvimento Individual

2030

lho de Administração”, afirma Paulo.

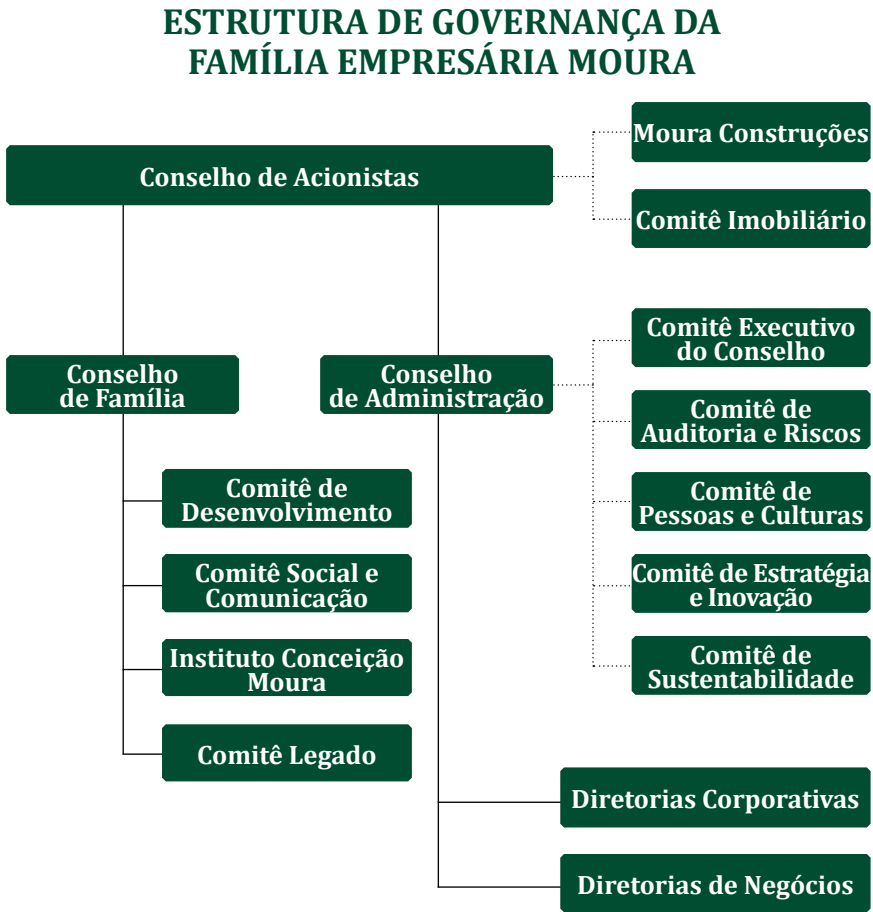
No início de 2020, Paulo e Sergio subiram para o Conselho de Administração como copresidentes. Edson passou a liderar o Conselho de Acionistas. “Continuamos tendo um chefe”, brinca Sergio. “Só que agora eu e o Paulo vamos aprender a resolver diretamente qualquer diferença que tivermos”, afirma.

O modelo de gestão do Grupo Moura, entretanto, ainda não conta com um CEO. Com quatro diretores-gerais de negócios e três diretores corporativos, o Grupo conta com lideranças em cada uma das áreas principais de gestão.

Um caminho óbvio seria promover algum dos atuais diretores à liderança executiva, mas esse passo não está nos planos imediatos. “Nosso mandato no Conselho de Administração é de dois anos, renováveis por outros dois. Por enquanto, imaginamos manter a atual estrutura por esse tempo, o que vai dar tempo para amadurecer a governança do Grupo”, justifica Sergio.

Ao mesmo tempo, o Conselho de Administração conta com mecanismos para dar suporte à futura transição. Membros da terceira geração estão em processo de desenvolvimento que vem sendo construído de forma robusta e consistente. “Há cerca de 10 anos eles participam ativamente em papéis na Governança Corporativa da empresa”, comenta.

Sergio concorda que esse modelo não é comum. “Ele tem muito a ver com nossa cultura”, analisa. “Temos uma cultura muito forte que favorece o desenvolvimento e o consequente reconhecimento e encareiramento dos profissionais que já integram nossa organização. “Temos o nosso jeito de formar pessoas e gerir nosso negócio, com indicadores e busca constante por performance e KPI’s”, afirma Paulo Sales. “Acreditamos em termos processos fortes para que a empresa não precise



de líderes ‘salvadores da Pátria’ e possa crescer de forma sustentada”, completa.

ACIONISTAS REPRESENTADOS

Com a gradual saída da segunda geração da gestão e a presença da terceira geração no Conselho de Administração e de Acionistas, o caminho para as futuras gerações vai sendo pavimentado, mantendo as particularidades da família empresária. O patriarca Edson, alguns anos antes de falecer, doou, junto com a esposa, suas ações diretamente para os netos. Com isso, os 14 netos têm, conjuntamente, quase 20% do grupo e um representante no Conselho de Acionistas, que também conta

com um representante de cada bloco familiar. “Em 2019, nos dedicamos à transição dos copresidentes ao Conselho de Administração e seus possíveis desdobramentos”, avalia Sergio.

A quarta geração começará a entrar nas discussões no final da década, já que o bisneto mais velho do fundador tem hoje 14 anos. “Terminamos de encaminhar as questões da terceira geração, inclusive com um programa de desenvolvimento individual para cada integrante. No futuro, será a vez da quarta geração, mas não está na pauta imediata. É algo que daqui a quatro ou cinco anos passará a ser mais importante”, conclui.

A Höft é referência em governança familiar. Quem disse que família e negócios não se misturam?

A Höft está há 45 anos cultivando tradições, inovações e harmonia entre a gestão familiar e o mundo dos negócios. É inspirador acompanhar a trajetória de uma empresa que é referência em governança familiar. Parabéns, Höft.





Gás total para atuar em família

Grupo Simões estimula diálogo entre as várias gerações das famílias fundadoras para desenvolver senso de unidade e preparar seu futuro

“A governança é viva, ela se transforma constantemente. É como se cada dia fosse a preparação para o amanhã. Os negócios mudam, a família evolui, e a governança familiar societária precisa não só acompanhar essas mudanças, mas também viabilizar o nosso futuro”. A definição de Vanessa Simões Silva Cavalcanti, presidente do Conselho de Família e

membro da terceira geração do Grupo Simões, neta do fundador Antonio Simões, reflete 15 anos de evolução da governança na família empresária.

Fundado em 1943, o grupo Simões é composto por três famílias fundadoras. Nos anos 80, a primeira geração desenvolveu holdings familiares, mas a grande transformação na governança aconteceu em 2004. “Nessa época, a

segunda geração já fazia parte do Conselho de Administração do grupo e das áreas operacionais. A grande virada foi definir as três famílias como sócias e aderir a boas práticas, com a criação do Conselho Familiar e de uma gestão operacional não-familiar”, lembra Ieda Baraúna Pinheiro Carvalho, filha do fundador Petrônio Pinheiro.

“Fomos a primeira empresa de Manaus (AM) a trilhar esse caminho. Havia um grande desconforto pelo desconhecimento. Imagine pessoas que viveram a vida no operacional e, agora, não tinham mais essa atuação. A própria família precisou se reencontrar, e esse desenvolvimento segue até hoje”, comenta Ieda. Os filhos da segunda geração hoje são adultos, têm atuação na estrutura societária familiar e a quarta geração também vem sendo preparada para o papel de acionista.

MUDAR PARA CONTINUAR FORTE

Os mais de 15 anos de Conselho Familiar ajudaram a família empresária a assumir novos papéis. “No início, pensar como sócios era mais difícil, pois tínhamos uma



Grupo Simões: governança que passa de geração para geração e evolui com o passar do tempo

visão muito do operacional. Depois isso ficou mais claro e a partir daí passamos a olhar para o legado e não só para a empresa. Criamos uma visão que é muito maior que o negócio”, conta Ieda.

Justamente por isso, os membros das famílias trabalham o presente com um olhar no futuro. “Precisamos levar em conta não só o que é relevante hoje, mas também considerar que a nova ge-

ração, que está na casa dos 20 e poucos anos, pensa diferente de nós. No Conselho Familiar, temos pessoas de 21 anos conversando sobre negócios com pessoas de 65 anos. Nosso trabalho é fomentar assuntos relevantes, olhando para o futuro e criando o Grupo Simões do futuro”, diz Vanessa.

Nessa formação de uma nova visão, há valores que não são negociáveis, que

fazem parte do DNA das famílias e do grupo. Entre esses valores estão Respeito, Credibilidade, Determinação e Excelência. “Podemos negociar aquilo que não ferir esses valores que aprendemos com nossos fundadores. Tudo é conversável, menos esses valores”, comenta Ieda. “Uma coisa que aprendemos é que família é inclusão e não podemos deixar ninguém no meio do caminho. Se

famílias empresárias Simões, Pacífico e Pinheiro O GLOBAL ENCONTRA O LOCAL

ANO DE FUNDAÇÃO 1943

Sediado em Manaus (AM), o Grupo Simões é formado por 17 empresas, organizadas em três divisões: bebidas, gases e veículos. Tudo começou em 1943, quando Antônio Simões cria seu primeiro empreendimento, o Bar e Sorveteria Moderna. Em 1957, ele abre a primeira fábrica de massas e biscoitos da região. Em 1970, com o sócio Petrônio Pinheiro, adquire a franquia da Coca-Cola no Amazonas. Quatro anos depois, viria a fábrica de gás carbônico Gás da Amazônia. Em 1976, já com um terceiro sócio, Osmar Pacífico, ocorre a aquisição da Compar, fabricante de Coca-Cola em Belém (PA). Hoje, o Grupo, presente em toda a Região Norte, preserva suas origens locais e se posiciona como uma empresa relevante em todo o País.

Definição do novo protocolo societário, participação da 3ª geração
Criação do Projeto GS2020 para tratar da formação da 4ª geração

2010

Assinatura do Segundo Acordo Societário (Conselho de Sócios, Programa da Formação de Acionistas e Herdeiros – GS2020, Ouvintes dos Conselhos)

2013
Novo Segmento - Portos

2017
Fundo de Investimentos

2015
Novo Negócio - Holding Patrimonial e Imobiliária

2022
Previsão da conclusão do novo Acordo de Acionistas

2020

Definição do Projeto Familiar para a próxima década, com envolvimento da quarta geração
Revisão do protocolo familiar de 2010, com a participação da 4ª geração

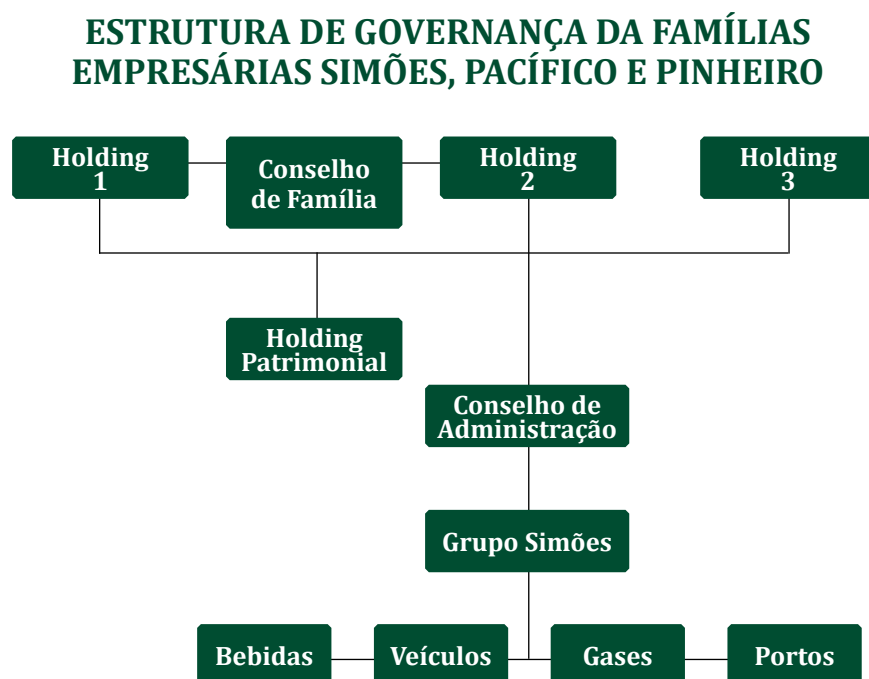
2030

alguém está infeliz com algo que está no protocolo familiar, precisamos conversar sobre isso e, se não ferir os nossos valores, podemos rever”, explica. “Nosso propósito maior é nossa união e nossos valores, e revemos regras e conceitos em função disso”, acrescenta Vanessa.

Neste ano, as famílias empresárias estão escrevendo um novo acordo de acionistas, revisitando o documento escrito em 2010. Naquela época, a terceira geração entrava de vez na estruturação da governança, e as famílias passavam a focar a preparação dos futuros acionistas. Foi definido, então, o Projeto 2020, para tratar da formação da próxima geração. Um dos destaques do projeto foi o desenvolvimento de um programa de integração da nova geração, tanto no Conselho de Administração quanto no Conselho Familiar. “Foi uma forma de estreitar o relacionamento entre os mais novos e os mais velhos”, conta Ieda.

Os jovens tomaram conhecimento da dinâmica dos conselhos, dores e alegrias, e do que significa ser um conselheiro. Ao mesmo tempo, os mais velhos passaram a ouvir os mais jovens, mesmo que eles ainda não tivessem direito a voto. Ieda e Vanessa foram “conselheiras ouvintes” nos conselhos por quatro anos, uma experiência considerada muito positiva. “Foi excelente no nosso amadurecimento e para entendermos quem éramos dentro de tudo o que tinha sido construído”, diz Ieda. Apesar do termo utilizado, a integração proporcionou um verdadeiro diálogo entre gerações, a nova geração não apenas ouvia, e foi ocupando seu espaço, trazendo perguntas e colocando sugestões, à medida que aumentava a relação de confiança. Hoje ocupam importantes papéis na governança, tanto societária, quanto corporativa.

O resultado desse projeto foi a construção de uma relação que vai além do âmbito familiar. “Conseguimos quebrar



alguns carimbos que vinham da infância sobre a relação das diferentes gerações, o que facilita a sucessão nas famílias”, comenta Vanessa.

UMA NOVA DÉCADA

“Estamos agora iniciando outro grande momento, que é escrever novamente um novo acordo com a participação da quarta geração. A terceira geração já conta com membros no Conselho de Administração, nossos negócios evoluíram e queremos nos manter relevantes nesse novo momento”, comenta Vanessa.

Segundo ela, esse processo é, de certa forma, facilitado pelo fato de que a geração mais nova está crescendo dentro desse contexto de governança. “Está muito internalizado, faz parte da cultura. E estamos todo dia aprendendo a ouvi-los mais, para entender seus anseios”, diz a presidente do Conselho Familiar. “Nosso principal objetivo é sermos sempre atraentes para as novas

gerações, para que eles queiram manter o legado criado por nossos pais e avós”, completa.

Nesse processo, a terceira geração atua como mentora do projeto de evolução da governança familiar, que vem sendo desenvolvido pela quarta geração. Esse projeto segue as linhas mestras desenvolvidas dez anos atrás com a terceira geração, que teve a segunda como mentora: autoconhecimento, entendimento de quem é cada pessoa e o que ela quer da vida, o que cada um espera da vida e de sua carreira em relação ao Grupo Simões, como cada um se vê daqui a dez anos e oportunidades de evolução. “Eles terão que decidir se querem atuar diretamente no grupo, seguindo as regras existentes, ou delegar a outros membros da família a gestão”, comenta Vanessa. “Nós passamos por isso no passado e entendemos que temos que ajudar a quarta geração a tomar essa decisão também”, afirma.

O TRABALHO É INVISÍVEL E AS CONQUISTAS ATRAVESSAM GERAÇÕES.

Uma governança sólida e tridimensional.

Uma sociedade que trabalha com um olhar sempre à frente.

Negócios que promovem o crescimento, preservando nossas riquezas e nossas raízes.

Grupo Simões: há mais de 75 anos escrevendo uma história de sonhos e desenvolvimento para a Amazônia.





A beleza de construir a governança

Família empresária Ikesaki caminha com passos calculados no desenvolvimento de sua governança e se descobre ao longo desse processo

Uma das principais características da cultura japonesa é a paciência. Para o ansioso ritmo ocidental, muitas vezes é confundida com morosidade. Na realidade, qualquer decisão é tomada depois de muita consideração, avaliando infinitamente prós e contras. Para uma cultura milenar, que valoriza relações de longo prazo, faz todo o sentido.

Essa mentalidade está no coração da família empresária Ikesaki, um dos nomes mais conhecidos do setor de perfumaria e cosméticos do Brasil. A rede de varejo que leva o sobrenome familiar, fundada pelo patriarca Hirofumi, ganhou corpo ao longo de mais de 50 anos, com braços de atacado, e-commerce, indústria e até mesmo uma das maiores feiras de beleza do mundo. Todo esse ecossiste-

ma é comandado por quatro dos cinco membros da segunda geração, que têm atuação na gestão dos negócios. Suzi é a gestora financeira do grupo, Márcia é CEO da EBC Atacado de Cosméticos, Ricardo comanda as operações de varejo e Roberto, a Taiff, fabricante de produtos para cuidados com o cabelo.

Hirofumi Ikesaki é conselheiro vitalício e presidente da holding patrimonial, enquanto a segunda geração é sócia das unidades de Negócios do Grupo. “Esse é um processo que se consolidou nos últimos 15 anos”, comenta Ricardo Ikesaki em entrevista dada em meados de 2020. “Algumas das unidades de negócios mais relevantes do Grupo surgiram por iniciativa da segunda geração, um desenvolvimento que foi orgânico e inexato. Não seguimos nenhuma fórmula, mas fizemos acontecer e continuamos em evolução constante”, comenta.

O DESAFIO DA GOVERNANÇA

Conforme as unidades operacionais cresciam, a família percebeu que era preciso padronizar os demonstrativos e controles dos diversos negócios. A partir daí, começou a formalização da governança, inicialmente com reuniões semanais para



O patriarca Hirofumi Ikesaki e esposa: resiliência e inovação para enxergar oportunidades e criar novos negócios

discutir os temas da empresa, ainda que de forma desestruturada. “Misturávamos assuntos de negócios, sociedade e familiares”, diz Ricardo. Em paralelo a isso, o patriarca começava a se mostrar inquieto em relação às questões de sucessão. “Conversamos com diversas famílias empresárias, em especial com os Nishimura, da Jacto, e esse foi um ponto muito importante da nossa estruturação”, conta.

Para Ricardo, a governança familiar

e societária extrapola questões exatas e lógicas. “Envolve muitas relações e sentimentos e, por isso, é um tema muito delicado, que precisa ser trabalhado no tempo da família”, analisa. Por isso, um dos pontos mais desafiadores é o cronograma das ações, que nem sempre obedece a uma lógica cartesiana. “É preciso respeitar as individualidades e o tempo de cada um. Cada um precisa digerir, a seu modo, os fundamentos da gover-

nança, para que possa ter sucesso. Logo no início, por exemplo, tivemos que nos perguntar se realmente queríamos continuar a ser sócios uns dos outros. Não era um sentimento que tínhamos visitado no fundo de nossas almas e a resposta vem sendo construída a cada passo de nossa jornada”, afirma Ricardo.

Esse processo de descoberta dos sentimentos e ressentimentos adormecidos, a necessidade de melhorar a comunicação, além da mudança cultural para encarar de frente os conflitos ao mesmo tempo em que se expressa amor e respeito, tem sido um aprendizado constante. “Sempre haverá muito a ser feito e a ser cuidado, mas, quando olhamos para trás, ficamos até surpresos de perceber o quanto caminhamos e evoluímos”, diz.

Atualmente em um momento de transição para colocar as lideranças das empresas na mão de executivos não familiares e passar a segunda geração definitivamente para os Conselhos de Administração e Societário, a família Ikesaki não deixa de lado a cautela oriental. “É um processo que precisa ser feito com cuidado, pois cultura e identidade são coisas de que não podemos abrir mão”.

família empresária Ikesaki

DA LAVOURA AO SALÃO DE BELEZA

ANO DE FUNDAÇÃO 1964

Hirofumi Ikesaki é um imigrante japonês que se mudou para São Paulo nos anos 40 para trabalhar em tinturarias, profissão de muitos japoneses na época. Com o salário insuficiente, ele passou a trabalhar em uma distribuidora de artigos para tintureiros, até adquirir o negócio anos depois. Com o tempo, Hirofumi viu que as filhas de seus clientes tintureiros começaram a abrir pequenos salões de beleza. Enxergando uma oportunidade, abriu em 1964 o primeiro supermercado de produtos de beleza, no bairro da Liberdade. Hoje, o grupo Ikesaki também conta com uma indústria de secadores de cabelo (Taiff), um atacado de produtos de beleza (EBC) e a segunda maior feira de beleza do mundo (Beauty Fair).

2010

2011

Início do desenho do protocolo societário

2013

Desenvolvimento dos projetos de vida da 2ª geração

2017

Criação de um programa de desenvolvimento para a 3ª geração

2020

2030

Formalização da estrutura do Conselho Familiar
Saída dos membros da segunda geração da direção das unidades operacionais

EVOLUÇÃO PASSO A PASSO

Nessa caminhada a passos lentos, porém precisos, a família empresária desenvolveu um acordo de acionistas entre os quatro membros da segunda geração e um protocolo que estabelece as regras que disciplinam a distinção entre negócios, sociedade, herdeiros e cônjuges, capital e remuneração, entre outros assuntos relevantes. Para as unidades operacionais do Grupo, existe um Conselho Consultivo, composto pelos sócios e mais dois conselheiros independentes, com uma agenda regular de encontros. “Nas decisões do Conselho, buscamos sempre o consenso, pois entendemos que ganhamos força quando todos concordamos com o caminho a seguir”, comenta Ricardo.

Alternadamente às reuniões do Conselho Consultivo, acontecem as reuniões do Conselho de Sócios. Além da presença dos sócios, existe o suporte de estruturas distintas das unidades operacionais, nos setores jurídico, patrimonial, contábil e financeiro, para debater questões relativas à sociedade e propriedade, além das estruturas legais em cada núcleo familiar.

O Conselho Familiar, por sua vez,

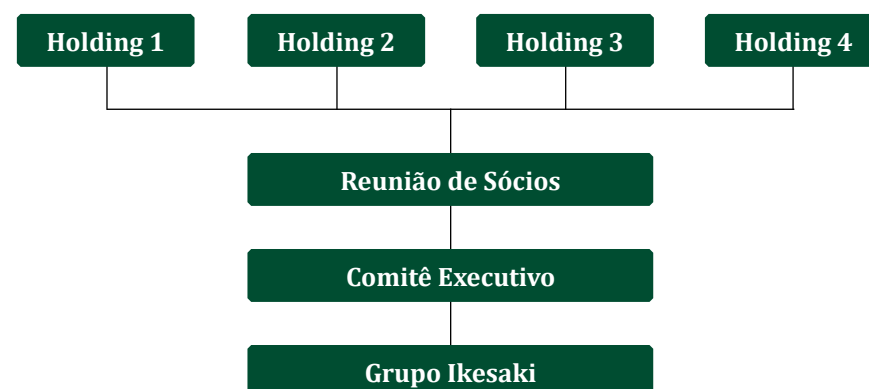
ainda não possui uma estrutura formal, apesar de já existirem encontros que favorecem a comunicação e a integração entre pais, irmãos, cônjuges, filhos e primos. Com o crescimento da terceira geração, hoje formada por 12 netos entre 9 e 23 anos, surgiu a necessidade de desenvolver iniciativas como programas de estágio para membros familiares, trabalhos remunerados durante as férias escolares

ou eventos especiais e visitas de netos acompanhados pelo fundador patriarca às unidades de negócios. “Também fazemos encontros para disseminar a história do fundador, da família, dos negócios e para transmitir o legado, como forma de garantir a unidade da família empresária no futuro”, analisa Ricardo.

Para ele, o resultado de tudo isso será uma relação sadia da terceira geração em relação à empresa, à saúde patrimonial e a seu próprio futuro e felicidade. A governança também irá gerar, no futuro, diferenciais competitivos. “Estamos caminhando nessa direção. Não temos como precisar o quanto de competitividade virá da estruturação da nossa governança, mas é certo dizer que não poderemos ser competitivos sem termos um processo de governança bem estabelecido. O mercado olha de forma diferente para as empresas que fazem sua lição de casa e esse é um fator indispensável para quem tem compromisso com o futuro, como nós”, explica.

Hirofumi (ao centro) com os filhos Ricardo, Suzi, Márcia e Roberto (da esq. para a dir.): governança caminha a passos precisos, buscando sempre o consenso

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA IKESAKI



COM VOCÊS A GENTE SE SENTE EM FAMÍLIA.

Parabéns, Bernhoeft & Teixeira,
pelos seus 45 anos.





Campo fértil para crescer

Ao completar a transição para a terceira geração, família Nishimura mostra ter aprendido com as lições do passado

Kaizen é uma metodologia de melhoria contínua que nasceu do conceito de gestão da qualidade e tem suas raízes na filosofia japonesa. Um modo de vida que significa “ação para corrigir em prol de um benefício”, o Kaizen parte do princípio de que uma pessoa, quando se torna melhor a cada dia, contribui para tornar o mundo melhor, em um processo contínuo. Desde o início no interior de São Paulo, há mais de 70 anos, o Grupo Jacto cresceu um passo de cada vez, conduzido por uma família empresária que considera que seu papel é também social, de estímulo

lo à melhoria de vida de toda a população.

O fundador da Jacto, Shunji Nishimura, costumava dizer: “ninguém cresce sozinho”. Esse conceito faz com que, até hoje, o Grupo busque ser um ambiente inspirador para as pessoas que trabalham ou se relacionam com a empresa, inclusive criando e mantendo escolas, da educação infantil ao ensino superior. Os Nishimura também são referência no desenvolvimento de boas práticas de governança na família empresária, em uma evolução que, no melhor estilo Kaizen, acontece um passo por vez, com uma visão de longo prazo.

O processo de estruturação da governança na família empresária surgiu da busca dos cinco irmãos em pacificar as relações entre eles. O primeiro projeto, no início da década de 90, demandou dois anos de conversas e resultou na primeira versão do acordo societário. Assim descobriram as forças de cada um e como poderiam se somar, num coletivo mais forte.

Em seguida, foi instituído o Conselho, que mais tarde se desmembraria em toda a estrutura de governança existente hoje. O processo foi coordenado por Jorge Nishimura, o mais jovem da segunda geração da família, que tinha como diferencial ser o “jeitoso” da família. Esse fórum começou a colocar em prática as fronteiras entre família e empresa.

Na década seguinte, acontece a criação do Conselho Holding, com atribuições societárias e representação dos núcleos. Uma nova etapa que enfoca temas de família e patrimônio, de maneira estruturada e compartilhada, inserindo membros da terceira geração.

“Começamos a pensar nessa transição para a terceira geração há quase 20 anos. Na época, percebemos que, se não fizessemos nada, a segunda geração



Família reunida: com terceira geração já na sociedade, quarta geração começa a ser preparada

iria envelhecer e a terceira geração ainda não estaria pronta”, conta Jorge Nishimura. O plano foi criar a governança, com distintas instâncias, em paralelo a um trabalho consistente de preparação da próxima geração. “Menos de 10% das empresas conseguem fazer a transição para a terceira geração, então sabíamos que era algo muito complexo. Viemos trabalhando por muito tempo para que isso acontecesse sem sobressaltos”, comenta.

O PAPEL DA LIDERANÇA INVISÍVEL

Com 19 membros na terceira geração, a família foi crescendo e, naturalmente, se dispersando. “Poucos pensavam em trabalhar na empresa da família. Eu mesma costumava pensar na Jacto como a empresa do meu avô, do meu pai e dos meus tios, não como uma multinacional”, afirma Alessandra Nishimura, membro do Conselho Holding do Grupo. Ela

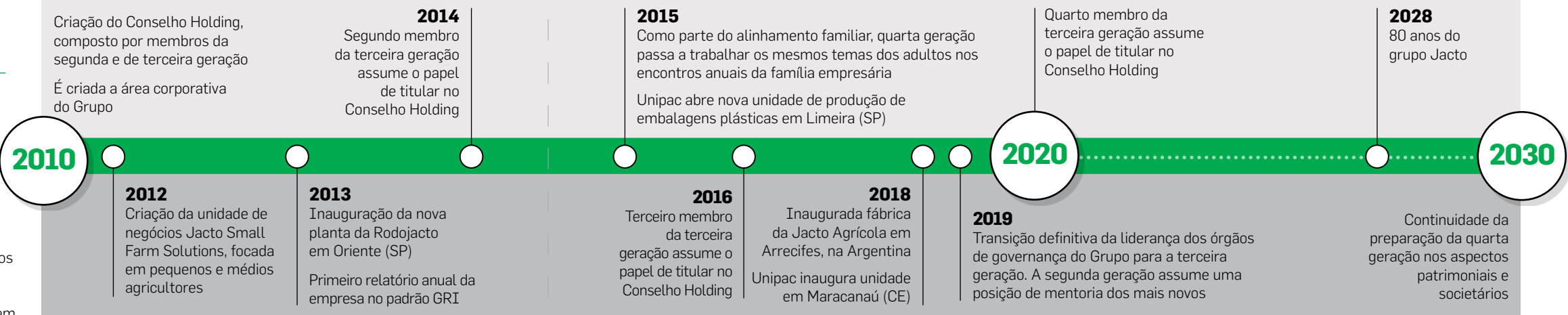
lembra que, naturalmente, os pais estimularam a terceira geração para que cada um buscasse sua vocação. “Quando eles começaram a ter essa preocupação com o futuro e decidiram aproximar a nova geração dos negócios, vimos que havia um caminho a ser percorrido. Por mais que a gente não quisesse tocar no assunto, era preciso pensar na sucessão e no que aconteceria se a segunda geração não estivesse aqui”, explica.

família empresária Nishimura

FAZER BEM O BEM

ANO DE FUNDAÇÃO 1948

Nascido em Pompeia (SP) e com presença em cinco continentes, o Grupo Jacto é composto por 6 empresas que atuam nos segmentos agrícola, fundição, aplicação de polímeros, transporte e logística, movimentação e armazenagem, equipamentos para limpeza e médico-hospitalar. O Grupo possui 15 unidades industriais, sendo uma na Tailândia e uma na Argentina. Na visão da empresa, milhares de colaboradores, clientes e parceiros fazem com que seja possível construir negócios relevantes e duradouros, que partem dos valores familiares de caráter e ética para construir um legado importante para toda a sociedade. Para o Grupo, não basta fazer bem: é preciso fazer o bem.



“Trabalhamos muito para fazer isso acontecer”, diz Jorge. “Fomos desenvolvendo desde a questão da personalidade, interesses e sonhos de cada um, fazendo um grande alinhamento, com acompanhamento contínuo, para que cada um descobrisse seu papel como indivíduo e como membro da família”. A partir daí, foram trabalhados os conceitos de empresa familiar, os riscos, a dinâmica dos membros da família e suas implicações para os negócios.

“Esse processo foi muito importante para trazer a gente de volta para o negócio”, diz Alessandra, se referindo à terceira geração da família. Despontando como a líder entre os membros da sua geração, Alessandra se tornou a coordenadora dos programas de formação e integração, o que a levou a organizar os encontros da família e cuidar da governança familiar. “Ela conseguiu fazer a ponte com todo mundo e aparar as arestas entre a segunda e a terceira geração”, comenta Jorge.

A trajetória de Alessandra ilustra perfeitamente o conceito de liderança invisível, que como conselheira possui atribuições definidas, mas exerce ativi-

dades que vão muito além daquelas descritas. Sua atuação é transformadora no campo das relações e do capital humano, trazendo alinhamento e tranquilidade, fundamentais para que a família seja uma fonte de contribuição e se torne um ativo para a sociedade e os negócios.

