

GERAÇÕES



R\$ 19,00

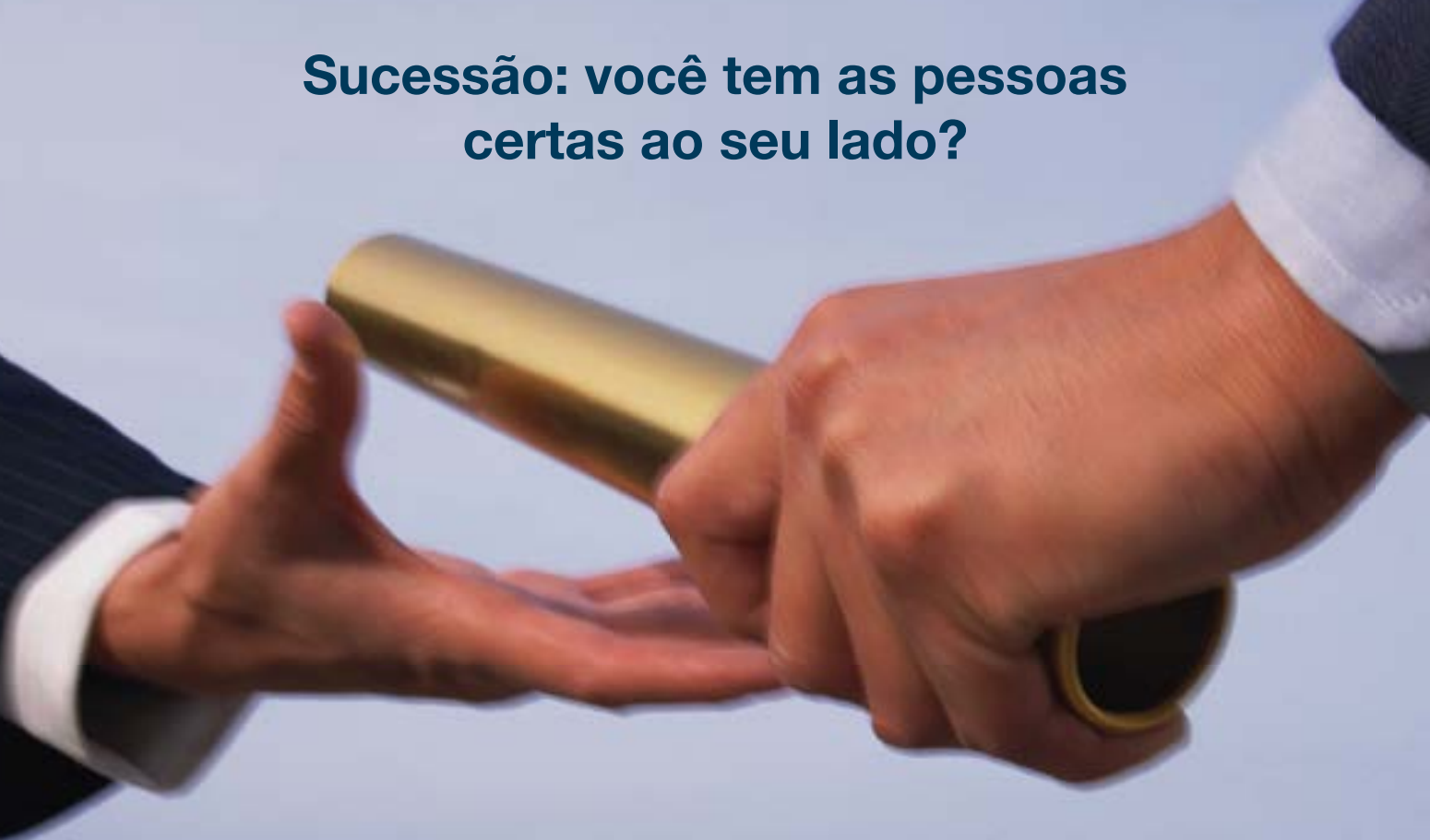
GRUPO JACTO

**FAMÍLIA
EMPRESÁRIA 2010**

A empresa mostra que, apesar do trevo que a simboliza, sua continuidade se deve a fatores que vão muito além da sorte

FAMÍLIA | A longa e complexa relação entre irmãos **PATRIMÔNIO** | As vantagens da doação em vida **EMPRESA** | As atribuições dos líderes das companhias familiares e os obstáculos relativos aos processos de sucessão **CONTINUIDADE** | A longevidade também depende de fóruns específicos para que as discussões se deem de maneira produtiva e legítima. E muito mais.

Sucessão: você tem as pessoas certas ao seu lado?



Michael Page Executive Search

Sucessão é um dos temas mais importantes para uma empresa. Fusões, aquisições, mudanças tecnológicas e regulatórias são apenas alguns dos assuntos presentes nas discussões dos principais empresários e executivos. Por isso, ao decidir iniciar o processo sucessório em uma empresa é importante ter o parceiro certo.

A Michael Page Executive Search é uma unidade de negócios do grupo Michael Page International com foco em recrutamento de executivos para cargos de alta direção (Presidentes, Diretores e Conselheiros). Contamos com os benefícios de escala do Grupo Michael Page, mas com uma metodologia flexível e totalmente direcionada para posições de alta direção. A Michael Page Executive Search conta ainda com ampla experiência na condução de processos de recrutamento de executivos para empresas familiares.

Contate-nos e saiba mais sobre nossas soluções.

www.mpexecutivesearch.com.br

mpexecutivesearch@mpexecutivesearch.com.br

Tel. +55 (11) 4505-6200



A METÁFORA DO BAMBU



Transformar uma empresa familiar em uma verdadeira família empresária requer equilíbrio entre o legado do passado, que merece ser preservado, e o aprendizado de novas habilidades, essencial para a construção do futuro. A prática tem mostrado que comportamentos positivos aliados a investimentos na formação, no desenvolvimento e na educação contínua de sócios e familiares proporcionam uma evolução consistente no que se refere a processos de sucessão e continuidade.

Pensando nisso, a höft utiliza a metáfora do bambu como inspiração para sócios empresários que se dedicam e investem tempo e esforço em iniciativas capazes de criar raízes sustentáveis e profundas.

Fazendo um paralelo com as companhias familiares, durante os primeiros cinco anos o crescimento de um bambu se dá apenas nas raízes, em forma de uma malha subterrânea e invisível, o que mais tarde servirá de sustentação para seu futuro. Somente após esse período começam a despontar os ramos, formados por uma fibra de altíssima resistência e flexibilidade. Essa constituição possibilita à planta alcançar altura e resistir à força das chuvas e ventos, curvando-se muitas vezes até o chão sem se quebrar. Assim como o crescimento do bambu, as mudanças de comportamento e cultura organizacional consomem tempo e energia. O cultivo de raízes e a constante nutrição do processo, por sua vez, resultam em uma estrutura forte e resistente aos desafios e às adversidades.

Partindo dessa premissa, a revista GERAÇÕES deseja contribuir para a reflexão, o reconhecimento e o registro da experiência brasileira no que se refere às suas empresas familiares, analisando suas lutas e conquistas. Em sua primeira edição, a publicação traz conceitos e histórias reais e inspiradoras, que abrangem os múltiplos assuntos que povoam o complexo – e fascinante – universo das famílias empresárias.

Renato Bernhoeft, fundador da höft - bernhoeft & teixeira



Tendo como desafio mostrar o que não aparece em relatórios anuais, tampouco em publicações de negócios, a revista GERAÇÕES traz um olhar novo e diferenciado sobre as famílias empresárias, cujas histórias costumam ser publicadas com foco em fracassos e turbulências. “Pai rico, filho nobre, neto pobre” é um ditado utilizado para se referir a elas. O vaticínio é uma injustiça com as empresas familiares, mas tem lá seu fundo de verdade. Afinal, 65% delas não sobrevivem à segunda geração.

O que percebemos é que boa parte dessas famílias empresárias demoram a entender que o crescimento e a longevidade também pressupõem respostas a questões básicas. Como os membros da família e sociedade se organizam e se relacionam entre si? Que práticas adotam com o objetivo de transmitir seus valores? De que forma agem para formar a próxima geração preparada e em harmonia? Que tipo de governança atenderia a seu perfil e a suas necessidades? Qual o limite entre família e empresa?

Como se vê, construir uma verdadeira família empresária vai muito além da excelência empresarial. Sucessão e continuidade envolvem o planejamento de ações em três sistemas concêntricos: família, patrimônio e empresa. Diante disso, por meio desta publicação, procuramos orientar as empresas familiares sobre aquilo que denominamos estrutura ampla de governança. Ou seja, a governança invisível e visível, que contempla o desenvolvimento do capital humano, o investimento na qualidade do relacionamento mantido entre os integrantes da família e a importância de tornar melhores as práticas societárias e empresariais. Só assim as empresas familiares serão, tal qual o bambu, praticamente inquebráveis!

Boa leitura.

Wagner Teixeira, sócio e diretor-geral da höft - bernhoeft & teixeira

P.S.: aproveitamos a oportunidade para agradecer às organizações que, de forma solícita e prestativa, relataram-nos os bastidores de seus processos sucessórios. Sua ajuda foi fundamental na produção da primeira edição da revista GERAÇÕES

THE AMERICAS FAMILIES IN BUSINESS CONFERENCE

September 27 & 28, 2010 | Hallandale, Florida

The third annual private forum for business and financial families throughout the US and Latin America to help families effectively lead and make decisions critical to their success



Key themes include:

- The new investment landscape – opportunities and challenges
- Empowering next-generation leaders
- Social responsibility and environmentalism – strengthening family enterprises
- The dispersed family – professionalizing and globalizing the business and family office
- Ensuring effective philanthropy
- Top-10 practices for assuring successful families and businesses

Chaired by:

Leslie A. Rozenzweig CEO, RRR Family Office, FL, USA

Key speakers include:

Edward M. Kobel President & COO, DeBartolo Development, LLC, FL, USA

John Linnartz Linnartz & Associates, LLC, FL, USA

Katherine Lorenz Deputy Director, Institute for Philanthropy, NY, USA

Dante De Lucia CEO, Artquimia, Venezuela

Tracy A. Mack Senior Officer, Philanthropic Services, The Pew Charitable Trusts, PA, USA

Forging pathways to ensure business, wealth management and personal success

For more information please visit www.campdenconferences.com/florida

Campden Conferences

A Division of Campden Media



SUMÁRIO



FAMÍLIA 08

Dedicada a explorar e compreender aspectos relevantes do sistema familiar, suas origens, a importância das histórias, a diversidade dos relacionamentos, os aspectos de realização pessoal e projetos de vida, os desafios na formação das futuras gerações e transmissão de valores e legado.



PATRIMÔNIO 16

Engloba ações, experiências e conceitos que sustentam a excelência empresarial, o desenvolvimento do negócio, sucessão executiva, gestão e estratégia, estrutura organizacional e governança corporativa.



EMPRESA 25

Tem como foco os desafios do relacionamento societário e as estruturas que o sustentam, protocolos, acordos, aspectos jurídicos relevantes, definição de visão e missão da sociedade, sistema de informações para sócios e familiares, análise financeira para a gestão estruturada do patrimônio, decisões de investimento e a estrutura para a educação societária.



CONTINUIDADE 34

Relação da família empresária com o patrimônio e o desenvolvimento do negócio, estruturas de governança e planejamentos dirigidos a processos de sucessão e continuidade.

08 RELAÇÕES / o poderoso vínculo entre irmãos: o relacionamento mais longo da vida **11 ARTIGO** / mais do que formar filhos ideais, ajude-os a encontrar seus próprios ideais **12 PROJETO DE VIDA** / herdeira do Grupo Algar fala sobre a nova função como presidente do Conselho de Família da empresa **14 FUTURAS GERAÇÕES** / a Supricel investe em educação para sócios e herdeiros de 7 a 67 anos **17 JURÍDICO** / a doação de bens em vida pode aumentar as chances de uma sucessão tranquila **20 EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA** / o início da transformação de empresas familiares em verdadeiras famílias empresárias **26 ENTREVISTA** / especialista italiano explica a alta resistência das empresas familiares **30 SUCESSÃO EXECUTIVA** / Weg e Randon mostram sua experiência quando o assunto é continuidade **34 CAPA** / produtor de máquinas agrícolas, o Grupo Jacto é o grande vencedor da primeira edição do Prêmio Família Empresária 2010 **44 GOVERNANÇA** / o desafio de substituir um modelo decisório individual por outro, que considere os interesses coletivos **52 LÁ FORA** / conheça a nova versão do Código Buysse, um verdadeiro guia da família empresária



EXPEDIENTE

GERAÇÕES é uma publicação externa da höft – bernhoeft & teixeira, com periodicidade semestral e tiragem de 7 mil exemplares. **Coordenação:** Wagner Teixeira e Renata Bernhoeft. **Colaboração:** Ana Diehl e Rogério Faé Rodrigues. **Elaboração:** Ketchum Estratégia Assessoria de Comunicação. Tel.: 11 5090 8900 www.ketchum.com.br. **Direção:** Vânia Ciorlia. **Edição:** Leticia Colombini (Mtb 26.598). **Redação:** Eri Yoshiy (Mtb 27.735), Luciana Leitão, Bartira Betini, Cristiane Bottini, Júlia Zillig, Paulo Henrique Alves e Alexandra Aparício. **Criação e edição:** Ketchum Estratégia. **Projeto gráfico, direção de arte e ilustrações:** Rodrigo Cadorniga. **Fotos:** Nelson Campos. **Tradução:** Marthina G. Teixeira. **Impressão gráfica:** Eskenazi. **Colabore conosco,** enviando suas sugestões, críticas ou notícias para o e-mail revistageracoes@hoft.com

GERAÇÕES



PARA REFLETIR

“Mesmo sendo herdeiro, numa empresa familiar é crucial saber lidar com parentes e ganhar o respeito dos funcionários.”

Guido Corbetta,

Doutor e professor do curso Family Business, da Universidade Bocconi (Itália)

“Uma empresa familiar deve levar em consideração três aspectos: emocional (relacionamento e sentimentos entre seus integrantes), social (reputação) e humano (desenvolvimento da capacidade e do talento).”

Randel Carlock,

especialista em empreendedorismo e negócios em família

“O trabalho ocupa grande parte do tempo da sua vida e só lhe trará satisfação plena se você fizer o que acredita ser um ótimo trabalho. E isso só é possível fazendo o que ama fazer. Se ainda não o encontrou, continue procurando.”

Steve Jobs,

cofundador das empresas Apple e Pixar

“O sucesso é sustentado por cinco pilares: família, fé, sociedade, ética e lucro.”

Attilio Bilibio,

fundador da Medabil Sistemas Construtivos



DIVULGAÇÃO

“O líder faz aquilo que é certo e não aquilo que é conveniente.”

Bernardinho,

técnico da seleção brasileira de vôlei

“Podemos ter chegado em diferentes navios, mas hoje estamos todos no mesmo barco.”

Martin Luther King,

ativista político norte-americano

“A boa família é aquela que, até quando não nos compreende, quando desaprova alguma escolha nossa, nos faz sentir aceitos e respeitados. É onde sempre somos queridos e sempre temos lugar.”

Lya Luft, escritora



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO



“Pessoas não são o ativo mais importante de uma empresa. As pessoas certas é que são.”

Jim Collins,
autor do livro
Empresas Feitas para Vencer

“Somos responsáveis por aquilo que fazemos, o que não fazemos e o que impedimos de ser feito.”

Albert Camus,
escritor e filósofo

“Às vezes, só uma mudança de ponto de vista é suficiente para transformar uma obrigação cansativa numa interessante oportunidade.”

Albert Flanders,
pensador

“Para ter sucesso, é preciso trabalhar, buscar todas as oportunidades, ser criativo e inovador na forma de produzir e de vender.”

Eggon J. da Silva,
fundador da Weg do Brasil

MARINA BANDEIRA KLINK



“Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, aonde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer.”

Amyr Klink,
empreendedor de expedições marítimas

“O único homem que não erra é aquele que nunca faz nada.”

Franklin Delano Roosevelt,
ex-presidente norte-americano

“O importante não é justificar o erro, mas impedir que ele se repita.”

Che Guevara,
revolucionário socialista

“Vivemos com o que recebemos, mas marcamos a vida com o que damos.”

Winston Churchill,
estadista britânico

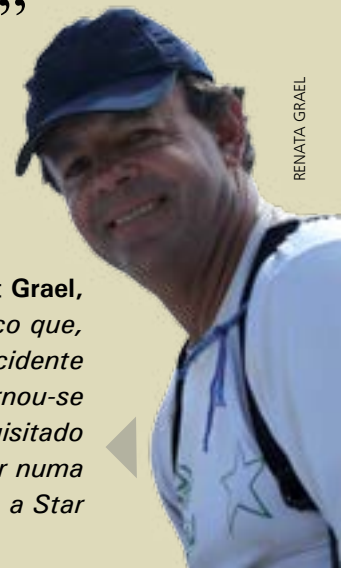
“Não existe oceano maior que a determinação humana.”

