

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 6 // NÚMERO 6

# GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE:  
h&f - transição de gerações



## PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2015



FÁBRICA DE MOTORES ELÉTRICOS  
**WEG**  
ELETROMOTORES JARAGUÁ LTDA.

No ano em que completa 54 anos, a WEG apresenta, na família e no patrimônio, o mesmo vigor de seus resultados financeiros. Este equilíbrio levou a família à conquista da edição 2015 do prêmio

### **PATRIMÔNIO** // JURÍDICO

Holdings ou fundos de investimento?  
Antes de optar, é preciso avaliar  
todas as alternativas

### **EMPRESA** // SUCESSÃO EXECUTIVA

Com 84 anos de história, Apsa mostra  
como a organização da família garante  
uma continuidade sem sustos

SEU PATRIMÔNIO É COMO FILHO.  
POR ISSO, É FUNDAMENTAL FALAR  
SOBRE O FUTURO DELE.



O Santander ajuda você a ter conversas maduras sobre sucessão patrimonial. Afinal, estamos falando sobre o futuro do que você construiu.

Venha conhecer as nossas propostas: nossa expertise em eficiência fiscal na transferência de patrimônio, oferta integrada de fundos e investimentos, créditos e serviços e a vantagem de trabalhar com um Private Banking realmente global.

Porque tão importante quanto entender de dinheiro é entender você.



Conheça nossa proposta em [santander.com.br/privatebanking](https://santander.com.br/privatebanking) ou pela Central Private Direto, das 8h às 24h, todos os dias, inclusive fins de semana e feriados: 3003 7750 (principais capitais), 0800 723 7750 (outras localidades) e 55 11 3553 4156 (ligações do exterior) - SAC: 0800 762 7777 - Ouvidoria: 0800 726 0322

 **Santander**  
PRIVATE BANKING

# 40 anos bem vividos

Esta edição da Revista Gerações é mais do que especial. Ela chega às suas mãos no momento em que completamos quatro décadas de atuação no mercado. Esta marca, por si só, é motivo de orgulho, mas ele é ainda maior por uma série de motivos.

Primeiro, porque completamos 40 anos em um setor que, como área de conhecimento, começou a surgir e se consolidar no mundo há pouco mais de 60 anos. Sob o ponto de vista histórico, participamos ativamente do setor desde seu surgimento na América Latina e, não por acaso, a höft é apontada como a primeira consultoria do mundo especializada em sucessão e continuidade para famílias empresárias.

Além disso, chegamos aos 40 anos certos de que os valores e a missão idealizados por Renato Bernhoeft na fundação da companhia são mantidos e estão consolidados em nossa metodologia, nossos processos e no tratamento que damos às famílias empresárias. Este é o legado construído ao longo de quatro décadas e que procuramos mostrar na Revista Gerações.

Esta revista é parte de nossa evolução e uma de suas premissas, desde sua criação, sempre foi compartilhar histórias de famílias empresárias que trouxessem inspiração e aprendizados que podem ser úteis no momento de pensar em sua família. Não são receitas prontas ou práticas estanques, e sim a troca de ideias que permite a busca e criação de soluções sob medida para cada família.

Esta também é a razão para, neste momento marcante e guardadas as devidas proporções, contarmos um



WAGNER TEIXEIRA  
sócio e diretor-geral da  
höft - transição de gerações

pouco de nossa história, também uma família empresária. Nossa entrevista conta como chegamos até aqui e, ampliando a visão, mostramos como o estudo das famílias empresárias tornou-se um campo de conhecimento vasto e objeto de estudos realizados pelas universidades mais conceituadas do mundo. Nossa linha do tempo mostra esta evolução e como a höft participou ativamente deste processo. E também falamos do futuro, anunciando aqui o início de nossa parceria com a FAAP na criação do primeiro MBA em gestão de Empresas Familiares do País.

Unindo passado e futuro, mostramos como funcionam dois dos mais exclusivos clubes de empresas familiares europeus: o The Tercentenarians e os Les Hénokiens.

E voltando ao presente, temos a WEG, grande vencedora da edição 2015 do Prêmio Família Empresária. Aqui, esta empresa catarinense que nasceu como oficina e tornou-se uma das maiores fabricantes de motores elétricos do mundo, nos conta o segredo de seu sucesso: a harmonia e o entendimento entre as três famílias fundadoras.

Desejamos agradecer especialmente à todas as famílias que contam suas histórias, se dispõem a compartilhar, seja na revista, em palestras ou em encontros com outras famílias. Vocês fazem **toda** a diferença!

Ao longo desta edição, compartilhamos com vocês muitas histórias que demonstram que nossos 40 anos foram muito bem vividos.

[ BOA LEITURA! ]

# // índice



**03 // EDITORIAL // PARA COMEÇAR**

**06 // PARA REFLETIR**

**08 // PARA INSPIRAR**

## **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.

## **10 // RELAÇÕES**

Jovens que levam mais tempo para amadurecer e pais que relutam em admitir o crescimento dos filhos retardam a capacidade do relacionamento adulto-adulto entre gerações.

## **14 // PROJETOS DE VIDA**

O Brasil conta hoje com dois exemplos de empreendedoras sociais de origens distintas, Ana Lúcia Villela, do Instituto Alana e Verônica Del Gragnano Stasiak, da Unidos pela Vida.

## **18 // ARTIGO**

Comunicação em busca de soluções.

## **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.

## **19 // JURÍDICO**

Holdings ou Fundos de Investimento? É preciso avaliar bem as características da empresa, do patrimônio e da família e, principalmente, ter consciência de que não existe remédio que solucione todos os problemas patrimoniais.

## **22 // EXPANSÃO**

O crescimento tem sido a busca mais constante de Delino Souza, que fundou a Tintas Iquine em 1974 e, desde então, vem consolidando a empresa como a maior indústria de tintas 100% brasileira.

## **25 // EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA**

FAAP e hft criam MBA em Gestão de Empresas Familiares.

## **27 // ARTIGO**

Cultura e legado fortalecem a família empresária.



## 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.

### 28 // SUCESSÃO EXECUTIVA

84 anos Apsa: e três gerações de história.

### 32 // GESTÃO E ESTRATÉGIA

Na Europa, dois clubes reúnem empresas com mais de 200 anos e mais de 300 anos respectivamente. Na pauta, a troca de experiências e estratégias para que elas permaneçam em ação por muitos séculos.

### 35 // ARTIGO

Trazendo a empresa nas mãos.

## 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.

### 36 // CAPA

No ano em que completa 54 anos, a WEG apresenta o mesmo vigor de seus resultados nas instâncias família e patrimônio. Este equilíbrio levou à conquista do Prêmio Família Empresária 2015.

### 41 // ENTREVISTA

Ao completar quatro décadas de operação, hõft demonstra na prática o que prega aos seus clientes: processos sucessórios planejados resultam em empresas saudáveis e longevas.

### 46 // LÁ FORA

Um estudo de Joseph Astrachan publicado pelo norte-americano *Journal of Business Research* conta a evolução da educação para empresas familiares e aponta a hõft como a primeira consultoria do mundo especializada no tema.

### 49 // LINHA DOTEMPO

hõft, 40 anos de evolução e crescimento: nasce um novo campo de conhecimento.

### 52 // EQUILÍBRIO

Isabela Baldan, membro da quarta geração da Baldan Implementos Agrícolas, conta como transformou uma simples diversão em competição. O casal Débora e Eduardo, membros da segunda geração da rede de Supermercados Veran, conta como transformou algumas experiências em um dos mais tradicionais blogs de turismo e gastronomia da internet.

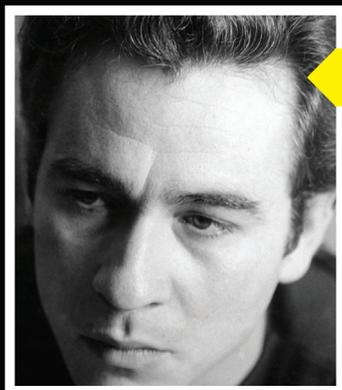
### 54 // ÁLBUM DE FAMÍLIA

Grupo Ikesaki, o sonho se tornou uma das maiores empresas do setor de beleza da América Latina.

# GERAÇÕES

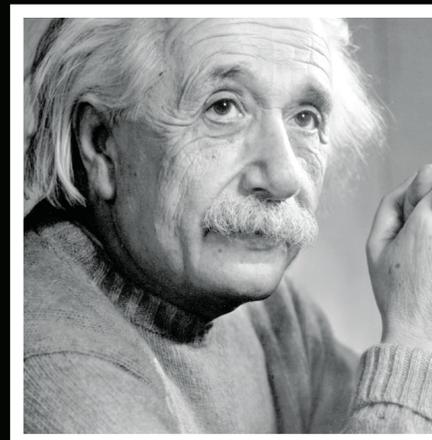
A revista **GERAÇÕES** é uma publicação externa da **hõft - transição de gerações**, com periodicidade anual e tiragem de 7 mil exemplares. Colabore conosco, enviando sugestões, críticas ou notícias para o e-mail [revistageracoes@hoft.com](mailto:revistageracoes@hoft.com) - Visite nosso site: [www.hoft.com](http://www.hoft.com)

**COORDENAÇÃO** WAGNER TEIXEIRA, RENATA BERNHOEFT E RENATO BERNHOEFT // **COLABORAÇÃO** JULIANA FUCHS, DANYELLE CLAUDINO, ELISANGELA SOUZA, MÔNICA SPADINI E ANA MARIA DE MORAIS // **ELABORAÇÃO F2 CONTEÚDO** // **DIREÇÃO E EDIÇÃO** FÁBIO BARROS (MTB 22.395) E FERNANDA ANGELO (MTB 34.745) // **PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO** ZEROCOMM COMUNICAÇÃO // **IMPRESSÃO** GRÁFICA INTERFILL