A PASSAGEM DE BASTÃO

O resultado de anos de trabalho de formação e melhoria contínua no relacionamento familiar foi a transição definitiva dos papéis de liderança para a terceira geração, em maio de 2019. As cadeiras de presidência, tanto do Conselho Holding como do Conselho de Administração, têm agora ocupantes da terceira geração. “É uma transição muito rara, que só acontece a cada 30 ou 40 anos. Menos de 10% das famílias empresárias conseguem transicionar para a terceira geração, é algo muito complexo. Estamos muito felizes com esse momento que vivemos, porque é algo que vem sendo preparado há muito tempo”, diz Jorge. “Foi algo gradual: conforme os membros da segunda geração chegavam à idade-limite e saíam, a terceira gera-

ção assumia. Há mais de cinco anos eles fazem parte das principais discussões e, por isso, não tem nenhuma descontinuidade. Foi uma mudança gradual, até natural”, acrescenta.

Por sua experiência e competência e pelas regras do bom relacionamento e do respeito na família, Jorge poderia ter permanecido como presidente do Conselho de Administração até os 72 anos, mas decidiu abrir mão desta posição seis anos antes para dar espaço à nova geração. Mantendo-se como conselheiro, ele continua exercendo um papel importante no desenvolvimento dos negócios e da família.

“O melhor da família empresária é o respeito entre as gerações e o privilégio de podermos trabalhar todos juntos. Estamos vivendo uma jornada em que aos poucos a terceira geração veio ganhando espaço, sempre com o apoio e a orientação dos mais velhos, que continuam ao nosso lado”, analisa Alessandra. São os mais novos reconhecendo o esforço da segunda geração em se desapegar e liberá-los para prosperar.

A QUARTA GERAÇÃO VEM AÍ

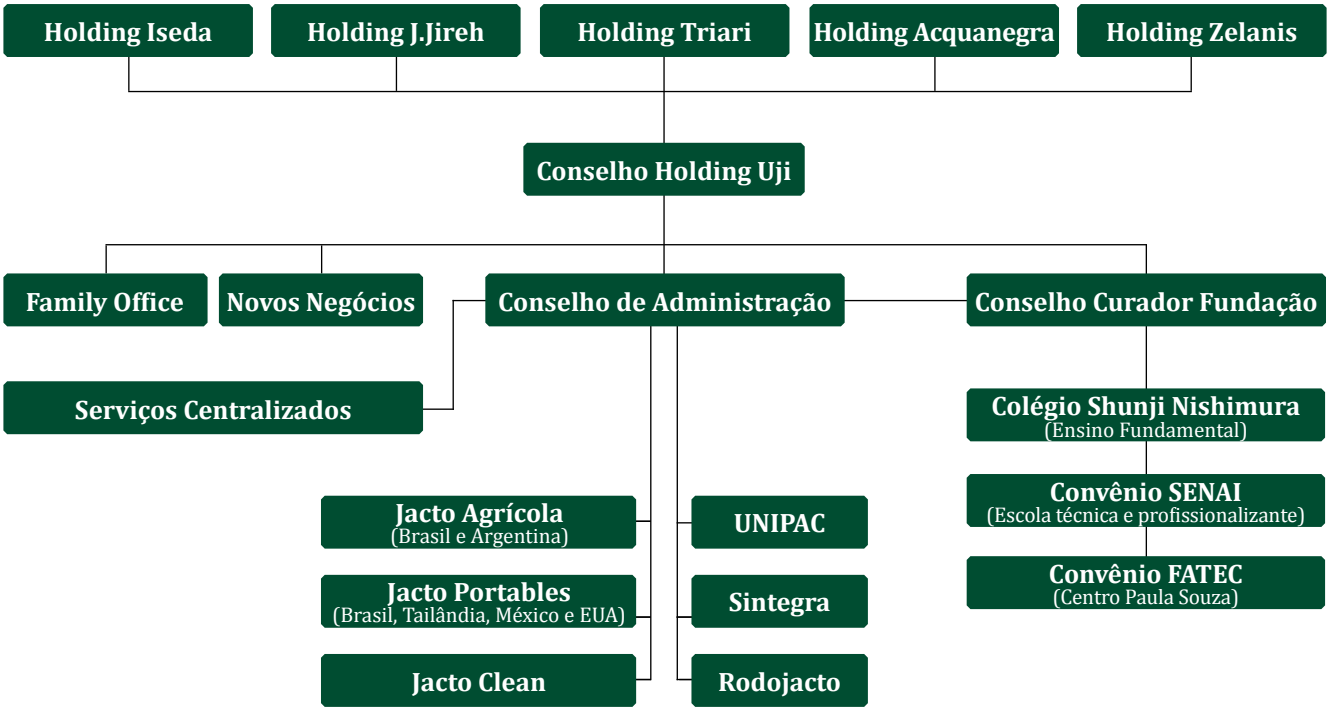
A transição para a terceira geração está feita e a família já lança seus olhares para o futuro. Para continuar a ser uma empresa familiar forte com famílias fortes, os Nishimura já estão envolvendo a quarta geração em seus encontros anuais. “Eles participam dos eventos da família e os mesmos temas que são discutidos pelos adultos também são trabalhados pelas crianças. Esse é um caminho que vamos aprofundar, para que, desde cedo, eles entendam nosso legado e se preparem”, diz Alessandra.

O aprendizado da formação da ter-

Transição geracional: passagem de bastão para a terceira geração foi marcada pela bênção dos mais velhos



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA NISHIMURA



ceira geração faz uma enorme diferença. “Havia muito conflito entre os membros da segunda geração no dia a dia do negócio, e isso fez a terceira geração se distanciar emocionalmente, porque a empresa era, para eles, um lugar de confusão. Com todo o trabalho que fizemos nos últimos 15 anos, mudamos isso e a quarta geração já está em outro ambiente”, afirma Jorge. Para ele, essa reconexão da família com o negócio ajudará em sua perpetuação. “Tenho muita esperança na quarta geração, pois ela está crescendo de uma maneira muito mais favorável”, comenta.

Esse crescimento tem como base o conceito de que é preciso ser uma família empresária forte a partir de famílias fortes, o que não envolve apenas os acionistas. “Estamos insistindo muito neste

ponto, criando estratégias para que isso seja realidade não somente para nós, mas também para as famílias de nossos colaboradores”, conta Alessandra. A empresa optou, na gestão de pessoas, por um modelo ampliado de responsabilidade social empresarial, que, indo além da legislação trabalhista, oferece programas, cursos e benefícios para o desenvolvimento pessoal e familiar dos colaboradores. Entre os objetivos desse modelo estão a capacitação dos colaboradores para a gestão do ambiente familiar, o auxílio na construção de famílias fortes e responsáveis e a formação de pessoas emocionalmente equilibradas, contribuindo para a formação de uma sociedade mais sadia.

Da mesma maneira, o Grupo Jacto desenvolve ações de voluntariado,

apoiando iniciativas sociais de colaboradores e familiares voltadas à comunidade. Tendo surgido em 2008, o programa Árvore da Cidadania se expandiu nos últimos anos para acolher iniciativas da comunidade em geral, não apenas de pessoas ligadas ao Grupo. O programa auxilia os voluntários a transformar suas iniciativas em projetos que possam ser desenvolvidos de forma sustentável e gerem resultados de longo prazo.

Tendo completado recentemente 70 anos de vida e assumindo práticas típicas de empresas de capital aberto, o Grupo Jacto já projeta seu primeiro centenário. “Estamos construindo as bases para isso, a partir de uma relação familiar de muita qualidade que se expande para as comunidades onde estamos e para nossos parceiros comerciais”, explica Jorge.



Muita atenção à direção

Crescimento geográfico de holding de transportes acelera processo de governança a partir da segunda geração

Na infância, Alexandre Andrade costumava passar férias em cenários variados. No Rio de Janeiro, podia ser tanto na Região dos Lagos, quanto na serra fluminense. O destino nunca era aleatório, mas sempre algum destino que proporcionasse experiências relacionadas ao negócio fundado pelo avô, Jelson da Costa Antunes. “Seu Jelson”, como era mais conhecido, foi um empreendedor pioneiro no setor de transportes do país. Portanto, estar em geografias diferentes era algo que cultivava, como parte da essência da família

cujo negócio envolve deslocamentos. “Em todas as férias, a gente ia visitar garagens e rodoviárias”, conta Alexandre. Em uma das fotos de infância, ele está dirigindo um carro de brinquedo no pátio da empresa, com o logotipo da Auto Viação 1001 ao fundo.

Na história da família empresária, a 1001 é considerada a empresa-mãe do atual Grupo JCA, que reúne também, Viação Cometa, Catarinense e Rápido Ribeirão Preto, entre outras. Um conglomerado sobre rodas que começou com um veículo, adquirido aos 18 anos, que Jelson chamava de “meio ônibus”. Atu-

almente, detém participação minoritária nas Barcas do Rio de Janeiro, além de ter negócios com transporte de carga, turismo e logística.

O crescimento do grupo foi sempre acompanhado pela família. Os membros da segunda geração, Heloísa Antunes Andrade, seu marido Amaury Andrade, pais de Alexandre; e Carlos Otávio Antunes, trabalharam em diversas áreas. A partir de 1993, iniciaram um processo de transição para funções estratégicas, com o desenho e estruturação de um sistema de governança. Após o falecimento de Seu Jelson, em 2006, os familiares iniciaram um novo trabalho e estruturaram o Conselho de Sócios, composto por membros das duas gerações e com o envolvimento dos dois núcleos. São ao todo cinco membros representantes da família, dois da segunda geração e três da terceira. Com a evolução da governança, o órgão passou a contar com a contribuição de dois consultores independentes.

A família ampliou o olhar na perspectiva de investidores, o que resultou em uma nova visão para a empresa, inclusive nas frentes de investimento social, reforçando o Instituto JCA. “Ficou claro

que era mais importante haver uma boa preparação para sócios do que estar na execução, sobretudo pelo crescimento geográfico”, explica Alexandre.

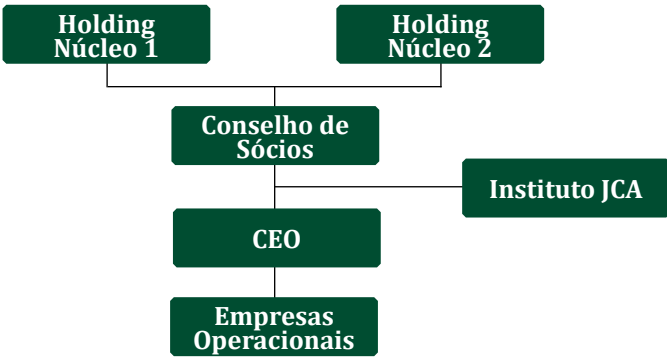
Com as duas gerações adultas convivendo, esse foi um período de aprendizado, sobretudo na compreensão do que é a atuação societária. “Os papéis de sócio e gestor até podem se sobrepor, mas jamais devem se confundir”, observa Alexandre. Para tal, os familiares buscaram se desenvolver por diversas vias. “Houve um processo para aprimorar o autoconhecimento, que é fundamental para o desafio de ser sócio. A segunda geração fez cursos específicos, e a terceira teve uma preparação em áreas técnicas, como finanças, por exemplo”, conta.

Na terceira geração são sete membros e a quarta conta com cinco crianças. Para o futuro, Alexandre vislumbra um aumento do uso da tecnologia na prestação de serviços, mas considera que o fator fundamental para a continuidade é manter a proximidade da família com os negócios, sem perder a perspectiva dos valores. “É uma empresa que conecta a vida das pessoas, não pode deixar de ser uma empresa humana”, diz Alexandre.

Família Antunes: ampliação do olhar como investidores e reforço às frentes de desenvolvimento social



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA ANTUNES

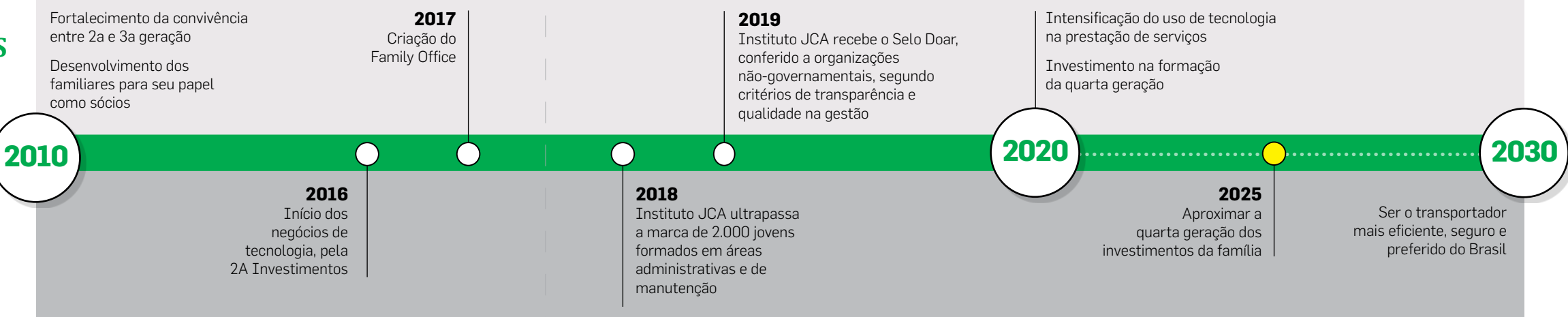


família empresária Antunes

HISTÓRIA ESCRITA EM QUILOMETROS

ANO DE FUNDAÇÃO 1948

Jelson da Costa Antunes foi o 12º filho de uma família de 13 irmãos. Seu primeiro contato com ônibus foi em uma viação de São Gonçalo (RJ), onde entrou como faxineiro. Aos 17 anos, chamava a atenção pela competência como eletricitista. Aos 18 anos, decidiu empreender: em sociedade com um irmão, comprou seu primeiro ônibus. A partir daí, enfileirou uma série de negócios que, em 1991, se tornaram a holding JCA, detentora de marcas como 1001 e Cometa, com atuação também em transporte hidroviário e de cargas, turismo e logística. Em 2004 foi fundado o Instituto JCA, braço de ações sociais, com ênfase na educação e formação profissional de jovens.



2010

2016

2017

2018

2019

2020

2025

2030



O sabor do sucesso em família

Família Takanashi, controladora do grupo Kikkoman, maior produtor de shoyu do mundo, evolui em harmonia, mas já pensa nos desafios futuros

Nascido na japonesa Noda, o grupo Kikkoman é o maior fabricante de molho de soja (shoyu) do mundo e desde os anos 40, o fornecedor oficial de molhos para o Imperador japonês. Na origem desse gigante alimentício formado por sete empresas estão três famílias, que controlam 95% do negócio, hoje com participação de 76 acionistas, e

ao longo do tempo modificaram sua estrutura de governança de maneira harmoniosa.

Trata-se, acima de tudo, de uma sociedade masculina: seis irmãos da segunda geração são sócios da Marujin Holdings, que controla o grupo, enquanto 11 membros da terceira geração, todos homens, atuam ou já atuaram na gestão operacional dos negócios.

“No passado, tivemos uma definição estratégica que funciona até hoje: os primogênitos de cada ramo familiar podem fazer parte do Conselho de Administração da Kikkoman, enquanto seus irmãos ficam responsáveis pela gestão da holding familiar. Esse arranjo trouxe harmonia para as relações e tem grande importância no nosso sucesso”, comenta Ichiro Takanashi, ex-CEO da holding familiar e membro da terceira geração. Essa é uma solução única, que tem como ponto positivo a separação clara, que valida a gestão, a governança societária e a articulação entre as holdings.

Até 2005, o presidente da holding tinha de ser um dos membros da família, esta premissa foi deixada de lado: hoje, o CEO e dois conselheiros são independentes, enquanto o Presidente do Conselho e outros três conselheiros fazem parte da família.

Em 2009, a compra do negócio de engarrafamento de refrigerantes pela Coca-Cola gerou uma mudança radical. “Isso teve uma enorme influência tanto no nosso faturamento quanto na gestão. De lá para cá, mudamos completamen-

te o modelo de negócios e grande parte do faturamento da família vem do setor imobiliário”, explica Ichiro Takanashi. Além de gerar uma nova fonte de receitas, o novo braço de negócios permitiu que a terceira geração ganhasse espaço na holding com mais facilidade, trazendo sangue novo para a gestão.



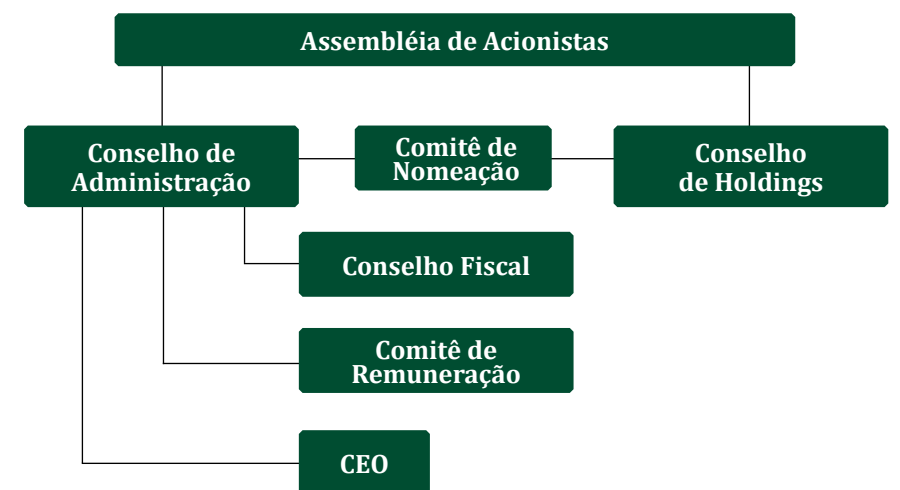
Ichiro Takanashi: mudança no perfil do negócio na última década e desafio de integrar 4ª geração

“Nos tornamos muito mais eficientes e lucrativos”, diz.

Ainda sem nenhum membro da quarta geração próximo de fazer parte da gestão tanto da Kikkoman quanto da holding como um todo, os acionistas já percebem a necessidade de preparar o futuro familiar e societário. “Nem

sempre o relacionamento nos eventos familiares é suficiente para trazer o alinhamento de visões e valores de que precisamos. Com o aumento do número de negócios de que participamos, isso se torna cada vez mais difícil e, por isso, temos que definir regras claras de sociedade”, avalia Takanashi.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA TAKANASHI



família empresária Takanashi UM IMPÉRIO MUNDIAL

ANO DE FUNDAÇÃO 1917

A Kikkoman é uma das mais tradicionais empresas de alimentos do Japão. Suas origens remontam a mais de 300 anos, quando Hyouzaemon Takanashi aprendeu a arte da fermentação da soja. Em 1881, Honke Takanashi transformou a prática em um negócio, mas somente em 1917 as famílias Mogi, Takanashi e Horikiri uniram oito empresas para fundar a Noda Shoyu S.A. Em 1939, a Noda Shoyu passou a ser a fornecedora oficial de shoyu para o Imperador japonês e, no ano seguinte, adotou o nome Kikkoman (“10 mil carapaças de tartaruga”), um símbolo de sorte, êxito e vida longa. A expansão internacional começaria em 1957 pelos Estados Unidos e, hoje, a empresa tem alcance global.

Abertura de operações no mercado chinês, com empresa em Shanghai

2010

2017

Kikkoman Corporation comemora 100º aniversário no Japão

2018

Definição da Visão Global 2030, com as metas para a próxima década

2020

2030

Redefinição dos critérios de governança familiar e societária para melhor adaptação ao tamanho da família e das empresas



LUMINOTECNIA
Pasión por crecer juntos

Iluminação para abrir mão

Fundador da paraguaia Luminotecnia soube abrir espaço para os filhos e teve um salto de qualidade na gestão do Grupo

Em algumas ocasiões, fazer a transição da primeira para a segunda geração significa um choque de culturas. Uma nova geração, com mentalidade diferente do fundador e um desejo de imprimir sua marca. Saber lidar com a mudança de papéis na família empresária e garantir uma transição suave foi uma preocupação de Ruben Mujica Ruiz, fundador e presidente do Grupo Luminotecnia, do Paraguai.

Filho de um comerciante e advogado de formação, sem nunca ter exercido a profissão, Mujica Ruiz iniciou o Grupo em 1981 com o sócio Gustavo Volpe e

dois funcionários, com a fundação da Artefactos S/A, fabricante de artigos de iluminação e móveis metálicos na capital Assunção. O crescimento foi constante, até que, 20 anos depois, contava com 850 colaboradores e diversos outros negócios.

Hoje, o Grupo Luminotecnia conta com uma fábrica de cabos elétricos, uma empresa de vendas corporativas e governamentais, uma distribuidora de materiais elétricos, uma instaladora eletromecânica, a fabricante de materiais elétricos VCP Electric (criada em 2003 e com presença no Chile, Venezuela e Colômbia) e um laboratório de ensaios elétricos e certificações.

A joia da coroa, porém, é a Luminotecnia, maior rede varejista de artigos de iluminação de seu país, com mais de 20 lojas.

Como parte de seu compromisso com responsabilidade social, desde 2007 o Grupo realiza ações orientadas à educação e à inserção de jovens no mercado de trabalho, por meio do Projeto Pescar. “Nossa liderança no mercado nos dá a missão de sermos socialmente úteis como um modelo de gestão empresarial”, diz Mujica Ruiz. O Projeto Pescar, atualmente com 770 jovens inscritos, oferece formação técnica profissional em várias disciplinas e cursos voltados ao aperfeiçoamento pessoal, como solução de conflitos, economia doméstica, autoestima, artes, oratória e empregabilidade.

Antes de ocupar cargos de diretoria, todos os cinco filhos trabalharam entre dez e 20 anos nas empresas do Grupo, ganhando experiência sem lidar diretamente com o pai e construindo suas personalidades a partir do contato com executivos vindos do mercado. Somente ao longo da última década, ao subir para cargos executivos, é que eles passaram a tratar com o fundador, mas em uma relação profissional. “Eles têm a responsabilidade, inclusive como



Fábrica da Luminotecnia no Paraguai: segunda geração aumenta rentabilidade e é admirada pelo fundador do grupo

sócios, de fazer o melhor para crescermos”, comenta o fundador.

O resultado tem sido muito positivo: a segunda geração realizou nos últimos anos um forte trabalho de aumento da rentabilidade da operação dos oito negócios que compõem o Grupo. Nesse período, reforçou-se o foco na gestão financeira e na aproximação com o mercado, para entender melhor os movimentos dos consumidores e aumentar o faturamento. “Tenho

grande admiração pelo trabalho que eles estão fazendo, que é um trabalho que não consegui encarar como deveria”, confessa.

Em um processo que durou cerca de três anos, os filhos passaram a ter uma posição decisória mais importante, enquanto o fundador deixava as operações de gestão para permanecer como presidente do Grupo, em uma posição mais institucional. “Para isso, foi preciso ter muita comunicação, tanto entre nós

quanto no Grupo e no mercado, para que todos entendessem o que estava acontecendo”, diz Mujica Ruiz. “Hoje, existe grande confiança na nova gestão, especialmente porque os cinco filhos atuam na empresa desde os 18 anos, têm entre 10 e 25 anos de experiência e conhecem profundamente os negócios”, explica.

A presença dos cinco filhos, hoje com idade entre 31 e 41 anos, no negócio fez Mujica Ruiz perceber que, para desenvolver uma família empresária sólida, seria preciso ir além. Foi quando a participação societária dos filhos ganhou um novo status. “Transferimos para a segunda geração, de forma igualitária, 60% das ações do grupo, enquanto eu e minha esposa mantivemos 40%”, explica.

Hoje, a segunda geração está a cargo de pensar o futuro do Grupo Luminotecnia. A terceira geração ainda está em idade escolar e, assim, sua posição como sócia será trabalhada ao longo da próxima década, sem pressa. “É um trabalho que precisará ser feito para garantirmos a continuidade da sociedade, mas felizmente temos tempo para preparar com cuidado os netos para assumir posições como gestores e sócios dos negócios”, diz o patriarca.

família empresária Mujica Ruiz DO SONHO AO GRUPO

ANO DE FUNDAÇÃO 1981

Nascido em Assunção, no Paraguai, o Grupo Luminotecnia é a história de empreendedorismo de Ruben Mujica Ruiz. Ele criou, em 1981, a Artefactos S/A, uma pequena metalúrgica, com o sócio Gustavo Volpe e uma ajuda de seu sogro, que emprestou algumas das máquinas. Hoje composto por oito empresas de diferentes atuações, o Grupo expandiu sua presença para o varejo nos anos 90, com a rede de lojas Luminotecnia (materiais elétricos, iluminação, ferramentas e climatização), líder no varejo paraguaio com mais de 20 lojas. Também é líder na distribuição de materiais elétricos, com a bandeira Distrisol, e está presente no Chile, Colômbia e Venezuela.

2007
Criação do Proyecto Pescar, braço de responsabilidade social do grupo

2014
Criação da E-técnica, operação de e-commerce do Grupo

2016
Os cinco filhos do fundador assumem cargos na direção do Grupo
Ruben Mujica Ruiz passa à presidência do Grupo

2026
45 anos da Luminotecnia

2010

2012
Início do processo de reorganização acionária

2020

Conclusão do processo de reorganização societária segunda geração passa a deter 60% do negócio e 40% com a primeira geração

2030

Reavaliação da governança familiar e societária para a participação da terceira geração



Um ciclo eterno de transformação

Referência em governança, Grupo Lwart colhe frutos do trabalho passado e lança as sementes para seu futuro

Era uma vez quatro irmãos que sonhavam em empreender, tendo como ideal de sucesso uma chaminé, soltando os vapores que representariam produção e progresso. Os irmãos fizeram de tudo, até que numa viagem, há mais de 40 anos, conheceram um setor pouquíssimo explorado: a coleta e o rerrefino de óleos lubrificantes usados. O projeto ganhou asas e a família empresária cresceu junto, se modernizando, aprimorando sua governança e se trans-

formando em uma referência nacional. A família Trecenti tem uma característica bem própria: gerações muito misturadas pela idade. Renato, o irmão mais novo da primeira geração, completou 86 anos. A segunda geração, hoje entre 40 e 70 anos, mistura-se aos mais velhos da terceira geração. E os membros da quarta geração ainda estão em idade escolar. Essa característica fez com que houvesse, mesmo na segunda geração, uma grande diferença de formação.

O que poderia ser um problema virou uma solução de longo prazo. A mescla de idades acabou criando pontes entre as gerações. “Desde cedo, eu e a Sara, minha esposa, tínhamos uma preocupação com a governança, a perenidade e a preparação da família para o futuro”, comenta Carlos Renato, filho de Renato Trecenti, um dos fundadores. No final dos anos 90, foram dados os primeiros passos para uma estrutura de governança. Toda a família se reuniu para conversar sobre as questões do negócio, debater e fixar duas regras: uma para os membros da família que quisessem trabalhar na empresa, e outra para dividendos. “Naquela época, eu e a Sara nos dispusemos a trabalhar a geração jovem para despertar questões de governança. Criamos o Conselho Junior, que tinha conversas periódicas, visitas à empresa e muitas leituras. Isso foi importante para criar sementes na terceira geração, que tem vários membros hoje entre 40 e 50 anos”, comenta Carlos Renato, hoje presidente do Conselho de Administração do Grupo.

MELHORIAS CONSTANTES
A construção da governança no Grupo Lwart aconteceu ao longo de mais de duas

décadas e, na realidade, ainda é um processo em andamento. “Sempre tivemos coisas a evoluir, seguindo o ritmo do engajamento e do consenso das pessoas sobre o que queremos para o nosso futuro”, diz Carlos Renato. Isso se faz ainda mais importante para a família empresária.

Em 2008, o Conselho de Administração passou a ser efetivo, inicialmente sem membros independentes. “Logo vimos que seria importante ter membros independentes, mas só em 2012 tivemos o consenso dos sócios a esse respeito”, conta. A ideia é respeitar o ritmo de forma a buscar a composição coletiva, sem nunca parar, mas unindo tradição e inovação.

Em 2018, depois da venda da Lwarcel Celulose, ficou claro que era preciso rever a governança. “A estrutura do grupo diminuiu e a família já estava em um momento diferente. Vimos que era adequado repensar”, diz.

UMA ESTRATÉGIA PARA A PRÓXIMA DÉCADA
Com a segunda geração entre 40 e 70 anos, e grande parte da terceira geração entre 30 e 50 anos, a família empresária passou por um dilema conceitual ao se



Na família empresária Trecenti, momento é de reorganização da sociedade e dos negócios para preparar o crescimento futuro

organizar para o futuro: que geração precisa ter mais peso nas decisões para os próximos dez anos? “Em uma gestão hierárquica, seriam os mais velhos, é claro, mas precisamos abrir espaço para que os mais novos assumam suas responsabilidades. Adiar muito esse projeto pode gerar atritos e impedir que a empresa se abra para as inovações do mercado”, analisa Carlos Renato.

Assim, em 2019, o Conselho de Sócios

foi renovado, com a entrada de três membros da terceira geração, como representantes de seus ramos familiares. “Foi um momento novo para nós, de estruturar o processo decisório e as incumbências para a próxima década”, explica. Também, o Conselho de Administração passou por mudanças, sendo reduzido para cinco membros, dos quais quatro conselheiros independentes. Os sócios definiram um mandato para o Conselho de Adminis-

família empresária Trecenti INOVADORA DESDE O INÍCIO

ANO DE FUNDAÇÃO 1975

A história da LWART começa em 1951, quando os irmãos Luiz, Wilson, Alberto e Renato Trecenti passaram a fabricar portas e janelas e equipamentos para as destilarias de açúcar e álcool da região de Lençóis Paulista (SP). Nos anos 60, a evolução levou os irmãos a comprar uma laminação de ferro. Mais tarde, já com a participação dos mais velhos da segunda geração, os irmãos conheceram a atividade de coleta e rerrefino de lubrificantes. A própria oficina da família construiu os equipamentos da primeira fábrica. Assim nasceu a LWART, uma junção das iniciais de cada um, e a inicial do sobrenome. Mais tarde, o Grupo também teria divisões de Química e Celulose, vendidas nos últimos anos em um processo de revisão de portfólio.

2010

2011
Criação do conselho de sócios

2013
Formalização do Protocolo Familiar Societário e Empresarial
Criação de “Missão, visão e valores” da família

2012
Entrada de membros independentes no Conselho de Administração
Prêmio de família empresária pela hõft

2014
Venda da Lwart Química

2015
Inauguração do memorial da família e criação do logotipo da Família empresária Trecenti

2019
Carlos Renato Trecenti, da 2ª geração, assume a presidência do Conselho de Administração, com nova formação
Renovação do conselho de sócios, com participação da 2ª e 3ª geração

2018
Venda da Lwarcel Celulose

2020

Três núcleos familiares saem da sociedade, permanecendo outros 4 núcleos
Lwart Lubrificantes passa a se chamar Lwart Soluções Ambientais e anuncia novo posicionamento, começando a atuar na gestão de outros resíduos

Avanço da estratégia de crescimento e diversificação dos negócios
Fortalecimento da governança
Formação contínua das novas gerações

2030

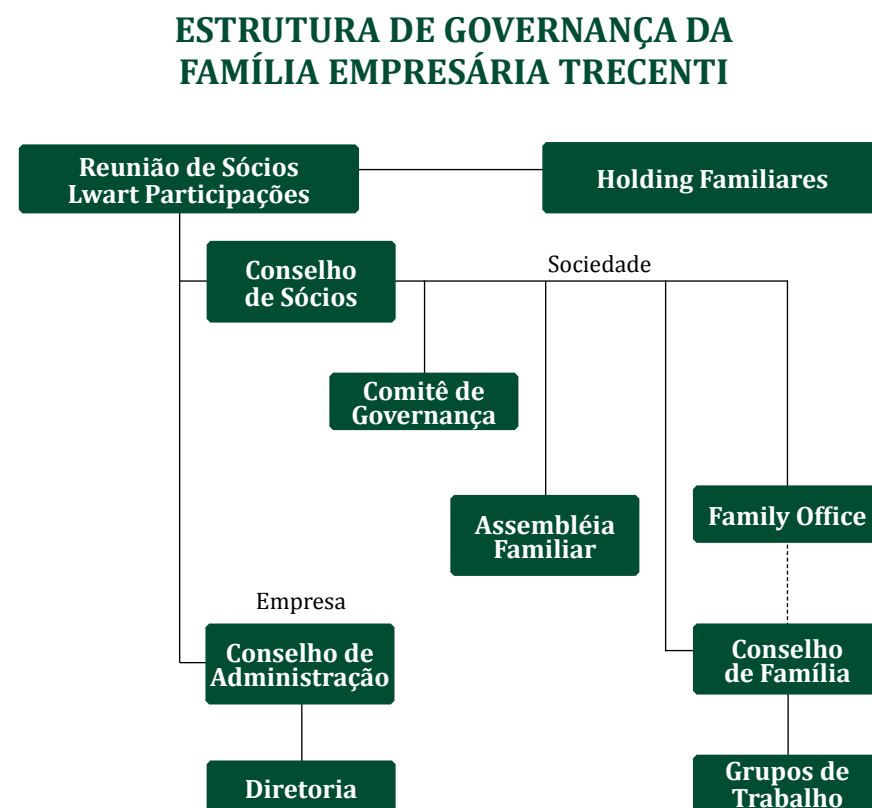
tração com diretrizes estratégicas para os próximos cinco anos. “Mudamos de uma visão de controle e gestão para uma visão mais ampla e estratégica. O novo momento dos negócios do Grupo, mais o crescimento da própria família, exigiu que ajustássemos nossa governança.”