Lars Schmidt Graef,
medalhista olímpico que,
após grave acidente
em 1998, tornou-se
palestrante requisitado
e voltou a velejar numa
classe olímpica, a Star

RENATA GRAEL



DIVULGAÇÃO





UNIAO fraternal

TERAPEUTA FAMILIAR
ABORDA OS DIVERSOS
ASPECTOS RELACIONADOS À
FRATRIA, QUE CORRESPONDE
À LONGA E COMPLEXA
RELAÇÃO ENTRE IRMÃOS



A literatura psicológica está repleta de estudos sobre a complexidade dos relacionamentos fraternos, considerados os mais longos na vida de qualquer pessoa. É por meio desse dinâmico e duradouro vínculo, afinal, que uma criança aprende a se relacionar com seus pares, administrar sua agressividade e descobrir a cumplicidade. “Com os irmãos, as crianças passam a entender melhor o significado da cooperação, da negociação, da competição e do apoio”, diz Tai Castilho, terapeuta familiar e mestre em Psicologia Social. “Além da confiança e da lealdade, o processo de desenvolvimento inclui ciúme, disputas e rivalidades.”

As experiências compartilhadas entre irmãos biológicos ou com laços socioafetivos, segundo a especialista, ajudam a moldar a história de quem nós somos e de quem nós nos tornamos. Na entrevista a seguir, ela explica de que maneira a família pode contribuir para tornar esse tipo de relação o mais amigável e positiva possível.

ABAIXO O CONTROLE!

Para a especialista, a relação entre irmãos tem muito da influência dos pais que, via de regra, desejam filhos unidos e companheiros. Para isso, entretanto, é imprescindível evitar o controle excessivo, deixando-os livres para desenvolverem uma relação de cumplicidade e independência.

ZONA DE INTERFERÊNCIA

É fundamental que os pais não se envolvam demais na gestão das relações entre irmãos. Quando as crianças são muito novas, é claro que os pais precisam intervir na resolução de conflitos, ajudando os filhos a experimentar situações diversas. Mas, à medida que eles vão crescendo, é preciso ir se afastando para que aprendam a resolver seus próprios problemas.

NEGOCIAR É PRECISO

É importante os filhos compreenderem que a resolução de conflitos implica etapas. Primeiro, é preciso identificar o problema. Segundo, dar espaço para o outro falar. E, por fim, encontrar soluções e escolher juntos a melhor maneira de resolver eventuais impasses. É bom lembrar que o senso de justiça e os limites, capazes de estabelecer um diálogo e uma negociação positiva entre os irmãos, é função dos pais.



CADA UM, CADA UM

Não há fórmulas prontas para a boa convivência fraterna, mas há caminhos que levam a uma relação duradoura, sem competições ou desentendimentos constantes. Os irmãos precisam ter a consciência de que cada um tem seu espaço dentro da mesma família, cada qual com seu perfil e suas qualidades, e que não é preciso ser parecido ou igual ao outro para se destacar e fazer diferença.

SINTONIA FINA

A família precisa estar sintonizada e extremamente atenta aos mecanismos de cada membro da prole para construir relações bem-sucedidas. Ao notar que um filho está competindo com outro, ou com ciúme, cabe aos pais instituir um diálogo aberto, a fim de eliminar confrontos e comparações, reforçando o senso de justiça.

COMPETIÇÃO ENTRE IGUAIS

Outro ponto enfatizado por Tai é que, de maneira inconsciente, não raro os pais acabam incentivando a competição entre os filhos. Quando um vai mal na escola, por exemplo, isso é ressaltado com grande veemência. Se o outro vai bem, idem. Eis um terreno fértil para uma relação divergente, baseada no ciúme e na rivalidade. Nesse caso específico, é comum que um dos filhos comece a se colocar no lugar de vítima, a fim de chamar a atenção. Outro erro comum é atribuir responsabilidade excessiva ao filho mais velho ou tratá-lo como se fosse confidente.

RELAÇÃO SOCIETÁRIA

No que se refere às empresas familiares, as relações societárias preveem altos níveis de cumplicidade, cooperação e confiança. Ao nos darmos conta de nossas características e peculiaridades, poderemos lidar de forma positiva com nossas qualidades e nossos defeitos. Nesse âmbito, é preciso ter habilidades de negociar com “iguais” e, para tanto, nada melhor do que a convivência entre irmãos.

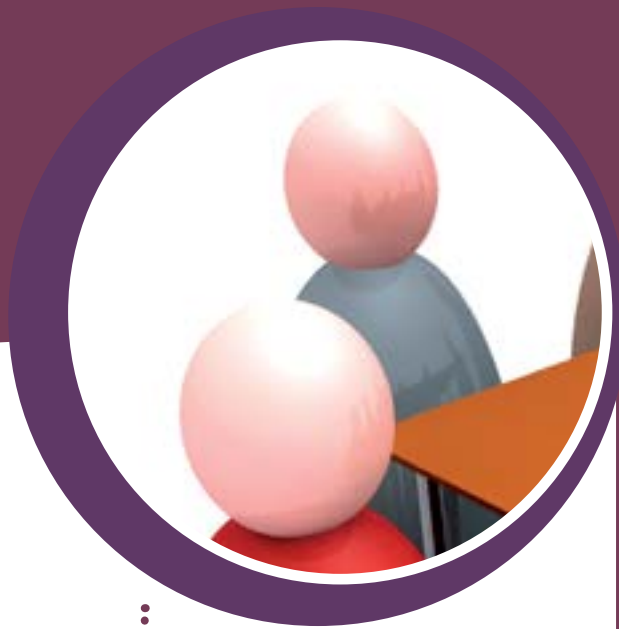
HERDEIROS FRATERNOS

Brigas em família por propriedades, cargos e até herança, infelizmente, são notícias comuns – e nada edificantes. Por isso, quando uma relação envolve bens materiais, a preparação dos envolvidos para receber um patrimônio e saber dividi-lo é fundamental. E, de forma ainda mais sólida, a união, o companheirismo, a cooperação e as diferenças precisam ser respeitadas e trabalhadas no âmbito familiar. Nesse caso, redobram-se os cuidados da família no sentido de orientar e não alimentar divergências, ajudando cada filho a encontrar suas habilidades e respeitar a limitação do outro. A ta-

refa não é fácil, mas necessária para que os irmãos possam construir juntos uma relação cada vez mais estreita e saudável.

AJUDA EXTRA

Se, apesar dos esforços, os embates entre os irmãos se agravarem e/ou perpetuarem a ponto de prejudicar os negócios e a dinâmica dos negócios, Tai aconselha a ajuda profissional. Assim como acontece com casais em crise, em geral uma das partes (no caso, um dos irmãos) deve tomar a iniciativa de procurar o auxílio de um mediador. “Costumamos ouvir cada uma das partes separadamente, depois as pessoas juntas e, dependendo do caso, convocamos terceiros envolvidos para participar do processo”, explica Tai.





O objetivo final
não é ter filhos
ideais e sim ajudá-
los a alcançar seus
próprios ideais.
“Torna-te o melhor
que podes ser”,
já dizia Nietzsche,
o filósofo



Transmissão de valores familiares

“Pense rápido. Qual o principal legado que você irá deixar para seus filhos? Cultura? Educação? Patrimônio? Sem dúvida isso tudo é importante. Mas talvez o bem mais precioso – e, mais do que isso, permanente – a ser transmitido sejam os valores familiares. A médio e longo prazos, eles incrementam a capacidade de os herdeiros descobrirem seus próprios caminhos e suas fontes de realização pessoal, além de ampliarem seus horizontes e, por tabela, as chances de preservação de bens tangíveis e duráveis.

Para tanto, porém, é preciso semear – e cultivar – atitudes que facilitem a continuidade desses princípios. Uma delas consiste em tratar os fatos com abertura e transparência. Outra: saber ouvir e responder perguntas, mesmo as mais difíceis, de uma maneira honesta. Atuar de forma consistente com aquilo que se diz, evitar mensagens incongruentes e participar ativamente da vida dos filhos de modo assertivo e acolhedor também ajuda, e muito, na construção de conceitos, que se consolidam a partir de experiências práticas.

O objetivo final, é bom lembrar, não é ter filhos ideais e sim ajudá-los a alcançar seus próprios ideais. “Torna-te o melhor que podes ser”, já dizia Nietzsche, o filósofo.

É justamente no âmbito da família – uma entidade dinâmica e complexa que se altera e evolui no decorrer dos anos – que nos damos conta de quem realmente somos, até onde poderemos chegar e como nos posicionamos em relação aos outros. O problema começa quando, em função da uma sociedade pautada pela crescente inversão de papéis, a hierarquia familiar é colocada em xeque, o que muitas vezes incorre na ausência de poder e de limites das novas gerações, tão necessários para o desenvolvimento humano.

Diante disso, é fundamental determinar quais decisões cabem aos pais e até que ponto devem caminhar as negociações com os filhos. Ser firme, mas de maneira carinhosa, mantendo seus valores e suas crenças: eis o que se espera de pais conscientes de seu importante papel de orientadores e educadores.”



Mudança de

VEJA COMO O NOVO PROJETO DE VIDA DE UMA DAS HERDEIRAS DA ALGAR VEM REFLETINDO DE FORMA POSITIVA NA DINÂMICA DO CONSELHO FAMILIAR DA EMPRESA

Membro da terceira geração da família fundadora da Algar, Eleusa Garcia Melgaço – ou Eleusinha, como é mais conhecida – costuma irradiar um bom humor contagiante. Especialmente de quatro anos para cá, quando assumiu a presidência do Conselho de Família do grupo mineiro, que atua nos segmentos de telecomunicações, agronegócio e entretenimento. E desde que, simultaneamente, passou a trabalhar de forma voluntária como diretora do Family Business Network Brasil (FBN - Brasil) – entidade que reúne membros de empresas familiares de

todo o mundo, com mais de 3 mil associadas em 45 países. “Encontrei meu caminho”, comenta a administradora de empresas, que trabalhou durante 12 anos no comando de uma agência de turismo em Belo Horizonte (MG), onde mora. “Trabalhava sem paixão nem entusiasmo e, por isso, hoje procuro conciliar da melhor maneira meu papel de mãe, esposa, profissional e membro de uma família empresária.”

O processo de mudança de Eleusinha passou pela análise de seus pontos fortes e de suas áreas de desenvolvimento, pelo planejamento e pela construção de um

novo projeto de vida, mais condizente com seu perfil e seus objetivos, cujo impacto já vem sendo sentido na própria dinâmica da Algar. O convite para comandar o conselho surgiu principalmente em função de sua habilidade relacional e capacidade agregadora. “Estamos nos tornando uma família cada vez mais envolvida, integrada e consciente de nossos papéis no grupo.” A preparação para sua “nova carreira” incluiu aulas de inglês e de como falar em público, fundamentais para as atuais funções. E ainda sua participação em cursos de desenvolvimento e edu-

rota



Eleusinha, presidente do Conselho de Família da Algar: *habilidade relacional e capacidade agregadora*

cação continuada, voltados para a família empresária. Preocupada em compartilhar o conhecimento internamente, a partir de então ela passou a levar temas como finanças, empreendedorismo, direito de família e societário para discussão nos fóruns de família.

Sua experiência na FBN, segundo ela, também ajudou no processo de transformação. Entre outras coisas, o aprendizado prevê a organização de encontros regionais entre companhias familiares em todo o país, além da busca de cases bem-sucedidos e conteúdo de qualidade sobre o tema. “O mais apaixonante

disso tudo é a possibilidade de compartilhar experiências, assistir às futuras gerações lidando com assuntos vitais para a perenidade de seus negócios e participar de discussões sobre famílias empresárias com os melhores especialistas mundiais no assunto”, diz Eleusinha.

VALOR COLETIVO

“Ela vem demonstrando um excelente atuação na presidência do conselho da Algar”, diz Wagner Teixeira, sócio e diretor-geral da höft, consultoria especializada em empresas familiares. “Seu talento como líder de articulação é in-

discutível.” Para o especialista, ao renovar seu projeto de vida Eleusinha não teve receio de ousar, se diferenciar nem buscar seu espaço. “O resultado foi a continuidade no que se refere à estrutura de governança, ao formalismo e à disciplina, assim como o crescente envolvimento dos membros da família empresária nas diversas atividades do conselho”, enfatiza Teixeira. A história reafirma a tese que um coletivo forte se constrói com individualidades fortes.



BEABÁ

EM PROL DA FORMAÇÃO DE SEUS HERDEIROS, A SUPRICEL PROMOVE EVENTO QUE CONTA COM A PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DE TRÊS DIFERENTES GERAÇÕES

De geração em geração é que se constrói a tradição, o companheirismo, a união, a confiança, a cumplicidade. Pensando nisso, há tempos a Supricel, uma das líderes do mercado brasileiro em transporte rodoviário de cargas, resolveu sistematizar ações de integração e aprimoramento voltadas para seus herdeiros. “Falecido há sete anos, meu pai, a quem considero um visionário, sempre pregou a importância de preparar as futuras gerações para o comando dos negócios”, afirma Luís Guilherme

Schnor, presidente da Supricel. “Por essas e outras, de lá para cá temos planejado programações diversas, que visam aproximar ainda mais a família.”

O evento que coroou a empreitada aconteceu no último mês de fevereiro em um hotel de Campinas, interior de São Paulo, ao longo de um final de semana inteiro. Ali foram reunidos os 15 membros das três gerações da Supricel, que participaram de jogos e atividades interativas, assistiram a palestras e aproveitaram para colocar a conversa em dia. Da matriarca, dona Leny Carraro Schnor, de 67 anos, à caçula da turma, Rafaela Schnor Olmos, de 7, todos tiveram a oportunidade de expressar, de forma natural e divertida, suas preocupações, seus sentimentos em relação à empresa e, é claro, suas expectativas quanto ao futuro.

Um dos participantes, Rodrigo Schnor, de 16 anos, junto com a galera mais jovem, resolveu agitar

as coisas durante o encontro. “Ao apresentarmos o que esperávamos do futuro por meio de cartazes, fizemos uma lista que incluía muito dinheiro, carrões, essas coisas. Meu pai chegou a suar frio”, diverte-se o adolescente. “Mas logo encerramos a brincadeira e mostramos o que realmente pensávamos: que dignidade, união e cooperação são fundamentais para o bem, tanto da família quanto da empresa.” Refeito do “susto”, Luís Guilherme Schnor conclui: “O evento serviu para que cada um entendesse melhor a importância de seu papel e de sua opinião para a continuidade e o sucesso da companhia. Todos apresentaram suas ideias e nos surpreendemos com as demonstrações de comprometimento e visão, principalmente por parte dos mais novos.”

Dona Leny assina embaixo e complementa: “Preparar desde cedo as novas gerações significa abrir caminho para a perpetuação de nossos negócios. Após esse encontro, foi elaborado um calendário de ações específicas e parte do grupo está organizando outros eventos.”

Terceira geração da Supricel:
alegria e união



Jovens herdeiros na Salinha:
espaço exclusivo para estudo
e integração



FOTOS: NELSON CAMPOS

da integração

“Como representante da primeira geração, fiquei surpresa ao constatar o interesse das crianças e o respeito e o carinho entre elas. Esse tipo de encontro desperta as pessoas para a sua verdadeira importância e une a família, já que todos são bastante ocupados e a convivência fica um pouco mais distante por conta disso.”

Leny Carraro Schnor, 67 (primeira geração)

“O evento serviu para que cada um entendesse melhor a importância de seu papel e de sua opinião para o sucesso da companhia. Todos apresentaram suas ideias e nos surpreendemos com as demonstrações de comprometimento e visão.”

Luís Guilherme Schnor, 45 (segunda geração)

“Não conhecia nada da empresa, só sabia que um dia seria uma das sócias. Foi muito bom ficar perto da minha família. Eu me diverti bastante e percebi como é importante ficarmos unidos e dialogarmos. Comecei até a pensar em um dia trabalhar com meus primos. Estou animada para um novo encontro para repetir tanta coisa bacana.”

Paula Maria B. Schnor, 11 (terceira geração)

Projeto “Salinha”

Com a intenção de integrar os oito membros de sua terceira geração, cujas idades variam de 7 a 16 anos, a família Schnor, que comanda o grupo Supricel, criou um espaço que, a princípio, funcionava dentro da própria empresa. Hoje, o Salinha se expandiu e funciona como uma espécie de centro de educação e convivência, por meio do qual os herdeiros têm a oportunidade de participar de atividades conjuntas, como aula de reforço escolar, aula de música, além de brincar e descansar.

“No começo, eles se encontravam na empresa e realizavam alguma atividade juntos e isso sempre acontecia em uma sala, por isso eles mesmos deram o nome de ‘salinha’”, explica Luís Guilherme Schnor, presidente da Supricel. “Hoje, pelo menos três vezes por semana, todos os irmãos e primos se encontram após a escola em uma casa totalmente equipada para recebê-los.”



À medida que as gerações vão se sucedendo, as posteriores tendem a consumir mais riqueza que as anteriores, em detrimento dos investimentos e da produtividade



O impacto comportamental do Homo Economicus

“ Os biólogos estudam o comportamento e a organização de diferentes espécies animais. A ciência econômica, por sua vez, analisa o comportamento do Homo Economicus, conceito segundo o qual o homem é um ser racional, perfeitamente informado e centrado em si próprio. E, mais do que isso, um ser que deseja riqueza, evita trabalho desnecessário e tem a capacidade de tomar suas próprias decisões, de forma a atingir seus objetivos.

Ao contrário da *Desulforudis Audaxviator*, bactéria cuja espécie é a única capaz de viver em completo isolamento em seu ecossistema, esse ser idealizado, utilizado em muitas teorias econômicas, é altamente dependente da exploração de seu ecossistema e, ainda, de outras espécies. Com um cérebro evoluído e apto a examinar, cultivar, processar, criar, distribuir e organizar novas formas de produção, o Homo Economicus também elege cotidianamente o que – e o quanto – consome.

