

sucessão e continuidade das famílias empresárias

ANO 4 | nº 4 | 2013

GERAÇÕES

PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2013



GRUPO
SIMÕES

A vencedora do Prêmio Família Empresária 2013 mostra na prática como família, patrimônio e empresa podem manter ritmo de crescimento e evolução ao longo de 7 décadas

FAMÍLIA | Relações entre membros da família e agregados que realmente agregam
PATRIMÔNIO | Casar no regime de separação total de bens tira do cônjuge a condição de herdeiro?
EMPRESA | Liderança na gestão é uma coisa, diálogo societário, outra
CONTINUIDADE | Saiba mais sobre o preparo para Governança e Conselho de Administração

Programas de educação para famílias empresárias



bernhoeft & teixeira - transição de gerações

seminário de formação para sócios e herdeiros “o que todo sócio precisa saber”

o que é

programa com as bases da transição de gerações, governança, sucessão e continuidade.

conteúdo

- desafios na transição de gerações e alternativas para superá-los;
- principais aspectos de um protocolo societário;
- estruturas de governança: visível e invisível;
- projetos de vida e educação contínua para o papel de sócio;
- apresentação de uma família empresária e suas lições de implantação prática.

curso de governança para famílias empresárias “fundamentos para eficácia de estrutura de governança”

o que é

programa destinado a preparar sócios e herdeiros para atuarem nos distintos níveis da governança das empresas familiares.

conteúdo

- estágios de evolução da governança visível e invisível;
- aspectos legais da governança e as responsabilidades dos conselheiros;
- economia e finanças: os aspectos relevantes para a atuação do conselheiro;
- a estratégia empresarial e as diretrizes relevantes para o conselho;
- funcionamento de conselhos em diferentes estágios com depoimentos e casos práticos.

encontro de famílias empresárias “troca de experiências como fonte de inspiração”

desafios reais, histórias reais

- com enfoque inovador, o encontro visa proporcionar o intercâmbio de experiências e a exposição de casos reais na transição de gerações, protagonistas da vida empresarial, que aprendemos a admirar.

informações:

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



PARA COMEÇAR

A CONTINUIDADE de CADA UM



**Wagner
Teixeira**

é sócio e diretor-geral da
hōft bernhoeft & teixeira -
transição de gerações

Sempre que encontramos uma empresa familiar na sexta, sétima geração, e caminhando, temos a sensação de que as coisas vão bem. Um dos grandes objetivos do nosso trabalho, e desta publicação, é mostrar às famílias empresárias a importância da continuidade de suas empresas. Não apenas para elas, mas para a comunidade onde estão inseridas e para o país.

Já comentamos em edições anteriores o quanto as empresas familiares são importantes para a economia. É por isso que incentivamos o preparo dos familiares para mantê-las e fazê-las prosperar. Para isso é preciso que acreditem na continuidade e trabalhem para isso.

Nesta edição da Revista Gerações trazemos alguns exemplos de como famílias empresárias vêm se organizando e assegurando a continuidade de suas empresas e a contribuição das distintas gerações. Na seção Família, mostramos o quanto os agregados e a preservação de valores do fundador podem ser importantes nesse processo. Contamos a história de Sara Hughes, esposa de um dos herdeiros do Grupo Lwart, que nos traz sua experiência como agregada à família. E também Alessandra Nishimura, da terceira geração dos herdeiros do Grupo Jacto, nos conta como sua família vem transmitindo, geração a geração, os valores que seu avô adotou para criar a empresa.

Na seção Patrimônio, destaque para experiência da Centauro, que nos mostra como se constrói uma relação de confiança entre sócios não familiares. E na seção Empresa, podemos ver os herdeiros do Grupo Zema se organizando como família empresária e dando novos rumos aos negócios, garantindo sua continuidade em novas áreas de atuação.

Por fim, na seção Continuidade, conhecemos a família Carvajal, que há sete gerações está à frente do Grupo Carvajal, uma das maiores empresas da Colômbia. Luís Felipe Carvajal, membro da quarta geração, apresenta a família organizada ao longo dos anos, construindo a continuidade da companhia e sua expansão.

Em cada uma das experiências contadas aqui, percebemos que organizar-se em um modelo estruturado de atuação não é simples. Exige comunicação, mudanças culturais e muito, muito trabalho. Talvez pudéssemos construir uma equação matemática: $(R+E).T = CC$, no qual os relacionamentos (R) somados a estrutura (E) são dois fatores que, multiplicados pelo trabalho (T), vão resultar em crescimento e continuidade (CC). Nesta edição da Revista Gerações, mostramos mais alguns motivos para você acreditar que este esforço vale a pena, e traz resultados positivos.

Boa leitura!

Comentários e sugestões
relacionadas à revista poderão
ser enviados para
revistageracoes@hoft.com



Também conhecida como Mucoviscidose ou Doença do Beijo Salgado, a Fibrose Cística é uma doença genética, não contagiosa e ainda sem cura, que desenvolve problemas respiratórios e digestivos. O diagnóstico precoce e o tratamento adequado permitem à pessoa com Fibrose Cística superar estas dificuldades e levar uma vida praticamente normal!

Sintomas: Pneumonia de repetição, tosse crônica, dificuldade para ganhar peso e estatura, diarreia, pólipos nasais, suor mais salgado que o normal.

Diagnóstico: Teste do Pezinho, Teste do Suor ou através de Exames Genéticos.

O Instituto Unidos pela Vida foi fundado por uma Psicóloga portadora de Fibrose Cística e tem como missão divulgar informações acerca da Fibrose Cística, contribuindo para a busca de diagnóstico precoce e tratamento adequado. Além disso, o Instituto fornece apoio solidário e informativo à pacientes e familiares, entre outros projetos.

*Acesse nosso site
para conhecer mais
sobre a Fibrose Cística
e onde buscar ajuda:*

site www.unidospelavida.org.br

twitter www.twitter.com/unidospelavida

facebook www.facebook.com/unidospelavida

email contato@unidospelavida.org.br

telefone (41) 9636-9493



SUMÁRIO

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.

FAMÍLIA

10



Foca 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.

PATRIMÔNIO

18



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

EMPRESA

30



Trata da relação da família empresária com o patrimônio, o desenvolvimento do negócio, estruturas de governança e o planejamento dirigido aos processos de sucessão e continuidade.

CONTINUIDADE

38



10 RELAÇÕES / O mito do agregado **12 FUTURAS GERAÇÕES** / Valores transmitidos de pai para filho **14 PROJETOS DE VIDA** / Novo ramo, novo rumo **17 ARTIGO** / Igualdade gera desigualdade **18 JURÍDICO** / Entendendo a separação total de bens **21 EXPANSÃO** / Evitando a temida zona de conforto **24 EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA** / Confiança se constrói na prática **26 ARTIGO** / Transformando-se em família empresária **30 SUCESSÃO EXECUTIVA** / Unir para conquistar **33 GESTÃO E ESTRATÉGIA** / História sobre rodas **36 ARTIGO** / Melhores práticas, melhores empresas **38 CAPA** / Família e empresa em constante evolução **43 ENTREVISTA** / Governança e Conselho de Administração, bom é começar logo **46 LÁ FORA** / Grupo Carvajal: uma empresa, seis gerações **49 LINHA DO TEMPO** / A força do agreste pernambucano **52 EQUILÍBRIO** / Em busca de novos horizontes **54 ÁLBUM DE FAMÍLIA** / Minasligas, uma empresa construída com dedicação, garra e amizade



EXPEDIENTE

Coordenação: Wagner Teixeira e Renata Bernhoeft . **Colaboração:** Juliana Fuchs, Danyelle Claudino e Regiane Santos. **Elaboração:** G&A Comunicação Corporativa **Direção:** Heloisa Picos. **Edição:** Rogério Gama (Mtb 36.237). **Redação:** Fábio Barros, Rogério Gama, Isadora Ferreira e Luiza Albuquerque. **Projeto gráfico e editoração:** Ernando Irineu e Thiago Couto. **Impressão gráfica:** Centrográfica.

A revista **GERAÇÕES** é uma publicação externa da hóft bernhoeft & teixeira, com periodicidade anual e tiragem de 7 mil exemplares. Colabore conosco, enviando suas sugestões, críticas ou notícias para o e-mail hóft@hóft.com

Visite nosso site: www.hóft.com

GERAÇÕES

"Eu não queria fazer telecomunicações, o que eu queria era servir as comunidades."

Alexandrino Garcia, fundador do Grupo Algar

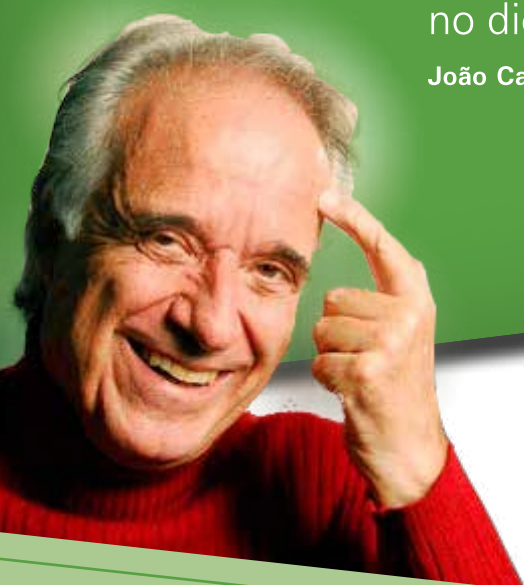


"O que se faz nas horas de trabalho, determina o que temos. O que se faz nas horas de lazer, determina o que somos."

George Eastman, fundador da Kodak

"Se queres ter boa fama, não deixe que o sol te pegue na cama."

Antônio Ermírio de Moraes, empresário e presidente do Conselho de Administração do grupo Votorantim



"O impossível só existe no dicionário dos tolos."

João Carlos Martins, maestro

"Os filhos são melhores que os pais. É uma coisa que nos parece óbvia quando somos filhos, mas da qual começamos a duvidar quando nos tornamos pais."

Max Gehringer, escritor e palestrante

"Desenvolvi o perfil centralizador por dois motivos: primeiro, por causa do tamanho da empresa, que era pequena. Depois, porque era muito exigente e queria controlar tudo. Com o tempo, veio o dilema: ou aprendia a delegar poderes para a empresa crescer, ou não delegava e perdia a saúde."

Alair Martins, fundador do Grupo Martins

"Existem várias maneiras de aprender as coisas, mas aquela que nos marca de modo mais profundo e duradouro é sempre a da observação do gesto do outro, do exemplo do qual somos testemunhas e cujo significado reconhecemos visceralmente."

Cacá Diegues, cineasta



"O besouro não voaria se tivesse consciência de sua inadequação para a empreitada."

Edson Mororó Moura, fundador da Baterias Moura



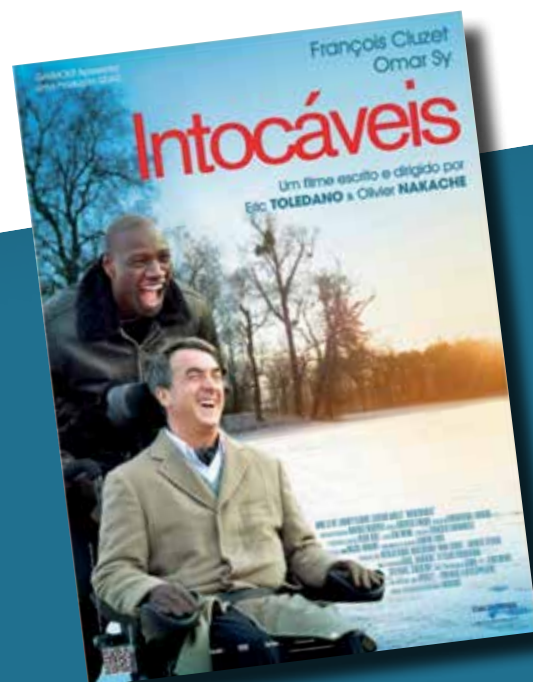
"Não fui treinado para ser complicado. Aprendi na vida que a maioria dos problemas mais complexos tem soluções simples."

Alcides Tápias, conselheiro e ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e ex-presidente da Febraban

"Tudo que sei como empreendedor, aprendi no balcão das nossas lojas."

Alberto Carneiro, fundador da Casa do Pão de Queijo

Filmes


Intocáveis (2011)
Intouchables

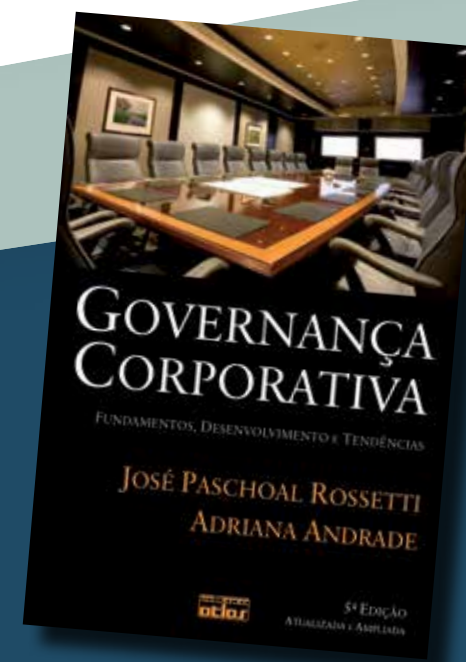
Baseada em fatos reais, a comédia dramática francesa conta a história de amizade entre Phillipe (François Cluzet), um rico aristocrata tetraplégico, e o jovem negro e pobre Driss (Omar Sy). O filme surpreende o telespectador ao mostrar os desafios da relação com o diferente – dentro da família, entre Phillipe e sua filha – e abordar o tema diversidade, de classe social, de raça e de gerações. É recomendável para reflexão sobre as possibilidades que temos de aprender com as diferenças.