Em 2020, negócio e sociedade passaram por mudanças importantes. A decisão tomada em 2018 de vender a Lwarcel e buscar novas oportunidades levou a um reposicionamento de marca no negócio que deu origem ao Grupo. Em outubro de 2020, a Lwart Lubrificantes passa a se chamar Lwart Soluções Ambientais, aproveitando sua experiência em logística reversa. “Passamos com isso a atuar na gestão de outros resíduos, ao mesmo tempo em que continuamos atentos a oportunidades em outros mercados”, afirma Carlos Renato.

Já a sociedade passou por uma transformação, com a saída de 3 dos 7 núcleos familiares. “Foi uma consequência de uma discussão saudável sobre os rumos futuros”, diz. Os 4 núcleos remanescentes compartilham uma visão mais alinhada sobre a estratégia e os caminhos para o crescimento na próxima década.

A saída de parte da família da sociedade gerou alterações nos órgãos de governança: o Conselho de Sócios, por exemplo, passou a contar com quatro membros, um de cada ramo familiar. Ao mesmo tempo, abriu-se mais espaço para a terceira geração, em um espírito de participação coletiva. “A cada seis meses, mudaremos a coordenação do CDS e faremos um rodízio dentro de cada ramo familiar, para que todos participem mais e o papel dos sócios na governança seja fortalecido”, comenta Ana Carina Trecen-ti, coordenadora do Conselho de Sócios.

O Conselho de Família também se tornou menor, mas mais alinhado. “Hoje temos objetivos mais claros e, como existe um alinhamento maior, as decisões ocor-



rem mais rapidamente”, diz Viviane Rorato, coordenadora do Conselho de Família e representante da terceira geração familiar

OLHAR PARA OS PEQUENOS

Embora a quarta geração esteja na infância, ela já está sendo preparada. “Temos pensado muito, no Conselho de Família, em como aproximá-los dos negócios e dos valores da família”, conta Viviane Rorato. Ela diz que a família tem buscado crescer unida, criando bases sólidas para a convivência familiar e para o desenvolvimento de uma sociedade fortalecida a partir de valores em comum.

Na assembleia familiar realizada no final de 2018, um teatro contando a história da família serve como exemplo de como transmitir esses valores. “É algo que está sendo feito com muito cuidado e carinho. Pode ser que eles não atuem na gestão do

negócio, mas certamente serão sócios e, por isso, precisamos construir esse alinhamento desde cedo”, diz Viviane.

Com isso, continua sendo possível replicar o que acontecia quando o negócio começou a se expandir em Lençóis Paulista. As reuniões familiares em torno da bisavó Maria, os churrascos, os aniversários, tudo contribuiu para que a segunda e a terceira gerações crescessem bastante unidas. “Essas eram nossas assembleias familiares muito informais. Depois passou a ser algo mais formal e estruturado, porque o negócio exigia”, lembra Viviane.

Com isso, se a terceira geração cresceu com as reuniões de família, a quarta geração cresce com assembleias familiares anuais, momentos em que os adultos falam de governança e tomam decisões, enquanto os mais novos se aproximam para preparar o futuro da família empresária.

A Lwart Lubrificantes agora é Lwart Soluções Ambientais

Temos uma nova identidade visual e um novo logotipo, inspirado no ciclo infinito e na ecoeficiência. Uma nova marca para reforçar nossa missão: oferecer soluções ecoeficientes que preservam o planeta.

Acreditamos na evolução constante, na inovação e na nossa capacidade de cuidarmos do futuro transformando o hoje. Estamos inseridos no ambiente promissor da ecoeficiência e do respeito aos recursos naturais.

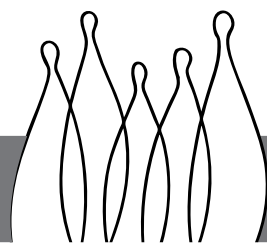
Reuso. Reciclagem. Rerrefino. Reaproveitamento.



www.lwart.com.br

TRECENTI
GOVERNANÇA FAMILIAR

45 anos



hōft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

agradecemos a todos que
contribuíram para esta edição

Acotubo

CB creditbrasil

Grupo Baumgart

kikkoman

LUMINOTECNIA
Pasión por crecer juntos

MOINHO
ARAPONGAS

Empresas
RANDON

TSUNEISHI
GROUP

MAIO
Encontrar | Desenvolver | Transformar

Algar

docol

GRUPO MOURA

GRUPO
LWART

GRUPO
Multigiro 25
ANOS

Rasti

UBYFOL
Excelência em Nutrição Vegetal

PA PEOPLE ASSETS
TRANSEARCH
YOUR WORLD PARTNER IN EXECUTIVE SEARCH

APSA

évora
holding
company

GRUPO SIMÕES

Marcopolo SA



GRUPO
Real

Valença

TOZZINI FREIRE
ADVOCADOS

CAFE
MARTINEZ

FRIGOL

GRUPO
IKESAKI

Marilan

GRUPO
NC
O PRAZER EM
VIVER BEM

Romanel

VETNIL

UBS

CENTAURO
AUTO PARTES

GEM

Jacto

Medabil

supermercado
Nordestão

Sakura
É qualidade para toda vida



Unidos pela Vida

CP CENTERPARTS
DISTRIBUIDORA

Gentil
negócios

jca

MINASLIGAS
Comprometimento | Eficiência | Qualidade

peccin

STORZA
Luis J. de Souza e Cia. Ltda.
Lider em Equipos para Reparo Offroad

ssa
São Salvador
Alimentos

ZDA
nutrindo o prazer da vida

zozi



Marcopolo sa.

Estrada para o futuro

Visão de longo prazo da família empresária Bellini é clara: se manter no papel estratégico do Grupo Marcopolo

Com quase 90 anos, já nomeado Presidente Emérito da empresa que fundou em 1949, com mais oito sócios, Paulo Bellini disse aos filhos, membros do Conselho de Administração, que iria aproveitar um feriado na sexta-feira para viajar e pescar. Não adiantou explicar para ele que não seria necessário esperar o feriado: mesmo sem atuação executiva, ele ia todos os dias à sede da Marcopolo, uma das maiores fabricantes de ônibus do mundo, em Caxias do Sul (RS). Não deixava de ser uma maneira de estar sempre próximo da família. “Desenvolvemos, em 2006, um pro-

cesso muito claro e bem organizado, em que todos os membros da terceira geração em diante não teriam função executiva na empresa. Esse foi um marco importante e nos ajudou a fazer a distinção de família, propriedade e patrimônio”, diz Mauro Bellini, membro da segunda geração familiar e um dos três sócios controladores da empresa, ao lado dos irmãos James e Paulo. Sua experiência mostra que, nas últimas duas décadas, a família empresária percorreu um caminho muito claro, separando os diferentes papéis e transmitindo esse aprendizado para os mais

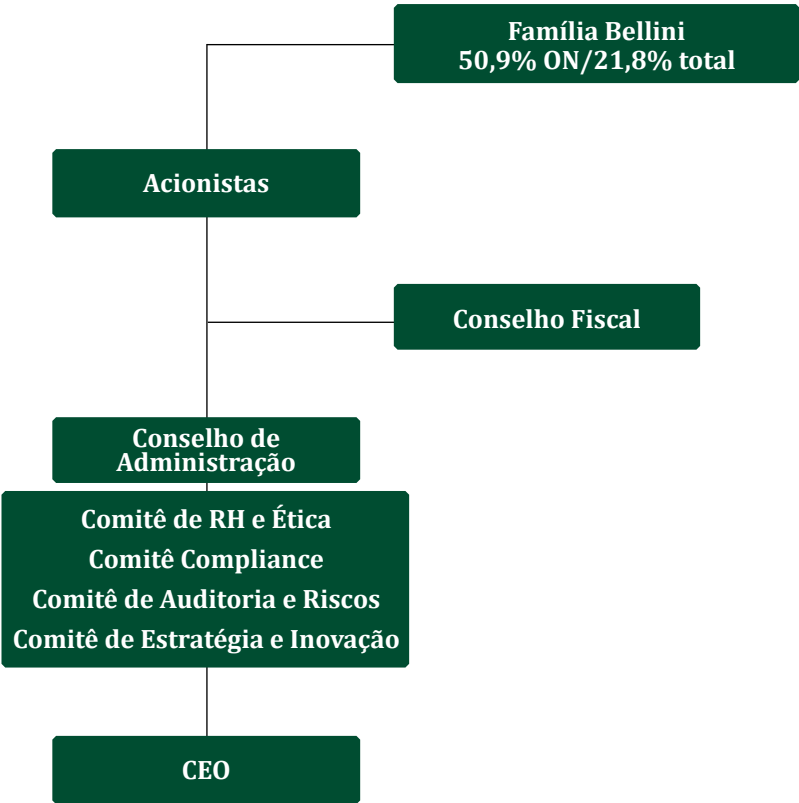
novos. A segunda geração representa, nessa história, a transição entre a “empresa de dono” e uma família empresária com direitos, deveres e funções muito bem estabelecidos, comandando uma empresa de capital aberto. Mauro foi vice-presidente do Conselho de Administração até 2012, quando se tornou presidente, substituindo o pai. “Esse foi um processo muito bem estudado, pois, durante dois anos, acompanhei o Conselho. Depois disso me tornei Conselheiro, mais tarde assumi a vice-presidência e depois a presidência”. Depois de quatro anos, Mauro deixou o Conselho de Administração, sendo substituído por seu irmão James. Tudo estava encaminhado para que a família se mantivesse com papéis na governança, mas imprevistos acontecem. “Nosso CEO recebeu uma proposta para comandar a Embraer e, sem termos ninguém pronto para assumir o posto, James acabou voltando para a área executiva”, conta. Ele acumulou a vice-presidência do Conselho de Administração e a presidência do Conselho passou a ser exercida por um conselheiro independente. “Foi algo excepcional, para resolver uma situação

excepcional”, explica Mauro. A expectativa da família é que até 2021 a Marcopolo tenha um CEO não familiar. A terceira geração ainda está distante: James tem uma filha que não está envolvida na empresa e Paulo outra filha adolescente. Mauro não tem filhos. “Estamos no momento de despertar o interesse da terceira geração na empresa e, a partir daí, fazer o plano de inserção delas na estrutura de governança, como investidora ou membro do Conselho”, analisa Mauro.



Mauro Bellini: sua geração é transição entre “empresa de dono” e família empresária estabelecida

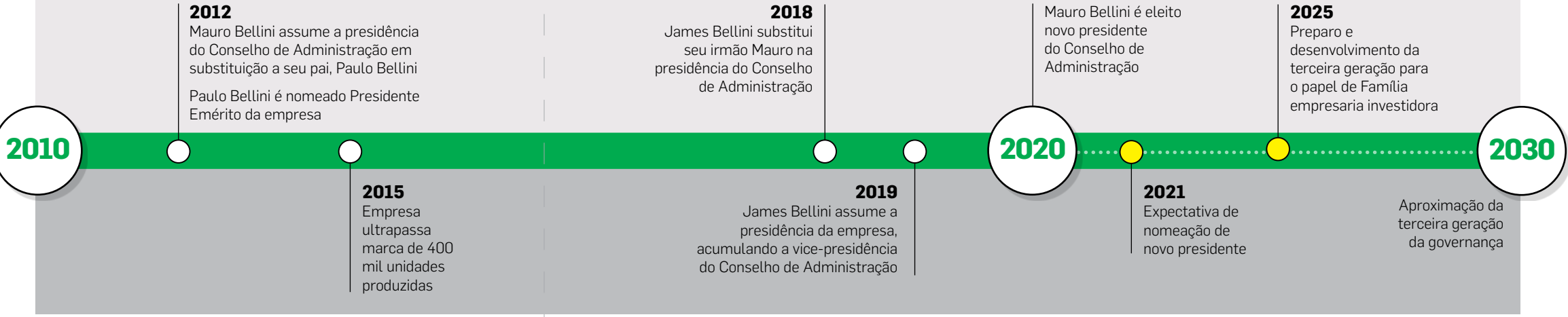
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA BELLINI



família empresária Bellini PARA RODAR O MUNDO

ANO DE FUNDAÇÃO 1949

Nascida em Caxias do Sul (RS) como Nicola & Cia, a Marcopolo foi uma das primeiras indústrias brasileiras a fabricar carrocerias de ônibus. Atualmente, é referência no desenvolvimento de soluções para transporte coletivo. Desde setembro de 2002, a Marcopolo está listada no segmento especial do mercado de ações da B3, Nível 2 de Governança Corporativa. Entre suas práticas estão ter mais de 25% de suas ações em circulação no mercado, um Conselho de Administração com sete membros (dos quais mais de 30% são independentes) e contar com um código de conduta, uma política de divulgação de informações e uma política de negociação de valores mobiliários.





O doce sabor da governança

Estrutura bem definida de governança familiar societária ajuda Marilan a enfrentar turbulências

As famílias empresárias convivem com o desafio de equilibrar três dimensões: a família, o patrimônio e a empresa. É preciso haver clareza e equilíbrio entre os papéis como familiar, sócio e gestor, para que haja perenidade. Quando isso não acontece, é o clássico caso do “cobertor curto”, em que muito foco em um aspecto acaba gerando dificuldades em outra dimensão. A família empresária controladora da indústria de biscoitos Marilan, uma das maiores do setor no País, sentiu isso na pele.

No início da década, a empresa passou por grandes turbulências. No final de 2010, o então CEO, um executivo não-familiar sem problemas de saúde, faleceu repentinamente, sem que houvesse um plano de sucessão estabelecido, e em um momento em que a família já havia saído da gestão executiva para se concentrar no Conselho de Administração.

“Se não houver equilíbrio, não existe sustentabilidade para a família empresária. É preciso ter atenção constante às três dimensões”, analisa. Momentos como esse costumam fazer a família empresária repensar o processo de sucessão. O ideal é que esse processo seja tridimensional, considerando família, patrimônio e gestão. Dessa forma, é possível avaliar como se dará a transmissão de valores da família, a transição do patrimônio e a sucessão executiva, em um planejamento completo desse processo. Nesta época, José Rubis, membro da segunda geração da família, assumiu a direção executiva do negócio. “Eu era o presidente do Conselho e, na ocasião, acabei ficando também com o chapéu de CEO. Não é uma boa prática, mas era o que precisávamos fazer naquele momento”, diz. Seu primeiro desafio foi reverter um período de queda de resultados e uma estratégia comercial que se mostrou equivocada, em que a malha comercial tinha sido revista para focar em grandes clientes. “Era para eu ficar dois anos, mas acabei ficando o dobro, até estabilizarmos o barco”, resume. Somente depois de mostrar para o mercado que a empresa estava



Marilan, da família empresária Garla, avança com visão de longo prazo e oportunidades de diálogo entre as gerações familiares

em um caminho de retomada é que Rubis deixou o comando executivo, em 2015, para voltar ao Conselho. É PARA A FRENTE QUE SE ANDA Nesse momento, não fazia sentido voltar com a mesma estrutura de governança que estava sendo usada cinco anos antes. “Vimos que precisávamos dar mais espaço para a terceira geração, para não

termos os mesmos problemas que tinham impactado o negócio”, conta Rubis. Entre 2015 e 2018, o Conselho de Administração foi ampliado, com três novos conselheiros independentes, e a governança familiar ganhou força com a preparação do Conselho Societário e do Conselho de Família. Esse ambiente criou um espaço de aproximação entre as gerações e uma oportunidade de diálogo.

Um marco importante é a chegada de Rodrigo Garla, membro da terceira geração, à vice-presidência do Conselho de Administração em 2018, já preparando o passo seguinte da sucessão. No ano seguinte, o Conselho de Administração passa a ter maioria da nova geração e Rodrigo se torna presidente do órgão. “É um momento de evolução da cultura, acompanhando uma abertura maior da famí-

família empresária Garla INGREDIENTES PARA O SUCESSO

ANO DE FUNDAÇÃO 1956

Trabalho, dedicação e amor estão na base do sucesso da Marilan, criada pelo casal Iracema e Maximiliano Garla na cidade de Marília (SP). Nasceu em um modesto prédio, com uma pequena produção e um forno à lenha para a produção de biscoitos Maria, Água e Sal, Coco e Maisena. O negócio ganhou impulso em 1976, com um novo parque industrial de 67 mil m² no qual trabalhavam 250 pessoas. Nos anos 90, com 1.300 colaboradores diretos, a Marilan chega a 84 mil toneladas de biscoitos produzidos anualmente. Atualmente, com produtos consumidos em mais de 50 países, a Marilan possui 21 linhas de fabricação, com 53 mil m² de área construída e capacidade de produção de 220 mil toneladas por ano.

2010

Falecimento do CEO da Marilan, executivo não-familiar

2015

Entrada de dois conselheiros independentes no Conselho de Administração
Passagem de bastão de José Rubis para um CEO não-familiar

2018

Rodrigo, membro da terceira geração, assume a vice-presidência do Conselho de Administração da empresa

2019

Com a saída de dois membros da segunda geração, Rodrigo assume a presidência do Conselho de Administração, que passa a ser formado por, um membro da segunda geração, três da terceira geração, e três membros independentes
Constituição do Conselho de Família e do Conselho de Sócios

2020

Avanços na integração da quarta geração ao negócio
Atualização das regras de governança familiar e societária

2026

70 anos da Marilan

Transição da segunda para a terceira geração no Conselho de Sócios
Desenvolvimento de uma cultura de Geração de Valor na transição para a quarta geração

2030

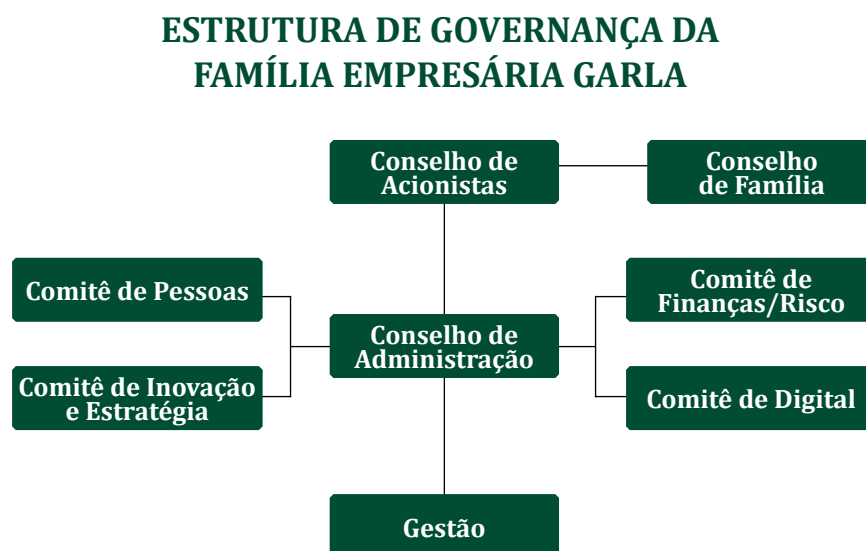
lia, que deixa de ser puramente industrial para ter outros interesses. O mercado vive um momento de grandes inovações e a chegada dos mais novos nos ajuda a dar impulso à transformação da empresa e da sociedade”, afirma Carlos Henrique.

Esse é um momento importante na evolução das famílias empresárias, uma transformação que se evidencia na convivência das gerações adultas. Neste caso, não houve uma migração de uma sociedade de três irmãos para uma sociedade de três irmãos e oito sobrinhos: por muito tempo, existe a convivência entre 11 pessoas, que precisam atuar em harmonia e com coesão para dar as diretrizes para o negócio.

Para José Rubis, a transição para a terceira geração é um momento definidor do futuro da família empresária. “É uma transição para gente grande, não é algo que possa ser feito de forma amadora”, diz. Nesse processo, estabelecer regras claras se tornou ainda mais importante. “Fizemos um acordo de acionistas que vale até 2030 para evitar divergências. Temos regras para tudo e uma política de sermos muito participativos, compartilhando tudo com muita transparência”, afirma. “Transparência é fundamental. Muitas empresas não conseguem evoluir porque as questões familiares ficam tão complexas que não conseguem ser resolvidas”, acredita.

HORA DE OLHAR PARA O FUTURO

O Conselho de Família e o Conselho de Sócios foram constituídos em agosto de 2019. Pela primeira vez, a família passou a ter um fórum exclusivo para discutir as questões que envolvem as pessoas. Já o Conselho de Sócios permite discutir questões de negócios que envolvem todo o patrimônio, incluindo não só a Marilan, mas também novas oportunidades para desenvolver a mentalidade de família investidora. “Com isso, começamos agora a trabalhar os pilares da família e



dos sócios, com uma visão de acionistas, com novas metodologias de administração, de desempenho e de avaliação de investimentos”, comenta Carlos Henrique.

As boas práticas desse processo vão sendo disseminadas para a quarta geração, que tem seus representantes mais velhos na casa dos 24 anos. A família vem desenvolvendo um plano individual de desempenho para cada membro da quarta geração, que é convidada a participar das reuniões do Conselho de Família e a enxergar o patrimônio e os negócios de uma maneira diferente. “Um de nossos pilares é desenvolver a terceira e a quarta gerações como acionistas, independente de terem ou não um perfil de gestor. Todos serão acionistas de alguma forma e entendemos que precisamos integrar todos os membros da família na sociedade. É algo muito novo para nós, mas muito importante para nosso futuro”, acredita.

EVOLUIR SEM PERDER A ESSÊNCIA

Parte desse processo é transmitir o legado da família empresária. No fim de 2019, foi feito o primeiro Encontro de Família, com 36 membros de diversas gerações.

“Fizemos um almoço e os membros da segunda geração compartilharam com os mais novos suas histórias pessoais”, diz Rubis. “Contamos como foi nossa infância e adolescência e como era nosso relacionamento com os irmãos, pais e avós. Quisemos mostrar de onde vem a nossa raiz”, explica.

Um segundo momento foi um vídeo que formalizou os valores da empresa, seguido por um almoço em que, com base nos almoços de domingo na casa da avó, a mãe do fundador, as receitas originais foram replicadas. “Foi muito importante para que os mais novos entendam de onde a gente veio. Essa é uma base essencial para que a gente avance sem perder a identidade”, comenta Carlos Henrique.

Para os próximos dez anos, a família empresária quer desenvolver a terceira e quarta gerações como acionistas e buscar um “novo recomeço”. “Queremos manter o legado e os valores dos fundadores. Uma das tarefas para os próximos anos é desenvolver uma cultura de Geração de Valor em todos os membros da quarta geração”, explica.

Parabéns, höft.



45 anos
de tradição e
valores passados de
geração em geração.



Quando a governança é o alicerce

Na Medabil, visão do fundador criou empresa à frente do tempo e deu solidez para superar tragédia familiar

A transição de gerações em uma família empresária idealmente ocorre de forma planejada. Em algumas situações, é tragicamente forçada e, nessas situações, nem sempre é possível seguir em frente. A história da família empresária Bilibio é uma grande exceção.

Sua empresa, a Medabil, acabava de completar 40 anos de mercado, comemorando uma sólida posição no mercado brasileiro de construções metálicas.

O que ninguém esperava era a infeliz coincidência de um acidente aéreo, em julho de 2007, em São Paulo. Attilio Bilibio, o fundador da Medabil, foi uma das vítimas. “O que nos manteve vivos foi a governança que já tínhamos estabelecido”, conta Lires, filha de Attilio e hoje membro do Conselho de Administração da empresa. “Foi o que fez a família não se desfazer com a tragédia”, conta.

O projeto de governança, que incluía o plano de sucessão e a criação dos con-

selhos Familiar, Societário e de Administração, já vinha sendo desenvolvido desde 1990, com o envolvimento de seus três filhos e esposa. Naquele ano de 2007, em um livro escrito para os 40 anos, Attilio disse que governança, liderança e sociedade eram os três processos importantes para a sobrevivência dos negócios. “Já tínhamos tudo estruturado, com um planejamento para os cinco anos seguintes. Isso nos deu um norte para continuarmos”, comenta Lires.

Nesta época, a Medabil tinha acabado de elaborar o plano estratégico e de investimentos, mantinha um conselho consultivo, passava por auditorias externas e a família estava alinhada em torno de um protocolo e de um acordo de acionistas. “Conseguimos seguir em frente porque a sucessão estava estruturada. Sem isso, não teríamos sobrevivido”, acredita. O que não significa que tenha sido simples: em um primeiro momento, o Conselho assumiu as rédeas do negócio enquanto a família se recompunha. A sucessão foi feita por um comitê de gestão, formado por Lires, seu irmão Cesar e um tio, que sairia do negócio em 2009. Depois, todos os cargos na direto-



Na família empresária Bilibio, governança vem sendo trabalhada há duas décadas para perenizar o negócio

ria foram ocupados por executivos não familiares, ficando apenas a presidência e a vice-presidência com a família.

VISÃO VOLTADA AO MERCADO

Em 2012, já com faturamento na casa de R\$ 1,2 bilhão, a Medabil buscou um fundo de private equity para trazer re-

cursos e, principalmente, conhecimento ao negócio. “Nossa filosofia era termos alguém de fora no negócio para deixar a governança ainda mais forte. Uma visão externa e uma cobrança diferente nos fortalecem”, afirma Lires. O fundo CRP tem hoje 5% de participação na empresa. Seguindo à risca o plano já estabe-

lecido nos tempos do fundador, a cada cinco anos o Conselho de Administração da empresa é renovado. “Buscamos contar com conselheiros que tenham experiência em várias áreas: um em engenharia, outro em RH, em estratégia, e por aí vai. A ideia é que eles nos complementem e ajudem a empresa a

família empresária Bilibio ESTRUTURA SÓLIDA

ANO DE FUNDAÇÃO 1967

No início dos anos 60, Attilio Bilibio, neto de imigrantes italianos, deixou o rancho da família no interior do Rio Grande do Sul para empreender. Aos 20 anos, se mudou para a cidade de Nova Bassano (RS) e trocou comida por trabalho para aprender a ser mecânico. No final de 1967, tendo o cunhado Claudino Dagnese como sócio, Attilio, aos 23 anos de idade, abre sua própria serralheria, especializada na fabricação de janelas basculantes. Nos 40 anos seguintes, a Medabil se tornou uma referência no mercado brasileiro. O acidente em 2007 interrompeu sua trajetória, mas a união da família manteve a empresa em pé. Hoje, a Medabil está presente no Brasil e em mais de 20 países da América Latina, Europa e África.

2010

2011

Fortalecimento da governança familiar, societária e corporativa

2013

Conselho de Sócios formado pelos representantes da família e do fundo

2012

Entrada do fundo de private equity no negócio, aportando conhecimento e visão externa

2017

50 anos da Medabil

2020

Definição das regras para atuação da terceira geração no negócio

2027

60 anos da Medabil

Preparação da terceira geração para seus papéis na governança familiar e societária

2030

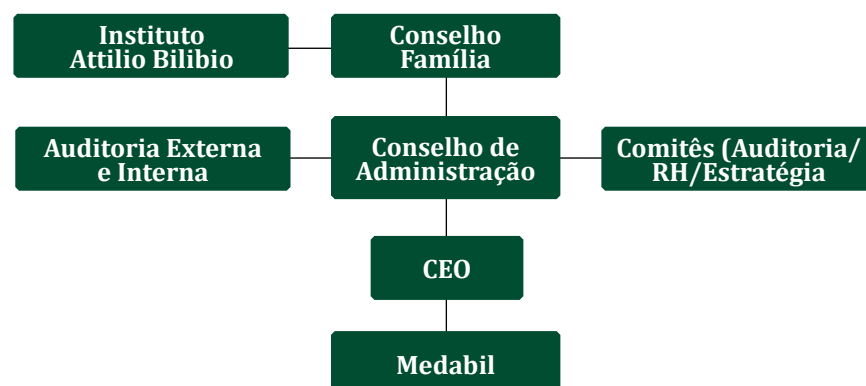
ser mais sólida”, explica. Atualmente, o CA conta com seis membros, sendo três independentes (um deles na presidência do órgão), um ligado ao fundo de investimentos e os irmãos Lires e Cesar.

Em 2013, o Conselho de Sócios assumiu sua configuração atual, com os dois irmãos e o fundo de investimentos. “É um fórum diferente, em que nos reunimos para traçar as estratégias de crescimento da empresa”, explica Lires. Cesar acumula o cargo de CEO da empresa e é o único membro da família diretamente envolvido na gestão do negócio. “Tanto ele quanto eu sempre trabalhamos na Medabil. Por isso é bom termos outros olhares, tanto do sócio quanto dos conselheiros independentes: isso nos enriquece e melhora nosso entendimento do mundo e o posicionamento do negócio”, analisa.

A TERCEIRA GERAÇÃO

No âmbito familiar e societário, Lires e Cesar se alinham com Márcia, irmã, e

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA BILIBIO



Lourdes, mãe. Já se discute como será a integração da terceira geração, os netos do fundador têm entre 3 e 14 anos. “O que já sabemos é que eles precisam amar o negócio e saber ser sócios. É muito diferente da minha geração, para quem trabalhar no negócio era algo natural”, diz Lires. Em sua visão, a terceira geração irá herdar o patrimônio e a sociedade e, por isso, precisa contar com bons sócios. “Ainda não definimos regras sobre trabalhar na Medabil, mas essa é uma discussão que será necessária em breve”.

Enquanto isso não acontece, o acordo de acionistas cria as regras de relacionamento familiar e molda a cultura. “É normal falarmos do

negócio no churrasco de domingo, mas o mais importante é que a família tem regras de convívio e respeito. Divergências são normais, mas quando há regras estabelecidas, tudo se resolve melhor. Esse espírito transparece para toda a família e cria um ambiente muito mais saudável para nossas relações”, avalia.

“Nos dedicamos menos ao tema porque as crianças eram bem pequenas e tínhamos a urgência de superar as crises. Mas a sucessão está voltando a ganhar espaço nas nossas discussões. Sem dúvida, precisaremos parar e pensar no assunto com muito mais força nos próximos anos”, afirma Lires.

Dessa forma, a família empresária Bilibio mantém vivo o espírito do fundador. “Meu pai sempre pensou na governança, sabia que sem ela o futuro seria uma bagunça. Desde sempre ele colocou isso como importante e, enquanto ele esteve conosco, vimos a grande importância da sociedade e da governança para construirmos uma estrutura sólida. Quando ele faleceu, estávamos organizados, com um legado importante, e soubemos seguir em frente e continuar crescendo”, completa Lires.

A nova geração: participação dos netos do fundador ainda não é questão urgente, mas já estar no radar da família empresária



A People Assets acaba de completar 10 anos de sua fundação, com experiência de mais de 300 projetos realizados.