Acontece que historicamente a espécie “brasileira” não tem o hábito de poupar, tão pouco controlar despesas e gerenciar suas finanças pessoais. Parte da culpa é da época da inflação, na qual guardar dinheiro de um mês para o outro era o mesmo que jogar parte dele no lixo. Se engana quem pensa, no entanto, que o

impacto do chamado comportamento microeconômico se restringe ao próprio indivíduo e sua família. No que tange às empresas familiares, por exemplo, a realidade mostra que, à medida que as gerações vão se sucedendo, as posteriores tendem a consumir mais riqueza que as anteriores – incluindo imóveis, automóveis, viagens e afins –, em detrimento dos investimentos e da produtividade. Com isso, não é difícil concluir que a soma dessas escolhas acaba refletindo no comportamento de uma região, uma cidade, um estado ou, em última instância, no desenvolvimento de todo um país.

Outro ponto importante relacionado à “vida moderna” se refere ao fato de o consumo não depender necessariamente da capacidade econômico-financeira de cada pessoa, seja física, seja jurídica. Isso graças ao nosso sistema bancário que, ao ofertar crédito abundante, trata de emprestar os recursos dos que optaram por guardar parte do que ganham (que são recompensados por rendimentos periódicos) para os que, ao contrário, preferem gastar mais do que seu poder aquisitivo permite (e pagam por isso, em forma de juros). Colocar-se em um lado ou outro do balcão é, de novo, uma opção de cada um de nós.”



Herança antecipada

**BEM PLANEJADA
E FEITA DE FORMA
DEMOCRÁTICA, MADURA
E TRANSPARENTE, A
DOAÇÃO DE BENS EM
VIDA PODE AUMENTAR
AS CHANCES DE UMA
SUCESSÃO TRANQUILA.
VEJA COMO**



É sabido que processos sucessórios demandam um exame detalhado da organização societária de empresas familiares, incluindo a situação de sócios e herdeiros. Nessa fase, cria-se um ambiente fértil para reflexões e debates antecipados em torno das mais diversas questões relacionadas a negócios, continuidade e, claro, patrimônio. Uma delas se refere à chamada doação em vida, que – podendo ou não ser colocada em prática, de acordo com os planos e desejos do dono do patrimônio e sua família – consiste em um contra-

to no qual uma pessoa, por liberalidade, transfere bens e/ou vantagens para alguém, que os aceita. “Desde que a divisão seja feita de forma organizada e, sobretudo, madura, com a anuência de todos os interessados, essa pode ser uma boa alternativa para quem deseja evitar problemas futuros com longos e complexos inventários”, explica Flávia Andrade, especialista em Direito de Família da TozziniFreire Advogados. “O importante é considerar as doações em vida como parte de um plano maior, ter em mente seus objetivos e tratar a questão de forma

transparente e aberta.”

Além de minimizar eventuais conflitos familiares e encaminhar o patrimônio de forma planejada e consensual, outro benefício importante – e prático – da iniciativa diz respeito à possível vantagem tributária. Segundo a especialista, o imposto pago para a doação de bens em vida é o mesmo que incide sobre a herança, mas as bases de cálculo podem se alterar com o tempo. Fora isso, a legislação sempre pode mudar. “Hoje você conhece a alíquota do imposto incidente, amanhã ela poderá ser maior”, diz ela.



Flávia, da TozziniFreire:
*“O importante é considerar
as doações em vida como parte
de um plano maior”*

Mas é bom lembrar que a lei estabelece certas restrições. O Código Civil pressupõe que o doador não pode jamais dispor de mais da metade do seu patrimônio (que corresponde à “legítima”), que de direito pertence aos herdeiros necessários. Isto é, aos descendentes (filhos, netos, bisnetos etc.) ou, na falta deles, aos ascendentes (pais, avós, bisavós etc.), ou ainda, na falta de descendentes e ascendentes, ao cônjuge. Além de herdeiros necessários, dentro de certas hipóteses legais, os cônjuges também concorrem à herança destinada aos descendentes e aos ascendentes.

Quanto à outra metade dos

Os prós e contras da doação em vida

Vantagens

- Aumentar as chances de perpetuação do patrimônio.
- Direcionar os bens de forma mais precisa e coerente.
- Economizar nos impostos.
- Minimizar eventuais problemas com o inventário.
- Possibilitar que os herdeiros se familiarizem com o objeto da herança, facilitando a transição após a morte do doador.
- Permitir que a partilha dos bens seja feita em conjunto com o autor da herança, facilitando o acordo familiar.

Desvantagens

- Se mal administrados, os bens podem se desvalorizar ou não perdurar.
- Caso o patrimônio não seja preservado, o doador pode acabar tendo de depender dos herdeiros.
- Os riscos são altos se a doação for feita de forma impensada, pois, salvo raras exceções, ela é irrevogável.



bens do doador, a “disponível”, esta pode ser transmitida livre e legalmente a quem quer que seja: herdeiros, familiares ou terceiros. Com o falecimento do doador, o herdeiro necessário que recebeu por ato de liberalidade o adiantamento da legítima é obrigado a prestar contas disso, a fim de que não receba nada além do que for destinado aos demais como herança. Se o detentor do patrimônio, no entanto, desejar usar sua parcela disponível para beneficiar apenas alguns dos herdeiros necessários, e não a todos, ele está no seu direito. Os bens ou valores doados, nesse caso, não são arrolados no inventário. Mas, para tanto,

é preciso registrar tudo formalmente, em contrato.

MULTIPLAS ALTERNATIVAS

A doação em vida pode ser feita pressupondo o usufruto total do donatário. Se preferir, porém, o doador tem como prerrogativa permanecer na posse do patrimônio – ou de parte dele – e desfrutar normalmente de seus direitos e rendimentos. É a chamada doação com reserva de usufruto. No caso de apartamento alugado, por exemplo, o donatário pode se tornar o proprietário, mas a renda recebida continua sendo do doador enquanto este viver. Dependendo do desenho societário da empresa,

em determinadas situações é possível ainda estabelecer que diferentes ações da companhia sejam destinadas a diferentes herdeiros.

Existem outras tantas possibilidades e implicações relacionadas à doação em vida. Sem falar nas cláusulas restritivas que podem – ou não – constar em contrato, dependendo das necessidades e dos desejos do doador (*ver boxe*). “É importante que a família empresária tenha claro para si seus objetivos e conheça as opções e os limites legais da doação, para que esta não seja objeto de um questionamento futuro de outros herdeiros ou frustre algum planejamento posterior”, conclui Flávia.

Linhas de demarcação



Conheça as cláusulas restritivas que podem – ou não – constar no documento que prevê a doação em vida:

Incomunicabilidade: garante que os bens doados não sejam incluídos na partilha em caso de separação ou casamento dos filhos.

Inalienabilidade: proíbe que o bem doado seja vendido durante o período de inalienabilidade, que pode ser parcial ou vitalício.

Impenhorabilidade: impede que os credores tenham acesso ao bem (um juiz, no entanto, pode derrubar a determinação).

Reversão dos bens: se aquele que recebeu a doação falecer.

O tamanho da mordida

Atualmente, o tributo incidente sobre a herança e a doação de qualquer espécie é o chamado Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), de competência estadual, cujas alíquotas variam de 2% a 8%. Apesar de a Constituição Federal ter permitido a progressividade do ITCMD, os estados ainda baseiam sua cobrança em alíquotas fixas ou com poucas faixas de renda. A boa notícia é que a tributação brasileira é uma das menores do mundo. É comum encontrarmos em outros países percentuais que podem chegar a 50% do patrimônio transmitido.





Mariana, da Baterias Moura: *melhorias relacionadas ao sistema de governança*



Zini, da Pormade: *entusiasta da educação continuada*



**NUNCA É CEDO (OU TARDE)
DEMAIS PARA PREPARAR SÓCIOS
E HERDEIROS PARA LIDAR COM
OS DESAFIOS FUTUROS. E, PARA
TRANSFORMAR EMPRESAS
FAMILIARES EM VERDADEIRAS
FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS, O
CAMINHO É UM SÓ: A EDUCAÇÃO
CONTINUADA E COLETIVA**

Progressão CONTÍNUA

Não é novidade para ninguém que a qualidade na formação de sócios e herdeiros é essencial para a perpetuação de qualquer empresa familiar. A prática, afinal, tem mostrado que investir na educação proporciona uma evolução mais rápida e consistente dos processos sucessórios. Sua finalidade principal é desenvolver as condições necessárias para que os familiares compreendam as dimensões e os riscos dos negócios, respeitem os mecanismos de governança e, principalmente, criem relações de confiança entre si.

Para isso, é essencial que se estabeleça uma visão do que significa

ser um bom sócio e, a partir daí, criem-se estruturas educativas contínuas e coletivas. “O programa de formação de familiares para o papel de sócios não é uma fórmula imposta de fora para dentro”, diz Renato Bernhoeft, fundador da höft - bernhoeft & teixeira, pioneira na implementação de programa para sócios e herdeiros do Brasil. “A iniciativa costuma requerer ajuda profissional e externa, mas, a longo prazo, as políticas e práticas devem ser lideradas pela família em si, a fim de que se tornem eternas.”

Para a Baterias Moura, o ideal é que todas as gerações, atuais e novas, caminhem juntas em prol da

paz, da união e da sustentabilidade dos negócios. Para tanto, uma de suas iniciativas gira em torno da aposta na educação. Há dois anos e meio, a empresa vem realizando cursos e workshops periódicos para sócios e herdeiros. A novidade é o Programa de Formação para os Conselheiros, criado logo após o recente ingresso da terceira geração no Conselho Administrativo, no Conselho de Herdeiros e no Comitê de Governança.

Ainda em fase de elaboração, o curso terá duração de três anos e incluirá em sua grade curricular disciplinas como Ética Societária, Responsabilidade Socioambiental,

Educação societária

AS ÁREAS DO CONHECIMENTO RELACIONADAS AOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA SÓCIOS E HERDEIROS:

- Relações familiares;
- Relações família-empresa;
- Desenvolvimento pessoal;
- Trabalho em equipe;
- Relações societárias;
- Responsabilidade social;
- Governanças societária, familiar e corporativa;
- Visão estratégica;
- Visão organizacional.

Governança, Macroeconomia e Direito de Família, entre outras. “Programas como esses, desenvolvidos especialmente para nosso grupo, possibilitam a troca de ideias e lançam as bases para ações importantes relacionadas à continuidade”, diz Mariana Moura Sales, representante da terceira geração da Baterias Moura. “Frequentar as aulas nos ajuda a contribuir com melhorias relacionadas ao sistema de governança e nos mostra que há sempre muito a aprender.”

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cláudio Zini, fundador e presidente da Pormade, especializada em portas decorativas de madeira, é outro entusiasta da educação continuada. “Mais do que ajudar na identificação de acertos e erros na gestão, apostar na formação de

sócios e herdeiros vem contribuindo para o processo de sucessão da empresa, prestes a ser comandada pela segunda geração.” Leitor voraz de livros sobre administração e negócios, Zini também garante que a literatura e os cursos específicos dos quais ele e a família participam têm lhes ensinado lições importantes. “Passamos a valorizar o vínculo com o patrimônio, e não apenas com o trabalho, a priorizar a harmonia entre a família e, quando o tema é negócios, a evocar o espírito empreendedor.”

ABRANGER – E APROFUNDAR

Engana-se, porém, quem pensa que o preparo e a formação de sócios e herdeiros se restringem a questões técnicas, ou à sala de aula. Baterias Moura e Pormade – assim como outras tantas empre-

sas familiares dispostas a continuar firmes, fortes e competitivas no mercado – sabem que apenas isso não basta para conciliar interesses, manter um objetivo comum e aproximar os herdeiros da companhia de seus executivos. Para tanto, paralelamente, é fundamental traçar planos e criar uma cultura voltada para a articulação legítima da família empresária, esse coletivo complexo e em contínua evolução.

Quando cônjuges e descendentes passam a somar-se ao clã, esse grupo, com o decorrer do tempo, tende a se diversificar, distanciar-se e pulverizar-se. “Diante dessa multiplicação de pessoas e de interesses, é preciso desenvolver estratégias de interação mais amplas e eficazes, nas quais o exercício do coletivo, com a atuação de agentes cada vez mais diversos, será algo recorrente”, explica Renato Bernhoeft, da höft.

Nesse contexto, o especialista também joga luz sobre o papel dos herdeiros que não permanecem na gestão efetiva da empresa, porém mantêm participação no capital. E que, por herdarem parte dos negócios da família, em algum momento se tornarão sócios de seus irmãos ou primos. “Em prol de uma interação inteligente e produtiva, torna-se necessário assumir essas diferentes posições, que preveem responsabilidades e expectativas distintas”, afirma Bernhoeft. “O fato é que, mesmo que permaneçam à margem da gestão, os herdeiros devem manter a seriedade e altos níveis de comprometimento com a organização à qual, direta ou indiretamente, pertencem.”

PLANEJAMENTO VENCEDOR

Não são poucos os de grandes empresas nacionais fundadas por imigrantes que, visionários por natureza, souberam criar e aproveitar as oportunidades, e transformaram pequenos negócios em grandes conglomerados. Uma dessas empresas é a Viti Vinícola Cereser. Sediada em Jundiá, interior de São Paulo, ela foi fundada por João Cereser, em 1926.

A história da empresa começou com o avô de João, Santo Cereser. Em 1886, ele partiu da cidade italiana de Noventa di Piave, próxima à Veneza, com destino ao Brasil, fugindo da miséria e da falta de perspectivas da Itália da época. Deixando para trás a esposa Maria e os sete filhos – Carolina, Luzia, Giulia, Humberto, Ema,



João Cereser, neto do fundador da Viti Vinícola Cereser: *espírito empreendedor herdado do avô*

João e Sofia –, ele desembarcou no porto de Santos e de lá foi para a Fazenda Sete Quebra na região de Campinas, onde possuía 500 pés de uva, que lhe rendiam apenas o suficiente para sustentar as economias que trouxeram da Itália.



Dois anos depois, sempre com muito trabalho, Santo conse-

AO INVESTIR NA MAIOR LINHA DE PRODUÇÃO DE ESPUMANTES DO MUNDO, A CERESER MOSTRA COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DIRETRIZES CLARAS DE CRESCIMENTO SÃO CAPAZES DE AGREGAR VALOR AO PATRIMÔNIO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

guiu trazer a família para o Brasil e mudou-se com ela para a cidade de Jundiaí, que acolhia os primeiros imigrantes italianos. No início, instalaram-se no chamado “Barracão da Colônia”. Não demorou muito, o jovem italiano adquiriu um sítio de dez alqueires no qual iniciou uma nova vida com 40 pés de uva, cujas mudas foram conseguidas com amigos imigrantes.

Com dificuldade para obter mais mudas, Santo ficou sabendo que os 500 pés que havia plantado quando chegou em Campinas estavam abandonados. Conseguiu autorização do administrador da Fazenda Sete Quedas para replantá-los no

sítio. A família Cereser iniciava assim a produção de uvas e vinhos para consumo próprio.

PRIMEIROS CLIENTES

O sítio Cereser se destacava pela produção de uvas, graças especialmente a Humberto, filho de Santo que, junto com a mulher e os filhos (entre eles, João Cereser), dava continuidade ao trabalho. Nessa época, a propriedade já fornecia uvas para os maiores produtores de vinho do Brasil de então, a exemplo da Viti Vinícola Tralde.

Em 1926, João partiu para São Paulo com duas carroças carregadas com parte da safra. Ao tentar

*Nova linha de produção
de espumantes: a maior do
gênero no mundo*

Foto aérea da fábrica da Cereser de Jundiaí (SP)



entregar a matéria-prima, no entanto, descobriu que o fabricante estava em dificuldades financeiras e que havia desistido do negócio. De volta a Jundiaí, João demonstrou o espírito empreendedor herdado de seu avô e decidiu ele mesmo fabricar vinho e comercializá-lo.

Nascia a Indústria de Vinhos Santa Isabel, que futuramente se transformaria na atual Viti Vinícola Cereser. Em pouco mais de dez anos, o negócio cresceu e, em 1942, João e seus irmãos já forneciam vinhos de qualidade e conquistavam seus primeiros clientes na capital paulista. Hoje a Cereser é uma das maiores fabricantes de bebidas alcoólicas da América Latina, com capacidade para produzir 65 mil litros/hora e armazenar 20 milhões de litros.

NOVA LINHA DE PRODUÇÃO

Atualmente, embora o dia a dia dos negócios esteja entregue a executivos não familiares, o conselho de administração da empresa ainda é composto pela quarta geração

A capacidade da linha produtiva é 25% superior às maiores indústrias do gênero, mesmo as da França

da família Cereser. A fórmula tem dado certo e as diretrizes traçadas vêm sendo seguidas à risca. Tanto que, aproveitando o crescimento do mercado de bebidas no Brasil – somente as marcas da empresa têm crescido a uma taxa média de 8% ao ano –, a Cereser inaugurou em 2009 a maior linha de produção de espumantes do mundo, em sua fábrica de Jundiaí.

Com 2 mil metros quadrados de área construída, tecnologia italiana e totalmente automatizada, a nova linha pode produzir 26 mil garrafas por hora da tradicional Sidra Cereser e suas versões Morango, Pêssego e Uva, a Cereser Zero (sem



álcool nem açúcar) e a linha Chuva de Prata, que correspondem a 40% do faturamento da companhia.

Isso significa que, desde sua inauguração, a fábrica de Jundiaí consegue suprir a sazonalidade de final de ano da empresa, seu período de maior venda, em apenas 90 dias. Nesse tempo, podem ser produzidos 2,2 milhões de caixas, que correspondem a 26 milhões de garrafas, reforçando a liderança da Cereser.