O primeiro que disse (2010)
Mine Vaganti

Tommaso (Riccardo Scamarcio) é um aspirante a escritor que pertence à tradicional família Cantone, proprietária de uma fábrica de massas no sul da Itália. Quando ele está prestes a contar para os parentes sobre sua homossexualidade, o irmão mais velho anuncia que também é homossexual, obrigando Tommaso a esconder sua revelação e ainda assumir a fábrica da família. O filme mostra de uma forma divertida como a falta do diálogo e a dificuldade em aceitar as diferenças podem influenciar, negativamente, a continuidade dentro de uma empresa familiar.


**Liberdade Emocional: Deixando o
passado para viver o presente**
(David Viscott)
Editora Summus

O escritor David Viscott aborda nesta obra literária as formas de se desprender das cargas emocionais do passado que impedem uma pessoa de ter uma vida afetiva plena e feliz. De uma forma leve, o livro proporciona uma leitura reflexiva, que acaba sendo uma ferramenta de autoconhecimento e de percepção de heranças emocionais.


**Governança Corporativa: fundamentos,
desenvolvimento e tendências**
**(Adriana Andrade e José Paschoal
Rossetti)**
Editora Atlas

Por meio de uma pesquisa com conceitos precisos e proposições inovadoras, os autores Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti fazem uma análise de variados aspectos da governança corporativa em âmbito global. O livro mostra as bases conceituais e históricas do surgimento da governança, além de sua importância para a continuidade dos negócios.

Livros



O mito do Agregado

Sara Hughes sabe o que é ser agregada a uma família empresária. Casada há quase 18 anos com um dos membros da segunda geração da família Trecenti, essa norte-americana é membro do Conselho de Administração do Grupo Lwart e foi uma das responsáveis pelo desenvolvimento de práticas que estabelecem como os agregados devem ser (bem) tratados pelo grupo.

Ela lembra que a família tem atualmente 32 adultos, entre 81 e 22 anos, e que três dos agregados – ela incluída – já trabalharam na empresa. “Hoje somos dois no Conselho de Administração, mas não foi fácil. Quando entrei na família, assumi o papel de fazer essas perguntas e mostrar que isto era necessário”, diz.

ALGUMAS VEZES VISTOS COM DESCONFIANÇA PELAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS, OS AGREGADOS SÃO PEÇAS IMPORTANTES EM SUA FORMAÇÃO E, MUITAS VEZES, FUNDAMENTAIS PARA A CONTINUIDADE

Lidar com os agregados é, na verdade, essencial e inevitável: os membros da família irão casar e seus cônjuges serão os responsáveis pela continuidade na educação dos herdeiros das próximas gerações. Para Sara, eles representam oxigênio novo, pensamentos e questionamentos diferentes para a família.

“Estamos nos organizando cada vez mais para receber os agregados”, explica ela. No caso da Lwart, isso se faz mostrando a história da família e da empresa e deixando claras as responsabilidades e obrigações para as quais eles terão que se preparar. Sara destaca que, à medida que a família organiza sua história – com visão, missão e valores –, fica muito mais fácil mostrar isso para os outros.



“O que acontece muitas vezes é que a família começa a despejar regras sobre o agregado e ele não entende o porquê de tudo aquilo. Uma pessoa que não tenha o legado da família, por exemplo, não vai entender a questão dos dividendos.”

– **Sara Hughes**, membro do Conselho de Administração do Grupo Lwart

por **Fábio Barros**

quanto a família entende seu legado e seus benefícios. “Se ela própria tiver dificuldade de entender, fica difícil. Por isso os valores devem ser passados de geração para geração. Se eles forem fortes, será mais fácil receber os agregados”, afirma Sara.

Organização

Sara explica que, no Grupo Lwart, os agregados começam a participar do fluxo de informações quando são casados. Isso permite dar informações homogêneas a todos, evitando expectativas distintas. Para isso há o Conselho de Família, que conta com vários grupos de trabalho (comitês), nos quais os agregados podem participar. Esses grupos definem os temas que serão debatidos pela família.

Além disso, a Lwart tem três mini assembleias de família de um dia, realizadas anualmente, justamente para falar da empresa e seus resultados. Há, ainda, uma grande assembleia anual de família, realizada por três ou quatro dias, que tem o objetivo de integrar a família, além dos treinamentos específicos: uns para os membros que têm mais de 40 anos e outros para os que possuem menos. Também é realizada uma reunião anual somente com os agregados. “Temos trabalhado muito, investindo em treinamentos que vão desde como lidar com dinheiro, diferenças sociais, até as dificuldades do mundo moderno”, conclui.

E não se trata apenas de contar a história, mas de desenvolver práticas de governança que incluam os novos membros. “Há regras de acesso, de uso de bens da família e da empresa e todas devem ser passadas ao agregado”, lembra. Mas Sara ressalta que isso deve ser feito com calma, deixando claras as razões para a existência da governança.

Todo esse cuidado se explica. Ao entrar para uma família empresária, o agregado deverá abrir mão de algumas individualidades pelo bem da coletividade e, para isso, ele precisa entender as razões. “O que acontece muitas vezes é que a família começa a despejar regras sobre o agregado e ele não entende o porquê de tudo aquilo. Uma pessoa que não tenha o legado da família, por exemplo, não vai entender a questão dos dividendos”, diz.

Por tudo isso, a reação do agregado vai depender do

Exemplo histórico

Um dos melhores exemplos da contribuição que os agregados podem dar para o sucesso de uma empresa é o da Moët & Chandon. A companhia está sediada na cidade de Épernay, na França, e foi criada em 1743, quando Claude Moët começou a produzir vinhos na região de Champagne. A empresa só começou a produzir o espumante que a tornaria famosa 100 anos depois, com a entrada de um agregado no negócio.

Desde a fundação, Claude Moët expandiu rapidamente os negócios e, no final do século XVIII, já estava exportando vinhos para toda a Europa e Estados Unidos. Seu

neto, Jean-Rémy Moët, levou a “Casa” para uma clientela de elite como Thomas Jefferson e Napoleão Bonaparte. O nome Chandon foi adicionado à companhia em 1832, quando Jean-Rémy Moët planejou a sucessão, passando metade da companhia a seu genro Pierre-Gabriel Chandon de Briailles e a outra parte a seu filho, Victor Moët.

Sob a nova marca, dez anos depois, a companhia lançou sua primeira safra de champagne e, em 1921, produziu seu primeiro cuvée de prestígio sob a marca Don Pérignon. Não por acaso, hoje a Moët & Chandon é uma das marcas de luxo mais conhecidas do mundo, com uma produção anual de 26 milhões de garrafas de champagne.





VALORES, TRANSMITIDOS DE PAI PARA FILHO

Um dos maiores desafios das famílias empresárias é garantir que as gerações futuras mantenham o legado sem ter que passar pelas mesmas experiências

Pais que tenham passado por muitas dificuldades ao longo da vida têm um sonho: garantir que seus filhos não tenham que passar por tais experiências e, ao mesmo tempo, transmitir para eles os valores que foram forjados nestes momentos de dificuldades. Não é fácil, principalmente em situações de abundância.

A líder do Instituto Geração, Tatiana Sartori, lembra que a transmissão de valores tem uma perspectiva bastante pessoal e se transmite muito mais pelo exemplo do que pelo discurso. “Uma das grandes dificuldades que os pais enfrentam hoje é como passar valores em um ambiente de abundância, como ensinar os filhos a se relacionar com o dinheiro”, observa.

Esta transmissão tem que ser autêntica, para que as pessoas vivam seus valores. Para isso, é preciso que eles sejam claros. Um bom exemplo é a certeza que muitos netos têm de que seus avós eram fortes e determinados em situações adversas. A força é identificada como valor, ainda que ela não tenha sido verbalizada para as novas gerações, que não participaram da história.

Falando especificamente das famílias empresárias, Tatiana lembra que as ações sociais se mostram como boas oportunidades de transmitir valores. São momentos em que a família faz algo junto. “É uma forma de mostrar atitudes e realidades diferentes às novas gerações, saindo do ambiente empresarial. Não deixa de ser uma forma de ampliar este universo”, diz.

E vai ao encontro dos anseios da nova geração, hoje em busca de engajamento e transformação da realidade social. Tatiana lembra que as novas gerações querem alinhar propósito de vida e o trabalho. “Atualmente, há propostas de trabalho e realização social, que são os negócios com causa, que nada mais são que a busca de um sentido”, ressalta.

Essa busca de sentido nada mais é que vivência de valores. É bom por um lado, mas por outro pode ser a causa do conflito entre gerações, que ocorre quando esses valores são colocados de outra forma. As diferentes gerações partem da mesma premissa, mas têm modos de agir distintos. “Daí a importância de se conversar sobre os valores. É isso que vai ajudar a família a ver o que há em comum, a identificar o fio condutor que une suas iniciativas e sua alma. É aí que as diferentes gerações veem seus valores espelhados umas nas outras”, diz.

Exemplo

Um bom exemplo de como valores podem ser transmitidos, e absorvidos, é o da família Nishimura, que comanda a Jacto Máquinas Agrícolas. A caminho da quarta geração, a família tem como foco de muitas de suas atividades fazer com que os membros mais novos conheçam a história de Shunji Nishimura, fundador da companhia.

“Nos preocupamos em perpetuar não apenas os valores,

mas a história da família”, diz Alessandra Nishimura, membro da terceira geração. Ela lembra que este processo foi mais fácil para os netos de Shunji, porque estes ouviam as histórias diretamente do avô. “Pedíamos que contasse a história dele para os netos”, lembra.

O conhecimento não parou aí. Em 2012, fez-se o mesmo com os cinco filhos de Shunji: eles se reuniram com todos os herdeiros para contar a história da família. “Também reescrevemos nossa visão de dez em dez anos. É um trabalho que nos envolve e serve para reforçar nossos valores”, conta Alessandra.

A última revisão foi feita em 2010 e, na época, os membros do clã foram convidados a dizer quais eles acreditavam ser os valores da empresa. “Descobrimos valores que não estavam em nosso foco. Hoje temos um cubo, com os dez valores que norteiam a empresa e a família”, diz, lembrando que o cubo foi distribuído a todos os 50 membros.

Alessandra reconhece que as lições deixadas pelo avô ainda são muito fortes e presentes na segunda geração, como os almoços de domingo, que reúnem os Nishimura. “No futuro, em algum momento, teremos que trabalhar a perpetuação de valores e do legado de maneira mais formal. Por enquanto, nosso convívio é muito forte e sólido e isso ajuda a transmitir valores”, conclui.

“**NOS PREOCUPAMOS EM PERPETUAR NÃO APENAS OS VALORES, MAS A HISTÓRIA.**”

– ALESSANDRA NISHIMURA,
MEMBRO DA 3ª GERAÇÃO DA
FAMÍLIA NISHIMURA

“**UMA DAS GRANDES DIFICULDADES QUE OS PAIS ENFRENTAM HOJE É COMO PASSAR VALORES EM UM AMBIENTE DE ABUNDÂNCIA, COMO ENSINAR OS FILHOS A SE RELACIONAR COM O DINHEIRO.**”

– TATIANA SARTORI, LÍDER DO
INSTITUTO GERAÇÃO





NOVO RAMO NOLO BUNIO

DEPOIS DE 22 ANOS NA AGROINDÚSTRIA, ISABEL BELLODI COLOCA SEU DNA EMPREENDEDOR À PROVA EM NOVOS DESAFIOS

Durante mais de 50 anos, a família Bellodi dedicou-se à agroindústria: assumiu uma usina de cana-de-açúcar na região de Ribeirão Preto (SP) em 1953 e, até 2004, este foi seu principal negócio. Obviamente a empresa acabou influenciando a escolha profissional de muitos de seus herdeiros.

Foi o que aconteceu com Isabel Bellodi, membro da terceira geração da família. Engenheira agrônoma, começou a trabalhar na usina com 22 anos de idade, onde era gerente agrícola de planejamento. Em 2004, a família decidiu vender a indústria. “Apenas a indústria. Continuamos como sócios nas terras e nos outros negócios da família”, lembra.

A usina havia sido comprada pelo Grupo Dreyfuss e Isabel foi convidada a permanecer no cargo que ocupava. Ela aceitou o convite e permaneceu na

empresa por mais duas safras, ou seja, dois anos. Isabel lembra que havia adorado a ideia de continuar na companhia, mas com o tempo percebeu que, ainda que no mesmo negócio, as empresas eram completamente diferentes. “Era complicado lidar com os egos das outras diretorias e eu tinha a sensação de que havia certo medo do conhecimento que tínhamos”, avalia.

Com tudo isso, em maio de 2006 Isabel decidiu deixar o emprego que tinha e buscar novos caminhos. Ela lembra que, por conta da venda da usina, muitos herdeiros tinham aplicado o dinheiro e arrendado as terras, o que lhes garantia uma boa renda, sem a necessidade de ter o trabalho cotidiano. Mas aí falou mais alto o DNA empreendedor: Isabel queria tocar um novo negócio.

Novos Caminhos

Isabel conversou com uma de suas irmãs que nunca havia trabalhado na usina e há 18 anos possuía uma academia de ginástica em Jaboticabal (SP). Foi então que ela identificou uma oportunidade: abrir outra em Araraquara (SP), em sociedade com a irmã. Nascia a Academia HCT (Health Club Total). A aposta já tem sete anos e representou um desafio e tanto.

“Era um negócio totalmente diferente do que eu fazia. Cuidar de cana é diferente de cuidar de clientes, de pessoas preocupadas com o corpo e a beleza”, diz. Ao abrir o novo negócio, Isabel preparou um planejamento e acreditou que em dois anos ele estaria cumprido. Não foi bem assim.

“**IMAGINEI UM PLANEJAMENTO, MAS O TEMPO PARA ENTENDER UM NOVO NEGÓCIO E AS PESSOAS ENVOLVIDAS É MUITO IMPORTANTE.**”
– ISABEL BELLODI, MEMBRO DA 3ª GERAÇÃO



“Neste período, tive que aprender sobre o negócio, que era novo para mim; sobre a cidade, que estava retomando o crescimento. Tive que saber lidar com tudo isso”, lembra. Isabel acredita que seu maior empenho foi entender o dia a dia dos professores de educação física e motivá-los para aprender, entender e executar o que fosse necessário para deixar os clientes mais satisfeitos.