Nós - que também nascemos como uma empresa familiar - entendemos as idiossincrasias e sutilezas de cada transição, que é sempre única.

Temos orgulho de ajudar clientes da höft na complexa tarefa de **avaliar e recrutar talentos para o conselho e gestão das famílias empresárias.**

Parabéns höft pelos seus 45 anos e obrigado por confiar em nosso trabalho!



A People Assets é membro da AESC - a associação global de empresas de executive search; seus membros devem ser indicados por outros membros e auditados. São comprometidos com as mais altas práticas profissionais. Focam nas necessidades únicas dos clientes, oferecendo um serviço de alta qualidade e usando metodologias rigorosamente pautadas em resultados.

Veja mais em www.aesc.org

www.peopleassets.com.br



Aprendizado que conduz ao crescimento

Ao estruturar uma sólida governança societária e familiar, Minasligas cria condições para desenvolver uma nova geração

Quando existe sabedoria, um momento de tristeza pode significar um grande aprendizado. É o que aconteceu com a Minasligas em 2008. Com a morte de José Rodrigo Machado Zica, um dos sócios-fundadores e o presidente da empresa, toda a família empresária se mobilizou para se estruturar e não ser

pega desprevenida novamente. “Esse foi um momento muito importante, que deu início a uma evolução grande. Felizmente, tivemos a lucidez de buscar ajuda para nos estruturarmos”, conta Felipe Simões Zica, presidente do Conselho Familiar Societário e filho de José Rodrigo.

Com uma liderança muito forte na empresa, como era o caso de José Ro-

drigo, havia uma segurança de que tudo estava bem encaminhado. A morte prematura e a ausência repentina deixaram um grande vazio e mostraram que a família, o patrimônio e a sociedade precisam estar preparados para lidar com situações inesperadas.

Até este momento, questões ligadas à sucessão eram levadas de maneira muito intuitiva. “Ninguém tinha parado muito para pensar no assunto, não havia nada formalizado. Precisamos de um choque para agir”, diz Felipe. O resultado é que a família passou a ver a governança como algo fundamental para garantir a perenidade da família, da sociedade e da empresa.

Seguiu-se um trabalho de avaliar os projetos de vida de cada integrante da família, definir o protocolo familiar, revisar os acordos societários, criar o Conselho Familiar Societário (em 2011) e então o Conselho de Administração (em 2012). “Tivemos que aprender a entender nossos diferentes papéis, como família, sócios e executivos. Aos poucos, passamos a conseguir separar bem nossos chapéus e criar uma boa governança”, conta.

Para ele, a forma como a família abraçou o trabalho de governança como uma



Na família empresária Zica Fialho, foco é perenizar a empresa, deixando legado bem maior que os criadores

oportunidade de desenvolvimento foi o mais importante. “Todo mundo passou a ver a governança como algo primordial e realmente vestiu a camisa. Isso foi essencial para o sucesso”, diz.

As questões ligadas à gestão do negócio foram resolvidas rapidamente. Nesta

época, 2008, cinco dos nove membros da segunda geração estavam na gestão da Minasligas. Henrique foi escolhido pelos três núcleos para assumir a presidência. Hoje, atuam na execução da empresa Henrique como Diretor Presidente e Felipe como Diretor Comercial. No Conselho de Admi-

nistração, Cristiana atua como Presidente, Tadeu e Henrique como Conselheiros, além de três Conselheiros independentes.

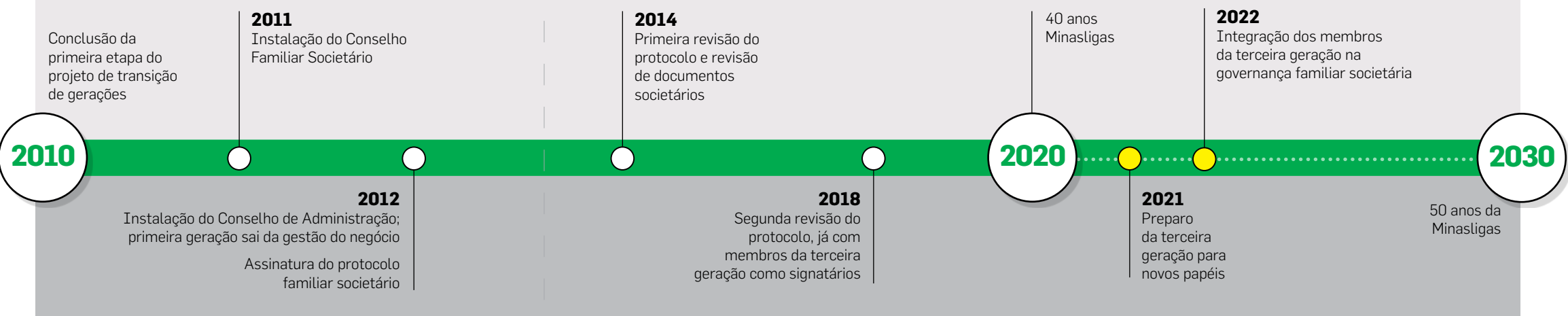
DECISÕES SOCIETÁRIAS

Do ponto de vista societário, o pontapé inicial foi a elaboração do protocolo so-

família empresária Zica Fialho QUALIDADE PARA CRESCER

ANO DE FUNDAÇÃO 1980

A Minasligas nasceu em Pirapora (MG), fruto da parceria entre José Rodrigo Machado Zica, seu irmão Tadeu e o cunhado Paulo Cezar Fialho. De um único forno de 15 MVA, utilizado na produção de Ferro Silício 75, a empresa cresceu para os atuais oito fornos, com uma capacidade instalada de 150 MVA. Com isso, a Minasligas produz anualmente até 60 mil toneladas de Ferro Silício e 40 mil toneladas de Silício Metálico. A empresa fornece produtos ao mercado consumindo energia limpa, apresentando um ciclo de negócio sustentável e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

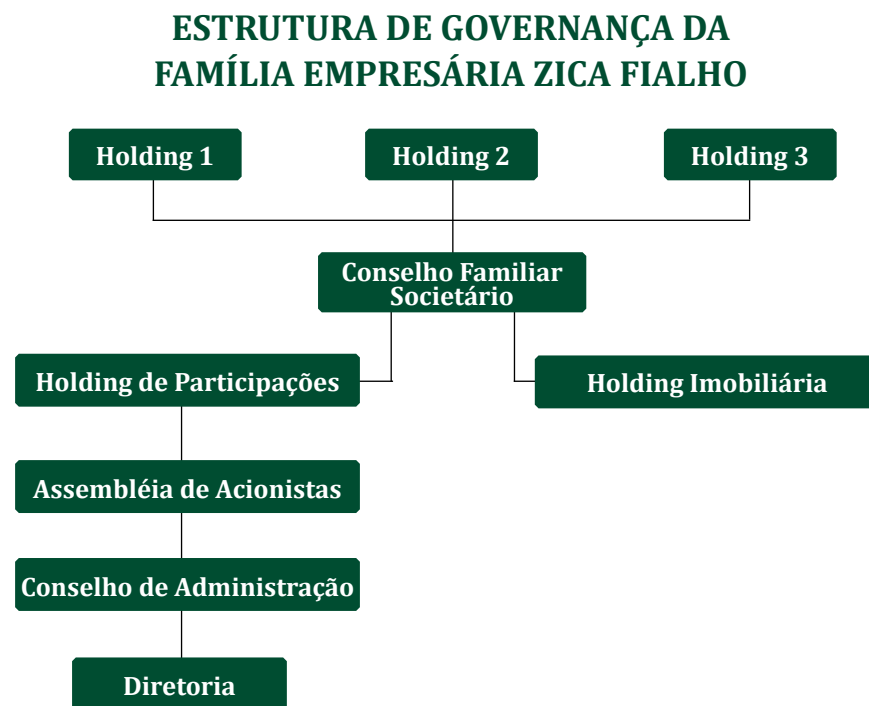


ciofamiliar, que envolveu a segunda geração de cada núcleo fundador da empresa e deu toda a diretriz de governança que permanece até hoje. “Foram cerca de dois anos discutindo o protocolo, com a participação de todos os membros da primeira e segunda geração. Fizemos muitos encontros para que todos pudessem opinar”, lembra Felipe.

Ficou então definido que a estrutura de governança teria o Conselho Familiar Societário (CFS) e o Conselho de Administração (CA) como órgãos acima da diretoria da Minasligas. Com essas diferentes instâncias, houve uma separação mais clara de papéis, ao mesmo tempo em que os propósitos e valores familiares foram reforçados. Enquanto o CFS trata de assuntos familiares, do patrimônio e do acionista, o CA discute os planos estratégicos da companhia e presta contas ao CFS. “Essa estrutura é muito importante para que a empresa se perenize, independente da família, em um legado muito maior que os criadores”, diz Felipe.

O desenvolvimento da governança é um trabalho em contínua evolução. Um exemplo é a evolução do Conselho de Administração ao longo do tempo. “Nossa primeira versão era mais teórica do que prática, pois contava com os membros da primeira geração que também estavam na gestão. Em 2012 tivemos a primeira experiência real com o CA, quando a primeira geração saiu da execução para focar na estratégia do negócio. Desde então ele evoluiu, com conselheiros independentes e uma importância cada vez maior para nós”, explica.

Atualmente, o CA conta com três membros independentes e três da família, sendo um da primeira geração e dois da segunda. A presença dos independentes é vista como uma forma de trazer mais experiência, vivência e visões diferentes. “O histórico profissio-



nal deles ajuda nos gaps que temos na empresa e traz um outro olhar. É uma forma excelente de complementar as competências estratégicas da família”, acredita Felipe.

QUESTÃO DE INDEPENDÊNCIA

Na avaliação da família, a governança contribui não somente para a continuidade do negócio, mas também para tornar a empresa mais independente da família. “A família cresce mais rápido que a empresa. Por isso, se os fundamentos da governança não forem sólidos, passa a ser cada vez mais difícil tomar as melhores decisões de negócios. O desafio é manter a harmonia da família nesse processo, respeitando seus valores, sua história e sua contribuição para o desenvolvimento da empresa”, afirma Felipe.

Por isso, ao mesmo tempo em que criava a estrutura de governança, a família empresária se debruçou sobre as regras

de participação na gestão da Minasligas. O resultado é a necessidade de vivência em outras empresas antes de atuar no negócio familiar. “Isso dificulta a entrada, sem dúvida, mas por outro lado quem vem está muito mais preparado. Essa barreira deixa claro que a competência vem em primeiro lugar e dá aos mais novos a liberdade de seguir seu próprio caminho”, afirma.

Com uma terceira geração hoje entre 2 e 25 anos de idade, cada um tem seguido suas vocações próprias. “Agora estamos desenvolvendo iniciativas para envolver os mais novos no Conselho Familiar Societário”, afirma. O principal desafio para os próximos anos é entender como podemos ser efetivos para fazer a nova geração interagir com a sociedade. “A primeira e a segunda gerações caminharam muito alinhadas e o desafio é trazer a terceira geração para esse mesmo grau de alinhamento, com um forte senso de pertencimento à nossa história de 40 anos”, completa Felipe.



Soma de legados gerando resultados.



Parabenizamos a Höft pelos seus 45 anos transformando empresas familiares em famílias empresárias.



O fermento da longevidade

Com um processo de sucessão bem planejado e executado, família Kümmel constrói bases do crescimento futuro

Existem famílias empresárias em que o processo de sucessão acontece abruptamente, por causa de algum imprevisto. Mas existem casos em que a sucessão acontece com paciência, ao longo do tempo, com uma visão estabelecida e preparação da próxima geração para assumir novas responsabilidades. Foi o que aconteceu com a família Kümmel, proprietária do Moinho Arapongas, na cidade de Arapongas, no interior do Paraná.

Fevereiro de 2020 foi um período especial para a família: oficialmente,

o bastão foi passado da segunda para a terceira geração. Daniel Kümmel, neto do fundador Dr. Paulo Kümmel, se tornou o presidente da empresa, depois de um longo processo de preparação. Roberto Kümmel, da segunda geração, foi para o Conselho de Administração, coroando mais uma fase do processo da família empresária.

“Lá atrás, éramos uma família com um líder, o nosso pai, e não precisávamos nos preocupar com o futuro”, lembra Sergio Kümmel, primeiro membro da segunda geração a ser presidente da empresa, em 2005, e pai de Daniel.

“Meu pai viu que seria importante fazer essa transição e isso deixou uma lição importante para nós”, comenta. “Não estaremos aqui para sempre e quando fazemos a passagem de bastão de forma controlada, sem emergências, é o cenário ideal”, completa.

O que não significa que esse processo tenha sido harmonioso. Na realidade, foi um período bastante desafiador, que exigiu muita conversa para construir um alinhamento entre a segunda e a terceira geração. Um dos segredos foi uma espécie de “geração 2,5”. João Paulo é neto do fundador, mas, com o falecimento precoce de sua mãe, se tornou sócio como se estivesse na segunda geração. Esse fato construiu uma ponte entre as gerações da família e ajudou a aparar arestas.

Foi administrando a operação agropecuária do grupo, em Nova Mutum (MT), que João Paulo mostrou qualificações para voos mais altos. Uma ampla operação de arroz, soja, milho e gado, a fazenda é referência em produtividade e um caminho importante para a qualificação profissional da família empresária.

O processo formal de transição para a terceira geração tem suas raízes em 2012, quando foram feitas as primeiras reuniões e, principalmente, o primeiro Encontro de Família, que é realizado anualmente em dezembro. “O dr. Paulo, o fundador, queria muito que houvesse uma transição tranquila e, por isso, essa sempre foi uma prioridade”, afirma Stefani Kümmel, esposa de João Paulo e a atual presidente do Conselho Familiar Societário.

O Conselho Familiar Societário – CFS foi constituído em junho de 2014, com uma mistura de gerações que ajudou na capacitação dos mais novos. Quatro meses depois, viria o Conselho de Administração, com a presença de um independente, que, por algum tempo, caminhou junto com o CFS até que a família alinhasse a divisão de papéis e as instâncias de governança. Atualmente, cada um dos conselhos realiza de 10 a 12 reuniões por ano, em um trabalho de diálogo constante entre os membros.

Dessa forma, a governança rendeu frutos. “Procuramos estimular que cada um se desenvolva, sugiro cursos e eu



Família Kümmel: governança praticada constantemente gera equilíbrio nas relações familiares e melhor entendimento sobre o papel de cada um

mesma tenho aprendido muito com essa jornada”, comenta. Sua formação acadêmica foi dirigida para lidar com os desafios do Conselho Familiar Societário, com formação para entender melhor as pessoas e poder fazer as perguntas certas na hora certa. “Também busco cursos que eu possa ministrar

para o Conselho e, assim, contribuir para o desenvolvimento de todo mundo. Nós estamos todos em um mesmo barco e precisamos estar alinhados para irmos mais longe. Somente assim vamos conseguir deixar um legado importante para nossos filhos e netos”, avalia Stefani.

família empresária Kümmel RECEITA BEM-SUCEDIDA

ANO DE FUNDAÇÃO 1964

No começo dos anos 60, o engenheiro agrônomo Dr. Paulo Kümmel chega a Arapongas (PR) para prospectar terras e montar um moinho de trigo. Em 1964, o moinho entra em funcionamento e, nos anos seguintes, os cinco filhos passam a atuar no negócio. Em 1975, Kümmel se separa da família Kunz, de quem era sócio desde antes da criação do moinho, ficando com os negócios do grupo no Paraná. No final da década, a expansão levou à criação da Kümmel Agropecuária, com uma fazenda em Nova Mutum (MT) que produz arroz, soja, milho e gado. Ao deixar a presidência do grupo, em 2005, Kümmel passou a cuidar da fazenda, até falecer em 2011. Hoje, o neto João Paulo administra a agropecuária.

2010

2011
Falecimento do fundador, Dr. Paulo Kümmel. Seu filho Sergio já atuava como presidente da empresa

2012
Início do processo de planejamento da continuidade
Início dos Encontros Anuais da Família Empresária, com todos os membros da segunda e terceira gerações

2015
Instituição do Conselho Familiar Societário, com mistura de gerações

2016
Roberto Kümmel sucede seu irmão Sergio na presidência do Grupo
Instituído o Conselho de Administração, com um membro independente

2020

Sucessão executiva: Daniel Kümmel, da terceira geração, assume a presidência do Grupo
Os 4 membros da segunda geração e um da terceira assumem postos no Conselho de Administração

Preparo contínuo da terceira geração pra o papel societário
Planejamento da sucessão patrimonial
Preparação da quarta geração para o papel de sócio

2030

NOVOS CAMINHOS

Ao longo da última década, a família Kümmel aprendeu a lidar com seus novos papéis. A segunda geração assumiu a liderança familiar e deu continuidade aos laços estabelecidos pelos fundadores. Com uma boa base a ser trabalhada, foi possível avançar evitando obstáculos. “Fomos entendendo o que é patrimônio, nosso papel como sócios, o que é ser um executivo familiar, em todo um processo de construção. Toda essa situação foi muito bem construída e, assim, toda a família participa de alguma forma dos negócios, ainda que não necessariamente na operação”, comenta Daniel Kümmel, presidente do Moinho Arapongas.

Sergio deixou a presidência do grupo em 2016 e seu irmão Roberto assumiu. Em 2020, Daniel, da terceira geração (na empresa desde 2001), foi nomeado novo presidente. “Podemos preparar a transição para a nova geração com calma, o que é muito positivo para o futuro do grupo e da família empresária”, comenta Sergio.

Hoje os membros da segunda geração estão no Conselho de Administração, junto com um membro da terceira geração. O Conselho Familiar Societário foi composto, desde o início, com membros das duas gerações, para criar um ambiente de convivência mais harmoniosa entre elas, facilitar a transmissão de conhecimento e ampliar os debates dos principais desafios. “Aprendemos, aos poucos, a sermos mais conselheiros do que gestores e pudemos encontrar nosso sucessor no comando da empresa”, explica o conselheiro.

Essa transição colocada no forno por bastante tempo também foi importante para que toda a família conseguisse se ajustar a seus novos papéis. “A família cresce ano a ano e com isso nossa estrutura de governança também precisa crescer, para que a família tenha um equi-



líbrio. Entendemos que a empresa não é a extensão da nossa casa, e sim o que nos permite dar melhores oportunidades para as novas gerações, seja aqui ou em outro lugar”, afirma Daniel.

O processo de ajuste da segunda geração para seu novo papel envolveu uma mudança de velocidade, uma vez que as decisões do Conselho de Administração são estratégicas e não operacionais. “Quando você é executivo, você está sempre tomando decisões que são imediatamente adotadas. Quando você vai para o Conselho, o ritmo muda e você deixa de olhar para as árvores para ver toda a floresta”, compara. “Esse não é um processo fácil”, diz Sergio.

Essa mudança também trouxe outras vantagens. A estruturação da governança e seus regimentos gerou o respeito às instâncias e criou regras claras a serem seguidas por todos. Nos últimos anos, com reeleição e transição de gerações, foi possível praticar todo o processo de governança. Outro ganho foi a maior convivência da segunda e terceira gerações,

tanto nas reuniões de família quanto de núcleo. Com a educação dos membros da família para o papel de sócios, o próprio projeto de sucessão executiva foi realizado sem solavancos.

UMA NOVA VISÃO

Para Daniel, que tem filhos pequenos, a quarta geração não precisará necessariamente atuar no negócio. “Antigamente, era natural que a sucessão corporativa acontecesse pela família. Hoje o mundo está mais convidativo a novas experiências. Eu sempre tive o perfil para trabalhar no grupo, sempre gostei disso, mas nem todo mundo tem esse perfil e a empresa tem que caminhar sozinha”, analisa. Segundo ele, a quarta geração participará da governança, dos conselhos e terá papel societário, mas não estará necessariamente no dia a dia da empresa. “Tanto a segunda geração quanto nós da terceira temos que ajudá-los a encontrar o caminho deles, que pode estar ou não relacionado ao negócio da família”, comenta.

HÁ **56 ANOS**,
3 GERAÇÕES
SENDO ESSENCIAIS
NO **SABOR** DOS
bons momentos.



**MOINHO
ARAPONGAS**
DESDE 1964

MOINHOARAPONGAS.COM.BR



Uma empresa em constante movimento

Distribuidora Multigiro se dedica à estruturação de governança para manter coesão da segunda geração e consolidar sua expansão por novos mercados

Fundador da distribuidora Multigiro, Diógenes Cunha é conhecido pela proximidade que mantém com os colaboradores. “Fazemos festas de São João, Natal, churrasco quando as metas são atingidas. Gostamos de comemorar os êxitos”, conta. E não poupa esforços para que isso aconteça. “Gosto muito de visitar clientes com intuito de ver as oportunidades em loja, registrando

sempre que possível com fotografias para mostrar à equipe pontos de melhorias e também para elogiar o que está bem feito. Não é para pressionar. É que, quando a gente pega gosto por fazer bem-feito, a tendência é sempre melhorar”, explica.

Essa atitude, Diógenes diz ter herdado do pai, Elias de Azevedo Cunha. “Ele sempre gostou de tratar bem seus colaboradores”. A honestidade foi o maior lega-

do deixado pelo pai, que representa a raiz do espírito empreendedor. Uma história de crescimento e dedicação.

Nunci (Ma Anunciada) e Elias tiveram quatro filhos. O patriarca sempre incentivou os estudos dos filhos. “Como ele não teve oportunidade, sempre fez questão de colocar os filhos em bons colégios. E dizia que teríamos duas formaturas: uma na faculdade e outra na empresa”, recorda Diógenes. À exceção da filha, que enveredou pela área de bioquímica, Diógenes e os irmãos fizeram Contabilidade, Administração e Economia e cuidaram das áreas Financeira, Logística e Comercial respectivamente.

Quando já estavam os três trabalhando na empresa, Elias não escondia uma preocupação: “Ele dizia que tinha medo deste barco ficar muito pesado no futuro. Vocês vão casar, ter não sei quantos filhos, vem tudo aqui para dentro e em pouco tempo começa a briga entre vocês. Ele acreditava que cada um deveria ter o próprio negócio”, conta. Do ponto de vista dele, parecia ser a melhor receita para conduzir sua sucessão.

SURGE A OPORTUNIDADE

A premissa de cada um seguir seu cami-

nho empresarial até aconteceu, não pelo temor de Elias, mas por uma oportunidade detectada por Diógenes. Ao entrar na sala do pai, durante uma reunião com um representante de uma indústria de chocolates, ouviu a proposta para montar uma distribuidora em João Pessoa (PB).

A ideia da Indústria não seduziu o pai nem o irmão mais velho, mas serviu para influenciar o filho mais novo para essa oportunidade. Diógenes – já casado, com dois filhos pequenos e um terceiro a caminho – vislumbrou o negócio. “Eu estava na área financeira, mas sempre gostei muito da área comercial. Quando o gerente saiu, pensei: ‘Isso é uma oportunidade de a gente crescer’. No dia seguinte, fui à casa de meu pai conversar sobre a ideia. Era uma quinta-feira. Na segunda, já estava em João Pessoa procurando um local para alugar”, relata.

Com o estoque inicial fornecido pelo pai e uma frota de quatro veículos para as entregas, Diógenes abriu, em 04 de setembro de 1995, a Disbombs (Multigiro Distribuidora). Com cinco meses de atividades, sofreu um revés: a empresa foi assaltada durante o Carnaval. “Roubaram praticamente tudo, os produtos de



Diógenes e família: projeto de vida e construção da governança para a nova geração

maior giro e até os computadores.” Com tão pouco tempo de operação, Diógenes chegou a arrumar as malas para voltar a Natal, a pedido dos pais. Na última hora, ao ver a esposa chorar no quarto, resolveu ficar e remontar o negócio.

Daí veio a coragem e determinação de seguir em frente com o projeto e pensou: “eu não fiz nenhum mal a ninguém, porque que tenho que ir embora?”.

Com o apoio incansável de toda famí-

lia, quase que diariamente o irmão Elias Filho ligava e perguntava se estava tudo bem e se estava precisando de alguma ajuda, de saúde ou financeira. Meus pais e irmãos sempre diziam: “Se resolver voltar, seu lugar está aqui na empresa para continuar como era antes”. Isso me dava segurança de que minha nova família recém-criada não estaria em apuros. Vamos arregaçar as mangas e trabalhar. De lá para cá, foi só crescimento e desenvolvimento”, diz.

família empresária Cunha

O DOCE SABOR DA SUPERAÇÃO

ANO DE FUNDAÇÃO 1995

Com a ajuda do pai, que deu o estoque inicial e quatro kombis para fazer as entregas, Diógenes Cunha abriu a empresa Disbombs em João Pessoa (PB). O nome era uma redução de “distribuidora de bombons”. Cinco meses depois, um assalto à empresa fez o fundador arrumar as malas para voltar a Natal (RN). Ao ver a esposa chorar no quarto, resolveu ficar e remontar o negócio. Com a ajuda dos principais fornecedores, restabeleceu a operação. Em 1997, diversificou o portfólio de produtos para além das guloseimas e mudou apenas o nome para Multigiro. Em 2020, a distribuidora completa 25 anos e projeta registrar sua história em um pequeno museu. “Com ele, podemos mostrar e valorizar a nossa história”, diz Diógenes.

2010

Reestruturação, priorizando fornecedores com produtos de maior valor agregado

2011

Abertura da Multigiro RN, na cidade de Parnamirim

2018

Início da elaboração do protocolo societário
Desenho do projeto de vida da segunda geração
Conclusão do novo Centro de Distribuição na Paraíba

2020

25 anos de fundação

Investimentos em tecnologia para aprimorar os serviços ao cliente
Crescimento anual de duplo dígito na estrutura atual

2021

Descrição de atividades e políticas de todos os cargos da empresa

Atualização da Missão, visão e valores estruturados e reconhecidos por toda a organização

2022

Implantação do Conselho de Administração

2023

Atuar em segmentos em sinergia com o negócio

2030

Ele atribui o bom desempenho a fatores como o controle minucioso de despesas, o investimento em pessoas e tecnologia, e a eficiência na logística. “Sempre houve um compromisso para que os clientes recebessem os produtos no prazo combinado. Com isso, fomos conquistando cada vez mais credibilidade no mercado”, conta. Diógenes e Gislene tiveram três filhos, que passaram a ter mais interesse de começar a trabalhar na empresa na época da graduação. “Eu os deixei à vontade. Eles começaram devagarinho e foram se desenvolvendo aqui dentro.”

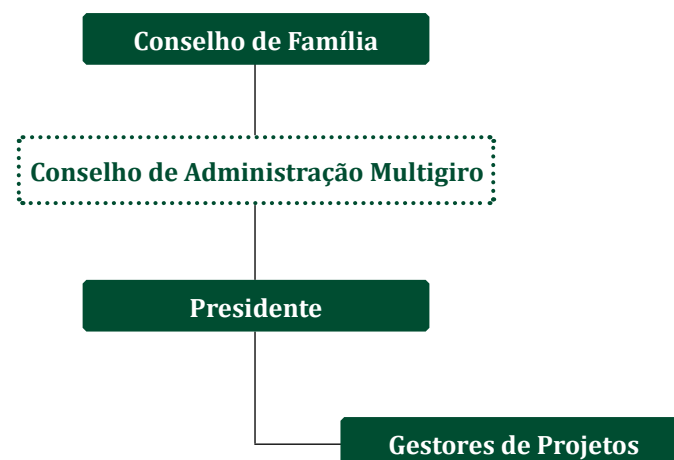
EMPRESA SEMPRE PRESENTE

O filho Renan relata que a Multigirot começou a fazer parte da vida da segunda geração ainda na infância. “Sempre tivemos contato com a empresa, indo quando criança, brincando com as caixas etc. Sempre fomos incentivados a trabalhar na empresa da família como um meio seguro de ser bem-sucedido. No meu caso, nunca pensei em outro caminho profissional, mas sim em ter outros tipos de investimento.”

Ao ver que o caminho dos filhos estava atrelado ao da empresa, Diógenes considerou que era hora de uma conversa sobre o futuro. Ressabiado com a imagem do barco pesado e com o que via em outras empresas, decidiu se aprofundar no tema, como forma de encaminhar sua continuidade de maneira estruturada. “Fiz alguns cursos e decidimos iniciar um projeto mais assertivo.”

Renan confirma que a imagem do barco pesado, tantas vezes citada, pairou sobre a segunda geração. “Naturalmente isso fica em nossa mente. Nunca conversamos sobre a possibilidade de isso acontecer com o nosso núcleo, mas o exemplo familiar de empreender individualmente é bastante forte na família. Após vermos vários exemplos de sucesso, foi que realmente ficamos convencidos que seguiríamos como uma família empresária”, conta.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA CUNHA



Cada irmão iniciou seu desenho de projeto de vida. Formados em Administração, com o apoio da mãe Gislene, decidiram permanecer unidos. “Juntos eles podem ficar muito mais fortes. Se eles se separassem, iam começar com um pedaço muito pequeno para cada um”, explica Diógenes. O filho Daniel cuida da área de compras e Renan é responsável pelo trade. O mais novo, André, por uma decisão de carreira, decidiu fazer pós-graduação em finanças em São Paulo e adquirir a experiência de trabalhar em outra empresa.

A família sabe que a necessidade de mudar requer novas atitudes. “De um tempo para cá estamos nos preocupando com a parte de formação. A cultura da família sempre colocou o trabalho no primeiro plano e a formação em segundo. Nunca levamos os estudos totalmente a sério até nos formarmos. Após isso, fomos vendo a importância e passamos a nos qualificar com cursos de MBA e treinamentos”, conta Renan.

Em 2018, a família começou a elaboração do protocolo societário. “Eles estão bem atentos aos detalhes, que é justamente

para não ter problemas futuros. Está tudo sendo feito com transparência”, observa Diógenes. “Eles já sabem que não são obrigados a trabalhar na empresa, podem ser apenas sócios. A governança é importante porque, qualquer que seja a escolha, o terreno está preparado. Eu até me surpreendi com um deles dizendo: ‘Pai, se aparecer alguém mais capacitado do que eu, não tem problema ele entrar no meu lugar’. Por isso é importante deixar o modelo desenhado, para não ter problema.”

Os irmãos têm feito reuniões periódicas com registro em atas. Renan estima que a estruturação da governança esteja em 20%. “Estamos delegando nossas funções e atribuindo políticas de atuação para que os setores dependam mais do processo do que de uma determinada pessoa”, explica. “Vemos uma grande importância em estruturar a governança para estabelecer padrões mais profissionais nas tomadas de decisões, de forma equilibrada, considerando diversos pontos de vista. A governança é o principal guia para manter uma sociedade ativa, com engajamento, e evitar ou minimizar fatores indesejáveis.”



HÖFT 45 ANOS. AJUDANDO A GIRAR NEGÓCIOS E A CONSTRUIR MARCAS DE VALOR.

COM 25 ANOS DE ESTRADA, A MULTIGIRO PARABENIZA A HÖFT CONSULTORIA PELOS SEUS 45 ANOS DE HISTÓRIA.

Duas empresas que trabalham para girar a roda da economia e construir marcas de valor, seja distribuindo produtos com excelência no atendimento e logística pontual, seja oferecendo uma consultoria especializada em sucessão empresarial. Trabalho que dá resultados e nos enche de orgulho.



GRUPO
Multigirot 25
ANOS

grupomultigirot.com.br



Quando a governança se degusta

No Japão, grupo Maruhachi Muramatsu avança sem pressa em sua governança familiar e societária, um passo de cada vez

A evolução das famílias empresárias é um processo constante. É algo que tem mais a ver com a situação específica de cada uma do que com sua idade ou tamanho. Um bom exemplo disso está no Japão, em que o grupo Maruhachi Muramatsu mantém uma estrutura familiar muito fechada e, aos poucos, vem dando passos em sua governança.

Fundado em 1868, o grupo é uma das referências japonesas na fabricação do *dashi*, o caldo usado na preparação de diversos alimentos e produzido a partir de pescados, normalmente do atum. Em sua quinta geração, a família empresária mantém o espírito dos tempos de fundação, em que as questões de negócios permeiam os almoços familiares de domingo. Isso cria um DNA na família,

em que falar de negócios faz parte do dia a dia.

