

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 13 | NÚMERO 12

GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE
hóft - transição de gerações



SUCCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

5 histórias inspiradoras da nova geração

Unidos, transformamos milhares de vidas!

2021 ficou marcado na história do Unidos pela Vida - Instituto Brasileiro de Atenção à Fibrose Cística. Em 22 de novembro, completamos 10 anos de existência, uma década de trabalho defendendo que pessoas com fibrose cística no Brasil tenham conhecimento sobre sua saúde e direitos, diagnóstico precoce, e equidade no acesso aos melhores tratamentos.

Essa é a nossa missão, pois sabemos que tudo isso impacta diretamente na saúde de quem tem a doença, e todo esse trabalho começou após o diagnóstico tardio da nossa fundadora e diretora executiva, Verônica Stasiak Bednarczuk de Oliveira, aos 23 anos.



A história do Unidos e da hÖft estão diretamente interligadas: sem as doações do evento, sequer teríamos sido fundados.

Com o passar dos anos e com o apoio da hÖft e de todos os participantes do Evento Beneficente de Famílias Empresárias, o impacto das ações e projetos realizados pelo Unidos pela Vida ficou ainda maior.

Nesses 10 anos, transformamos milhares de vidas em todo o país e fomos considerados, por quatro anos consecutivos, como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil. Estamos rumo ao penta!

Confira abaixo como a sua doação fez a diferença nesses 10 anos:

Quase 1 milhão de assinaturas em petições entregues a órgãos como Anvisa e STF com o objetivo de garantir e ampliar os direitos de quem tem fibrose cística

Mais de 750 universidades participantes do Fibrose Cística nas Universidades (versões online e presencial)

Mais de 3 milhões de visualizações de página no maior e principal site sobre fibrose cística do Brasil

Mais de 7 mil atendimentos realizados pela equipe do Instituto (pessoas com fibrose cística, familiares, estudantes, profissionais da saúde, associações)

21 associações de assistência à fibrose cística capacitadas no Encontro Nacional de Desenvolvimento de Associações de Fibrose Cística

Como e onde meu dinheiro é investido? Acesse unidospelavida.org.br/transparencia e descubra!



Vamos seguir fazendo história juntos?

Estamos há 10 anos nos unindo pela vida, mas ainda há muito trabalho e pessoas para serem ajudadas em todo o País.

O impacto financeiro da pandemia não poupou empresas, pessoas e nem mesmo as ONGs como o Unidos pela Vida.

O time do Instituto conta com o seu apoio para continuar lutando nos próximos anos para, juntos, seguirmos impactando e fazendo a diferença para milhares de vidas.

Acesse unidospelavida.org.br/doe e faça uma doação

Depósito em conta bancária:
Instituto Unidos pela Vida
Banco Itaú: 341 | Agência: 1568 | Conta: 25203-3

Pix: 14.850.355/0001-84 (CNPJ)

Escaneie
e doe:



Entre em contato conosco e saiba mais sobre o nosso trabalho:

(41) 999636-9493
contato@unidospelavida.org.br
unidospelavida.org.br
[linkedin.com/company/unidospelavida](https://www.linkedin.com/company/unidospelavida)
[facebook.com/unidospelavida](https://www.facebook.com/unidospelavida)
[instagram.com/institutounidospelavida](https://www.instagram.com/institutounidospelavida)



Do desafio vem a renovação

Em vários sentidos, os últimos anos vêm sendo desafiadores para todos nós, assim como para as famílias empresárias. Do ponto de vista do negócio, foi preciso ter muita agilidade para lidar com as incertezas, e para muitos, foi um tempo de grandes transformações. As novas gerações, especialmente, foram desafiadas a assumir posições de liderança, antecipando transições planejadas, mas que aconteceriam em um prazo mais longo. Muitas vezes sem poder contar com a proximidade ou a presença das lideranças já experimentadas.

Em uma das frases selecionadas como inspiração para esta edição, o poeta Pablo Neruda afirma: “a pessoa certa é a que está ao seu lado nos momentos incertos”. Num mundo inconstante, precisamos revisitar e nos ater a nossas raízes, pois a incerteza parece ser hoje aquilo que certamente todos iremos enfrentar. É por isso que famílias empresárias com planejamentos estruturados para a continuidade, mapeamento da sucessão e estruturas de governança sólidas passam com mais facilidade por períodos como o que vivemos hoje.

Uma lição que podemos levar destes tempos de grandes transformações é que o processo de transição acontece de forma mais leve, e com melhores resultados, quando existe um trabalho contínuo focado na construção de valores comuns, aliados a uma visão de futuro da família empresária e ao desenvolvimento do capital humano. Como diz um provérbio chinês, “quando as raízes são profundas, não há razão para temer o vento”.

É por isso que, tanto para a geração que está “passando o bastão” quanto para aquela que está assumindo a responsabilidade pela continuidade, as mudanças na família, na sociedade e nos negócios precisam estar alinhadas aos objetivos de vida



ANA ALVIM

de cada pessoa e ser sempre negociadas, debatidas, conversadas. Somente dessa maneira a transição de gerações pode acontecer de maneira harmônica, com um impacto positivo sobre todos os envolvidos.

Nesta edição da revista Gerações, esses temas surgem em vários momentos. Nossa matéria de capa, por exemplo, fala sobre membros de 5 famílias empresárias que assumiram o desafio da transição, compartilhando histórias com distintas origens e trajetórias.

Cada história é uma inspiração – esse é o espírito desta publicação. Afinal, aprender com o exemplo de quem já percorreu o caminho, ou os vários caminhos possíveis, é a melhor maneira de acelerar o aprendizado. Por isso, você também encontrará nesta edição o perfil de um sucessor que se tornou fundador, conhecerá diversos modelos de estruturação da governança, saberá da importância da formação como preparo para a perpetuação e verá como lidar com o desafio de enfrentar as inevitáveis perdas que acontecem ao longo da trajetória das famílias empresárias.

Aqui na hÖft, também passamos

por um período de renovação. Repensar a maneira de desenvolver projetos e transmitir conhecimento foi essencial e, por isso, nosso conhecido programa de educação foi redesenhado para o ambiente digital. Nesta edição, contamos como evoluímos para a digitalização e o que vários parceiros trazem para a tela do seu computador. Assim todas as famílias empresárias podem contar com os temas essenciais para a formação de um sócio, onde cada um adequa o percurso dessa jornada do conhecimento em seu próprio ritmo, no formato online, e como resultado poderá agregar para o projeto de continuidade.

Os últimos anos mostraram que existem imensas oportunidades para crescer e prosperar em um mundo cada vez mais tecnológico e globalizado. Ao seu lado, seguimos juntos para aprender com esses desafios, pois aproveitar as oportunidades fará toda a diferença para a perenidade das famílias empresárias.

Boa leitura!

Wagner Luiz Teixeira

editorial 03

para refletir 06

para inspirar 08

FAMÍLIA

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: CORAÇÃO

O vermelho representa a chama da vida, os laços, relações e emoções que conectam a família empresária; também transmite energia, vibração e amor.

futuras gerações 10

Preparação acadêmica e trabalho fora do ambiente da família empresária geram grandes resultados na transição de gerações no negócio.

projeto de vida 12

Veridiana Gonzaga, da família empresária Gonzaga de Oliveira, da Frigol, mostra o papel da "governança invisível".

relações 14

Saber tratar as perdas faz toda a diferença na evolução da família empresária.

PATRIMÔNIO

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

Patrimônio: PROSPERIDADE

O amarelo simboliza a criação de valor, a criatividade, o otimismo e a concentração.

jurídico 16

Para as famílias empresárias, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) tem impactos profundos e de longo prazo sobre os negócios.

expansão 18

Com uma trajetória de 60 anos, a Família Empresária Pereira desenvolve sua estrutura de governança para acelerar crescimento e garantir perenidade do negócio.

educação 20

Curso online da hōft reúne especialistas para tratar dos principais temas relacionados às famílias empresárias.

artigo 22

Investimentos: A Importância do Aconselhamento Correto. Por Valeria Milani, diretora da UBS Consenso.

FAMÍLIA, PATRIMÔNIO, EMPRESA E A CONTINUIDADE

Um dos grandes desafios que propomos às famílias empresárias é identificar cada um dos sistemas que compõe seu contexto, reconhecer sua atuação e criar fronteiras saudáveis entre família, patrimônio e empresa. Quando estruturamos cada sistema neste processo, estamos construindo a continuidade. Adotamos, então, cores que representam e simbolizam cada um deles: Família - coração - vermelho; Patrimônio - prosperidade - amarelo; Empresa - estrutura - azul; Continuidade - perseverança - verde.



GERAÇÕES

A revista **Gerações** é uma publicação externa da **hōft-transição de gerações**, com periodicidade anual e tiragem de 2 mil exemplares. Colabore conosco, enviando sugestões, críticas ou notícias para o e-mail revistageracoes@hoft.com - visite nosso site: www.hoft.com

Produção, edição e design Zozi Design
Impressão Gráfica Interfill

EMPRESA

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

Empresa: ESTRUTURA

O azul está relacionado à estabilidade e o intelecto; também associado à consciência, serenidade, busca de sabedoria e conhecimento.

sucessão executiva 24

Família empresária Bassi realiza a transição de gerações no Grupo Açotubo e mostra que, com tempo e qualificação, as mudanças geram crescimento.

gestão estratégica 26

Nas famílias empresárias, o propósito e os valores dos fundadores se traduzem em práticas, e esse pode ser um imenso diferencial competitivo.

artigo 28

Os desafios do processo de comunicação em famílias empresárias.

CONTINUIDADE

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

Continuidade: PERSEVERANÇA

O verde denota equilíbrio e crescimento; também estimula renovação, plenitude e a confiança.

capa 30

Conheça a trajetória de membros da nova geração que assumiram o desafio da sucessão e continuidade em 5 famílias empresárias.

lá fora 44

Na Alemanha, quase dois terços do PIB são gerados por famílias empresárias. Os valores e o DNA são fundamentais para que os negócios passem de geração em geração.

governança 46

A governança na família empresária depende de interações entre pessoas - por isso, cada uma é uma história diferente.

entrevista 48

Atuação da FBN durante a pandemia mostra o quanto a troca de experiências e conhecimento agrega valor para as famílias empresárias

linha do tempo 50

Família empresária Yonamine carrega o legado do fundador e consolida a PANCO como líder no setor de panificação em São Paulo.

perfil do fundador 52

Para Diógenes Cunha, fundador da Multigiro, capacidade de aprender constantemente, mas com os pés no chão, é o que garante o sucesso de longo prazo

álbum de família 54

Para Diógenes Cunha, da Multigiro, estar em família é excelente, mas é preciso dar asas para que os filhos criem liberdade para voar.



“INTELIGÊNCIA É A CAPACIDADE DE SE ADAPTAR À MUDANÇA”

Stephen Hawking,
físico teórico (1942 - 2018)

“QUANDO NÃO PODEMOS MAIS MUDAR UMA SITUAÇÃO, SOMOS DESAFIADOS A MUDAR A NÓS MESMOS”

Viktor Frankl,
neuropsiquiatra austríaco (1905 - 1997)

“A HORA CERTA DE CONSERTAR O TELHADO É QUANDO O SOL ESTÁ BRILHANDO”

John F. Kennedy,
político americano (1917 - 1963)



“A PESSOA CERTA É A QUE ESTA AO SEU LADO NOS MOMENTOS INCERTOS”

Pablo Neruda,
poeta escritor (1904 - 1973)



“VÁ ATÉ ONDE A SUA VISTA ALCANÇAR E, AO CHEGAR LÁ, VOCÊ CONSEGUIRÁ ENXERGAR MAIS LONGE”

J.P. Morgan,
banqueiro norte-americano (1837-1913)

“ALGUÉM ESTA SENTADO NA SOMBRA HOJE PORQUE ALGUÉM PLANTOU UMA ÁRVORE HÁ MUITO TEMPO”

Warren Buffett,
investidor e filantropo americano



“PODEMOS TER CORAGEM OU PODEMOS TER CONFORTO. MAS NÃO PODEMOS TER OS DOIS”

Brené Brown,
escritora norte americana

“QUANDO AS RAÍZES SÃO PROFUNDAS, NÃO HÁ RAZÃO PARA TEMER O VENTO”

provérbio chinês

“CONSENSO É QUANDO CADA VONTADE INDIVIDUAL NÃO CAI NA BESTEIRA DE QUERER SER MELHOR QUE AS OUTRAS”

Adriana Falcão,
escritora brasileira



“GASTE SEU DINHEIRO NAS COISAS QUE O DINHEIRO PODE COMPRAR. GASTE SEU TEMPO NAS COISAS QUE O DINHEIRO NÃO PODE COMPRAR”

Haruki Murakami,
escritor japonês

“MEU JEITO DE SER ME AGRADA, MAS SE NÃO AGRADA AOS OUTROS, MUDAR DEPENDE DE MIM”

Iran Valença,
superintendente do CasaPark Shopping

filmes

King Richard: criando campeãs

(KING RICHARD, EUA, 2021)

Um filme biográfico inspirado em Richard Williams, pai das famosas tênisistas Serena e Venus Williams, que descreve a trajetória da família em direção aos objetivos, que pareceriam improváveis. Obstinado em fazer de suas filhas futuras campeãs de tênis, Richard usa métodos próprios, e nada convencionais, seguindo a visão clara de futuro que construiu para as filhas. Armado com um plano ousado, e extremamente determinado, o pai das garotas vai fazer de tudo para que elas sejam vencedoras. Treinando nas quadras de tênis negligenciadas da humilde cidade de Compton, Califórnia - faça chuva ou faça sol - as meninas são moldadas pelo compromisso inflexível de seu pai e pela perspectiva equilibrada e intuição aguçada de sua mãe. King Richard segue a jornada edificante de uma família cuja determinação inabalável e crença incondicional acaba por entregar duas das maiores lendas do esporte do mundo, desafiando as probabilidades aparentemente intransponíveis e as expectativas prevalecentes diante delas.



POR QUE ASSISTIR

Uma história de determinação e superação. Tudo começa com Richard, o pai, que nunca jogou tênis, mas assistindo a uma partida na TV, descobriu que o atraente prêmio em dinheiro, e viu no tênis uma oportunidade para suas futuras filhas. Decidiu montar um plano, que ao longo de 78 páginas descrevia os passos, para fazer duas – não apenas uma – de suas filhas, tenistas profissionais e campeãs. Surpreendentemente o plano foi confeccionado três anos antes do nascimento de Venus, a mais velha, e de Serena, que chegaria um ano depois. Muito além do detalhado projeto e da persistência, o grande aprendizado é sobre buscar suas próprias forças, para poder ir além de onde os outros acreditam que você deva ou mereça estar. Uma história que resgata a capacidade de sonhar, valores, crenças, persistência e determinação para realizar como no início de praticamente todas as famílias empresárias.



Vamos consertar o mundo

(HOY SE ARREGLA EL MUNDO, ARGENTINA, 2022)

David é solteiro, e não muito chegado a vínculos duradouros. O maior afeto de sua vida, ainda que distante, é Benito, seu filho de 9 anos, fruto de uma aventura casual. Tem um trabalho que fornece status, mas já não o empolga. Produtor de um programa popular de TV, "Hoy Se Arregla el Mundo", já em decadência, onde supostas pessoas comuns resolvem conflitos de relacionamento, amizade, trabalho e família. As coisas mudam completamente quando, em meio a uma forte discussão com Silvina, a mãe do menino, ele descobre que Benito pode não ser seu filho. Pouco depois dessa revelação, ela morre. Os dois passam a conviver, e o filho pede que faça uma última coisa para ele: ajude-o a encontrar seu verdadeiro pai.

POR QUE ASSISTIR

Uma história sobre o significado dos vínculos familiares, onde pai e filho, que nunca estiveram muito próximos, se veem sozinhos, após o falecimento da mãe. Mais unidos pela obrigação legal, do que pelo afeto, Benito, o filho, parece ter sempre a sensação de que é um peso na vida de David, o pai. A jornada em busca da verdade vai uni-los e fazer com que possam se conhecer e decidir como, de fato, desejam se relacionar. A principal mensagem é perceber que as relações familiares e os vínculos podem, e merecem, ser construídos, e para isso dependem de nossa decisão, cuidado e dedicação.



livros

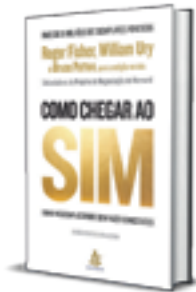
Como chegar ao SIM: como negociar acordos sem fazer concessões

EDITORA SEXTANTE: ROGER FISHER, WILLIAM URY E BRUCE PATTON

Reunindo anos de experiência e pesquisa, o livro é baseado no trabalho do Projeto de Negociação de Harvard, grupo que estuda e atua em todos os tipos de negociações, mediações e resoluções de conflitos. Oferece um método direto e prático para obter acordos que satisfaçam as partes envolvidas. As técnicas são acompanhadas de exemplos reais e podem ser aplicadas a qualquer situação, não importa se você estiver pedindo um aumento, lidando com problemas familiares, resolvendo questões de negócios ou buscando evitar uma guerra. "Como chegar ao sim" já ajudou milhões de pessoas a adotar uma forma mais inteligente, amistosa e eficaz de negociar.

POR QUE LER

Negociar é parte da vida, não é uma tarefa fácil, por isso, muitas vezes ficamos insatisfeitos com os resultados das negociações. Para a continuidade das famílias empresárias, considerando a pulverização societária e o aumento da família, podemos prever que os ambientes e temas sobre os quais precisaremos negociar, só tendem a aumentar. Negociar envolve aprendizado, para poder assumir diferentes atitudes perante as situações. Não se trata de impor sua vontade ou de recuar sem se expor e fazer concessões. Embora cada negociação seja única, existem elementos básicos. Toda a experiência acumulada pelos autores é proposta na forma de uma estratégia que ajudará cada um de nós a separar as pessoas do problema em discussão, trabalhar em parceria, e colocar em prática um processo que possa contribuir para o entendimento coletivo.



A coragem de ser imperfeito

EDITORA SEXTANTE: BRENÉ BROWN

Viver é experimentar incertezas, riscos e se expor emocionalmente, mas isso não precisa necessariamente ser ruim. Como mostra Brené Brown: Todos desejamos ousar ser quem somos. Quando fugimos de emoções como medo, mágoa e decepção, também nos fechamos para o amor, a aceitação e a criatividade. Por isso, as pessoas que se defendem a todo custo do erro e do fracasso acabam se frustrando e se distanciando das experiências marcantes que dão significado à vida. Por outro lado, as que se expõem e se abrem para coisas novas são mais autênticas e realizadas, ainda que se tornem alvo de críticas e de inveja. É preciso lidar com os dois lados da moeda para se ter uma vida plena. Em sua pesquisa pioneira sobre vulnerabilidade, ela conclui que fazemos uso de um verdadeiro arsenal contra a vergonha de nos expor e a sensação de não sermos bons o bastante, e que existem estratégias eficazes para serem usadas nesse "desarmamento".

POR QUE LER

Como encontrar o pertencimento que desejamos em nossos núcleos, em nossas famílias e em nossas relações? Tudo começa e termina em nós mesmos, mas muitas vezes estamos presos em nossos medos, limitações e crenças de origem. Ao pesquisar de maneira profunda sentimentos como a vergonha, a imperfeição e o fracasso, Brené destaca a grande crise de desconexão que estamos enfrentando em nossas relações, e introduz práticas capazes de nos conduzir ao verdadeiro pertencimento. Compartilhando histórias reais proporciona a clareza e a coragem necessárias para encontrar o caminho de volta, para nós, e para os que nos rodeiam.



Aprender sempre

Preparação acadêmica e trabalho fora do ambiente da família empresária geram grandes resultados na transição de gerações no negócio

Foi-se o tempo em que uma nova geração familiar assumia cargos executivos com base no fato de ser a próxima na fila. Para lidar com mercados cada vez mais competitivos e globalizados, a preparação dos mais novos ganhou corpo e passou a ser considerada como um tema estratégico nas famílias empresárias.

O que não quer dizer que seja simples deixar de lado o negócio da família por algum tempo para se dedicar a cursos, seminários, faculdades ou mesmo um MBA no exterior. “Nasci e fui criado perto do negócio, porque meu pai sempre teve a preocupação de que os filhos estivessem junto com ele, tanto continuidade ao legado. Ele tinha medo de que a gente desgarrasse”, conta Hugo Garrote, membro da segunda geração familiar da São Salvador Alimentos, uma gigante na produção de frangos no país. Assim, desde cedo Hugo passava as férias na empresa, aprendendo no dia a dia como o negócio funcionava.