Para se ter uma ideia do gigantismo da nova linha, basta dizer que sua capacidade produtiva é 25% superior às maiores indústrias do gênero. Mesmo na França, berço dos espumantes e dona de um dos maiores consumos de bebida do mundo, não há nada parecido. A maior linha de produção francesa ainda é 40% menor que a brasileira Cereser.

CAPACIDADE DUPLICADA

A inauguração da nova linha é mais um exemplo do espírito empreendedor que sempre marcou a família Cereser. Seu projeto de implantação foi concebido em 2007, muito antes das incertezas que se abateram sobre os mercados, brasileiro e mundial, no ano passado.

Mesmo no auge da retração econômica, a família apostou na rápida recuperação do mercado e no aumento do poder de compra dos consumidores, dando sequência a seus planos de investimentos. Graças à sua capacidade de planejamento e organização, a família Cereser conseguiu aumentar seu



Ao dar voz aos funcionários, as companhias passam não apenas a “pensar” estrategicamente, mas a “viver” e “agir” da mesma forma



Empresa viva

“ Apesar da nova realidade do mundo corporativo – cada vez mais dinâmico, descontínuo e ativado pelas forças da globalização –, ainda hoje muitas empresas continuam optando pelo modelo mecanicista de gestão, no qual predominam a rigidez hierárquica e a centralização das decisões. Nelas, apenas os membros da alta administração, consultores externos e pesquisadores de mercado costumam ser convocados quando o assunto é elaboração de valores e princípios corporativos, desenvolvimento de planos de negócios, definição de metas futuras e por aí fora.

Diante desse contexto, as chamadas “empresas orgânicas” destacam-se por priorizar dimensões como respeito à diversidade e participação coletiva nas decisões, alcançando, assim, crescentes índices de engajamento interno. Ao dar voz aos funcionários – envolvendo-os sobretudo por meio da atuação de grupos multidisciplinares, que representam os diversos setores da organização –, as companhias passam não apenas a “pensar” estrategicamente, mas a “viver” e “agir” da mesma forma estratégica.

Só assim é possível alcançar uma visão literalmente

compartilhada, a partir da qual se desenharão planos, metas e ações específicas. Essa visão, baseada em valores e propósitos comuns, deve descrever “como fazer as coisas a partir de agora”, e não “como as coisas vêm sendo feitas até hoje”. Deve ainda orientar, estabelecer conexão e sentido para cada uma das ações e projetos, visando a uma espécie de ponte para o futuro. Para tanto, esse processo prevê uma abordagem “top down” ou seja, de cima para baixo –, que visa preparar o plano de desenvolvimento para todos os envolvidos, tornando-os mais conscientes de suas habilidades, suas competências e seu potencial. Por fim, deve-se encorajar a interdependência por meio do trabalho em equipe e reforçar o aprendizado constante. Tudo em prol da autorrenovação constante.

Ao criar um terreno fértil para o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, os indivíduos passam a sentir mais segurança, aceitação e autorrealização, ampliando seu comprometimento e capacidade de contribuição para o negócio. Dessa forma, a organização acelera seu processo de amadurecimento, constrói estruturas mais duradouras e prepara seus profissionais para atuar de modo eficiente nesse espaço em constante evolução.”



JOVENS BEM PREPARADOS...



Guido Corbetta:

*"As empresas familiares são mais
resistentes do que as demais"*

...TRANSIÇÃO BEM-SUCEDIDA

**Eis o segredo
da longevidade
de empresas
familiares, de acordo
com o professor
e Doutor em
Gestão Estratégica e
Empreendedorismo,
o italiano
Guido Corbetta**

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA À REVISTA GERAÇÕES, O DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E PROFESSOR DO CURSO FAMILY BUSINESS DA UNIVERSIDADE BOCCONI, NA ITÁLIA, GUIDO CORBETTA GARANTE SER POSSÍVEL REALIZAR UMA TRANSIÇÃO BEM-SUCEDIDA EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES POR MEIO DO PREPARO ADEQUADO DAS NOVAS GERAÇÕES. O ESPECIALISTA É DIRETOR DO CENTRO DE PESQUISA DE EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORES (ENTER) E AUTOR DE VÁRIOS LIVROS SOBRE O TEMA. ENTRE ELES: "CAPAZES DE CRESCER", "AS MÉDIAS EMPRESAS: EM BUSCA DE SUA IDENTIDADE" E "AS EMPRESAS FAMILIARES: PERSONAGENS ORIGINAIS, VARIEDADE E CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO".

A SEGUIR, ELE EXPLICA QUAIS AS ATRIBUIÇÕES DOS LÍDERES DAS COMPANHIAS E DOS SUCESSORES E HERDEIROS DURANTE OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS, OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS RELATIVOS AO PROCESSO, A IMPORTÂNCIA DE UM BOM SISTEMA DE GOVERNANÇA E MUITO MAIS.

DE TEMPOS EM TEMPOS, HÁ QUEM DIGA QUE AS EMPRESAS FAMILIARES ESTÃO ACABANDO, EM FUNÇÃO, SOBRETUDO, DO NÚMERO CRESCENTE DE FUSÕES E AQUISIÇÕES EM TODO O MUNDO, DAS NEGOCIAÇÕES COM FUNDOS DE INVESTIMENTOS E ASSIM POR DIANTE. O QUE O SENHOR TEM A DIZER SOBRE ISSO?

QUÃO IMPORTANTE É PREPARAR AS NOVAS GERAÇÕES PARA OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS?

Discordo. Aliás, acredito que as empresas familiares são mais resistentes do que as demais, uma vez que costumam tolerar melhor, e por mais tempo, resultados negativos. A companhia, afinal, representa a vida e o patrimônio de seus sócios. Nada impede, no entanto, que muitas delas cresçam por meio de fusões e aquisições, por exemplo. Mas, para tanto, obviamente é preciso unidade, competência no que diz respeito à governança e boas habilidades gerenciais, além da abertura para a contribuição de executivos não familiares e terceiros, como consultores, conselheiros e investidores.

A preparação das novas gerações é fundamental para adequá-las à dinâmica dos negócios e da família empresária. Se não houver herdeiros capacitados, com habilidades pessoais, técnicas e gerenciais para administrar o patrimônio e a empresa, mais cedo ou mais tarde haverá conflitos com gestores e/ou outros membros da família.

**COMO PREPARAR
A NOVA GERAÇÃO?**

Uma das principais responsabilidades de uma família empresária é ajudar os herdeiros na descoberta de suas vocações e identificar seu grau de empreendedorismo. Não se deve jamais negligenciar o papel que as instituições podem desempenhar no apoio a esses jovens. Isso vale tanto em economias maduras quanto em países em crescimento, como o Brasil.

**QUAIS AS ATRIBUIÇÕES DOS
LÍDERES DE UMA EMPRESA
FAMILIAR DURANTE OS PROCESSOS
SUCESSÓRIOS?**

Os obstáculos mais comuns dos processos sucessórios se devem à incompreensão dos múltiplos desafios que a liderança e as novas gerações costumam enfrentar. A tarefa de identificar e fomentar o surgimento de talentos e sucessores em potencial, por exemplo, fica a cargo dos líderes da empresa, assim como a transmissão de valores, conhecimentos, habilidades etc. O trabalho deve ser feito em conjunto com os membros familiares, com uma atitude franca e aberta ao diálogo e à orientação, a fim de identificar o momento certo de passar o bastão.

**E QUANTO ÀS ATRIBUIÇÕES
DOS SUCESSORES?**

Eles devem dedicar tempo e energia para entender os valores da família e a dinâmica empresarial, além de desenvolver sua capacidade de autoavaliação, trazer novas ideias, habilidades e formas de trabalhar, ganhando, desse modo, experiência e autoridade, tanto dentro quanto fora da organização.

**QUAIS SÃO OS PONTOS-CHAVE
PARA TORNAR A SUCESSÃO
BEM-SUCEDIDA?**

Destaco dez recomendações: **1** não confunda os papéis relacionados a sociedade, governança e gestão; **2** encare a sucessão como uma oportunidade e não uma obrigação; **3** novas e antigas gerações, tratem de demonstrar sua dinâmica e força empresarial; **4** defina uma dialética saudável entre as várias gerações; **5** tenha em mente que compartilhar valores familiares não representa a solução para todos os problemas da empresa; **6** tenha cuidado ao escolher parceiros externos e compartilhe com as novas gerações conceitos de propriedade que prevejam respeito mútuo e responsabilidades para com todos os públicos envolvidos no negócio, de clientes a fornecedores, de colaboradores a fornecedores; **8** abrace e apoie as práticas da meritocracia em detrimento do paternalismo; **9** oriente a educação dos potenciais sucessores por meio do exemplo; **10** planeje e valorize cada etapa da sucessão que, essencial para a longevidade da empresa familiar, é um processo que pode durar décadas, caracterizado por longos períodos de convivência entre os membros da família empresária.

**QUAIS OS PRINCIPAIS CAUSADORES
DE CONFLITOS ENTRE AS
LIDERANÇAS DE HOJE E OS
MEMBROS DA NOVA GERAÇÃO?**

Seus modelos culturais são bem diferentes, o que pode causar problemas. Diante disso, se a geração atual não quiser perder o controle da companhia que fundou ou ajudou a crescer, não deve dar margem para que os gestores futuros percam seu eixo, sua serenidade. O problema é que a pressão não raro leva os jovens candidatos a demonstrarem um excesso de atitudes egoístas, a fim de provar que merecem gerir a empresa.

**QUAIS AS SUAS RECOMENDAÇÕES
PARA AS EMPRESAS FAMILIARES
QUE OPTAM POR CONTRATAR
UM EXECUTIVO NÃO FAMILIAR PARA
ADMINISTRÁ-LAS?**

Se a opção for contratar um presidente ou um diretor-geral não familiar, é preciso que a família esteja realmente disposta a delegar a gestão de seus negócios. O ideal é que a escolha recaia sobre alguém capaz de equilibrar os negócios e a dinâmica familiar e, mais do que isso, de orientar a empresa para o crescimento a longo prazo, e não apenas para o lucro imediato. Contar com um conselho de administração forte também ajuda, e muito.

Planeje e valorize cada etapa da sucessão que, essencial para a longevidade da empresa familiar, é um processo que pode durar décadas, caracterizado por longos períodos de convivência entre os membros da família empresária

AS EMPRESAS FAMILIARES COSTUMAM TER MAIS PROBLEMAS COM A SUCESSÃO?

Sim, principalmente se a família não reconhecer a transição de gerações como um processo complexo, que pode acarretar em uma oportunidade para a evolução e a continuidade da organização. As questões de sucessão costumam ser mais intrincadas nessas empresas porque os donos, diretores e gestores em geral atribuem a si próprios os papéis que exercem no dia a dia da empresa. O aprendizado contínuo das novas gerações é importante para que cada profissional tenha claro quais as suas atribuições, direitos e obrigações.

O QUE A EMPRESA FAMILIAR DEVE FAZER PARA SER COMPETITIVA E ADAPTAR-SE À NOVA DINÂMICA DO UNIVERSO CORPORATIVO?

As empresas bem-sucedidas têm o entusiasmo sempre renovado e encaram mudanças como oportunidades de ouro, tanto para a família quanto para os negócios, mesmo que essas mudanças eventualmente estejam relacionadas a erros. Além disso, elas compartilham sua experiência acumulada, seus valores e suas competências com a própria família, o que permite a transferência de conhecimento de uma geração para outra.

QUAL A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA PARA ESSAS EMPRESAS?

É essencial prestar atenção à definição do sistema de governança, para evitar que conflitos familiares interfiram negativamente nos negócios. E ainda criar, por meio do sistema definido, mecanismos integrados de comunicação e partilha de informações importantes, com o propósito de separar bem assuntos familiares, administrativos e patrimoniais.

MUNDIALMENTE, UM TERÇO DAS EMPRESAS FAMILIARES SOBREVIVE À SEGUNDA GERAÇÃO. POR QUE É TÃO DIFÍCIL UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR SE MANTER FORTE E COMPETITIVA NO LONGO PRAZO?

As empresas familiares ocupam um papel de liderança em todo o mundo, seja no âmbito econômico, seja no social, especialmente no Brasil e na Itália. A taxa de sobrevivência dessas companhias em ambos os países é similar, e não depende, é claro, apenas de questões relacionadas à transição. Pesquisas revelam que os planejamentos estratégico e financeiro são ainda mais importantes para garantir a sobrevivência e a perenidade da organização. Além da prudência no que se refere ao equilíbrio financeiro, acredito que as empresas familiares precisam reconhecer quando suas estratégias devem ser renovadas e redefinidas.

É POSSÍVEL AVALIAR AS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS BRASILEIRAS E ITALIANAS?

Eu diria que as empresas brasileiras são mais jovens e estão crescendo mais do que as italianas. Quanto ao papel “institucional” de ambas, eu diria que ele é igualmente valorizado. Nesse contexto, penso que as companhias brasileiras poderiam olhar para a experiência e a tradição das italianas que, por sua vez, poderiam aprender sobre dinamismo e energia com as brasileiras, a fim de melhorarem ainda mais sua competitividade no mercado global.



BONS EXEMPLOS

**QUANDO O
ASSUNTO É SUCESSÃO
E CONTINUIDADE,
WEG E RANDON
SÃO FONTES DE
REFERÊNCIA – E DE
INSPIRAÇÃO**

Não existem garantias de êxito no que se refere aos processos de sucessão executiva, mas é consenso que os mais bem-sucedidos são feitos de maneira preventiva – e não corretiva. O ideal é sempre avaliar a atual situação da companhia, as expectativas e os planos futuros. “Quanto mais transparente e construtivo for o processo sucessório, maiores serão a confiança e o engajamento de todos os agentes envolvidos, externos e internos”, diz Renata Bernhoeft, sócia-diretora da consultoria höft - bernhoeft & teixeira.

Duas empresas familiares, com perfis e áreas de atuação distintos, demonstram como ações bem planejadas e executadas têm tudo para dar certo. Uma delas é a catarinense Weg, fabricante de motores elétricos, transformadores, geradores e tintas, que em 2008 elegeu o primeiro presidente sem ligações de parentesco com os fundadores, Harry Schmelzer Jr. Outro bom exemplo de transição é a gaúcha Randon, com atuação no segmento de implementos rodoviários, autopeças e serviços, que no ano passado preferiu nomear um representante da família empresária, David Randon, para suceder o patriarca, Raul Randon.

Os resultados não poderiam ser mais positivos. Por um lado, o mercado demonstrou ter aceitado muito bem as mudanças. Por outro, ambas continuaram a expandir-se. Conheça a seguir as diferenças e similaridades da Weg e da Randon no que se refere a seus planos de perpetuação.



PROCESSO LONGO E CERTEIRO

Para ser bem-sucedido, o processo sucessório deve ser cuidadosamente pensado, o que exige um planejamento de longo prazo.

WEG

A decisão pelo nome de Harry Schmelzer Jr., primeiro presidente não familiar na história da Weg, foi amadurecida durante três anos. Além dele, vários profissionais foram avaliados, entre familiares e não familiares. Em 2008, o executivo assumiu o cargo.

RANDON

O processo sucessório, que envolveu, entre outros candidatos, três dos cinco filhos de Raul Randon, fundador da empresa, começou formalmente em 2001 e consolidou-se em abril de 2009.

RELAÇÕES SOCIETÁRIAS E CONDUTA ÉTICA

Além de promover o resgate da história e dos valores da família, o desenvolvimento e alinhamento societário pressupõem a identificação de desafios e oportunidades nos três sistemas de uma companhia: família, patrimônio e empresa. A partir daí, é a vez de discutir o Protocolo Societário, ou Acordo de Acionistas, que regula direitos e deveres de cada membro da família empresária. Sua pedra fundamental é o Código de Ética. O processo envolve todos os membros da família empresária, inclusive os não gestores.

WEG

Em 1976, apenas quinze anos após a fundação da Weg, seus três sócios planejaram a profissionalização da empresa e criaram um protocolo e um acordo societário que, de lá para cá, vem passando por revisões periódicas.

RANDON

Em meados dos anos 1990, a empresa implementou seu Conselho de Família, assim como um acordo societário e um código de ética. Em 2002, criou um comitê executivo, consolidando um novo modelo de gestão baseado em times.

DIÁLOGO E ENVOLVIMENTO

A escolha do novo gestor não deve ser solitária, mas largamente discutida e definida em conjunto. Decisões impostas e unilaterais, afinal, podem provocar desconfiância do mercado, disputas e rupturas internas, impactando negativamente a construção de relações societárias.

WEG

A escolha do sucessor foi feita pelo Conselho de Administração da empresa, formado por seis conselheiros indicados pelas famílias controladoras.

RANDON

A escolha do sucessor se deu por um consenso entre os cinco herdeiros. O pai e fundador, Raul Randon, deixou claro que não indicaria ninguém. A família optou pelo nome de David Randon.

ESTRUTURA DA GOVERNANÇA

Para que o novo executivo possa exercer suas funções com foco e tranquilidade, é recomendável a criação do Conselho de Família e Societário e do Conselho de Administração. Esses círculos decisórios tratam, respectivamente, de assuntos relacionados à família e ao patrimônio, e aos negócios.

WEG

Instituído em meados da década de 1970, o Conselho de Família e Societário realiza encontros periódicos, dos quais participam até mesmo os membros da terceira geração, como forma de começar a entender melhor a cultura das três famílias.

Já o Conselho de Administração é formado não só por representantes do controlador, mas por membros independentes e também por um representante dos minoritários.