“Renovamos recentemente nossa estrutura acionária para fazer com que a sucessão familiar aconteça de maneira mais eficiente. Como não temos a intenção de abrir nosso capital, percebemos que melhorar nossa governança interna era muito importante”, afirma Zenpachi Muramatsu V, presidente da Maruhachi Muramatsu. Até o ano passado, 100% das ações da empresa operacional eram controladas pela holding, que contava com 73% das ações entre os membros da família e 27% entre não-membros. Com a mudança, a família passou a ter 33% de participação direta no negócio, a *holding* detém 30% e os não-membros, 37%.

A reestruturação societária foi estimulada por uma questão de planejamento tributário, uma vez que o Japão é um dos países que cobram tributos mais elevados sobre a transmissão de herança. “Essa é uma grande dor de cabeça e a diluição do controle tem um papel crucial em ajustar esse ponto”, diz o presidente. Para ele, o crescimen-



Sob Zenpachi Muramatsu IV (foto), grupo precisou recomeçar negócio do zero após a II Guerra Mundial. Hoje, governança foi solidificada pelo genro Muramatsu V

to da empresa nos últimos anos tornou essa questão ainda mais complexa e, por isso, os esforços recentes de governança focaram nesse ponto.

Na visão de Muramatsu, a mudança na estrutura societária é também uma maneira de evitar a repetição de erros do passado. “Quando não tí-

nhamos uma estrutura de divisão das ações, meu pai foi afastado por um dos sócios e isso criou uma situação muito delicada. Foi difícil corrigir essa situação e esperamos não enfrentar novamente esse problema”, comenta.

O próximo passo, a ser tomado nesta próxima década, é a formaliza-

ção do Conselho Familiar. “Entendemos a necessidade e queremos avançar para esse tipo de estrutura no futuro”, conta o presidente. Mas sem pressa: ao estilo japonês, cada passo é muito bem estudado, para que gere bons frutos e mantenha as tradições e valores do negócio intactos.

família empresária Muramatsu UM SÉCULO E MEIO DE SABOR

ANO DE FUNDAÇÃO **1868**

Tudo começa quando Zenpachi Muramatsu abre um negócio de atum em conserva. Adicionando ideias próprias aos métodos tradicionais, ele se destaca no mercado. A geração seguinte amplia os negócios com a produção de um extrato feito com o molho da conserva, o *dashi*, base para a culinária japonesa. Durante a gestão do neto, o Japão sofreu com a Segunda Guerra Mundial, e a quarta geração precisou recomeçar. Aproveitando a evolução dos hábitos, criou uma versão do extrato em pó para atender à demanda por alimentos instantâneos. Hoje estabelecida como um dos principais fabricantes de *dashi* do Japão, a Maruhachi Muramatsu ampliou seu mercado com ingredientes para alimentos saudáveis e produtos medicinais.

2010

2013

Zenpachi Muramatsu V, casado com uma representante da quinta geração familiar, assume a liderança dos negócios

2019

Nova estrutura de governança corporativa, com criação de holding familiar

2018

Sexta geração da família começa a atuar na área executiva

2020

Implantação e aperfeiçoamento da governança familiar, com desenvolvimento do Conselho Familiar

2030

Seleção de um dos membros familiares para assumir o papel de CEO e receber participação acionária majoritária



Relações construtivas

Mais do que loteamentos, prédios e condomínios, a família empresária Carvalho investe em um novo modo de viver

Uma parte dos contornos da cidade de Rondonópolis, um dos polos econômicos do Mato Grosso, leva a marca de Nelson Carvalho, que projetou o primeiro loteamento em 1996. Para dar o primeiro passo, vendeu casa, carro, gado e comprou uma área para que o resultado fosse do jeito que idealizava. “Ele arriscou tudo e começou do zero. Depois, foi um loteamento atrás do outro”, conta a filha Letícia, sobre a história da NC Imóveis.

Estar aberto a aprender e fazer sempre o melhor possível foram pilares de sua história. Superou suas as dificuldades

de suas origens e formou-se engenheiro na Universidade de Brasília. Uniu-se a esposa Mara, e com a mesma dedicação educaram as três filhas, todas incentivadas a estudar fora. Foi numa viagem de intercâmbio de Melisa, a mais velha, que Nelson conheceu os bairros americanos, retornou inspirado e disposto a construir um padrão semelhante no Brasil.

A NC Imóveis transformou-se em sinônimo de qualidade e bem viver, cada novo loteamento transformava o bairro em referência na cidade. Todos são entregues e mantidos, com pavimentação, arborização, iluminação, sinalização, sis-

tema de esgoto e áreas comuns.

“Meu pai comprava terras de herdeiros e notava que, em muitos casos, havia questões ligadas à herança”, conta Melisa. Foi na segunda década de operação, que o casal fundador começou a se preocupar com a continuidade da NC, um tema ainda não debatido entre eles e suas três filhas. O receio era de que uma eventual partilha enfraquecesse o negócio. Cada filha exercia uma carreira diferente. Melisa, psicóloga, comandava o RH em uma fazenda. Administradora, Letícia trabalhava com o pai desde 2005. Denise era designer de joias e vivia em São Paulo. A ideia de que a união das filhas fortaleceria a NC soava bem, mas as três nunca haviam atuado juntas.

A questão começou a ser trabalhada em 2013. O objetivo era identificar as razões pelas quais ficariam juntas e as regras que regeriam a convivência. Houve momentos de tensão, e prevaleceu a visão de que as diferenças continham mais potencialidades do que divergências. Ao final de quatro anos, definiram o propósito comum e o código de ética que serviria de base para a sociedade. Propuseram aos pais um



Família Carvalho: ações constantes para cuidar da convivência e preparação para o futuro

ARQUIVO FAMILIAR

modelo inicial de governança, em que teriam reuniões com pauta e um sistema de prestação de contas. Os maridos de cada uma também participaram, alinhando o projeto de vida de cada casal. Juntos, os familiares buscaram formação para o papel de sócios, aprofundando-se em temas jurídicos e de finanças. Paralelamente, o casal fundador formalizou a transferência do patrimônio, em

vida, para a segunda geração.

O alinhamento da família preparou o terreno para a entrada de Melisa e Denise na gestão, em 2017. “Hoje eu não consigo nos ver separadas. Nós nos complementamos”, explica Melisa. Este ano receberam uma homenagem surpresa da equipe NC, estampando a capa do jornal interno com o título: “As irmãs coragem”, descrevendo a personalidade

de cada uma e a atuação conjunta como um diferencial para a gestão.

Ainda que a terceira geração seja composta por quatro crianças, o futuro está no radar. “Sempre converso com o meu marido, pois quero que a minha filha escreva a história dela, dentro ou fora da empresa. Mas nós, como pais, temos a obrigação de prepará-la para ser sócia”, analisa Denise.

família empresária Carvalho ESTRUTURAS SÓLIDAS

ANO DE FUNDAÇÃO 1996

Após sair de uma sociedade que havia durado 20 anos, o engenheiro Nelson Carvalho decidiu começar um negócio que refletisse sua visão de mundo. Criar em Rondonópolis espaços que gerassem qualidade de vida e que as pessoas se sentissem responsáveis pelo local em que habitam. Seus primeiros projetos foram loteamentos. Nos anos seguintes, com as filhas Melisa, Letícia e Denise, a NC expandiu seus empreendimentos para praças e condomínios fechados. Em 2018 criou um setor de engenharia e passou a atuar como construtora. O primeiro prédio da NC será erguido na cidade. Atualmente, em parceria com a prefeitura, a NC busca adesões de empresários locais para a construção de um parque de 20 mil m² para o lazer da população.

2010

2013
Início do debate sobre a continuidade e alinhamento da segunda geração

2016
Instituição das reuniões de família, início do Conselho de Família

2015
Transferência de patrimônio do casal às filhas, com retenção de usufruto



2017
Entradas de Melisa e Denise na gestão da NC

2019
Certificado de conformidade conferido pelo Itac, de Curitiba

2018
Criação do setor de engenharia
Começo das obras do primeiro condomínio fechado de casas



Início do primeiro projeto de prédio a ser construído pelo grupo NC
Planejamento de governança com perspectiva de instalação do Conselho de Administração

2020

2023
Fortalecimento do Conselho de Família

2024
Ser referência em moradia com inovação e qualidade em Rondonópolis

2030

2028
Preparação da nova geração para o papel de sócio



Todo dia é dia de mercado

Família empresária Medeiros, da rede de supermercados Nordeste, aposta na união e na capacitação das novas gerações para se perpetuar

O fundador da rede Nordeste, Leôncio Etelvino de Medeiros, costumava comparar o relacionamento familiar com um feixe de lenha. Cada galho de madeira, isoladamente, tem pouca força e se quebra facilmente. Quando entrelaçados, porém, os galhos se tornam inquebráveis. Essa imagem diz muito sobre os valores da família empresária e a forma como realizou a sucessão geracional nos últimos anos.

Se a transição da primeira para a segunda geração se deu seguindo os padrões do fundador, da segunda para

a terceira, com um maior número de pessoas envolvidas, precisa acontecer com mais planejamento. O crescimento da família empresária demanda novas estruturas de governança, em um processo contínuo. “Essa renovação do feixe aconteceu com nossos avós e pais, agora envolve a gente, e no futuro envolverá nossos filhos. Para funcionar bem, precisamos manter o ponto comum da nossa perpetuidade como família, que é a nossa união”, diz Gicele Medeiros Andrade, membro do Conselho Deliberativo e neta do fundador.

A família passou a trabalhar na sucessão executiva para a segunda geração há cerca de cinco anos e os processos de governança vêm sendo aprimorados desde então. “Nunca tínhamos conhecido, até então, uma família que tivesse passado por essa sucessão, e desenvolvemos um processo próprio para nós”, conta Cristiano Felix Medeiros, membro do Conselho Deliberativo e representante da terceira geração.

“O primeiro desafio que precisamos vencer foi a questão emocional da sucessão, já que, como uma família tradicional, sempre vivemos o dia a dia do negócio”, comenta Leôncio Etelvino de Medeiros Filho, diretor presidente do Nordeste e filho mais novo do fundador. “Percebemos que todos queríamos a continuidade da empresa, e isso nos ajudou muito a estabelecer processos claros”, diz.

O primeiro passo foi definir os papéis das instâncias de governança, e então as responsabilidades, critérios e idades limites para presença na gestão do negócio, no Conselho de Administração e no Conselho de Sócios. Os quatro irmãos da segunda geração eram diretores da empresa e, dos 12 membros da



Na família empresária Medeiros, governança se torna mais complexa a cada geração e exige mais diálogo e preparação

terceira geração, 11 estavam na gestão do negócio. “Vimos que no futuro seria muito complexo gerenciar as relações familiares e de negócios. Nunca fomos muito bons de conversar na família, mas entendemos que tínhamos que rever nossa governança para criar novos horizontes”, afirma Gicele.

Se na segunda geração era relativa-

mente simples alinhar quatro irmãos que cresceram dentro do negócio familiar, cada um como diretor de uma área específica, na terceira geração passa a ser mais difícil chegar a esse consenso. “A segunda geração tinha um diálogo natural, do dia a dia e de viver o negócio desde cedo. Na terceira geração esse processo tem que ser estimulado. Por isso,

viemos criando a governança familiar, societária e corporativa para exercitarmos todos os papéis”, diz Cristiano. “Aos poucos, cada um foi encontrando suas participações na empresa dentro de seus projetos individuais de vida, seja como sócio ou como membro de algum dos Conselhos”, acrescenta.

“Hoje, nossos esforços estão alinha-

família empresária Medeiros DE TOSTÃO EM TOSTÃO

ANO DE FUNDAÇÃO **1972**

Maior rede de supermercados do Nordeste em vendas por checkout e em vendas por metro quadrado, com 64,7% de participação de mercado em Natal (RN), o Nordeste é um dos grandes destaques do varejo brasileiro. Nos anos 70, a rede nasceu sob a liderança do patriarca Leôncio Etelvino de Medeiros e quatro de seus dez filhos. A família Medeiros teve que recomeçar do zero algumas vezes, mas com muita garra, se desenvolveu. Com nove hipermercados e duas lojas de atacarejo na região de Natal (RN), hoje emprega mais de 4.000 pessoas e é uma das 30 maiores redes de supermercados do País, de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

2010

2012
Criação do Conselho Familiar

2015
Trabalho do projeto de vida com os membros da família
Cinco membros da terceira geração deixam a empresa

2013
Revisão do acordo societário, com envolvimento da 2ª e 3ª gerações
Realização do primeiro Encontro da Família Empresária

2016
Início do processo de sucessão executiva
Unificação dos conselhos de Família e de Sócios no Conselho Societário Familiar
Criação de um plano de desenvolvimento para os membros da família

2017
Criação do Comitê de Continuidade para os membros da família que atuam na empresa
Manoel, da 2ª geração, passa gestão para Leoncio, seu irmão mais novo, e assume a presidência do Conselho Sociofamiliar

2019
Início da sucessão de executivos não familiares

2020

Consolidação da estrutura de governança, inserção da 3ª geração na governança corporativa de forma mais efetiva e consolidação do acordo societário

2030

Movimento de preparo e integração da quarta geração

dos no sentido da perpetuação do negócio, e isso faz o sucesso da empresa não somente no momento atual, como também em uma visão de futuro. A união da segunda e da terceira gerações permite um crescimento harmônico do negócio e uma sinergia muito maior entre todos nós”, afirma Leoncio. “Antes, pensávamos de forma isolada, não como família. Hoje, somos realmente um feixe unido, pois todos trabalham no mesmo sentido, independente da posição que ocupem na governança”, diz.

A FORMAÇÃO DA GOVERNANÇA

O processo de transição geracional teve início em 2012, com a formação de um Conselho Familiar que, em um primeiro momento, envolvia somente membros da segunda geração. Logo passou a incorporar mais representantes. “Quando começamos a tratar de governança, eu atuava no RH da empresa. Comecei a me identificar muito com o tema e as oportunidades de participação foram se abrindo”, conta Gicele. A família empresária começou a desenvolver contatos com outras famílias que estão há mais tempo nesse processo. “Aprender com os Nishimura, com os Trecenti e com os Simões, entre outros, foi muito importante, porque mostrou a importância de nos prepararmos e como esse processo poderia gerar novas possibilidades para a família empresária”, conta ela.

Nessa mesma época, a terceira geração começou a se movimentar para ter uma participação mais efetiva. “Lá atrás, não estava clara para todos a importância do que estávamos começando a fazer. Por isso, os membros da terceira geração se reuniram para discutir possibilidades e criar um modelo que nos preparasse melhor”, afirma Gicele.

Fomos evoluindo aos poucos. “Há



alguns anos, fizemos um curso de formação de conselheiro de administração, o que nos ajudou nessa evolução”, comenta Cristiano. Somente em 2017 surgiu a oportunidade de fazer parte do Conselho Deliberativo. “Meu pai se ausentou por questões de saúde e o substituí por algum tempo. Depois retornei ao Conselho de Sócios e em 2019 houve um movimento de levar a terceira geração para o Conselho Deliberativo, que era a única instância em que ela ainda não estava”, diz.

Segundo ele, a chegada dos mais novos não se deu por um planejamento exaustivo, e sim a partir de um diálogo mais saudável entre as gerações. “Foi algo que aconteceu de forma simples, com muita conversa, o que foi muito positivo para toda a família”, comenta.

APRENDIZADO EXTERNO

Cada membro da família empresária foi incentivado a seguir seu preferido, seja ele dentro ou fora da empresa. Em 2016, se consolidou o Conselho Socio-

familiar, que apoiou os projetos de desenvolvimento individual. Os que decidiram fazer carreira na empresa foram apoiados pelo Comitê de Continuidade, criado em 2017 para contribuir para a evolução de cada profissional. “Essa visão surgiu com o tempo, demandou muitas conversas e muitos da terceira geração se desenvolveram fora, o que deu uma bagagem grande para que pudessem discutir questões estratégicas nos Conselhos”, afirma Leoncio.

“A maioria de nós da terceira geração acabou buscando uma formação em administração ou economia, porque no fundo imaginava que poderia atuar como executivo”, diz Cristiano. “Nos capacitamos como executivos de mercado e também estamos pensando na quarta geração dessa forma, para que eles sejam ainda mais capacitados. Percebemos que os membros dos conselhos têm backgrounds diferentes, uma multiplicidade de experiências e talentos que ajuda a definir o melhor caminho para a família”, acrescenta.

HÖFT 45 ANOS
*É mais que unir famílias e fortalecer empresas.
E gerar felicidade.*

Por experiência própria, o Nordeste sabe como o trabalho da Höft – Bernhoeft & Teixeira é essencial e valioso. Esta aliança empresarial é motivo de muito orgulho, pois há 13 anos ela vem sendo a base do nosso planejamento de sucessão e fundamental na construção de uma sólida estrutura de governança. Nossa maior alegria é ver esse profissionalismo retratado no rosto de nossos clientes. São milhões de sorrisos todos os dias! Frutos de décadas de dedicação. Não apenas nossa, mas de aliados como a Höft. **Obrigado e parabéns!**

Nordestão | **#48anos**





Os ingredientes da sucessão

Família empresária Pezzin prepara com cuidado a terceira geração, com envolvimento direto na governança societária e familiar

Uma boa governança familiar e societária depende de um relacionamento harmonioso entre os sócios. Para que haja essa harmonia, é preciso trabalhar cada passo com cuidado, aparando arestas e buscando o consenso nas decisões. É o que a família empresária Pezzin, de Erechim (RS), vem fazendo ao longo da última década.

“Há cerca de dez anos, a primeira geração, na casa dos 80 anos, passou a sociedade e as ações para a segunda geração”, lembra Dirceu Pezzin, CEO do Grupo Peccin. Membro da segunda geração e presente no Grupo desde quando havia apenas 30 funcionários, Dirceu evoluiu

junto com a empresa até chegar à presidência. A saída formal da primeira geração da gestão gerou um novo momento, em que o olhar para a sucessão se tornou mais estruturado. “Um irmão e alguns primos continuaram comigo na gestão e, depois de debates, concluímos que seria melhor partir para um novo caminho, em que a família assumisse um papel no Conselho de Administração”, conta.

Dirceu foi o único integrante da família a continuar no dia a dia da empresa, acumulando com o Conselho de Administração, que também conta com dois conselheiros independentes e outros dois representantes dos sócios familiares.

Essa composição tem se mostrado muito eficiente. “Todas as decisões são tomadas pela maioria, com votos iguais. Isso é extremamente importante, pois todos os pontos de vista são ouvidos. Acredito que esse é um aspecto essencial no nosso crescimento recente”, comenta o executivo.

Nos últimos anos, a empresa tem crescido a taxas de dois dígitos, com aumento da rentabilidade. “Trouxemos profissionais de mercado para as áreas-chave e, com isso, a família se dedica à estratégia do negócio. Esse modelo tem gerado uma confiança muito grande para que os executivos possam tocar a empresa com base na entrega de resultados”, diz.

Entendendo que seu ciclo na gestão está se encerrando, depois de 35 anos, Dirceu vê sua contribuição futura como conselheiro e sócio. “Ainda não definimos os processos de sucessão executiva, mas sabemos que não devem demorar. Não posso envelhecer na gestão e meu papel é preparar alguém dentro da empresa para ser o novo CEO”, afirma. “O Conselho de Administração tem como uma de suas missões preparar essa sucessão, que cria oportunidades de crescimento para quem já está conosco”, comenta.



Família empresária Pezzin: passado turbulento, presente pacificado e futuro estruturado

A TERCEIRA GERAÇÃO SE PREPARA

No passado, três membros da segunda geração trabalharam na empresa, antes da definição de regras no acordo societário. Hoje, um membro da família pode ter uma experiência de até seis meses como estágio e, depois de formado, pode atuar como trainee por até dois anos. Depois, precisa necessariamente ir para o merca-

do. Mais tarde, se desejar voltar, precisa ter a capacitação técnica para o cargo que estiver disponível. “Não temos hoje ninguém da terceira geração entrando no curto prazo na empresa, e nem ninguém presente no dia a dia”, afirma Dirceu.

Entendendo que esse modelo estimulou a geração mais nova a ir para o mercado perseguir seus próprios interesses, a família procura trabalhar o papel socie-

tário da terceira geração. “Eles estão sendo preparados para se comportar como sócios no futuro, por meio de cursos e seminários”, comenta o executivo.

A terceira geração está sendo envolvida desde 2015 no Conselho Familiar, que havia sido criado cinco anos antes: dois dos quatro membros são dessa geração, em um esforço claro de trazer novas ideias e contribuições que estimulem

família empresária Pezzin DE ERECHIM PARA O MUNDO

ANO DE FUNDAÇÃO 1956

A gaúcha Peccin é uma das principais empresas brasileiras exportadoras de guloseimas, com as marcas Trento, Tribala, Blong e Frutomila. Com um posicionamento empreendedor e inovador, a Peccin se firmou como indústria, com um parque industrial de 23 mil m² e uma das maiores capacidades de produção do País no segmento. A empresa ganhou espaço no mercado internacional, acompanhando tendências, mudanças de comportamento e hábitos de consumo, e evoluindo no uso de tecnologias de produção e gestão. Seu compromisso com a qualidade trouxe certificações de qualidade para atuação tanto no mercado brasileiro quanto em âmbito global.

Fundadores transmitem o controle acionário para a segunda geração

Conselho de Administração passa a ter um representante de cada holding familiar, mais dois Conselheiros independentes. Essa composição se mantém até hoje

2010

Criação do Conselho de Família

2015

Revisão do protocolo de acionistas
Conselho de Família passa a ter membros da terceira geração.
Criação de comitês aumenta participação dos mais novos

2016

Ampliação dos participantes no Conselho de sócios

2018

Primeiro encontro da Família Empresária

2020

Sucessão executiva no Grupo

Desenvolvimento de um Family Office para dar mais suporte às famílias e às holdings

2030

novos olhares sobre o negócio. “É um processo de aprendizado e assimilação que está baseado em colaboração e consolida todo esse processo de governança que começamos a praticar há dez anos”, diz Dirceu.

O Conselho Familiar reflete bem a evolução da governança entre os Pezzin. De três membros iniciais, o CF foi ampliado e passou a contar com quatro representantes, sendo dois da segunda e dois da terceira geração, e foram criados comitês específicos, envolvendo praticamente todos os membros da terceira geração. “Isso fez com que houvesse uma participação mais efetiva dos mais novos, algo que no início estava faltando”, comenta. “Essa mudança criou uma nova dinâmica de participação e fez com que as pessoas se sentissem relevantes na tomada de decisões”.

Com 21 anos, Fabiana Pezzin é a integrante mais jovem do Conselho Familiar da Peccin e uma dos oito membros da terceira geração da família empresária. “Eu tinha 12 anos quando começamos o processo de governança e cresci estudando o assunto, com cursos e reuniões. Quem não participava do Conselho Familiar integrava algum comitê de formação e nós mesmos, da terceira geração, começamos a buscar cursos por conta própria para nos aperfeiçoar”, conta.

Fazendo faculdade de Administração de Empresas e há dois anos no Conselho Familiar, Fabiana entende com naturalidade seu caminho como futura sócia. “Ninguém da minha geração foi criado pensando em trabalhar na empresa, todo mundo foi estimulado a seguir seu caminho. Contamos sempre com o apoio da segunda geração nesse processo e aprendemos a ter um olhar mais macro sobre o negócio, sem misturar as questões familiares com a do Conselho”, explica.

Segundo ela, a relação entre a segunda e a terceira geração é muito harmonio-



sa. “Não temos um choque de gerações e buscamos sempre uma sintonia. Vejo o Conselho Familiar como uma estrutura que mantém a família unida, para que ninguém se sinta excluído do que acontece no negócio”, diz. Para ela, esse é um ponto fundamental. “Se a família está desorganizada, a empresa começa a escorregar. Não tem como manter o crescimento e a continuidade do negócio se a família não estiver unida. O Conselho Familiar tem um papel fundamental de organizar isso e garantir a integração de todos”, acredita.

PRÓXIMOS PASSOS, PRÓXIMAS METAS

A evolução da estrutura de governança é constante e, nesse sentido, o próximo passo para dar mais suporte às famílias e às holdings é o desenvolvimento de um Family Office. “Quanto mais dinâmica for a participação da família,

melhor, para que todos entendam que são relevantes na tomada de decisões. Isso vale também para outros negócios, não necessariamente ligados à Peccin”, comenta Dirceu.

Outro aspecto que será reforçado são os encontros anuais da família, considerados peças fundamentais na governança. “Os encontros facilitaram muito a comunicação entre os membros da família, criando um momento de transmitir informações sobre a gestão da empresa de uma maneira organizada”, diz. Praticamente todos os membros da segunda e terceira gerações fizeram cursos de governança e a intenção é criar novas oportunidades de aperfeiçoamento. “Nosso maior desafio é separar claramente, para todo mundo, o que é família, empresa e patrimônio. É nessa linha que iremos trabalhar para fortalecer a família empresária nesta próxima década”, finaliza o executivo.



Uma história dedicada a um único objetivo: a sua felicidade!

Em 1956, a partir do sonho dos irmãos Pezzin, nascia uma empresa que, ao longo de sua história, se consolidou pelo seu posicionamento empreendedor, inovador e de profundo respeito ao consumidor. A Peccin cresceu entendendo que a evolução diária é fruto do investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, sempre com olhos atentos e voltados ao mercado mundial: acompanhando tendências, hábitos de consumo e evoluindo incansavelmente em tecnologia. Guiada pela ética, honestidade e respeito, a Peccin possui a receita de sucesso que garante a qualidade de seus produtos no mercado brasileiro e em mais de 50 países nos quais atua.





Empresas

RANDON

Cada peça em seu lugar

Direcionamento para o papel de sócios marca a terceira geração das Empresas Randon, com o objetivo de manter a engrenagem operando em alta performance

Em 2019, as Empresas Randon completaram 70 anos de fundação. Uma história que começou com uma oficina mecânica montada pelos irmãos Raul e Hercílio Randon, em Caxias do Sul, na serra gaúcha. Em 1953, após um incêndio, eles reconstruíram o negócio já como uma fábrica de freios. Ao longo das décadas, o empreendimento transformou-se em um grupo de inúmeras empresas, com cerca de 11 mil funcionários.

Pela perspectiva da família empresária, os Randon chegam à terceira geração com movimentos que caracterizam cada uma delas. A primeira geração empreende e expande, a segunda inicia na gestão, mas enfatiza sua atuação na estratégia e governança, ao passo que a terceira vem sendo formada no âmbito societário, estratégico e na administração do patrimônio. “Enquanto a primeira geração tocava os negócios na linha de frente, produzindo, vendendo, cobrando e fazendo

a empresa crescer, a segunda geração está situada mais no lado estratégico. Atuamos na holding Randon Participações, decidindo sobre investimentos, diretrizes, programas de remuneração e incentivo, e para onde vamos. Já os membros da terceira geração estão sendo preparados para assumir postos nos conselhos, tanto nas empresas abertas quanto nas fechadas e nos fundos de investimento. Eles terão suas profissões, mas dedicarão parte de seu tempo para analisar, decidir, deliberar sobre o andamento dos negócios”, explica Alexandre Randon, da segunda geração, filho de Raul, e vice-presidente do Conselho de Administração.

A figura de Raul ficou muito marcada por aglutinar as lideranças da família e do negócio. Em meados da década de 1990, abriu com a família um debate sobre o tema da continuidade, que ficou, por circunstâncias, restrito ao núcleo de Raul. Hercílio morreu em 1989, deixando apenas um filho com questões de saúde, que foi cuidado pela família. Em 1993 foi criada a holding Randon Implementos e Participações e, dois anos depois, a holding familiar



Nascido em 1949 como uma oficina mecânica, grupo tem hoje 11 empresas e 8 mil funcionários

DRAMD, com as iniciais dos filhos David, Roseli, Alexandre, Maurien e Daniel. Do quinteto, Roseli, médica, não havia atuado na gestão, mas foi envolvida no debate, considerando, principalmente seu papel como sócia.

A disposição e abertura de Raul para o debate, mesmo sob sua liderança, o coloca num patamar de fundador visionário,

que, além de empreender, consegue vislumbrar a obra além de si mesmo. No âmbito da família, a figura de Nilva Thezinhina, esposa de Raul, foi fundamental para a união e o desenvolvimento dos filhos, atuando como uma educadora que plantou as sementes do capital humano para a continuidade.

Após a estruturação societária, foi

criado o Conselho de Família, com os cinco membros da segunda geração. O órgão, que se reúne mensalmente, tem entre suas atribuições estipular regras e critérios para entrada de familiares na empresa, planejar a sucessão patrimonial e transmitir valores de geração para geração. Para isso também é organizado o Fórum de Família, evento

família empresária Randon

ENGRENAGENS EM EQUILÍBRIO

ANO DE FUNDAÇÃO 1949

Após o incêndio que consumiu a oficina mecânica, os irmãos Raul e Hercílio retomam o negócio, em 1953, já como uma fábrica de freios a ar. Na década de 1960, passam a produzir outros itens automotivos. Em 1973, em parceria com uma empresa sueca, torna-se a primeira montadora de caminhões da região Sul. Nos anos 1980, chega a pedir concordata. A década seguinte é marcada por reestruturações e expansões. A trajetória do grupo está documentada no Memorial Randon, que está na fase de projeto para uma sede física. O local contará também a história do transporte rodoviário de cargas no Brasil, além de funcionar como espaço cultural em Caxias do Sul.

2010

Confirmação dos valores cultivados pela família
Instrumento de mediação de conflitos
Vigoram as regras de entrada e políticas de aposentadoria de familiares

2012

Formação do Conselho da terceira geração

2013

Criação do Programa Florescer Iniciação Profissional, do Instituto Elisabetha Randon

2019

Daniel Randon torna-se CEO e sucede o irmão David Randon, que passa a presidir o CA
70 anos de fundação

2016

Programa de integridade ID Randon, com código de ética, canais de ouvidoria e política corporativa

2018

Falecimento de Raul Randon

2020

2023

Construção da sede do Memorial Randon
Integração da terceira geração na estrutura de governança corporativa e societária

Intensificação e estruturação do programa de formação de sócios da terceira geração

2029

Aumento expressivo da eletrificação de produtos, como freios

2030

Elevação do nível de globalização da empresa

anual que inclui todos os familiares e cônjuges, e nos quais são reforçados os valores: religiosidade, união, empreendedorismo, simplicidade e responsabilidade social.

Com os sistemas família, patrimônio e empresa delineados, intensificaram-se as ações para o processo sucessório na gestão. As diretrizes foram estabelecidas e, paralelamente, realizados trabalhos envolvendo os projetos de vida e de carreira de cada integrante da segunda geração. O fundador Raul estabeleceu uma condição: que a definição do seu sucessor resultasse de um consenso entre os irmãos. Evitou apontar um sucessor, incentivando o exercício societário entre os filhos, gestores e não gestores, e reforçando a legitimidade da decisão. A escolha recaiu sobre o filho mais velho, David. Na empresa desde 1991, com atuações em diversas áreas e experiência internacional, ele assumiu a presidência em 2009.

O fundador passou o bastão executivo e manteve a presidência do CA, que acumulava. O assento de David na vice-presidência do órgão passou a ser ocupado pelo irmão Alexandre. Com estruturas de governanças corporativa e familiar estabelecidas, a sucessão foi considerada tranquila pelo mercado. Raul faleceu em 2018, aos 88 anos. As bases sólidas também sustentaram a segunda passagem no comando do grupo, em 2019, quando David foi sucedido pelo irmão mais novo Daniel. “Temos uma governança que permite a transição de forma planejada e organizada. É um processo natural”, declarou à época David, que passou a presidir o CA, tendo Alexandre na vice-presidência. A ascensão de Daniel ao comando foi encarada como uma sequência lógica na dinâmica organizacional, ainda no âmbito da segunda geração. “A diferença é de 17 anos para o David, mas ele



foi muito bem preparado, tanto em formação acadêmica como em experiência à frente de negócios das controladas”, afirma Alexandre.