Logo ficou claro, porém, que somente a prática não bastaria. Do Centro-Oeste para o Rio de Janeiro, Hugo cursou Administração na FGV e trabalhou por um ano na IBM. “Foi um período muito importante, porque ficou claro que eu poderia viver sem a empresa e ter luz própria”, comenta. Ao retornar para o negócio, Hugo se empenhou em conhecer todas as áreas da operação.

A sucessão familiar só entrou no radar 6 anos depois, em 2013. “Quando falamos na sucessão do meu pai, disse

que poderia substituí-lo quando chegasse a hora, mas desde que eu estivesse preparado. Eu não iria colocar a perder um patrimônio de 50 anos”, explica. Foi quando surgiu a oportunidade de fazer um MBA no exterior. “Foi um choque: eu tinha acabado de casar e parecia uma loucura parar de trabalhar para ir para outro país e só estudar. Mas logo entendi que seria o melhor para o meu desenvolvimento pessoal – e para o futuro do negócio”, lembra.

Para José Garrote, pai de Hugo, estudar fora por 2 anos era um absurdo.

“Quando falta repertório para a nova geração, ela não consegue desafiar o status quo e não cria alternativas nem propõe ideias”

Quando Hugo argumentou que seria melhor fazer logo o MBA e depois ter mais uns 40 anos trabalhando na empresa, José decidiu pensar no assunto. Depois de conversar com amigos que apoiaram a ideia, ele se convenceu. “Fo-

ram dois anos incríveis, pois o MBA mudou minha forma de pensar. Antes disso eu só falava de frango, que é o que eu tinha vivido a vida toda. Abri a cabeça para novas ideias e tive uma perspectiva diferente das coisas”, conta Hugo.

Essa experiência de ter um forte contato com outras culturas e expandir os horizontes para muito além dos limites do negócio e da família é apontada por especialistas como um dos maiores benefícios de preparar as novas gerações a partir de uma perspectiva globalizada. “Só evolui quem entende outras culturas e outras pessoas. Por isso, estudar fora é essencial para crescer como ser humano”, afirma Patrícia Cas Monteiro, sócia da Monteiro Marques e especialistas em processos de admissão em universidades americanas.

Para ela, o preparo obtido com essa experiência fora dos limites da família e do negócio é essencial para a perenidade das empresas. “Quando falta repertório para a nova geração, ela não consegue desafiar o status quo e não cria alternativas nem propõe ideias”, comenta. Com a inovação cada vez mais acelerada, vence quem tem mais capacidade de adaptação. “As pessoas só conseguem se adaptar se possuem repertório. Por isso, precisam sair de suas caixinhas e ter um novo olhar, uma nova perspectiva. Quem vai estudar longe de casa consegue entender novos pontos de vista mais facilmente”, acredita.

PREPARE A CAIXA DE FERRAMENTAS

Para o consultor educacional Ricardo Betti, os herdeiros de famílias empresárias precisam desenvolver um conjunto de habilidades para se prepararem para seus futuros papéis na empresa, na sociedade e na família. “Os membros da nova geração estão ligados à família empresária de qualquer modo, então é importante que eles, mesmo quando não tenham interesse em atuar na empresa, sejam preparados para seus papéis societários. A empresa fará parte da vida de-



Nishimura: equilíbrio entre caminho e legado

les, mesmo que eles não atuem como executivos”, afirma.

De acordo com ele, a “caixa de ferramentas” da nova geração tem que contar com alguns itens essenciais. “Participando ou não do dia a dia do negócio, estudar inglês é importante para ter acesso ao mundo inteiro e ao que há de melhor em literatura de negócios. Também recomendo estudar matemática, mesmo que seja apenas para entender melhor as demonstrações financeiras. Estudar programação também é importante, até mesmo para conseguir conversar com o pessoal de tecnologia. Fazer um MBA, de preferência fora do país, também é importante para construir uma visão de negócios, entender o negócio da família e compreender que dinheiro não nasce em árvore”, enumera.

Além disso, é importante desenvolver habilidades mais específicas, como um conhecimento aprofundado do negócio da família. “Se houver planos para exercer posições executivas na empresa, é importante atuar em diversas áreas do negócio para desenvolver uma visão integral e, mais tarde, respeitando sua vocação, se posicionar da melhor maneira na estrutura da empresa”, acrescenta.

DESENVOLVIMENTO PERSONALIZADO

Esse processo de formação pode ser impulsionado pelas novas gerações ou es-

timulado pelas famílias. “Os cases mais bem sucedidos têm, dentro dos Conselhos de Família, uma espécie de curadoria para que as gerações atuais preparem as próximas e transmitam seu conhecimento. Mas esse é um caminho de mão dupla: as próximas gerações também devem provocar e trazer novidades para o Conselho de Família”, afirma Fernando Andraus, sócio e cofundador da consultoria de capital humano Maio.

Esse caminho pode ser desenvolvido de diversas maneiras, dependendo das características e da cultura da família empresária. Há famílias que valorizam muito a iniciativa individual, enquanto outras criam trilhas para os herdeiros, mesmo que cada um tenha vocações diferentes. “Acredito em um caminho do meio, com práticas mínimas para que cada pessoa exerça seu papel como sócio e, a partir daí, possa se desenvolver a partir de iniciativas individuais. É importante que, nesse processo de preparação, a nova geração seja protagonista. Um caminho imposto de cima para baixo é bem menos eficiente”, comenta.

Um bom exemplo desse “caminho do meio” acontece na família empresária Nishimura, do Grupo Jacto. Membro da terceira geração e presidente do

Hugo Garrote: “Antes eu só falava de frango. Estudar fora me deu uma nova perspectiva”



Conselho de Administração desde 2019, Ricardo Nishimura viveu esse equilíbrio entre liberdade para buscar seu caminho e responsabilidade com o legado.

“Minha trajetória não foi um caminho formal, mas foi um caminho natural”, comenta. Ele diz que sempre teve o entendimento de que em algum momento atuaria no Grupo Jacto, embora não soubesse quando isso aconteceria. Influenciado pelo pai, trabalhou por quase 10 anos na GE e fez um MBA no exterior. Ao voltar, ficou mais 6 anos em outras empresas e só foi se aproximar do Grupo em um encontro familiar em 2012. “Naquela época, meu tio era o presidente do Grupo e fui convidado a viver o ambiente da empresa, seus valores e o processo de tomada de decisão, que é muito diferente de outros lugares”, lembra.

Durante os 7 anos seguintes, Ricardo complementou seu conhecimento teórico e de mercado com a prática dentro da estrutura familiar, passando por várias posições: começou como Gerente de Vendas, assumiu cargos corporativos, depois a vice-presidência e, por fim, se tornou presidente do Grupo. “Tratamos como uma transição de uma geração para outra e esse processo gerou uma grande unidade na família. Para a nova geração, receber esse legado é algo muito valioso, pois significa dar continuidade à história de uma família e de uma empresa que não apenas quer prosperar financeiramente, mas que quer dar um significado mais profundo de contribuição à sociedade, à medida que avançamos em nossa jornada”, afirma.

Para Ricardo, sua experiência em outras empresas e com uma sólida preparação acadêmica e profissional teve um enorme valor. “Só percebi isso depois que vim para cá, mas toda essa experiência fora do ambiente familiar desenvolveu minha confiança e autoestima, pois eu cresci por meus próprios méritos. Esse é um caminho essencial para quem quer, um dia, estar em uma posição de liderança”, completa.

“Meu lugar é nos bastidores”

Veridiana Gonzaga, da família empresária Gonzaga de Oliveira, da Frigol, mostra o papel da “governança invisível”

O relacionamento das novas gerações com o negócio familiar não é necessariamente automático – cada família empresária define o que funciona para sua estrutura, e isso ajuda a direcionar os caminhos de cada um de seus integrantes. Uma quebra de paradigma que envolve compreender que é possível contribuir para a perenidade da família empresária, mesmo sem atuar no ambiente executivo.

É o caso de Veridiana Gonzaga, membro da família empresária Gonzaga de Oliveira, proprietária da Frigol. Segunda filha de um dos cinco ramos da família, ela já sabia que não atuaria na empresa, uma vez que o antigo acordo, que os sócios entendiam como ideal, definia que apenas um filho de cada fundador entraria na gestão. “Isso sempre esteve muito claro e, por ser 3 anos mais nova que meu irmão, sempre soube que não faria parte da empresa, até porque a cultura era muito masculina. Cresci sem nem cogitar essa possibilidade”, afirma Veridiana.

A arquitetura chamou sua atenção desde criança. Com 9 ou 10 anos, ela adorava olhar as plantas de imóveis no jornalão de domingo. “Meu pai até deixava separado, era parte da rotina do fim de semana”, lembra. Desenhar sobre as plantas, fazendo “reformas imaginárias” e sonhando com sua família vivendo naqueles imóveis. “Quando descobri que isso era trabalho de uma arquiteta, resolvi que era o que queria fazer da vida”, afirma.

Sua decisão foi apoiada pela família. “A única preocupação era que eu fosse muito boa no que resolvesse fazer”, diz. Sem nenhuma referência, por não ter nenhum arquiteto ou engenheiro na família, Veridiana precisou romper barreiras. “Mudei de Lençóis Paulista, onde nasci, para São Paulo e vim desbravar o mundo com três primas”, conta. Todas vivendo o mesmo momento de transição.

Desde 2007 na área, atuou em vários escritórios de arquitetura e, em 2014, mesmo ano em que se casou, decidiu partir para uma carreira solo. “Era um bom momento para trabalhar por conta própria e fazer meus projetos da forma como acredito”, comenta. Desde então, trabalha com projetos de construção e reforma de residências.

Aos poucos, porém, ela começou a se envolver com o negócio da família. Mas não de uma forma tradicional. A

“Aprender a levar em consideração as opiniões de cada um para chegar a um entendimento coletivo é um desafio constante. Continua sendo um desafio ainda hoje”

família iniciou um processo orientado para a transição de gerações, o que envolveu compreender os objetivos dos sócios, atuais e futuros, e seus projetos de vida. “Nessa época, não estava claro que poderia atuar na sociedade familiar”, comenta.

No início de 2017, o projeto de transição de gerações ganhou novo impulso. A Frigol já contava com um Conselho de Administração e alguns fundadores tinham deixado suas funções executivas. Começou a ficar claro que era preciso estruturar melhor o ambiente para os temas de família e patrimônio – assim nasceu o Conselho Societário Familiar (CSF). “Foi quando começamos a entender a importância dos familiares que não atuavam na empresa, mas que entendiam o que era a sociedade e como se relacionar com toda a família. Ficou claro que todos precisaríamos nos preparar como sócios da família empresária”, afirma Veridiana.

O início se deu como um grupo de trabalho, que em 2020 se transformou em um CSF efetivo, contando com 2 integrantes de cada um dos 5 ramos familiares. Um período importante para Veridiana perceber a importância do trabalho nos bastidores. “Foi quando entendi que poderia fazer algo não só pelo meu núcleo familiar, mas também pela sociedade como um todo, ajudando a criar relações e preparar os sócios. Comecei a me identificar com esse processo e, nele, vivi um crescimento pessoal muito grande”.

Para Veridiana Gonzaga, atuar somente na empresa não garante a perpetuidade – é preciso harmonizar as relações familiares

UMA VISÃO DE QUEM ESTÁ DE FORA

Para Veridiana, o mais importante na atuação do CSF é que esse é um trabalho paralelo ao da gestão dos negócios, em que o grupo trabalha junto para chegar a um resultado. “Independente da carreira que cada um de nós tenha, o patrimônio da família continua sendo muito importante. É essencial para perpetuar”, diz. Para ela, atuar somente na empresa não garante a perpetuidade – é preciso trabalhar nos bastidores para evitar desavenças e oscilações que possam impactar na empresa e na atuação de cada um de nós. “Ouço muito o que as pessoas têm a dizer, para entender a intenção de cada um e compreender onde posso ser útil para o bem de todos nós. É um trabalho de formiguinha, em que caminhamos juntos e alcançamos um resultado comum. Essa é a grande riqueza”, acredita.

Ela diz que o fato de não conhecer a fundo o negócio familiar acabou se tornando um trunfo, pois complementa outro aspecto importante que é intermediar relações. Especialmente com seu pai. “Ele é o mais velho dentre os sócios irmãos, foi presidente da empresa, hoje é o presidente do Conselho de Administração, sempre foi uma figura muito forte de liderança, de sabedoria e inteligência na empresa. E justamente por ser um modelo de sucesso, encontra dificuldades com algumas situações novas. Como eu não entendo do negócio e tenho uma visão neutra, procuro contribuir de outras formas, consigo fazer uma mediação, criar pontes entre as pessoas. Esse é meu verdadeiro valor para a sociedade”.



Veridiana Gonzaga

Aceite as mudanças

Saber tratar as perdas faz toda a diferença na evolução da família empresária

Ao longo de nossa vida vivenciamos diversas situações de perda, elas fazem parte de nosso crescimento. Seja nas experiências de infância: a escola ou o esporte; na vida adulta: em projetos ou na vida profissional; ou no âmbito da família: a vivência de uma separação, ou do inevitável falecimento. Nas famílias empresárias isso não é diferente, é preciso aprender a lidar com perdas ao longo de sua existência, principalmente porque podem trazer impactos importantes para as relações familiares e para o desenvolvimento dos negócios.

“A expressão ‘família empresária’ deixa claro que o negócio e a sociedade estão intimamente associados e, muitas vezes, se misturam. Por isso, as estruturas da família e da organização são muito importantes para lidar com situações de perda”, afirma Moises Groisman, médico psiquiatra, terapeuta familiar e diretor da Núcleo Pesquisas.

“Perdas sempre geram consequências, mas a maneira como cada pessoa encara essa perda é que determina qual é essa consequência”, analisa Rosely Teixeira Gomes, psicóloga e analista com experiência em atendimento a famílias empresárias.

A transição de gerações, por mais previsível que seja, também pode significar uma perda de identidade. “O fundador criou a empresa, está há décadas no comando da operação e, então, precisa fazer a sucessão. Do ponto de vista pessoal, é preciso rever a identidade desse executivo. É uma perda simbólica, normalmente não reconhecida socialmente e, por isso

mesmo, difícil de lidar”, comenta Ana Lucia Naletto, terapeuta familiar e psicóloga especialista em luto.

Famílias empresárias adicionam um componente extra a este complexo cenário: elas não gostam da sensação de perda. Não que alguém realmente possa gostar disso, mas a cultura do fundador está envolta numa aura de constante superação.

Considerando todos esses aspectos: como as famílias empresárias podem se preparar para lidar com as distintas formas de perda que acontecem ao longo da vida?

Quebrar o tabu e discutir essas questões com antecedência torna mais fácil lidar com as consequências das perdas

ACEITE AS MUDANÇAS

A única certeza na vida é que tudo muda, mas isso vai contra o mecanismo de controle que todo ser humano procura estabelecer em suas vidas. “O controle é como o sal: se for em grande dose, estraga a receita”, compara Ana Lucia. Quando o controle enrijece a família empresária e dificulta a evolução das pessoas, da sociedade e do negócio, acaba por gerar sofrimento e não dar flexibilidade para lidar com diversas situações.

Quanto mais flexível for a família, melhor será a relação com as mudanças que naturalmente acontecem ao longo da vida. “A capacidade de lidar com mudanças é como um músculo, que se fortalece com autoconhecimento, terapia e muito diálogo nas famílias”, receita a psicóloga.

O problema é que nem sempre as pessoas entendem que a situação presente é passageira, ou pior tendem a negar ou minimizar o sofrimento decorrente de alguma perda. “Achamos que sempre haverá tempo para lidar com os problemas mais tarde. Mas quem consegue tratar dos problemas imediatamente, de forma verdadeira, lida muito melhor com qualquer tipo de mudança”, analisa Rosely. “Que espaço é dado para que a verdade seja discutida nas empresas e nas famílias? É preciso ter conselhos e momentos para que as questões sejam colocadas na mesa e tratadas de forma madura”, recomenda.

Investir no desenvolvimento emocional da família pode ser fundamental para cultivarmos o capital humano que fará diferença no futuro, pois a forma de lidar com as perdas dependerá da estrutura pessoal de cada integrante da família empresária.

ANTECIPE OS PROBLEMAS

Idealmente, deve-se falar das perdas e se preparar para elas antes que ocorram. “Um divórcio ou a busca por novos caminhos pessoais podem acontecer – e esses casos envolvem não apenas a questão pessoal, mas também têm consequências na estrutura societária”, explica Groisman. “Por isso é preciso estar preparado, propondo alternativas para cada possível perda e estruturando a governança. É melhor tratar o assunto com antecedência e saber o que fazer, em vez de só lidar com a perda quando ela acontece”, recomenda o psiquiatra.

Para Ana Lucia Naletto, quebrar o tabu e discutir essas questões com antecedência torna mais fácil lidar com as consequências das perdas. “Já é muito difícil lidar com ausências por causa da perda do afeto e da relação. Mas, nas famílias empresárias, há outros pontos envolvidos, como a perda do provedor, que



obriga os familiares a lidar com questões financeiras, ou a perda daquele familiar que fazia as conexões entre as gerações. Esses desdobramentos nem sempre são sentidos logo de início, mas precisam ser trabalhados”, diz.

Para ela, ter que lidar com a empresa e com tudo o que envolve o negócio, como quem assinará os cheques ou tomará as decisões do dia a dia, é muito mais difícil quando a perda ainda está sendo processada. “Por isso, quanto mais a família se antecipa na preparação, mais protegida ela fica”, afirma.

Isso não significa que lidar com perdas seja simples – mas poderia ser ainda

mais complicado. “É sempre um momento difícil, mas se a família não tiver nenhum preparo e tiver vivido como se nenhum tipo de perda fosse existir, passa a ser muito mais complexo lidar quando ela acontece”, conclui.

PERDAS CONCRETAS X PERDAS SIMBÓLICAS

Todo tipo de perda faz com que as pessoas envolvidas saiam de um mundo seguro e presumido para uma situação desconhecida, que gera medo e preocupação. “Dessa forma, separações, afastamentos, sucessões e mudanças no nível de responsabilidade dos integrantes da família empresária são

formas diferentes de perda que precisam ser trabalhadas”, afirma.

A perda pode inclusive ser decorrente de uma mudança para uma situação supostamente melhor, mas que envolve deixar o terreno conhecido e se desafiar para ir além.

De modo geral, a sociedade tende a aceitar melhor as perdas concretas, como o falecimento de um membro da família. “Existe a ideia de que, por algum tempo, é natural e permitido que a família passe por um período de luto pela morte, mas a sociedade não acolhe tão bem os lutos simbólicos”, explica Ana Lucia. “Sentimentos de sofrimento e angústia não são validados e isso acontece em muitas situações”, acrescenta.

As famílias empresárias são ambientes onde a racionalidade tende a ser valorizada, então parte do desafio é criar espaço para o diálogo sobre os sentimentos de perda. Independente de serem aspectos concretos ou não, só assim avançará na criação de vínculos de consideração e confiança.

APRENDA A TRATAR AS PERDAS

Qualquer pessoa que não faça mais parte da empresa ou da família fará falta, pois tem um papel naquela estrutura. “E essa ausência não significa necessariamente a morte. Casais se separam, sócios podem ter visões diferentes sobre o futuro, executivos podem receber propostas para sair. Em todos esses casos, porém, a sensação de perda existe”, acrescenta Rosely.

“É preciso preparar família, sociedade e negócio para quando essa falta acontecer. Isso começa reconhecendo que as pessoas são provisórias, para que se crie uma empresa sólida que sobreviva à ausência delas”, diz Rosely.

“A ideia de que a empresa é eterna pode ser contraproducente quando ocorre o falecimento do líder ou quando algum sócio quer sair do negócio”, comenta Groisman. “Essa é uma das armadilhas da família empresária. Para superá-la, é preciso ter muito diálogo e abertura para discutir, com maturidade, questões que são espinhosas”, avalia.

Muito além da gestão de dados

Para as famílias empresárias, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) tem impactos profundos e de longo prazo sobre os negócios

Como acionistas, atuais ou futuros, todos os membros de uma família empresária deveriam se dedicar a compreender exigências legais, movimentos globais que passam a vigorar regionalmente, e demandam a adequação e melhoria de suas operações.