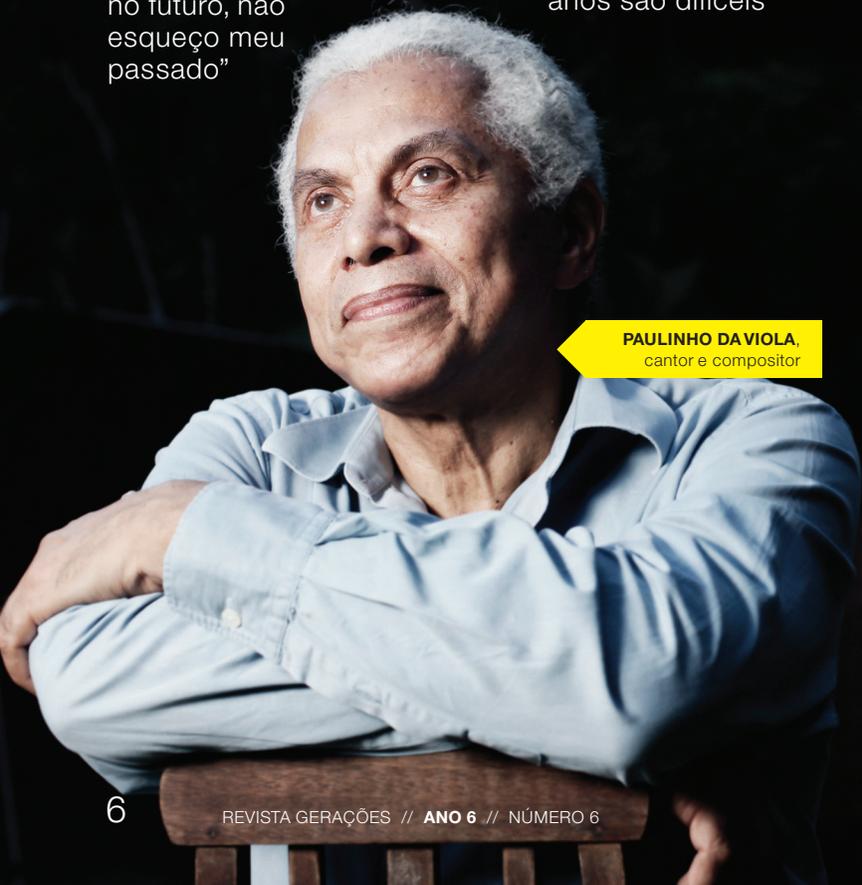
**GERALDO VANDRÉ**, compositor

“Vem vamos embora,  
que esperar não é saber.  
Quem sabe faz a hora,  
não espera acontecer”



“Entre estar totalmente distante da empresa, ou ser o presidente ou diretor, existem muitas possibilidades de contribuir” - **Moira Malzoni, socióloga e atriz**

“Quando eu penso  
no futuro, não  
esqueço meu  
passado”



**BARONESA PHILIPPINE DE ROTHSCHILD**,  
proprietária do Chateau Mouton Rothschild

“Produzir vinho é  
relativamente simples, só  
os primeiros duzentos  
anos são difíceis”



**PAULINHO DAVIOLA**,  
cantor e compositor

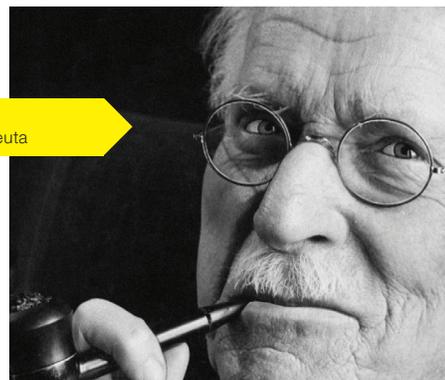
“Cheguei a ter 13 negócios  
simultâneos. Hoje são  
basicamente dois. Então,  
errei em onze. Tentaria de  
novo? Sim, em todos eles.  
Eu erro por fazer”

**ROBINSON SHIBA**,  
fundador do China in Box



**ALBERTEINSTEIN,**  
físico teórico

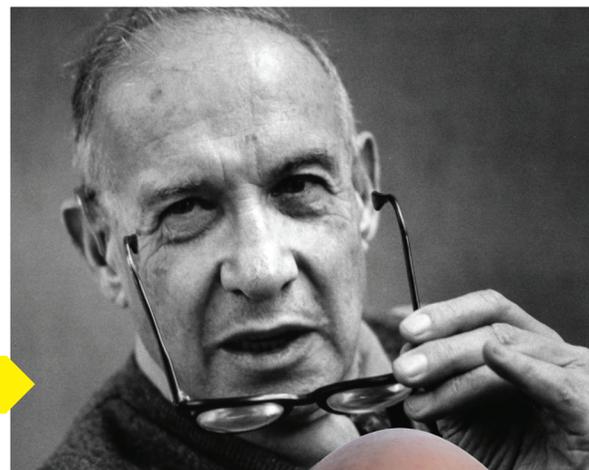
“Existem dois modos de viver a vida: um é como se nada fosse milagre; o outro é como se tudo fosse um milagre”



**CARL JUNG,**  
psiquiatra e psicoterapeuta

“Os desejos profundos do coração não são satisfeitos por uma conta bancária”

“Não acredito em jornal sem alma, sem uma missão, sem valores, onde as pessoas são tratadas como máquinas, sem respeito e sem caráter” - **Júlio de Mesquita Filho, diretor do jornal O Estado de São Paulo de 1927 a 1969**



“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento e força por cooperação”

**PETER DRUCKER,** economista



“As pessoas são a parte mais importante do negócio. Os ativos físicos, se a gente perde, a gente reconstrói. Mas com pessoas, não é assim. Uma empresa se faz com o entusiasmo dos seus colaboradores, dos operários aos executivos”

**JORGE GERDAU,** presidente do Conselho de Administração da Gerdau



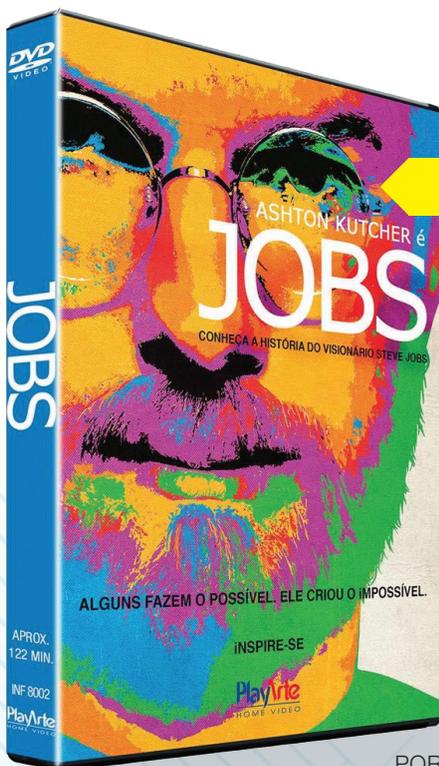
FILME // A Boa Mentira (2014)

*The Good Lie*

Três homens sudaneses, Mamere (*Arnold Oceng*), Jeremiah (*Ger Duany*) e Paul (*Emmanuel Jal*), têm a oportunidade de sair do país e conseguir uma vida melhor nos Estados Unidos. Eles são acolhidos por uma assistente social, Carrie Davis (*Reese Witherspoon*), que pouco conhece sobre o duro passado de cada um. Ela é uma mulher solteira, bem resolvida e muito prática, o que parece estranhíssimo para eles. Aos poucos, tornam-se amigos e descobrem uma nova visão de mundo.



**PORQUE ASSISTIR:**  
 Não é a história de uma empresa, ou de uma família empresária, o filme retrata as relações familiares, suas perdas, as relações entre irmãos e destes com um mundo totalmente novo. Acompanhar estas relações nos permite ampliar horizontes para retornar ao essencial: a força dos valores que nos conectam como seres humanos e irmãos.



FILME // Jobs (2013)

*Jobs*

De hippie sem foco nos estudos a líder de uma das maiores empresas de tecnologia do mundo. Este é Steve Jobs (*Ashton Kutcher*), um sujeito de personalidade forte e dedicado, que não se incomoda de passar por cima dos outros para atingir suas metas, o que faz com que tenha dificuldades em manter relações amorosas e de amizade.

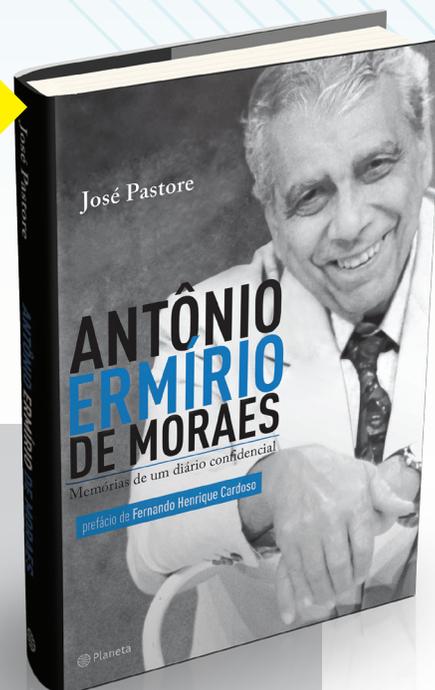


**PORQUE ASSISTIR:**  
 O filme permite acompanhar e compreender a obsessão dos empreendedores, com tudo que isso traz de positivo e negativo. Além disso, mostra em detalhes os bastidores de diversas sucessões executivas conduzidas sem planejamento, com seus efeitos sobre as pessoas e a empresa.

## LIVRO // Memórias de um Diário Confidencial

*José Pastore, Editora Planeta*

Antônio Ermírio de Moraes é um dos maiores e mais importantes empreendedores do Brasil. À frente do Grupo Votorantim, acompanhou de perto grandes acontecimentos da história do país e foi sempre admirado por administrar suas empresas com seriedade, ética e humildade, além de manter um permanente envolvimento com relevantes projetos sociais, em especial nas áreas da saúde e da educação. José Pastore, seu melhor amigo há 35 anos, aborda aqui a vida desse grande brasileiro: a infância em São Paulo, a faculdade nos Estados Unidos, a vida em família, a rotina pesada de um *workaholic*, seu envolvimento no mundo da política e - para surpresa de muitos - sua entrada na vida artística, que acabaria mudando completamente seu jeito de ser. Recheada de revelações inéditas e histórias saborosas, a obra de José Pastore descreve um homem de personalidade forte e opiniões incisivas, que nunca deixou de sonhar por um país mais justo e honesto.



## PORQUE LER:

O livro traz um relato da trajetória de um dos grandes empreendedores brasileiros. Antonio Ermírio de Moraes, um dos herdeiros de um empresário, ao invés de acomodar-se, fez história, deixou sua marca e manteve vivos seus valores de origem, personificando a essência da continuidade de uma família empresária.