Para Isabel, a melhor comparação entre as duas realidades está na imprevisibilidade. “Na usina eu tinha a ISO 9000, que me dizia o que fazer. Na academia não era assim. Tive que aprender a trabalhar com pessoas que possuíam formação diferente da minha”.

Um exemplo desse choque: com pouco mais de um ano com o negócio, Isabel decidiu que era hora de definir missão, visão e valores, em conjunto com sua equipe. Não conseguiu. A ação exigiu amadurecimento de todos até que, no final do ano passado, ela os reuniu novamente e conseguiu realizar o trabalho. “Imaginei um planejamento, mas o tempo para entender um novo negócio e as pessoas envolvidas é muito importante”, ressalta.

Mesmo com a academia, o DNA continuou fervilhando. Em 2009, Isabel abriu uma loja de roupas em um shopping e, em 2010, uma de móveis. “Estava tentando reproduzir o ritmo de trabalho que eu tinha na usina, mas também percebi que não era bem assim”, diz, lembrando que em 2012 fechou o primeiro estabelecimento.

Mas isso não significa que seus planos param por aí. “Acho que minha vocação ainda é agrícola. Tenho um projeto de voltar para o setor, mas sem abrir mão dos outros negócios. É prazeroso construir alguma coisa, planejar um novo negócio”, revela.

Novo Rumo
Instalações e atividades da Academia HCT (Health Club Total): com o empreendimento, Isabel Bellodi buscou novos desafios, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional.

Há uma máxima social que diz que, se fizermos o mesmo para todos os filhos, estaremos sendo justos. Será? Justo é sinônimo de igual? Somos diferentes uns dos outros e precisamos ser tratados como tal, tanto na família como na empresa familiar, pois ser justo é contemplar as diferenças.

Pensemos na seguinte situação: um pai, fundador e presidente da empresa familiar, tem dois filhos. Para ser justo com eles, define que terão igual poder de decisão sobre os negócios, como quando dava um caminhãozinho azul para um e outro amarelo, mas igual, para o irmão. Feita a distribuição, o pai assume o papel de conselheiro e os filhos dividem a liderança dos negócios.

Passam-se dois anos da transferência e os resultados e perspectivas da empresa são ruins; os diretores não sabem a quem seguir; os funcionários estão desmotivados; os irmãos mal se falam e não sabem como salvar o patrimônio da família e os primos, que talvez nunca cheguem a ser a terceira geração nos negócios, já se evitam.

Situações assim são frequentes, o que nos faz perguntar: terá sido aquele pai justo ao dividir tudo igualmente? Talvez não. Talvez um dos filhos não tenha se preparado tão bem quanto o outro para assumir os negócios; talvez um deles preferisse medicina; talvez um seja muito jovem; ou ainda o cônjuge de um deles seja um conselheiro equivocado; talvez eles nunca tenham formado uma boa parceria antes ou dialogado para tomar uma decisão.

Se já não trabalhavam bem juntos na presença do fundador, por que trabalhariam bem sem ele por perto? A vida não mudará por magia ou decreto, só porque o fundador não está mais presente na empresa. Por que tendemos a não abandonar a ideia de que o justo é o igual? Por que os pais se sentem injustos e culpados quando oferecem algo diferente a cada filho?

Essas são questões que merecem ser consideradas nos

campos ético, moral e afetivo. Porém, sob qualquer perspectiva, a solução – que não seguirá um código aplicável a qualquer família, nem tampouco será eterna – virá quando as pessoas envolvidas no encaminhamento destas questões puderem assumir que a decisão não é simples, tanto para si como para seus pais, irmãos e outros parentes.

As situações que emergem da dinâmica dos vínculos familiares, dos quais depende a permanência do legado do fundador no tempo, têm de ser dialogadas no grupo familiar. Será por meio desse diálogo que as pessoas conseguirão sair da oposição para uma análise que leve em conta as verdadeiras aspirações, valores individuais e as demandas de cada um e do patrimônio.

No entanto, o medo de revelar sentimentos que ficaram por muito tempo ocultos, combinado ao medo de errar, leva à injustiça. Na prática clínica, observo que há pais que prefeririam dar a cada filho segundo seu perfil e capacidade de contribuição, mas optam pela igualdade. “Imagine a confusão que eu criaria em minha família!”, dizem.

Compreendo esta angústia, pois os filhos também tendem a não aceitar tal diferença – e também não foram educados para isso –, ainda que se sintam fora de seu rumo. Afinal todos seguem, inconscientemente, uma receita cultural simplista, que “aparentemente” não dá trabalho.

Manifestar à família qual é o lugar certo para si é um desafio para grande parte das pessoas. Muitas barreiras têm de ser vencidas, quem sabe com a ajuda de terceiros. É difícil ser pai ou mãe e líder de negócios, mas a vida será ainda mais dura se não questionarmos nossas noções de certo e errado, justo e injusto e igual e desigual. O risco de optar pela igualdade, como padrão, poderá criar desigualdade.

* Rosely Gomes é psicóloga, membro da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica (SBPA) e filiada à International Association for Analytical Psychology (IAAP).



Entendendo a SEPARAÇÃO TOTAL de bens

POUCAS PESSOAS SABEM, MAS PELO NOVO CÓDIGO CIVIL, CASAR NO REGIME DE SEPARAÇÃO TOTAL DE BENS NÃO TIRA DO CÔNJUGE A CONDIÇÃO DE HERDEIRO

Pela legislação brasileira, hoje são três os regimes de bens mais comuns adotados em casamentos: a comunhão universal, na qual todos os bens anteriores e posteriores à data do casamento são comuns; a comunhão parcial, quando todos os bens acumulados por compra e venda depois da data do casamento são comuns; e a separação total de bens, em que todos os bens anteriores e posteriores à data do casamento são de propriedade de cada um.

A separação total de bens é aquela em que os bens adquiridos antes e depois do casamento vão sempre

pertencer a cada cônjuge. Este tem sido o regime de bens mais adotado consensualmente por casais que queiram ter autonomia na administração do patrimônio individual.

No entanto, algumas sutis mudanças feitas no Código Civil que entrou em vigor em 2003 deram nova conotação ao regime, o que nem sempre é de conhecimento de quem o adota. Um dos primeiros pontos levantados pela advogada Flávia Andrade, da TozziniFreire Advogados, é que o regime da separação obrigatória de bens deverá ser necessariamente adotado quando quaisquer dos cônjuges seja maior de 70 anos, dentre outras hipóteses previstas

na lei, como no caso do divorciado que tenha pendente a homologação da partilha de bens do casamento anterior.

“Com exceção desses casos, o casal tem a liberdade de escolher o regime de bens. Se não houver escolha, vale o regime-padrão, que é o de comunhão parcial de bens”, explica. No caso de opção pelo regime de separação total de bens, o casal deve elaborar um contrato em cartório antes do casamento, explicitando seu desejo. É o chamado pacto pré-nupcial, ou ante-nupcial.

Aqui, embora pouca gente pense nisso, é possível haver variações. É a escritura pública que vai definir os limites da separação. “Por exemplo, o casal pode escolher separar todos os bens, menos a casa onde mora. Por isso, é importante que quem opte por esse regime analise bem o pacto e tenha certeza de que ele reflete o que se quer em relação ao patrimônio do casal”, diz, lembrando que é importante ir fundo no que o documento vai definir e de que forma.

Flávia também ressalta outro ponto surgido no Código de 2003 e que, em sua opinião, deve ficar bastante claro aos

que adotam o regime: meação é diferente de herança. Explicando: a meação é como os bens são divididos no fim do vínculo conjugal; já a herança se aplica no caso de morte de um dos cônjuges.

Novidades

De acordo com Flávia, o novo Código Civil mudou diversos itens relacionados à herança. No caso da separação total de bens, ele prevê que o cônjuge, embora não divida os bens em vida, será herdeiro. “Quando a lei fala que o cônjuge concorrerá com a herança dos dependentes do outro, isso quer dizer que ele será herdeiro também no regime de separação total de bens”, afirma. Ou seja, o regime vale para o caso de divórcio em vida.

A advogada reforça que esta mudança começou a repercutir nos tribunais e já há ações contestando o direito a herança. “O resumo é: o cônjuge é considerado herdeiro pela lei, mas já há jurisprudência apontando o contrário. Daí a necessidade de se administrar a situação e planejar bem tudo isso, por exemplo, preparando o testamento”, alerta.



“Há o risco de o cônjuge ser considerado herdeiro. A jurisprudência diz o contrário. Daí a necessidade de se administrar a situação e planejar bem tudo isso, por exemplo, preparando o testamento.”

– Flávia Andrade, da TozziniFreire Advogados



Mas em que situações a separação total de bens pode originar uma disputa judicial? Flávia cita um exemplo: um casal, o homem em seu segundo casamento. No primeiro matrimônio ele teve três filhos e, no segundo, assume a separação total de bens. Com o falecimento do marido, o novo Código Civil dá à segunda esposa o direito à herança, junto com os filhos dele. Com isso, os bens serão divididos em quatro partes. “Pelo antigo código, toda a herança iria apenas para os três filhos”, explica a advogada, lembrando que, até 2003, o cônjuge não era herdeiro nos regimes de separação total de bens.

De acordo com Flávia, boa parte dos problemas relativos às heranças surgiu com a mudança da lei em 2003. Ela diz que a maioria das pessoas não sabe que seus cônjuges têm direito à herança, e acabam surpreendidas porque a lei se aplica mesmo àqueles que se casaram antes da mudança do Código Civil, já que esta se aplica na ocasião do fato, ou seja, no momento do falecimento.

“O Código Civil anterior era de 1916, por isso esses conceitos estavam muito arraigados. Além disso, a lei criou

diversas regras que são de difícil interpretação, permitindo decisões diferentes para a mesma situação”, lembra. Tanto é assim que existem hoje decisões do Superior Tribunal de Justiça (STJ) retirando, em alguns casos, o direito à herança, previsto no novo código.

O fato é que leva tempo para que questões como essas se pacifiquem nos tribunais e, enquanto isso, é preciso muita cautela na escolha do regime e planejamento na análise de todos os cenários possíveis. “Alguns cenários podem ser administrados. Por exemplo: o direito a herança existe, mas é possível definir o que o cônjuge vai herdar”, conclui.

O que é preciso ter claro, mais do que o regime de bens, é o desejo de quem os deixa. Este precisa ser planejado, não apenas do ponto de vista jurídico, com o uso de instrumentos legais, como pactos e testamentos, mas também do ponto de vista da transparência com os envolvidos. Numa situação ideal, a situação prevista nos instrumentos legais já foi amplamente dialogada e comunicada a todos.

Importante é planejar

O que pode ser feito para planejar, em vida, como o patrimônio será transferido para seus herdeiros:

preparar um testamento, debatendo, esclarecendo e especificando o que cada herdeiro receberá;
estabelecer no contrato social da empresa cláusulas de recompra de ações;
se houver filhos menores, planejar quem irá decidir pelo patrimônio vinculado às decisões empresariais.



Evitando a temida zona de conforto

A continuidade das empresas é fruto de um constante estado de insatisfação com o presente. Quando se fala em empresa familiar, acomodar-se pode ser fatal

Muito se fala em acomodação, ou zona de conforto. Mas afinal, o que isso realmente significa no mundo empresarial? Mais ainda, o que é zona de conforto para uma empresa familiar? As dúvidas em torno do real significado destas expressões são razoáveis, uma vez que dificilmente elas são claramente identificáveis.

O distanciamento entre a teoria e a prática se explica. De acordo com o responsável pela área de corporate transitions da Triconsult, Ariolino de Andrade, o Brasil ainda tem empresas familiares muito jovens,

que só agora começam a chegar às perigosas zonas de conforto. “A maioria das empresas familiares brasileiras surgiu depois da segunda guerra”, conta.

E, naquele momento, não havia acomodação. Essas empresas foram fundadas, em grande parte, por italianos, japoneses, alemães e portugueses, que foram os responsáveis pela semente do que é hoje a indústria nacional. Mas naquele momento essas empresas representavam a melhor chance de sobrevivência de seus fundadores, o que significa que eles estavam

em uma zona de desconforto que despertou em cada um deles a necessidade de ir adiante e enxergar oportunidades.

Para Andrade, nas empresas de sucesso é possível perceber uma segunda geração já nascendo ou sendo criada em uma zona de conforto. Na prática, isso significa que já não há mais tanto ímpeto para inovar. Por outro lado, esta geração é a que vai fortalecer o lado social da família, ganhar aceitação na comunidade em que está inserida e se esmerar na manutenção da produção e da administração da empresa – e é aí que está a armadilha.

Ao se focar apenas na produção e administração, a companhia perde a capacidade de inovar, de criar diferenciais. É a temida zona de conforto. Para Andrade, foi ela que, nos anos 90, tirou de mercado grandes empresas nacionais. “Com a abertura do mercado, estas empresas ficaram expostas à concorrência e foram provocadas a sair de sua zona de conforto. Quem não conseguiu fazer isso quebrou, ou quase”, lembra.

Fatores

O consultor explica que há outros fatores que podem levar uma empresa a operar apenas em sua zona de conforto. Um deles é sua missão. “Muitas empresas tinham a função apenas de prover conforto às famílias, sem produzir valor e há famílias que se mantiveram nessa situação, sem oferecer algo mais à sociedade”, diz.

É essa máscara de normalidade que torna difícil identificar

e, depois, sair da zona de conforto. Para Andrade, este processo exige mover a empresa e a família a um nível em que a autoestima e a autorrealização se tornem importantes para todos. “Para isso, há cinco etapas a serem vencidas. A primeira delas é trabalhar a confiança da família”, ressalta.

Depois, é preciso redescobrir o compromisso da família com a empresa, voltando à origem dos fundadores. “Uma empresa no início de sua formação trabalha muito com os valores do fundador e isto precisa ser redescoberto. É a essência perdida dentro da família”, diz.

O passo seguinte é o estabelecimento do processo de cocriação, que dá a cada um dos membros da família o sentimento de ser parte da criação do negócio. O quarto ponto é a conexão entre a visão de futuro e o dia a dia da organização, criando uma estrutura que possibilite formar laços firmes em direção ao futuro desejado.