Promulgada em 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados, conhecida como LGPD, não se trata apenas de uma legislação que dita regras para o cuidado com as informações dos consumidores. Inspirada na lei europeia (GDPR), ela deixa claro que as informações pertencem aos usuários, e que as empresas têm diferentes papéis como guardiãs e processadoras desses dados. Representa, para o mercado brasileiro, o reflexo de um dos grandes marcos mundiais de privacidade e acesso à informação dos clientes.

“A LGPD se aplica a toda empresa que detém dados pessoais. No caso das famílias empresárias, porém, seus impactos se relacionam até mesmo a processos de sucessão e saída de sócios”, comenta Marcela Ejnisman, sócia da TozziniFreire Advogados na área de Privacidade e Cybersecurity. Se até agora o movimento das empresas tem sido no sentido de se adequar à lei, aos poucos vai ficando claro que a adoção da LGPD pode ter efeitos positivos nas práticas de

separação de papéis e responsabilidades, aspectos fundamentais para a estruturação e fortalecimento da governança.

Para a especialista, a LGPD também tem consequências que podem afetar a reputação dos acionistas. De um ponto de vista mais estratégico, ela pode evitar problemas de imagem para as famílias empresárias. “De uma perspectiva ampla, não aderir à LGPD mostra pouca preocupação com os aspectos legais, o que é negativo para toda a estrutura do negócio”, analisa. Nesse caso, a não-conformidade à LGPD pode pesar no bolso. “Incidentes de vazamentos de dados são muito atraentes para a mídia, pois chamam muito a atenção e afetam toda a sociedade. A imagem corporativa e, como

Acionistas, conselheiros e a alta diretoria precisam se envolver na questão de LGPD para criar uma “corrente de conformidade”

consequência, dos acionistas, pode ficar arranhada caso haja um problema sério de segurança de dados”, diz a advogada.

Sua visão é compartilhada por outros especialistas. Para Marthina Teixeira, advogada com diversos projetos de implementação de LGPD realizados nos últimos anos, as empresas de controle familiar são negócios com um tipo especial de relacionamento com a comunidade onde estão inseridas. “É uma relação ainda mais baseada em confiança e na forte inserção da empresa naquele mercado. E essa confiança, quando abalada, demora para ser reconstruída”, analisa.

UM NOVO NÍVEL DE GOVERNANÇA

A LGPD indica que as empresas passam a ser responsáveis pela guarda e tratamento de dados pessoais dos seus clientes. Quanto mais as famílias avançaram na estruturação da governança, mais rapidamente estarão adequados à lei, criando fronteiras para que somente as pessoas diretamente relacionadas ao uso daquelas informações possam acessá-las. “Uma questão importante que passa pela empresa é o cuidado com os dados pessoais de sócios ou membros da família que não atuam na empresa. Em famílias empresárias estruturadas com Conselho Sócio-Familiar, Conselho de Administração e outros fóruns que garantem a separação entre negócio, sociedade e empresa, esse ponto se resolve. Mas quando não há essa separação, o desrespeito à LGPD pode criar oportunidades para o vazamento de informações sensíveis relacionadas aos membros da própria família empresária”, alerta Marthina.

Na opinião de Marcela Ejnisman, da TozziniFreire, é importante que sócios e acionistas estejam atentos e monitorem a adequação dos negócios à LGPD. “O Brasil tem uma cultura corporativa em que funcionários e empresas sempre solicitaram mais informações do que seria necessário. Mudar essa cultura não depende apenas da área jurídica ou do diretor financeiro da empresa”, explica. Segundo ela, acionistas, conselheiros e a alta diretoria precisam se envolver na

questão de LGPD para criar uma “corrente de conformidade”. “Vemos que quando o respeito à LGPD vem do Conselho de Administração, esse exemplo se dissemina por todo o negócio”, acrescenta.

Para Marthina Teixeira, empresas com uma governança mais estruturada têm demonstrado mais confiança na adoção da LGPD. “Quem está mais avançado na governança já passou por muita conversa e entende os limites de seus papéis como executivo e sócio. Nesses casos, a LGPD interfere mais na garantia de confidencialidade dos dados do que em uma mudança cultural profunda”, acredita.

Segundo ela, é importante entender que a LGPD deu mais visibilidade às questões de privacidade e segurança dos dados utilizados pelas empresas – e esse assunto veio para ficar. “Com a pandemia, tivemos toda a questão de reuniões virtuais, troca de mensagens e comunicação digital, o que aumenta a exposição dos dados em várias situações. A evolução tecnológica vai aumentar ainda mais o uso de dados. Por isso, é muito importante que as empresas estabeleçam políticas e processos sólidos de gestão e privacidade da informação, com uma visão de continuar a evoluir ao longo do tempo”, completa.

IMPACTOS DO NÃO CUMPRIMENTO DA LGPD

Para a especialista Marthina Teixeira, apesar de se tratar de um novo universo e as empresas estarem num processo de buscar se adequar, o desrespeito à LGPD pode trazer uma série de consequências para o negócio. Um exemplo são as sanções administrativas, que podem gerar multas de até 2% do faturamento anual, limitado a R\$ 50 milhões por infração. Outro ponto importante são os danos à reputação das empresas, uma vez que a divulgação das multas e das investigações sobre não-conformidades podem gerar publicidade negativa. “Além disso, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) pode bloquear o uso de dados pessoais pela empresa até que a infração seja corrigida”, alerta Marthina. Alguns casos mostram o quanto o não cumprimento da LGPD pode afetar a imagem e custar caro:

- Por violações à LGPD entre 2018 e 2020, a construtora Cyrela precisou pagar R\$ 10 mil a um cliente;
- O Uber foi condenado a pagar US\$ 148 milhões por falhas na privacidade entre 2016 e 2018;
- Por não atender à legislação europeia (GDPR), a companhia aérea British Airways teve que pagar 183 milhões de euros em multas em 2018;
- No ano seguinte, o Google foi multado pela Europa em 50 milhões de euros por violações à LGPD;
- O maior impacto, porém, foi sentido pelo Facebook, condenado pela Comissão Federal de Comércio dos EUA a pagar US\$ 5 bilhões em 2019 por vazamentos de dados.



A hora da comprovação

Com uma trajetória de 60 anos, a Família Empresária Pereira desenvolve sua estrutura de governança para acelerar crescimento e garantir perenidade do negócio

Um bom exemplo de expansão no setor varejista é o Grupo Pereira, com as bandeiras Comper, supermercados, e Fort Atacadista no atacarejo. Em 2020, o grupo teve uma expansão de 20,4% em seu faturamento mesmo diante dos desafios da pandemia, chegando a R\$ 8,8 bilhões. Em seguida, coroando um forte crescimento, mesmo num momento difícil da economia, as vendas subiram outros 10%, para R\$ 9,7 bilhões em 2021. A trajetória invejável de expansão é fruto do alinhamento e investimento da Família Empresária Pereira na estruturação de sua governança familiar, societária e corporativa. Um projeto que envolveu os membros da segunda e terceira gerações, ao longo dos últimos 5 anos, trazendo evolução aos sócios, atuais e futuros, aliado a ótimos resultados.

Tudo começou em 1962, quando o casal de origem criou juntos o negócio, reafirmando sua escolha como cônjuges e sócios. Os filhos receberam uma mesma criação e cresceram convivendo, todos ajudando desde cedo com o que podiam nas operações. “Com isso, eles criaram uma governança entre eles, se entendiam aqui dentro. Isso não temos na 3ª geração, que não cresce mais toda junta”, afirma Lucas Pereira Guanabara Santiago, diretor de marketing e canais digitais do grupo, membro da 3ª geração da família empresária e do atual Conselho Consultivo. “Para manter a família alinhada, vimos que era importante escrever

o protocolo familiar, definir o Conselho Consultivo e tratar até mesmo de coisas simples, como o uso dos imóveis comuns da família”, explica.

Assim, cada um dos 7 núcleos familiares se envolveu no trabalho de construção do protocolo familiar e societário. A terceira geração que não participava desses assuntos, foi chamada a trazer sua voz; alguns estavam envolvidos no negócio, enquanto outros estavam mais distantes. Foi preciso desenvolver um trabalho focado em compreender as diferenças entre família, patrimônio e empresa, para que todos entendessem que existem diferentes formas em que podem participar do sucesso coletivo. “Meus avós fundaram a empresa, tiveram 7 filhos e hoje somos 12 netos. É

O próximo passo é criar um programa de formação de familiares para o papel de sócios para aprofundar o relacionamento dos familiares mais novos com a empresa

um grupo grande demais para se desenvolver sem organização”, afirma Lucas.

Agora a cada quinzena a 3ª geração se reúne virtualmente. O próximo passo é criar um programa de formação de familiares para o papel de sócios para aprofundar o relacionamento dos familiares mais novos com a empresa. “Temos 20 anos de diferença entre os membros da 3ª geração, com formas de pensar e profissões muito diferentes”, conta. A solução foi desenhar um plano em que, para trabalhar no grupo, é necessário ter experiência em outras empresas. “Dessa forma, quem quiser estar aqui tem um caminho baseado em competência. E quem não quiser, parte para ser preparado como sócio”, diz.

LIBERDADE E RESPONSABILIDADE

A partir dessa experiência é que foi redigido o Acordo de Acionistas, definindo a governança corporativa e como se escolhem os membros de cada núcleo familiar. “Toda essa evolução é uma premissa para que a 3ª geração perpetue o negócio”, decreta. Como fruto dessa estruturação foi constituído o Conselho Consultivo, criado em 2019. Formado por 5 sócios e membros da família, representando as distintas participações acionárias, e 2 conselheiros externos. “É um fórum muito importante para definirmos ações estratégicas, reforça Lucas. Institui-se que cada sócio da família traz alguém da nova geração, promovendo assim a convivência entre as gerações adultas e a transferência de conhecimento.

“Já no dia a dia, damos muita liberdade para que nossos colaboradores tomem decisões”, comenta Lucas. Para ele, isso vem da cultura do negócio, em que existe um grande alinhamento de valores entre a família empresária e os colaboradores. “Temos muita gente com décadas de carreira na casa e um sentimento de dono tão grande quanto o nosso. Isso nos ajudou muito, por exemplo, durante a pandemia: decisões foram tomadas rapidamente porque a diretoria e os gestores conhecem muito bem os valores da família e da empresa”, explica.

O Conselho Consultivo ganhou ainda mais força desde o final de 2021, com a criação de comitês de trabalho que respondem a ele sobre temas como: planejamento estratégico, inovação, expansão, finanças, pessoas e gestão. Com a participação de executivos da empresa, os comitês têm feito com que as vantagens de contar com conselheiros externos sejam aliadas ao entendimento do negócio em questões específicas, facilitando a tomada de decisões estratégicas.

Um bom exemplo é o trabalho no Comitê de Expansão. “Temos um vice-presidente de expansão, que analisa possíveis terrenos e lojas. Antes do comitê, a conversa ficava muito entre ele e o presidente do grupo, e outros membros da família só participavam se o investimento fosse muito elevado. Hoje, a expansão do grupo é muito mais estruturada, envolvendo os diretores das bandeiras de supermercados e atacarejo e outros setores”, explica Lucas. Um mito que parecem ter superado é a ideia antiga de que a governança pode engessar a empresa. “Essa estrutura, longe de tirar nossa velocidade, nos deu ainda mais assertividade na hora de decidir”, ele aponta.

A HORA DA COMPROVAÇÃO

Para a Família Empresária Pereira, o principal resultado do trabalho de estruturação da governança, realizado nos últimos anos, tem um marco bem definido: sua entrada no mercado de capitais. Em fevereiro deste ano, a empresa fez uma emissão de R\$ 300 milhões em debêntures não conversíveis em ações, com



Lucas Pereira: forte evolução da governança nos últimos três anos

vencimento em 10 anos. Os recursos serão usados para expandir as operações do grupo, hoje com 93 unidades em seis estados brasileiros e no Distrito Federal. “Nosso plano é dobrar de tamanho nos próximos 5 anos, assim como dobramos de faturamento nos últimos cinco”, diz Lucas. Os recursos levantados no mercado de capitais ajudarão a empresa a reforçar sua presença nos estados onde já atua, além de novas regiões, como o Rio Grande do Sul – onde serão inauguradas 6 lojas e um Centro de Distribuição nos próximos anos.

Como a empresa cresceu nos últi-

mos 60 anos a partir de capital próprio, o lançamento das debêntures é um divisor de águas. “Não poderíamos ter um crescimento tão agressivo somente pelas nossas forças. E foi o trabalho de governança que fizemos nos últimos anos que nos permitiu buscar recursos para investimento de uma forma mais acessível”, comenta o executivo.

Bem estruturada para os próximos anos, a família empresária ainda não definiu se a abertura de capital será um caminho a ser trilhado. “Uma empresa de capital aberto tem mais acesso a recursos e pode acelerar seu crescimento, enquanto nossa estrutura atual facilita o alinhamento das decisões na família sem pressões externas”, analisa Lucas.

A empresa é uma das 20 supermercadistas brasileiras de capital fechado que implementaram um Conselho Consultivo, equivalente ao de Administração. “Evoluímos muito em nossa governança, especialmente nos últimos três anos”, afirma Lucas. “Nosso avanço na governança nos preparou para que, se quisermos em algum momento abrir nosso capital, possamos fazer isso. Temos um Conselho Consultivo atuante, auditoria no negócio, Acordo de Acionistas bem estruturado. E tudo isso deu mais transparência ao negócio e alinhou melhor os membros da família”, diz.

GRUPO PEREIRA: UM RAIOS-X

Fundação: 1962

Segmento: varejo

Operações do grupo: Supermercados: Comper

Distribuidora: Bate Forte

Atacarejo: Fort Atacadista

Farmácias: SempreFort

Logística: Perlog

Serviços financeiros: Vuon

Faturamento 2021: R\$ 9,7 bilhões

Presente no Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

Sucessão e Governança a um clique de distância

Curso online da höft reúne especialistas para tratar dos principais temas relacionados às famílias empresárias

As famílias empresárias representam um dos principais motores de crescimento econômico em todo o mundo. O empreendedorismo e a capacidade de adaptação às necessidades de mercados locais fazem com que negócios surgidos da visão dos fundadores criem asas, se desenvolvam e se tornem perenes.

Para que isso aconteça, porém, os futuros sócios ou acionistas, das várias gerações, é necessário o preparo para o desempenho de seus papéis. “Pavimentar o caminho para a sucessão e desenvolver uma sólida governança são frentes essenciais para que as famílias empresárias avancem por décadas – e quem sabe, até mesmo séculos” afirma Wagner Luiz Teixeira, sócio e Diretor Geral da höft. O curso Sucessão e Governança na Empresa Familiar, é uma ação nessa direção. Criado originalmente em 1987, como base do programa de educação höft, vem sendo constantemente aprimorado, a partir da necessidade de formar os familiares para o desempenho de seu papel. Agora em formato online, diminui distâncias, amplia e facilita o acesso ao conteúdo.

Parte do desafio da continuidade é a formação e desenvolvimento do capital humano das famílias empresárias, uma frente às vezes delegada a cada pessoa ou núcleo. A proposta do curso é ser útil para o papel que todos irão desempenhar,

independente de sua carreira ou função na gestão, nos negócios da família ou na governança: ser sócio. “Saber mais e aprender a ser sócio, não se aprende na carreira ou na formação universitária. É olhar na perspectiva do patrimônio e compreender que é possível contribuir, agregando valor quando se sabe interpretar informações e trazer questionamentos adequados. Faz parte também criar o engajamento, essencial para a continuidade”, reforça Wagner.

Mas o que um sócio, ou futuro sócio, precisa mesmo saber? “Nossa abordagem nasceu da prática, e organizamos os módulos com a abrangência necessária ao desenvolvimento da visão societária. Trabalhamos na perspectiva dos três sistemas: família, patrimônio e empresa; e também da sobreposição entre eles”, completa Renata Bernhoeft, sócia e Líder de Conteúdo da höft. “Você pode ser um herdeiro, executivo ou cônjuge; o programa irá oferecer uma nova visão, que permite que cada um possa contribuir para as transições e a perpetuação”

“O programa conta com uma equipe qualificada, formada pela höft e parceiros com grande experiência no mercado”, afirma Fernando Andraus, sócio e cofundador da MAIO, uma consultoria especializada em capital humano. Tratando de temas ligados a pessoas, como o ciclo de gestão e a sucessão do CEO, Fernando

conta que, na construção do conteúdo do curso, o grande desafio foi tratar de temas profundos em um formato naturalmente mais enxuto. “Tivemos que repensar a didática e criar outras possibilidades de interação para criar um conteúdo que gere engajamento”, comenta.

Para Tereza Bandiera, sócia-diretora da Inove Soluções em Liderança, o curso Sucessão e Governança na Empresa Familiar tem um propósito importante. “Queremos impactar o mundo, tocando o comando das empresas, contribuir com a perenidade do negócio e fazer com que ele gere mais emprego e desenvolvimento”, afirma. Para ela, a continuidade depende de um trabalho contínuo que olha o longo prazo. “O DNA das famílias empresárias precisa ser trabalhado para abrir novas possibilidades de geração de negócios”, explica.

No módulo, “DNA e direção estratégica”, Tereza fala sobre o papel do sócio na formação do DNA e da cultura da empresa, buscando gerar uma conversa reflexiva sobre suas responsabilidades com a continuidade e a importância de que a família desenvolva sua visão de futuro. Para a especialista, o grande ponto positivo de um programa de educação como este é derrubar barreiras entre sócios e executivos. “Esse tipo de curso equaliza o conhecimento, o que economiza tempo nas discussões e mostra as melhores práticas de mercado. Dessa forma, ninguém precisa reinventar

a roda. Bem pelo contrário: todos se fortalecem ao aprender a partir dos exemplos de quem já tem mais história”, analisa.

DO BÁSICO AO AVANÇADO

Com essa estratégia de alinhar conhecimento e gerar discussões mais profundas, o programa do curso parte de temas essenciais, mas que nem sempre são abordados na intensidade correta pelas famílias empresárias. Um bom exemplo é a Economia, um tema considerado difícil por muitos, e fundamental para o olhar societário. “Montamos o módulo de uma forma tal que o participante possa ler, compreender e decodificar essa linguagem econômica, que às vezes parece muito mais complexa do que é na realidade”, conta Cristina Mello, economista da ESPM e da PUC/SP.

No conteúdo deste módulo, Cristina conta que houve uma grande preocupação em começar em temas amplos e avançar para questões mais específicas. “Por isso, partimos de uma introdução à Economia, passamos pela atuação do governo, políticas públicas, Banco Central, avançamos para ambientes de competição setorial e finalizamos com o comportamento do consumidor. Tudo de uma forma simples, para traduzir o assunto de uma forma bem acessível e didática”, afirma.

A premissa não é explicar tudo o que existe em Economia, mas sim trazer ferramentas para que o participante se aprofunde naquilo que faz sentido para o papel de sócio. “A ciência econômica é pouco entendida, porque o linguajar é complexo. Então tratamos de desmistificar, para que ao ler um artigo de um economista ou acompanhar uma apresentação, possa se sentir confiante para fazer perguntas”, completa.

No módulo “Direito de Família e Societário” se manifesta o olhar de longo prazo, com foco na elaboração de alguns documentos jurídicos importantes e o planejamento da governança para a continuidade. Para falar sobre esse tema, o curso online conta com três sócios da TozziniFreire Advogados. “Falamos sobre os aspectos legais da família, sociedade e empresa”, conta Martin Pose, sócio na área de Societário, Fusões e Aquisições.

Ainda dentro desse contexto, é comum

que se tenha membros da família na gestão ou no Conselho de Administração, mas isso exige atenção e cuidados jurídicos. “O membro da família poderá atuar de maneira mais eficaz compreendendo, do ponto de vista legal, como ele se insere nesse ambiente. E o curso online é a continuidade de um trabalho que temos realizado há anos com a höft, e que ganha força agora no mundo digital”, comenta Flavia Andrade, sócia da área de Contencioso e Arbitragem.

“Esperamos que, assim como acontecem nos cursos presenciais, nesta versão digital as famílias empresárias não deixem para depois a confecção de acordos e documentos que regulem as relações societárias. São questões muito importantes para a continuidade”, conclui Maria Elisa Verri, sócia da área de Societário, Fusões e Aquisições.

No módulo “Planejamento da Sucessão e Continuidade” a sucessão executiva é

um dos aspectos aprofundados. “É um tema muito importante, que precisa ser tratado com o mesmo cuidado, para garantir a perenidade do negócio a partir da inteligência dos executivos”, analisa Rosa Alba Bernhoeft, consultora, mentora de executivos e fundadora da Alba Consultoria.