## LIVRO // Feitas para Durar

*James C. Collins, Jerry I. Porras, Editora Rocco*

Reunindo as conclusões de uma pesquisa realizada em 18 empresas 'excepcionais e duradouras' - algumas com quase cem anos de existência e desempenho superior ao da média do mercado acionário desde 1926 - os autores mostram os fatores que as levaram a se tornar líderes em seus setores. Traçando o perfil histórico, estrutural, filosófico e a performance dessas empresas, apresentam um comparativo entre as chamadas 'empresas visionárias' - instituições líderes - e aquelas consideradas bem-sucedidas.

## PORQUE LER:

Um clássico da literatura de negócios. Baseado em uma extensa pesquisa, o livro traz constatações, relatos e lições para aqueles que estão ou desejam estar envolvidos em construir organizações que perdurem e ultrapassem gerações.

# Nova família

## retarda amadurecimento e dificulta relações adultas

**Jovens que levam mais tempo para amadurecer e pais que relutam em admitir o crescimento dos filhos retardam a capacidade do relacionamento adulto-adulto entre gerações**

POR FÁBIO BARROS

Os filhos estão mesmo demorando mais a amadurecer? Têm levado mais tempo para conquistar sua autonomia? A formação alongou-se, tornando-os economicamente dependentes por mais tempo? Especialistas respondem a todas essas perguntas com um unísono e sonoro sim! E também são unânimes em dizer que os desafios de amadurecimento enfrentados pelas distintas gerações têm dificultado o estabelecimento de relações entre adultos tanto no ambiente familiar como no corporativo, levando a dificuldades de transferência de responsabilidades e confiança entre os membros das diferentes gerações das famílias.

As razões para o amadurecimento e independência tardios são inúmeras. Começa pelo que especialistas vem chamando de a “nova família”, fruto das muitas

transformações pelas quais a organização familiar vem passando nos últimos anos. “Nos últimos anos surgiu uma série de novas organizações familiares, resultantes de fatores como divórcios e novos casamentos, casais homossexuais com filhos, entre muitas outras. As mudanças acontecem de forma vertiginosa, muitas vezes sem que haja tempo de metabolização das transformações”, analisa a psicóloga Nair Teresinha Gonçalves.

Mesmo em sua conformação tradicional, a família vem adotando novas características, como o maior tempo dedicado pelos pais a questões profissionais e a participação mais efetiva das mulheres no mercado de trabalho, trazendo a conseqüente (e muitas vezes falsa) necessidade de compensar a ausência no convívio dos filhos. “As múltiplas transformações globais e sociais das últimas décadas provocaram mudanças significativas na configuração dos modelos de família”, afirma a terapeuta familiar Ana Maria Escobar.

Para ela, a flexibilidade das fronteiras familiares deu mais força à voz das crianças e jovens. “Os pais, na tentativa de não cometerem os excessos do autoritarismo e de se apresentarem como amigos, por vezes abdicam de sua responsabilidade de formadores”, diz a especialista. “Atualmente, as relações familiares estão tão horizontalizadas em sua hierarquia, que seus membros, na ânsia de demonstrar amor, ficam com dificuldades de colocar limites”, completa, lembrando que a falta de limites é um dos fatores responsáveis pelo amadurecimento tardio.

A psicóloga Ivania Pimentel concorda. E acrescenta: “a flexibilização das fronteiras familiares, em princípio saudável pelas possibilidades de relações democráticas, afetivas e de diálogo, corre o risco de perda de autoridade”.

Na visão da também psicóloga Rosely Gomes, além dos motivos já mencionados, a preocupação com a segurança tem levado a uma proteção exagerada dos jovens, que também tem reflexos importantes na dificuldade das relações adultas no ambiente empresarial. “As crianças, adolescentes e jovens têm a seu serviço um

batalhão de adultos - de babás a motoristas particulares -, e isso tem reduzido sua capacidade de desenvolver traquejo para as relações sociais e ao que diz respeito ao seu comportamento como cidadãos”, afirma Rosely.

“É verdade que o tempo de formação se alongou e que a dependência econômica é maior, mas, estamos vendo também um atraso no desenvolvimento de habilidades emocionais para enfrentar o mundo lá fora, seja ele corporativo ou não”, alerta Rosely. O resultado é que os jovens, quando chegam à idade adulta - e de entrada no mercado de trabalho -, levam essa dependência consigo. “A imaturidade se reflete no ambiente corporativo. Ela é reflexo do que acontece dentro das famílias”, diz.



“As mudanças acontecem de forma vertiginosa, muitas vezes sem que haja tempo de metabolização das transformações.”

**NAIR TERESINHA  
GONÇALVES**

## A parte dos pais

E, como toda questão interpessoal, também aqui estamos falando de uma relação de mão dupla. Se de um lado temos jovens menos maduros - ou que levam mais tempo para alcançar a maturidade -, de outro temos pais que tendem ao que os especialistas chamam de infantilização dos filhos. “Pode haver uma tendência à infantilização dos filhos, como se isso, de alguma forma, retardasse o envelhecimento dos pais ou fizesse com que o tempo andasse menos rápido, com filhos demorando mais para se tornarem adultos”, explica Nair.

“Se a nova geração está tendo dificuldades em assumir a relação adulto-adulto, isso tem a ver com as duas gerações.” Ana Maria engrossa o coro ao dizer que essa dificuldade das novas gerações de se tornarem adultas pode ser reflexo de adultos com dificuldade de legitimá-las como já crescidas - e de enfrentarem o próprio envelhecimento.

Muitas vezes o que vemos são pais julgando seus filhos

**“Os pais, na tentativa de não cometerem os excessos do autoritarismo e de se apresentarem como amigos, por vezes abdicam de sua responsabilidade de formadores”**

**ANA MARIA ESCOBAR**

incapazes e imaturos, relutando em passar poder de decisão, autonomia e responsabilidades aos seus herdeiros, como se isso fosse um atestado de envelhecimento ou incapacidade. Talvez, de fato, estejam ainda em fase de amadurecimento tardio, mas esta é uma questão que pode - e deve - receber atenção desde cedo.

“É importante que desde sempre os pais proporcionem aos filhos situações em que possam fazer escolhas que sejam próprias ao seu nível de maturidade. Com isso estão possibilitando aos filhos o exercício de tomar decisões acertadas e se responsabilizarem por suas escolhas”, sugere Nair. “Os filhos, à medida que se sentem valorizados pelos pais, desenvolvem uma boa autoestima. Esse sentimento vai formando um núcleo de confiança básica em si e nas relações que estabelece com os demais”, completa.

Ivania alerta que a família precisa aproveitar as transformações para construir-se como lugar de aconchego. “O carinho da mão firme e cuidadora fertiliza o bom desenvolvimento de crianças e jovens”, assegura. E isso é particularmente importante nas famílias empresárias que, por conta dos negócios, enfrentam o desafio da convivência entre gerações adultas por décadas.

Além de ter em mente que o fato de transferir poder não implica necessariamente em aposentadoria ou incapacidade - e sim inteligência empresarial, preparo para a longevidade do negócio e proteção ao patrimônio -, os pais precisam entender a necessidade de preparar seus filhos para o futuro, para o mercado e para o trabalho, seja ele na empresa da família ou não. Só assim se poderá exigir dos jovens um grau de profissionalismo para o qual foram preparados. “Esperar do jovem maturidade emocional, autonomia e independência sem que ele tenha passado por treino suficiente é meio caminho andado para os conflitos entre gerações”, finaliza Rosely.

# PROGRAMA FAMÍLIA EMPRESÁRIA E GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

ESTE PROGRAMA É UMA PARCERIA DA FAAP  
COM A EMPRESA DE CONSULTORIA HÖFT,  
ESPECIALIZADA EM TRANSIÇÃO DE  
GERAÇÕES, COM 40 ANOS DE EXPERIÊNCIA.

---

**O programa é composto por três módulos e objetiva a  
profissionalização e a perpetuação da empresa familiar  
no cenário empresarial:**

- 1. MBA em Gestão da Empresa Familiar**
2. Extensão em Formação de Sócios e Herdeiros
3. Workshop da Família Empresária

**Mais informações:**

FAAP Pós-Graduação: Telefone: (11) 3662-7282

Rua Alagoas, 903 - Prédio 5 - Higienópolis - São Paulo - SP

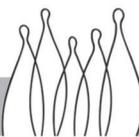
Diretoria da Faculdade de Administração

[pos.adm@faap.br](mailto:pos.adm@faap.br)



**PÓS e MBA**  
**FAAP**

40 anos



**höft**

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

## A alma por trás dos institutos

# ALANA E UNIDOS

POR FÁBIO BARROS

O que há por trás de iniciativas sociais bem sucedidas? Acima de tudo, determinação e a vontade de fazer com que suas causas se perpetuem. O Brasil conta hoje com dois exemplos de empreendedoras sociais de origens distintas, mas com um tremendo gosto pelo desafio. Ana Lúcia Villela, do Instituto Alana e Verônica Del Gragnano Stasiak, de 28 anos, da Unidos pela Vida - Instituto de divulgação da Fibrose Cística.

Ana Lúcia, membro da 4ª geração do Grupo Itausa, e o irmão, Alfredo Egydio Arruda Villela, são os maiores acionistas do grupo, que reúne o banco Itaú Unibanco, a Itautec, a Duratex e Elekeiroz, com 23% de participação. Apresentado assim, o perfil remete a uma imagem que em nada se parece com a Ana Lúcia real.

Aos 41 anos, formada em pedagogia e com mestrado em psicologia pela PUC-SP, Ana Lúcia participa de conselhos de instituições como Conectas, Instituto Brincante e Itaú Cultural, mas sua menina dos olhos é mesmo o Instituto Alana, fusão dos nomes Alfredo e Ana, uma ONG que fundou com o irmão em 1994. Ali eles incubam iniciativas em várias áreas, tendo como fio condutor a missão de “honrar a criança” e como pilares a comunicação, a inovação e o advocacy, ou ativismo político.