“Por fim, é preciso fomentar a comunicação, criando níveis mais abertos e mostrando às pessoas na empresa que elas são pagas também para pensar e se comunicar”, afirma, lembrando que normalmente as companhias percebem que precisam sair da zona de conforto depois de passarem por uma crise muito forte.

Em outros casos, algumas organizações percebem que precisam sair desta zona de conforto durante o processo de troca de geração. “Nestes momentos as pessoas se dão conta de que é preciso mudar. E é isso mesmo, as empresas precisam se refundar de dez em dez anos”, conclui.

“

Uma empresa no início de sua formação trabalha muito com os valores do fundador e isto precisa ser redescoberto. É a essência perdida dentro da família.”

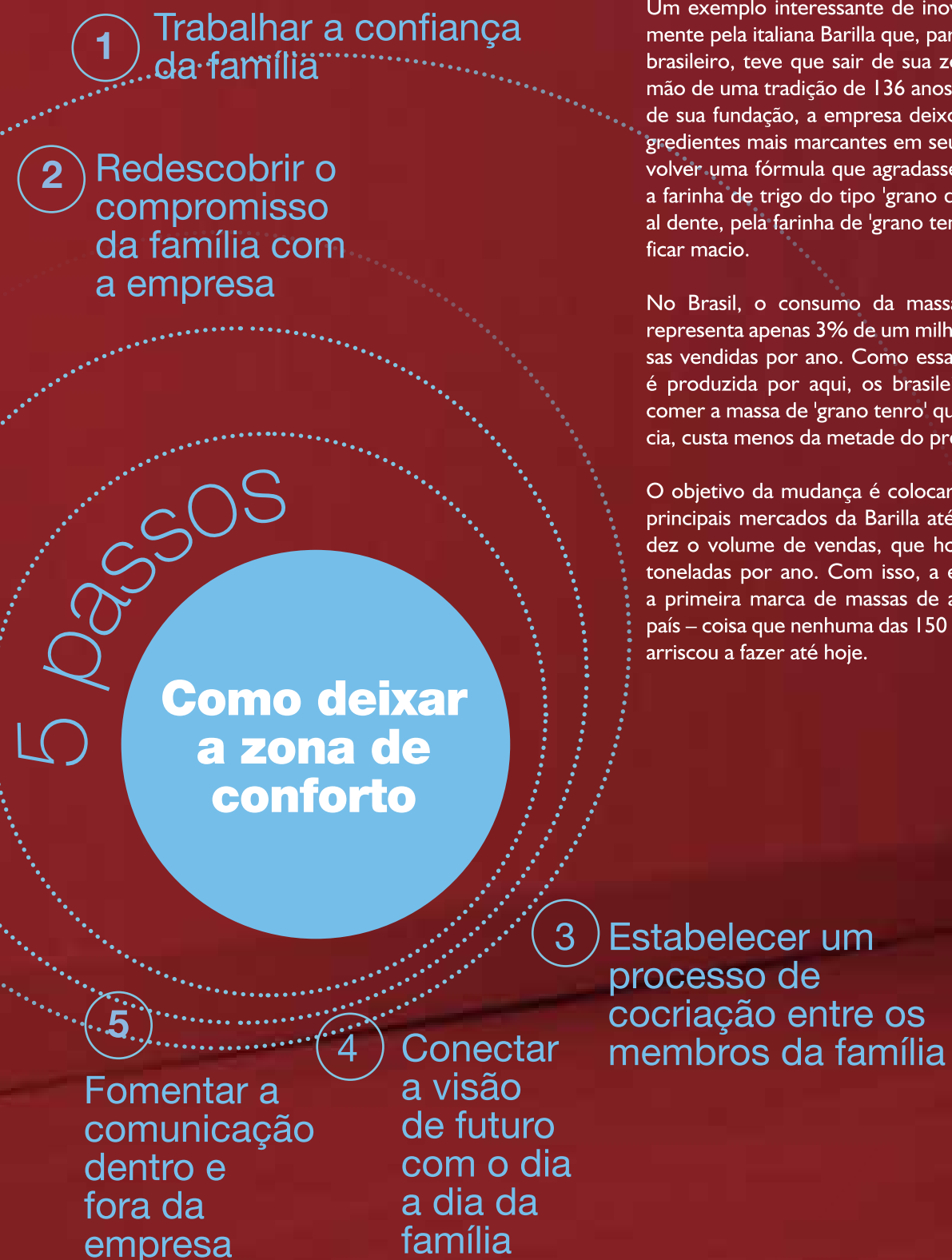
– Ariolino de Andrade,
corporate transitions da
Triconsult

Inovando para crescer

Um exemplo interessante de inovação foi dado recentemente pela italiana Barilla que, para conquistar o mercado brasileiro, teve que sair de sua zona de conforto e abrir mão de uma tradição de 136 anos. Pela primeira vez, desde sua fundação, a empresa deixou de incluir um dos ingredientes mais marcantes em seus produtos para desenvolver uma fórmula que agradasse aos brasileiros: trocou a farinha de trigo do tipo 'grano duro', que deixa a massa al dente, pela farinha de 'grano tenro', que faz o macarrão ficar macio.

No Brasil, o consumo da massa do tipo 'grano duro' representa apenas 3% de um milhão de toneladas de massas vendidas por ano. Como essa variedade de trigo não é produzida por aqui, os brasileiros estão habituados a comer a massa de 'grano tenro' que, além de ser mais macia, custa menos da metade do preço.

O objetivo da mudança é colocar o Brasil entre os cinco principais mercados da Barilla até 2020 e multiplicar por dez o volume de vendas, que hoje não passa de 12 mil toneladas por ano. Com isso, a empresa quer se tornar a primeira marca de massas de abrangência nacional do país – coisa que nenhuma das 150 fabricantes brasileiras se arriscou a fazer até hoje.





Confiança se constrói na prática

Construir uma relação de confiança entre sócios e futuros sócios dá trabalho, mas vale a pena

Um dos principais pilares para a continuidade de uma empresa é o estabelecimento da relação de confiança entre os sócios. Se o objetivo é fazê-la durar, é preciso que eles compartilhem não apenas as ações, mas as visões, convicções, os objetivos e as decisões. O ponto aqui é garantir que a relação societária seja verdadeira, seguindo o conceito de que uma relação transparente é aquela em que se percebe a confiança no ar e em que o respeito e a consideração são mútuos.

Na prática, estamos falando de uma relação madura, já constituída com papéis absolutamente definidos: família é família, sócios são sócios e executivos são executivos. Cada um exercendo seu papel dentro do ambiente apropriado, mesmo se tratando da mesma pessoa. É esta confiança que vai criar as bases para uma relação societária saudável: ela será o alicerce para a empresa e sua continuidade.

Algumas vezes isso acontece naturalmente, mas é fato que as famílias empresárias devem buscar a construção desta relação de confiança. O assunto já foi tema de estudos de especialistas, e hoje é possível identificar comportamentos que constroem confiança, e os que não constroem.

De acordo com Renata Bernhoeft, sócia da höft bernhoeft & teixeira - transição de gerações, criar uma base de confiança entre os sócios é o primeiro passo para um alinhamento na relação entre eles. “Muitas vezes os comportamentos desagregadores são involuntários ou de reação. Os sócios, ao perceberem isso, iniciam um processo de mudança”, afirma.

A própria höft desenvolveu um instrumento, chamado Balanço da Confiança (veja quadro), que elenca os comportamentos que geram ou não confiança, ajudando a iniciar os processos de mudança. Quando esta não é possível, o que se vê é o acirramento de posições que tem como resultado o fim da empresa ou da sociedade.

Exemplos de empresas, ou relações familiares, que foram prejudicadas por conta disso vêm sendo noticiados na imprensa há anos. Não são



De uma forma ou de outra, conseguimos aprender a nos conhecer e a respeitar as opiniões uns dos outros.”

– Patrícia Galetti, membro da 2ª geração

Balanço da Confiança

Ativo – Comportamentos que geram confiança

- Abordar os conflitos
- Estar aberto ao diálogo
- Ter visão compartilhada
- Possuir processos conjuntos e conhecidos para a tomada de decisões
- Planejar, pensar no futuro e se preparar para ele
- Criar as estruturas de governança
- Criar protocolos familiares e societários

Passivo – comportamentos que geram falta de confiança

- Ignorar os conflitos
- Possuir objetivos individuais e não comunicá-los
- Tomar decisões de forma unilateral
- Reagir aos fatos sem diálogo
- Fazer política na família
- Atravessar as estruturas de governança
- Ignorar os valores da família
- Não cumprir os acordos

raros os casos notórios de brigas entre irmãos que acabam por desfazer a sociedade e, em alguns casos, fazer desabar empresas que eram líderes em seus setores.

Em outros casos, mais extremos, existem aqueles que tiraram os irmãos da sociedade e, tempos depois, continuam em atrito com os atuais sócios.

Entendimento

Mas também existem exemplos que mostram o contrário. Um deles é o da Centauro, fabricante de auto peças. Aos 42 anos, a companhia já enfrentou suas crises: começou com três sócios não familiares e divergências fizeram com que apenas dois continuassem na empresa.

Para evitar que a história se repita e garantir a continuidade da companhia, as duas famílias vêm trabalhando há cerca de dois anos na manutenção da relação de confiança existente hoje. “São dois sócios, mas cada um deles têm três filhos. No futuro, seremos seis sócios e desde já estamos nos preparando para isso”, explica Patrícia Galetti, membro da segunda geração.

Ela explica que a companhia sentiu a necessidade de fazer com que a relação de confiança existente entre os sócios fosse formalizada, criando alicerces para a próxima geração. “Hoje, os dois sócios trabalham muito bem. Tudo é discutido em conjunto e nada é feito com atropelo. Às vezes, os assuntos são discutidos em demasia, mas é melhor assim”, conta.

Para que esta sintonia fosse transmitida à segunda geração, a Centauro iniciou há quase dois anos um processo de aproximação dos herdeiros, que passaram a se conhecer melhor e a aprimorar o entendimento na relação deles com a companhia. O primeiro resultado prático deste processo foi a conclusão, em maio deste ano, do primeiro Protocolo Societário da empresa.

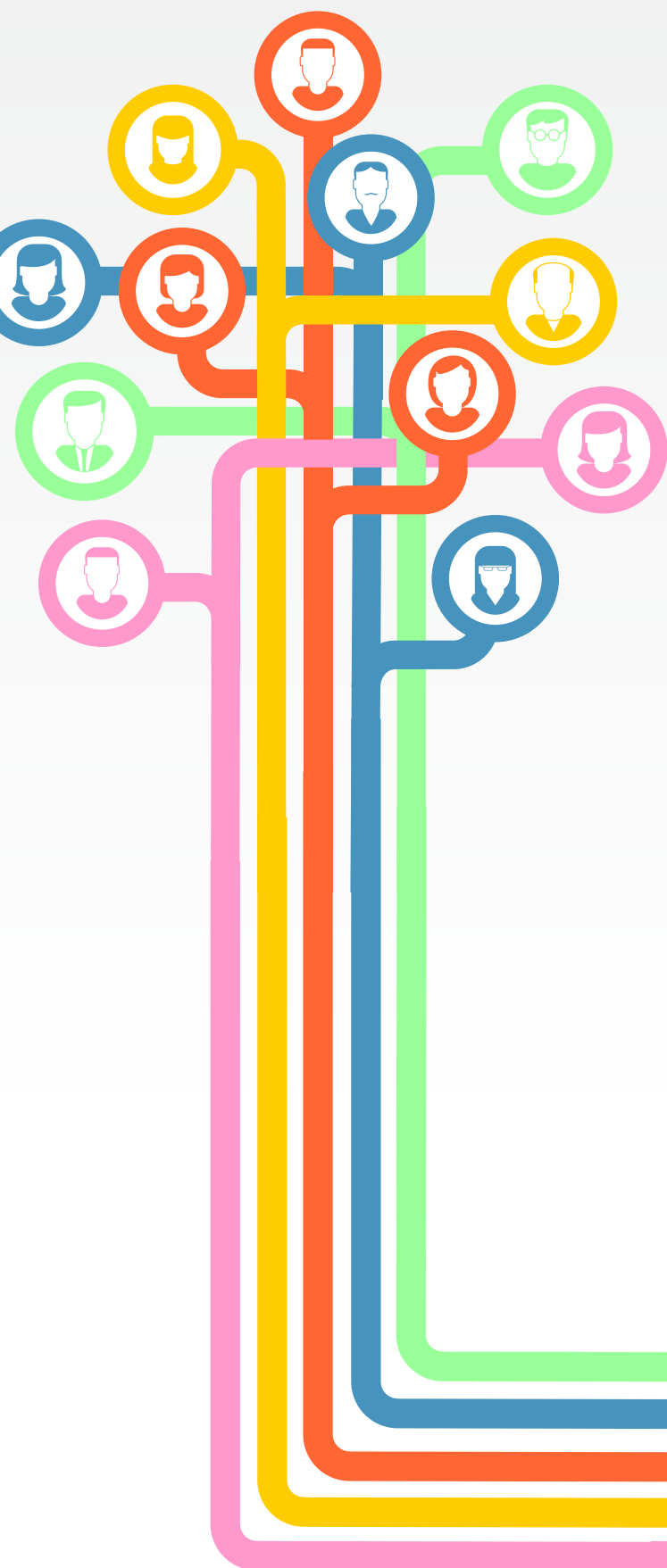
“Essa convivência é fundamental para o futuro da empresa e o protocolo nos permite saber, desde já, como lidar com a sociedade”, afirma Patrícia. Ela lembra que houve consenso em torno de todos os tópicos do documento e que, a partir de agora, os seis futuros sócios passarão a participar de reuniões trimestrais para discutir a companhia, apresentar ideias e tomar decisões.

“De uma forma ou de outra, conseguimos aprender a nos conhecer e a respeitar as opiniões uns dos outros. Houve um amadurecimento muito grande de nossa parte e o resultado final foi muito melhor do que todos esperavam”, avalia. Patrícia diz que o processo foi válido, não apenas pela criação do documento, mas principalmente por promover a aproximação dos herdeiros e, claro, das duas famílias.