Segundo ela, é a sucessão executiva que garante a continuidade da cultura corporativa e a sustentabilidade dos valores e modelos de atuação da empresa. “São questões importantes quando falamos em sucessão executiva, uma vez que uma sucessão planejada tem muito mais sucesso quando existe um alinhamento do sucessor com a cultura do negócio, sua causa e natureza”, afirma Rosa. “E todos esses aspectos precisam ser somados às necessidades futuras do negócio, que são ditadas tanto pelo mercado quanto pelos acionistas”, acrescenta.

AGORA EM FORMATO ONLINE

Em sua versão digital, o curso Sucessão e Governança na Empresa Familiar é uma oportunidade para que sócios e membros de famílias empresárias ampliem seus conhecimentos sobre os 3 sistemas, família, patrimônio e empresa, e suas sobreposições. Com isso, estimula novas habilidades relacionais, patrimoniais e empresariais.

Focando o desenvolvimento contínuo do papel de sócio em uma família empresária, o curso é voltado a fundadores, sócios, cônjuges e herdeiros. Com diferentes formatos de conteúdo, oferece mais de 130 aulas em formato de vídeos, podcasts, entrevistas, infográficos, depoimentos e animações, além de uma série de materiais complementares.

o programa é composto por 7 módulos, abrangendo temas relevantes dos 3 sistemas e ministrado por uma equipe multidisciplinar de especialistas

- compreendendo a empresa familiar
- planejamento da sucessão e continuidade
- principais estruturas para a continuidade
- direito de família e societário
- capital humano e visão
- gestão empresarial
- sucessão e continuidade na prática

Para saber mais: acesse <https://www.hoft.com/educacao-cursoonline> ou envie um e-mail para educacao@hoft.com



INVESTIMENTOS: A IMPORTÂNCIA DO ACONSELHAMENTO CORRETO

Por Valeria Milani, diretora da UBS Consenso

A história dos mercados financeiros é cheia de surpresas. Portanto, volatilidade, perdas e ganhos são resultados esperados de qualquer evento no cenário econômico. A transição de 2021 para 2022 não foi diferente e, como em outros momentos, as surpresas vieram de onde poucos imaginavam.

Terminamos o ano de 2021 com o que pareciam ser algumas “quase certezas”. Nossas principais preocupações eram o ritmo de normalização da economia após os impactos na oferta e demanda global em função da Covid-19. Naquele momento, apesar da ameaça já presente da variante Ômicron, tínhamos um viés mais positivo. Adicionava-se a essa questão a incerteza em relação à política de taxas de juros a ser implementada pelo FED nos EUA, como reação à alta da taxa de inflação decorrente dos estímulos à economia no período da pandemia.

Para nós, investidores brasileiros, havia a preocupação adicional com os cenários possíveis para a eleição presidencial. Porém, ao apresentar as projeções para 2022, pouquíssimos agentes do mercado, economistas e consultores consideraram a hipótese de uma possível invasão da Ucrânia pela Rússia como um ponto de grande atenção para os mercados. Contudo, pouco menos de dois meses depois, esse conflito agravou todos os cenários econômicos e dos mercados.

O que fazer para se proteger de mudanças como as que vimos nos últimos quatro meses? Essa é a principal pergunta de muitos dos nossos clientes. E a resposta está num conceito muito simples e conhecido, mas de implementação complexa: a diversificação na alocação dos investimentos.

Que percentual do patrimônio deve estar no mercado local e quanto deveria ser direcionado para o mercado internacional? No mercado internacional, em quais moedas devo diversificar? No mercado local, quais são as necessidades de liquidez para a definição dos prazos de investimentos? A diversificação em ativos alternativos é necessária? Quais as classes de ativos mais descorrelacionadas e, portanto, com maior capacidade de proteção da minha carteira?

São perguntas simples, com múltiplas possibilidades de respostas. Os mercados são muitos, as alternativas de produtos inúmeras e as chances de erros não são triviais. Certamente é um assunto para especialistas. A correta alocação de investimentos com uma diversificação eficiente exige competências e especialidades que devem ser buscadas nos assessores escolhidos para essa função. Entre elas estão:

- Inteligência global: especialistas que tenham capacidade não só de trazer informações locais e internacionais, mas que processem essas informações, criando cenários possíveis e estratégias a serem adotadas;
- Velocidade e agilidade para mudar as estratégias quando novos eventos se apresentam;
- Competência na execução do “due diligence” dos produtos a serem investidos;
- Capacidade de monitorar investimentos e produtos globalmente, fazendo o acompanhamento com análise crítica do histórico de performance dos produtos;
- Especialização em estruturas de investimentos internacionalmente eficientes.

Hoje, não é só o mundo que é globalizado. Também os investidores, as famílias e seus indivíduos se lançaram no mercado internacional em busca de novas oportunidades de investimentos, diversificação e proteção. Para essa jornada, assim como para tantas na vida, o mais importante é estar na companhia certa, com alguém que possa de fato assessorar na escolha das melhores estratégias e produtos, minimizando riscos, maximizando o retorno e a proteção do patrimônio.

O que fazer para se proteger de mudanças como as que vimos nos últimos quatro meses? A resposta está num conceito muito simples e conhecido, mas de implementação complexa: a diversificação dos investimentos

A sucessão que gera crescimento

Família empresária Bassi realiza a transição de gerações no Grupo Açotubo e mostra que, com tempo e qualificação, as mudanças geram crescimento

“**E**stá sendo pensado há uns 5 anos e falamos disso há muito tempo, mas é difícil abandonar o nosso filhote, mesmo sabendo que precisamos deixar a empresa voar sozinha para que ela cresça ainda mais”. A frase de Wilson Bassi, um dos três irmãos fundadores da Açotubo, reflete o sentimento de inúmeras famílias empresárias no Brasil. Apesar do desafio, a transição vem acontecendo de uma forma muito positiva, pois trouxe oportunidades à segunda geração e possibilitou aos fundadores cultivar um novo foco, para outros negócios do Grupo.

Tendo iniciado o negócio há 48 anos

em um terreno de 250 metros quadrados na zona norte de São Paulo, a Açotubo naturalmente é parte da identidade dos fundadores – os irmãos Luiz, Ribamar e Wilson Bassi. Até recentemente, os três estavam envolvidos em todos os detalhes do negócio. “É um processo enraizado aqui dentro. Sempre atuamos muito juntos, batalhando em família, e com isso estávamos muito no dia a dia da operação”, conta Wilson.

Mesmo tendo ainda muita energia, os três irmãos sabem que precisariam passar o bastão para os mais novos. Afinal de contas, Luiz, o fundador mais velho, tem 75 anos, e o caçula Wilson está chegando aos 65. Eles viram muitas empresas deixarem

de existir pela dificuldade em fazer a transição para a nova geração, e não queriam se tornar parte dessa estatística. “Eles perceberam que precisávamos fazer diferente. Então é uma semente que está com eles há bastante tempo”, comenta Vinicius Bassi, membro da segunda geração.

TRANSIÇÃO PASSO A PASSO

Estava claro tanto para os fundadores quanto para seus filhos que seria preciso fazer essa mudança – o ritmo dela é que foi sendo ajustado ao longo do tempo. O primeiro passo foi envolver a segunda geração no negócio, respeitando a vocação e perfil de cada um. Um bom exemplo disso é a trajetória de Bruno Bassi. Formado em Engenharia de Produção Mecânica, durante a faculdade ele começou a trabalhar na INCOTEP, uma das empresas do Grupo, caracterizada mais por vender um produto engenheirado, como estagiário de manutenção. Ao longo de 20 anos, passou por diversas áreas industriais do Grupo Açotubo, por Engenharia, Qualidade e Administrativo. Ao mesmo tempo, se preparava, chegando a cursar uma pós e finalizou o seu MBA na FIA.

Durante dois anos, Bruno atuou como assessor da diretoria. “Foi um tempo diferente e desafiador do ponto de vista profissional, pois fazia a ligação entre os sócios e os projetos que precisavam ser desenvolvidos. Ao mesmo tempo em que nenhum projeto estava sob minha responsabilidade, tinha um papel importante na estratégia do negócio”, lembra.

O passo seguinte foi assumir um papel na gerência executiva como responsável pelas áreas corporativas. Em paralelo, os outros representantes da segunda geração acompanharam os passos de Bruno, mantendo a clareza sobre as oportunidades para todos. Cada um traçava seu caminho: Vinicius atua há 15 anos na empresa e hoje é o Gerente de Marketing, enquanto Larissa desenvolveu uma carreira na área jurídica e está atuando como business partner de Recursos Humanos, e Nathália construiu uma trajetória na área de Compras, recentemente deixou a gestão executiva e assumiu a liderança do Projeto de Governança da Família Bassi. Enquanto isso Caroline, irmã



Segunda geração: crescimento na gestão do negócio aconteceu em paralelo à criação do Conselho de Sócios, que amplia a perspectiva da família

de Bruno, empreendeu e criou seu próprio negócio, hoje mora fora do país, e exerce seu papel de acionista, junto aos demais.

Em 2014 aconteceu um marco importante: a criação do Conselho Consultivo. “Para nós, foi quando ficou claro qual seria o caminho, embora não soubéssemos ainda quando a transição aconteceria”, comenta Bruno. Com a formação do primeiro órgão da estrutura de governança, começou-se a pensar em uma transição efetiva.

Contando, no início, com um conselho independente, parte dos desafios do Conselho envolvia monitorar a transição executiva. “Acima de tudo, tivemos muita sorte, pois pudemos escolher um CEO dentro da própria família, sem muitos problemas”, comenta Luiz, da primeira geração. “Mas, mesmo tendo a visão de que precisaríamos fazer isso, bateu aquele frio na barriga”, admite.

VIVENDO E APRENDENDO

Hábitos arraigados demoram a ser mudados – e a família empresária tinha consciência disso. Mesmo assim, ainda hoje os fundadores “escorregam”: “às vezes discutimos muito o dia a dia no Conselho, embora a gente já consiga não interferir na gestão”, admite Wilson. “Estamos evoluindo. Um passo muito importante foi buscar conhecimento, fazendo cursos para termos uma visão mais estratégica e entendermos melhor até onde vai nossa atuação como Conselheiros”, diz.

O Conselho Consultivo formado pelos 3 fundadores e 2 membros independentes, se reúne mensalmente para detalhar as operações, planos e resultados. Além disso, semanalmente acontece uma reunião executiva, uma oportunidade de transmitir mais conhecimento e valores para a segunda

geração. “Na reunião semanal, discutimos somente assuntos que a segunda geração traz e quer nosso input”, explica Luiz.

“Hoje, temos uma atuação mais colaborativa, indicando os caminhos que seguiríamos se estivéssemos tocando o negócio”, conta Ribamar. “O que buscamos hoje é olhar o resultado, e a segunda geração que construa o caminho. Mas é um processo de mudança contínuo, ainda estamos nos adaptando”, admite.

HORA DE VIRAR A CHAVE

O processo de transição aconteceria em algum momento – e ele veio em 2020. A pandemia acelerou a mudança, pois os fundadores precisaram manter o isolamento social. “Eles sempre tiveram uma gestão muito próxima, e foi um choque. Alguém precisaria continuar na empresa para tocar, e estava claro que seríamos nós da segunda geração”, comenta Bruno Bassi. Ele, então, assumiu a liderança da

empresa de forma interina – e foi confirmado como CEO em novembro de 2020.

Em paralelo no período da pandemia a família empresária investiu tempo em avaliar os projetos de vida, dos casais fundadores, e dos membros da nova geração. Foi criado um grupo de trabalho da nova geração para abordar os desafios societários e como fruto deste processo nasceu o Conselho de Sócios, que tem como missão acompanhar todos os investimentos do grupo na perspectiva do patrimônio, um desafio de enxergar além do negócio de origem da família Bassi.

“Se soubéssemos que a transição daria tão certo, teríamos feito antes”, conta Wilson. “O Bruno tem todo o apoio da diretoria, que é formada por executivos não familiares, e tem nosso suporte. É uma combinação vencedora”, acrescenta o fundador.

A saída da operação do Grupo Açotubo não significou férias para Luiz, Wilson e Ribamar. Muito pelo contrário. Os três irmãos agora têm tempo para se dedicar a outros negócios do grupo, que até então ficavam em segundo plano: a Tirrale Incorporação e Construção; e a Tirreno Finanças e Negócios. A primeira atua no mercado imobiliário, com compra, venda, locação e participações, enquanto a segunda é uma consultoria especializada no mercado de recebíveis. “Hoje, eles conseguem interagir nesses negócios muito mais, o que dá um impulso adicional para essas áreas”, comenta Bruno.

LIÇÕES DE UMA TRANSIÇÃO

Para a família empresária Bassi, sua experiência de transição trouxe aprendizados importantes:

Comece logo: é importante fazer a transição quando não existe uma pressão externa. “Felizmente todos nós temos muita saúde e pudemos fazer esse processo sem correrias”, comenta Wilson.

Pense no longo prazo: a família Bassi passou quase 10 anos desenvolvendo a governança para a transição de gerações. Esse tempo foi importante para que os detalhes fossem definidos com calma.

Prepare as pessoas: os sucessores precisam ser preparados para suas responsabilidades como futuros sócios, executivos ou não, e os fundadores também precisam “virar a chave” para ter uma atuação mais estratégica.

Prepare o negócio para a perenidade: é essencial separar empresa, sociedade e patrimônio. A empresa pode ter continuidade sem um representante da família na gestão – desenvolva equipes de alto nível.



Primeira geração da família empresária Bassi: sucessão planejada há cinco anos foi acelerada pela pandemia

Cuidar das raízes para ter bons frutos

Nas famílias empresárias, o propósito e os valores dos fundadores se traduzem em práticas, e esse pode ser um imenso diferencial competitivo

Globalmente empresas de todos os portes buscam definir seu propósito, e comunicar valores, que conectem pessoas e negócios. As famílias empresárias são representantes dessa prática, desde sua origem, e parecem promover quase que naturalmente a manifestação genuína do vínculo, de colaboradores e clientes, um grande diferencial competitivo.

E como conseguem isso? Todo negócio nasce do sonho de um empreendedor, baseado em seus ideais. Na maioria das vezes os valores e o propósito, não estão descritos ou formalizados, mas são mentalmente muito bem definidos e verbalizados de maneira enfática. Viver o propósito e os valores, praticá-los cotidianamente, dar exemplos; isto faz com que se tornem parte da cultura e se difundam por todas as relações. Guiando uma transformação persistente e silenciosa os fundadores criam laços que sustentam uma forma de ser e de viver, uma corrente que segue seus passos.

“Uma família empresária tem uma história que envolve e, com isso, gera um senso de pertencimento mais naturalmente do que uma empresa não-familiar”, avalia Tereza Bandiera, sócia-diretora da Inove Soluções em

Liderança. “Esse é um dos motivos pelos quais existe uma transição maior de executivos e colaboradores em companhias não-familiares”, explica.

Quando existe essa relação entre o DNA da família empresária e as ações da empresa, os valores e o propósito ganham força entre os colaboradores. Além disso, os próprios membros da família se beneficiam desse alinhamento, já que passam a ter uma visão de futuro mais forte. “Nesse aspecto, a relação afetiva é muito positiva, pois traz uma ligação que vai além do cargo ou das responsabilidades individuais e das metas. Existe um caminho de crescimento e aprendizagem que é coletivo e reforça a experiência de todo o grupo”, analisa a especialista.

Quando existe relação entre o DNA da família e as ações da empresa, os valores e o propósito ganham força entre os colaboradores

A FORÇA DA ÁRVORE ESTÁ NAS RAÍZES

Os aspectos visíveis de um negócio, podem representar a manifestação do propósito e dos valores, mas se eles não forem preservados por uma estrutura podem se tornar apenas palavras fortes, ao longo do tempo. Parte do desafio é cuidar da governança da família empresária, envolvendo todos os públicos e os temas de família, patrimônio e empresa.

Ao fundar seu próprio negócio, os sócios Manchon e Martins sempre demonstraram preocupação com as fronteiras entre família e empresa. “Antes de abrir nossa empresa, trabalhamos por 15 anos e nos tornamos sócios de um negócio. Por uma questão de falta de governança, essa empresa acabou tendo problemas e desapareceu. Essa experiência deixou claro para mim que, independente do controle familiar, a governança é que determina o rumo do sucesso”, afirma Antonio Carlos Martins, um dos fundadores da Rommannel, uma das principais redes do varejo de joias do país.

Essa lição foi levada para toda a vida, estava claro para Martins e seu sócio Antonio Carlos Manchon, falecido em 2019, que a competitividade da Rommannel só seria possível se equilibrassem muita competência ao atuar na empresa e a preservação de suas raízes. “No início, trabalhamos isso de uma forma desestruturada, mesmo tendo 3 representantes da segunda geração no negócio. Só mais tarde é que isso começou a se formalizar”, afirma Martins.

Em 2015, buscando preparar a empresa para o futuro, os sócios começaram a estruturar a governança familiar. “Hoje, vejo que esse movimento foi muito importante, porque as duas famílias já trabalhavam questões de sucessão e como desenvolver um bom alinhamento familiar, sem que questões pessoais interferissem no negócio ou que a empresa fosse um peso para as pessoas”, lembra.

Hoje, o diferencial da consistência de valores da família empresária conti-



Antonio Carlos Martins: transparência e comunicação são processos que vivem em eterna construção

nua muito presente na Rommannel. “Ao mesmo tempo em que criamos vários fóruns para discutir adequadamente as questões de família, patrimônio e sociedade, temos muita transparência entre nós e comunicamos abertamente o que pensamos e o que vamos fazer”, diz Martins. Para ele, esse é um processo em eterna construção. “Temos no horizonte que a empresa traz o sustento de todos e que, se conseguirmos preservar a empresa das questões familiares e, ao mesmo tempo, transmitir o DNA de união e transparência das famílias para o negócio, continuaremos a construir o nosso sucesso”, completa.

E foi justamente a solidez desse en-

tendimento entre as famílias que ajudou a superar a ausência de Manchon, um dos fundadores. Valores que sempre foram praticados e que estavam se perpetuando, manifestados agora pela segunda geração e pela equipe constituída ao longo de sua gestão, reafirmaram a confiança e o compromisso em construir o futuro. “Sentimos até hoje a falta do Manchon, e muito, mas a empresa conseguiu continuar pois estava sólida, com estruturas muito bem construídas”, acredita.

Há uma forte conexão entre a história da família e do negócio. “Quando os colaboradores querem ajudar a construir a história de uma empresa,

eles permanecem por mais tempo e se dedicam mais, reafirma Tereza. Tudo isso está ligado a valores e propósito, que têm sido mais valorizados pelas novas gerações. “É um aspecto que vem naturalmente nas famílias empresárias e que facilita a formação de marcas fortes”, diz.

Na opinião da especialista, outro grande diferencial estratégico de uma família empresária é o cuidado. “O que acontece na empresa impacta a reputação do sobrenome da família, e isso é muito poderoso, já que leva os sócios, executivos e colaboradores a agir com base no fato de que carregam essa responsabilidade extra”, diz.



UMA HISTÓRIA BEM CONTADA

Os desafios do processo de comunicação em famílias empresárias

Por Laís Guarizzi, Relações Públicas / Sócia-Presidente da G&A Comunicação Corporativa

Sou neta de 4 avós imigrantes. Eles vieram para o Brasil de diferentes regiões da Itália para tentar o que a América tinha a lhes oferecer e, a despeito da pouca bagagem física, tinham de sobra nas veias muita “Forza e Coraggio” para enfrentar o que desse e viesse. Brava gente!

Hoje os 4 já se foram e, como legado, deixaram uma imensidão de histórias riquíssimas em experiências, desafios, sucessos, fracassos, tristezas e alegrias na família. É daí que veio a minha paixão por ouvir histórias.

Nestes mais de 30 anos de profissão na área de comunicação corporativa, tenho tido o privilégio de conviver com muitas famílias empresárias, tanto na condução de estratégias de comunicação que caminham de mãos dadas com as metas de negócios, quanto na prevenção e gerenciamento de crises de imagem e reputação. O que sempre me chama a atenção é o universo, infelizmente pouco explorado, de histórias a serem contadas. São bisavós, avós, pais, tios, filhos, sobrinhos, primos que trazem em seu DNA experiências, casos, fatos e dados que, por diversas razões, ficam escondidos e empoeirados.