Entre a herdeira de um grande conglomerado e a empresária social, o caminho trilhado por Ana Lúcia teve um marco: em 1982, seus pais - Alfredo e Maria Sílvia - morreram em um acidente aéreo. Ana Lúcia, então com oito anos, e o irmão, com 11, foram criados pela tia. “Não tive meus pais para me orientar e me mostrar como me relacionar com os negócios. Por outro lado, o fato de eu ser uma criança órfã me deixou mais sensível às questões sociais, às coisas que aconteciam à minha volta, especialmente as crianças. Eu sabia que era privilegiada por ter uma família que cuidava de mim, e me preocupava com aqueles que não tinham”, lembra.

Sua experiência pessoal fez com que se colocasse no lugar de crianças que não tinham pai, mãe ou outros parentes, e sua curiosidade cedo fez com que descobrisse o que era a Febem, as Casas Abrigo e outras iniciativas do gênero. Na pré-adolescência, ela e o irmão, conscientes de que eram herdeiros, decidiram que fariam algo pelas crianças como eles. “Isso influenciou minha escolha de profissão. Eu sabia que aos 21 anos eu não teria mais um tutor e que teria que conhecer minhas empresas, e sabia também o que eu gostava e queria fazer”, diz.

A escolha do curso de Pedagogia foi pessoal, e veio acompanhada de uma decisão quase familiar: o curso de Administração. Ana Lúcia fez os dois, mas com o coração sempre voltado para a educação. Já com 15 anos ela fazia estágio em escolas e, quando entrou na faculdade, aos 19, já acumulava bastante experiência com trabalhos sociais com crianças carentes. Esse foco se manteve durante a faculdade, quando fez estágio e trabalhou em escolas públicas.

Quando chegou à maioridade, foi convidada para participar do Conselho do grupo Itausa. “Na mesma época meu irmão e eu decidimos construir o Alana”, afirma. O projeto começou aos poucos. Primeiro, com os dois trabalhando como voluntários em um projeto social em São Paulo. O projeto próprio veio em 1994: um terreno que pertencia aos dois, na zona leste de São Paulo, havia sido ocupado por 15 mil famílias. Ao invés de expulsá-las, os irmãos as acolheram. Ali nasceram o Instituto Alana e o Jardim Pantanal.

“Não deixei de estar no banco, de cuidar dos negócios junto com meus tios e meu irmão”, diz. A rotina incluía faculdades durante o dia, função empresarial a noite e, aos finais de semana, as atividades do Alana. O contato diário com realidades tão distintas ajudou a reforçar sua verdadeira vocação. “Ficou muito mais claro quando entrei para o conselho que meu papel não era de executiva do banco ou da Duratex. Eu tinha um desejo forte de aprender e passar por vários lugares, me sentir segura e, se fosse o caso, entrar para o grupo de alguma forma. Sempre me vi como sócia, não como executiva”, afirma.

# PELA VIDA

## O Alana

Em São Paulo, o Alana começou como um projeto social voltado ao apoio das crianças no Jardim Pantanal. Era um projeto social com creche, atendimento a idosos, formação de lideranças comunitárias, etc. O projeto permaneceu assim por 10 anos, mas a experiência e a percepção de que o Alana poderia ampliar sua atuação o fizeram crescer. Em 2006, Ana Lucia criou o projeto Criança e Consumo ao lado de uma equipe que ela montou para pautar essa discussão na sociedade brasileira - inexistente na época. Desde então, outros projetos surgiram, a equipe foi ampliada e o Alana se desenvolveu.

Hoje, o Alana trabalha para encontrar caminhos transformadores para as novas gerações, buscando um mundo sustentável e de excelentes relações humanas. Para tanto, estruturou-se em três frentes: o Instituto Alana, o Alanapar e a Alana Foundation.

O Instituto Alana é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que reúne os projetos voltados à busca pela garantia de condições para a vivência plena da infância. Criado em 1994, o Instituto conta hoje com projetos próprios e com parceiros e é mantido pelos rendimentos de um fundo patrimonial desde 2013.

O Alanapar é o braço de participações do Alana no mercado de negócios de impacto social, por meio de sociedades com empresas e fundos que têm como compromisso criar impacto positivo - o lucro é visto como uma ferramenta para isso. Lançado em 2014, sua função é estruturar essas parcerias, para que se mantenham financeiramente e ampliem seu poder de ação.

Já a Alana Foundation, baseada nos Estados Unidos e totalmente filantrópica, foi criada para investir em pesquisas de ponta, inovadoras e capazes de transformar o mundo. Atualmente, são apoiados pela fundação projetos de pesquisa na área de síndrome de Down em parceria com a *Case Western University* e o *MIT* - ambos trabalhando juntos, pela primeira vez, para potencializar os resultados a partir do que cada um tem de melhor. “Nós acreditamos nesse fazer conjunto e é muito gratificante encontrar parceiros de peso como essas duas universidades, que tocam o risco e se reinventam em prol de um bem maior”, comemora Ana.

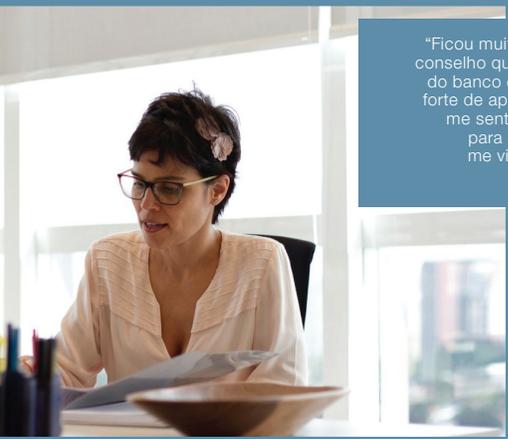


Crianças se divertem no  
ESPAÇO ALANA

Hoje, as atividades no Jardim Pantanal mudaram de identidade. O novo Espaço Alana - uma praça projetada pelo arquiteto Rodrigo Ohtake e entregue à comunidade no início desse ano - conta também com a sala-sede da associação de moradores do bairro. Os 15 funcionários do Alana que trabalham na região tem como objetivo auxiliar os líderes locais nas articulações com o poder público, para que a comunidade seja cada vez mais forte. No escritório em São Paulo, mais 40 pessoas trabalham nos demais projetos - e na criação de novos. “Hoje temos a ideia de que o Alana acabe em 40 anos. Enquanto estivermos aqui queremos fazer o melhor. Temos metas para os nossos projetos com essa data de validade - 40 anos a partir de 2015”, revela Ana Lúcia, lembrando que, durante esse período, a principal função do instituto é honrar a infância.

## Independência

Um dos grandes diferenciais do instituto, ressaltado pela própria Ana Lúcia, é a independência. “O que eu acho legal de ter dinheiro é poder fazer aquilo que ninguém faria, como o projeto Criança e Consumo. No começo fomos atacados porque diziam que queríamos acabar com as agências de publicidade”, revela, reforçando o fato de trabalhar com causas extremamente importantes em que poucas empresas podem, por estarem comprometidas de alguma forma. “Aqui podemos ser ousados e trabalhar com questões seríssimas, sem a preocupação de sermos retaliados”, provoca.



“Ficou muito mais claro quando entrei para o conselho que meu papel não era de executiva do banco ou da Duratex. Eu tinha um desejo forte de aprender e passar por vários lugares, me sentir segura e, se fosse o caso, entrar para o grupo de alguma forma. Sempre me vi como sócia, não como executiva”  
ANA LÚCIA VILLELA

Graças a esta postura, o Alana hoje tem grande representatividade não apenas no Brasil. Somente este ano, a instituição apresentou um projeto falando do impacto negativo

da publicidade para as crianças na OEA (Organização dos Estados Americanos) e, na ONU (Organização das Nações Unidas), apresentou um estudo mostrando como as pessoas com síndrome de Down têm impacto positivo na saúde organizacional das empresas que as contratam.

Pela metodologia do Alana, estes são projetos que, com o tempo, devem ganhar vida própria. “Colocamos foco naquilo, para que aconteça mais rápido. Se tem alguém fazendo, ajudamos, se não, construímos esse movimento. Uma vez que eles estejam acontecendo, saímos de cena e estabelecemos um projeto novo”, explica. Ana Lúcia ressalta ainda que alguns destes projetos demonstram potencial para tornarem-se empresas sociais: hoje são três e outras estão a caminho.

O sucesso de seus projetos tem feito com que Ana Lúcia encoraje outros herdeiros a fazer o mesmo. Hoje ela faz parte de alguns grupos de herdeiros e vem acompanhando de perto outras experiências de *endowment* (veja box) ao redor do mundo, que deverão ajudar a formatar o destino do Alana nos próximos anos. “Não é comum no Brasil, mas decidi fazer assim mesmo. Está mais próximo de ser quem eu sou e faz sentido financeiro e social”, diz.

Ela reconhece que o dinheiro ajuda muito, mas que ele precisa vir acompanhado de boas ideias e de vontade de fazer as coisas acontecerem. Hoje reconhecido e com mais de 20 anos de atuação, o Alana serviu de inspiração para outras iniciativas. Muitas ONGs nasceram ali e muitos profissionais se inspiraram em seu trabalho.

## Empresa e família

“Outro reconhecimento que o Alana trouxe para minha vida: por alguns anos eu era vista entre os sócios como a ovelha negra. A família tem mulheres fortes como a Milu Villela e a Neca Setúbal, mas eu era ativista demais. Hoje todos curtem, ajudam e respeitam nosso trabalho”.

Na verdade, a atuação social de Ana Lúcia deu a ela uma visão de mundo, e de negócios, que complementa a dos demais membros da família, que hoje a procuram para conhecer seu trabalho. Fora da gestão das empresas, ela reconhece que sua contribuição nesse sentido é outra: em 2014, por exemplo, ela foi convidada a integrar o Comitê de Sustentabilidade da Duratex. Para ela, hoje é prazeroso fazer esta construção e ligar mundos que, em princípio, pareciam tão distantes. “Eu polarizava muito essas minhas duas vidas. Também aumentou meu respeito pelos familiares que estão nas empresas”, reconhece.

Mais que isso, ela se descobriu hoje mais próxima do Grupo Itausa e da família. Estudando sua árvore genealógica, por exemplo, Ana Lúcia descobriu que sua bisavó e sua avó já traziam preocupações como as suas. Nas reuniões do conselho, ela percebeu como os membros se respeitavam e trocavam experiências, que é o que ela faz hoje.