RANDON

Durante o processo sucessório, instituiu-se o Conselho de Família e Societário da empresa. O objetivo era evitar que assuntos pertinentes ao clã fossem discutidos no Conselho de Administração que, aliás, ganhou três membros externos. Hoje, das cinco cadeiras, apenas duas são ocupadas por familiares. A empresa conta também com um Conselho Fiscal e um grupo para o Controle Acionário que se relaciona com os acionistas brasileiros e estrangeiros.

PROJETOS FUTUROS DO LÍDER ATUAL

Além de dar o pontapé inicial para a mudança, o líder da atual geração deve preparar-se emocionalmente para o momento de saída, o que inclui desde um planejamento financeiro até idealmente um projeto pós-carreira, que ofereça um novo – e real – foco de interesse e realização.

WEG

Décio Silva dedica-se hoje a um novo projeto, a holding Weg Participações, sendo responsável pela administração do patrimônio acumulado pelos dividendos pagos às famílias dos três fundadores. Deveria deixar a liderança da companhia aos 65 anos, mas resolveu antecipar seu desligamento para os 51 anos.

“Eu acredito na renovação. Quando você fica muito tempo no mesmo cargo, corre um risco grande. Vem aquele excesso de confiança: eu sei tudo, já vi tudo...”, diz ele.

RANDON

Raul Randon atualmente ocupa a presidência do Conselho de Administração, deixando a direção sob a coordenação do filho, sem se afastar totalmente. “A empresa está bem estruturada e profissionalizada, o que me dá tranquilidade ainda maior para tocar em frente também outros negócios envolvendo a terra, de que gosto demais, como a maçã, os queijos, os vinhos, os suínos. Ficar parado não é saudável para ninguém”, explica ele.



APOIO E ORIENTAÇÃO DE ESPECIALISTAS

O planejamento da sucessão e da continuidade também passa pelo apoio de especialistas externos, capazes de estabelecer as bases do processo.

WEG

Rigoroso, o processo de seleção realizado pela Weg para escolher o sucessor de Décio da Silva envolveu pesquisas internas e o apoio de duas consultorias externas, além da relevante participação dos fundadores e do Conselho de Administração.

RANDON

A empresa contratou consultorias especializadas para avaliar potenciais candidatos à sucessão. Dos cinco filhos do fundador, apenas três – Alexandre, David e Daniel – ficaram no páreo.

OPÇÃO POR PERFIS VENCEDORES

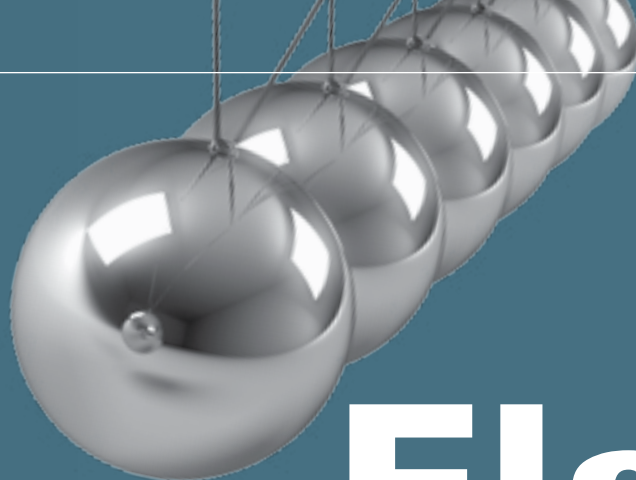
Identificar e reunir as características que formam o perfil ideal do sucessor não é uma simples receita de bolo. Qualidades isoladas não garantem o sucesso de uma transição de poder nem o futuro de uma companhia familiar. Weg e Randon, no entanto, cercaram-se de todos os cuidados possíveis para minimizar os riscos para o negócio.

WEG

O nome de Harry Schmelzer Jr., engenheiro-eletricista com especialização em Administração de Empresas, foi discutido por nada menos que três anos. Na Weg desde 1980, onde fez carreira, seu profundo conhecimento do negócio, sua experiência no Brasil e na Europa e a total sinergia com os valores e a missão da empresa contaram para que o executivo fosse eleito.

RANDON

Pesaram em favor de David Randon características como capacidade de trabalhar em equipe e de conduzir as negociações para o consenso e a habilidade para transitar em diversos ambientes. Sem falar em sua experiência internacional (presidiu a operação da Randon na Argentina) e no fato de estar na companhia há 25 anos.



Ela merece!

O PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2010 COLOCA EM DESTAQUE A IMPORTÂNCIA DAS INICIATIVAS DA JACTO EM MATÉRIA DE CONTINUIDADE

Cem por cento brasileiro, com mais de 60 anos de história e mais firme, forte e atuante do que nunca. Desde que foi fundado, em 1948, no município paulista de Pompeia, o Grupo Jacto continua sob o controle da mesma família e no mesmo ramo de atividade. Indústria produtora de máquinas agrícolas com mais de dois mil funcionários, hoje é considerada a maior fabricante global de pulverizadores, exportando para mais de 110 países nos cinco continentes.

Em meio à convivência de duas gerações adultas de sócios familiares, a consistência e a transparência de seu planejamento sucessório – fundamentais para a longevidade da companhia – foram decisivas para que fosse escolhida a Família Empresária 2010, prêmio inédito concedido pela höft – bernhoeft & teixeira.

Entregue durante cerimônia realizada em São Paulo, no dia 31 de agosto, o prêmio destaca as sociedades empresariais brasileiras que planejam e implementam ações efetivas e contínuas em seus processos de transição de gerações. E, para tanto,

integram de forma harmônica aspectos individuais, familiares, patrimoniais e empresariais. A premiação visa reconhecer as famílias empresárias adeptas de estruturas e mecanismos de governança, em geral invisíveis aos olhos do mercado, mas imprescindíveis no âmbito da gestão da companhia. “O projeto é antigo, mas seu verdadeiro embrião surgiu da homenagem informal que fizemos no nosso Encontro de Famílias no ano passado”, explica Wagner Teixeira, sócio e diretor-geral da consultoria. “Estruturado e com critérios de seleção bem definidos, o prêmio foi criado para prestigiar as organizações capazes de inspirar as futuras gerações e contribuir para o desenvolvimento de nosso país.”

A Jacto, segundo o especialista, faz isso com excelência e de forma sistemática. E não é de hoje. Não por acaso, foi a homenageada do ano passado e a grande vencedora de 2010. A Weg, de Jaraguá do Sul (SC), ficou com o segundo lugar, por uma margem de apenas 0,47 pontos. Já a terceira posição foi ocupada pelo Grupo Simões, que atua nos setores de alimento, bebidas e automóveis no Norte do país.



ESTRUTURADO E COM CRITÉRIOS DE SELEÇÃO BEM DEFINIDOS, O PRÊMIO FOI CRIADO PARA PRESTIGIAR AS ORGANIZAÇÕES CAPAZES DE INSPIRAR AS FUTURAS GERAÇÕES E CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOSSO PAÍS

O PRÊMIO	Concedido pela höft – bernhoeft & teixeira, o prêmio Família Empresária 2010 é o reconhecimento público às companhias familiares brasileiras que vêm obtendo êxito ao administrar com sabedoria a individualidade e os sistemas familiares, patrimoniais e empresariais. Tudo em favor da perpetuação de sua história, seus valores e seus compromissos. Ou, em outras palavras, seu legado, dando sentido ao que foi criado com tanto esforço e dedicação. Cada um dos cinco integrantes do Comitê de Líderes, composto por empresários de renome, representantes das cinco regiões do país, foi responsável pela indicação de três a cinco empresas para o prêmio. Entre os pré-requisitos para participar estavam deter o controle de um grupo ou de uma sociedade em território brasileiro e contar com a convivência atual de duas ou mais gerações adultas de sócios. Já a Comissão Julgadora do prêmio, formada por sete especialistas de diversos setores de atividades – com elevado conhecimento nas áreas familiar, jurídica, de governança e empresarial – foi responsável pela análise dos questionários, documentos e publicações enviadas pelas companhias convidadas.	
SISTEMAS AVALIADOS	O Prêmio Família Empresária 2010 resultou da análise de um minucioso questionário enviado às companhias participantes, dividido em quatro seções correspondentes aos sistemas presentes nas famílias empresárias: 1) família, 2) patrimônio, 3) empresa, 4) sucessão e continuidade. Sem falar na avaliação de documentos e publicações relacionadas ao tema, também encaminhadas à Comissão Julgadora. Conheça melhor os critérios adotados pela premiação: Família - dentro desse quesito, foram analisados a história da família empresária e os projetos de vida de seus integrantes, o propósito, a visão e os valores da organização, a estrutura relacionada à educação societária e os órgãos representativos da família. Patrimônio – nesse âmbito os especialistas analisaram, entre outras coisas, o modelo societário da empresa, assim como protocolos e acordos de sócios ou de acionistas, sistemas de informações entre os membros da família, as normas relacionadas à distribuição de dividendos e a gestão estruturada do patrimônio. Sem falar nos órgãos representativos dos sócios. Empresa – a análise contemplou políticas e práticas voltadas para a excelência e a transparência empresarial, a estrutura organizacional e hierárquica dos órgãos representativos da gestão e os planos futuros da companhia. Continuidade – engloba a relação da família empresária com o patrimônio e o desenvolvimento do negócio, tanto no presente quanto no futuro, e o planejamento relacionado aos processos de sucessão e continuidade.	
COMITÊS	Comitê de Líderes ▶ Décio da Silva, Weg (SC) ▶ Jaime Samuel Benchimol, Bemol (AM) ▶ Jorge Nishimura, Jacto (SP) ▶ Luiz Alberto Garcia, Algar (MG) ▶ Raul Randon, Randon (RS)	Comissão Julgadora ▶ Luiz Carlos Vaini, PUC-SP ▶ Francisco Loschiavo, CTI Global ▶ Oscar Malvessi, FGV-SP ▶ Eleusa Maria Garcia Melgaço, FBN Brasil ▶ Flávia de Campos Andrade, Martin Miralles Pose e Regina Ribeiro do Valle, TozziniFreire Advogados



TODOS por um

VENCEDOR DO PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2010, O GRUPO JACTO REVELA SUA FÓRMULA DE SUCESSO: CALCAR SEU NEGÓCIO EM VALORES SÓLIDOS, PRIORIZAR A DEDICAÇÃO AO TRABALHO E CULTIVAR A BOA CONVIVÊNCIA FAMILIAR

Assim como acontece em muitas famílias empresárias, o processo sucessório do Grupo Jacto sofreu alguns reveses. Dos sete herdeiros do Sr. Shunji Nishimura – jovem imigrante japonês que fundou a empresa, em 1948, dois, em momentos diferentes, ocuparam a cadeira da presidência depois que o patriarca resolveu deixar o cargo, no início dos anos 1980. “Durante esse período, houve ocasiões de conflito entre os irmãos, principalmente na forma de gerir a companhia”, diz Jorge Nishimura, filho mais novo do fundador e atual presidente do Conselho de Administração da empresa.

A fim de aplacar a crise, o fundador decidiu trazer, diretamente do Japão, um amigo e empresário para assessorá-los. O resultado do intenso trabalho de “mentoring oriental”: em um gesto simbólico (*foto acima*), os

irmãos prometeram jamais se separar. Logo em seguida, o grupo indicou o terceiro herdeiro, Shiro, para assumir o comando da organização, na qual permaneceu por sete anos.

Os problemas relacionados à transição da primeira para a segunda geração, no entanto, fizeram soar o alarme. A partir de então, a família tratou de estruturar um modelo societário capaz de separar e administrar os interesses da família, da propriedade e da empresa. E, mais do que isso, contemplar a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela, controlar a pulverização da sociedade e preparar os integrantes da terceira geração para o papel de sócios.

A primeira providência foi criar o Acordo Societário, um importante mecanismo instituído em nome da proteção e a eficácia societária. O documento, concluído

1 “Mentor” japonês (último à dir.) é escalado para restaurar a harmonia entre os filhos do Sr. Shunji (terceiro da eq. para a d.). 2 Segunda, terceira e quarta gerações da Jacto na Agrishow 2010. 3 Conselho da Holding reunido. 4 Família assiste a programa de educação contínua



em 1996, define as diretrizes de representação, eleição e afastamento do sócio gestor, a relação dos acionistas com os gestores e dos acionistas familiares com a empresa, as normas relacionadas à distribuição de dividendos etc. “No momento, estamos iniciando um processo de desenvolvimento de uma nova versão do acordo, com envolvimento da segunda e da terceira gerações, com a intermediação de uma consultoria externa”, explica Jorge.

No que se refere ao sistema de governança, além do Conselho de Administração – hoje composto pelos cinco irmãos da segunda geração, além de representantes da terceira e dois membros independentes –, a empresa passou a contar com outros tantos fóruns de diálogo. Entre eles, o Conselho da Holding (composto por acionistas da segunda geração e suplentes da terceira) e o Conselho da Terceira Geração (cuja faixa etária varia de 23 a 37 anos). Sem falar no Escritório de Família (ou *Family Office*) que, considerada uma estrutura relativamente nova para a maioria das famílias empresárias no Brasil, em breve ajudará na gestão do patrimônio dos Nishimuras.

O próximo passo foi a definição dos princípios, os valores e visão da família empresária, em consonância com os da organização. “No que se refere à gestão administrativa, outra iniciativa da empresa foi investir pesado em treinamento e desenvolvimento de lideranças, o que incluiu cursos de MBA para cerca de 200 gestores, familiares e não familiares”, lembra Jorge.

Com um sistema organizado e bem estruturado de governança, mais aberto ao diálogo entre os sócios e à toma-

da de decisões coletivas e integradoras, o terreno estava preparado para a sucessão. Na ocasião, a escolha do novo presidente da Jacto recaiu sobre um executivo não familiar. Aos 60 anos de idade, Shiro passou o timão da companhia a Martin Mundstock, há três anos no comando do grupo.

FAMÍLIA EM PRIMEIRO PLANO

Além disso, desde 2003 o Grupo Jacto vem investindo na educação das futuras gerações. As ações preveem *assessments*, coaching, aconselhamento de carreira e programas de educação contínua. Seu objetivo: identificar e preparar os integrantes da terceira geração para atuarem como sócios, conselheiros ou gestores, algo de grande valia para o processo de sucessão. “Num passado próximo, cinco dos sete filhos do fundador atuaram em algum momento como gestores da companhia”, explica Rogério Fae, consultor da höft – bernhoeft & teixeira. “Hoje, dos 19 herdeiros, apenas quatro estão sendo formados para esse papel, o que prova o nível atual de profissionalização da família empresária.”

Segundo o presidente do Conselho de Administração da companhia, aprender sobre a importância de discutir em grupo e tomar decisões por consenso resultou em mais amadurecimento, união e harmonia entre a família. “Nosso enfoque hoje é mais de irmão do que de sócio”, explica o presidente do Conselho de Administração. “Para nós, o relacionamento e a boa convivência entre a família costumam ter mais força do que as regras estabelecidas da sociedade.”



Conselho de Administração, que inclui dois conselheiros independentes

A Jacto nasceu há 62 anos no município de Pompeia, interior de São Paulo. Sua criação foi obra de um imigrante japonês, Shunji Nishimura, que em 1948 patenteou o primeiro modelo de polvilhadeira desenvolvida no Brasil e nunca mais parou. A empresa tem sua origem na década de 30, em uma pequena oficina mecânica. Com apenas três funcionários e muita disposição, começava ali a serem produzidas as polvilhadeiras, com novidades no mecanismo com duplo movimento de bombear o pó e na maneira como o aparelho manual era fixado às costas do operador.

No primeiro ano, foram fabricados cerca de 30 equipamentos por mês. A oficina transformara-se em fábrica e, assim, surgia a Indústria de Máquinas Agrícolas Jacto Ltda. As polvilhadeiras evoluíram para modelos costais mais leves e surgiram os primeiros modelos montados no trator, destinados às grandes culturas de algodão e café.

Em 1956, a empresa adquiriu sua denominação atual, Máquinas Agrícolas Jacto, e, no ano seguinte, tornou-se uma sociedade anônima. Em 1966, época em que os reservatórios manuais eram feitos essencialmente de ferro (um material corrosivo e sujeito a ferrugem), a empresa inovou ao usar o plástico como matéria-prima.

O sucesso foi tanto que deu início a uma nova divisão de negócios, a atual Unipac. A evolução dos modelos foi acompanhando passo a passo as mudanças nas características dos inseticidas e defensivos agrícolas e as transformações da agricultura nacional.

Para responder às novas exigências dos agricultores, a Jacto investiu em novos modelos de pulverizadores de barra destinados a grandes culturas. E foi nesse período que a empresa se lançou numa empreitada inédita: o desenvolvimento de uma colhedora de café. Foram seis anos de estudos de protótipos até que se alcançasse o modelo final, denominado K3. O empreendimento representou para a empresa – e para o país – um grande salto tecnológico.

Com a experiência da K3, comprovou-se na prática a importância da pesquisa para o aperfeiçoamento e a criação de novos produtos. Desde então, consolidou-se um novo aspecto da cultura Jacto: o trabalho permanente de pesquisa e desenvolvimento tecnológico aplicados à produção, apoiado em uma relação de grande proximidade e respeito ao agricultor.