Um grande desperdício, pois já está mais do que comprovado que o que mais desperta o interesse público é uma história muito bem contada, repleta de verdade, boa de se ouvir.

Os últimos anos e, particularmente, 2021 e 2022 têm sido marcados por muitas mudanças na comunicação corporativa. Mas uma questão permanece firme no caminho percorrido por empresas de sucesso: a maneira como elas se comunicam e contam suas histórias. E essa atitude está diretamente ligada ao seu desempenho junto aos seus públicos, sobretudo nos momentos de crise de imagem e reputação.

A empresa de hoje precisa comunicar seu propósito de maneira clara e genuína, sob o risco de ter seus produtos/serviços/marcas preteridos por outras que já entenderam que estamos em um mundo muito mais exigente em termos de imagem e posicionamento. O cliente está muito mais consciente no momento de suas escolhas e tende a deixar em segundo plano aquelas corporações que ainda têm o pensamento de comunicação de décadas passadas.

Observo que algumas empresas familiares, apesar de serem enormes e terem um forte recall de marca, ainda temem, por exemplo,

o contato com jornalistas. Uma boa dose de cuidado e atenção é necessária, afinal não é uma relação simples. Mas optar por não se expor abre oportunidades para que outros de fora (incluindo a concorrência) falem pela empresa. Essa postura reativa atinge outros públicos que, assim como a imprensa, esperam muito mais das lideranças empresariais.

Afinal, o que de fato é relevante quando estamos falando de comunicação na família empresária? O primeiro passo é desconstruir alguns estereótipos que muitas vezes são herdados de geração em geração e já não fazem mais sentido. Com o devido respeito aos nossos antepassados, é preciso sempre se perguntar: por que estamos nos comunicando (ou não estamos nos comunicando) dessa forma?

O segundo aspecto a ser considerado é a coesão das informações, seja qual for o contexto de relacionamento em que ela aconteça. Colaboradores, acionistas, investidores, clientes, consumidores, fornecedores, parceiros de negócios, autoridades, comunidade ao entorno, sociedade em geral, formadores de opinião, jornalistas, influenciadores e até mesmo a concorrência devem ser impactados pelas mensagens-chave da empresa, baseadas nos valores a serem transmitidos. Nada vende mais do que um discurso verdadeiro e transparente.

Por fim, os membros familiares devem fazer uma autoanálise sincera e despidas de vaidades para escolher quem são os melhores “contadores desta história” dentro da empresa. Ou, numa linguagem mais corporativa, quem são os porta-vozes. A boa notícia aqui é que ninguém nasce porta-voz. Mesmo o mais eloquente dos executivos (e talvez principalmente ele)], aprendeu técnicas para se comunicar adequadamente. Media trainings, coaching em comunicação e programas de desenvolvimento de competências de comunicação, entre outros treinamentos focados na construção de discursos e posicionamentos, são fortes aliados da liderança para transmitir a mensagem correta, no momento certo, da maneira apropriada.

Comunicar é uma arte e uma jornada coletiva em que todos da família saem fortalecidos, tanto individualmente quanto em grupo. Assim como as histórias contadas pelos meus “nonos” ecoam nos meus ouvidos até hoje, torço para que todas as famílias empresárias nos brindem com boas histórias! Elas certamente existem e podem ser fortes aliadas na condução dos negócios.

Comunicar é uma arte e uma jornada coletiva em que todos da família saem fortalecidos

5

histórias que inspiram

Conheça a trajetória de membros da nova geração que assumiram o desafio da sucessão e continuidade em 5 famílias empresárias

Cada família empresária tem uma realidade única. O olhar mais comumente praticado é o de buscar lições a partir dos fundadores, os empreendedores da primeira geração. Sim, registrar, preservar e divulgar suas histórias tem sido grande fonte de inspiração. Mas o que podemos aprender com as novas gerações protagonistas da transição de gerações? Aqueles que já caminharam além dos passos dos fundadores, e avançaram desafiando as estatísticas de sobrevivência das empresas familiares.

Reunimos cinco exemplos de representantes de 2ª e 3ª gerações de distintas famílias empresárias. As histórias de Alessandra Nishimura, Dirceu Pezzin, Felipe Zica, Leonardo Schneider e do casal Sara Hughes e Carlos Renato Trecenti, que apresentamos aqui, trazem personagens muito diferentes, que representam as distintas contribuições, origens, negócios e regiões do Brasil.

São trajetórias completamente diversas, mas que também trazem pontos em comum: fazer valer seu valor pessoal e profissional, encontrar seu projeto de vida, alinhar o sonho individual com o coletivo, e manter o legado, ao mesmo tempo em que constroem novos caminhos para o futuro. Sabemos que a transição exige mudanças, também representa um momento rico, pois exige uma reconfiguração. Às vezes, uma mudança conflituosa. Às vezes, mais harmoniosa. Cada passo nos faz refletir sobre os desafios da evolução das famílias empresárias e as atitudes para colher bons frutos do convívio entre gerações adultas.

SARA HUGHES e CARLOS RENATO TRECENTI: no centro da governança familiar



Na preparação dos novos membros da família e na formação profissional dos colaboradores da empresa, a educação sempre foi um tema importante nos projetos de Sara e Carlos Renato

Carlos já estava no negócio, trabalhando com os tios. Antes da chegada de Carlos Renato e Sara, em 1996, dois outros membros da família tinham atuado na empresa por algum tempo. “Já era um ambiente que tinha uma dinâmica familiar bem típica de segunda geração, com mais gente envolvida e decisões mais complexas. Por isso, o tema da estruturação de regras surgiu cedo”, analisa Carlos Renato.

De conversas informais, começaram a surgir as duas primeiras normas da atuação da família no negócio: uma regra de acesso para membros da família no negócio e regras de dividendos para os sócios. “Nessa época vários membros da família já faziam faculdade e essa questão da atuação na empresa iria surgir. A mudança para um modelo mais estruturado foi importante para a maturidade de toda a família”, avalia.

Carlos Renato e Sara começaram a conversar com as novas gerações sobre as questões relacionadas à família empresária. Nascia o Conselho Júnior, que nos três anos seguintes envolveria 10 membros da terceira geração, todos entre os

Com décadas de atuação destacada no mercado, a família Trecenti transformou a Lwart em uma referência em seu setor. A primeira geração havia desenvolvido o negócio com maestria, mas avançado pouco na estruturação formal do patrimônio, sociedade e família. Naturalmente, o cuidado com a governança familiar e societária e com a preparação das novas gerações foi ficando sob a responsabilidade de Carlos Renato, filho mais velho de Renato Trecenti, um dos fundadores, e sua esposa Sara Hughes.

“Esse foi um dos poucos assuntos em que atuamos juntos, pois desde o início procuramos separar nossa atuação no negócio”, conta Carlos Renato. Recém-casados, eles as-

sumiram posições diferentes nos negócios da família: entre 1996 e 1998, Sara esteve na Lwarcel. Quando Carlos Renato assumiu a gestão da empresa, Sara passou para o negócio de produtos asfálticos, cuidando também da área administrativa de todo o grupo. “Essa nossa separação de funções sempre foi muito saudável, tanto para o profissional quanto para a vida pessoal”, avalia ele.

Estruturar a governança familiar e societária se tornou necessário pelo crescimento da família. Tudo havia começado com quatro irmãos que decidiram trabalhar juntos no início dos anos 50. Em 1975, quando a Lwart foi fundada, o irmão mais velho já havia falecido e seu filho Luiz

16 e os 22 anos, para educar a nova geração em uma estrutura mais preparada para os desafios que viriam com o novo século.

VOCAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO

Enquanto Carlos Renato atuava em várias funções na direção das empresas do grupo, Sara se constituía em uma líder natural das questões de formação das equipes. Em 2000, quando o primeiro projeto de educação na cidade já havia sido realizado, chegou a notícia de que a unidade do Senai em Lençóis Paulista iria fechar por falta de recursos. Faltou combinar o jogo com a família. “Nós mantivemos a unidade funcionando aqui, comprando vagas para os funcionários das empresas do grupo e garantindo que eles pudessem ter um futuro com perspectivas melhores”, comenta Sara.

O foco na educação logo ganhou um novo viés. Em 2001, na renovação dos votos de cinco anos, o casal conversou sobre seus planos. “Disse para o Carlos que se fosse para termos filhos, eu não iria ficar por aqui de jeito nenhum sem montar uma escola”, diz Sara. Em 2003, grávidos da primeira filha (Sophia), eles compraram o terreno e deram início ao projeto. “Visitamos o oitavo ano de todas as escolas da região e passamos a falar sobre vocação, sobre outras possibilidades profissionais que não fossem somente cortar cana, sobre a importância de dar continuidade aos estudos. Foi um trabalho de evangelização mesmo”, lembra ela.

Sara reafirma a tônica dos planos que sempre embasaram a continuidade, “Carlos tem o amor dele por tudo, e eu tenho amor por ele”

Hoje, pessoas impactadas naquela época estão dando aula nas escolas da região ou desenvolveram outras carreiras, abrindo novos horizontes para suas vidas. “É lindo ver essa transformação de vida”, diz Sara.

A escola só seria colocada de pé mais tarde. Antes disso, era preciso planejar cada passo da nova empreitada, ao mesmo tempo em que as responsabilidades com a Lwart e a governança familiar continuavam. Nessa toada, um novo ciclo de cinco anos se passou.

Depois de dez anos no Brasil, Sara estava decidida a viver no exterior. “Já tinha feito muita coisa na empresa, o momento do negócio era muito positivo, a governança estava encaminhada, tudo se encaixava para irmos embora”, lembra. Já estava definido que ela sairia do dia a dia da Lwart como parte de uma migração gradual dos familiares para os Conselhos de Administração e Societário. Em novembro de 2008, durante uma assembleia familiar, o casal deu a notícia. Logo em seguida, Sara e a filha Sophia (com um ano de idade na época) foram passar o fim de ano com o lado americano da família.

Foi quando os tios de Carlos Renato ofereceram a ele a possibilidade de assumir a presidência do grupo no lugar de seu pai. “Pode até ser que o intuito da conversa fosse me convencer a não ir embora, mas era de fato uma ideia que valia a pena discutir com carinho”, pondera ele. “Parte do plano de mudança era para estar mais perto dos meus pais, que já estavam com mais idade. Eles mesmos acabaram dizendo que eu não devia me prender a eles, deveria viver minha vida”, acrescenta Sara. Muitas conversas entre os dois e o novo plano de cinco anos do casal passou a contemplar mais um período no Brasil.

Em uma transição que aconteceu até 2009, um novo acordo societário foi celebrado na família e todos os fundadores, além de Sara, saíram da gestão do negócio. Carlos Renato assumiu a presidência do grupo. Este momento marca uma mudança de rumos profissionais para o casal. Enquanto Carlos Renato assumia a liderança do negócio da família, Sara decidiu se dedicar ao projeto da escola, longamente acalentado, mas ainda no papel. Um projeto criado do zero, refletindo seu modo de pensar e suas crenças.

Sem uma educação formal em Pedagogia

(o que só aconteceria em 2012), Sara formou seu plano com base em muito benchmark. “Estudei muito lá fora sobre os modelos de educação, o que estava dando certo no cenário da educação e, principalmente, que tipo de escola poderia preparar as novas gerações para o futuro”, conta. O resultado foi uma escola baseada em conhecimento crítico, colaboração, cidadania e cultura, em que a educação é aberta, baseada em projetos multidisciplinares e voltada à excelência.

Os novos papéis do casal (ela como membro do Conselho e ele como presidente do grupo) são um microcosmo das transformações da família empresária. O movimento de mudanças feito em 2008 levou à saída de cinco membros da família da direção e as grandes decisões estratégicas passaram a ser discutidas no Conselho de Administração, com processos muito mais formalizados. “Passamos a viver um novo momento, com uma interferência menor da família no dia a dia do negócio, o que é essencial para a perpetuidade da família empresária”, comenta Carlos Renato.

Desde 2019, a venda da Lwarcel, na área de celulose, e a finalização de uma nova rodada de revisões na governança do grupo, que diminuiu o Conselho de Administração para cinco membros (quatro deles independentes) e o Conselho de Sócios para quatro membros, mudaram o papel de Carlos Renato. Ele assumiu a presidência do Conselho, deixando a gestão executiva do grupo. “Passei a ter mais tempo para me envolver nos assuntos da escola e, principalmente, para a família”, diz ele. A cobrança existia. “A Lwart sempre foi o holofote e nos últimos anos fiz pressão para que ele me ajudasse mais”, admite Sara.

“Os próximos anos serão os últimos das meninas aqui em casa e estou muito feliz por ter a oportunidade de participar mais da vida delas”, diz Carlos Renato, se referindo às filhas Sophia e Giovana, hoje adolescentes. A saída da gestão executiva do negócio fez com que ele descobrisse outros prazeres na vida. “Passei a tirar um mês de férias por ano e dediquei bastante tempo à construção da nossa nova casa. São coisas que seriam impossíveis no passado. Quando penso em tantas coisas que consigo fazer hoje e que não teria a chance se estivesse em outro momento da vida, fico muito feliz, é uma sensação muito boa”, finaliza.

ALESSANDRA
NISHIMURA
3ª geração - SP



DIRCEU PEZZIN
2ª geração - RS



FELIPE
SIMÕES ZICA
2ª geração - MG



LEONARDO
SCHNEIDER
3ª geração - RJ



SARA E CARLOS
RENATO TRECENTI
2ª geração - SP



AUDIOLIVRO

TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES

5 histórias inspiradoras da nova geração

www.hoft.com



CONTINUIDADE // Capa

DIRCEU PEZZIN: a expansão que vem pela nova geração



“Abandonei o individual para pensar no coletivo, mas principalmente para ajudar meu pai. Acabei ajudando não só ele, mas todos os tios”, diz Dirceu. Sem essa virada nos rumos da empresa, a Peccin já não existiria

sa começou a criar em mim uma relação de amor com a empresa”, conta.

Até os 15 anos, ele trabalhou como auxiliar de escritório na fábrica. Nas férias, passava o dia todo na empresa, fazendo o que era apresentado para ele. Ao terminar o primeiro grau (hoje ensino fundamental), Dirceu se mudou para a capital Porto Alegre. Sem que fosse possível sustentá-lo na cidade grande, ele se tornou representante comercial da Peccin. “Pegava minha pastinha, o mostruário de balas e todos os dias ia para os clientes, de ônibus. Ganhava meu dinheirinho, tinha uma certa independência e gostava muito do que fazia, então abracei a oportunidade”, recorda.

Mesmo assim, ele não enxergava a empresa como parte do seu futuro. “Eu gostava do meu trabalho, mas não queria fazer carreira na Peccin. Os irmãos tinham uma relação difícil entre eles e o negócio tinha muita dificuldade de sobreviver. Eu não queria aquilo para mim”, confessa.

Mas, cursando duas faculdades ao mesmo tempo (Engenharia Civil e Ad-

Em famílias empresárias, a separação entre as relações pessoais e profissionais costuma ser bastante tênue. Muitas vezes, questões familiares interferem no desenvolvimento dos negócios e até mesmo em sua sustentabilidade no longo prazo. A história de Dirceu Pezzin mostra os desafios que conflitos familiares trazem e o tamanho da persistência e força de vontade necessárias para superar os obstáculos que surgem.

Dirceu começou a trabalhar na pequena fábrica de doces da família, em Erechim (RS), aos 11 anos. A Peccin nasceu em 1956 e foi crescendo lentamente, superando dificuldades de ges-

tão e de relacionamento entre os sócios que por pouco não fizeram com que a empresa desaparecesse.

“Minha mãe ajudava a vender para pequenos comerciantes, meu pai e meus tios estavam o tempo todo no negócio. Eu cresci vendo todo mundo trabalhando e naturalmente fui fazendo parte daquilo”, lembra. De manhã, Dirceu ia à escola pública da cidade. À tarde, ajudava o pai Orélio e os tios Clemente e Rovílio no que podia: empacotar balas, atividades no escritório... Em uma empresa com apenas três funcionários, é preciso lidar com tudo o que aparece. “Essa rotina de meio período na empre-

“Todos da segunda e terceira gerações estão envolvidos no processo de governança. Esse é o grande desafio para os próximos 10 anos”

ministração de Empresas), Dirceu precisava se sustentar. Para isso, ele continuava trabalhando como representante comercial. “Atendia os clientes na hora do almoço, aos sábados de manhã, às vezes faltava às aulas para vender”, conta. Sua vida era só estudar e trabalhar. Assim, conseguiu terminar Engenharia em quatro anos e meio, com ainda um ano para terminar Administração.

Até então, a tônica da empresa era de sobreviver, sem fôlego financeiro para passos mais ousados. “Meu pai e meus tios sempre trabalharam muito para ter o suficiente para viver. Eles faziam o que podiam para dar conta do recado. Com o tempo fui vendo uma série de limitações na maneira como eles cuidavam do negócio”, diz. “Meu pai e meus tios sabiam trabalhar de um jeito que, de alguma forma, tinha funcionado. Mas para crescer íamos precisar mudar”, diz.

A HORA DA VIRADA

No último ano da faculdade de administração, a universidade entrou em greve. Dirceu aproveitou o momento para repensar sua vida. Em Erechim, abriu um escritório de engenharia e imaginava ter sua carreira encaminhada. Mas a empresa passava por um mais um momento delicado. “Meu tio e meu pai estavam sendo lesados por um contador, que ajudava os outros tios também”, diz. Dirceu foi convidado a tentar evitar que o barco afundasse.

Em 1984, aos 24 anos e com experiência profissional limitada, Dirceu chegou para supervisionar a ação do contador, que tinha 7% da empresa. Nos meses seguintes, Dirceu conseguiu provar que o contador estava desviando recursos. Seu trabalho trouxe mais um tio para seu lado e, juntos, os quatro começaram a virar o negócio. “Foi o início de uma trajetória de muita confiança. Eles acreditaram em mim nos momentos mais difíceis”, diz.

O afastamento desse sócio que fraudava a empresa iniciou um novo ciclo na empresa e, para Dirceu, uma nova vida. Em cerca de um ano, a Gerência Geral da Peccin foi delegada a ele, que teve a oportunidade de desenvolver muitas novas ideias com apoio da geração fundadora. “A empresa tinha cerca de 40 funcionários e, depois de ter enfrentado essa situação super difícil, passamos a crescer juntos. A união da experiência deles e da minha vontade de vencer colocou a empresa numa nova rota, de crescimento”, afirma.

O plano original era ficar na empresa por cinco anos, colocar a Peccin nos trilhos e voltar a cuidar de sua vida e seu negócio de engenharia. Mais de uma vez ele quis buscar seu próprio caminho, mas sempre acabou sendo convencido a ficar. Muitos anos depois, se tornaria sócio da empresa. “Abandonei o individual para pensar no coletivo, mas principalmente para ajudar meu pai. Acabei ajudando não só ele, mas todos os tios”, diz. Sem essa virada nos rumos da empresa, a Peccin fecharia e os fundadores teriam que recomençar a vida aos 50 anos. “Teria sido bem complicado, porque eles não tiveram tanta oportunidade de estudar. Felizmente, dali em diante tudo deu certo para nós todos. Continuamos construindo uma história muito bonita, com muito trabalho, respeito pelo passado e olhar no futuro”, conta.

DE OLHO NO FUTURO

Hoje, a terceira geração está sendo preparada para assumir um papel na sociedade, não necessariamente na gestão. O que, considerando o histórico de conflitos nas duas primeiras gerações, pode ser saudá-

vel. “Montamos um modelo que direcionou a terceira geração a se preparar para atuar no mercado. Ao mesmo tempo, eles estão recebendo uma boa formação em termos de governança”, diz Dirceu. Atualmente, o Conselho Familiar conta com dois membros da segunda geração e dois da terceira, para mesclar ideias e contribuições e dar voz aos mais novos.

Como único representante da segunda geração que foi sócio da empresa junto com os fundadores, Dirceu cresceu dentro do negócio familiar, desde quando tinha 30 funcionários até hoje, com exportação de doces e guloseimas para o mundo inteiro. Hoje no papel de CEO e membro do Conselho de Administração (que conta com outros dois membros familiares e dois independentes), ele vê as questões familiares resolvidas, a sociedade solidificada e o negócio em franco crescimento.