Há alguns anos houve a criação do conselho familiar, que reúne cerca de 60 membros das famílias Setúbal e Villela. “Quando fomos escolher o coordenador, quase todos votaram em mim. Ali eu percebi o respeito que eles tinham pelo Alana”, diz, ressaltando a riqueza de experiência que foi a construção do conselho do zero: foi preciso amarrar formação, valores, intersecção de família e negócios. “Cresci muito ali e acho que por isso assinamos o acordo com os Moreira Salles tão rapidamente: todos confiávamos uns nos outros, isso porque temos valores muito claros. Esta é a base do Alana, do grupo e de todos nós”, revela.

Por tudo isso, Ana Lúcia defende que todo herdeiro deveria participar ou criar conselhos. São iniciativas que, de acordo com ela, dão uma força sem igual à família. “Ter discussões de forma aberta e clara ajuda muito. Nem todos querem participar, mas todos serão sócios e precisam entender o que a família construiu. E quando se colocam na mesa para conversar, todos agremam”, conclui.

## Movida pelo otimismo

É sempre bom ressaltar que a motivação para colocar em pé iniciativas sociais de sucesso independe da condição social de seus idealizadores. A força que deu origem ao Alana também pode ser vista no Unidos pela Vida - Instituto de Divulgação da Fibrose Cística. A psicóloga Verônica Del Gragnano Stasiak, de 28 anos, não é herdeira. Em 2009, então com 22 anos, ela foi diagnosticada com fibrose cística, uma enfermidade genética, sem cura, de origem europeia, pouco presente nos africanos

e praticamente ausente nos asiáticos, que torna toda a secreção do organismo grossa, pegajosa e de difícil eliminação. Como consequência, há danos aos aparelhos respiratório, digestivo e reprodutivo. E o assustador: os acometidos pela moléstia têm expectativa de vida média de 35 anos, e que nos anos 50 não passavam dos 2 anos.

Quando ouviu falar de fibrose cística pela primeira vez, Verônica respirava por aparelhos havia 60 dias, 32 deles no hospital. Ela enfrentava mais uma de sua coleção de aproximadamente 70 pneumonias. Aos 23 anos, havia perdido a vesícula e dois terços do pulmão direito. O pâncreas funcionava a 40% de sua capacidade. Doses cavalares de corticoides tinham corroído seu esqueleto e rendido fraturas no cóccix e na cabeça do fêmur direito. Verônica não sentiu raiva da doença, tampouco se fez de vítima dela. Sabendo o que era a doença, ela poderia buscar a forma adequada de tratá-la.

Motivada por um sonho que teve no leito do hospital, decidiu escrever um blog. Na cama do hospital publicou os primeiros posts do Respirando com Amor, hoje desativado, mas que já naquele momento conseguiu atingir seu objetivo em ajudar a algumas mães que como a sua ou ela mesma não conheciam nada sobre a doença.

Após quatro meses, o desejo de divulgar a fibrose cística transformou o blog no site *unidospelavidafc.com.br* e em comunidades nas redes sociais. Um ano depois, o Unidos pela Vida foi transformado em ONG, que tem como propósito a divulgação da fibrose cística no Brasil, este ano completou quatro anos de atividades. Afora a divulgação online, Verônica dá palestras ao público em geral e profissionais da saúde, desmistificando a doença, promovendo o diagnóstico precoce e divulgando seus tratamentos, seus grandes objetivos hoje.

Até aqui, mais de 2 mil pessoas no Brasil e no exterior a ouviram discorrer sobre os sintomas da enfermidade (pneumonia de repetição, tosse crônica, diarreia, pólipos nasais, dificuldade para ganhar peso e estatura, além do suor mais salgado que o normal). Há cerca de 70 mil pacientes em tratamento de fibrose cística no mundo, dos quais 3.300 no Brasil. Verônica acredita, no entanto, que cerca de 20 mil brasileiros

#### O QUE É ENDOWMENT

O *endowment* consiste na criação de um patrimônio perpétuo que gera recursos contínuos para a conservação, expansão e promoção de uma determinada atividade, por meio da utilização dos rendimentos desse patrimônio. A geração contínua de recursos diferencia o *endowment* de formas tradicionais de filantropia, as quais envolvem tipicamente a doação de recursos para um objetivo pré-determinado como a construção de um laboratório para pesquisas, a reforma de uma instalação específica, a implementação de um determinado projeto.

**VERÔNICA STASIAK,**  
que transformou a doença  
em motivação para ajudar  
milhares de pessoas.

portem a doença, mas desconheçam. A luta é pelo diagnóstico precoce, feito na terceira fase do teste do pezinho. No Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS) cobre somente as duas primeiras etapas do exame, à exceção de seis estados que oferecem a versão ampliada.

## Reconhecimento

O trabalho que Verônica iniciou sozinha, em muito pouco tempo recebeu reconhecimento. Pelo terceiro ano consecutivo, o Unidos pela Vida recebeu o Selo Objetivos do Milênio, concedido pelo Sesi do Paraná em reconhecimento às instituições que desenvolvem projetos em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e contribuem para o desenvolvimento local. Entre os objetivos atendidos pelo instituto, estão a redução em dois terços da mortalidade de crianças menores de 5 anos e o combate e reversão da propagação de doenças.

O instituto também foi uma das 36 organizações não-governamentais selecionadas para a segunda edição do Projeto Legado. Ali, seus membros receberam mais de 80 horas de capacitação ao longo do primeiro semestre de 2014. Ao final do programa, o Unidos pela Vida ficou entre os quatro melhores projetos apresentados, recebendo investimento para a expansão do Projeto Fibrose Cística nas Universidades em 2015.

Por estas iniciativas, entre tantas outras, ele recebeu o selo “Blog Amigo da Saúde”, concedido pelo Ministério da Saúde às iniciativas que geram conteúdo sobre saúde na internet, aproximando a população dos canais abertos de informação. O esforço pessoal de Verônica também foi reconhecido: ela foi a segunda colocada em votação aberta ao público do prêmio “Elas Fazem 2014”, promovido pelo grupo Gonzaga, de Curitiba. O prêmio reconhece e destina investimentos a projetos sociais liderados por mulheres na capital paranaense.

A lição que fica das iniciativas destas duas mulheres é que o dinheiro é necessário para fazer o bem, mas ele não é o fim. O trabalho de Ana Lúcia e de Verônica deixa claro que ele é apenas o meio pelo qual a vontade de pessoas como elas mostram resultados. E não são poucos.



# programas de educação para famílias empresárias

40 anos



hōft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

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

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

- desafios na transição de gerações e alternativas para superá-los;
  - principais aspectos de um protocolo societário;
  - estruturas de governança: visível e invisível;
  - projetos de vida e educação contínua para o papel de sócio;
  - apresentação de uma família empresária e suas lições de implantação prática.
- 4 e 5 de abril de 2016
  - 4 e 5 de julho de 2016
  - 28 e 29 de novembro de 2016

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

curso destinado a preparar sócios e herdeiros para compreenderem e atuarem na estrutura de governança das empresas familiares.

- estágios de evolução da governança visível e invisível;
  - aspectos legais da governança e as responsabilidades dos conselheiros;
  - finanças: os aspectos relevantes para a atuação do conselho;
  - funcionamento dos conselhos em diferentes estágios com depoimentos e casos práticos.
- 2, 3 e 4 de maio de 2016
  - 19, 20 e 21 de setembro de 2016

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

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

- 25 de agosto de 2016

informações: 11 5182-1855 | [www.hoft.com](http://www.hoft.com) | [educacao@hoft.com](mailto:educacao@hoft.com)

# COMUNICAÇÃO

## em busca de soluções

POR ANA PAULA PERON / FÁBIO OTUZI BROTTO  
ROBERTO GONÇALVES MARTINI / SIDNEI DA COSTA SOARES

Você pode imaginar o quanto impregnamos nossas relações cotidianas com julgamentos de toda espécie? Como contaminamos nossas relações quando nos alteramos com emoções que nos arrebata e nos tiram do prumo? O quanto nossas opiniões podem nos manter distantes das pessoas e de nossas reais necessidades?

Todos sabem que a comunicação pode ser um poderoso instrumento para solucionar problemas, se utilizado com consciência e inteligência. Grande parte das dificuldades entre casais, pais e filhos, empregados e empregadores, vizinhos, sócios, etc., pode ser amenizada, solucionada e frequentemente evitada apenas com palavras. É aqui que entra a Comunicação Não-Violenta.

A Comunicação Não-Violenta, ou CNV, é um método estruturado por Marshall Rosenberg, psicólogo americano da escola humanista da psicologia. Nesta metodologia, cada pessoa assume a responsabilidade por suas emoções, ou seja, não importa o que o outro fez, mas o que eu faço com aquilo que ele fez. Trata-se de assumir o seu próprio poder e, ao contrário da vitimização, escolher um caminho para transformar aquela situação ou conflito.

Maslow<sup>1</sup> nos mostrou que os seres humanos são movidos por necessidades como nutrição, segurança, autonomia, compreensão, criatividade, afeto, diversão, descanso, espiritualidade. Quando alguma dessas necessidades não é atendida, o indivíduo reclama. Se esta situação é recorrente, permanente ou intensa, manifesta-se como um conflito, que pode escalar e manifestar-se de maneira violenta.

Para Rosenberg, cada reação violenta é uma manifestação trágica de uma necessidade não atendida. Ocorre que todos nós temos necessidades e para que se estabeleça uma relação saudável é preciso que elas sejam compreendidas e, de alguma forma, atendidas. Em sua obra “Comunicação Não-Violenta - técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”, Marshall cita uma frase do poeta Rumi<sup>2</sup>: “Para além da ideia do certo e do errado há um campo. Eu me encontrarei com você lá”.

Seria muito saudável se as pessoas fossem “alfabetizadas em CNV”. Esta é uma habilidade que pode ser desenvolvida a partir da prática cotidiana. Nascemos com esta capa-

cidade. A criança quando se comunica de forma inocente e autêntica, mostra o que poderia ser nossa comunicação. Mais tarde reproduzimos os modelos que aprendemos pela cultura educacional cheios de filtros e deformações. Privados da comunicação autêntica, perdemos esta capacidade ao longo da vida, impulsionados a nos esconder atrás de uma máscara de bondade e obediência, aprisionando nossos sentimentos e nossas necessidades mais básicas, em uma verdadeira “escravidão” para agradar as outras pessoas.