Inventor de SONHOS

NAS TERRAS DEVASTADAS PELAS GUERRAS QUE ASSOLARAM O JAPÃO, O TREVO ERA O PRIMEIRO A BROTAR, DANDO VIDA AOS CAMPOS. SÍMBOLO DA PERSEVERANÇA, FOI ADOTADO PELOS NISHIMURA COMO BRASÃO DA FAMÍLIA – E USADO PELO JOVEM SHUNJI COMO LOGOMARCA DO JACTO, UMA DAS MAIORES EMPRESAS DO SETOR DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS DO BRASIL

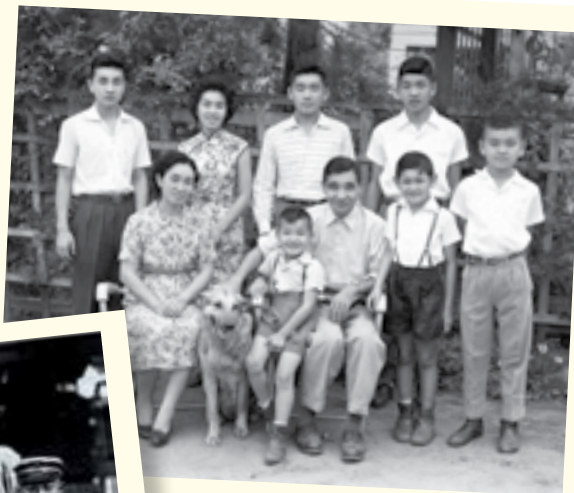


1 No Brasil, o jovem Nishimura conhece a professora Chieko, com quem se casa; **2** O casal em foto de família com os sete filhos; **3** O futuro fundador do Grupo Jacto posa para foto com seus conterrâneos imigrantes

1



2



3



Em meio à crise econômica de 1929, também conhecida como Grande Depressão, um jovem japonês nascido em Kyoto segue a secular tradição familiar: em tempos difíceis, o filho mais velho fica responsável por cuidar da família, enquanto o segundo deve sair de casa em busca de novos rumos. Pequeno em termos de estatura, porém grande no desejo de crescer e prosperar, o segundo filho, o técnico em mecânica Shunji Nishimura partiu de sua cidade natal para o Brasil em 1932, aos 21 anos de idade, sem saber o que o esperava. No corpo miúdo, trazia uma grande dose de coragem e curiosidade. Além disso,

fez questão de levar na bagagem o quimono bordado na altura do peito com um trevo de três folhas que seu avô, Sr. Kingoro Nishimura, costumava vestir.

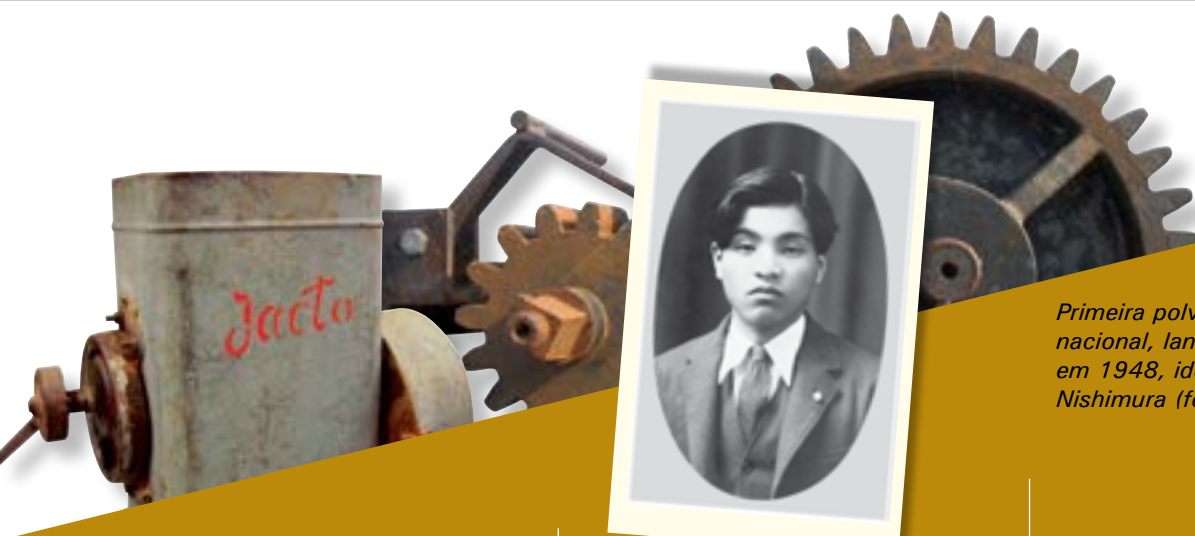
O símbolo, que ostenta o brasão da família há nada menos que cinco séculos, é associado à sorte no Ocidente. E no Oriente, a valores como perseverança, força e renascimento. Foi a primeira planta a brotar, por exemplo, após a explosão da bomba atômica de Hiroshima. Graças a isso, o trevo tornou-se a logomarca do Grupo Jacto que, criado em 1949 pelo jovem Shunji, hoje corresponde a um conglomerado de dez empresas, com faturamento anual de 700 milhões de

reais, que exporta máquinas agrícolas para mais de 100 países.

Confirmando os indicadores de longevidade nipônica, o Sr. Shunji, como costumava ser chamado, morreu em abril deste ano, aos 99 anos, deixando um exemplo e tanto no que diz respeito não apenas a sua família e seus funcionários, mas aos empresários em geral. Para entender o significado desse legado, vamos aos principais marcos dessa incrível trajetória.

PROJETO DE VIDA

Ao contrário da maioria de seus colegas imigrantes, Shunji planejou sua saída do Japão com significativa antecedência. Além de adquirir experiência com um curso técnico em mecânica, aproximadamente um ano antes de embarcar para o outro lado do mundo ele tratou de se matricular na escola Rikkokai (perseverança, em japonês). Ali, junto com seus colegas, tinha aulas sobre hábitos e costumes dos países de destino. No caso dele: o Brasil.



Primeira polvilhadeira nacional, lançada pela Jacto em 1948, idealizada por Nishimura (foto)

"Meu pai também aprendeu umas 20 ou 30 palavras em português, uma tremenda vantagem competitiva em relação à maioria de seus conterrâneos que aqui aportaram", conta Jorge Nishimura, presidente do Conselho de Administração da empresa e um dos sete filhos do fundador.

COMEÇO DIFÍCIL

Do porto de Santos, o jovem estrangeiro foi direto para uma lavoura de café em Botucatu, interior de São Paulo. Trabalhava tanto que as mãos chegavam a sangrar. Um ano depois, foi tentar a vida no Rio de Janeiro, onde arrumou emprego de garçom na casa de uma abastada família portuguesa. Sem perspectivas, porém, decidiu rumar para São Paulo. Lá, ingressou no primário e foi trabalhar como torneiro e soldador.

Aos domingos, frequentava a Igreja Episcopal, quando conheceu a professora Chieko, com quem se casou. Em seguida, abriu uma oficina no bairro da Lapa com os amigos. O ano era 1936 e o dinheiro não dava para sustentar a esposa e sua primeira filha, Matiko. "Foi quando meu pai decidiu entrar em um trem na Estação da Luz e, sem destino, prometeu só descer na úl-

tima parada. No caso, a cidade de Pompeia, um vilarejo sem luz nem água encanada e com apenas algumas casas de madeira, distante cerca de 500 quilômetros da capital", afirma Jorge. "Nessa época, ele abriu uma pequena oficina na própria casa e colocou a corajosa placa: 'Conserta-se Tudo'". Se o conserto não ficasse bom, o cliente não tinha com o que se preocupar. "Posso não acertar na primeira, mas 'garanto'", costumava dizer o Sr. Shunji.

A PRIMEIRA INVENÇÃO (DE UMA SÉRIE!)

Ao longo dos dois anos posteriores, o imigrante tratou de fabricar, de forma caseira, canecas para que as pessoas retirassem água do poço. "Ele costumava pedir latas de óleo usadas ao dono de um posto de gasolina e, a partir daí, começou a comercializar o invento", relata Jorge.

Conserto vai, conserto vem, no ano seguinte o engenhoso Sr. Shunji desenvolveu a primeira polvilhadeira nacional que, adaptada para a roça brasileira, se tornou sucesso imediato no combate às pragas do café e algodão. Vieram depois os pulverizadores, utilizados para aplicar inseticidas e fungicidas. Foi aí, em 1949, que o negócio vingou. Nascia a Indústria Máquinas Agrícolas Jacto.

A PRIMEIRA CRISE

Com sua fábrica crescendo em ritmo acentuado, logo após a Segunda Guerra Mundial, em meados dos anos 1953, o Sr. Shunji soube de uma nova crise no Japão e – bem-sucedido e saudoso de seus parentes – decidiu visitar o país. Ao retornar, alguns meses depois, o patriarca encontrou um cenário nada animador. Além dos problemas econômicos locais, o empresário se deparou com a primeira fase difícil de sua companhia, deixada sob a responsabilidade de um parente durante sua ausência. "Meu tio, Kenji, aproveitou bons descontos oferecidos por um fornecedor e comprou um estoque enorme de matéria-prima", explica Jorge. "Com a crise, ficamos com um estoque cheio, vendas em baixa e dívidas para pagar."

Adepto da filosofia de que "depois da noite, vem o dia" e inclinado a salvar sua empresa, o Sr. Shunji tratou de procurar um amigo para pedir, pela primeira vez, um empréstimo. Íntegro e metódico, ele garantia que o pagamento seria feito de qualquer forma. Um seguro feito em seu nome previa que, caso não conseguisse pagar a dívida com seu próprio trabalho, ele a quitaria com a própria vida. Não precisou.



O empreendedor construiu uma obra inegável e indelével dentro da Jacto, que segue crescendo e modernizando-se, sem perder, no entanto, as diretrizes – e a essência – de seu fundador

Fundador da Jacto recebe o carinho dos alunos da Escola Shunji Nishimura, em Pompeia (SP)

O PULO DO GATO

No final dos anos 1970, em plena crise agrícola nacional, Shunji Nishimura recebeu uma surpreendente encomenda do então futuro Secretário da Agricultura de São Paulo, Paulo da Rocha Camargo: uma colheitadeira mecânica de café, algo inédito no mundo. “Ao lançar esse imenso desafio e diante do receio de Shunji em não corresponder à confiança, o ex-vice-presidente Aureliano Chaves argumentou que não havia ninguém melhor que meu pai para desenvolver a máquina, já que havia vivenciado, na prática, o sofrimento de quem colhia o café manualmente.”

Assim surgiu, em 1979, a primeira colhedeira de café da história, a K3, feita com tecnologia nacional, que derriça (puxa) o café, recolhe, abana e ensaca os grãos. Hoje, a K3 está na sexta geração e a competitividade do café brasileiro foi impulsionada pela colheita mecânica desenvolvida pela Jacto. Depois vieram máquinas novas com tecnologia própria e de ponta, além de centenas de outros produtos, fazendo com que o brasão do trevo e a marca Jacto ficassem mundialmente conhecidos.

O trabalho duro foi algo marcante ao longo da história do empreendedor. “Se você quer trabalhar para sobreviver, cumpra seu perí-

do de oito horas diárias”, dizia ele. “Agora, se a vontade é prosperar, tem de trabalhar quatro ou cinco horas a mais.”

O LADO HUMANO

Discreto e de poucas palavras, Shunji Nishimura se comunicava com as pessoas principalmente por meio do exemplo, inclusive dentro da própria Jacto. “Ele estava sempre no meio dos empregados da fábrica”, lembra Jorge. “Apesar do rigor e da seriedade de meu pai, todos criaram um

forte laço com ele, enxergando-o como um modelo a ser seguido.”

Péricles Vaz da Silva, ex-funcionário da companhia, relata uma experiência que jamais vai ser apagada de sua memória. “Eu sofri um infarto, estava hospitalizado e o Sr. Nishimura veio me visitar. Ele me disse que eu já havia trabalhado muito para a empresa dele e que havia chegado sua vez de trabalhar por mim. Pediu para eu me restabelecer e não ter pressa de voltar.”



Sr. Shunji em frente a fundação que também leva seu nome



NOVOS CAMINHOS

Com a Jacto colhendo os frutos da próspera década de 1970, o Sr. Shunji se deu conta da hora de parar e descobriu uma nova missão de vida. Em 1979, aos 68 anos de idade, deixou o comando da empresa e passou o bastão para os filhos – que cresceram nos corredores da fábrica, vendo o pai construir suas máquinas agrícolas.

A RETRIBUIÇÃO AO BRASIL

Distante do dia a dia da empresa e ávido por compensar a receptividade e as oportunidades proporcionadas pelo Brasil, o Sr. Shunji decidiu dar início a uma nova etapa de vida. Aos 70 anos, construiu uma escola de ensino técnico em agricultura, na cidade de Pompeia, batizada de Fundação Shunji Nishimura. Objetivo: formar profissionais para o mercado agrícola por meio de aulas de marcenaria, agricultura, zootecnia, solidariedade, companheirismo, honra e caráter.

“A entidade foi a primeira do país a conseguir autorização do Ministério da Educação (MEC) a atuar aos finais de semana, em função das aulas práticas, uma vez que a hora certa de plantar e colher independe do dia da semana”, explica Jorge Nishimura.

Por iniciativa dos filhos, em seguida foi inaugurado um colégio de ensino fundamental e uma escola profissionalizante, em convênio com o Senai. O passo seguinte? Montar um curso de mecanização em agricultura de precisão, em convênio com a Fatec do Centro Paula Souza. Com o propósito de formar tecnólogos, vem oferecendo uma alternativa para preencher a carência de pessoal qualificado, um problema que assusta diversos setores no Brasil.

No ano passado, com 98 anos, o Sr. Shunji ainda teve fôlego para capitanear outra iniciativa: um projeto social para ensinar cerâmica artística para mulheres, que funciona até hoje na cidade.

A ESSÊNCIA DO MODELO

Falecido aos 99 anos, o empreendedor construiu uma obra inegável e indelével dentro da Jacto, que segue crescendo e modernizando-se, sem perder, no entanto, as diretrizes – e a essência – de seu fundador. “Existem coisas que nunca envelhecem, a exemplo das crenças e dos princípios deixados por meu pai, como a integridade, a ética e a importância de honrar os compromissos, sempre”, conclui Jorge. “Esses valores são eternos.”



Vaini, consultor de empresas familiares: *“Os sistemas decisórios devem passar de um modelo individual para uma relação societária, em que o coletivo predomina.”*



Aposta na boa governança

NAS EMPRESAS FAMILIARES, A TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES PREVÊ A MUDANÇA DE UM PROCESSO DECISÓRIO INDIVIDUAL PARA UM NOVO MODELO, MUITAS VEZES AINDA NÃO EXPERIMENTADO, QUE CONSIDERE OS INTERESSES COLETIVOS

É sabido que qualquer nação madura e democrática que se preze depende de fóruns e instâncias adequados para que as discussões se desenrolem de maneira produtiva, eficaz e, acima de tudo, legítima. É notório, afinal, que o bom funcionamento de um país não depende da mera elaboração de regulações. Deve-se definir quem as aprova e implementa. Saber a quem recorrer, em caso de não cumprimento, também é essencial. A mesma lógica vale para o mundo dos negócios.

No âmbito da família empresarial, especificamente, são necessários protocolos e normas claras e instâncias de poder diversas. Isso significa a criação de uma estrutura de governança, sem a qual todo o esforço empreendido no planejamento da sucessão e da continuidade pode cair por terra. “Acompanhando a evolução e o amadurecimento da família empresarial, os sistemas decisórios passam de um modelo individual, centrado na figura do dono, para uma relação societária, em que o coletivo predomina e os interesses de todos os envolvidos sejam devidamente representados”, afirma Luiz Carlos Vaini, professor da PUC-SP e conselheiro de empresas familiares. Tais relações, vale ressaltar, precisam ser construídas, não herdadas.

Com o amadurecimento da sociedade e o crescimento da família, surgem as condições para o desenvolvimento de uma estrutura mais complexa e completa

Fóruns diversos compõem uma estrutura de governança, contribuindo de forma decisiva para a profissionalização da família. Os mais conhecidos são o conselho de família, o conselho societário e o conselho administrativo, por meio dos quais é possível distribuir direitos e responsabilidades, estabelecer processos decisórios, criar canais interdependentes de comunicação e fortalecer a educação dos sócios, entre outras tantas atribuições.

As governanças familiar e societária cuidam das questões relativas à família e ao patrimônio, respectivamente, e pressupõem diálogo constante com o conselho de administração. “Seu trabalho é silencioso, mas o impacto de suas decisões costuma ser determinante”, diz Vaini. De acordo com o especialista, o exercício dessa governança – “invisível” aos olhos do mercado – começa em casa, com cada membro da família empresarial enxergando-se como sócio, e não como dono do negócio, com o respeito aos canais legítimos de comunicação e às fronteiras entre os diferentes papéis exercidos por cada um dos envolvidos, executivos familiares ou não.

Já o conselho de administração trata de assuntos relacionados exclusivamente aos negócios. Por isso mesmo é considerado o sistema mais “visível” da governança. Previsto pela legislação para empresas de capital aberto e de economia mista, é recomendado pelas melhores práticas de governança, no Brasil e no mundo, para companhias de qualquer porte e segmento.

MATURIDADE E COMPROMETIMENTO

É muito comum ver as famílias empresárias iniciarem sua trajetória rumo à construção da estrutura de governança por meio de um conselho que acumula funções diversas. Ou então concentrar suas decisões nas mãos do presidente. Mais tarde, com o amadurecimento da sociedade e o crescimento da família, surgem as condições para o desenvolvimento de uma estrutura mais complexa e completa. Foi assim, por exemplo, no laboratório Aché. Ao longo de sua trajetória de mais de quatro décadas, a organização foi comandada por três famílias que, há cerca de oito anos, decidiram adotar práticas relacionadas à governança.