Ao mesmo tempo, a família hoje vê outras possibilidades de investimento e atuação, o que contribui para pacificar a gestão do negócio principal. Nos próximos anos, a família quer criar um *Family Office* para dar mais suporte aos ramos familiares e suas holdings. O Conselho Familiar, que realizou seu primeiro encontro em 2018 e hoje conta com comitês de formação de sócios e de comunicação, é outro instrumento importante para evitar que os erros do passado se repitam. “Estamos mais próximos e com uma comunicação que funciona melhor. Todos da segunda e terceira gerações estão envolvidos e podem trabalhar nesse processo de governança. Esse é o grande desafio para os próximos 10 anos, com uma integração cada vez maior da família e cada um tendo um papel claro no crescimento”, diz.

Há 35 anos como CEO, Dirceu sabe que sua sucessão virá em breve, embora ainda sem data certa. “Não quero envelhecer na gestão. É importante abrir espaço para novas ideias e, ao mesmo tempo, continuar contribuindo no Conselho de Administração, cobrando experiência e resultados da liderança. Nosso caminho nos próximos anos vai seguir essa trilha”, conclui.

FELIPE ZICA: família que cresce unida



Até a morte de seu pai, nem Felipe nem os demais membros de sua geração tinham parado para pensar na sucessão da família. A partir de um grande choque, eles passaram a ver a governança como algo essencial

que o caminho sempre era demorado. “No caminho para lá, meu pai dizia que ia dar uma passadinha na fábrica, o que muitas vezes demorava o dia inteiro”, conta. Em vez de lamentar, a criançada se divertia, jogando bola no estacionamento, brincando com o que encontrasse nas proximidades e até dando umas voltas na fábrica. “A Leca, minha cunhada, diz que fomos criados para a guerra, porque precisávamos ter resiliência para lidar com esse tipo de situação. Para mim, isso foi ótimo”, afirma.

Aos 17 anos, Felipe começou a cursar Administração de Empresas. Quatro anos depois de formado, continuaria os estudos com uma pós-graduação no IBMEC de Belo Horizonte (MG). “Quis ter uma qualificação melhor, mais bagagem para lidar com o dia a dia. Meu irmão tinha feito, recomendou, e então fui atrás”, diz. Sua especialização foi em Finanças, como um complemento à formação em Administração que agregou a ele também como futuro acionista da empresa. “A formação acadêmica é sempre importante e sempre foi algo muito

Felipe é o mais novo dos cinco filhos de Sandra e José Rodrigo Zica, um dos fundadores da Minasligas, uma das principais indústrias fabricantes de ligas metálicas do país. Com 14 tios e tias e inúmeros primos, grandes reuniões familiares eram naturais. E, enquanto crescia, sua convivência diária com os irmãos era marcada por cumplicidade, confusões e negociações permanentes por espaço e individualidade. Isso faria com que, na idade adulta, a área comercial caísse como uma luva para Felipe. “Como o mais novo da família, sempre precisei negociar bastante, mesmo sem saber”.

O negócio da família também era algo natural no dia a dia, já que o pai não

separava o profissional do pessoal. “Ele falava dos negócios, contava histórias, levava a gente para lugares que tinham a ver com a empresa e acaba permitindo que a gente, de alguma forma, participasse do que acontecia”, diz. Mesmo em pequenas doses, Felipe cresceu em contato com o negócio, estabelecendo uma relação que se solidificou naturalmente. “Meu pai era muito verdadeiro, transparente e intenso no que fazia e a gente vivia essa intensidade com ele. A empresa era parte da nossa vida, e não tinha como não ser”, analisa.

Uma lembrança forte de Felipe é viajar para passar feriados em uma fazenda da empresa em Pirapora (MG). O problema é

“Ética, determinação, dedicação, organização, cuidado, detalhismo, tudo isso está presente no que fazemos e transparecem até mesmo nos funcionários da empresa.”

valorizado na família, desde meu avô, que era médico e, mesmo com as dificuldades de criar 15 filhos, plantou essa semente para que filhos e netos seguissem”.

Depois de formado, Felipe começou a estagiar na empresa da família. “Aqui nunca teve essa coisa de ‘filho do dono’: o tempo todo, meu pai e meus tios incentivavam a fazer cursos, treinamentos, a melhorar sempre. Desde cedo, estava claro que para me estabelecer, o sobrenome não valia”, diz.

Embora a área comercial o interessasse desde a adolescência e ele tenha chegado à diretoria da empresa nessa área, Felipe começou sua trajetória por outro caminho. “Na faculdade, percebi que tinha facilidade com gestão. Foi por onde comecei, mas assim que tive uma chance, migrei para o Comercial”, diz. Para ele, a transparência dos pais ao fazer do negócio uma parte constante do dia a dia ajudou a tomar uma decisão mais madura. “Desde sempre, meu pai falava o que acontecia na fábrica, e isso me ajudou a me identificar com o negócio. Sempre achei natural que eu iria trabalhar na empresa, nunca foi algo que me gerou dúvidas”, comenta.

O TIO COMO EXEMPLO

Ele não acredita que ter construído toda a carreira na Minasligas tenha sido um problema. “Se eu tivesse primeiro tido

experiências em outras empresas, conheceria outras coisas, mas isso não me impediu de me desenvolver. E a presença do meu tio me guiando foi muito importante para me fazer evoluir”, diz ele, se referindo a Paulo Cezar, um dos fundadores da empresa e, à época, diretor comercial.

Felipe e Paulo trabalharam juntos por quase duas décadas. “Ele foi meu tutor profissional e sempre tivemos uma relação muito boa. Pude vivenciar com ele a prática do negócio, fechando negociações juntos. Ele sempre teve uma postura muito generosa, me ensinando tudo o que podia, desde técnicas de negociação até os detalhes da distribuição de produtos”, conta.

Com isso, Felipe se tornou o sucessor natural do tio Paulo na área comercial. Focado em fazer bem seu trabalho, Felipe teve seu valor naturalmente apreciado e foi conquistando seu espaço aos poucos. Em um período de 10 anos, em que começou como estagiário na área comercial, ele passou para a área de Logística, onde foi evoluindo até coordenar as operações de exportação. Depois, voltou para a área de vendas e avançou até gerenciar toda a internacionalização da empresa. Um passo por vez, sempre com a tutoria de Paulo. “Ele foi percebendo que eu poderia fazer mais e foi me acolhendo, de uma forma muito generosa. Tudo o que ele fazia, me colocava junto e eu fui absorvendo tudo o que podia. Para mim, é um exemplo de liderança”, conta.

UM GRANDE CHOQUE

O espírito de família sempre esteve presente na vida da família empresária. Essa característica seria colocada à prova em março de 2008, quando José Rodrigo, o pai de Felipe, faleceu inesperadamente. “Eu ainda era novo, tinha 30 anos, e nem passava pela cabeça a ideia de perder meu pai tão cedo”, lembra. Foi um momento difícil não só pessoalmente, mas também para toda a família e para o negócio. “Ele era uma liderança para todos nós e uma referência para a família inteira”, diz.

Ainda em luto, era preciso seguir em frente. Naquele momento, a presença firme de seu tio Tadeu, um dos fundadores da empresa, foi marcante. “Com muita inte-

ligência e sabedoria, ele foi o nosso anjo da guarda. Éramos muito jovens e inexperientes e ele, com muito jeito, calma e dedicação, nos apoiou. Ele é, até hoje, uma inspiração”, conta Felipe.

Esse também foi um momento em que as questões de governança falaram alto. “Até ali, minha geração não tinha parado muito para pensar em sucessão. Só com esse grande choque é que passamos a agir e começamos a ver a governança como algo fundamental. Todo mundo, sem exceção, vestiu a camisa. E isso foi essencial”, afirma.

“Eu e meus irmãos estávamos numa situação confortável, como a nova geração que tinha tempo para aprender. De repente, tivemos que assumir as rédeas do nosso núcleo familiar”, conta. Para ele, a união forjada nesse momento de crise reforçou não só o DNA familiar, mas também o da empresa. “Temos valores pessoais e corporativos muito parecidos, que vêm lá do meu avô, passam pelos fundadores da Minasligas e chegam até a gente. Ética, determinação, dedicação, organização, cuidado, detalhismo, tudo isso está presente no que fazemos e transparecem até mesmo nos funcionários da empresa. São valores muito arraigados e que procuramos sempre cultivar”, diz Felipe.

Para ele, governança é um assunto importantíssimo. “A gente tem muito orgulho e respeito pela MinasLigas e pela nossa história, então precisamos estimular esse sentimento em toda a família, para que as novas gerações deem continuidade a tudo o que construímos até aqui”, diz. Para ele, a construção de uma empresa que sobreviva ao passar do tempo, e que seja maior que a soma das pessoas que a criaram, é algo muito forte. “Quero muito que dê muito certo, principalmente com a família toda unida. É por isso que visto a camisa da governança familiar”, completa.

Um dos principais patrocinadores da governança familiar no grupo, Felipe acredita que esse é um processo mais simples para as gerações mais novas. “Os mais novos são essenciais para que tudo isso dê certo e o nosso legado seja preservado. Temos avançado passo a passo nesse processo e visto o quanto a família é unida. Isso me orgulha bastante”, afirma.

LEONARDO SCHNEIDER: a terceira geração é a soma das anteriores



Hoje, o convívio entre as diferentes gerações no negócio flui bem. Para isso, a união dos primos se tornou um fator decisivo e permitiu o bom andamento da governança

sócios, um pouco por vez”, explica Leonardo. “Quando meu pai e meu tio Ronald passaram a trabalhar na empresa, fizeram a mesma coisa, até que a Apsa, que nasceu com vários sócios de diferentes famílias, se tornou uma empresa de uma única família”, diz.

O negócio que mais prosperou foi o de administração de imóveis, pela verticalização do Rio de Janeiro a partir dos anos 50. Nas décadas seguintes, a cidade experimentou um grande crescimento imobiliário, com a construção de edifícios em bairros como Copacabana e Tijuca e, mais tarde, na Barra da Tijuca. “A Apsa surfou nessa oportunidade e foi se especializando no setor”, conta Leonardo.

Nesse período, o papel da segunda geração se evidenciou, com o pai e o tio atentos ao foco nos negócios. “Priorizar a administração de imóveis foi o que fez a empresa ser líder de mercado. Meu pai diz que meu avô foi muito empreendedor, mas pouco organizado para estruturar essa retaguarda”, ressalta. O papel de organização ficaria com o pai, Carlo.

Quando lembra de seu avô Carlos Henrique, Leonardo Schneider lembra de uma pessoa sociável e carismática. Apesar de só ter convivido com ele até os 12 anos, a vóia empreendedora do avô ficou registrada. “Ele tinha uma vontade muito grande de vencer”, diz. “Veio da Alemanha para o Brasil sem nenhuma perspectiva ou foco e, por isso, tentava empreender de todas as formas, sempre buscando alguma coisa que gerasse solidez e segurança. A perseverança dele teve um forte impacto em toda a família.”

Carlos Henrique foi caixeiro-viajante, teve um caminhão de sorvete no qual também transportava peixe para o inte-

rior do País, chegou a ter farmácia, metalurgia e diversos outros negócios, sempre inquieto e tentando encontrar um porto seguro. Juntando-se a um grupo de alemães que havia criado a Apsa em Porto Alegre, em 1931, ele manteve a vóia empreendedora: ao longo de sua história, a Apsa teve mais de 15 negócios diferentes, do comércio à indústria.

A empresa é um caso raro de sociedade pulverizada que passou a ser unifamiliar. Esse processo começou quando Carlos Henrique teve a oportunidade de comprar as ações de um dos diretores, que havia falecido. “Depois disso, ele foi comprando as participações dos outros

Hoje, o convívio entre as diferentes gerações no negócio flui bem. Para isso, a união dos primos se tornou um fator decisivo e permitiu o bom andamento do projeto de governança

Para o filho, o pai era uma pessoa de pouco diálogo, que foi um mentor com seu exemplo de vida. “Enquanto meu avô tinha esse lado de querer abraçar tudo e empreender sempre, meu pai era mais centrado, muito focado”, comenta. Para Leonardo, a mistura entre os estilos do avô e do pai teve um efeito importante na identidade da Apsa. “Até hoje temos a perseverança e o empreendedorismo, mas temperados por um jeito mais racional de buscar novas possibilidades”, avalia.

Leonardo ingressou na Apsa após concluir a faculdade de Economia com dois objetivos claros: conhecer o negócio e tratar bem as pessoas. “Queria aprender tudo. E demonstrar simplicidade, não queria que as pessoas me vissem como filho do dono. Queria conhecer não só os departamentos, mas a história das pessoas”, explica.

Com disposição para aprender, foi galgando degraus até assumir a área comercial, período em que a empresa cresceu na captação de condomínios e na abertura de filiais, que hoje são sete no País. Leonardo foi o primeiro integrante da terceira geração a integrar a Apsa. Na sequência vieram os primos Christian, Frances e Fernando.

CONFLITOS E CONVÍVIO

O primeiro desafio que colocou a terceira geração à prova aconteceu ao final dos anos 1990, quando a empresa entrou em um projeto malsucedido, que chegou a ameaçar a continuidade dos negócios. “O projeto foi apresentado para o meu pai e para o meu tio e o processo de discussão das oportunidades era muito empírico. Não havia conselhos. Esse projeto não era o foco da empresa e começou a fazer água”, relata.

A terceira geração se mobilizou para, junto com os pais, chegar a uma solução para esse desafio. Uma mobilização que funcionou como um ponto de inflexão na história da empresa, pois aproximou a família e deu início à discussão de um projeto de governança. “Conseguimos resolver aquele problema, fomos estruturando os fóruns, fizemos um planejamento estratégico e trouxemos executivos do mercado. Com isso, a terceira geração foi criando um time e esse processo nos legitimou perante a segunda geração”, analisa.

Isso não significa que tudo a partir dali tenha acontecido tranquilamente. Em 2004, Leonardo chegou a abdicar da copresidência da empresa, em um episódio que expôs as divisões na família e provocou mudanças importantes. “Os mais novos falavam em investir, em crescer, expandir o negócio. Meu pai tinha uma postura muito conservadora. O tio Ronald também concordava conosco, mas meu pai tinha uma postura inflexível. Isso foi crescendo tanto que não aguentei mais a situação e resolvi sair”, revela Leonardo.

A situação gerou um enorme conflito. “Fui muito cobrado, porque saí de uma forma abrupta, sem falar com ninguém antes”, diz. O episódio gerou um ano e meio de terapia para os acertos entre Leonardo e o pai. Nesse período de análise, várias percepções vieram à tona. “Ficou claro para mim que tanto meu pai quanto eu queríamos que a empresa tivesse vida longa e que a família prosperasse. Só que ele não abria mão do que havia sido importante na trajetória dele, e que eu queria mudar. Ficou claro que eu não queria destruir o que tinha sido feito, apenas fazer de uma forma diferente”, enfatiza.

Esse processo gerou compreensões de lado a lado. “Quando a gente se entendeu, a empresa cresceu mais, conseguiu montar todos os conselhos na parte de governança. Todo mundo se apoiou nesse movimento, em que estamos vendo os investimentos, renovando os acordos de família e focando na quarta geração que está chegando”, conta. “Entendi que tinha agido errado ao sair da empresa sem conversar e tive que procurar de novo meu espaço na sociedade”, admite.

O crescimento da empresa na região Nordeste, com a aquisição de diversas empresas, foi um estímulo para que Leonardo ficasse mais atento ao que acontecia fora do escritório. “O Fernando brinca que eu pego o leão com a unha e jogo ele para dentro da empresa para ele matar o leão”, conta. “E é verdade: ele é mais detalhista, enquanto eu sou mais empreendedor, quero ver as coisas acontecendo.” De certa forma, o relacionamento entre os primos espelha a relação de Carlos Henrique com seu filho Carlo, pai de Leonardo, mas de forma bem mais saudável.

Hoje, o convívio entre as diferentes gerações no negócio flui bem. Para isso, a união dos primos se tornou um fator decisivo e permitiu o bom andamento do projeto de governança. “Temos um Conselho de Administração, que contou até com um presidente independente, e temos um Conselho de Família cada vez mais atuante. Sempre temos um encontro da família toda e o ambiente como um todo é muito mais leve”, afirma.

Com menos de 50 anos de idade, o futuro de Leonardo está, por enquanto, intimamente ligado ao futuro da Apsa. “O grupo tem 89 anos e me vejo no negócio por ainda uns 15 anos”, diz. Dessa forma, ele estará ativo no negócio familiar quando a Apsa completar um século de vida. Nesse período, o foco está em contribuir para o crescimento dos negócios, em um ambiente que deverá passar por grandes transformações. “Temos vários projetos na companhia que, respeitando o que a gente já construiu e o legado que temos, procuram nos colocar nesse mundo digital, de inovação”, conclui.

ALESSANDRA NISHIMURA: a importância das relações familiares



Alessandra ajuda a construir uma família empresária que trabalha bem suas diferenças, respeita os projetos de vida e busca o consenso e a harmonia

ele não está presente, mas os valores dele são os nossos valores”, diz. Shunji costumava dizer, por exemplo, que ninguém cresce sozinho, que é preciso semear a vida para poder colher mais tarde e que depois da noite sempre vem o dia. Ensinaamentos simples, mas muito impactantes. “Até hoje nos baseamos no que ele falava. Buscamos agir em grupo, ter paciência para plantar e entender que toda crise um dia termina. São princípios que nos fortalecem nos momentos difíceis”, avalia Alessandra.

Alessandra cresceu tendo um relacionamento prático com a Jacto. Seu pai, Jiro, não escondia o que acontecia na empresa e o negócio familiar era parte da vida cotidiana. Ela e seus irmãos trabalhavam na empresa durante as férias de verão. “Eu ia para o Centro de Processamento de Dados – CPD, porque na época eu era muito boa com números”, lembra.

A relação positiva que seu núcleo familiar tinha com a Jacto não

No papel, ela é uma integrante do Conselho de Sócios. Na prática, porém, a importância de Alessandra Nishimura vai muito além. Ao longo de 20 anos, Alessandra vem sendo o grande motor do desenvolvimento de toda a família e a “cola” que une as várias gerações em prol de um sentido comum.

Por aptidão natural, Alessandra faz o trabalho de bastidores na família empresária Nishimura (proprietária do Grupo Jacto), conversando com todos na família, aparando arestas, ajudando os mais novos a definir seus caminhos e facilitando oportu-

nidades de diálogo entre as diversas gerações e núcleos familiares.

O avô Shunji, o fundador da Jacto, sempre foi sua inspiração. “Certa vez, fui visitar meu avô, já bem idoso. Sentei ao lado dele na cama e ele me disse: ‘tenho uma coisa importante para te falar. Cuide da família, não deixe ninguém brigar’. Foi uma incumbência que ele me deu e que levo até hoje”, conta.

Essa responsabilidade vem carregada com a missão de preservar os valores da família, uma vez que a presença do avô continua sendo muito forte. “O que mudou é que hoje

“No papel, hoje Alessandra faz parte do Conselho Consultivo. Na prática, ela é muito importante para fazer com que os relacionamentos na família empresária fluam em harmonia”

era regra, porém. “Muitos primos não queriam saber da empresa, diziam que era só briga, só discórdia, que seus pais chegavam em casa com dor de estômago. Para a gente foi diferente, porque meu pai conseguia transmitir as coisas de uma forma bem mais amena”, comenta.

Os estudos levaram Alessandra para um intercâmbio nos Estados Unidos e, depois, para a Faculdade de Administração da PUC, em São Paulo. Ela queria vencer por seu próprio esforço. Seu projeto profissional passava por ser *trainee* em uma multinacional e ter uma carreira corporativa. Ao final da faculdade, aguardando aprovação em alguns processos seletivos, Alessandra voltou para Pompeia na época da Páscoa. Foi quando encontrou seu tio Jorge, que passava por dificuldades na sua gráfica. Ele propôs que Alessandra aproveitasse o tempo na cidade para ajudá-lo. Eram os meses em que a família começava a desenhar seus projetos de governança – e Alessandra foi se envolvendo.

SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS

Nesse período, havia um histórico de conflitos entre os membros da segunda geração, que naturalmente foi afastando a terceira geração do negócio. Isso levou a família a desenvolver um trabalho de definição de um projeto de vida para cada um dos 19 primos. “Fomos incentivados a nos desenvolver, porque mesmo que não quiséssemos atuar na empresa, seríamos acionistas um dia”. Alessandra passou a ser a coordenadora do grupo de trabalho da terceira geração (o “Conselhinho”), que foi criado para preparar os netos para a sucessão familiar, formatava os eventos familiares e criou as bases para o envolvimento da terceira geração nas atividades do Grupo.