“No final valeu a pena. Todos querem continuar e vão trabalhar em prol da empresa, que deve ser como um corpo e ir inteiro para o mesmo lado. Foi um processo gostoso de fazer”, conclui.



Fábrica da Centauro em Guarulhos (SP)



Tranformando-se em FAMÍLIA empresária

Como uma árvore verde num terreno árido. As empresas familiares têm-se mantido sólidas mesmo ante as piores crises; são pilares de estabilidade que contribuem – e muito – para as economias dos países.

Pouca gente se dá conta, mas as empresas familiares são o motor da economia mundial. É nelas que a maioria das economias globais está apoiada, ainda que não tenham clareza disso. Não por acaso, são estas as maiores empregadoras e as ilhas de estabilidade em momentos de crise em qualquer país do mundo.

Apesar disso, na maior parte das vezes, a empresa familiar é tratada como algo fora do padrão de sucesso, cercada de preconceitos e estereótipos, a premissa de uma companhia pequena, uma espécie de organização amadora e desestruturada que não segue parâmetros de mercado. Também não é raro ouvirmos que a bem sucedida profissionalização de um negócio familiar passa pela retirada de seus sócios e familiares da administração, com a contratação de executivos, estes sim chamados de profissionais. Será tudo isso verdade?

As companhias mais bem sucedidas no Brasil e no mundo são familiares, e dirigidas por membros das famílias controladoras. São organizações-referência em seus setores de atuação, geram progresso, estabelecem novas fronteiras, são dirigidas de maneira ética e produzem robustos retornos financeiros.

Estas empresas não são tratadas com o devido reconhecimento, talvez por conta de seus altos índices de mortalidade. Dados do Family Firm Institute apontam que, nos Estados Unidos, apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à fase iniciada por seus fundadores e chegam à segunda geração. Na passagem para a terceira, o número cai para 12%. E apenas 4% chegam à quarta geração. Na Inglaterra, o percentual de empresas que sobrevivem ao primeiro período cai para 24%, e se mantém em 14% na passagem para a terceira geração. No Brasil, por amostragem, os números são semelhantes.

O fato é que as empresas familiares têm como principal obstáculo à sua continuidade a transição de uma geração para a outra. O que os dados não mostram é que, no centro da discussão sobre a continuidade, contam menos os fatores econômicos e muito mais questões como as relações familiares e o nível de preparação dos fundadores e seus herdeiros para esta transição.

Por isso, a continuidade exige uma nova postura da família: ela precisa tornar-se uma família empresária, aquela que lidera seu processo de continuidade, desenvolvendo seus membros, seu patrimônio e seus negócios na perspectiva de crescimento, realizando a integração e a transição de gerações, profissionalizando seus familiares e sócios na relação com a empresa.

Isso exige preparação e a realização de uma série de tarefas divididas em áreas de trabalho que, com base em anos de experiências, organizamos no formato de uma casa. Sua base é a confiança que deve haver entre todos os membros da família, e é sobre ela que serão plantados os pilares Capital Humano, Estrutura e Visão. E sobre estes pilares serão apoiados os vetores, que definem ações nos campos:

- **individual:** cuida das expectativas e da realização do projeto de vida de todos os envolvidos;
- **coletivo:** que prevê a prática do exercício societário, do processo decisório inclusivo e do trabalho em equipe;
- **educacional:** que trata da criação de mecanismos para o desenvolvimento de cada membro da família empresária em seus papéis.

Confira na próxima página a imagem representativa.



“As empresas mais bem sucedidas no Brasil e no mundo são familiares.”

– Renata Bernhoeft e Wagner Teixeira, sócios da höff bernhoeft & teixeira – transição de gerações

modelo matricial

as tarefas de uma família empresária

A casa sintetiza as áreas de trabalho de uma família empresária para que seu legado continue pelas próximas gerações



fonte: höft bernhoeft & teixeira - transição de gerações





Unir para conquistar

Lotear ou fracionar a empresa pode ser uma solução à primeira vista. Mas em longo prazo o risco para o negócio é grande

Muitos herdeiros, uma só empresa. O que fazer? O senso comum diz que o ideal é dividi-la, dar a cada herdeiro seu pedaço e deixar que ele desenvolva ali sua área de influência e poder. É o melhor, certo? Errado, e poucas empresas familiares percebem isso, apostando que a divisão pode solucionar possíveis divergências e competições entre os herdeiros.

Por conta disso, não é raro vermos empresas familiares cujas áreas funcionam como verdadeiros feudos. Aqui, o diretor comporta-se como um minidono, com 100% de autonomia sobre o que acontece em seus domínios e sem qualquer integração com as demais áreas. A questão é que estes herdeiros foram criados para ser donos – o modelo de sucesso do fundador –, quando o ideal é que fossem preparados para ser sócios.

A base de uma família empresária se inicia com a transição de um modelo individual para um coletivo.

De acordo com o sócio e diretor-geral da höft bernhoeft & teixeira – transição de gerações, Wagner Teixeira, a divisão pode ser percebida tanto em empresas unifamiliares – quando o fundador acomoda os filhos em diferentes áreas da companhia –, como nas empresas multifamiliares, com filhos que herdam os cargos dos pais. “Nos dois casos, a empresa perde sinergia e não há hierarquia”, diz.



Os herdeiros podem encontrar outros papéis, nos quais poderão influenciar o negócio de outra forma, sem a necessidade de disputar poder.”

– Wagner Teixeira, sócio e diretor-geral da höft bernhoeft & teixeira – transição de gerações

Mais que isso, com o tempo, os “minidonos” de determinadas áreas tendem a não se subordinar a ninguém, criando dificuldades para a administração do negócio. Teixeira alerta que as companhias, e as famílias que as controlam, devem evitar essa armadilha. “A empresa tem sócios e precisa de uma unidade de comando. São patamares diferentes: liderança na gestão é uma coisa, diálogo societário, outra”, afirma. Além disso, a divisão das áreas deve ser feita de acordo com as necessidades corporativas e de mercado, não por questões hereditárias.

Consciência

Para Teixeira, a correção dos problemas causados pela divisão da empresa começa com a consciência societária, o que significa dizer que, em algum momento, os “minidonos” de cada área devem tomar ciência de que estão prejudicando o patrimônio de todos, inclusive o dele, ao invés de gerar valor, e de que agir como sócio é diferente de ser dono. Obviamente isso passa por um processo de reflexão e maturidade que vai resultar na criação de mecanismos de comunicação, prestação de contas e de realização pessoal.

“Quando falamos em realização, estamos falando que os herdeiros podem encontrar papéis, nos quais poderão influenciar o negócio de outra forma, sem a necessidade de disputar poder”, explica. Ele lembra que, na construção do negócio, o fundador passou a vida dentro da empresa, mas que este não precisa ser necessariamente o modelo a ser seguido por seus herdeiros. É um desafio, porque normalmente a primeira geração não consegue enxergar

uma sociedade com quem não trabalha na corporação, e esta visão tende a se perpetuar. Outro ponto está na compreensão de que qualquer executivo é também um subordinado. Seja ele diretor ou presidente, o perfil precisa incluir a disposição para prestar contas.

Teixeira alerta que esse pode ser o primeiro passo para a divisão. “O mesmo vale para os que acreditam que todos devem trabalhar somente na empresa da família”, diz. Mais que isso, os problemas gerados pela divisão acabam por afetar também a família, que se vê envolvida em uma situação de competição entre os herdeiros. “E essa competição se inicia, muitas vezes, pela atenção do pai, não do presidente ou do empresário. Acaba refletindo uma questão emocional”, ressalta.

O ponto é que, dependendo do estágio em que a divisão está instalada, ela pode ser insuperável. Em outros casos, com um trabalho de conscientização societária e abertura de canais apropriados de comunicação, é possível fazer com que os herdeiros compreendam a situação e comecem a colaborar entre si. Um caminho é observar os exemplos de outras famílias que resolveram a questão encontrando alternativas que deram muito certo.

O melhor dos mundos é quando problemas como esse são superados sem grande resistência e desgaste entre os sócios e familiares. Quando é assim, as questões vão sendo respondidas aos poucos, de forma quase imperceptível. “É positivo que aconteça dessa forma, pois não ficam sequelas. A consciência societária é encontrada em favor da empresa, não dos executivos”.



Às vezes dá certo para os negócios, já para a família...

A rivalidade entre duas das marcas mais conhecidas do mundo – Puma e Adidas – foi além da competição empresarial. Foi uma briga de família que fez os irmãos Adolf e Rudolph Dassler se separarem e dividirem uma empresa, montando cada um sua própria fábrica.

Na década de 1920, Adolf e Rudolph eram sócios da empresa Dassler Brothers Sports Shoe Company, que tinha sede na cidade de Herzogenaurach, na Alemanha. Adolf era quem pensava e desenvolvia os sapatos, enquanto Rudolph os vendia.

Apesar do sucesso nos negócios, as esposas de ambos não se davam bem, o que ajudou a começar o conflito. A história que impulsionou a rivalidade entre os irmãos aconteceu na Segunda Guerra Mundial, quando as duas famílias se protegeram juntas de um bombardeio. A mulher de Adolf teria dito “os bastardos estão de volta”, se referindo às forças aliadas, mas a mulher de Rudolph convenceu o marido de que o comentário se dirigiu a ela e sua família. Além disso, quando Rudolph foi chamado para o serviço militar ele suspeitou que tudo havia sido tramado pelo irmão para que ele fosse afastado dos negócios da empresa.

Em 1948 a separação foi inevitável e os irmãos criaram duas empresas, dividindo até os empregados. Adolf criou a Adidas, junção de seu apelido (Adi) com o sobrenome Dassler, enquanto Rudolph criou a Ruda – junção das iniciais de seu nome e sobrenome –, mas posteriormente mudou para Puma, pois acreditava que esse nome soava mais atlético. Os dois construíram fábricas em lados opostos da cidade e criaram uma grande rivalidade entre os moradores, fazendo com que algumas empresas locais vendessem apenas tênis de uma marca ou outra. Herzogenaurach chegou a ficar conhecida na época como “a cidade dos pescoços tortos”, já que os moradores olhavam primeiro para os sapatos da outra pessoa antes de iniciar uma conversa.

Mesmo na morte a rivalidade ficou exposta entre os irmãos, já que ambos foram enterrados no mesmo cemitério, mas em extremidades opostas, ficando o mais longe possível um do outro.



História sobre rodas

Da revenda de pneus à distribuição de combustível, o Grupo Zema chega aos 90 anos construindo sua história em torno da evolução do mercado automobilístico brasileiro

Pouca gente sabe, mas o automóvel chegou a Araxá (MG) antes da estrada de ferro, isso graças a Domingos Zema, que com seu carro com capacidade para 11 passageiros, fazia o transporte Sacramento-Araxá. Não demorou e ele decidiu fixar-se na cidade turística, abrindo, em 1923, a primeira empresa comercial de prestação de serviços automobilísticos de Araxá: a Casa Sport.

Início

A Casa começou como revendedora de pneus Dunlop e, logo depois, tornou-se revendedora Ford. O desempenho

foi tão bom que, em 1926, Domingos recebeu um prêmio da fabricante norte-americana pelos resultados em uma campanha de vendas Brasil-Argentina.

Os negócios continuaram crescendo e, em outubro de 1936, Zema inaugurou o primeiro posto de gasolina da cidade de Araxá (MG). Logo depois veio o racionamento de gasolina provocado pela Segunda Guerra Mundial e a oficina Zema adaptou um veículo movido a gasogênio: combustível a base de carvão. Os carros eram construídos contra a vontade de Domingos Zema, mas com a colaboração do filho, Romeu Zema.



Da esq. p/ dir.: Romeu, Luciana e Romero (em pé) e Ricardo Zema





Mais alguns anos e, em 1948, comemoram-se os 25 anos da empresa, inaugurando a revenda da marca Studebaker, com um novo nome: Domingos Zema & Filhos. Ali, a companhia era presidida por Domingos Zema, com o auxílio de seu filho, Romeu Zema, como diretor comercial; e de seu genro, Oswaldo Rosa, como diretor técnico.

Com a morte prematura de Romeu, seu filho Ricardo, neto do fundador, começou a acompanhar o avô nos negócios. Em 1964, aos 21 anos, Ricardo assume a direção da companhia e, em seguida, fecha parcerias com a Cia. São Paulo de Petróleo e a Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM), que acreditam no potencial daquele “moço” trabalhador.

Expansão

Em 1969, Ricardo Zema iniciou a expansão dos negócios com a compra de um segundo posto de combustível. Nos anos seguintes, nas décadas de 70 e 80, a empresa cresceu baseada em uma política agressiva de diversificação. Ainda assim, no final de 1980 os negócios de concessionárias e postos de gasolina representavam 80% do faturamento do grupo.

Romeu Zema, membro da quarta geração, bisneto do fundador e hoje diretor geral do grupo, lembra que nesse período a companhia iniciou atividades nos setores de materiais de construção, produção de cerâmica, produtos para agropecuária (insumos para fazendas), além de indústria metalúrgica, farmácia e papelaria. “Essa profusão de atividades tornou a empresa muito complexa”, lembra.

Tão complexa que, nos anos 90, o grupo iniciou o caminho inverso, desta vez voltado à seleção dos melhores negócios. Os anos Collor, com a abertura do mercado nacional, fez com que a empresa visse que havia bons negócios e, outros, nem tanto. Entre os melhores resultados, destacavam-se os apresentados pelas lojas de eletrodomésticos e pela área de distribuição de combustível.

“Neste último, entramos em 1997, logo que abriram o mercado para empresas privadas. Ali percebemos que o setor seria ainda mais promissor que o de postos de combustível”, lembra Romeu. Por conta disso, as análises feitas ao longo dos anos 90 resultaram em ações práticas.

Futuro

Naquele período, o grupo já contava com 40 lojas de eletrodomésticos, e o negócio de distribuição faturava tanto quanto as lojas. “Foi nesse momento que começamos a nos desfazer de alguns negócios”, lembra Romeu. Na mesma época, em 2004, a família definiu um Protocolo Familiar e implantou o Conselho de Administração do grupo o que, segundo seu diretor geral, foi fundamental para que a companhia enxergasse melhor qual deveria ser o foco da empresa.