A primeira providência foi promover a sucessão dos membros das três famílias da direção, incluindo os fundadores, encaminhando parte deles para o conselho administrativo. Todo o processo foi orientado por uma consultoria especializada, que ajudou na revisão de toda a estrutura organizacional e na elaboração da nova dinâmica de trabalho e de comportamento dos membros das famílias. “Imagine a dificuldade, em um negócio familiar, de as pessoas deixarem de ser dirigentes e passarem a atuar como acionistas”, diz José Luiz Depieri, vice-presidente do conselho administrativo da Aché. “E ainda dizer aos empreendedores como se comportar em uma reunião, policiando-se para não agir mais como antes.”

Para completar, explica ele, o processo de descentralização da gestão teve início em 2002, logo após a posse do presidente Lula e com o dólar beirando os R\$ 4. O executivo afirma que a transição só foi possível porque os membros da família estavam realmente comprometidos a deixar de “mandar” para passar a “compartilhar”. O resultado foi uma tremenda vantagem competitiva. “Estamos à frente de nossos concorrentes, que ainda se encontram em estágios anteriores de evolução no que se refere à governança”, acres-

Importante mesmo é gerar compromisso de todas as partes e considerar três esferas específicas: empresa, família e patrimônio

centa Delpieri. “Como o processo é vivo e contínuo, estamos planejando a criação de três novos comitês – marketing, estratégia e finanças/risco –, que servirão de suporte para essa nova estrutura.”

ABERTURA E PARTICIPAÇÃO

Dez entre dez especialistas destacam as competências das lideranças que, além de aprimorar sua capacidade de diálogo e negociação, devem acompanhar a tendência participativa dos novos processos decisórios. Há cinco anos, quando resolveu fazer a transição para um modelo mais aberto, organizado e democrático de gestão, a Marilan, fabricante de biscoitos com sede em Marília, interior de São Paulo, optou pela criação dos conselhos de acionistas e administrativo. Com o objetivo de planejar e analisar resultados, revisar orçamentos e discutir assuntos estratégicos do grupo, seus sete membros (três da terceira geração familiar, três da segunda e um conselheiro independente) se reúnem periodicamente.

O trabalho é apoiado por comitês específicos, também mistos, criados para atender às demandas que vão surgindo. Eventualmente, consultores são convidados a participar, trazendo às reuniões experiências e vivências externas. Outra providência referente à governança foi o estabelecimento de regras para o ingresso dos membros das famílias em qualquer cargo corporativo. “Todos precisam passar pelos mesmos processos seletivos de quem não é da família”, afirma José Rubis Garla, presidente do conselho de acionistas.

Como se vê, a evolução da governança não segue uma cartilha pré-definida. Sua dinâmica não pode – nem deve – ser engessada. Além de uma abordagem específica, suas instâncias e seus mecanismos de funcionamento variam de caso para caso, dependendo das características, dos objetivos e dos interesses da organização. “Importante mesmo é gerar compromisso de todas as partes e considerar três sistemas específicos – empresa, família e patrimônio –, que exigem estruturas formais e, principalmente, a mesma atenção e os mesmos cuidados”, finaliza Vaini.

**José Rubis
Garla, da
Marilan: *modelo
mais aberto,
organizado e
democrático de
gestão***

CADA UM, CADA UM

Conheça as características e os objetivos das principais instâncias da governança:

Conselho de família (FAMÍLIA): fórum no qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, história, valores, ética, conduta, educação dos familiares e celebrações) são discutidas e administradas. Aborda, entre outras coisas, os valores, a visão e o propósito da família, promove as relações familiares e o vínculo entre seus membros, formaliza papéis e responsabilidades, além de pensar nas futuras gerações, por meio de programas de formação e desenvolvimento.

Conselho societário (PATRIMÔNIO): órgão que representa o controle do capital da empresa, exercido pelos sócios como um todo ou por um grupo formado por parte das famílias sócias. Administra os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas.

Conselho de administração (EMPRESA): voltado exclusivamente para os negócios, a partir de uma visão estratégica e de parâmetros de gestão corporativa. Cabe ao conselho administrativo definir diretrizes, aprovar planos estratégicos, propor as principais políticas da empresa, avaliar o desempenho econômico da organização e de seus executivos, entre outras ações.

EM MEIO AO DESCOMPASSO

Pesquisa realizada pela höft – bernhoeft & teixeira com sócios e membros de 170 famílias empresárias em todo o país revelou uma forte tendência: privilegiar práticas de governança ligadas à EMPRESA, em detrimento de outros dois sistemas importantes, a FAMÍLIA e o PATRIMÔNIO, o que representa um grande obstáculo para a continuidade. Veja outras conclusões interessantes do levantamento:

- **89%** das famílias empresárias não contam com qualquer instrumento formal para administrar eventuais conflitos e divergências;
- **82%** não demonstram visão de futuro;
- **79%** não formalizaram protocolo societário que regule as relações entre família e empresa;
- **58%** das empresas estão em sua segunda geração;
- **40%** das famílias empresárias que se encontram no período de transição da primeira para a segunda geração parecem estar sob a liderança ou a forte influência de seus fundadores;
- apenas **7%** possuem um planejamento de sucessão e continuidade com a participação de todos os envolvidos.



De pai para filho, há



Foi apostando firmemente na primeira bebida destilada da América Latina, a cachaca, que lá atrás, em 1843, o imigrante português Dario Telles de Menezes, um adolescente de 17 anos de idade, desembarcou no Brasil – mesmo ano da chegada de D. Tereza Cristina Maria de Bourbon, noiva de D. Pedro II, ao país. Na bagagem, ele trazia um pequeno alambique de cerâmica, que tratou de instalar em um sítio nas redondezas de Maranguape, pequena cidade do norte do Ceará.

Foi com essa engenhoca que, em 1846, o jovem destilou o primeiro

litro de cachaca, o embrião do que viria a se tornar um verdadeiro império etílico, a Ypióca (“terra roxa”, em tupi-guarani). Nascia ali a empresa familiar mais antiga do Brasil, com nada menos que 164 anos de existência, atualmente a maior fabricante de cachaca premium do país, com capacidade anual de 126 milhões de litros.

Era o início de um longo, vigoroso e inebriante ciclo de expansão, sustentado até hoje por transições bem encaminhadas pela companhia. As rédeas do Grupo Ypióca jamais saíram da esfera familiar. Ciosa de sua continuidade, hoje a empresa exige



CONSIDERADA A EMPRESA FAMILIAR MAIS ANTIGA DO PAÍS, A CEARENSE YPIÓCA SEGUE FIRME – E CADA VEZ MAIS FORTE. CONHEÇA ALGUNS DOS PRINCIPAIS CAPÍTULOS DESSA LONGA E CONSISTENTE TRAJETÓRIA

anos...



dos membros das futuras gerações que desejam ocupar posições administrativas muito mais do que apenas a conclusão de uma faculdade. Estudar fora e trabalhar em outra(s) empresa(s) também é considerado primordial. Depois disso, eles passam por um estágio no Grupo Ypióca, que prevê um *job rotation* por todas as áreas, a fim de não apenas ganharem uma visão mais holística dos negócios, mas também provar seu potencial de crédito e de retorno.

CASO RARO

A empresa é um exemplo raríssimo no país, onde pesquisas indicam que apenas 33% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, 17%

passam incólumes até a terceira e não mais que 4%, até a quarta. “Sempre encontramos entre os integrantes da família talentos com o preparo necessário para assumir o posto mais alto da corporação”, afirma Everardo Telles que, há 50 anos no comando, certamente carrega o DNA empreendedor do bisavô. “Nosso sucesso é a consequência natural de uma história pontuada por disciplina, coragem para superar as adversidades, integridade, determinação e amor pelo que se faz.” O caminho, de fato, tem se mostrado acertado. Prova disso é que nos últimos três anos a organização vem crescendo a taxas anuais de 10%. Para 2010, projeta-se uma expansão de 12%.

Parte desses surpreendentes resultados se deve às mudanças empreendidas por Everardo Telles, que garantiu a continuidade e o fortalecimento da marca não só no Brasil, mas no mundo (a companhia começou a exportar para a Alemanha em 1968 e atualmente envia 5% de sua produção para mais de 40 países). E, ainda, implantou cinco destilarias para a fabricação da cachaça e do etanol. Sem falar na diversificação dos negócios do conglomerado que, além da aguardente, atua em setores que vão da criação de gado e plantação de milho, feijão e cana, passando por fábricas de papel, garrafas pet e água mineral.

PRIMEIRA GERAÇÃO

1843 – Com apenas 17 anos de idade, Dario Telles de Menezes, fundador do Grupo Ypióca, desembarca em Fortaleza, proveniente de Portugal, e instala-se em Maranguape, no norte do Ceará. Nesse mesmo ano, D. Tereza Cristina Maria de Bourbon, noiva de D. Pedro II, chega ao país.



1846 – O primeiro litro de Ypióca é destilado no alambique de cerâmica trazido de Portugal por Dario Telles de Menezes.

1851 – Começa a ser construída a casa-grande no sítio Ypióca, hoje transformada no Museu da Cachaça, que faz parte do Complexo Turístico Y-Park. A obra foi concluída em 1854.

SEGUNDA GERAÇÃO

1895 – Aos 69 anos de idade, Dario resolve dar início ao processo de sucessão e seu primogênito, Dario Borges Telles, assume o controle da companhia, que já produzia mais de 300 litros de aguardente por dia. Na época, o produto, acondicionado em pequenos barris, era transportada no lombo de jumento e vendido a granel nas redondezas do sítio Ypióca. A fim de aumentar ainda mais a capacidade produtiva da empresa, o filho do fundador adquire um engenho de ferro fundido. A partir de então, a cachaça se torna disponível em garrafões de 600 mililitros.



1911 – Após oito anos à frente da empresa, Dario Borges Telles morre prematuramente. A viúva, Dona Eugênia Menescal Campos, se coloca à frente dos negócios, dando continuidade ao legado do marido. Em sua gestão, a matriarca enfrentou períodos turbulentos, como os incêndios que destruíram milhares de plantações de cana de açúcar da região. Foi das mãos dela que saiu o primeiro desenho do rótulo da Ypióca. O traço, as letras e as cores originais da marca permanecem os mesmos até hoje.



TERCEIRA GERAÇÃO

1924 – É a vez do filho primogênito de Dario e Eugênia, Paulo Campos Telles, com apenas 18 anos, abraçar a missão de protagonizar um novo e decisivo ciclo de expansão da empresa, poupando sua mãe do trabalho pesado da fazenda. Para tanto, ele deixa de lado o emprego de balconista e cancela seus planos de estudo.

1931 – Com o empreendedorismo correndo nas veias, herança do seu pai e do seu avô, Paulo trabalha duro e, como resultado, a Ypióca atinge uma capacidade recorde de produção anual: 120 mil litros de aguardente.

QUARTA GERAÇÃO

1968 – O neto do fundador coloca em prática técnicas de marketing em plena década de 1950, criando novos desenhos para o rótulo da cachaça e desenvolvendo uma série de slogans publicitários. Um dos mais famosos: *Ypióca, no lar, no bar, em todo lugar*. Além disso, investe em um trabalho de reposicionamento da marca, elevando o produto ao posto de “uíscue nacional”. O engarrafamento da bebida em litros, o bico dosador e o envelhecimento do produto em tonéis de madeira de bálsamo também ajudam a incrementar as ven-



1970 – Paulo Campos Telles transfere a administração do Grupo Ypióca para seu filho, Everardo Telles, que desde garoto acompanhava o pai nas vistorias realizadas nas lavouras de cana de açúcar dentro da fazenda da família. Montado na garupa do cavalo, ele escutava atentamente os ensinamentos sobre as melhores formas de cultivo da cana e como extrair dela uma aguardente de qualidade. Aos 27 anos, assume com a determinação de diversificar os negócios da empresa. Com 50 anos no comando, é o presidente mais longo da organização.



1993 – Entra em funcionamento a Ypióca Águas Minerais Indústria e Comércio, a Naturágua.

1995 – Criação da primeira reserva biológica particular do Ceará, a da Lagoa da Encantada, no município de Aquiraz.

1996 – Começa a funcionar a fábrica de aguardente em Paraipaba (CE) e a Y-Plast, indústria de embalagens plásticas do Grupo Ypióca.

2000 – Inauguração do Museu da Cachaça, instalado na primeira sede da Ypióca, em Maranguape (CE).



das. Outro feito marcante do executivo, que ao todo permaneceu à frente da organização por 46 anos, foi dar à bebida uma embalagem decorada com palha de carnaúba.



1981 – É inaugurada a unidade fabril de Pecém, em São Gonçalo do Amarante (CE), desativada em 1996 devido à inauguração da unidade de Paraipaba.

1984 – Começa a funcionar a destilaria de Pindoretama (CE).

1986 – Início das atividades da destilaria de Acarape (CE).

1992 – É inaugurada a fábrica de papel e papelão, que utiliza o bagaço da cana de açúcar como matéria-prima.

2001 – Começa a ser produzida a Ypióca Orgânica, a primeira cachaça desse segmento no mercado brasileiro.

2003 – Entra em funcionamento a fábrica da aguardente em Ceará-Mirim (RN), a maior e mais moderna do setor no Brasil até então.

2006 – Ocorre o lançamento da Ypióca 160, reserva especial comemorativa dos 160 anos do Grupo.

2009 – Inauguração da fábrica de Jaguaruana, a maior fábrica de cachaça do mundo e uma das mais modernas no setor de etanol.

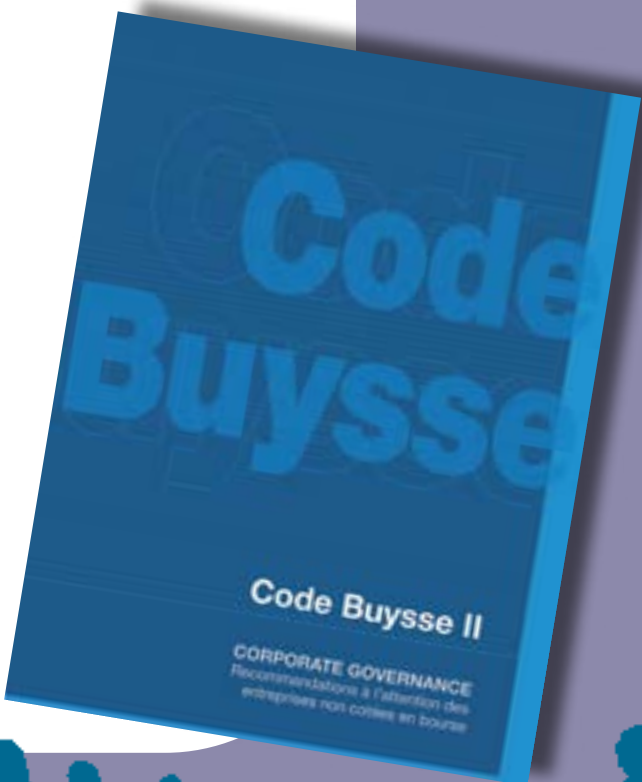


guia da família empresária



Em setembro de 2005, Baron Buysse, presidente da Belgo Bekaert Arames, líder global no mercado de produtos de fio de aço, uniu-se à Wendel International Centre for Family Enterprise Center, da Insead, renomada escola de negócios francesa, para lançar o Código Buysse. Considerado um verdadeiro manual prático para líderes de companhias de capital fechado da Bélgica, o material foi pioneiro em oferecer recomendações específicas para negócios familiares. Desde então, vários países seguiram o mesmo exemplo. E, mais importante do que isso, centenas de sócios de empresas belgas fizeram bom uso do documento, utilizando-o como base para discussões e troca de visões – em prol do desenvolvimento de projetos de fundamental importância para o crescimento de suas corporações.

Ao ajudar a construir um processo justo, que visa à proteção de todas as categorias de sócios, sem as pesadas restrições que se aplicam às companhias listadas em bolsa de valores, o guia ganhou relevância sobretudo em 2008, em função da crise que afetou a saúde financeira do mundo todo, cujos desdobramentos vêm sendo sentidos até hoje. Tendo em vista o volátil – e difícil – clima econômico, o documento foi revisado e relançado em 2009. Com isso, o Código Buysse II, como foi chamado, passou a contar com uma abordagem mais detalhada relacionada aos seguintes assuntos:



MANUAL DE GESTÃO VOLTADO PARA COMPANHIAS FAMILIARES, O CÓDIGO BUYSSE GANHA NOVA VERSÃO APÓS A GRANDE CRISE ECONÔMICA MUNDIAL DE 2008

- **Análise e gestão de riscos empresariais** – o manual sugere a formação de um conselho de administração responsável pela gestão dos sistemas de controle de riscos. Os itens mais críticos, a exemplo do cumprimento das regulações e das legislações em vigor, devem receber atenção especial dos membros de conselhos administrativos e passar periodicamente por auditorias internas e independentes.
- **Responsabilidade socioambiental** – pressupõe a participação dos funcionários em práticas socioambientais. O código também ajuda a lidar com autoridades e corporações que utilizam critérios de sustentabilidade em suas políticas de compras e mostra a importância de ouvir o cliente e construir uma relação de confiança com ele.
- **Ética corporativa** – a nova versão do documento aborda o chamado “empreendedorismo ético” que, longe de representar um “luxo” para idealistas, tem a ver com a realidade diária das empresas familiares.

“Embora não haja dúvida de que a gravidade da crise tenha sido reduzida, as organizações deveriam promover uma governança mais rígida, e não menos”, opina Baron Buyse. “Isso significa a implementação de uma estrutura que englobe processos e atitudes capazes de adicionar valor ao negócio e ajude a garantir não só a continuidade e o sucesso da companhia a longo prazo, mas também o tratamento justo de todas as partes interessadas.”