Para a geração seguinte, que conta com 11 membros, o terreno está sendo preparado para que exerçam o papel de sócios. “Se o familiar não executa direito o trabalho dele, quem é que vai falar?”, questiona Maurien, integrante da segunda geração e presidente do Instituto Elisabetha Randon, que promove ações de responsabilidade social.

Isso não significa que as portas estejam fechadas para os novos profissionais da família. Eles podem participar como aprendizes na operação. Victor Randon Barbosa, da terceira geração, por exemplo, ingressou em um programa de *trainee* há dois anos. “Passei por diferentes áreas: marketing, setor de

compras, para conhecer mais a parte operacional e do planejamento estratégico”, conta. Cursando engenharia mecânica, pensa em fazer estágio no Centro de Tecnologia Randon, uma vez que identificou ter inclinação para a área de pesquisa e desenvolvimento. Essa descoberta se deu no Programa de Desenvolvimento de Herdeiros.

Mas o foco está direcionado para a atuação no âmbito societário. Alguns membros da terceira geração participam de parte das reuniões mensais do Conselho da Família. Assim como um membro da segunda geração comparece às reuniões bimestrais do recém-criado Conselho da 3G, que tem seis membros. “É para haver sinergia e equilíbrio entre ações, para que as informações fluam de um comitê para o outro”, explica Alexandre.

NOSSA LINHA DE CHEGADA É O FUTURO.

Em um mundo que não para de mudar,
somos movimento.
Frente aos desafios,
nos superamos.

Nossa linha de chegada é o futuro.
E o futuro não é fronteira.
É oportunidade:
De conectar pessoas a seus sonhos.

EMPRESAS RANDON.
Conectando pessoas e riquezas
para gerar prosperidade.



Empresas
RANDON

R A N D O N . C O M . B R



É preciso saber brincar

Depois de vencer turbulências, a família empresária argentina Dimare inicia preparação da terceira geração, sob liderança harmoniosa dos mais velhos

Fabricante de brinquedos, a argentina Juguetes Rasti viveu desafios que quase a tiraram do mercado, mas a convivência de gerações em harmonia possibilitou aliar tradição e inovação. Agora em uma situação invejável, com parceiros globais e em plena expansão, a família empresária Dimare já pensa na formação dos netos e na perpetuação dos negócios.

A veta empreendedora do fundador Antonio Dimare foi que o motivou a buscar um investimento. Em uma fábrica de

plásticos, nos fundos de uma casa, ele encontrou a oportunidade de exercer sua paixão: produzir brinquedos. Por mais de 30 anos após sua fundação, a Juguetes Rasti foi gerida por Antonio e seus dois irmãos, José e Alfredo, à base de esforço e intuição. O trio de imigrantes italianos, somente com formação escolar de segundo grau, foi descobrindo na prática como vencer os desafios.

A entrada dos produtos chineses afetou a indústria mundial, e os Dimare também sofreram com uma concorrência

que agora oferecia mais por menos. Foi nessa época que os irmãos deixaram a sociedade e Antonio perseverou. Fabricava os Plastiblocks (blocos de montar), mantendo sua qualidade como diferencial de mercado. Foram tempos difíceis.

“Esse movimento todo ao mesmo tempo permitiu e exigiu a entrada de toda a segunda geração, que hoje gerencia a empresa”, comenta Daniel Dimare, filho de Antonio e Diretor de Marketing. À medida em que Daniel e seus irmãos se formavam em carreiras relacionadas aos negócios, eles passaram a trabalhar gradativamente no negócio da família. Daniel e Sabrina se graduaram em Administração, Fabián em Publicidade, Sergio em Logística e Gabriel em Marketing.

Foi com a chegada da segunda geração, nos anos 90, que a empresa começou a olhar para a gestão de marcas, a desenvolver estratégias de marketing e buscar executivos de mercado. Isso trouxe um aumento das vendas e da participação de mercado. “Essa possibilidade de convivência de duas gerações dentro da empresa, de uma maneira harmoniosa, gerou um efeito muito positivo”, afirma Daniel. “A experiência, esforço e know-how prá-



Antonio Dimare e seus filhos: convivência harmoniosa e “química muito boa”

tico do nosso pai, com o conhecimento teórico dos filhos, gerou uma química muito boa”, explica.

Um dos grandes frutos dessa aliança foi a redefinição do nome da empresa. Rasti era uma antiga fabricante alemã de brinquedos, que permanecera inativa durante quase 30 anos, e fazia parte do sonho do fundador ter adquirido essa empresa no passado. Os filhos se mobilizaram e conseguiram fazer a aquisição em 2007, relançando produtos e posicionando-se como Juguetes Rasti.

Para o executivo, o fato de a Juguetes

Rasti ser um negócio da família, em que todo mundo tem interesses muito alinhados, faz com que seja possível fazer adaptações rápidas às mudanças do ambiente. Outro fator fundamental é o alinhamento em relação a valores, que moldam as bases da cultura familiar e se transferem para a organização: dedicação, respeito, paixão e inovação.

A organização societária, definida nos anos 90 após a saída dos irmãos, contribui para esse alinhamento: Antonio, que atua como presidente, tem 20% das ações, enquanto cada filho possui

16% e desempenha uma função diferente. “Temos um senso de pertencimento que surgiu naturalmente, pela paixão pelo negócio. Cada um de nós da segunda geração escolheu, por conta própria, estudar algo que fosse aplicável à Juguetes Rasti e foi aprofundando seus estudos nessas áreas”, diz Daniel.

DE OLHO NO FUTURO

A terceira geração da família Dimare ainda é pré-adolescente. Por isso, o grande desafio familiar para esta próxima década é saber assessorar e encaminhar os estudos universitários da nova geração, respeitando seus gostos e preferências. Além de alinhar diversão e educação em seus produtos, a família empresária precisará descobrir como transmitir paixão e dedicação à sua próxima geração.

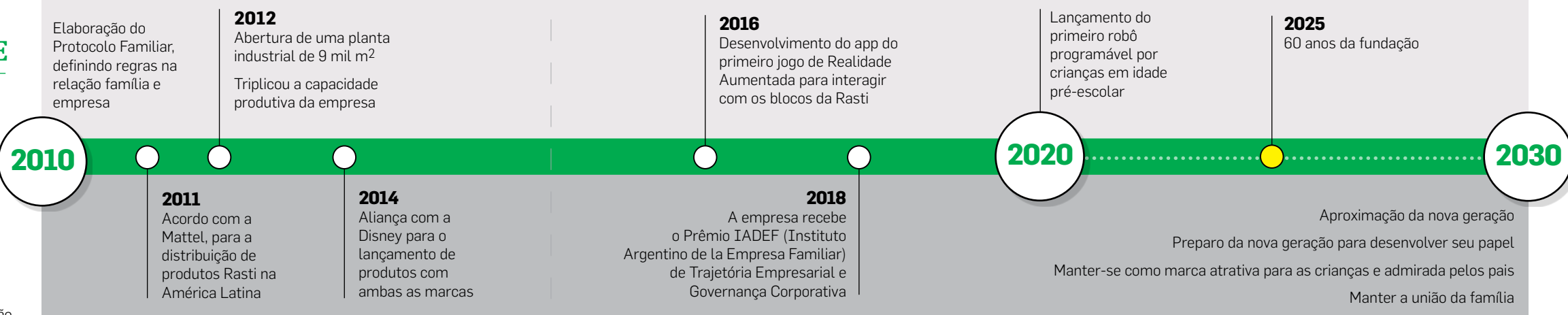
“A chegada de meus netos à empresa é um tema delicado e complexo, que já reconhecemos como aquele com que iremos trabalhar nos próximos anos”, acrescenta o fundador Antonio Dimare. “Espero que meus filhos tenham a capacidade de superar esse desafio com sucesso e eu tenha a oportunidade de acompanhá-los nessa jornada”, completa.

família empresária Dimare

MUDAR PARA MELHORAR SEMPRE

ANO DE FUNDAÇÃO 1965

De uma pequena fábrica de brinquedos artesanais em Buenos Aires a uma empresa que desenvolve produtos com recursos de robótica, a Juguetes Rasti tem uma rica história na Argentina. Os negócios evoluíram nas primeiras décadas a ponto de 30% da produção ser exportada para EUA, Europa, África e América Latina. Nos anos 90, a abertura do mercado local teve um forte impacto sobre os negócios: para sobreviver, foi preciso passar a importar da China. Foi somente nos anos 2000 que a situação se reverteu e a Juguetes Rasti voltou a fabricar. A chegada da segunda geração da família à liderança, em 2008, injetou novo sangue e acelerou a inovação, diferenciação, dinamismo e criatividade na gestão.





Uma longa jornada

Com um modelo de gestão altamente participativo, inspirado nos fundadores, Real Moto Peças usa harmonia familiar para impulsionar governança

Quando dois irmãos passam 40 anos desenvolvendo “o negócio da família”, fazer a virada para uma visão de família empresária e criar os alicerces da governança familiar, societária e corporativa é um movimento gradual. No caso da Real Moto Peças – RMP, de Uberlândia (MG), a liderança inspiradora dos fundadores foi fundamental para que esse processo acontecesse de forma eficaz.

“Os fundadores viram que precisávamos montar um projeto de longo prazo

e, em 2003, iniciamos o processo para a transformação e criamos um embrião de conselho de administração, com dois representantes de cada núcleo”, conta Otayde Gomides de Souza Junior, filho de um dos fundadores e diretor executivo da RMP. “Fomos, ao longo do tempo, avançando devagar, superando as barreiras que surgiam. O importante foi criar as sementes”, afirma.

Em 2014 foi iniciado o projeto de vida com todos os membros da terceira geração. Foi quando surgiu o Comitê

de Futuro, formado pela própria terceira geração, com o objetivo de que criassem o programa de formação. “Montamos um programa de sócios e envolvemos a segunda geração para desenvolvermos juntos os Encontros de Família. Foi um período de muito aprendizado”, conta João Gomides de Souza Neto, membro da terceira geração e gerente jurídico da RMP. Nesse período, as duas gerações ampliaram seus conhecimentos sobre temas jurídicos, financeiros, estratégia e gestão, capacitando-os ainda mais para os desafios societários e corporativos.

Ao longo de quase 20 anos, a família empresária avançou em protocolos e regras para quem queria seguir carreira no Grupo. “A terceira geração já cresceu dentro de princípios bem estabelecidos, que nos ajudaram nos últimos anos”, diz Otayde Junior. Atualmente, o Conselho Familiar conta com quatro netos dos fundadores, em um processo bem organizado. “Tivemos um ganho enorme na atuação da terceira geração e, com isso, estamos avançando na continuidade da família empresária”, afirma.

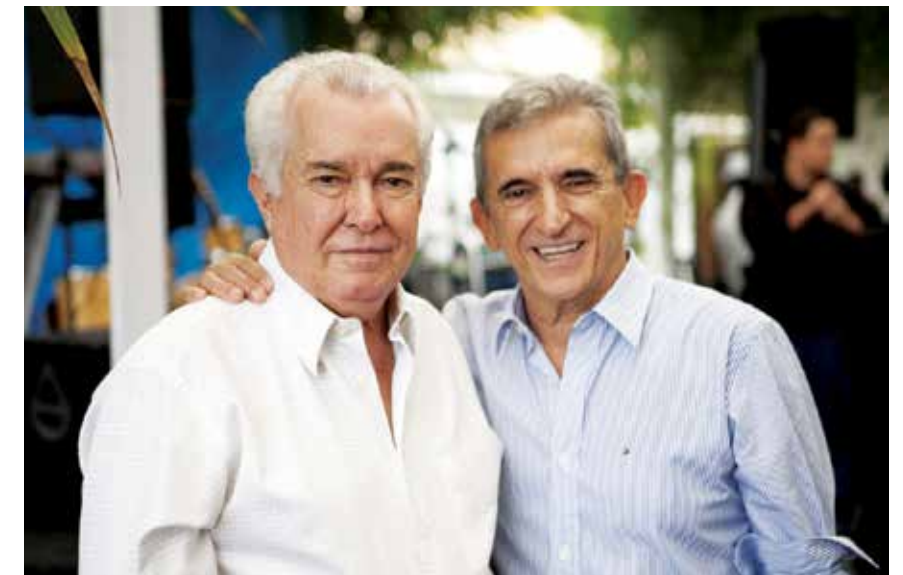
A nova revisão do protocolo familiar, atualmente em andamento, vem sendo

Otayde e João Gomides: atitude dos fundadores continua sendo exemplo para gerações seguintes

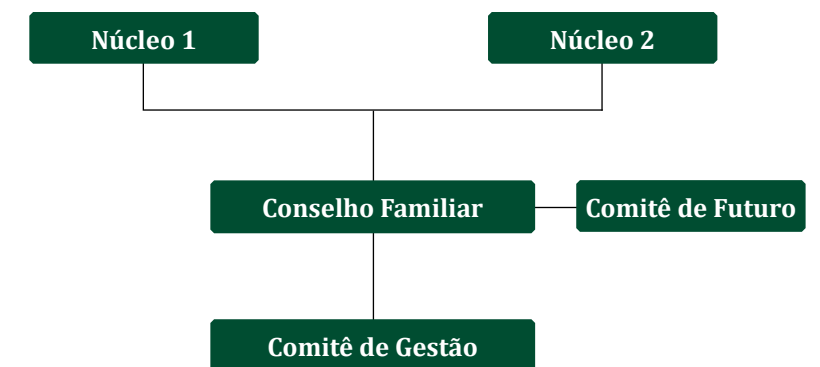
liderada pela terceira geração. “O sentimento dos mais novos é que o documento assinado em 2012 foi assinado pela terceira geração, mas sem a oportunidade de uma discussão profunda entre nós. Percebemos que precisávamos ter uma participação mais ativa e pudemos debater pontos importantes”, diz João.

Quando concluído, ainda sem data prevista, o protocolo viabilizará a renovação das regras e a consolidação das estruturas na perspectiva da continuidade, com o envolvimento das duas gerações adultas.

Atualmente a RMP é gerida por consenso, para criar um modelo decisório que seja inclusivo e facilite a transição de gerações. “Esse é um formato que definimos com a ideia da sucessão dos fundadores. Como vimos que eles sempre definiam as coisas em conjunto, temos um exemplo muito forte, que para nós é sinônimo de sucesso”, completa Otayde Junior.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA GOMIDE



família empresária Gomide

COMBUSTÍVEL PARA CRESCER

ANO DE FUNDAÇÃO 1962

Os irmãos Otayde e João Gomides de Souza começaram a trabalhar em um pequeno comércio de autopeças em Uberlândia (MG). Logo ganharam destaque e, com o tempo, acabaram se tornando proprietários do negócio. Depois disso, são quase 60 anos de sucesso, que fazem do Grupo Real um dos maiores distribuidores de peças e acessórios automotivos do Brasil. Começando com a Real Moto Peças -RMP, e em 1986 abrindo a Disape, o Grupo Real se focou nos segmentos leve e médio para oferecer um mix de produtos diversificados e pronto atendimento de qualidade. Em 2006, a criação da RMP Acessórios fez com que o Grupo passasse a atender o mercado de acessórios automotivos.

2010

2012
Desenvolvimento da segunda versão do protocolo familiar

2014
Início do projeto de vida da terceira geração e do Programa de Formação de Sócios (PFS)

2013
Criação do Grupo Real, que controla as marcas Real Moto Peças, Disape e Real Acessórios

2016
Início da revisão do protocolo familiar com o envolvimento das duas gerações

2020

A RMP é gerida por consenso, no ambiente do Comitê de Gestão

2030

Fortalecer a governança Familiar e Corporativa



Rommannel

O brilho da governança

Famílias empresárias Manchon e Martins trilham juntas o caminho do crescimento da Rommannel e estruturam futuro de união

Atuando no setor joalheiro desde os anos 70, Antonio Carlos Manchon e Antonio Carlos Martins, tio e sobrinho, fundaram com outros dois sócios, em 1986, a Rommannel. A ideia era ocupar um espaço entre as bijuterias e as joias de ouro maciço. “Nascemos no ano do Plano Cruzado, então sempre fomos forçados por situações desafiadoras”, comenta Martins, hoje diretor-geral da Rommannel.

A empresa foi uma das primeiras a trabalhar o conceito de marca no setor e buscou, desde o início, parceiros locais para a distribuição dos produtos. “Nosso

negócio era fazer joia e não operar loja. Entendemos isso desde cedo e foi muito bom para definir nossa identidade”, conta.

Em 2001, os dois outros sócios deixaram o negócio, Manchon e Martins se mantiveram unidos, com perfis diferentes, mas complementares, unidos pelo mesmo propósito. Foi um momento de rever o sonho inicial. “Sempre quisemos ter uma empresa perene, com olhar humano, que desse lucro e transformasse vidas. E buscamos parceiros de negócios que pudessem compartilhar esse sentimento”, explica Martins.

Valores como união, paixão, ousadia e empreendedorismo, aliados à experiência

com o negócio, reforçaram a importância de ter uma governança bem estruturada. “Foi ficando cada vez mais claro que família e negócio são diferentes e devem andar em paralelo, com harmonia. As questões de família devem se restringir à família e a empresa precisa ter uma gestão profissional e saúde financeira”, comenta Martins.

Embora eles já tivessem o princípio de separação entre família, sociedade e gestão, na prática nada estava estruturado. “Faltava formalizar nossa visão”, lembra. O trabalho de desenvolvimento da governança começou em 2018, com a criação dos primeiros encontros reunindo as famílias, planejando o futuro e estruturando os projetos de vida da segunda geração. As famílias passaram a realizar reuniões regulares, atualizando a todos como acionistas, debatendo resultados e planos estratégicos.

A importância de pensar o negócio e a sociedade com independência ficou ainda mais clara quando, em 2019, Antonio Carlos Manchon faleceu. Seus filhos André e Eduardo, além de Fabiana, filha de Martins, vinham sendo preparados e participavam de comitês que discutiam questões do dia a dia do negócio. Hoje,



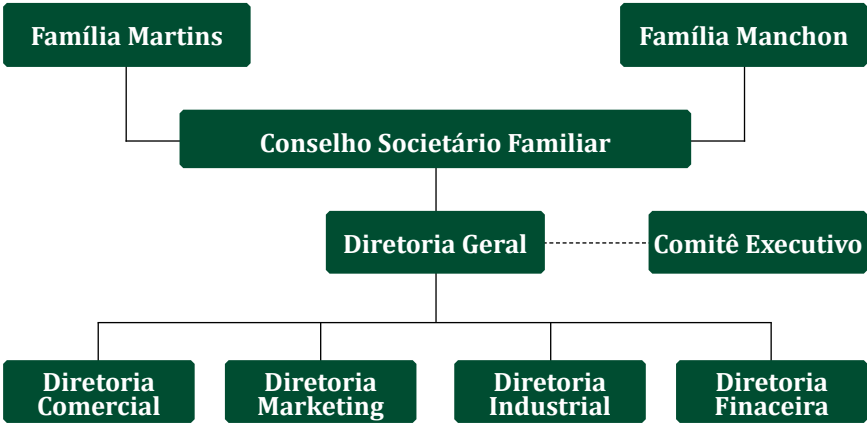
Famílias Manchon e Martins: união em torno de um propósito em comum, com independência entre o negócio e a sociedade

os três são diretores da empresa e compõem o comitê executivo, respondendo diretamente ao diretor-geral.

“Meu pai e o Martins tomavam todas as decisões em todas as instâncias de gestão e sociedade”, conta André Manchon, diretor industrial da Rommannel. “A preocupação com a perenidade do negócio impulsionou a governança”, acrescenta.

Nos próximos anos, a governança familiar, societária e corporativa será totalmente desenvolvida, com a criação de um Conselho de Administração e um Conselho de Acionistas. “As regras de participação ainda não estão assentadas, mas sabemos o caminho que devemos seguir para perenizar o negócio”, diz Martins.

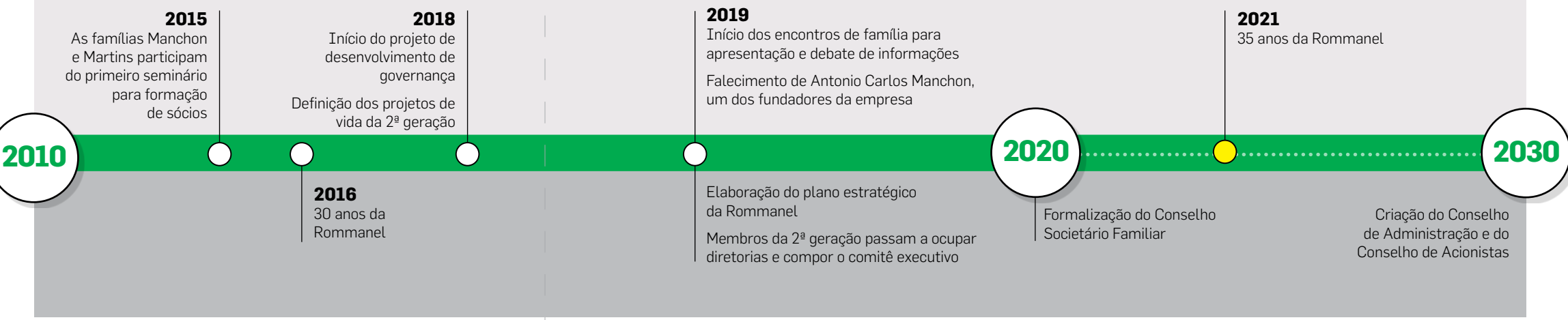
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS MANCHON E MARTINS



famílias empresárias Manchon e Martins O CAMINHO DO EQUILÍBRIO

ANO DE FUNDAÇÃO **1986**

Nascida a partir da experiência de quatro sócios, que desde 1972 atuavam no setor joalheiro, o empreendimento surgiu em Cotia (SP) para ocupar uma lacuna no mercado, que se dividia entre bijuterias e produtos de ouro maciço. Em 2001, dois dos sócios saíram para criar uma concorrente, e a Rommannel se manteve nas mãos das famílias Manchon e Martins. Com produtos de alta qualidade, acessíveis e de maior durabilidade, possui hoje uma linha com mais de 3.000 modelos, e joias para todos os momentos. Atualmente, está presente em todo o país com mais de 280 lojas e milhares de consultoras independentes, além de atuação em mais de 20 países.





O molho do relacionamento familiar

Com uma estrutura de governança própria, que estimula a participação dos membros da terceira geração, família Nakaya fortalece sociedade e negócios

Pensar adiante, mas mantendo a conexão com o passado, sempre fez parte do jeito de ser da Sakura Nakaya, maior fabricante nacional de molhos de soja. Sua fundação já traz esses elementos: o fundador Suekichi Nakaya, imigrante japonês, não perdeu a habilidade de produzir shoyu e missô, itens típicos da culinária nipônica. A produção ar-

tesanal nos anos 30 deu origem a uma fábrica em 1940, que hoje é uma gigante competindo em um mercado global.

No início da década passada, a liderança da família Nakaya percebeu que, para poder continuar competindo, era preciso ter um tipo diferente de organização. “Precisávamos estar mais alinhados em relação aos objetivos e vimos que, para isso, precisávamos

nos organizar como família e como sociedade”, comenta Roberto Ohara, neto do fundador e vice-presidente da Sakura Nakaya. Segundo ele, as pressões do dia a dia faziam com que dessemos muita importância aos aspectos executivos, deixando a organização societária e a governança como um todo em segundo plano. “Lá na frente, esse desalinhamento traria problemas”, diz.

Entre 2012 e 2016, a família empresária estabeleceu a base de sua governança. O Conselho Familiar Societário (CFS), cuja criação foi liderada por Roberto, é hoje presidido por seu irmão Gilberto. “Tive uma participação muito ativa no CFS, mas dividimos melhor as atividades e passei a me concentrar na atuação executiva, enquanto o Gilberto está atento às questões societárias”, afirma.

No caso da família empresária Nakaya, o Conselho de Sócios (CS) foi criado com objetivos semelhantes aos de um Conselho de Administração, reunindo as diretrizes dos acionistas em relação à gestão. “Tanto o CFS quanto o CS são colegiados grandes,

Na família empresária Nakaya, órgãos de governança grandes dão representatividade e voz ativa às novas gerações

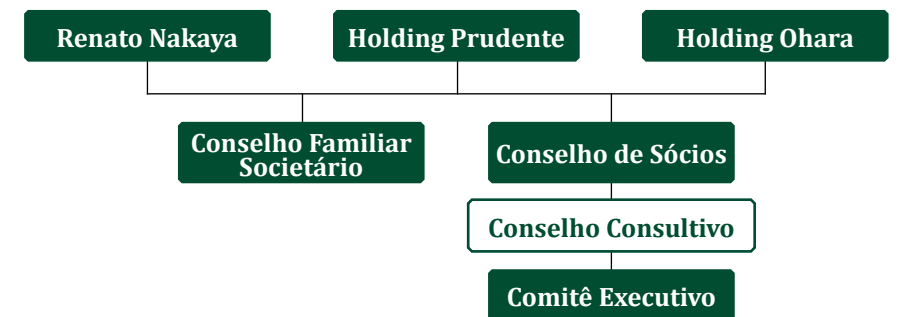
com 11 e 14 membros, para permitir que a segunda e a terceira gerações estejam representadas e tenham voz ativa”, diz Roberto.

Para chegar a esse ponto, os três núcleos familiares que compõem a Sakura Nakaya precisaram nivelar seu conhecimento sobre governança. “Hoje podemos conversar a partir de bases comuns, e isso é fundamental. Todos têm a oportunidade de entender como funcionam as famílias empresárias, compreendendo o ônus e o bônus de serem sócios. Era algo que não era claro”, explica.

Com 17 membros da terceira geração, ampliar a governança familiar e societária continua sendo importante. “É um trabalho contínuo, às vezes com mais intensidade, às vezes meio adormecido, mas sempre ampliando o conhecimento para toda a família. É só assim que podemos trilhar nosso caminho no futuro”, completa.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA NAKAYA



família empresária Nakaya

PERENIDADE E PERPETUIDADE

ANO DE FUNDAÇÃO **1940**

Fundada por Suekichi Nakaya, imigrante japonês que chegou ao Brasil no início do século XX, a Sakura Nakaya nasceu produzindo molho de soja (shoyu). Ao longo dos anos, a linha de produtos cresceu e se diversificou. Hoje, são mais de 300 itens, muitos deles sem similares no mercado. A Sakura é a única no mundo a realizar, em escala industrial, a fermentação da soja e do milho, além de ter sido pioneira no lançamento do shoyu em embalagens PET, do molho de soja light e das conservas vegetais em embalagem abre-fácil, entre outras. A Sakura conta hoje como uma estrutura de gestão mista, composta por executivos familiares e não familiares, alicerçada nos valores da cultura oriental.

2010

2012

Estabelecimento do Conselho Familiar Societário (CFS)

2015

Assinatura do Protocolo Societário

2016

Reformulação do Conselho de Sócios e da Reunião de Sócios, em um formato que funciona na prática como um Conselho de Administração

2020

Sucessão executiva, em que Roberto Otake substitui Renato Nakaya como CEO

2021

Implementação do Conselho de Administração
Mudança de papel do CFS, que se transformará em Conselho de Família

2030

Superar o desafio de trazer a nova geração para o negócio, inicialmente por meio do CFS



A família passada a limpo

Grupo Scorza supera conflitos da segunda geração e busca novos horizontes com a chegada dos netos do fundador ao negócio

Oncativo é uma cidadezinha de pouco mais de 13 mil habitantes, distante 628 km de Buenos Aires. Uma família empresária que começa em um lugar como esse e alcança sucesso internacional é uma história de força e resiliência. Esse é o caso dos Scorza.

Nos anos 50, o torneiro mecânico Luis Scorza tinha uma pequena oficina em que consertava máquinas agrícolas.

Com a ambição de “fazer algo que não se produzia no país”, desenvolveu a primeira varredora de ruas da Argentina, ainda em um tempo em que não havia pavimentação. Em sociedade com seu irmão, o negócio ganhou força, até que em 1968 um tornado destruiu tudo.

Reconstruindo o negócio, Luis faleceu em um acidente de automóvel sete anos depois, deixando esposa e quatro filhos. Um “tio postiço” ajudou a família

a manter a fábrica. Vivendo os dramas de prosperar em uma economia difícil, a Scorza passou por uma transformação em 2003, quando visões diferentes sobre o futuro do negócio levaram a uma cisão na sociedade entre os irmãos. Desde então, a pequena Oncativo conhece duas empresas que dominam todo o mercado argentino de equipamentos de limpeza urbana.

Hoje, a Scorza ocupa uma posição sólida no mercado latino-americano, com representações em seis países da região, a partir da visão de negócios das duas irmãs. Sócias com 50% de participação cada, Silvia e Marcela também são presidente e vice-presidente, respectivamente, do Conselho de Administração da empresa, acompanhadas por um membro independente. Ambas também estão no dia a dia da gestão, assim como seus filhos Luis Demaria, de Silvia e Juan Manuel, de Marcela. As filhas Antonella e Mariana, respectivamente de Silvia e Marcela, não participam da gestão do negócio.

MOMENTO IMPORTANTE

“Estamos em um momento importante na família, com a graduação dos filhos



Na família Scorza, terceira geração vem assumindo responsabilidade pelo negócio, guiada pelas sócias Silvia e Marcela

ao longo da última década e a entrada da terceira geração na gestão. Ao mesmo tempo em que lidamos com a modernização da empresa e grandes desafios no mercado, mudamos nossa estrutura para começar a preparar a nova geração”, comenta Marcela Scorza.

Esse processo de entrada dos netos do fundador ao negócio vem se dando de forma planejada. “Estamos investindo na

capacitação e no treinamento deles, pois sabemos que eles irão assumir a liderança no futuro. Isso está acontecendo de forma harmoniosa”, afirma.

A terceira geração, tem um bom relacionamento com os primos e consegue separar bem o negócio e a família, algo que não conseguimos fazer por muito tempo”, revela Marcela.

Gradualmente, a terceira geração,

hoje na casa dos 30 anos, vem ganhando responsabilidade na tomada de decisões. Um trabalho de orientação, coordenado pelo membro independente do Conselho de Administração, foi importante. “Isso fez com que nossos filhos tivessem um conhecimento maior sobre a gestão da empresa”, diz Marcela. Mais recentemente, com eles já ativos no negócio, foi trabalhado com eles o alinhamento da política empresarial para o futuro.

Mesmo em uma estrutura societária relativamente simples, conflitos podem surgir. “A definição dos papéis atuais da terceira geração, aliada à falta de experiência em outras organizações, cria desafios extras para os mais novos. Além disso, eles precisam estar atentos, pois é preciso diferenciar os papéis de família e sociedade. No dia a dia, isso nem sempre é simples”, analisa Marcela.

“No momento que estamos vivendo, procuramos resolver essas questões assim que surgem. Estamos em um processo de evolução constante, acompanhando nosso crescimento como empresa e como família”, completa. Conversas em família, como essas, são um embrião de um conselho familiar societário.

família empresária Scorza

DA ARGENTINA PARA O MUNDO

ANO DE FUNDAÇÃO 1959

Nascido na pequena cidade de Oncativo, na província argentina de Córdoba, o Grupo Scorza teve como origem a paixão de seu fundador por projetar equipamentos. Luis “Tatin” Scorza fabricou equipamentos para limpeza das ruas, tanques de esgoto e caixas basculantes, além de coletores e compactadores de resíduos. Mesmo com o falecimento prematuro do fundador, a empresa continuou a crescer, com uma visão inovadora de desenvolvimento de equipamentos. A Scorza exporta produtos há mais de 40 anos: em 1972, o Uruguai recebia compactadores de lixo da empresa. Com o tempo, o grupo consolidou sua presença com operações na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Chile, Equador e Peru.