Esta definição fez com que a Zema passasse a se dedicar somente àquilo que tivesse perspectivas reais de crescimento, e o foco foi voltado para o varejo de eletrodomésticos e distribuição de combustíveis, que hoje representam 96% da receita do grupo. Não por acaso, o Grupo Zema tem hoje 405 lojas de varejo e seu combustível chega a 234 postos.

E a ideia é que os negócios permaneçam saudáveis e rentáveis. “Nossa estratégia é manter os investimentos nessas duas áreas, que ainda têm grandes perspectivas de crescimento”, explica Romeu. E as oportunidades são mesmo boas: para manter seus índices de crescimento, o Grupo Zema vem focando a atuação em pequenas

idades do interior e, ao mesmo tempo, no processo de profissionalização da gestão.

Romeu Zema revela que a empresa não depende mais da família e que o grande foco do processo de profissionalização tem sido torná-la o mais transparente possível. Uma eventual abertura de capital não está descartada, mas o objetivo principal é fazer com que o grupo opere da forma mais perene possível.

Do lado da família, o grande desafio é formar os sócios da quinta geração da família Zema. “São sete herdeiros, sendo quatro já com idade para se preparar para a companhia, de 17 a 24 anos”, diz Romeu, lembrando que a família nunca contou com uma sucessão planejada. “Agora temos o compromisso de garantir que os herdeiros e a empresa estarão preparados para isso. Eles serão acionistas”, revela.

Neste processo, a expectativa é que todos os herdeiros se formem e tenham experiência profissional fora da companhia. “Depois disso, caso queiram, poderão vir para a empresa como profissionais. Queremos tê-los aqui, mas não obrigá-los”, afirma Romeu, lembrando que, mesmo assim, a nova geração terá que se esforçar para conquistar seu espaço dentro do grupo.



“Temos o compromisso de garantir que os herdeiros e a empresa estarão preparados para a sucessão.”

– Romeu Zema, membro da 4ª geração e diretor geral do Grupo Zema



Melhores práticas, melhores empresas

Muito ouvimos falar da grande evolução da governança no Brasil na última década. Inúmeros estudos de consultores, pesquisadores e institutos confirmam que a relevância desse tema tem obtido crescente interesse das empresas, dos seus acionistas e executivos nos últimos anos. Vários fatores contribuíram para que isso acontecesse e um dos mais importantes foi a inserção da economia brasileira no mercado global, que levou muitas corporações a aderir a práticas de governança avançadas.

E qual o impacto disso nas empresas familiares? A influência é clara, pois as empresas que adotam as práticas de governança podem perceber seus inúmeros benefícios.

Por isso vale a pena refletir sobre os principais atrativos dessa mudança.

Separação de questões familiares e societárias

A família empresária precisa aprender a separar questões familiares e suas relações, da administração e interesses da empresa. Quando madura, essa separação resulta na formação de fóruns específicos, como o Conselho de Administração, focado nos interesses da companhia; e o Conselho de Família, mais centrado na família e de sua relação com a empresa.

Melhoria de gestão

A boa governança é fundamental para a melhoria de gestão. Toda empresa, seja de capital aberto ou fechado, pode contar com uma estrutura de governança na qual exista um Conselho de Administração eleito pelos sócios. Ao definir qual é a missão do conselho e preparar um detalhado regimento para normatizar suas atividades, garante que não haja sobreposição. Além disso, os sócios podem avaliar a necessidade de criar comitês de assessoramento.

Aprimoramento da transparência

A boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea e rápida, resulta em um clima de confiança com sócios e familiares, dentro da empresa e com o mercado como um todo. O fluxo de informações deve contemplar não só os aspectos econômicos e financeiros, mas também demais fatores que norteiam a ação empresarial.

Melhoria da imagem da empresa

Uma empresa organizada com uma estrutura de governança constituída, que tenha como parte um Conselho de Administração atuante, com seus papéis claros e funcionando de forma eficaz com todos os *stakeholders*, certamente terá transparência na comunicação. Desta forma, passará confiança aos sócios, familiares e mercado e, conseqüentemente, aprimorará sua imagem e valor percebido.

Alinhamento entre acionistas e executivos

Com a definição clara de papéis entre sócios, Conselho de Administração e executivos, todos poderão compartilhar as discussões com mais tranquilidade, sem mal entendidos, com clareza de responsabilidades e foco na criação de valor.

Facilitação do processo de sucessão

Esse tema poderá ser tratado pelos sócios em sessões específicas ou no Conselho de Família, mas é recomendável

que o Conselho de Administração tenha sempre um plano atualizado de sucessão do principal executivo e de pessoas-chave da empresa.

Maior acesso a capital e redução do custo de capital

Fica evidente que, com uma governança estruturada, será mais fácil visualizar os objetivos, planos e desempenho operacional da companhia, bem como a continuidade. A melhoria de relatórios financeiros de desempenho, aliada a uma comunicação mais eficaz, tornará a empresa mais transparente, aumentando a confiança de eventuais investidores e financiadores e propiciando a oferta de recursos a custos seguramente mais competitivos. Ninguém gosta de investir em “caixas pretas”.

Resumindo, as boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a perenidade da companhia. Estamos falando aqui de benefícios claros, tanto para empresas abertas como para as de capital fechado. Estes benefícios confirmam o fato, já levantado em análises, de que as melhores empresas familiares são aquelas que atuam como as de capital aberto, ainda que não o sejam.

*** Welson Teixeira Junior**

Graduado em Ciências Econômicas pela FAAP e pós-graduado em gestão estratégica pelo INSEAD - França e IMD – Suíça. Fez carreira como executivo de finanças em empresas nacionais e internacionais.





GRUPO SIMÕES

Família e empresa em constante evolução

Vencedor do Prêmio Família Empresária 2013, o Grupo Simões mostra na prática como família, patrimônio e empresa podem manter seu ritmo de crescimento e evolução ao longo de décadas

O Grupo Simões, um dos maiores do país, completa 70 anos este ano. São sete décadas de uma história marcada pela inovação. Afinal, quem mais além dos fundadores – Antônio Simões, Osmar Pacífico e Petrônio Pinheiro – teria pensado em abrir, nos anos 70, a primeira franquia da Coca-Cola no Norte do Brasil.

É por lances como este, acompanhados pela evolução das famílias que se mantêm à frente dos negócios, que o grupo vence o Prêmio Família Empresária 2013. Em sua quarta edição, o prêmio reconhece no Grupo Simões – famílias Simões, Pacífico e Pinheiro, cujo primeiro negócio

deu origem ao grupo, em 1943, um exemplo de família empresária, dedicada a garantir a continuidade de suas empresas e de seu patrimônio de forma estruturada e harmoniosa.

Essa história começou, na verdade, no início dos anos 40, quando Antonio de Andrade Simões, então com 19 anos, criou a Sorveteria Moderna. Alguns anos depois, em 1957, torna-se também sócio da Panificadora e Pastificio Guarani Ltda., a Papaguara. É no finalzinho dos anos 60 que o Grupo Simões começa a tomar a forma conhecida hoje. Foi nessa época que Antônio Simões ligou-se aos dois sócios de toda

a vida: Osmar Pacífico e Petrônio Pinheiro.

Em 1970, os três inauguram a primeira fábrica da Coca-Cola na região Norte. Dali em diante, só cresceram: em 1974 foi inaugurada a Gás da Amazônia e iniciada a produção do guaraná Tuchaua. Em 1976, o grupo adquiriu a Compar e, três anos depois, inaugurou a Rio Branco Refrigerantes.

O ritmo não diminuiu na década de 80, com o início das atividades das fábricas de refrigerantes em Amapá e Marabá e a produção e comercialização da água mineral Belágua, em 1984, e a inauguração da Roraima Refrigerantes, no ano seguinte. Até o final dos anos 80 seriam inauguradas também a Cacoal Refrigerantes e a Gás Carbônico de Rondônia. Todo este esforço foi reconhecido pela Coca-Cola, que elegeu o grupo como o “Fabricante da Década”

Organização familiar

Ainda nos anos 80, em meio ao crescimento acelerado, a empresa começou a demonstrar preocupação com a sucessão... de seus franqueados. Alguns não estavam obtendo bons resultados e, por conta disso, foram indicados a consultorias especializadas. Ali, o Grupo Simões dava seus primeiros passos para implementar práticas de governança internamente.

“Até ali, éramos uma típica empresa familiar. Meu avô era o presidente e meu pai e tios, todos diretores”, lembra Vanessa Simões, neta de Antonio Simões e hoje membro do Conselho de Família. O modelo fazia com que o envolvimento da família com o grupo fosse total. “Eu fui criada praticamente dentro da empresa”, diz Vanessa.

Mas a preocupação com a organização da família e continuidade dos negócios



Antônio Simões, Osmar Pacífico e Petrônio Pinheiro, fundadores do Grupo Simões

estava presente. Em 1986, foram criadas três holdings – Sipasa, Juma e Apart –, que passaram a ser as controladoras das empresas do grupo. De acordo com Vanessa, todo o patrimônio das famílias foi para as holdings e dividido de maneira igual entre os herdeiros.

Com a nova formação, Renato Simões assumiu a presidência das empresas e seu pai foi para o comando do Conselho de Administração. Nessa época a companhia começou a mesclar diretores familiares e não familiares. Tudo caminhava bem, mas durante os anos 90, um baque: entre 1992 e 1998, a companhia perdeu seus três fundadores.

Um novo caminho

“Com o falecimento do meu avô, percebemos que a família já não era mais bem vista dentro da empresa”, diz Vanessa. Além disso, havia uma concentração de poder e decisões nos familiares que estavam dentro do grupo. Existia desconforto entre os demais e os membros da terceira geração, já adultos, sentiam-se distantes do dia a dia da companhia.

Mas este desconforto, ao invés de crise, gerou ação. No início de 2000, percebendo que algo precisava ser feito, os três sócios, com a ajuda de consultorias especializadas iniciaram a grande virada: a discussão e implementação de práticas de governança familiar, societária e corporativa. Vanessa lembra que, a partir dali, foram quase dois anos de reuniões e debates. A família foi dividida em grupos – cônjuges, herdeiros e sócios –, que discutiam o que esperar da empresa e da família.

“O resultado desse processo não foi uma peça pronta, mas o que as famílias queriam como acordo societário”, revela. O processo eliminou resistências, divergências e, em março de 2004, foi assinado o primeiro acordo societário do Grupo Simões, com a participação de representantes das três gerações e de seus cônjuges. O documento, segundo Vanessa, normatiza as mais diversas regras de convivência, como a proibição de filiação a partidos políticos; como sair da sociedade; critérios para que familiares trabalhem no grupo; e a criação do Conselho de Família.

“Não tínhamos ideia do que era um Conselho de Família, mas visitamos várias empresas para entender o conceito. Feito isso, o adaptamos para nossa família”, explica Vanessa. Ela lembra que esta era uma das preocupações: não copiar nada que já existisse, mas criar algo que atendesse a realidade e as demandas específicas. Não por acaso, o Conselho de Família do Grupo Simões é, hoje, uma referência, servindo de exemplo a várias outras famílias empresárias que os procuram para conhecer e servir como inspiração.

A organização familiar não para por aí. A família conta hoje com um Family Office, responsável por questões como o desenvolvimento profissional de cada herdeiro, independente de trabalhar ou não em uma das empresas do grupo. O escritório também coordena ações culturais para a manutenção da relação da família com a companhia e, para isso, conta com uma estrutura absolutamente independente.



Conselho de Família
Grupo Simões - 2013

Para manter o legado e a união, é promovido um encontro anual, geralmente realizado em um dos estados em que a companhia tem fábricas. “Este ano o encontro será em Macapá (AP), e será muito especial: vamos celebrar 10 anos de governança e 70 do grupo”, comemora Vanessa.

O Conselho tem outras demandas. A família mantém participação em diversos programas de formação e desenvolvimento para os sócios. Também anualmente, há uma Assembleia de Acionistas, esta com a participação de todos os sócios e herdeiros com mais de 18 anos, estes como ouvintes, já se preparando para entender o negócio e seus meandros.

NESTE LOCAL
FUTURA
FÁBRICA DE COCA-COLA



“Estamos investindo fortemente e, daqui a alguns anos, teremos de novo uma gestão familiar.”

– Vanessa Simões

E fechando as instâncias, há também um Conselho de Sócios, que se reúne periodicamente com o objetivo de reger a sociedade. É nesse fórum que se definem novos negócios e investimentos a serem feitos pelas holdings. “Com toda a preparação que estamos fazendo, os herdeiros vêm conquistando espaço dentro dos Conselhos, e não apenas como ouvintes, mas como participantes ativos”, ressalta.

Depois de seis anos, mais madura, a família fez a primeira grande revisão do acordo societário. O processo trouxe melhorias, novos pontos a serem abordados e, principalmente, ampliou a participação dos herdeiros. Neste, fizeram parte todos os que se casaram depois de 2003 e os que, naquela época, tinham menos de 18 anos. Em 2010, com uma grande festa, foi assinada a segunda versão do acordo. No mesmo ano o Grupo Simões foi finalista do Prêmio Família Empresária. Ao longo deste processo, Vanessa lembra que a família procurou manter a tradição e fazer com que todos participassem e se sentissem parte do negócio.



Fábrica e caminhões do Grupo Simões

Prontos para o futuro

Como o acordo societário tem validade de dez anos, foi criado o projeto Grupo Simões 2020. O objetivo é claro: fazer com que até aquele ano a família tenha acionistas formados e preparados para fazer a sucessão do Conselho de Administração. O foco neste caso, segundo Vanessa, é formar herdeiros como bons cidadãos e bons acionistas.

Ela explica que isso significa saber assumir novos papéis no grupo e apostar nas oportunidades identificadas pela área de novos negócios, ora responsável por indicar onde promover novos investimentos. “Como família, já fomos donos, hoje somos acionistas e, no futuro, seremos investidores. Essa é a tendência de nossa evolução”, prevê.