Em 2007, já tendo feito duas especializações em Gestão de Pessoas e trabalhando em uma consultoria em São Paulo, Alessandra viu as demandas familiares aumentarem. “O Conselho de Sócios abriu as reuniões para que a terceira geração participasse como ouvinte”, diz ela. Mensalmente, Alessandra retornava para Pompeia (SP) para as reuniões, que se desdobravam em outras ações e comitês.

No início, havia uma dificuldade enorme em avançar com as questões de governança, por causa de problemas na relação dos membros da segunda geração. “Eu era muito ingênua na época e dizia para eles que tinha coisa mal resolvida na relação deles. Nenhum deles concordava comigo, é claro”, diz.

E, de fato, havia questões mal resolvidas. No início dos anos 90, em uma crise familiar, Jiro, pai de Alessandra, e Jorge Nishimura estiveram à beira de sair do negócio. A situação acabou se acomodando quando Jiro, então presidente da maior empresa do grupo, disse não ter gostado da forma como tudo foi feito, mas que perdoaria o pai e os irmãos. Na realidade, porém, havia ficado uma mágoa. “Um evento da família em 2007 foi o momento de lavar a roupa suja, quando a segunda geração realmente se reconciliou entre

eles e com os mais novos”, conta.

Por sua participação na costura dessa reconciliação familiar, a partir dali Alessandra passou a ser vista como uma pessoa com grande habilidade para trazer informações, *insights* e gerar oportunidades para que a família toda amadurecesse.

Em 2010, com o falecimento do avô e as frequentes viagens de São Paulo a Pompeia para os compromissos com a governança familiar, Alessandra decidiu voltar de vez. A partir de então, ela passou a ter um papel significativo na governança familiar. No papel, Alessandra passou pelo Conselho de Administração do Grupo e hoje faz parte do Conselho Consultivo. Na prática, porém, ela é muito importante para fazer com que os relacionamentos na família empresária fluam em harmonia. De evento em evento, e a cada conversa em particular com pais, tios, primos e sobrinhos, Alessandra ajudou a construir uma família empresária que trabalha bem suas diferenças, respeita o momento e os projetos de vida de cada um e busca o consenso e a harmonia familiar.

Em seu papel como conselheira, Alessandra consegue avaliar o quanto a trajetória familiar foi pacificada ao longo dos anos. “As decisões no Grupo são tomadas em conjunto, em um ambiente de muita sabedoria para chegar às melhores respostas para toda a família”, explica.

Sempre atenta às possibilidades de melhoria nos relacionamentos e no desenvolvimento de uma família empresária duradoura, Alessandra já identifica oportunidades de melhoria na quarta geração. “Temos um *gap* de idades razoável entre os mais novos. Temos três membros da quarta geração acima de 20 anos e todos os outros estão com menos de 14”. A solução foi trazer os mais velhos para as reuniões de família, enquanto os mais novos estão sendo envolvidos em um trabalho de preparação específico, realizado anualmente nos encontros de família.

Ecossistema de Soluções para T&D



Plataforma de Gestão da Aprendizagem • Consultoria Pedagógica
Produção de Conteúdo • Curadoria de Conteúdo

Transforme os resultados da sua empresa com as
Soluções da Scaffold Education®



85%
de redução de
tempo em treinamento

176%
mais adesão
aos conteúdos

92,5%
de satisfação
dos colaboradores

94%
de engajamento
com o T&D



Inspirações das famílias empresárias alemãs

Na Alemanha, quase dois terços do PIB são gerados por famílias empresárias. Os valores e o DNA são fundamentais para que os negócios passem de geração em geração

No Brasil, as famílias empresárias continuam a ser um dos pilares do desenvolvimento econômico, é nas famílias empresárias que o empreendedorismo costuma nascer e crescer. Esse cenário tem muita semelhança com o de um país europeu com o qual o Brasil possui vínculos bastante profundos. Na Alemanha, quarta maior economia do mundo, mais de 65% do PIB são produzidos por famílias empresárias, que têm uma forte presença econômica e social.

Muitas empresas globais alemãs são negócios controlados e dirigidos pelos descendentes das famílias fundadoras: Volkswagen, BMW, Bosch, Siemens, Henkel são alguns exemplos. As 500 maiores empresas familiares da Alemanha respondem por 43% da produção de riqueza do país, o que demonstra sua importância. Mas é nas empresas médias, a que os alemães se referem como *Mittelstand*, que as famílias empresárias alemãs mostram sua verdadeira força.

“Inovação, dedicação ao aprendizado e internacionalização dos negócios

são três grandes ingredientes do sucesso das famílias empresárias de origem alemã, e isso tem raízes históricas muito importantes para nossa cultura”, afirma



Englich: ideia de transmitir o legado é muito importante para os alemães

ma Peter Englisch, líder de negócios privados e sócio da prática de famílias empresárias Europa, Oriente Médio e Ásia da consultoria PwC.

Uma dessas raízes é a Segunda Guerra Mundial, sobre cujos escombros a Alemanha precisou recomeçar do zero. Um reinício movido por empreendedores. “Foi um grande reset da economia, que só teve sucesso por causa da disciplina, da capacidade empreendedora e da paixão das famílias empresárias”, explica.

Nos anos 50 e 60, com a aceleração da economia do país e os primeiros passos da Comunidade Econômica Europeia, hoje União Europeia, brotou outra raiz importante para o sucesso das famílias empresárias: a internacionalização. “A Alemanha não é um país rico em recursos naturais e isso fez com que os empreendedores tivessem que se destacar por meio da engenhosidade das soluções. Com o país empobrecido no pós-guerra, também estava claro que precisaríamos construir algo que fosse bom não apenas para os alemães, mas para o mercado internacional”, comenta o consultor.

TRANSMITIR O LEGADO

A maior parte das empresas foi criada nos anos 50 e 60, mas o trauma causado pela guerra e transmitido dos avós para os filhos e netos continua tendo um efeito cultural importante. “A ideia de transmitir o legado é muito importante na Alemanha. As famílias empresárias crescem entendendo que não se trata de usufruir do que seus pais construíram, mas sim preparar o futuro de seus filhos e netos. E isso faz toda a diferença na visão de longo prazo e no alinhamento da governança familiar com base em propósito e valores”, explica.

Nas famílias empresárias, é comum que a falta de valores compartilhados diminua a coesão interna e leve ao afastamento dos membros. Mas em uma cultura forjada na escassez do pós-guerra, os valores familiares funcionam como uma camada extra de proteção para as pessoas e os negócios. “A história do país ajudou as famílias empresárias a transferir sua visão e valores para as gerações seguintes,

fortalecendo os vínculos familiares e fazendo com que as pessoas se comportam de maneira mais responsável”, diz.

SER A MELHOR VERSÃO DE SI

As grandes famílias empresárias alemãs, hoje na segunda ou terceira geração, entendem a importância de ter uma forte estrutura de governança. “Em tudo o que fazemos, aprendemos que precisamos aprender a ser melhores. O alemão é focado em resultados, prático e muito disciplinado. Essas são características essenciais para o sucesso das famílias empresárias em todo o mundo”, analisa Englisch.

Essa praticidade e foco em resultados facilita certas discussões que, no Brasil, podem ser muito mais complicadas. No mercado alemão, existe o entendimento de que a família precisa cuidar do longo prazo, isso não envolve necessariamente

A praticidade e o foco em resultados dos alemães facilitam discussões que, no Brasil, seriam muito mais complicadas

te trabalhar na empresa da família, sem compreender sua vocação. Isso facilita a discussão sobre a participação executiva e até mesmo estimula os membros familiares a procurarem se desenvolver no mercado, e solidificarem suas escolhas.

“Existe um incentivo a aprender

de outras pessoas e a se provar fora do conforto da estrutura familiar. Eventualmente, uma vez que você tenha provado seu valor fora da empresa e já possua experiência e qualificação, aí sim faz sentido voltar para o negócio”, diz.

Esse olhar “de fora para dentro” também aumenta as oportunidades de inovação. E um bom exemplo disso é o crescente investimento das famílias empresárias em startups, seja a partir de family offices, fundos de private equity ou participação direta das empresas em negócios nascentes. “Na Alemanha, está claro que as famílias empresárias precisam provocar a própria disrupção antes que alguém o faça. Mesmo que o conhecimento sobre o ambiente de startups não seja completo, é melhor começar agora e aprender com o tempo do que ignorar esse movimento”, conclui Englisch.



Governança por linhas nem sempre retas

A governança na família empresária depende de interações entre pessoas - por isso, cada uma é uma história diferente

Na perspectiva de continuidade das famílias empresárias, a governança acontece não apenas no dia a dia dos negócios, mas também nas relações familiares e societárias. Por isso, ela é sentida e praticada de maneiras diferentes, de acordo com as pessoas envolvidas, os laços familiares, a configuração da família ampliada, e a interação com cada núcleo familiar. Literalmente, cada caso é um caso.

No caso da família empresária Schneider, governança é o pilar que permite sustentar uma atuação mais plural. “Se não tivéssemos uma governança bem estruturada, seria impossível atuar como atuo hoje, analisando participações em outros negócios e investimentos em startups”, comenta Leonardo Schneider, diretor superintendente da Apsa, sócio do Grupo Neider e membro da terceira geração. “Sem a governança, estaríamos no dia a dia do negócio e não conseguiríamos ter um olhar mais amplo”, acrescenta.

Ele conta que a virada começou a acontecer há cerca de 10 anos, mesmo já tendo uma sólida trajetória de estruturação da governança desde o início dos anos 2000. “Percebemos que era necessário diversificar para diminuir o risco e garantir a longevidade dos negócios, uma vez que uma empresa representava 90% dos resultados da família. Abrimos a mente e começamos a ver outras possibilidades, passando a ter sócios em outros negócios, que é algo a que não estávamos acostumados”, comenta. Nesse processo, a família estru-

turou comitês, com presença de representantes da família, que acompanham as startups investidas, prestam contas a um comitê estratégico, que então, se reporta ao Conselho de Administração da holding, que se reporta ao Conselho Sócio-Familiar.

Mas essa mudança para um novo modelo não é rápida, em grande parte porque envolve uma evolução da cultura de origem. “Ainda estamos nos adaptando. Sempre tratamos tudo dentro do Grupo Apsa, e agora a família toda precisa ter uma visão mais ampla, como Grupo Neider, pois passamos a investir em negócios em que somos minoritários, ou que temos que discutir as coisas fora da família. É um outro momento”, acrescenta Leonardo.



Frances Correa: governança cresce acompanhando a evolução da família e do negócio

Em sua visão, esse é um processo que prepara o terreno para a quarta geração da Família Empresária Schneider, que atuará como uma “família de empresas”, e porque não dizer família investidora, com foco em várias frentes. “Mas, para que isso aconteça, precisamos voltar aos fundamentos, reforçando os valores e a cultura familiar para a nova geração”, diz.

Esse reforço depende, em grande parte, da chamada “governança invisível”, aquela mais relacionada às relações familiares e societárias. “A governança cresce acompanhando a evolução interna da família e a evolução externa do negócio”, comenta Frances Correa, conselheira de administração do Grupo Neider e membro da terceira geração.

Ela relata que o Grupo conta com um comitê de governança, que não faz parte das estruturas formais de governança. Esse comitê é composto por ela e 3 primos, com representantes dos núcleos familiares. “Na nossa família o comitê de governança, instituído informalmente, permitiu que a roda da governança funcionasse: neste comitê discutimos assuntos de gestão, da família e da sociedade, dando o encaminhamento correto nas estruturas adequadas”, comenta. “Esse mecanismo tornou o nosso processo de decisão mais rápido. Foi a forma que a nossa família encontrou para discutir os assuntos de forma organizada e nos fóruns específicos – Conselho de Administração, Conselho de Sócios e Conselho de Família”, afirma.

A estruturação da governança também passa por questões societárias e, muitas vezes, elas saem dos caminhos tradicionais

Frances e os primos Christian, Fernando e Leonardo atuam no Conselho de Administração da APSA (Frances e Christian) e na Diretoria Superintendente (Fernando e Leonardo) e trazem à pauta assuntos relacionados ao negócio, novas oportunidades de investimento e até mesmo interferências familiares no dia a dia da empresa. “A partir das reuniões do comitê de governança, amadurecemos as nossas relações, construímos um ambiente de confiança e, o mais importante, aprendemos a respeitar e valorizar as nossas diferenças. Com isso conseguimos dar o encaminhamento correto para cada tema, trazendo mais confiança para as relações societárias e para a família empresária”, diz Frances. Foi o “óleo” para a roda da governança girar mais facilmente. “Esse processo gerou mais visibilidade e transparência nas coisas que estavam sendo feitas e decididas”, conta.

A VIDA DEFINE OS CAMINHOS

A estruturação da governança também passa por questões societárias e, muitas vezes, elas saem dos caminhos tradicionais. É o que aconteceu com a família Valença, do Shopping CasaPark, em Brasília - DF. No fim dos anos 60, quando sua esposa faleceu, o empreendedor Ivani Valença manteve a premissa de ter os 5 filhos como sócios – o mais



Família empresária Valença: governança baseada na união dos irmãos

velho, Ivan, tinha 19 anos à época. Os 50% das ações de seus negócios foram transferidos e isso fez com que, desde então, as decisões fossem tomadas sempre envolvendo as duas gerações.

“Nossa gestão sempre foi única”, admite Iran Valença, superintendente do CasaPark e membro da segunda geração. “Minha mãe era uma mãe espetacular, mas não se envolvia nos negócios, sempre dedicada à família e à casa. Então por muito tempo meu pai não precisou discutir nada com ninguém e todos nós precisamos aprender a chegar a um entendimento que fosse bom para toda a família”, comenta.

Quando a família resolveu abrir um shopping center de decoração na capital federal, Ivani não quis se envolver na gestão – seu sonho era administrar a fazenda – e passou a atuar como um conselheiro de seus filhos, agora empreendedores, embora não houvesse um Conselho de Administração formal.

“Meu pai nos acompanhou, ensinou, ajudou com sua visão e competência, e fez com que a gente criasse a cultura de atuar como família, sempre unidos. E nisso crescemos, nos estruturamos e desenvolvemos um negócio inovador do qual não tínhamos conhecimento prévio. Esse é o poder dos bons relacionamentos familiares”, conclui.

O exercício dos irmãos Valença – Ivan, Ivana, Iran, Isabela e Maria Thereza (Tetê) – de fazer com que as decisões fossem em conjunto os levou a constituir um fórum, onde debatem assuntos de família, patrimônio e empresa, com participação eventual do Sr. Ivani. Com alguns membros da quarta geração já em idade adulta, estudam a evolução desse modelo, para iniciar seu envolvimento em determinadas questões. A chamada “Reunião dos Irmãos” é a estrutura de governança vigente, que fortalece o negócio, as relações e traz cada vez mais transparência e união.

Mais importante do que nunca

Atuação da FBN durante a pandemia mostra o quanto a troca de experiências e conhecimento agrega valor para as famílias empresárias

Algumas escolhas de vida e carreira não se explicam apenas em números, mas por sentimentos. Quando isso acontece, se transformam em causas a serem defendidas e ajudam a definir a identidade e a nossa presença no mundo. É o que acontece com a relação entre Sara Hughes e a Family Business Network (FBN).

Fundada em 1989, na Suíça, a FBN nasceu como uma rede de inspiração e aprendizado exclusiva para as famílias empresárias. Por ser incentivadora do intercâmbio de experiências, a hõft foi uma das cofundadoras do capítulo brasileiro da rede.

A história da atual presidente da FBN com a organização começa por uma necessidade de sua família empresária. Nos anos 2000, os Trecenti, família empresária fundadora do Grupo Lwart, viram que precisavam reforçar sua governança e que, o melhor caminho para isso era conversando com quem já havia trilhado esse caminho. “Fomos buscando apoio, entendimento e conhecimento, e nessa busca encontramos a FBN, que é um grande espaço para convivência e troca”, comenta.

Parte do resultado desta inspiração é a motivação para incentivar que mais famílias empresárias possam fazer parte desta rede. Nesta entrevista, Sara Hughes fala sobre seu envolvimento com a FBN, como a entidade enfrentou os tempos de pandemia e como vem contribuindo para desenvolver as novas gerações. Confira:



Sara Hughes: família empresária é uma missão de vida

Revista Gerações – Com mais de 20 anos no Brasil, como a FBN tem contribuído para a evolução das famílias empresárias?

Sara Hughes – Para mim, a FBN é uma causa, tamanho é nosso envolvimento. O grupo Lwart é associado desde o início, porque naquela época vivíamos um forte movimento de criar governança. E ninguém consegue fazer isso sozinho: é preciso ter apoio, entendimento e conhecer quem já tem mais estrutura. Quem funda uma empresa não pensa nessas coisas, mas a governança passa a ser um ponto importante para a união da família empresária conforme o crescimento acontece.

A verdade é que ninguém pensa na “governança invisível” da família empresária – até a hora em que precisa dela. E

a FBN é o lugar para aprendermos uns com os outros, falando dos acertos e falhas dentro da base de conhecimento de cada um. A governança é um processo contínuo e, com isso, alguém já passou por uma situação que você está enfrentando hoje. Ouvindo os exemplos e conversando com quem teve sucesso, avançamos mais rápido. E nesse processo, às vezes somos alunos, às vezes somos professores. Todos temos o que contribuir e temos o que aprender. É uma jornada que não termina.

Qual foi sua trajetória na FBN, do momento em que somente buscava apoio para as questões da família empresária, até hoje?

No início, o que procurávamos era conversar com outras famílias e conhecer a jornada delas, para podermos criar a nossa. Com o tempo, fomos nos envolvendo cada vez mais e fui convidada para contribuir com os eventos da FBN. Dali para contarmos nosso case e trocarmos experiências com cada vez mais pessoas, foi um passo. Hoje, temos muita história para contar, bons exemplos do que funciona e do que pode ser evitado, e podemos contribuir com outras famílias empresárias.

Depois de ajudar no desenvolvimento dos eventos e do congresso anual da FBN Brasil durante quatro anos, fui convidada para ser conselheira, entre 2015 e 2019. Então, recebi outro convite, agora para assumir a presidência. E me considero parte de um grupo, já que 4 pessoas do conselho continuaram nesta gestão e

agregamos novas pessoas, que aceitaram fazer parte dessa evolução. Adicionamos a um legado já existente e muito importante, que dá continuidade a um trabalho em prol de todo o ecossistema.

Como a entidade tem apoiado a preparação das diferentes gerações nas famílias empresárias?

Esse é um ponto importante. Nos últimos anos, promovemos mudanças no nosso conselho, trazendo pessoas das gerações mais novas (NxG) e criando comissões e conselhos para termos mais oportunidades de envolver os participantes e estimular a troca de conhecimento. Percebemos que precisamos despertar e inspirar mais famílias, e isso tem um impacto enorme sobre a sociedade, a economia e o meio ambiente.

Para as novas gerações, temos encontros nacionais, os learning journeys, em que eles discutem o papel de herdeiros. Com a retomada das atividades presenciais, poderemos acelerar ainda mais essas iniciativas, em que eles contam com experiências, palestras e networking em ambientes muito voltados à geração de conhecimento. No Brasil, temos um grupo NxG muito ativo, que mostra o quanto o País tem evoluído nas questões de governança.

Mas é importante ressaltar que não tratamos de NxG como um substituto para a atual geração. Muito pelo contrário: as pessoas vivem cada vez mais, e são ativas por muito mais tempo. Assim, na FBN a nova geração também é preparada para conviver com as gerações anteriores, cada vez mais longevas.

Como tem sido liderar a FBN durante a pandemia?

Pois é, tem sido um desafio! O grande valor que agregamos para as famílias empresárias é justamente o relacionamento, a interação, a troca de conhecimento. E, de repente, a principal forma de realizar essa troca ficou impedida. Lá no início, teve gente que saiu da entidade, foi algo assustador, e temos que agradecer aos sponsors e parceiros que abraçaram a

causa. Por outro lado, ficou muito claro que família empresária é uma missão de vida e que o papel da FBN é muito importante.

Depois disso, crescemos com novos associados e quem tinha ficado assustado com a pandemia voltou, porque aumentou a necessidade de trocar informações e experiências. A pandemia deixou muito claro que uns precisavam dos outros para viver e crescer, e isso foi muito positivo.