2010

2012

Início do programa de treinamento da terceira geração da família empresária

2017

Terceira geração passa a fazer parte da gestão
Fortalecimento do Conselho de Administração e início do diálogo societário entre as duas gerações

2018

Alinhamento do plano estratégico, com participação da segunda e terceira gerações

2019

60 anos da Scorza

2020

Sistematização das atividades de preparação da terceira geração e processo de transição das participações societárias

2030



Uma receita saborosa

Na SSA, governança societária e familiar se torna mais forte a cada geração, em um processo de evolução constante

“Sou de 1984, cresci na indústria e, nas férias, meu pai me colocava para acompanhar alguém da empresa ou para trabalhar em alguma área aqui dentro. A SSA é parte da minha vida desde sempre”. Para Hugo Souza, membro da segunda geração da família controladora da SSA, uma das principais empresas avícolas nacionais, empresa, família e vida estão muito ligadas.

Desde sua adolescência, seu plano era fazer faculdade de administração e trabalhar na empresa da família. Depois de formado em administração na FGV-

-RJ, trabalhou no Rio de Janeiro por um ano e voltou para Itaberaí, cidade sede da SSA, a 90 km de Goiânia, e entrou na empresa, ainda sem uma posição definida. “Discutimos o que fazer e resolvemos que eu começaria pela produção animal, que era o início da cadeia do negócio”, lembra. Durante dois anos, Hugo atuou na relação com os produtores. Na década seguinte, seu processo de aprendizagem do negócio o levaria a passar pelas áreas Comercial e de Marketing, seguindo de perto a evolução da empresa, antes de partir por dois anos para um MBA no exterior (um ano de preparação e outro

no curso propriamente dito) com o apoio da família. “Conhecer todo o negócio acabou se tornando parte da nossa estrutura de sucessão e toda a família abraçou a ideia de que eu deveria me capacitar no exterior para isso. Lá no futuro deverei assumir a presidência, mas só depois de conhecer a fundo todo o business”, conta.

Viver o dia a dia do negócio se tornou natural para Hugo e suas irmãs Ana Flávia e Ana Cláudia, que hoje fazem parte da gestão, ocupando cargos executivos na empresa. “Para elas, esse movimento começou como uma forma de entender o business e evoluiu, já que no futuro todos estaremos no Conselho de Administração”, diz. “Mas para isso precisamos nos preparar muito. Não quero estar aqui só por ser filho do dono, nem colocar em risco 40 anos de história”, analisa.

DÉCADAS DE TRANSFORMAÇÃO

Essa consciência sobre a necessidade de preservar o legado decorre de uma história em evolução constante. “No início não tínhamos governança e nem uma visão de futuro, como temos hoje. O que a gente sabia, lá atrás, é que precisávamos ser melhores a cada dia em tudo o que fa-



Na SSA, governança é um processo que não termina, mas é essencial para a perpetuação da família e dos negócios

zíamos”, explica José Garrote, presidente da empresa e um dos sócios-fundadores, ao lado de seu sogro Carlos Vieira.

A visão de que era preciso dar atenção à sucessão veio com Garrote. “Nós dois tocávamos o negócio e tínhamos visões muito diferentes, era mais complicado. Uma palestra sobre sucessão me fez perceber que eu era a primeira geração e precisaríamos, com o tempo, resolver nossas

diferenças para garantir que a empresa prosperasse. Chegamos a um acordo: ele passou a cuidar das fazendas e eu da produção de frango”, lembra.

Nos anos 2000, um mercado nacional mais competitivo gerou uma nova mudança de postura. Por volta de 2005, Garrote percebeu que as oportunidades de crescimento da SSA ficariam limitadas se a empresa não organizasse sua go-

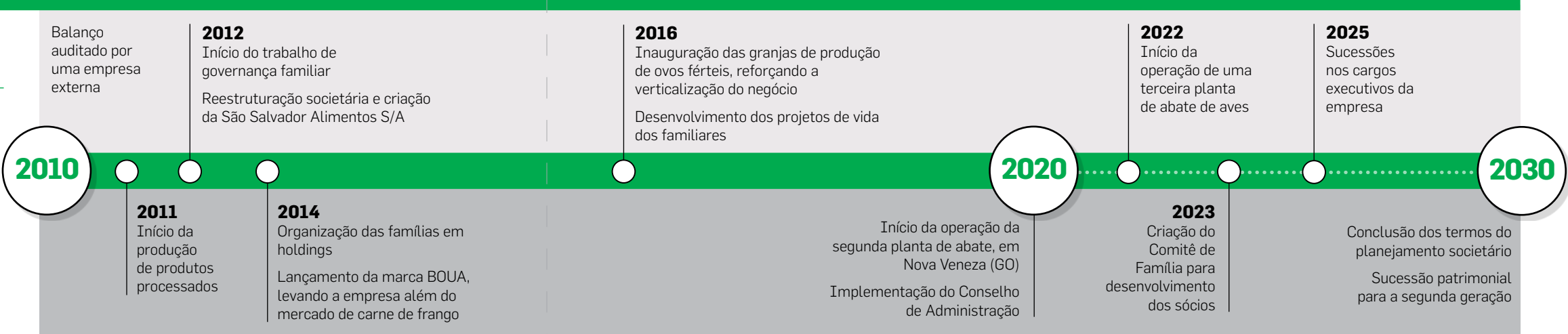
vernância. “Começamos a nos preparar a partir dos processos contábeis e, a partir daí, integração de sistemas, investimentos em tecnologia e avaliações patrimoniais. Fomos percebendo aos poucos que precisávamos repensar nossa estrutura para garantir a continuidade do negócio”, explica.

A SSA passou a se comportar como uma empresa de capital aberto, mesmo

família empresária Garrote DO OVO AO FRANGO

ANO DE FUNDAÇÃO 1981

A história da SSA começa com uma sociedade entre Carlos Vieira e seu genro José Souza, mais conhecido como José Garrote. Juntos, criaram a Avícola São Salvador, uma parceria agrícola para a produção de frango vivo. A partir daí, a empresa cresceu muito, começando com o abate e processamento de frangos e expandindo sua atuação para rações, armazéns graneleiros, incubatório, granjas para produção de ovos e produção de produtos processados. Atualmente, a SSA tem escritórios em Goiânia (GO), Uberlândia (MG), Belém (PA), Brasília (DF) e Itaberaí (GO), oito divisões de negócios e exportações para mais de 60 países em quatro continentes.



tendo seu capital fechado: seus relatórios anuais, por exemplo, obedecem às regras do padrão global GRI, que ajudam a identificar os impactos das operações sobre o meio ambiente, economia e sociedade civil.

Em 2011, a evolução chegou às questões societárias. Com o falecimento de Carlos Vieira em 2002, um modelo societário havia sido feito em nome de Garrote, sua esposa, sogra e cunhado. “Vimos que, na falta de um ou de outro, o negócio precisaria ter continuidade da melhor forma possível. Até 2014, fizemos várias mudanças para nos organizar como S/A, criar holdings familiares e separar os bens da família dos ativos do negócio”, lembra Garrote.

Com as questões diretamente relacionadas ao negócio já equalizadas, ainda era preciso cuidar da sucessão. “Antigamente na família a gente não podia nem falar em alguém morrer, mas isso é natural da vida. Precisamos quebrar muitas resistências para podermos falar na questão sucessória. Para mim, como empreendedor que carregou o bastão por muito tempo, era um tema difícil”, afirma.

Contar com uma consultoria externa nos últimos anos ajudou, na visão de Garrote, a facilitar esse processo. “É alguém de fora da família, que fala com a gente de forma equilibrada e imparcial. Isso tem ajudado cada um de nós a entender seu papel e sua responsabilidade para a perenidade do negócio”, diz.

UM PROCESSO QUE NÃO TERMINA

Hoje em um momento de transição de gerações, inclusive na direção, com executivos que estão na empresa há décadas, a SSA prepara seus próximos passos. “A nova geração terá a responsabilidade de organizar a geração seguinte, é algo que não vai terminar nunca e vai ficar cada vez mais complexo. Por isso, a formação



da terceira geração precisa ser pensada desde a escola para que meus sete netos possam dar continuidade ao negócio da família”, avalia.

A formação da terceira geração segue o exemplo do que aconteceu com a segunda. Nesta última década, como uma espécie de exercício societário, os filhos de José Garrote administraram conjuntamente uma fazenda, de forma independente da empresa. “Foi uma ótima experiência para trabalharmos melhor juntos”, comenta Hugo. Outro passo importante foi o questionamento, em 2016, sobre o projeto de vida de cada membro da segunda geração. Foi o que levou Hugo a fazer um MBA no exterior e as famílias de Ana Flavia e Ana Claudia a também viver nos Estados Unidos por algum tempo.

Tudo isso gerou um novo padrão de diálogo e de exigência para os familiares que vem sendo replicado na formação da terceira geração. Foi criado um modelo

de remuneração para a produção das fazendas, de forma que cada núcleo da segunda geração possa ter a liberdade de educar seus filhos dentro do padrão de exigência do núcleo e também da família. “É uma forma que encontramos de ter uma renda exclusiva para o desenvolvimento dos netos”, comenta Garrote. A expectativa é que, com o passar dos anos, a terceira geração possa se desenvolver sem depender dos recursos financeiros do negócio principal.

Para José Garrote, a separação entre família e negócio é essencial para a perpetuação de ambos. A eventualidade de abrir o capital da SSA no futuro, caso seja do interesse da família, faz com que seja ainda mais importante fortalecer os laços entre os membros das várias gerações. “O dinheiro não cresce porque ele quer, e sim porque fazemos as coisas direito. Uma família forte cria negócios fortes e, por isso, já estamos cuidando do desenvolvimento da próxima geração”, explica.

São Salvador Alimentos.

Uma história de sucesso.



- Mais de 360 mil aves abatidas por dia.
- Mais de 25.000 clientes.
- Mais de 90.000 entregas mensais.
- Mais de 7.500 colaboradores.
- Exportação para 66 países.
- 6 escritórios comerciais no Brasil.
- Presente em 8 estados brasileiros e no Distrito Federal.





Um porto seguro

No grupo japonês Tsuneishi, da família empresária Kambara, governança familiar baseada em relações próximas traz longevidade aos negócios

A formação e o desenvolvimento de famílias empresárias no Japão são uma parte fundamental da forma de se fazer negócios naquele país. A ponto de serem consideradas um impedimento à livre concorrência: logo após a Segunda Guerra Mundial, os americanos reescreveram a constituição japonesa e incluíram cláusulas para impedir a existência dos *zaibatsu*, grandes conglomerados industriais e financeiros que se tornaram verdadeiros centros

de poder econômico durante os 100 anos anteriores.

No pós-guerra, esse modelo foi substituído pelos *keiretsu*, formados por famílias empresárias que estruturavam parcerias muito estreitas com seus fornecedores e, muitas vezes, adotavam o que mais tarde se chamou, no Ocidente, de integração vertical: o controle de diversos estágios da cadeia de distribuição por uma empresa como forma de ganhar competitividade.

Algumas empresas adotaram esse

modelo ainda no período dos *zaibatsu* e, até hoje, prosperam com dezenas de negócios relacionados e uma forte presença familiar na gestão operacional e estratégica. É o que acontece no Tsuneishi Group, fundado em 1903 como uma empresa de transportes marítimos e que, mais tarde, ganharia braços de construção naval, engenharia, hospitalidade e serviços de energia.

Controlado totalmente pela família Kambara, por meio da *holding* THC, o grupo Tsuneishi passou a crescer mais rapidamente na última década, quando a família estabeleceu as diretrizes para um modelo mais sinérgico em todas as suas operações. “Até então, as empresas do grupo agiam de forma independente. Com a criação da *holding*, ganhamos sinergias, expandimos nossa capacidade financeira e ampliamos as possibilidades de carreira para nossos colaboradores, que passaram a ter uma visão de grupo, e não de empresas isoladas”, conta Minako Kambara Suematsu, primeira representante da quarta geração no Conselho de Administração da *holding* e membro do Conselho Familiar.



Esse processo contribuiu para a chegada de Hirotatsu Kambara, também membro da quarta geração, à liderança da família empresária. “Foi um processo de quase dez anos para que ele adquirisse, em uma das empresas do grupo, a experiência necessária para assumir a presidência da *holding*”, comenta Minako.

De acordo com ela, o processo sucessório tem ocorrido com equilíbrio entre programas de preparação e etapas cumpridas na gestão, também valorizando os relacionamentos e a transmissão dos valores familiares. “Isso traz alguns desafios no que se refere à comunicação, mas tem funcionado em uma visão de longo prazo. Já estamos envolvendo a quinta geração para que, nesta próxima década, ela comece a assumir mais responsabilidades”, completa.

No grupo japonês Tsuneishi, sucessão acontece com equilíbrio entre programas de preparação e transmissão de valores familiares

família empresária Kambara ALMA DE NAVEGADOR

ANO DE FUNDAÇÃO 1903

Em quase 120 anos, o grupo Tsuneishi abraçou vários desafios e saiu de cada um deles ainda mais forte. Se tornou um dos grupos japoneses mais relevantes em seu setor e mantém presentes valores que vêm de sua fundação, como o desenvolvimento das comunidades locais. Nascido no setor de transporte de cargas marítimas quando Katsukaro Kambara comprou três navios para começar seu negócio, o grupo Tsuneishi avançou aos poucos para outros segmentos. Em 1917, surgiam as Docas Shiohama, próximo de Hiroshima, para construir os navios de transporte do grupo. Hoje, o grupo tem uma forte presença nos segmentos de transporte, construção naval, energia, hotelaria e reciclagem.

2010

2011

Estabelecida a Tsuneishi Holding Corporation (THC) para organizar todas as frentes de negócio da família empresária na forma de um grupo

Holding estabelece um fundo de P&D para identificar oportunidades de inovação nos setores marítimo e de energia renovável

2014

Minako Suematsu, da quarta geração, se torna diretora da THC, até 2018

Hirotatsu Kambara, da quarta geração familiar, se torna presidente do Grupo

2016

THC e Tsuneishi Business Services Corporation, outra empresa do grupo, se fundem, simplificando a estrutura de governança

Criação da Tsuneishi Capital para investir em novos negócios em outros segmentos de mercado

2020

2030

Preparação da quinta geração para suas responsabilidades na perspectiva da continuidade da família nos papéis de governança e gestão



Sementes para o futuro

Com processos e regras claras entre os sócios, indústria do agronegócio prepara o terreno para as próximas gerações

Fabrício Simões é CEO da Ubyfol, fabricante de nutrição vegetal e fertilizantes. Aos 36 anos, ele tem quase a mesma idade da companhia que dirige. Entre suas memórias de infância, estão as brincadeiras por entre as pilhas de sacos de adubo.

Graduado, entrou para a área técnica em 2007. Alguns dos profissionais que conheceu nas convenções, quando tinha 14 anos, passaram a ser seus liderados quando ele assumiu o comando da Ubyfol em 2010. “Essas amizades até hoje são muito profundas. Apesar do elevado

nível de profissionalização, o impacto das relações humanas ainda é muito forte no processo de tomada de decisão na empresa”, observa.

Classicamente, Fabrício seria membro da segunda geração. Mas, devido ao contexto, ele se considera uma espécie de “geração 1,5”. A descrição que ele mesmo se dá, no entanto, tem muito mais a ver com as mediações que precisou fazer no convívio com os sócios da primeira geração e com o desafio de preparar o terreno para a continuidade.

Em sua história societária, a Ubyfol

passou por algumas reconfigurações até tornar-se familiar, com três sócios: Olce, detentor de 50% das ações; e seus tios Lécio e Olnei, com 25% do capital cada. Quando Fabrício iniciou sua trajetória profissional, o diálogo entre os sócios era praticamente inexistente. “Havia um conflito histórico entre o meu pai, Olce, e Olnei. Eles não se falavam, nem frequentavam o mesmo ambiente, e a empresa acabava se polarizando. Quando era preciso tomar uma decisão, meu pai queria um caminho e o sócio dele queria outro. O Lécio ficava na mediação entre eles, enquanto eu fazia a mediação com o corpo executivo”, conta Fabrício. As decisões empresariais sofriam os efeitos dessas relações e Fabrício foi aprofundando suas percepções a respeito das personalidades de cada um, buscando a pacificação.

Como pano de fundo, Fabrício ainda sentia a pressão para não se transformar em mais um exemplo de membro de segunda geração que quebra a empresa. “Você tem que se reinventar o tempo todo, seja no contexto societário, executivo ou familiar, para lidar com todas essas expectativas”, diz, apesar de reconhecer que os sócios confiavam tanto na



Família reunida e trabalho estruturado para definir papéis na sociedade e na gestão do negócio

sua competência quanto no seu caráter. Fato que é confirmado pelo sócio Lécio Silva, atual presidente do Conselho de Administração: “A chegada do Fabrício foi uma oxigenação para a empresa. Ele começou a trazer executivos de alto nível do mercado para cá”, afirma.

Em 2015, Fabrício estava mais madu-

ro e confiante em sua equipe de gestão, traçando planos estratégicos desafiadores para propor aos sócios. Tinha clareza de que, para garantir a continuidade, precisaria pacificar a relação dos sócios, dar passos na direção da estruturação societária e de uma governança forte. O projeto trazia uma mudança de paradig-

ma: a passagem dos sócios para funções estratégicas. Pela veia empreendedora da primeira geração, desapegar dos papéis antigos exigia um esforço significativo. “Tirar a caneta é muito difícil, porque tudo passava pela mãos deles: pagamentos, relatórios, reuniões. Em alguns momentos, eles agiam como se ainda fossem diretores. Foi um processo, muitas vezes, até de queda de braço”, relembra Fabrício. A primeira geração tem um grande mérito neste processo, pois reconhece que trouxe a empresa até aqui e que, para ter continuidade, é preciso que cada membro da nova geração encontre e desempenhe seu papel como sócio ou executivo, porém com um objetivo comum.

O executivo revela a percepção de que, sem um trabalho estruturado, o projeto não seria sustentável. “O projeto foi muito importante, porque ensinou os papéis de sócio e conselheiro, mostrando as boas práticas e os exemplos tanto de empresas familiares de sucesso quanto das que não obtiveram sucesso”, diz.

família empresária Ubyfol UM CASO DE FAMÍLIA

ANO DE FUNDAÇÃO 1985

A história da Ubyfol começa com um carro. Em 1984, Olce Simões recebe um Voyage como premiação das vendas que efetuara na empresa em que trabalhava, em Uberaba (MG). Com a esposa grávida do terceiro filho, decide vender o veículo e fundar a Ubyfol. O tio, Lécio Silva, entra na sociedade, que chega a ter seis integrantes: três mineiros e três paulistas. Com diferenças de visões, o trio mineiro compra a parte paulista. Outras modificações acontecem até que, em 2001, com a entrada de Olnei, irmão de Lécio, a Ubyfol passa a ser uma empresa familiar. Nos anos 1990, após períodos críticos, a empresa se recupera e passa a internacionalizar sua marca. Na década de 2010, intensifica sua profissionalização e começa a estruturar sua governança.

2010

2012
Modernização do parque industrial

2015
Início do projeto de governança, com retomada do diálogo entre os sócios

2016
Formação dos familiares para o papel de sócios e projetos de vida individuais
Inauguração da nova fábrica

2017
Certificado ISO 9001:2015

2018
Assinatura do acordo de acionistas
Mudança de limitada para S.A.
Constituição de *holdings* familiares
Publicação do primeiro relatório anual

2020

Desenvolvimento do projeto da segunda geração
Estruturação do Conselho de Administração
35 anos de fundação
Abertura de transportadora própria

2021
Estabelecimento de regras de entrada da segunda geração
Construção de nova planta industrial
Finalização do protocolo familiar
Implantação do Conselho sociofamiliar

2030

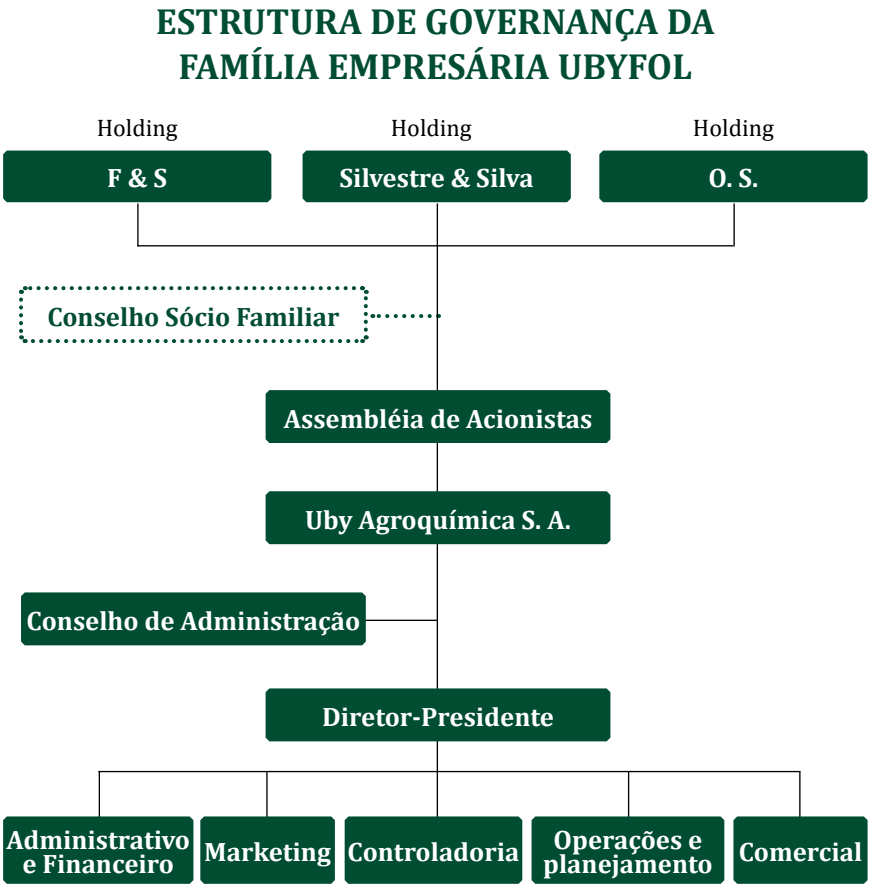
2025
Ciclo de crescimento de 25% ao ano desde 2020

Esse trabalho, segundo Fabrício, despertou o interesse dos sócios em aprofundarem no tema. “Eles foram a São Paulo ver boas práticas. Tivemos uma imersão na Jacto e a família Nishimura nos recebeu de uma forma muito especial. Isso foi abrindo a cabeça dos sócios, até que pudessem assinar o acordo de acionistas e estabelecer as bases de uma boa governança”, conta.

A abertura para o diálogo entre os sócios possibilitou a assinatura do acordo de acionistas, traduzindo o alinhamento entre eles, e evitou um risco que afetaria o patrimônio a partir de um acontecimento inesperado. Em março de 2019, um mês após o documento ser aprovado na Junta Comercial, o sócio Olnei faleceu em um acidente automobilístico. “Ele não tinha filhos, mas tem um espólio de aproximadamente 40 pessoas. Caso não tivéssemos feito o planejamento patrimonial, seriam 40 pessoas diretamente envolvidas no inventário, com múltiplos interesses”, conta. Na visão de Fabrício, ter os caminhos traçados, independentemente das circunstâncias, é um dos grandes trunfos de se ter um acordo. “Ele prevê regras de compra e de venda, critérios de preferência e critérios de sucessão, inclusive com metodologias para estipular quanto vale o negócio para cada parte.”

PÁGINA VIRADA

Com o acordo de acionistas concluído, o executivo familiar tem a impressão de que fechou um livro, embora existam outras histórias a serem escritas. “Na sequência, a partir de 2020, o desafio passa a ser da segunda geração”, diz. Olce tem três filhos. Tatiane é formada em Direito e entrou para a área financeira da empresa em 2016. Fábio, o irmão do meio, é cirurgião e definiu que vai desempenhar o papel de sócio, e Fabrício, engenheiro agrônomo, é o CEO da Ubyfol. No núcleo de Lécio, também com três filhos, Willian estuda



Agronomia, Ana faz Administração de Empresas e Wallyson se prepara para entrar na faculdade. “Todos têm intenção de participar do dia a dia da empresa. Se isso ocorrer, eu vou ficar muito satisfeito. Mas aqui é na base da meritocracia. Eles precisam se preparar para estar à altura das funções”, diz Lécio, presidente do Conselho de Administração, reafirmando o compromisso com a excelência.

Outros temas a serem finalizados são o protocolo familiar, a montagem de um conselho sociofamiliar, o programa de formação de sócios e o desenvolvimento de um *family office*. “É importante investir tempo nisso. A empresa está indo muito bem e nós não podemos negligenciar o aspecto familiar. Ele tem

de acompanhar a velocidade da companhia”, avalia o CEO.

Atuando como uma família empresária forte, a Ubyfol publicou o primeiro Relatório Bidual 2017-2018. Um diferencial que se traduz em transparência no relacionamento com todas as partes interessadas. Para os próximos anos, a criação de uma fundação está no horizonte da companhia. “A empresa sempre foi consciente de seu papel social e promove uma série de ações. É possível pensar em uma Fundação Ubyfol. Estamos vivendo a era da sustentabilidade e as empresas, cada vez mais, têm de olhar o lado social e ambiental”, diz Lécio.

Como se vê, preparar o terreno faz parte da missão da Ubyfol.

PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E TECNOLOGIA. FOLIARES COMO VOCÊ NUNCA VIU.

UBYFOL LANÇA ESTAÇÃO DE PESQUISA.

Para a Ubyfol, inovação e pesquisa se tornaram muito mais que investimentos: são a base da nossa atuação e a garantia de resultados diferenciados no campo. O lançamento da Estação de Pesquisa em conjunto com a Fazu (Faculdades Associadas de Uberaba)

é um importante passo nessa direção. Uma área experimental dentro de um espaço de pesquisa e conhecimento vai permitir à Ubyfol um aprofundamento técnico avançado, e nortear a busca pelos maiores resultados em nutrição vegetal do mercado.



UBYFOL®
Excelência em Nutrição Vegetal

www.ubyfol.com





União construída tijolo por tijolo

Família Valença supera questões familiares e já trabalha para envolver netos na sociedade

A história da família Valença é, acima de tudo, uma história de união. O falecimento de sua esposa fez com que o empreendedor Ivani Valença decidisse vender seus negócios para se dedicar a cuidar dos cinco filhos. No final dos anos 90, chegou a hora de voltar. A segunda geração, já sócia dele nos negócios e com voz desde o início.

Ivana, uma das filhas, sugeriu levar a

varejista de móveis Tok&Stok para Brasília, onde moravam. Os donos da marca gostaram da ideia, com uma condição: que a loja fosse aberta em um shopping center. A família decidiu, então, construir o shopping! Em um terreno da família, nascia, em 2000, o CasaPark, primeiro centro de compras voltado a design e decoração da Capital Federal.

“No fundo, tivemos muita sorte, pois deu tudo muito certo mesmo co-

meçando sem conhecimento específico de shopping centers. Já começamos tocando um negócio enorme”, conta Maria Thereza (Tetê), a filha mais nova. Em 2005, quando o empreendimento passou por uma expansão, dobrou o número de lojas e passou a contar com salas de cinema, surgiu um grande desafio: a família havia vendido um prédio comercial para terminar a obra. O dinheiro foi colocado no Banco Santos e, três dias depois, o banco entrou em intervenção. “Foi quando vimos que havia uma grande falta de comunicação entre a gente, especialmente em assuntos muito sérios. Isso gerou brigas, discussões e uma falta de confiança que atrapalhou muito a relação familiar”, lembra Tetê.

Em uma dessas discussões, por sinal, a irmã do meio, Isabella, se indispôs com o pai e saiu da empresa. Se formou em arquitetura e permaneceria na sociedade, servindo hoje como uma voz externa em questões ligadas à sociedade. A situação entre os sócios só começou a ser definida em 2012. “Tínhamos muitas divergências. Achávamos que estávamos bem resolvidos, mas hoje vejo que era uma confusão”, diz.

A SEGUNDA GERAÇÃO ASSUME O LEME

Decidiram iniciar o diálogo societário, e várias frentes começaram a ser trabalhadas, criando uma prática coletiva. Em 2013, o filho mais velho, Ivan, tinha sido colocado em uma posição superior à dos irmãos na hierarquia, o que gerou desconforto para ele mesmo. Depois de debates sobre a continuidade da sociedade, foi instituído um Conselho da Família, um órgão de governança com reuniões semanais das quais todos participavam. Apesar do nome, o Conselho de Família teve um caráter tanto societário quanto de gestão. Um dos principais objetivos foi melhorar o diálogo, aprimorando a comunicação e formalização das decisões entre os irmãos.

O Conselho de Família foi uma grande evolução na governança, pois formalizou a tomada de decisões. Se até então muita coisa era concentrada nas mãos de Ivan, a partir daí as decisões passaram a ser tomadas por maioria.

Em uma ação que reflete a decisão de aparar arestas e pavimentar o sucesso futuro, os irmãos também se dis-



Segunda geração da família empresária Valença mantém a união e se antecipa aos futuros desafios do negócio

puseram a fazer uma terapia familiar. Logo as sessões se tornaram o espaço para equacionar os aspectos de relacionamento, o que ajudou a separar os temas da família dos temas da empresa.

Quando as discussões familiares foram resolvidas, o patriarca Iva-

ni decidiu se afastar do dia a dia do negócio. “Hoje ele é comunicado das grandes decisões, mas nós é que tocamos a operação”, diz Tetê. Ela, depois de vender em 2016 o restaurante Tête à Tête, que ainda hoje está no shopping, ficou um ano na área comercial e hoje

família empresária Valença UM SHOPPING DE FAMÍLIA

ANO DE FUNDAÇÃO **2000**

Desenvolvido e administrado pela Valença Empreendimentos e Participações, o CasaPark Shopping nasceu em 2000 com o desejo da família Valença em levar a Tok&Stok, uma das marcas líderes no varejo de móveis, para a Capital Federal. A varejista aceitou, desde que estivesse em um shopping, e a família empresária decidiu construir e operar o shopping, mesmo sem experiência no setor. Localizado no ParkSul, hoje uma das regiões mais valorizadas de Brasília, o CasaPark é referência no segmento de móveis de design para residências e escritórios. Com 21 mil m² de Área Bruta Locável (ABL), o CasaPark recebe 250 mil pessoas por mês e é um centro gastronômico, cultural e de varejo na cidade.

2010

2011

Reuniões estabelecendo o diálogo societário entre os irmãos

2013

Constituição do Conselho de Família

2012

Tem início o desenvolvimento da governança familiar
Início da terapia familiar entre os irmãos Valença

2015

Projeto de expansão do shopping, já aprovado e com recursos disponíveis, é adiado em virtude do cenário macroeconômico

2016

Venda do restaurante Tête à Tête Café. Maria Thereza (Tetê) concentra suas atividades na administração do shopping.
Governança familiar é sedimentada, com definição de protocolos

2019

Doação da totalidade das cotas do patriarca Ivani Valença para os filhos, completando o planejamento da sucessão patrimonial para a segunda geração

20 anos do Casa Park

2020

2025

25 anos do Casa Park

Revisão das regras para participação da terceira geração na gestão e na governança
Revisão do protocolo familiar

2030

é diretora administrativo-financeira do CasaPark. O irmão mais velho, Ivan, é presidente e diretor comercial, enquanto Iran é superintendente, Ivana é a diretora de marketing, e Isabela, arquiteta, continua participando das reuniões como sócia.

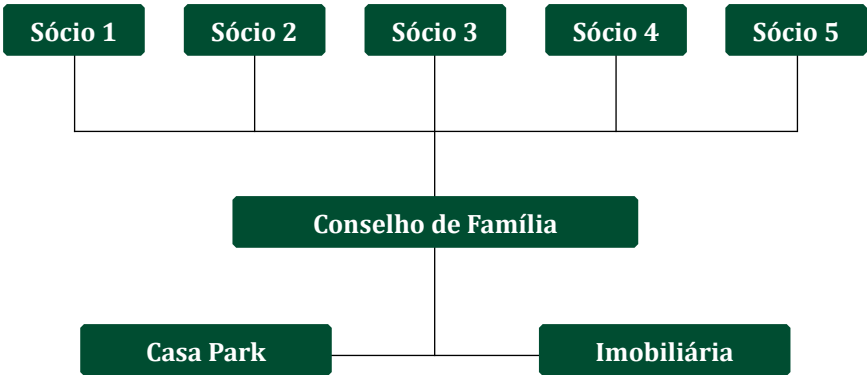
A separação entre sociedade e família teve um novo capítulo em 2019, quando Ivani doou suas cotas na sociedade para os filhos, com a anuência de sua segunda esposa, Lucia. “Essa foi a cereja do bolo na questão sucessória, e ele fez porque achou importante fazer, sem desgaste. Hoje ele brinca que é o único que ficou sem nada”, conta Tetê.