Para manter acesa a chama que deu origem a toda essa história, o Conselho de Família conta com uma série de iniciativas, como a publicação do livro que conta a trajetória dos fundadores e o website com a história dos Pinheiro. “Tudo para apaixonar a família e garantir a continuidade”, diz.

E tudo com o objetivo familiar também bastante claro: desde 2003 a administração do grupo é feita por profissionais do mercado. “Estamos investindo fortemente e, daqui a alguns anos, teremos de novo uma gestão familiar”, aposta. “Sem dúvida, isto significa que ainda teremos, por muitos anos, representantes do Grupo Simões no Prêmio Família Empresária”.

Por dentro do Prêmio

Conheça o Prêmio Família Empresária 2013

O Prêmio Família Empresária foi criado pela höft, bernhoeft & teixeira – transição de gerações há quatro anos com o objetivo de reconhecer publicamente a trajetória de famílias empresárias brasileiras, e sua contribuição para o país. É com esta essência que o prêmio chega à sua quarta edição ainda mais forte e com o foco cada vez maior em empresas que demonstram excelência na administração da complexidade de seus sistemas familiares, patrimoniais e empresariais.

Não por acaso, são estas as empresas que vêm perpetuando sua história, valores e compromissos, garantindo no dia a dia a continuidade do legado de seus fundadores. Isso envolve muitos e complexos fatores e, por isso, não é tarefa simples chegar às finalistas e, claro, à vencedora do prêmio.

Esse é um processo que começa com uma lista de empresas formada pelo Comitê de Indicações, um grupo de empresários de renome que representam as cinco regiões do país.

Uma vez inscritas, as empresas passam por um Comitê de Avaliação formado por oito especialistas. Esse Comitê é o responsável pela análise das empresas candidatas.



Vencedoras

2010



Grupo Jacto
Família Nishimura

2011



Grupo Algar
Família Garcia

2012



Grupo Lwart
Família Trecenti

2013



Grupo Simões
Famílias Simões,
Pacífico e
Pinheiro

Governança e Conselho de Administração. Bom é começar logo

Para o economista Luiz Carlos Vaini, a adoção de práticas de governança depende muito mais dos objetivos da empresa do que do seu tamanho



Luiz Carlos Vaini

Consultor de empresas e membro de conselhos de administração de diversas companhias, é formado em ciências econômicas e contábeis, e é professor na FEA/PUC (SP).

Muito se fala sobre a necessidade, ou não, de se criar um Conselho de Administração e adotar melhores práticas de governança em empresas familiares de todos os portes. Em entrevista à Revista Gerações, o economista Luiz Carlos Vaini explica a relação entre as iniciativas e porque elas são importantes para empresas de qualquer idade ou tamanho. Acompanhe:

O que você considera importante para a implantação de um Conselho de Administração em uma empresa familiar?

O Conselho de Administração, de modo geral, ainda é um mito. Muitas vezes uma empresa implementa um conselho porque ouviu falar que seria bom, ou tem um tremendo problema. Mas na maioria das vezes o Conselho surge de uma necessidade não claramente objetiva. É quase como uma tentativa de buscar uma saída para acomodar situações que vão aparecendo nas áreas da família, patrimônio e empresa e têm muito a ver com o momento familiar.

Vai chegando a idade para o fundador e ele pensa na sucessão. Aí, ou ele não tem segurança de fazê-la, ou uma série de dúvidas vai surgindo quando busca um caminho. Ele sabe que precisa de um sucessor, mas não tem um plano de sucessão. Então a primeira ideia é acomodar membros dentro da estrutura familiar, patrimonial e empresarial. Assim o Conselho começa a surgir, para atender e acomodar.

É um processo complicado quando se trata de uma empresa unifamiliar, e mais ainda quando é multifamiliar. É preciso deixar claro que a essência do Conselho não é a necessidade de dirigentes. O importante é a conscientização de que, para administrar uma empresa, existem fóruns específicos com papéis definidos e segregados que devem compor um conjunto harmônico.

É um engano achar que aquele que pensa na execução, vai pensar também na estratégia. São papéis distintos e um deve colaborar com o outro. Para formar um Conselho, é preciso ter o entendimento destes papéis.

Que vantagens você vê em implantar um Conselho de Administração em uma empresa familiar?

Quando as empresas familiares entendem o conceito de definição de responsabilidades e de segregação de funções, elas começam a entender o conceito de governança. Aqui entram também as verificações independentes, que complementam o tripé: quando há atividades definidas e segregadas, a empresa tem a possibilidade de fazer verificações independentes.

E aí começam as vantagens de se contar com um Conselho de Administração, que é um colegiado que tem como principal papel não colocar nas costas de ninguém a responsabilidade por uma decisão. É uma vantagem enorme poder contar com uma decisão construída, porque isto significa migrar do âmbito do poder para o da decisão.

Na prática, você deixa de ter um mandatário para ter um colegiado. Além disso, as decisões são mais bem debatidas quando há o compartilhamento de visões isoladas, complementares e suplementares. Opiniões diferentes obrigam a pensar e isto pode reforçar ou mudar pontos de vista. A empresa só tem a ganhar com isso.

Sob o ponto de vista externo, a configuração de governança com Conselho de Administração traz sensação de organização para os *stakeholders*, que veem todos os assuntos sendo discutidos e deliberados. Ele disciplina a relação entre os fóruns da companhia e isso proporciona repercussão positiva no ambiente externo. Por outro lado, para a diretoria, contar com um Conselho é um respaldo e tanto.

Governança é só para grandes empresas?

Quando falamos em administração, a aplicação dos conceitos de governança deveria estar presente em qualquer circunstância, independente do tamanho da empresa. O que deve variar é quão sofisticada será a aplicação desses conceitos. Por exemplo, ao definir responsabilidades, uma empresa menor pode ter dificuldades em segregar funções. Nesse caso, ela tem que ter consciência de que os riscos

aumentam e deve ter a segregação de responsabilidades em seu horizonte.

O mesmo vale para as verificações independentes. Não havendo áreas distintas que possam checar o trabalho umas das outras, a empresa deve contar com consultorias externas que façam esse trabalho. É preciso ter consciência que, quanto menor a empresa, maiores são os riscos, porque as coisas tendem a se basear muito mais em *feeling* do que em fatos concretos.

Outro aspecto: cada qual tem que saber o que quer para sua empresa e seu patrimônio. Uma empresa pequena que queira continuar pequena, não vai precisar de governança. A governança está diretamente relacionada ao planejamento estratégico da empresa e ao tamanho que tem como meta. Tudo vai depender dos objetivos que estão sendo propostos e, claro, da complexidade do patrimônio.

Qual a diferença entre os conselheiros internos, externos e independentes?

Conselheiros internos são aqueles que também trabalham na empresa e podem ser ou não da família. Externos são os que não atuam na empresa, mas representam grupos de acionistas, também podendo ser ou não da família. Já os independentes são aqueles que não atuam na empresa, não são da família e agem representando os interesses da empresa como um todo, não de grupos. Os dois primeiros são escolhidos pelas famílias empresárias, ou pelos grupos que deverão representar. Já os independentes precisam ser aprovados por todos e podem ser escolhidos de várias formas: por indicações, que podem vir de apresentações em cursos e palestras, de instituições financeiras, advogados, auditores e executivos da própria empresa, ou de outras; por meio de bancos de dados mantidos pelas próprias empresas; ou por meio de firmas de recrutamento, que também podem fazer uso das fontes acima.

Após a escolha dos Conselheiros, os nomes são levados à Assembleia dos acionistas, no caso das sociedades por ações, ou ao órgão congênere, quando outro tipo de sociedade, para que sejam eleitos. Em qualquer circunstância, cabe aos acionistas/quotistas a eleição dos escolhidos, por unanimidade ou por maioria. Esse mecanismo é válido para os conselheiros, sejam internos, externos ou independentes, designações essas não constantes da Lei. O quanto trabalhar com cada um deles, mais uma vez, vai

“O principal mito em empresas familiares é a criação de conselhos para dar satisfação e acalmar os pares, muito mais do que atender seus reais objetivos.”

depende da complexidade e do nível ao qual queremos levar a definição de responsabilidades, a segregação de funções e as verificações independentes.

Uma empresa extremamente complexa, por exemplo, vai exigir 90% de conselheiros independentes e 10% de conselheiros externos. Com média complexidade, podemos ter 50% de conselheiros independentes, 40% externos e 10% internos. Com baixa complexidade, 30% independentes, 60% externos e 10% internos. Lógico, isso dentro de uma configuração de ideal societário, sem conflitos. Caso este existam, as medidas são outras, bem diferentes.

A vantagem de um conselho de independentes é que os quesitos de segregação de funções e verificações independentes estarão mais claramente evidenciados e atendidos. Isso não significa que um Conselho com presença marcante de externos seja de baixa qualidade. Tudo vai depender da harmonia do grupo e das condições oferecidas para o exercício da função.

Que tamanho ou quantos membros deve ter um conselho?

A lei das S/A estabelece três pessoas no mínimo. O número, na verdade, está associado ao tamanho da empresa, à sua complexidade e à diversificação dos negócios. Em alguns casos, ele é usado para familiares. Não é um pecado mortal, desde que as pessoas contribuam para a companhia. Para isso, o nível de contribuição é importante.

Nossa experiência mostra que um número bom é cinco ou seis. Par ou ímpar é indiferente porque, se o conceito é de colegiado, mostra consenso. Se um Conselho tem que votar, significa que alguma coisa está errada.

O que é diferente na governança de uma família empresária? Eu acho que mais do que qualquer outro tipo de empresa, a família empresária necessariamente tem que viver de fases. A fase é um direcionador e disciplinador

das metas e permeia todos os arcos: família, patrimônio e empresa. Não se trata apenas do ambiente societário, mas deste dentro dos núcleos familiares.

É importante, por isso, que alguém tenha o direcionamento, uma perspectiva dessas fases e estabeleça etapas e metas. Estas fases devem estar alinhadas na família, no patrimônio e na empresa, bem como ser constantemente revisadas. Por exemplo: um Conselho só com familiares. É aceitável, mas é preciso estabelecer um prazo e revisar essa decisão. Para isso, a família deve ter fóruns, como o Conselho de Família, que é um espaço formal para que se definam estas decisões. É um processo interminável.

Fale um pouco do dia a dia de um conselheiro.

O conselheiro, na verdade, não tem uma rotina. Quem assume esse papel tem que estar constantemente associando o ramo de negócio com o entorno financeiro, econômico e social. O conselheiro pensa nas empresas 24 horas por dia e tem que ser um profissional atento ao ambiente e ao impacto que terá na empresa para qual presta serviço. Ele refina as informações que absorve para usar em sua atividade, e sua dedicação vai muito além do tempo destinado às reuniões.

Quais os principais mitos sobre a governança?

O principal mito em empresas familiares é a criação de Conselhos para dar satisfação e acalmar os pares, muito mais do que atender seus reais objetivos. O sucesso da continuidade do Conselho de Administração é provar que tem uma utilidade enorme no processo de governança. Onde ele não se prova, é melhor que acabe.

Há também o mito dos medalhões: o bom Conselho é aquele formado por profissionais renomados. Isso vem diminuindo bastante e hoje é possível ver Conselhos formados por quase anônimos. Isso é bom, porque torna o colégio maior que seus membros.





Grupo Carvajal: uma empresa com 110 anos e de 6 gerações

Prestes a
completar
110 anos, o
grupo colombiano
Carvajal segue firme
sob o comando da
família do fundador, hoje
representada por quase 300
membros

Em 1904, a cidade de Cali, na Colômbia, viu o nascimento de uma pequena empresa voltada para a difusão de informação e artes gráficas. Nascia a Carvajal, que naquela época publicava um jornal semanal e oferecia serviços de impressão para a produção de livros e outros produtos, e assim permaneceu sob o comando do fundador.

A segunda geração transformou a pequena empresa em um negócio que prosperou até 1935, quando Manuel Carvajal, o membro mais velho da terceira geração, assumiu o comando da companhia, com forte liderança familiar e empresária, além de uma forte ênfase social. Neste período, a empresa cresceu e diversificou suas áreas de atuação e, em 1960, iniciou seu processo de internacionalização. Manuel faleceu em 1971 e, desde então, quatro membros da terceira geração foram CEOs da Carvajal, consolidando sua expansão internacional e criando uma sólida estrutura de governança familiar e empresarial. Em 2008, a empresa nomeou seu primeiro CEO de fora da família.

Hoje a Carvajal tem um faturamento anual de US\$ 1,7 bilhão e operações em 17 países, com atuação em sete diferentes áreas de negócio: embalagens; páginas amarelas e serviços de informação; celulose e papel; soluções de impressão; serviços educacionais; e terceirização de processos de negócios. Tudo isso com a participação de cerca de 23 mil funcionários.

Família

E Carvajal não é apenas o nome da empresa. De acordo com Luis Felipe Carvajal, da quarta geração, atualmente há 17 membros da família trabalhando na administração da empresa. “São 15 da quarta geração e dois da quinta. Temos ainda dois como vice-presidentes e quatro entre os nove participantes do Conselho de Administração. O chairman do Conselho é membro da família e temos pelo menos dois membros nos conselhos de cada uma das áreas de negócio”, explica.

Luis Felipe conta que, hoje, a família segue um protocolo estabelecido pelo Conselho de Família, mas que chegar até aqui levou tempo. Ele diz que a Carvajal sobreviveu 92 anos, ou três gerações, sem um conselho de família e que a maioria dos homens da segunda e da terceira gerações trabalharam na companhia e mantinham contato permanente uns com os outros.

Esta maturidade levou à criação do Conselho de Família em 1996, que contava com a participação da maior parte dos membros da terceira geração e de alguns da quarta. O Conselho continua sob o comando da terceira geração, que está se preparando para passar seu gerenciamento aos 60 membros da quarta geração. “Este conselho desenvolveu o protocolo da família, que tem nove capítulos e estabelece claramente de que forma a família deve participar na vida da empresa”, diz.