Somos todos lifelong learners, buscamos aprender durante a vida toda. Afinal de contas, a inovação só vem quando as pessoas estão fazendo perguntas, sempre curiosas para conhecer mais. Por isso, encaramos a pandemia como um momento de oportunidades. Sempre tivemos vontade, por exemplo, de ter mais troca de conhecimento entre as várias regiões do Brasil. Já há uns 5 anos falávamos em fazer eventos remotos, mas havia essa noção de que tínhamos que ter eventos 100% presenciais. A pandemia derrubou isso – e tivemos excelentes frutos.

Conseguimos criar ambientes interessantes e seguros de troca e apoio entre as famílias, especialmente em um momento difícil para todos. Nas famílias, mais gente começou a ver a governança como necessária, uma vez que as transições tiveram que acontecer: quem tinha mais idade precisou ficar afastado por questão de saúde e os mais jovens passaram a atuar mais no dia a dia. Foram mudanças importantes na gestão em um momento

de reinvenção das empresas. Quem tinha governança usou muito a estrutura que tinha, e quem não tinha correu atrás para acelerar essa implementação.

Ficamos muito felizes em conseguir apoiar as mudanças das famílias empresárias nesse período, em que os pilares da FBN (networking, conhecimento, pesquisa) se tornaram mais importantes do que nunca.

O que você imagina para o futuro da FBN?

Queremos continuar a preparar as famílias empresárias nos aspectos familiares, societários e de governança executiva, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios. A partir de métricas, benchmarks e de estímulo às práticas ESG, a FBN – tanto no Brasil quanto globalmente – tem o objetivo de energizar e modernizar essas novas maneiras de olhar os negócios.

A FBN sempre olhou muito para a governança invisível, que é muito importante. Para o futuro, vemos a possibilidade de avançar, para que os valores da família empresária também estejam presentes no negócio – mesmo nos casos em que há poucos representantes da família (ou mesmo nenhum) no dia a dia da empresa.

As famílias precisam pensar o que querem para o futuro e certamente isso dirige os caminhos das empresas. Vemos uma grande oportunidade de colaborar nesse processo também trazendo executivos não familiares para esse âmbito de governança – e, assim, contribuir para a sustentabilidade dos negócios.

A FBN EM POUCAS LINHAS

A Family Business Network (FBN) é a maior organização de famílias empresárias do mundo, promovendo seu sucesso, longevidade e sustentabilidade.

Fundada em 1989 em Lausanne, na Suíça, atualmente reúne mais de 4.000 famílias empresárias e 17.000 membros, sendo 6.400 das futuras gerações (NxG), em 32 capítulos que abrangem 65 países.

O Brasil é o quinto maior capítulo da FBN no mundo, com 22 anos de história, 1.100 membros e 132 famílias empresárias associadas.

O fermento do sucesso

Família empresária Yonamine carrega o legado do fundador e consolida a PANCO como líder no setor de panificação em São Paulo

Quem percorre os supermercados brasileiros e vê uma grande variedade de pães e bolos com a marca PANCO não imagina a desafiadora trajetória desde sua fundação. A empresa nasceu do sonho empreendedor de um imigrante japonês, que superou desafios, precisou recomeçar inúmeras vezes – e nesse processo criou uma forte cultura de trabalho e valores que passaram não apenas de geração em geração, mas para todos que com ele conviveram.

A PANCO nasceu em 1952 em um pequeno sobrado no bairro paulistano



do Tatuapé (ainda com outro nome), mas para entender o que aconteceria nos 70 anos seguintes é preciso voltar mais um pouco no tempo. Em 1937, Kiyoteru Yonamine, um menino de 10 anos de idade, chega de navio ao Brasil, vindo de Okinawa, no Japão. A decisão de seus pais, de buscar um novo horizonte, foi fruto da situação em seu país de origem. A família se instala no Vale do Ribeira, no sul do estado de São Paulo, e inicia sua jornada na lavoura. Apenas 5 anos depois, Kame, o pai de Kiyoteru, falece e deixa o filho com a responsabilidade de liderar a família.

Tempos de trabalho duro criaram em Kiyoteru um forte espírito empreendedor. Suas iniciativas incluíram arrendar uma plantação de bananas e, mais tarde, tentar a vida no comércio nas ruas da cidade de Santos. Após o nascimento da primeira filha e o falecimento da mãe, Kiyoteru, já trabalhando em uma confeitaria em Santos, percebe que poderá ter mais chances na capital.

Em 1951, ele começa a trabalhar em uma padaria em São Paulo e logo se destaca por chegar cedo, trabalhar duro e aprender sempre. Em pouco tempo, tro-

cou a vida de funcionário pela de empreendedor, alugando os fornos das padarias durante as madrugadas para assar seus pães e vender para os pequenos comércios durante o dia. Então, no ano seguinte, ele funda a empresa, acompanhado de sua esposa Yone e de seu irmão Jinko.

O desafio de trabalhar nunca assustou Kiyoteru, que sempre procurou soluções inventivas para as dificuldades que apareciam. O velho caminhão só quebra? O próprio Kiyoteru, apaixonado por mecânica, aprende a consertar. Nas décadas seguintes, ele seria o maior impulsionador da evolução tecnológica da empresa, sempre pesquisando, mexendo, melhorando e criando suas próprias máquinas de panificação.

Era natural que a família se envolvesse no negócio. Se no início eram Kiyoteru, Yone e Jinko, o casamento do irmão trouxe mais dois braços para lidar com a fabricação e distribuição. Aos poucos, com o crescimento da empresa, a família também aumentava. Os filhos do casal, parentes do interior e conhecidos da comunidade japonesa em São Paulo passaram a fazer parte dessa história. A

empresa crescia e, no processo, continuava sendo uma família que girava em torno do patriarca.

INOVAÇÃO E MUITA SIMPATIA

Buscar novas receitas sempre foi uma obsessão. A inovação em produtos é uma marca registrada que começou dentro de casa, com os fundadores aprendendo tudo o que podiam, sempre que podiam. Kiyoteru ou Jinko passaram em uma padaria e provaram um pão ou doce de que gostaram? Pediam a receita. E depois buscavam melhorá-la.

Mas a inovação também aparecia no maquinário usado na fabricação dos produtos, às vezes importados dos Estados Unidos, mas muitas vezes projetados na mente de Kiyoteru e fabricados na Vila Ré, zona leste de São Paulo, para onde já haviam se mudado e que até hoje é uma das unidades da PANCO. Eram os caminhos usados para superar qualquer obstáculo. Para quem teve que trabalhar desde criança e enfrentou os rigores da fome, só a inventividade resolve.

Mas ter bons produtos e processos de

fabricação não era o suficiente, e Kiyoteru sempre foi um vendedor nato. Simpático e respeitoso, criou a estratégia de crescer primeiro entre os pequenos mercados da zona leste de São Paulo, depois em toda a cidade, e dali para outros estados. Kiyoteru tratava todos os clientes com a mesma importância, fosse uma grande rede ou um pequeno varejo, sem preferência ou prioridade. Com humildade e entendendo que as pessoas são o mais importante, a família Yonamine avançava.

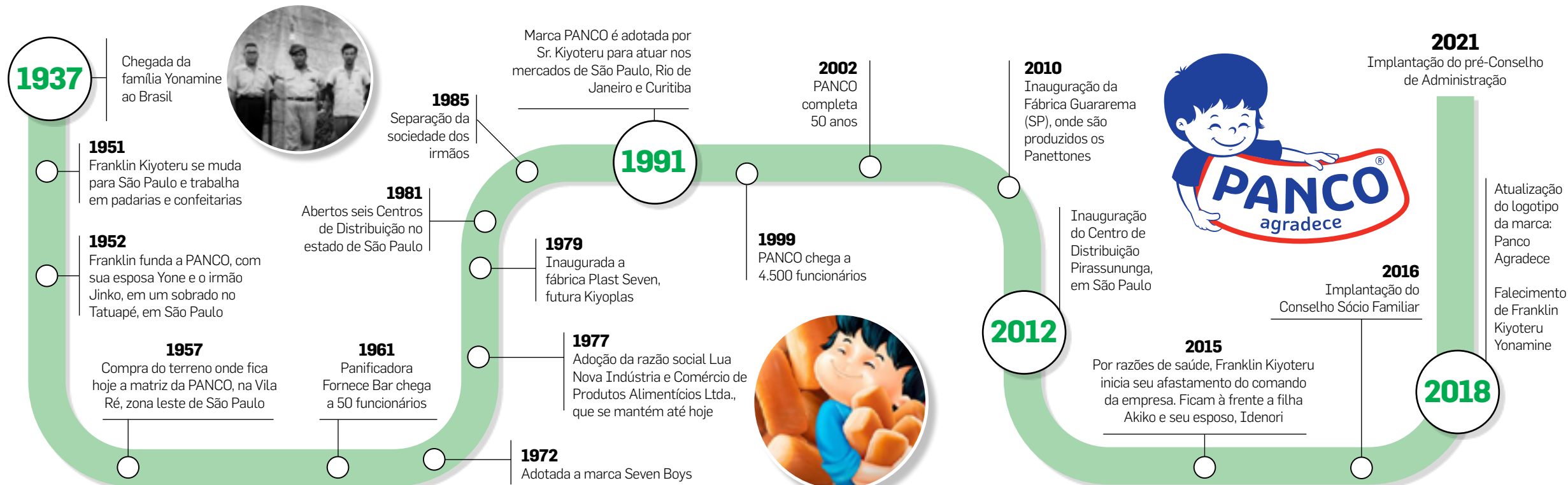
Ao longo da década seguinte, a empresa consolidou sua posição de liderança em São Paulo e Rio de Janeiro. A estrutura cresceu para contar com fábricas e Centros de Distribuição no Sudeste e na Região Sul. E sempre com pessoas com muito tempo de casa em posições de liderança. Afinal, os valores eram transmitidos dia após dia, criando uma cultura sólida de respeito e trabalho duro.

CAMINHOS QUE SE SEPARAM

Para Kiyoteru, que sempre valorizou a união da família, 1985 foi um ano difícil: o irmão Jinko decidiu deixar a sociedade. A partir de 1991, a empresa adotou a marca PANCO em São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Kiyoteru continuou a liderar a empresa, junto de sua esposa, filho, filhas, genro e nora. Os familiares sempre estiveram presentes na PANCO, em posições importantes na gestão. As decisões estratégicas, porém, eram centralizadas no fundador. Esse cenário só começou a mudar em 2015, quando problemas de saúde o obrigaram a diminuir o ritmo. Foi então que a filha Akiko e o genro Idenori assumiram as diretrizes do negócio.

Nos 3 anos seguintes, o fundador atuou como um conselheiro para as gerações seguintes e como um porta-voz da empresa em eventos e homenagens. Em 2018, seu falecimento foi muito sentido, mas seu legado estava preservado. A segunda e terceira gerações vêm estruturando sua governança para perpetuar uma história que seria inimaginável para aquele garoto que desembarcou de um navio no final dos anos 30 em busca de novos horizontes.



Todo dia é um novo começo

Para Diógenes Cunha, fundador da Multigiro, capacidade de aprender constantemente, mas com os pés no chão, é o que garante o sucesso de longo prazo

Existem negócios que nascem de uma vontade férrea do fundador em “fazer acontecer”. E existem aqueles que, além desse desejo, contam com forte incentivo dos pais – que estimulam os filhos a desbravar, em vez de se manter na relativa segurança familiar. Este segundo caminho, infelizmente tem se mostrado estatisticamente improvável. O fato de nascer dentro de uma família onde o sucesso já foi conquistado tende a se tornar um elemento de acomodação, o que pode acabar ameaçando a continuidade.

O caso de Diógenes Cunha, que mesmo sendo o membro mais novo da segunda geração, tornou-se também um fundador. “Comecei trabalhando com meu pai e sempre tive muita admiração pelo que ele me ensinou a vida toda”, comenta ao falar do patriarca Sr. Elias, fundador de uma distribuidora. “Aprendi muito sobre ter controle, tomar cuidado com banco e seguir um caminho honesto e reto”, afirma.

Aos 17 anos, Diógenes começou a trabalhar na empresa do pai, e como

ele costuma dizer, deu início a duas faculdades ao mesmo tempo. “Uma foi a do estudo e a outra, a da vida prática”, afirma. Trabalhando em todas as áreas do negócio, Diógenes percebeu que queria mais. “Tinha a vontade de desenvolver o negócio do meu jeito, mas, como irmão mais novo de uma família grande, seria muito difícil”, afirma.

Quando Diógenes buscava uma oportunidade, ela apareceu. Ao entrar na sala de seu pai, que fazia uma reunião com um representante de uma indústria de chocolates, ouviu a proposta sobre a possibilidade de abrir uma distribuidora de doces em João Pessoa, na Paraíba. Sair de sua já conhecida Natal, no Rio Grande do Norte, já casado e com filhos, para outro estado foi um desafio extra, aceito com vontade. Diógenes sempre se sentiu apoiado pela família, pois lhe foi dito que era encorajada a iniciativa, mas se precisasse poderia voltar.

O problema aconteceu – e rápido. A Disbombons, hoje Multigiro, foi fundada em setembro de 1995, em João Pessoa, mas cinco meses depois, a empresa foi assaltada durante o Carnaval. “Perdemos praticamente tudo, dos caminhões aos computadores. Precisamos recomeçar praticamente do zero”, conta. Ele poderia ter recuado, mas dessa época, a maior lição que ficou foi o valor das pessoas. “Tive muita sorte em ter pessoas boas ao meu lado. Quando recomeçamos, tinha gente de confiança comigo e criamos relacionamentos com os fornecedores, baseados em transparência. Assim, não tem como dar errado”, diz.

O que não significa que tenha sido fácil. “Tudo foi um aprendizado. Com otimismo lá em cima e muita coragem de trabalhar não desanimamos nunca, sempre acreditei que tudo daria certo. Quando errava, era uma chance de melhorar ainda mais rápido”, comenta.



Diógenes Cunha: amor é fundamental para o sucesso

O MUNDO DÁ VOLTAS

O tempo passou, a Multigiro cresceu e se estabeleceu como líder de mercado, em seu setor na região. Ao longo do tempo, o negócio foi muito além da distribuição de doces: hoje, a Multigiro tem uma ampla atuação, com uma enorme gama de produtos oferecidos, atendendo farmácias e supermercados dos mais variados tamanhos. Quando seus três filhos, Daniel hoje com 35, Renan, 33 e André, 27, cresciam, Diógenes procurou transmitir os valores

aprendidos de seu pai. “Temos sempre muito amor no que fazemos, e isso é fundamental para o sucesso”, conta.

Chegando agora na fase em que seu pai estava, quando Diógenes se tornou também fundador, ele tem o mesmo tipo de preocupação com a perenidade do negócio e da família. “Isso é algo que precisava ser conversado junto. O planejamento sucessório aqui acontece a 10 mãos”, afirma. O diálogo envolve sua esposa, Gislene e os três filhos. Hoje, os filhos Daniel e Renan atuam na

“Aprendi muito com meu pai e aprendo todos os dias com o mercado. Temos acesso a muito conhecimento em todas as áreas e, se tivermos algum problema, não é por falta de informação”

empresa, respectivamente nas áreas de Compras e Comercial. Já o mais novo, André, foi incentivado e decidiu ter uma experiência fora. “Ele achou que aqui sempre seria tratado como ‘filho do dono’ e preferiu aprender mais no mercado para poder contribuir melhor com a família”, explica Diógenes.

A vontade de buscar aprendizado “fora do ninho” reflete uma das características de Diógenes: humildade para saber que não tem todas as respostas. “Aprendi muito com meu pai e aprendo todos os dias com o mercado. O fato de trabalhar com grandes marcas da indústria é muito positivo, pois temos acesso a muito conhecimento em todas as áreas, incluindo finanças e distribuição. Se tivermos algum problema, não é por falta de treinamento disponível”, afirma.

Ele conta que, em seu setor, o sucesso depende de entender o tamanho do mercado e as necessidades dos clientes para atender da melhor forma. “É muito dinâmico. À medida que o negócio foi acontecendo, fomos aprendendo o que era melhor e sempre fazendo ajustes. Como no Brasil o que mais tem é mudança, não podemos dar nosso trabalho como concluído”, acredita.



O caminho é de cada um

Para Diógenes Cunha, da Multigiro, estar em família é excelente, mas é preciso dar asas para que os filhos criem liberdade para voar

Quando em dúvida, Diógenes Cunha, fundador da distribuidora Multigiro, busca inspiração em Sr. Elias, seu pai. “Sempre tive muita admiração pelo que ele me ensinou ao longo da vida. Ele sempre mostrava que o caminho da retidão é o melhor caminho”, lembra.

Para Diógenes, a oportunidade surgiu em 1995 e ele se mudou do Rio Grande do Norte para a Paraíba para abrir seu negócio.

Os filhos mais velhos Daniel e Renan vieram para somar, depois de fazerem trajetórias em áreas operacionais e refletirem sobre seus projetos de vida, cada um hoje ocupa uma posição de diretoria. A definição dos papéis foi debatida com a família no papel de acionista e também colheu as percepções dos demais executivos presentes no negócio.

Para seu filho mais novo, André, a trajetória foi outra: começando a trabalhar como o pai aos 17 anos, ele atuou por quase uma década na Multigiro e decidiu se mudar para São Paulo. Uma chance não apenas de fazer uma pós graduação, mas também de trabalhar em outras empresas e conhecer outras culturas corporativas. “Se ele voltará não sei. É uma decisão que cabe a ele”, diz.

Mesmo a presença do sobrinho Tomaz no negócio aconteceu independente dos laços familiares. Em vez de pedir um emprego para o tio, ele, com 16 anos, mandou um currículo se candidatando a uma vaga de estagiário. “O RH tratou o Tomaz sem diferenciação e ele começou a trabalhar com a gente por seus méritos”, diz. Hoje, ele é o diretor financeiro da Multigiro. “De tanto conviver com a gente, ele tem os mesmos valores que são importantes para nós, como o trabalho duro, a retidão e o profissionalismo”, completa.



LINHA DO TEMPO

1995 – fundação da Disbombs em Cabedelo (PB)

1996 – um assalto obriga Diógenes Cunha a recomençar o negócio praticamente do zero. O reinício acontece na capital João Pessoa (PB)

1997 – com a ampliação do mix de produtos além dos doces, empresa muda seu nome para Multigiro

2002 – início das operações no Ceará

2002 – aos 17 anos, o sobrinho Tomaz passa a atuar na empresa. Hoje, ele é o diretor financeiro da Multigiro

2004 – o filho Renan começa a trabalhar no grupo. Hoje, ele é o diretor Comercial da empresa

2006 – o filho Daniel começa a trabalhar no grupo. Hoje, ele é o diretor de Compras da empresa

2007 – expansão para o Piauí

2011 – início da operação no Rio Grande do Norte, baseada em Parnamirim (RN)

2012 – André, o filho caçula, começa a atuar no grupo. Nove anos depois, foi estudar em SP e ter uma experiência profissional fora da família

2012 – fechamento da operação no Piauí

2012 – mudança para uma nova sede no bairro de Santa Rita

2014 – fechamento da operação no Ceará

2015 – mudança para um espaço maior em Parnamirim para dar suporte ao crescimento do negócio no RN

2018 – construção do novo Centro de Distribuição na Paraíba

2018 – desenho do projeto de vida da segunda geração e início da elaboração do protocolo societário

2019 – Daniel Cunha faz o curso CEO do Futuro, a convite da P&G, com módulos em Dubai, Singapura, Filipinas e Índia

2020 – implantação das Reuniões de Sócios envolvendo pais e filhos

CURSO SUCESSÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR - online -

Um conteúdo completo, preparado para você e sua família empresária, com mais de 130 aulas:

vídeo-aulas, podcasts, infográficos, entrevistas, depoimentos e muito mais

FAMÍLIA:

CORAÇÃO

adotamos a cor vermelha, representando o coração, a chama da vida, os laços, relações e emoções que conectam este grupo; também é uma cor que nos traz energia, vibração e amor

PATRIMÔNIO:

PROSPERIDADE

adotamos a cor amarela, que simboliza a prosperidade e a criação de valor; também uma cor associada a criatividade, otimismo e concentração

CONTINUIDADE:

PERSEVERANÇA

adotamos a cor verde, que simboliza a perseverança, equilíbrio e crescimento; também uma cor que estimula a renovação, plenitude e a confiança

EMPRESA:

ESTRUTURA

adotamos a cor azul, que simboliza a estrutura, estabilidade e o intelecto; uma cor associada a consciência, serenidade, busca da sabedoria e do conhecimento

desde 1975 construindo a continuidade



bernhoeft & teixeira - transição de gerações

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



11 99601-1855