De todo modo, se é no seio das famílias que os conflitos são mais frequentes, é também ali que se encontram as melhores condições para o exercício da CNV. O afeto e os vínculos existentes - amor, confiança, cuidado - podem melhorar ainda mais a conexão entre seus membros. Aplicada às relações familiares, a CNV promove, com segurança, uma escuta com presença, mais interessada e profunda. Uma fala mais autêntica. Uma compreensão mais empática.

A prática dentro da família pode se dar nos mais simples encontros cotidianos, a partir da consciência e mudança dos hábitos da comunicação superficial para uma comunicação mais cuidadosa, seguindo os 4 passos da CNV:

**1- OBSERVAÇÃO:** dizer o que observa sem julgar, sem fazer inferências e sem relacionar com outra situação

**2- SENTIMENTO:** relacionar seus sentimentos às suas próprias expectativas e não a ação do outro

**3- NECESSIDADE:** nomear com clareza suas necessidades, o que você precisa, valoriza e aprecia

**4- PEDIDO:** usar palavras, expressões e gestual de solicitação, não de ordem

A CNV é um belíssimo exercício para criar soluções criativas e sustentáveis, já que se preocupa com a autenticidade das expressões das necessidades de cada indivíduo. Percebemos na Comunicação Não-Violenta um especial potencial para a felicidade na medida em que somos convidados a aprender mais sobre nós mesmos, a compreender melhor as nossas próprias necessidades e as necessidades do outro, a compreender melhor nossos próprios pedidos e os pedidos do outro e também a saber nos colocar no lugar do outro, nos interessando mais por nós mesmos e pelo outro.

ANA PAULA PERON, FÁBIO OTUZI BROTTO, ROBERTO GONÇALVES MARTINI E SIDNEI DA COSTA SOARES são consultores do Projeto Cooperação - Comunidade de Serviço e produziram este texto da maneira que mais gostam. Colaborativamente.

<sup>1</sup> Maslow, Abraham - psicólogo americano conhecido pela proposta Hierarquia das necessidades de Maslow

<sup>2</sup> Rumi - poeta e mestre espiritual Persa do séc. XIII

# HOLDINGS OU FUNDOS DE INVESTIMENTO?

**Em todos os casos, cuidado!**

**Antes de optar por um ou outro modelo, é preciso avaliar bem as características da empresa, do patrimônio e da família e, principalmente, ter consciência de que não existe remédio que solucione todos os problemas patrimoniais**

POR FÁBIO BARROS

Administrar e proteger o patrimônio são duas das principais tarefas da chamada “governança invisível” que devem ser coordenadas pelas famílias empresárias. Até bem pouco tempo atrás, pregava-se a criação de holdings como uma alternativa para todos os problemas patrimoniais. Esta crença ainda não se desfez por completo, mas hoje se vê acompanhada por uma nova: a de que a criação de um fundo de investimento pode ser a melhor saída.

Martin Pose, sócio do TozziniFreire Advogados, explica que as duas iniciativas atendem a propósitos distintos e são, sim, ferramentas de administração patrimonial e planejamento sucessório e tributário. “O que as famílias empresárias precisam levar em conta é que nenhuma iniciativa blinda o patrimônio e que, seja qual for a escolhida, sua implementação deve ser fruto de planejamento”, afirma.

## HOLDINGS

Surgiram no Brasil em 1976 com a Lei nº 6.404, a lei das Sociedades Anônimas. A terminologia utilizada vem do inglês “to hold”, significando segurar, controlar, manter. Denotam sociedades que, geralmente, visam participar de outras sociedades através da detenção de quotas ou ações em seu capital social.

Martin explica que uma holding pode ter diferentes formas. Ela tanto pode ser uma sociedade limitada, como uma sociedade por ações. Além disso, há os conceitos de holding pura e holding mista. A primeira seria aquela que só tem como ativo a participação em outras empresas por meio de cotas ou ações, sem qualquer atividade comercial ou industrial envolvida diretamente. “E há a holding mista que, além das participações, pode ter alguma atividade, como comércio, serviços ou mesmo imóveis. Muitas holdings familiares, além das participações, têm imóveis”, explica.



MARTIN POSE, sócio do TozziniFreire Advogados

Para ele, quando se fala em proteção patrimonial, há o consenso de que as holdings puras são mais adequadas, com a criação de uma sociedade que deterá as participações nas empresas da família. Nestes casos, muitas famílias separam a administração imobiliária em uma outra empresa criada especificamente para isso.

Mesmo com a separação, há um ponto que deve ficar claro: não existe blindagem patrimonial. “Hoje temos tantas informações disponíveis na internet e outros meios que sempre se pode descobrir quem é o dono final do patrimônio. A holding não irá blindar por este motivo e qualquer pessoa poderá ter acesso a estas informações”, ressalta. Portanto, se o principal objetivo da criação da holding for blindar o patrimônio, esqueça, pois ele não será plenamente atendido.

“Quando falamos em blindagem, geralmente falamos de contingências tributárias que afetem a empresa operacional. Os tributos brasileiros são sujeitos a interpretações, que as vezes são erradas. Ou causas trabalhistas que as vezes chegam aos sócios. Alguns acreditam que não chegam aos sócios, mas chegam sim. Se a empresa operacional não tiver dinheiro, o juiz vai atrás dos sócios”, esclarece.

#### POSE CITA ALGUNS EXEMPLOS:

**OBRIGAÇÕES PRIVADAS**, que são aquelas que afetam qualquer sociedade: pagamento de empréstimos, salários, entrega de produtos e serviços etc. Caso uma obrigação privada não seja cumprida com a manutenção de ganhos para os sócios, configura-se o abuso de personalidade jurídica e, nestes casos, o juiz pode desconsiderar a pessoa jurídica, focando-se nos sócios.

**CONFUSÃO PATRIMONIAL OU DESVIO DE FINALIDADE**, quando as contas da empresa e dos sócios se misturam, deixando a empresa descoberta. Também aqui a Justiça desconsidera a pessoa jurídica.

**CAUSAS TRABALHISTAS**: aqui os juízes são mais diretos, se a sociedade não pagou, os sócios pagam.

**CRIMES AMBIENTAIS**: os sócios devem assumir responsabilidade total.

**DIREITO DO CONSUMIDOR**: se houve dano com violação da lei ou do Estatuto do Consumidor e a empresa não pagou, os sócios respondem.

**CAUSAS TRIBUTÁRIAS**: aqui os sócios só serão responsabilizados se houver violação da lei ou abuso da sociedade.

Por outro lado, há uma série de benefícios que podem ser obtidos pela família empresária. Um deles é a possibilidade de concentrar o patrimônio e as participações em uma única empresa. Se a família tem várias empresas, é na holding que seus membros encontrarão um balanço consolidado de todo o seu patrimônio. Outra vantagem apontada por Martin está no processo de sucessão.

“Não é raro, no caso de falecimento de um dos sócios, o surgimento de herdeiros que muitas vezes não conhecem o negócio. Com a holding, eles herdam cotas da holding e não da empresa, criando uma governança mais eficiente do processo”, explica. Indo além, o advogado lembra que há três momentos em que a holding facilita o processo de sucessão: divórcio ou separação judicial; incapacidade de um dos sócios; e falecimento. “Nisso a holding ajuda muito, porque as discussões ficam concentradas ali, sem contaminar as empresas”, diz.

Claro que nem tudo são vantagens. As famílias empresárias, ao criarem uma holding, devem ter atenção especial à contabilidade, porque há mais obrigações a serem informadas. A tributação, aliás, surge como outra desvantagem. Em caso de venda de cotas por um valor maior do que o declarado no Imposto de Renda, o ganho de capital originado aqui é tributado em 15%. Segundo Martin, se a holding vender participações, o imposto também pode ser maior que 15%. “As famílias empresárias precisam avaliar se preferem ter uma holding que vai minimizar problemas em caso de herança ou se preferem pagar menos impostos, mantendo tudo em nome de pessoas físicas”, explica.

Sobre as regras de participação, o especialista afirma que cada família deve definir as suas no contrato ou em seu estatuto. Ele pode prever, por exemplo, a

participação de agregados ou, ainda como estas cotas devem ser readquiridas em caso de separação. Para Martin, conforme as novas gerações vão chegando, a holding deve regular a entrada e saída de pessoas e os procedimentos para a venda de participações. “São preocupações que devem ser levadas em conta, com regras que antevejam o futuro. Isso é fazer um bom contrato social”, defende.

#### FUNDO DE INVESTIMENTO

É um condomínio que reúne recursos de um conjunto de investidores (cotistas) com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aquisição de uma carteira formada por vários tipos de investimentos (ativos). Os cotistas, ao aplicarem um valor, compram uma quantidade de cotas e pagam uma taxa de administração ao responsável por coordenar as tarefas do fundo e gerenciar seus recursos no mercado. Ao comprar cotas de um determinado fundo, o cotista está aceitando suas regras e funcionamento (aplicação, resgate, horários, custos etc.), e passa a ter os mesmos direitos dos demais, independentemente da quantidade de cotas que cada um possui.

Martin cita também um instrumento chamado FIP (Fundo de Investimento e Participações), criado pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que vem assumindo o papel historicamente desempenhado pela holding. O especialista lembra que não se trata de uma pessoa jurídica, mas de um condomínio de interesses onde o patrimônio é representado por cotas e que pode participar de várias empresas. Eles se tornaram populares na época dos IPOs (em português, oferta pública inicial - termo que identifica a estreia de uma empresa na Bolsa de Valores), no início dos anos 2000, quando os empresários decidiram não ficar com o dinheiro todo na pessoa física. Deixaram o dinheiro nos fundos, sendo aplicados em outras empresas. A diferença em relação à holding está na tributação. Também aqui, a blindagem é relativa, e os fundos estão sujeitos às mesmas restrições legais das holdings.

“Se a holding vende sua participação, ela vai apurar uma receita, um ganho que é tributado. Se o fundo vende sua participação, ele não tem tributação naquele momento. A tributação só ocorre se os lucros forem distribuídos aos participantes. Se o valor é reinvestido em outras participações, não há pagamento de impostos”, explica. Parece interessante,

**“ O que as famílias empresárias precisam levar em conta é que nenhuma iniciativa blinda o patrimônio e que, seja qual for a escolhida, sua implementação deve ser fruto de planejamento ”**

MARTIN POSE

mas o advogado adverte que este não é o modelo ideal para famílias empresárias que desejam manter suas empresas. Já para aquelas que estejam se preparando para ser vendidas, ao contrário, o fundo de investimento surge como uma importante ferramenta de planejamento tributário.