Luis Felipe lembra que o protocolo estabeleceu a separação entre o gerenciamento da companhia e o da família, e definiu também a criação da Assembleia de Família. Esta é a responsável pela eleição do Conselho de Família, que tratará das questões familiares e, também, o ponto de contato entre a família e a empresa. Do lado da Carvajal, há um conselho de acionistas, também composto por membros da família, que elege o Conselho de Administração, formado por quatro pessoas da família e cinco não familiares. Este último será o responsável pela escolha do CEO, processo também previsto pelo protocolo.

Crescimento

Com os anos, não apenas a empresa, mas também a família, vem crescendo, exigindo o aprimoramento constante dos processos de gerenciamento. Hoje, a família Carvajal conta com oito membros da terceira geração (com idades entre 74 e 94 anos), que não trabalham na companhia; 60 da quarta geração (com idades entre 35 e 70 anos), com 15 deles trabalhando na empresa; 124 da quinta geração (com idades entre 1 e 45 anos), com 2 deles na companhia; e 25 membros da sexta geração (de 1 a 18 anos) que ainda não chegaram à empresa.

Além destes, há 74 agregados e 77 membros que não vivem na Colômbia, totalizando 291 pessoas. “É um grupo grande, com uma imensa diversidade de idades, situações e interesses. Os principais desafios aqui são encontrar propósitos e sonhos comuns, manter a companhia lucrativa e saudável, a unidade familiar e o interesse das novas gerações pela continuidade do negócio”, afirma Luis Felipe.

Para vencer esses desafios, a família Carvajal desenvolveu uma série de processos e práticas internas. Por exemplo, existem assembleias informativas para membros com mais de 25 anos; visitas monitoradas às instalações da companhia para os mais jovens; programas de estágio para os estudantes; e, algumas vezes, fóruns de capacitação. As assembleias são transmitidas pela internet, que também abriga um site, onde todos podem encontrar informações institucionais, assim como sobre as assembleias e conselhos.

A família também organizou a entrada de seus membros na Carvajal, o que era considerado um direito até a quarta geração. Isso mudou e, a partir da quinta geração da família, os membros que quiserem trabalhar no grupo precisam



“É um grupo grande, com uma imensa diversidade de idades, situações e interesses. Os principais desafios aqui são encontrar propósitos e sonhos comuns, manter a companhia lucrativa e saudável, a unidade familiar e o interesse das novas gerações pela continuidade do negócio.”

– Luis Felipe Carvajal

Uma família, 291 membros

- **8 membros** da terceira geração (com idades entre 74 e 94 anos), que não trabalham na Carvajal
- **60 membros** da quarta geração (com idades entre 35 e 70 anos), com 15 deles trabalhando na empresa
- **124 membros** da quinta geração (com idades entre 1 e 45 anos), com 2 deles na companhia
- **25 membros** da sexta geração (de 1 a 18 anos) que ainda não chegaram à empresa
- **74 agregados**

passar pelo mesmo processo de seleção que os outros funcionários. “As regras são as mesmas para familiares e não familiares e, para garantir isso, há um comitê dedicado à avaliação e gerenciamento de diferenças envolvendo membros da família”, explica Luis Felipe, que reforça que este comitê está estudando novas regras, que devem tornar ainda mais difícil a entrada deles na companhia.

“Um dos motivos para isso é que, em caso de mau desempenho, é mais difícil demitir uma pessoa da família”, diz. Por outro lado, o comitê também está estudando a quebra de outra regra, que proíbe os agregados de

trabalharem na empresa. “São tópicos que estão sendo discutidos no Conselho de Família e podem mudar com o tempo”.

Continuidade

As mudanças devem ajudar o Conselho de Família a se manter à frente de um de seus maiores desafios: a manutenção do interesse da família pela empresa e, também, identificar talentos entre os membros do clã que possam ser úteis para a companhia, mantendo a vice-presidência de Recursos Humanos, hoje ocupada por um Carvajal, informada sobre isso.

De todo modo, estes talentos não surgem do nada. A família Carvajal, atenta à boa formação de seus membros, mantém um Fundo de Investimento Familiar, que os ajuda em seus estudos até a universidade. Também há incentivos para cursos de pós-graduação e um programa de estágio exclusivo para eles.

O Fundo de Investimento é, na verdade, parte de um programa familiar chamado Dividendo Social, que é baseado em três fatores: educação, saúde e moradia. Além da educação custeada pelo fundo, os membros contam com seguro saúde e auxílio na compra da casa própria. “A ajuda na compra do imóvel é uma tradição da família, que agora começa a se organizar com regras claras para a quinta geração”, explica Luis Felipe.

Ele lembra que, juntos, esses auxílios têm o objetivo comum de dar aos membros condições mínimas de bem-estar, fortalecer os laços entre todos e promover unidade em torno da companhia. Além destes, o protocolo também prevê o que chama de Solidariedade Familiar. “Com base nos valores da família, torna-se responsabilidade do Conselho de Família estar sempre pronto a ajudar os membros que sofram com alguma calamidade. Não há regras específicas para isso e ajuda pode ser temporária ou permanente”, explica.

Não é por acaso que a Carvajal S/A completa, em 2014, 110 anos de atuação. Pela avaliação de Luis Felipe, a família e a companhia devem permanecer no mínimo por outros 110 anos. “Todos os resultados que estamos obtendo até aqui têm sido positivos e isso é perceptível no respeito e gratidão que os membros da família têm por esses programas”.



A FORÇA do agreste pernambucano

Edson Mororó Moura fundou a Baterias Moura em 1957, estimulado por Agripino Gonçalves de Farias, mecânico da fábrica de doces Mariola, considerado um gênio por ele. A fábrica surgiu um ano depois da instalação da primeira indústria automobilística no Brasil e foi instalada na cidade de Belo Jardim (PE), que na época contava com apenas um automóvel.

Passados quase 60 anos, o “Dr. Edson” parece estar presente na companhia até os dias atuais. Manuela Moura, sua neta e hoje membro do Conselho de Administração, lembra do avô como uma pessoa de convicções fortes e muito participativo, o que era sentido tanto na empresa quanto na família.

Ela reconhece que ele ainda tem muita influência. “A Moura se reinventou, cresceu, mas até hoje nosso processo decisório remete aos princípios e convicções dele”, lembra Manuela. E esta presença não para por aí.

A força da cultura empresarial criada por Edson Moura foi traduzida em uma cartilha chamada Cultura Empresarial Moura (CEM), criada este ano. Ali estão representadas as crenças, valores e princípios de gestão que, segundo Manuela, devem nortear todos os líderes da companhia. “No momento em que escrevemos o documento, colocamos ali nosso DNA e os princípios que meu avô nos passou. Hoje, mesmo aqueles que não o conheceram, seguem seus princípios”, afirma.



Baterias Moura

Há 5 décadas, nasceu no agreste e cresceu no mundo

1929

Nasce Edson Mororó Moura, na cidade de Belo Jardim (PE). No mesmo ano, sua tia Quitéria funda a fábrica de doces Mariola.

1952

Edson se forma em Química Industrial e, no dia da formatura, fica noivo de sua colega de turma, Conceição Viana Moura.

**1957**

Fundação da Acumuladores Moura, na cidade de Belo Jardim (PE).

1953

Edson e Conceição se casam. Ele vai trabalhar na Fábrica Mariola e eles se mudam para a cidade de Flores, onde Edson é o responsável por uma das unidades da companhia. Na Mariola, ele conhece Agripino Gonçalves de Farias, que o convence a fabricar baterias no quintal de sua casa.

1963

Edson convence Conceição a deixar o magistério e assumir a administração da companhia.

**1966**

Fundação da Metalúrgica Moura. A nova fábrica tem capacidade para produzir 60 mil baterias ao ano.

1983

A Moura inicia as exportações para os Estados Unidos e também começa a fornecer baterias para a Fiat Automóveis S/A.

**1984**

A Moura lança a primeira bateria exclusiva para motores movidos a álcool.

1986

Inauguração da unidade industrial de Itapetininga (SP).

**1988**

A Moura começa a fornecer baterias para a Volkswagen do Brasil.

2000

Início do fornecimento de baterias para a Iveco.

2002

A companhia passa a fornecer baterias também para a Nissan.

2005

A Moura torna-se fornecedora da Mercedes-Benz.

2006

A família Moura institui os Encontros de Família, realizados anualmente. O último deles foi realizado em maio de 2013. Forma-se o Comitê de Herdeiros, com três membros da terceira geração e dois da segunda, com o objetivo de formar todos os herdeiros adultos na prática do exercício societário. É considerado o embrião de toda a governança da família.

2009

Edson Moura falece em 15 de janeiro. Na sucessão, a Moura passa a contar com dois co-presidentes executivos (Paulo Sales e Sergio Moura) e também com um presidente do Conselho de Administração: Edson Viana Moura. Os herdeiros da terceira geração passam a participar das reuniões do Conselho de Administração.

**2011**

Inauguração da nova planta industrial na Argentina.

2012

É constituído o Conselho de Família, formado por 2 membros da segunda geração e 11 membros da terceira geração.

EM BUSCA DE Novos Horizontes

AMOR ÀS LETRAS

“Escrever me trouxe mais serenidade para perceber que sou capaz de realizar os sonhos para além de minha atuação empresarial e profissional. Não sou só empresa.”

Eu pertenço a uma família empresária e vivo o ambiente empresarial desde que nasci. Depois de certa idade, comecei a trabalhar nesse ambiente. Há mais ou menos dois anos, passei para o Conselho de Administração da *holding* do Grupo Coimex.

Eu comecei a escrever de forma sistemática há uns quatro anos. Sempre gostei. Sempre estive escrevendo. Meu gênero é prosa. Escrevi um romance – O Livro de Joanna – publicado no ano passado e que usa o ambiente empresarial como pano de fundo para contar a história de uma família empresária do setor sucroalcooleiro. Escolhi este tema porque queria falar da relação da família empresária com o legado da família. Agora estou escrevendo meu segundo livro.

Para mim, escrever é uma forma de soltar minha imaginação e voar, criar novas possibilidades dentro da minha vivência. Isso é muito enriquecedor, porque tenho a oportunidade de me aprofundar e conhecer outros setores e sua história. É também o momento em que me realizo plenamente, porque estou exercendo minha criatividade com as referências de minha vida profissional.

No âmbito profissional, escrever me trouxe mais serenidade para perceber que sou capaz de realizar os sonhos para além de minha atuação empresarial e profissional. Não sou só empresa. Minha dimensão é maior e só pude ter certeza depois que escrevi um livro inteiro. Isso é subjetivo, mas para mim é importante.

Bernadette Barbieri

Membro do Conselho de Administração do Grupo Coimex e presidente do Conselho Curador da Fundação Otacílio Coser



A VIDA CORPORATIVA NÃO É FÁCIL. MUITAS VEZES, ENCONTRAR OUTRA ATIVIDADE PODE SER A CHAVE PARA ENFRENTAR MELHOR O DIA A DIA DAS EMPRESAS

PÉS NO CHÃO E CABEÇA NAS NUVENS

Há seis anos eu faço caminhadas em montanhas. A primeira que realizei foi na Chapada Diamantina, em 2007. Naquela época eu queria muito fazer uma viagem com a família e tinha dificuldade de organizar para que todos fossem juntos. Consegui e me apaixonei pela atividade. Também foi determinante para isso minha necessidade de me desligar do dia a dia da empresa e fazer algo que me desse prazer.

Passei a caminhar sem compromisso. Em 2011, surgiu uma prova em Córdoba, na Argentina, que previa uma caminhada de 80 quilômetros em 24 horas. Me inscrevi e comecei a me preparar para ela. Eram treinamentos puxados, com caminhadas de 8 a 12 horas todos os finais de semana.

A partir daí não parei mais. Este ano, por exemplo, fomos para a Patagônia, participar de uma corrida de aventura de 10 quilômetros. Desta já participaram, além de mim, uma filha e uma sobrinha. A primeira também se apaixonou e hoje treina comigo. Atualmente, estamos nos preparando juntas para uma prova de 80 quilômetros, a Xterra, de Ilhabela (SP). Meu objetivo maior é fazer uma prova grande, de 160 quilômetros, que acontece todos os anos na Argentina.

No final, o saldo é muito positivo. Não vamos para ganhar, mas para fazer a prova. É o que nos ajuda a conhecer nossos limites e saber o que somos capazes de fazer. Esse conhecimento me deixou mais segura, inclusive em relação às minhas decisões profissionais. Além disso, nos tira do ambiente do trabalho e nos coloca em contato com a natureza, em um ambiente totalmente diferente, o que também é muito bom.

Heloisa Kümmel

Diretora do Moinho Arapongas

“A caminhada nos ajuda a conhecer nossos limites e saber o que somos capazes de fazer. Esse conhecimento me deixou mais segura, inclusive em relação às minhas decisões profissionais.”





Minasligas, *uma empresa construída com dedicação, garra e amizade*

A Companhia Ferroligas Minas Gerais – Minasligas nasceu em 1976, às margens do Rio São Francisco, em Pirapora (MG), fruto da parceria entre José Rodrigo Machado Zica, seus irmãos Petrônio, José Carlos e Tadeu, juntamente com o cunhado deles, Paulo Cezar Fialho.

Atualmente, são oito fornos para produção anual de ferro silício, silício metálico, além de microsilica com ligas metálicas distribuídas e utilizadas por indústrias nos cinco continentes. Tais elementos estão no nosso dia a dia, seja na preparação de silicones, na indústria cerâmica (é, portanto, um ótimo condutor de eletricidade), em computadores, celulares, tablets, entre outros.

O processo de transição de gerações aconteceu na Minasligas. Os fundadores repassaram conhecimentos e experiências para os filhos, que cresceram convivendo com os sonhos e desafios da empresa e foram envolvidos por iniciativa própria. Desde 2012, Paulo e Tadeu participam do Conselho de Administração da Minasligas, contribuindo para a continuidade de seu legado.



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

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

- Educação Financeira e Mercado de Ações
- Curso Virtual do Tesouro Direto
- Guia On-line do Mercado de Ações
- Mercado de Ações - Conceitos Fundamentais

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.





bernhoeft & teixeira - transição de gerações

a höff é 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 sua 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