O manual é dividido em quatro partes, que abordam as seguintes dimensões autorreguladoras: Empreendedorismo Seguro, Conselho Consultivo, Conselho Administrativo e Evolução Contínua dos Instrumentos de Governança. As recomendações referentes a esses temas devem ser integradas aos procedimentos da empresa e adaptadas a seu porte e a suas necessidades sem, no entanto, aumentar a burocracia ou

sufocar a dinâmica empreendedora da organização. “Isso demanda um alto nível de responsabilidade de todos os sócios no sentido de criar um crescimento sustentável e rentável”, avalia Baron Buyse. “Isso implica um profundo conhecimento sobre seu negócio e os riscos envolvidos, assim como a habilidade e o desejo de desafiar a gestão atual, o que pode significar um tumulto na sala de reuniões.”



Sophie, autora do artigo
e diretora da *Family Business
Network International*

O PODER DA GOVERNANÇA

A fim de transformar “proprietários” em “sócios responsáveis”, a implantação de uma estrutura de governança é imprescindível. Principalmente quando a propriedade é distribuída entre múltiplas gerações e/ou os membros da família vivem em lugares diferentes. A ideia é se precaver, antes que diferentes opiniões dos familiares gestores e não gestores acarretem conflitos. E antes que profissionais de fora do clã substituam membros familiares no gerenciamento e/ou na Diretoria.

O fato é que a governança é bem mais crítica no âmbito das organizações familiares de capital fechado, que não raro são vistas com desconfiança devido a seus baixos níveis de transparência em comparação com entidades abertas. Sem uma governança forte, acredita-se que os sócios possam esconder do mercado eventuais falhas na gestão decorrentes de conflitos internos, capazes de ameaçar a sobrevivência da empresa.

Em compensação, pesquisas acadêmicas confirmam que o controle familiar traz vantagens, como a forte transmissão de valores e uma visão de longo prazo. Buysse acredita que os negócios familiares são baseados em uma tradição e uma cultura interna extremamente ricas.

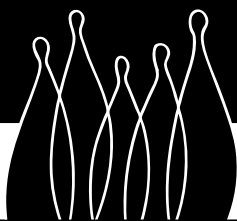
ESTÍMULO EXTRA

Em meados dos anos 1990, a distribuição de ações se tornou comum entre as companhias como forma de recompensar profissionais com alto desempenho, particularmente nos Estados Unidos. A ideia por trás disso é que o propósito final de um negócio consiste em agregar valor às partes interessadas. No caso das empresas familiares, executivos também são transformados em sócios por meio de programas de *stock options*.

Eis um assunto altamente sujeito a especulações, comentários e críticas. Para Baron Buysse, o sistema anglo-saxão tem lá seus méritos, uma vez que eleva a transparência das políticas de remuneração. Mas faz uma ressalva: “É de decisão do presidente e do conselho explicar suas decisões à Assembléia Geral do Conselho ou ao Conselho Familiar Societário”, diz. “A gratificação dos líderes deve ser competitiva e estimulante, mas resoluções administrativas baseadas em ganhos a curto prazo nunca deveriam ser permitidas, pois podem levar a situações de risco.”

Também é necessário ressaltar a vital importância da integridade no recrutamento de executivos qualificados, alinhados com os interesses gerais da organização e sem interesses financeiros imediatos.

35 anos



höft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

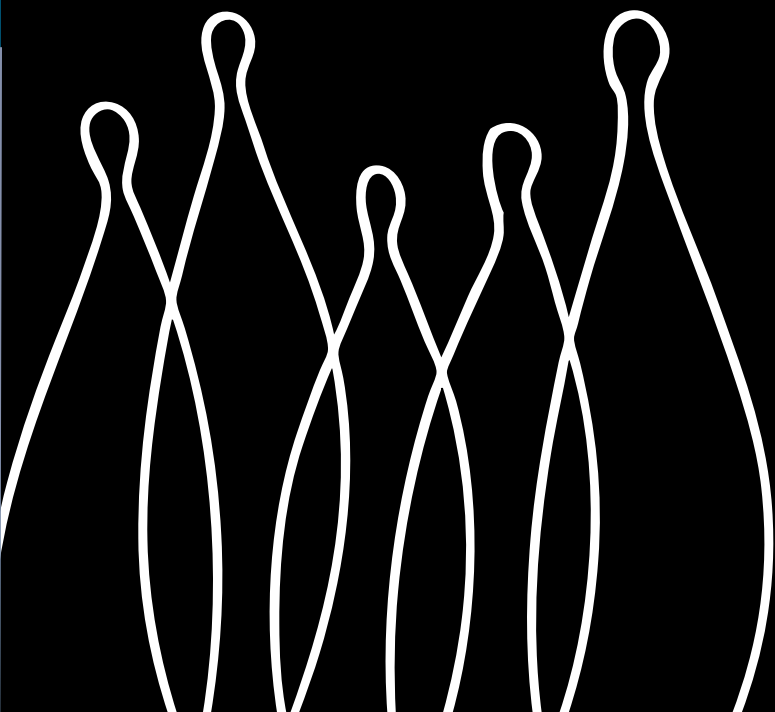
höft uma consultoria especializada em transição de gerações.

realizamos projetos de sucessão e continuidade sob medida, desenvolvendo ações individuais, coletivas e educacionais para sócios e familiares, respeitando seus valores e cultura.

para nós, sucessão é continuidade.

informações sobre consultoria e programas de educação:

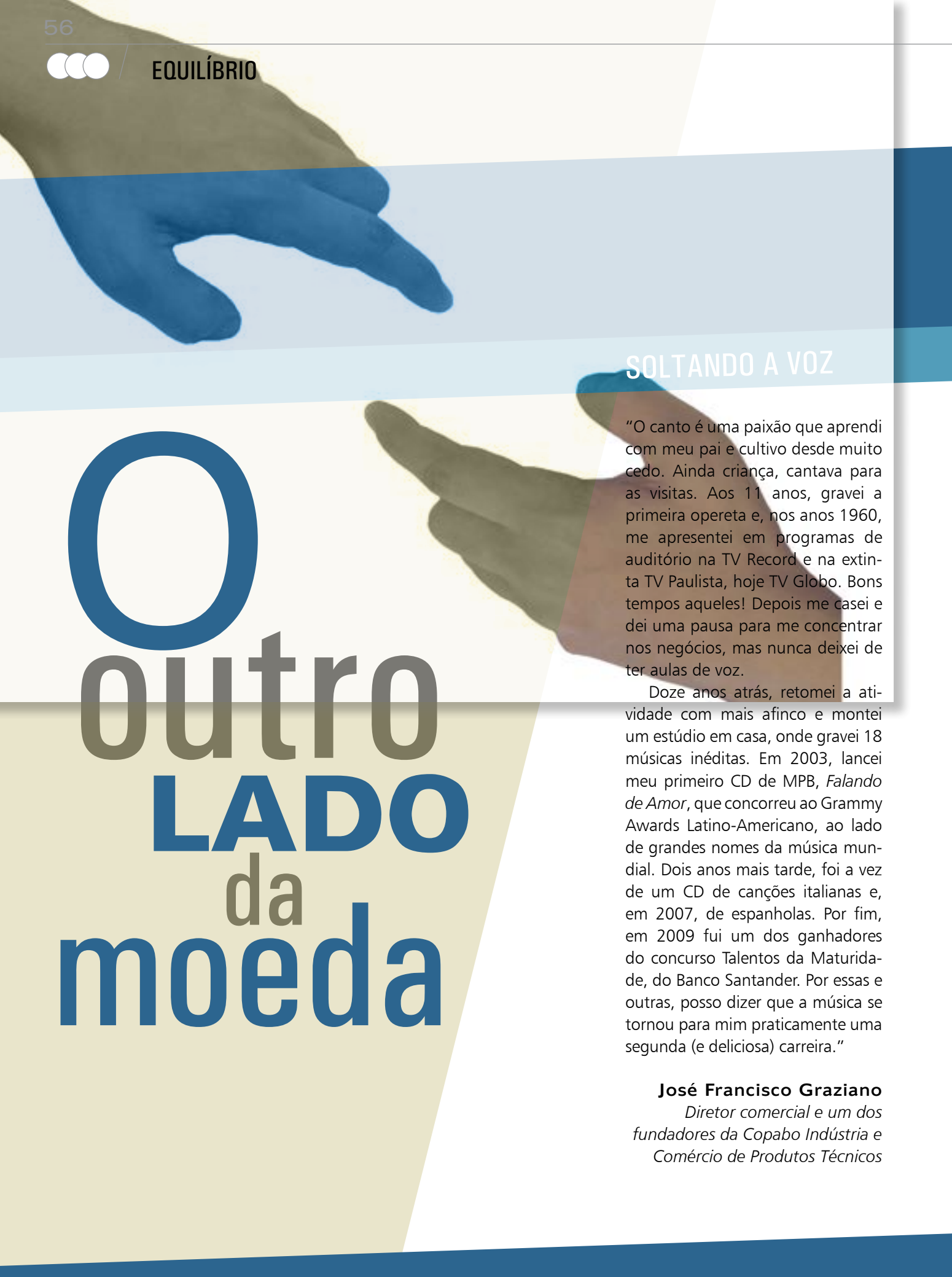
11 5182-1855
www.hoft.com
hoft@hoft.com



transição de gerações é nossa especialidade desde 1975



SOLTANDO A VOZ



O outro LADO da moeda

“O canto é uma paixão que aprendi com meu pai e cultivo desde muito cedo. Ainda criança, cantava para as visitas. Aos 11 anos, gravei a primeira opereta e, nos anos 1960, me apresentei em programas de auditório na TV Record e na extinta TV Paulista, hoje TV Globo. Bons tempos aqueles! Depois me casei e dei uma pausa para me concentrar nos negócios, mas nunca deixei de ter aulas de voz.

Doze anos atrás, retomei a atividade com mais afinco e montei um estúdio em casa, onde gravei 18 músicas inéditas. Em 2003, lancei meu primeiro CD de MPB, *Falando de Amor*, que concorreu ao Grammy Awards Latino-Americano, ao lado de grandes nomes da música mundial. Dois anos mais tarde, foi a vez de um CD de canções italianas e, em 2007, de espanholas. Por fim, em 2009 fui um dos ganhadores do concurso Talentos da Maturidade, do Banco Santander. Por essas e outras, posso dizer que a música se tornou para mim praticamente uma segunda (e deliciosa) carreira.”

José Francisco Graziano

Diretor comercial e um dos fundadores da Copabo Indústria e Comércio de Produtos Técnicos

NEM SÓ DE TRABALHO DURO E PREOCUPAÇÃO COM A CONTINUIDADE DE SEUS NEGÓCIOS VIVEM OS MEMBROS DO ALTO ESCALÃO DE EMPRESAS FAMILIARES. NAS HORAS LIVRES, MUITOS SE DEDICAM A ATIVIDADES QUE LHE PROPORCIONAM PRAZER E DISPOSIÇÃO

POESIA PARA TODOS

"Entre uma safra e outra de macadâmia, faço poesia. Escrevi cinco livros do gênero. Além disso, procuro incentivar a disseminação da arte por meio do Festival Internacional de Poesia, que organizo desde 2007, em Dois Córregos (SP). O evento inclui saraus, palestras, lançamentos de livros e oficinas de criação poética.

Em 1995, criei o Instituto Usina de Sonhos, reconhecido pela UNESCO e pelo MEC, cuja missão é inserir o ser humano, desde a infância, em variadas formas de linguagem. Em especial, a poética. O objetivo é despertar o interesse pela leitura, aguçar o pensamento crítico e estimular manifestações culturais. O programa envolve escolas, empresas e diferentes públicos da região: cortadores de cana, operários, mulheres detentas, empresários, estudantes, professores e aposentados.

Para combater o estresse, também pratico jiu-jítsu, no qual me graduei faixa preta com o mestre Hélio Gracie. Com base nisso, criei o Entrelutas, que ensina artes marciais a crianças e jovens carentes. A iniciativa integra o Instituto Usina de Sonhos."

José Eduardo M. Camargo

Presidente da Usina Santa Adelaide e sócio-fundador da QueenNut

PROJETO PESCA

"O trabalho sempre foi muito importante para mim. No entanto, ao acompanhar a grande dificuldade de meu pai em se desapegar do comando da Wheaton Brasil, em 2002, quando se aposentou, passei a valorizar mais minhas atividades extracorporativas, como o automobilismo e a pesca.

Costumava correr de carro com meu filho. Chegamos, inclusive, a participar de algumas competições, como a Copa Clio Brasil. Porém, com a crise, o esporte ficou caro e passei a me dedicar mais à pesca. Atualmente, reúno-me periodicamente com um grupo de amigos e viajamos para pescar e, assim, espalhar e esfriar a cabeça. A meu ver, é fundamental mergulhar de corpo e alma em qualquer projeto interessante, mas costumo dizer que prefiro a dedicação à obrigação.

Ter um hobby ajuda a dissipar as tensões, aumentar meu grau de resiliência e manter a mente sã. Nunca deixe que sua vida gire apenas em torno do trabalho – eis o meu conselho."

Peter Gottschalk Júnior

Diretor-executivo da Wheaton Brasil

ASAS PARA VOAR

"Descobri o voo livre em 1994, por meio de um amigo que já praticava o esporte, e me encantei. A sensação de poder voar é absolutamente indescritível. Apesar da alta descarga de adrenalina, qualquer atividade radical, além de prazerosa, é muito relaxante.

Em 2006, porém, insisti em saltar de parapente em um dia e horário não muito propícios. Passei por uma turbulência que acabou fechando o lado esquerdo do aeroplano. Resultado: entrei em rotação e caí. Desde então, parei de voar. Mas encontrei prazer em outras práticas, como windsurf, esqui na neve e mergulho.

O episódio me ensinou a respeitar o poder da natureza que, quando desafiada, pode se transformar em um terrível adversário. A experiência também me mostrou a importância da 'consciência verde', uma tendência irreversível, principalmente no setor de varejo."

José Guilherme Severini

Diretor financeiro da Tenda Atacado



Assinado e carimbado

Em 1894, o italiano Pietro Antonio Severini deixou sua cidade natal, Bórgia, na Calábria. Na companhia da esposa, Maria Concetta Dodaro, ele empreendeu uma longa viagem em frágeis vapores de cargas até desembarcar no porto de Santos, onde assinou seu passaporte rumo a um futuro vibrante e promissor.

Um ano mais tarde, o casal mudou para a cidade de Monte Azul Paulista, interior de São Paulo, onde daria início à numerosa prole. E ainda à fundação de sua empresa, hoje um dos maiores centros de distribuição e venda por atacado do país: o Grupo Tenda. Aos nove herdeiros diretos, eles ensinaram o significado do trabalho árduo, da dedicação, da responsabilidade e da honestidade, valores que vêm se perpetuando até hoje entre os membros da sexta geração da família.

seminário de formação para sócios e herdeiros

4 turmas de 2 dias em São Paulo - programa com as bases da transição de gerações, governança societária, sucessão e continuidade.

04 e 05 de abril em São Paulo
23 e 24 de maio em Campinas

30 de junho e 1º de julho em São Paulo
28 e 29 de novembro em São Paulo

curso de desenvolvimento para famílias empresárias

1 turma de 20 dias em São Paulo - programa de longo prazo dedicado a formar os herdeiros e sócios na perspectiva de desenvolver a família empresária, planejar e implementar a sucessão e a continuidade.

21 e 22 de março
11 e 12 de abril
16 e 17 de maio
13 e 14 de junho

04 e 05 de julho
22 e 23 de agosto
19 e 20 de setembro
24 e 25 de outubro

21 e 22 de novembro
12 e 13 de dezembro

curso de formação de conselheiros

2 turmas de 4 dias em São Paulo - programa de preparação de sócios, herdeiros e familiares para atuarem na governança da família empresária.

04, 05, 06 e 07 de maio

15, 16, 29 e 30 de agosto

encontro de famílias empresárias

troca de experiência como fonte de inspiração.

31 de agosto em São Paulo

**informações, inscrições e
programas sob medida:**

(11) 5182-1855 - hofit@hofit.com - www.hofit.com

apoio institucional

parceiro de divulgação



**ANTES DE INVESTIR
NO MERCADO,
INVISTA EM VOCÊ
MESMO. FAÇA OS CURSOS GRATUITOS
DA BM&FBOVESPA
E TIRE O MELHOR
DAS SUAS FINANÇAS.**

DPZ

www.bmfbovespa.com.br/cursos

Ter uma boa relação com o dinheiro é fundamental para o bem-estar pessoal de cada um e de toda a economia. A BM&FBOVESPA oferece cursos gratuitos, presenciais e on-line, que ensinam como ter um maior domínio sobre as finanças pessoais e como atuar no mercado financeiro. Se você também quer fazer o seu dinheiro valer mais, acesse o site e inscreva-se.

CURSOS ON-LINE

- Finanças Pessoais e Mercado de Ações
- Bê-á-bá do Mercado de Ações
- Guia da Bolsa
- Tesouro Direto: Investindo em Títulos Públicos

CURSOS PRESENCIAIS

- Educar: Controle sobre orçamento pessoal, planejamento e investimento.
- Como investir em ações: Conceitos sobre o funcionamento da Bolsa e do mercado financeiro.

Os mercados de ações e de futuros não oferecem ao investidor rentabilidade garantida. Devem ser considerados investimentos de risco.