Outra diferença em relação à holding: o fundo exige a participação de uma instituição financeira. É quem vai cria-lo, que vai fixar um percentual para sua administração e prestar contas à CVM sobre seu funcionamento. Além disso, as regras estabelecidas pela comissão exigem que ele tenha um gestor profissional, que não pode ser o dono das cotas. “Tudo isso tem um custo, por isso recomendamos somente para empresas que serão vendidas. Caso contrário, a família vai gastar um dinheiro que não precisa”, diz.

Por outro lado, similar às holdings, os fundos também têm regras que precisam ser previamente estabelecidas. Por exemplo, se em algum momento o fundador da empresa quiser doar suas cotas guardando seus direitos econômicos, o regulamento tem que prever isso para que o processo seja tranquilo. “Isso acontece muito em famílias empresárias: muitos fundadores querem fazer doações, mantendo os direitos políticos e econômicos. É uma iniciativa que deve estar regulada tanto no contrato da holding como no regulamento do fundo”, afirma.

# Tintas Iquine:

## mais de 40 anos de cores fortes

O crescimento tem sido a busca mais constante de Delino Souza, que fundou a Tintas Iquine em 1974 e, desde então, vem consolidando a empresa como a maior indústria de tintas 100% brasileira.

*“Eu venho para cá todos os dias. Eu chego, ando pela empresa toda. Tenho uma outra empresa de logística e uma construtora, passo por elas a tarde. Mas pela manhã fico por aqui em reuniões com meus filhos e analisando os assuntos mais estratégicos da empresa.”*

DELINO SOUZA, fundador da Tintas Iquine

POR FÁBIO BARROS

O ano de 1974 foi mais do que especial na vida de Delino Souza. Naquele ano ele concretizou o sonho da criação da Indústrias Químicas do Nordeste, mais tarde Iquine, resultado de seus mais de 20 anos de experiência trabalhando em indústrias de tintas em São Paulo e em Pernambuco. A Iquine nasceu inicialmente com foco na fabricação de cola, mas logo expandiu seu portfólio.

Delino, paraibano de Jericó, ainda jovem migrou para São Paulo e, depois de algum tempo, começou sua carreira na Tintas Suvinil. Depois de alguns anos ele decidiu voltar ao Nordeste e, em Recife, começou a trabalhar na fábrica de tintas Diamante. “Como a fábrica não ia bem, eu decidi fundar uma pequena empresa para fabricar colas e tintas”, lembra. Nascia ali a Iquine.

Em 1980, com o fim da Diamante, Delino começa a expandir sua linha de produtos, passando a produzir,



além das colas, também massas corridas, vernizes e tintas PVA (feitas à base de acetato de polivinila) nas cores branco e branco gelo. O passo seguinte foi a produção das tintas em cores e, daí para frente a linha foi ascendente.

Como é comum em empresas familiares no início de sua trajetória, a Iquine era o quintal dos quatro filhos de Delino. Ele lembra que os quatro - Ronaldo, Delino Jr., Rinaldo e Alan - estudavam pela manhã e, à tarde, ficavam pela fábrica. “Aos poucos, eles foram se entrosando na estrutura da Iquine, que cresceu com eles. Começamos com apenas um funcionário e hoje temos mais de 500”, afirma. Além dos filhos, sua esposa, Oracilda; o irmão de sua esposa, Gilvan; e também a esposa deste, Marinalva, têm sido companheiros nesta trajetória.

## Empresa

Ao longo destes mais de 40 anos, a Iquine vem mantendo como princípio maior a qualidade. E isso vem se intensificando a cada fase superada pela companhia, como quando ela passou da produção específica de colas à industrialização e comercialização de tintas imobiliárias e industriais, vernizes, seladores, resinas, massas e produtos afins. “Esse princípio continua a nos nortear hoje, quando nossas tintas são reconhecidas nacionalmente como uma das melhores do país”, diz.

Além do controle de qualidade, a direção da companhia está permanentemente atenta ao surgimento de novas tecnologias que possam aperfeiçoar seus produtos e facilitar ainda mais o seu trabalho. Para isso, os laboratórios da Iquine funcionam 24 horas por dia na realização de testes, pesquisa e medições, criando soluções que atendam às necessidades do setor.

Como resultado, a fábrica da Iquine, com capacidade de produção de 6 milhões de litros/mês, está entre as mais modernas indústrias da América Latina. Totalmente informatizada, sua concepção obedece aos mais rígidos e avançados controles de segurança, com respeito ao meio ambiente e funcionalidade.

No ano de 2007, a Tintas Iquine conquistou o certificado de aprovação na NBR ISO 9001:2008, que atesta a conformidade da empresa segundo os requisitos da norma do Sistema de Gestão da Qualidade, o que reforça ainda mais sua excelência na qualidade de produtos e serviços. No mesmo ano, a Iquine foi a única indústria de tintas do Norte e Nordeste a conquistar o certificado de Qualidade da Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas - Abrafati.



Fábrica Tintas Iquine

## Família

Para Delino, grande parte desse sucesso se deve aos profissionais que, com sua confiança, têm apostado na qualidade e nos resultados da empresa, e também na participação e comprometimento da família com o negócio. Hoje, os quatro filhos trabalham na empresa, cada um em um setor.

Ronaldo, o mais velho, começou a trabalhar na Iquine aos 14 anos. Ele se formou em Engenharia Química e, posteriormente, assumiu a área de produção industrial da companhia. Hoje é diretor industrial. Delino Jr. juntou-se a empresa na época da inauguração da segunda fábrica. Formado em Engenharia Mecânica e pós-graduado em Engenharia de Produção, foi gerente industrial da nova unidade e hoje é diretor de logística.

Rinaldo formou-se em Engenharia Mecânica e conquistou duas pós-graduações, em Finanças e Logística. Foi ele quem estruturou a área de logística da Iquine e, hoje é diretor administrativo. Por fim, Alan, formado em Administração, responde hoje pela diretoria comercial e de marketing da empresa.

Sobre a formação dos filhos, Delino conta ter feito questão apenas que estudassem, sem interferir nas escolhas de cada um. “Eu não interferi na vontade deles. Eles estudaram e depois foram fazer pós para aquilo que iam assumir dentro da empresa”, explica. Ele conta que os filhos foram preparados durante anos para assumir, cada um, as funções que ocupam hoje e que este é um processo de profissionalização contínuo.

## CRESCIMENTO

Profissionalização e crescimento. Não é por acaso que a Iquine, com cerca de 500 colaboradores, é líder sem eu segmento nas regiões Norte e Nordeste, com 35% de participação, e detém 8,5% do mercado brasileiro de tintas. E estes percentuais tendem a crescer: a companhia vem ampliando suas vendas em 15% ao ano nos últimos cinco anos. Com este ritmo, a Iquine tem hoje mais de dez mil pontos de vendas em todo o País, que levam ao mercado seu portfólio de mais de 1,3 mil itens.

O crescimento se percebe não apenas nos volumes de vendas, mas também no conhecimento desenvolvido pela empresa em outras áreas, como:

### RECICLAGEM

Para desenvolver produtos de qualidade sem agredir o meio ambiente, a Iquine vem, desde 2003, utilizando garrafas PET para a produção de resinas - principal matéria-prima na fabricação de tintas industriais, mobiliárias, vernizes, massas, óleos, Zarcofer e Primers. Além da melhoria na performance dos produtos, redução de custo e consumo de matérias-primas não-renováveis, o processo ainda colabora com o meio ambiente e contribui com a geração de empregos indiretos.



### RESÍDUOS SÓLIDOS

A Iquine possui um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) desde 2001, com o objetivo de utilizar de forma racional os recursos naturais, reduzir o desperdício e a descarga de lixo no meio ambiente e administrar melhor os resíduos do processo fabril. Fazem parte deste processo: a coleta seletiva de lixo e a estação de tratamento de água e efluentes.



### FÁBRICA DE EMBALAGENS

Para atender ao aumento expressivo das vendas registrado a cada ano, a Tintas Iquine instalou no interior de suas instalações, um galpão com 2.000m<sup>2</sup> para montagem de suas embalagens. A montadora dispõe de três linhas de produção e cerca de 40 máquinas, onde o mesmo número de colaboradores é responsável pela montagem de latas (18L), galões (3,6L) e quartos (0,9L). Dessa forma, as chapas litografadas, os fundos, os aros, as tampas, os arames para solda, os pistões e as argolas dão origem a cerca de 180.000 unidades/mês, que garantem 50% das embalagens consumidas pela fábrica.



### MEIO AMBIENTE

O comprometimento socioambiental também faz parte do perfil da Iquine. A marca efetivou esse compromisso integrando seletivo grupo de indústrias que participam do programa *Coatings Care*. A iniciativa, gerenciada pela Abrafati, incentivou o planejamento da gestão ambiental da Iquine, que vem se desenvolvendo desde o início de 2009.



### Futuro

Enquanto prepara seu futuro na família, a Iquine mantém seu processo de expansão. A companhia planeja a construção de uma nova unidade em Seropédica (RJ) e anunciou, em março deste ano, uma nova fábrica em Pernambuco, na cidade de Vitória de Santo Antão. “Agora mesmo estamos importando uma máquina da Alemanha, uma das primeiras do Brasil, com capacidade de produzir 250 mil litros de tinta por turno”, comemora Delino.

Ele destaca que, desde a criação da Iquine, a empresa e a família vem trabalhando três pilares: pessoas, desenvolvimento e tecnologia. Estes pilares dão as diretrizes para os planos estratégicos da empresa, pensados para três, cinco e dez anos. É com este norte que a companhia trabalha, e vem dando certo. Hoje a Iquine é a quarta maior fabricante de tintas do País e a única genuinamente brasileira.

Para que se mantenha neste ritmo, a família dá os primeiros passos para iniciar o processo de sucessão e continuidade. E Delino vai acompanhar este processo bem de perto. Mesmo dizendo que os filhos é que dirigem a empresa - “eu apenas acompanho e procuro contribuir com minha experiência” -, ele ainda tem forte participação no dia-a-dia da Iquine. “Eu venho para cá todos os dias. Eu chego, ando pela empresa toda. Tenho uma outra empresa de logística e uma construtora, passo por elas a tarde. Mas pela manhã fico por aqui em reuniões com meus filhos analisando os assuntos mais estratégicos da empresa”.