O SHOPPING QUE É UMA FAMÍLIA

Com as arestas aparadas, a família dedicou toda sua atenção ao CasaPark. E os próprios lojistas sentiram a diferença, especialmente nos momentos em que a economia brasileira parou de ventar a favor. Em 2018, um ano muito complicado para o varejo, com muitos lojistas em dificuldade e consumidores arredios, a administração do CasaPark realizou uma grande pesquisa para reforçar o direcionamento estratégico do shopping. “Vimos que os clientes gostavam do CasaPark como ele é hoje: um shopping de casa e decoração com entretenimento na medida certa, tranquilidade e gastronomia localizada nos restaurantes. Isso nos acalmou e ajudou no caminho para o futuro”, conta.

“Como o CasaPark é nosso negócio principal e estamos aqui todo dia, nossa relação com os lojistas é muito próxima. Eles também nos percebem muito presentes e veem que somos muito unidos. O feedback é super positivo, inclusive para o papai, quando passa por aqui”, diz Tetê.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA VALENÇA



E A NOVA GERAÇÃO?

A terceira geração terá desafios diferentes dos que seus pais enfrentaram, isso é certo. Apesar de ter a premissa, no passado, que os netos do fundador não fariam parte da gestão, já houve pelo menos uma abertura: Ana Carolina, filha de Ivana, com 29 anos, trabalha com a mãe no marketing do shopping. Na terceira geração são 15 netos, a maioria com mais de 18 anos, está chegando a hora de formalizar as regras de entrada na gestão e na governança, o que deve acontecer nos próximos anos.

Por enquanto, a decisão sobre a participação da terceira geração no dia a dia do negócio vem sendo feita de forma individual. “O Ivan diz que não gostaria que seu filho mais novo, hoje com 15 anos, trabalhe com a gente, enquanto as filhas mais velhas já definiram que não virão. Minhas crianças ainda são pequenas e terão mais de dez anos para ter idade de pensar no assunto. Os outros irmãos também não trabalham com a perspectivas de que os filhos venham para o shopping, mas pode ser que isso mude e, por isso, é um ponto que precisa ser definido com

regras claras”, analisa Tetê.

Para a família Valença, o futuro ainda precisa ser escrito. “Falamos pouco de futuro hoje em dia, é verdade”, admite. O que se sabe, por enquanto, é que não existe interesse em abrir outro shopping ou desenvolver negócios paralelos. Até mesmo por estarem diretamente envolvidos na gestão, os irmãos pensam em como tornar o CasaPark ainda mais importante no varejo de Brasília (DF) nos próximos anos. “Temos vontade de colocar escolas e escritórios aqui no terreno, dando novas vocações e trazendo um novo público para nosso entorno. Mas sem pressa: temos uma localização ótima e um terreno excelente”, comenta Tetê.

O que é certo é que a união da família, mantida arduamente nas últimas duas décadas, é um valor a ser preservado com a nova geração. “Sempre estivemos muito juntos e queremos que nossos filhos cresçam com essa mesma orientação. Sabemos o quanto batalhamos para estar aqui e valorizamos muito o fato de sermos uma família empresária”, completa.

sabe aquela mesa que te faz reunir os amigos?

quando sua casa muda você muda



casapark



@ casapark

casapark.com.br



VETNIL®

Receita de uma campeã

Abalada por uma tragédia familiar, Vetnil soube reencontrar os caminhos para crescer e vislumbra novos horizontes para a nova geração

N a família Ribeiro, proprietária da Vetnil, uma das maiores fabricantes de medicamentos e suplementos para uso veterinário do Brasil, uma conversa sobre a evolução da empresa é, necessariamente, uma história de superação. A esposa Vera precisou assumir a direção do negócio às pressas com o falecimento do fundador, João Carlos, em um acidente aéreo em 2008. Esse foi um enorme divisor de águas não apenas na vida de Vera, mas também para os filhos Giuliana e Bruno.

“Não tivemos o menor planejamento”, conta Vera, hoje presidente da empresa, sediada em Louveira (SP). “Nos vimos nessa situação, foi o que a vida nos proporcionou. Precisamos lutar muito para fazer acontecer. A união da família foi muito importante para que superássemos aquele momento”, diz.

O primeiro grande problema foi uma disputa judicial: cerca de seis meses antes, a Vetnil havia incorporado uma empresa e o dono dessa empresa passou a ter 30% das ações.

“Uma cláusula no contrato abria margem para que ele assumisse a Vetnil. Vi que poderíamos perder tudo o que havíamos construído até ali”, diz Vera. Com muita garra e ajuda especializada, a situação foi resolvida.

Nesses turbulentos tempos, o apoio da equipe que estava na Vetnil foi essencial. “Dois diretores estão com a gente desde aquela época e eles nos ajudaram a manter e reerguer a empresa”, lembra Giuliana. Foi preciso confiar muito nas pessoas para fazer acontecer. “Isso acabou dando força para o negócio, pois passamos a ter um time que é muito aguerrido”, conta.

Mesmo antes de entrar na empresa, em 2010, Giuliana já se via trabalhando lá. “Meu pai meio que impunha que a gente participasse. Nas férias, ia trabalhar quase todo dia na empresa, desde criança. Então era natural pensar que no futuro viria para cá”, diz. Hoje, ela é responsável pela comunicação interna.

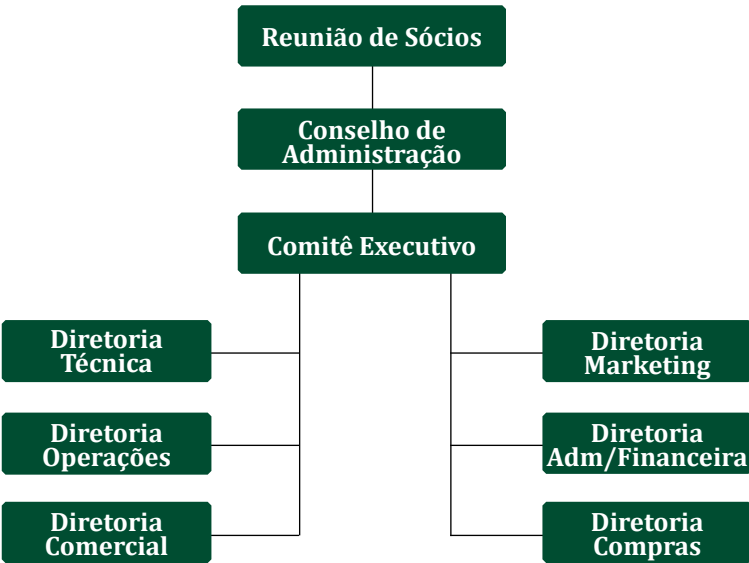
Com Bruno, a situação era diferente: na época com 20 anos, ele já estava na empresa há dois anos e mesmo antes de entrar no negócio já acompanhava de perto os passos do pai. “Eu já estava

meio encaminhado, fazia Administração de Empresas e via a Vetnil como um caminho natural para mim”, afirma o hoje vice-presidente da empresa. Para ele, a passagem de bastão do pai para a mãe, da forma como ocorreu, fez com que todos amadurecessem. “Precisamos acelerar um processo que talvez pudesse ter ocorrido mais tranquilamente”, entende.

Com um estilo de administração bem horizontal, a Vetnil avançou. “Minha mãe não tinha o perfil tradicional de CEO, e sim uma liderança mais no pessoal. Isso foi muito importante para que todo mundo se unisse e definiu a cultura da empresa”, diz Giuliana. Com o crescimento na última década, mãe e filhos formalizaram a união em torno da empresa se tornando sócios do negócio. “Estamos no processo de definição da governança, pois sabemos que é necessário”, afirma Bruno.

No momento, os três estão fazendo a transição para seus papéis de governança, passando a ocupar assentos no Conselho de Administração. Essa medida dá um novo horizonte para a empresa e a família. “Com um

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA RIBEIRO



Conselho, continuamos participando do negócio sem atuar no dia a dia da operação. Só chegamos a esse entendimento depois de dois anos amadurecendo a ideia. Fomos mergulhados na situação de tocarmos o negócio e não tivemos a opção de escolher. No

futuro, poderemos ter essa possibilidade”, completa Giuliana.

Implantado em 2020, o Conselho de Administração já prevê a inclusão de membros independentes e é considerada uma peça-chave na governança da Vetnil e no futuro da sociedade.

família empresária Ribeiro SAÚDE MADE IN BRAZIL

ANO DE FUNDAÇÃO 1994

Nascida do sonho de produzir no Brasil produtos veterinários de qualidade a preços competitivos, a Vetnil foi idealizada em Louveira (SP) pelo médico veterinário Dr. João Carlos Ribeiro. Com base em pesquisas na área de nutrição para equinos, até então inédita no Brasil, a empresa se tornou líder no segmento. A partir de 1998, avançou no mercado PET e, em 2000, entrou no mercado de animais de produção, como bovinos, ovinos, caprinos, suínos e aves. Mesmo depois do falecimento de João Carlos em um acidente aéreo, a Vetnil continuou a crescer, liderada pela esposa do fundador, Vera. Atualmente, a empresa tem atuação marcante na América Latina, África e no mundo árabe.

2007

Falecimento do fundador, João Carlos Ribeiro, em um acidente aéreo. Vera, sua esposa, assume a direção da empresa

Bruno Ribeiro, da segunda geração, já atuava na empresa e ganhou mais responsabilidades

2010

Giuliana Ribeiro, irmã de Bruno, passa a atuar na empresa, no departamento de Marketing

2017

Início do exercício societário e governança da família empresária

2019

Início do planejamento estratégico e reuniões de sócios

2018

Debates sobre projetos de vida dos sócios e 10 anos da gestão compartilhada

2020

Criação do Conselho de Administração e mudança de papéis dos sócios para a governança

2024

30 anos da Vetnil

2030



Do chá às cidades do futuro

Com mais de 365 anos de história, família Yamada continua fiel aos valores do fundador, unindo arte, tecnologia e beleza

Para quem vive no Brasil, empresas com mais de 200 anos de vida são quase impensáveis. Em outros lugares do mundo, porém, a história se mede em séculos. Em 1652, o Japão tinha uma das sociedades mais desenvolvidas do mundo. Arte e cultura desempenhavam um papel muito importante em um país marcado pelos senhores feudais e a ética dos samurais.

Nessa época, Sohen Yamada, aos 26 anos, concluiu sua formação para se tornar um artista da milenar cerimônia do chá. Apontado como líder da cerimônia para a família Ogasawara de senhores feudais, foi incumbido de educar os guerreiros samurais. Uma missão que sua família cumpriu, unindo arte, beleza e ensino, por sete gerações.

Em 1890, Torajiro Yamada, membro da oitava geração que falava inglês

e francês, e tinha a ambição de se tornar um homem de negócios internacional, migrou para o Império Otomano, onde atuou como diretor de arte para o sultão local por 26 anos. Esse período daria a toda a família um *mindset* global e influenciaria o rumo dos negócios até hoje.

A décima geração da família estabeleceu a escola Sohen, especializada na cerimônia do chá. O atual patriarca, Nagamitsu, da 11ª geração, foi indicado como líder aos 21 anos, ainda estudante universitário. “Hoje somos uma pequena família empresária, com um Conselho de Administração formado por três pessoas e uma Fundação que tem a posse e cuida de nosso legado”, conta Rie Yamada, vice-presidente do Conselho e esposa de Nagamitsu.

Tendo passado sua infância em Beirute e a adolescência em Viena, Rie é uma cidadã do mundo. Antes de fazer parte da família Yamada, trabalhou como jornalista na Alemanha e no Japão. Hoje, além de sua atuação no Conselho de Administração da Fundação Sohen Yamada, tem uma atuação sólida na área de educação, tanto na Prefeitura

de Kamakura quanto na Escola Britânica de Tóquio.

Essa visão global contribuiu para o desenvolvimento do Urban Cabin Institute, uma iniciativa de Nagamitsu que acontece paralelamente à Fundação, com um objetivo ambicioso: criar pessoas criativas, visionárias, com senso artístico, para desenvolver melhores cidades no Japão. A ideia é que o sucesso das cidades tem como base muitas pequenas empresas e muitos cidadãos altamente qualificados. A interação de pessoas de diferentes campos oferece a possibilidade de uma nova forma de pensar e a criação de uma nova sabedoria, que estimula a inovação.

Essa visão se alinha com o valor histórico da família. “Temos um senso do que é belo, que vem sendo transmitido geração a geração. Nasceu com a cerimônia do chá, mas vai muito além, pensando novos negócios e o futuro da nossa sociedade”, finaliza Rie.

Família Yamada: atuação que respeita a história e visão que pensa novos negócios e o futuro da sociedade



família empresária Yamada

HISTÓRIA TRICENTENÁRIA

ANO DE FUNDAÇÃO **1652**

Em 1652, Sohen Yamada se tornou, aos 26 anos, especialista na cerimônia do chá. Ele começou a trabalhar com a família Ogasawara de senhores feudais, uma missão que durou sete gerações. Durante a Restauração Meiji, no século XIX, Torajiro Yamada, da 8ª geração, se estabeleceu no Império Otomano e foi diretor de arte do sultão por 26 anos. A décima geração familiar estabeleceu a escola Sohen de cerimônia de chá em Kamakura, antiga cidade samurai. Nagamitsu Yamada, da 11ª geração, foi indicado como líder da família aos 21 anos, com o falecimento de seu pai. Como Mestre, ele estabeleceu o Urban Cabin Institute, uma escola de artes focada em projetos de inteligência para a Era Digital, em 2014.

2010

2014

Criação do Urban Cabin Institute

2015

Mudança do nome da empresa para Yamada Family Co Ltd

2020

2030

Fortalecer o legado com uma visão global e influenciar o desenvolvimento dos indivíduos, relações, sistemas de trabalho e sistemas urbanos



Uma doce jornada

Estrutura robusta de governança dá a ZD Alimentos a confiança de equilibrar as demandas de curto prazo com a visão de futuro da família e do negócio

Uma jornada que começou com a observação do que acontecia com outras famílias empresárias na região de Marília (SP): quem desenvolvia sua governança tendia a prosperar, quem não o fazia ia ficando para trás. Foi a partir daí que Paulo Sergio Zapparolli Dedemo, fundador da ZD Alimentos, viu o caminho que deveria seguir.

Mesmo com uma família pequena, formada por marido, esposa e três filhos, há mais de 15 anos os Dedemo desenvolvem sua governança, um passo de cada vez.

“Nunca paramos, e vamos sempre avançando. Conforme crescemos, vamos percebendo que precisamos de uma governança cada vez mais sólida”, comenta Paulo.

O pontapé inicial aconteceu em 2004, quando Paulo era o presidente da empresa e os filhos Eloizi e Stenio atuavam na gestão. “Aqui na região existem vários casos de sucesso, como a Jacto e a Marilan, com famílias bem maiores e mais complexas que a nossa. E meu pai sempre teve a visão de garantir a perenidade do negócio. Se o fundador não tem esse des-

prendimento e não entende que o negócio não será dele para sempre, a governança não evolui”, afirma Eloizi.

Já em 2005, a família formalizava um Conselho de Administração, com um conselheiro independente, além de construir o acordo societário e o protocolo de família. Em 2008, a então Bel Alimentos, já que a mudança para ZD Alimentos só viria acontecer em 2015, se tornaria uma S.A. “Entendemos que uma S.A. é mais transparente e que nosso caminho natural seria nos afastarmos do dia a dia do negócio em algum momento”, diz Paulo.

IDAS E VINDAS

Isso ainda está longe de acontecer, mas é um norte a ser seguido. E não é um processo que acontece em linha reta. Em 2015, por exemplo, Paulo e os filhos decidiram se afastar da gestão, permanecendo no Conselho de Administração e criando um Conselho de Família. “A gente não conseguia dar foco para todas as demandas. Então decidimos abrir mão da gestão direta e passamos para o CA. Foi um momento importante, em que tivemos tranquilidade para buscar profissionais qualificados no mercado e dar novo im-

pulso aos negócios”, avalia Eloizi.

Entre 2015 e 2017, o Conselho de Família contribuiu para envolver os cônjuges da segunda geração, enquanto no Conselho de Acionistas os irmãos e os pais planejavam o futuro. “Foi um período de entender os gaps como família, fazer os ajustes e melhorar o relacionamento entre nós”, diz ela. “Isso não é importante somente agora: se quisermos que nossos filhos tenham senso de pertencimento, precisamos envolver todo mundo”.

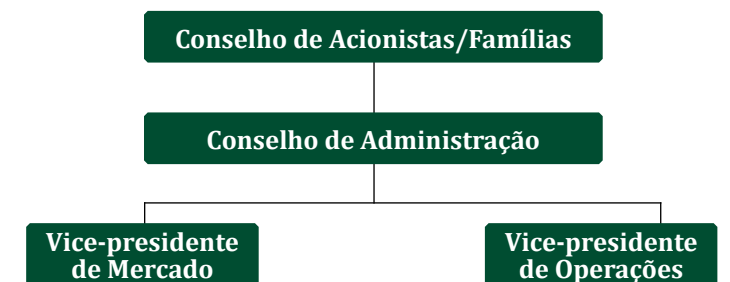
Com a pandemia, Eloizi e o irmão Stenio decidiram voltar temporariamente à gestão. “O presidente da ZD Alimentos está envolvido em um novo negócio que estamos desenvolvendo e vimos que o momento atual não exige estratégia, e sim um olhar emergencial no curto prazo. Para garantir o alinhamento com o que vemos para o futuro, optamos por voltar ao negócio por enquanto”, justifica Eloizi.

“O trabalho de governança permitiu que Eloizi e Stenio se atualizassem, fortalecessem suas formações. Neste momento, é hora de tocar o dia a dia. Em cada momento, vamos vendo como podemos evoluir para garantir a perenidade do negócio e da família”, completa Paulo.



Família Dedemo: evolução constante para garantir a perpetuidade familiar e do negócio

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA DEDEMO



família empresária Dedemo DO PÉ DE MOLEQUE PARA O MUNDO

ANO DE FUNDAÇÃO 1976

A ZD Alimentos nasceu em Marília (SP) como Bel Alimentos, nome dado como uma homenagem do fundador, Paulo Sergio Zapparolli Dedemo, à sua esposa Isabel. Iniciando com doces à base de amendoim, como pés-de-moleque, ao longo do tempo a empresa se especializou em candy bars e se tornou uma referência no mercado de doces, snacks e lácteos. Hoje com quatro marcas (Bel, Hércules, Ailiram e Diatt), a ZD Alimentos está presente em todo o Brasil e exporta para mais de 20 países. Sua essência familiar se transmite para o cuidado com a qualidade dos produtos e a atenção dada ao relacionamento com o cliente.

ANTES DE 2010

Início do trabalho de governança, criação do Conselho de Administração, com um conselheiro independente e transformação em S/A

2010

2015

Mudança de nome de Bel Alimentos para ZD Alimentos
Criação do Conselho de Acionistas, com os membros da família, Paulo Sergio Dedemo (filho) e Sra. Isabel e revisão do protocolo familiar

2016

Membros da família passam para o Conselho de Administração, deixando a gestão para executivos não-familiares

2019

Início de trabalho de alinhamento dos projetos individuais e coletivos

2020

Stenio e Eloizi, da segunda geração, voltam, interinamente, para a gestão do negócio devido à pandemia e reestruturação dos negócios

2030

Evolução do Conselho de Administração, fortalecer a governança Familiar e societária e aproximar a terceira geração



Aqui o espeto é de ferro

Família empresária hõft, criadora da primeira consultoria especializada em transição de gerações do mundo, aplica em sua própria realidade os princípios que prega

Ao completar 45 anos, a hõft consolida sua atuação, ao mesmo tempo em que convive com alguns dos desafios que ajuda a solucionar em outras famílias empresárias. Com um planejamento bem traçado, e também se adaptando às mudanças das circunstâncias, a principal consultoria em famílias empresárias do país conclui sua primeira transição geracional e encara o futuro com otimismo. “Em 2005 fizemos um planejamento para os dez anos seguintes, e o plano con-

templava a transição de gerações. Foi um passo muito importante. Somos consultores, e mesmo assim buscamos orientação externa”, lembra Wagner Luiz Teixeira, sócio da hõft. Quem orquestrou o processo, entrando em aspectos visíveis e invisíveis, e assessorou os sócios, foi a CTI, conduzida por Victor Pinedo e Francisco Loschiavo. A visão estratégica, para os 10 anos seguintes contemplava, além da transição gradual de funções e das participações societárias, ações importantes para consolidar um pensamento nacional sobre o tema, como

o Prêmio Família Empresária e a revista Gerações, que nasceram em 2010.

O DESENHO DA SUCESSÃO

Do planejamento nasceram diferentes frentes de trabalho, além do desafio de implantar como hábito um processo decisório coletivo, a formalização das decisões e uma hierarquia bem clara de papéis e responsabilidades.

Pensar na sucessão do fundador, Renato Bernhoeft, não implicou apenas em desenhar a sucessão das cotas, mas também em consolidar a separação entre família e sociedade. “Esse é um valor que sempre vivi com minha esposa, já que sempre trabalhamos em negócios diferentes, e que nossos cinco filhos conheciam”, conta Renato.

Com a presença de Renata, sua quarta filha, desde 1995 atuando como consultora; Wagner, um executivo não familiar vindo do mercado; e Édio Passos, consultor que atuava com Renato já há bastante tempo, estava claro que a continuidade seria uma composição de sócios familiares e não familiares. O destino, porém, nunca é tão previsível como nos planos: a sociedade se torna ainda mais familiar quando



Wagner, Renata e Renato: sucessão bem planejada, mas flexível para lidar com imprevistos

Renata e Wagner se casam em 2005.

Nesse mesmo ano a hõft foi reconhecida, por uma pesquisa acadêmica global, como a primeira consultoria focada em empresas familiares do mundo. “Chegamos nesse período a uma formatação em que a Renata, o Wagner, Édio e eu éramos os sócios e desenhamos o futuro do negócio”, lembra o fundador.

Para assumir as novas funções, Renata, Édio e Wagner passam a fazer mais

palestras, escrever artigos e escrever livros em conjunto. Um grande desafio, foi consolidar o método de trabalho, registrando a abordagem já bem sucedida, em novos formatos que tivessem como base as mesmas crenças e valores. Além do papel de consultores, Wagner foi eleito pelo Conselho de Sócios, como Diretor Geral, e Renata passou a Líder de conteúdo, envolvendo pesquisa e desenvolvimento. “O mercado era ainda mais carente de refe-

rências e de conteúdo de qualidade. Nos propusemos, como um time, a imprimir nossa marca”, afirma Renata.

Uma das diretrizes foi buscar uma identidade que fosse além da personalidade do fundador. Foi então que a então Bernhoeft Consultoria ganhou um novo nome, hõft, mantendo seu DNA. O desenho da sucessão passava também pela mudança de papel do fundador. Passo a passo, Renato deixou as funções executivas e se tornou presidente do Conselho de Sócios. Passou a se dedicar ao tema da longevidade, essencial não somente para ele, mas para todos os fundadores. “Estamos vivendo cada vez mais e, com isso, famílias podem se ver presas na armadilha de ter um fundador ativamente na gestão limitando o crescimento das novas gerações. Para sair desse ciclo, o fundador precisa ter um propósito que seja dissociado do negócio. Assim como a empresa precisa ter vida própria, o fundador também tem que ganhar independência”, analisa Renato.

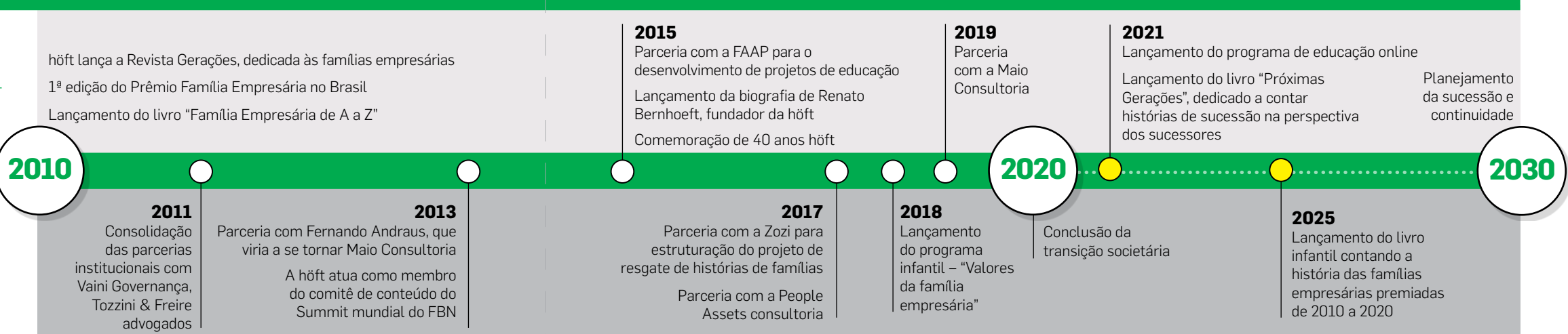
CURVAS NO CAMINHO

O plano de sucessão traçado, a ser concluído em 2015, teve uma grande mudança de rumo. Édio Passos teve de se afastar

família empresária hõft EM PROL DAS FAMÍLIAS

ANO DE FUNDAÇÃO **1975**

Renato Bernhoeft, atuando em uma consultoria de gestão, percebeu que o atendimento dado às empresas familiares era similar às demais, sem levar em conta questões ligadas à sociedade e ao patrimônio familiar. Desta constatação nasceu a empresa, em Curitiba (PR), fruto do empreendedorismo de Renato em parceria com um sócio, de Belo Horizonte. Em 1978, Renato mudou para São Paulo, teve sócios ao longo do tempo, e a hõft se consolidou como uma liderança no pensamento nacional sobre famílias empresárias. Sua filha Renata, e seu marido Wagner são sócios e gestores desde 2000, e a transição para a segunda geração, trabalhada desde 2005, se consolidou em 2020.

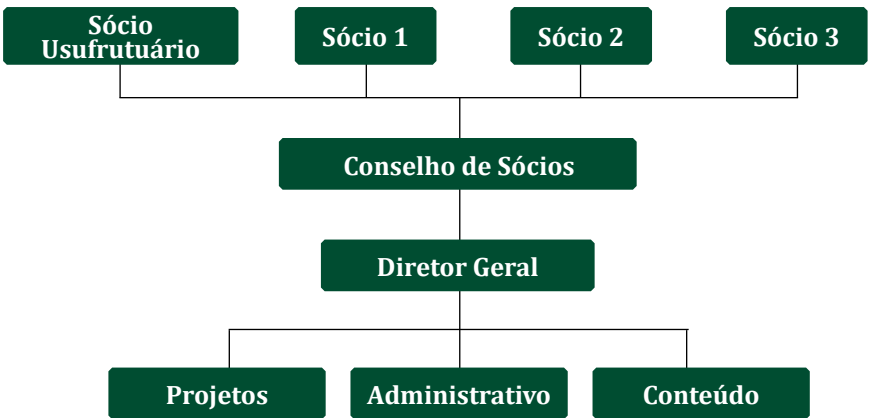


por questões de saúde e faleceu em 2011. O choque poderia ter tido grandes consequências para a empresa, caso as bases da sucessão não tivessem sido estabelecidas. “Nessa época, Renata e eu já estávamos comprando as cotas do Renato e na sequência compraríamos do Édio, como parte do plano de sucessão. Do ponto de vista societário, o que fizemos foi adquirir todas as cotas do Édio e adiar a compra do Renato”, comenta Wagner. Dessa forma, o negócio foi impactado pela perda de um dos sócios, mas a sociedade encontrou o caminho da continuidade.

Em 2020 se consolidou o planejamento da sucessão e continuidade iniciado em 2005, considerando que Renato permanecerá no Conselho de Sócios, e como usufrutuário vitalício. “Foi uma mudança tranquila, pois o Renato estava preparado, todos sabíamos que precisava ser feito e as regras estavam definidas”, diz Renata.

Atendendo aproximadamente 25 famílias empresárias por ano, cada projeto envolve pelo menos um dos sócios, e todos são debatidos metodologicamente, mês a mês. Um diferencial da höft está justamente em atuar onde os sistemas de uma empresa familiar se sobrepõem, organizando as distintas frentes de trabalho e instâncias adequadas para os assuntos

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA HÖFT



de família, patrimônio e empresa. Com a consciência de que cada caso é único, o objetivo é cultivar o espírito e as práticas que desenvolverão uma verdadeira família empresária. Para isso, também desenvolve parcerias com consultorias associadas para atuação em pontos específicos, dentro de uma metodologia multidisciplinar. São relações de longo prazo, cultivadas com alinhamento de valores, muito diálogo e confiança mútua.

Algumas das inovações baseadas nesse conhecimento compartilhado, envolvem o

projeto resgate da história, feito sob medida para cada família; o programa infantil, com base nos valores da família empresária; e o desenvolvimento da governança corporativa e sucessão executiva.

Hoje a höft conta novamente com quatro sócios. Além de Renata, Wagner e Renato, Juliana Fuchs Zanfolin juntou-se ao grupo, em 2007. Com atuação na área administrativa desde 2002, passou logo a liderar a gestão de projetos de consultoria e educação.

Para Wagner, a própria trajetória mostra aquilo que a höft insiste em sempre recordar para todas as famílias empresárias, quase como um mantra: a importância de ter um bom planejamento. “Ao planejar, você pode ter alternativas de correção de rumo. Quando não se planeja, é muito mais difícil discutir alternativas, especialmente no calor de um momento importante, como o falecimento de um sócio. Quando se pensa na perenidade da sociedade e da gestão, é essencial estar à frente dos acontecimentos”, conclui.

As consultoras Danyelle e Monica e os sócios Wagner, Renata e Juliana: time enxuto para projetos personalizados



O que mais podemos fazer por nossos filhos?

Ajudar a tornar o mundo mais sustentável?
E o seu portfólio também?



Para algumas questões da vida, você não está sozinho.
Juntos podemos encontrar uma resposta.

As estratégias de investimento sustentáveis visam incorporar fatores ambientais, sociais e de governança (ESG – Environmental, Social, and Governance) no processo de investimento e na construção de portfólios. Os retornos das carteiras que consistem principalmente em investimentos sustentáveis podem ser menores ou maiores do que as carteiras com fatores de ESG e as oportunidades de investimentos disponíveis para essas carteiras também podem divergir. Como uma empresa que presta serviços de gestão de patrimônio aos clientes, a UBS Consenso Investimentos Ltda. é registrada perante a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) como administrador de carteiras na categoria gestor de recursos. © UBS 2020. Todos os direitos reservados.

FAMÍLIA:

CORAÇÃO

adotamos a cor vermelha, representando o coração, a chama da vida, os laços, relações e emoções que conectam este grupo; também é uma cor que nos traz energia, vibração e amor

PATRIMÔNIO:

PROSPERIDADE

adotamos a cor amarela, que simboliza a prosperidade e a criação de valor; também uma cor associada a criatividade, otimismo e concentração

CONTINUIDADE:

PERSEVERANÇA

adotamos a cor verde, que simboliza a perseverança, equilíbrio e crescimento; também uma cor que estimula a renovação, plenitude e a confiança

EMPRESA:

ESTRUTURA

adotamos a cor azul, que simboliza a estrutura, estabilidade e o intelecto; uma cor associada a consciência, serenidade, busca da sabedoria e do conhecimento

desde 1975 construindo a continuidade

45 anos



bernhoeft & teixeira - transição de gerações

höft

www.hoft.com • hoft@hoft.com • 11 5182-1855



11 99601-1855