O cotidiano e as reuniões mostram o quanto as duas gerações estão envolvidas no processo de desenvolvimento do protocolo societário e de uma estrutura de governança, considerando a estruturação dos conselhos de administração e de família.



DELINO SOUZA e a família



## FAAP e höft criam MBA em Gestão de Empresas Familiares

Parceria conta ainda com a criação de um curso de extensão para formação de sucessores e workshops focados nas famílias empresárias. Todos os cursos estarão disponíveis a partir de 2016.

A FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado), por meio de sua Escola de Administração, e a höft - transição de gerações, iniciam em 2016 a oferta conjunta de uma série de cursos voltados para empresas familiares e famílias empresárias. Todos serão oferecidos dentro do Programa Família Empresária e Gestão da Empresa Familiar, tendo como carro chefe o MBA em Gestão da Empresa Familiar e ainda o curso de Extensão em Formação de Sócios e Herdeiros e o Workshop da Família Empresária.

De acordo com o professor Sílvio Passareli, diretor da Escola de Administração da FAAP, as três atividades estarão interligadas. O MBA terá 408 horas de duração e deve atender a alunos com interesse em atuar na governança e gestão de suas empresas. Aqueles com interesse em se formar como bons acionistas, farão somente o curso de formação de sócios e herdeiros, que é parte do MBA. E os workshops, a serem realizados aos sábados, serão voltados a todos os membros das famílias empresárias, permitindo que eles tenham uma linguagem comum.

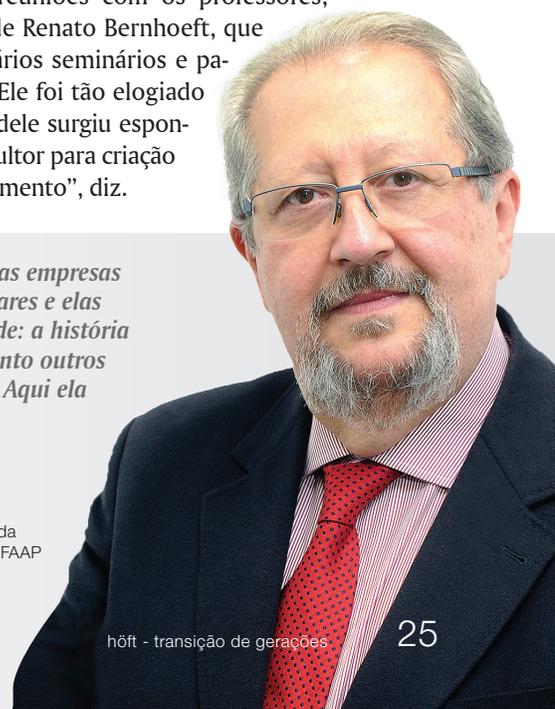
“O formato é inovador em termos educacionais e traz a participação de perfis diferentes. O curso será coordenado pelo professor Fernando Yarussi, do lado da FAAP, e pela Renata Bernhoeft, do lado da höft”, revela, lembrando que os dois e suas equipes estão trabalhando no planejamento do curso e no desenvolvimento de seu material didático. Renata Bernhoeft, sócia da höft e uma das coordenadoras do curso, lembra que o MBA será um programa completo dedicado a formar os sucessores, gestores e conselheiros que construirão a continuidade e a transição para que se tornem uma família empresária.

Passareli conta que a ideia do curso não nasceu pronta. Foi amadurecida ao longo dos últimos anos, desde que ele assumiu a direção da Escola de Administração. Com o objetivo de reforçar a vocação da escola, depois de algumas conversas com os professores, emergiram três pilares: empresas familiares, empreendedorismo e estratégia empresarial e futuro. Cada um deles deveria tornar-se uma disciplina ou dar início a uma iniciativa educacional.

“Em relação às empresas familiares, apesar de nossas experiências pessoais, identificamos que não tínhamos competência instalada para tocar a iniciativa”, lembra. Nas diversas reuniões com os professores, foi levantado o nome de Renato Bernhoeft, que havia participado de vários seminários e palestras na instituição. “Ele foi tão elogiado na época, que o nome dele surgiu espontaneamente como consultor para criação de uma área de conhecimento”, diz.

*“A maioria absoluta das empresas brasileiras são familiares e elas têm uma peculiaridade: a história e tão importante quanto outros elementos da gestão. Aqui ela é de fundamental importância.”*

SÍLVIO PASSARELI, diretor da Escola de Administração da FAAP





*“Este é o primeiro MBA com este foco no país, é um passo que reafirma a trajetória de pioneirismo da höft no campo das empresas familiares no Brasil”*

**RENATA BERNHOEFT,**  
sócia da höft

Os primeiros contatos com a höft tinham o objetivo de entender como eles poderiam ajudar a FAAP na empreitada. Depois de algumas reuniões, e da constatação do quanto a metodologia e os cursos da höft estavam muito bem estruturados, surgiu a ideia de fazer um programa conjunto. Com isso os cursos devem atender a uma demanda das famílias que desejam perpetuar suas empresas.

“A maioria absoluta das empresas brasileiras são familiares e elas têm uma peculiaridade: a história e tão importante quanto outros elementos da gestão. Aqui ela é de fundamental importância”, explica Passareli. Para o professor, para entender as empresas familiares, mais que os conceitos e melhores práticas de gestão, é preciso saber o que deu certo, o que não deu e conhecer a história vivida pelos protagonistas.

Além disso, ele lembra que se tratam de modelos de gestão mais complexos e subjetivos. “Falamos de gestores que precisam encontrar o equilíbrio onde a harmonia das peças que compõem a empresa familiar seja mais importante que os elementos técnicos”, afirma, ressaltando que, nestas empresas, mesmo os problemas de caráter técnico envolvem aspectos humanos.

Para Renata Bernhoeft, a iniciativa consolida a parceria com a universidade, fortalecendo a crença de que a transformação de uma empresa familiar em uma verdadeira família empresária depende da aliança entre consultoria e educação. “Este é o primeiro MBA com este foco no país, é um passo que reafirma a trajetória de pioneirismo da höft no campo das empresas familiares no Brasil”, afirma.

## O CURSO

Para atender a estas especificidades, o professor Fernando Yarussi, coordenador do curso, explica que o módulo de MBA contará com uma estrutura básica, com disciplinas tradicionais, como gestão, e outras mais específicas para a empresa familiar, como Conselho de Família e Transição de Gerações, por exemplo. “O grande mote que vamos trabalhar no MBA é o conceito de família empresária”, diz.

Já no curso de formação de sucessores serão trabalhados aspectos relacionados à dinâmica das famílias, do patrimônio e à sociedade e sua relação com a empresa, mas com foco concentrado no papel dos herdeiros como futuros sócios, tratando de temas como sucessão, formação e separação de papéis. “Aqui o mais importante é conhecer como atuar na família empresária”, explica Yassuri.

*“O grande mote que vamos trabalhar no MBA é o conceito de família empresária”*

**FERNANDO YARUSSI,** coordenador do Programa Família Empresária e Gestão da Empresa Familiar



Os workshops, por sua vez, deverão tratar de temas variados, mais centrados nas questões de comportamento. Deverão estimular a troca de experiências e informações sobre como os membros da família devem entender e conviver como sócios e com aqueles que estão mais próximos do negócio.

Yassuri comenta que, até o final de outubro deste ano, a FAAP e a höft farão o lançamento oficial e divulgarão os critérios de seleção para escolha dos alunos. As turmas, formadas a partir do primeiro semestre do ano que vem, deverão ter de 20 a 25 alunos, e os professores serão da FAAP. “Haverá também profissionais da höft, que participarão como convidados. Já a coordenação técnica será feita a quatro mãos, comigo e Renata garantindo a sinergia necessária das disciplinas”, diz.

Renata lembra que todo o conteúdo dos programas será compartilhado e a coordenação será feita a quatro mãos. “Esta composição permite que tenhamos o melhor de cada uma das partes. A FAAP trazendo os aspectos de gestão e formação de empreendedores, e höft com sua experiência em estruturar os processos de sucessão e continuidade”, conclui.

# Cultura e legado fortalecem a família empresária



RENATO BERNHOEFT  
fundador e sócio  
da hõft -transição  
de gerações

POR RENATO BERNHOEFT

Os estudos e pesquisas sobre as causas que permitem aumentar a longevidade das empresas familiares em todo o mundo possuem um ponto em comum: o registro, transmissão e preservação das suas histórias, cultura, valores e legado. Seja no Japão, com empresas que ultrapassaram um milênio; na Europa com famílias que mantêm o controle de suas companhias por mais de 200 anos; nas inúmeras centenárias dos Estados Unidos; ou até mesmo na meia centena de casos brasileiros que ultrapassaram 100 anos. Em todas elas, é possível observar o mesmo fenômeno.

Vale o registro de que estamos nos referindo, exclusivamente, a empresas cujo controle permanece com as famílias fundadoras. O que torna esta amostragem muito mais digna de reconhecimento e méritos.

De maneira geral, a missão de garantir que o legado, em suas mais diversas formas, seja preservado e transmitido às gerações seguintes é atribuída ao Conselho de Família, órgão que tem como função principal preparar e educar as novas gerações. E não pensemos que é uma função secundária.

O Centro para o Mito e o Ritual na vida americana, da Universidade de Emory, pesquisou 40 famílias ao longo de dois anos, demonstrando o seguinte: “a noção das histórias da família - incluindo sucessos e fracassos - está muito ligada à autoestima das crianças e a capacidade das mesmas para enfrentar problemas ou desafios. E, ao contrário do que podem pensar muitos adultos, nem sempre as melhores histórias são, exclusivamente, aquelas que têm finais felizes”.

Segundo a mesma pesquisa “as crianças que compartilharam as histórias e o legado familiar, tendem a ganhar uma noção de identidade própria em relação a outros membros da família e ao passado, o que gera maior confiança”. E conclui que “...as famílias que compartilham suas histórias familiares conseguem que seus filhos se saiam melhor, tanto na vida pessoal como profissional”. Ao nos referirmos às famílias empresárias todo este conjunto de observações se torna ainda mais útil.

O compartilhamento da história de vida de um fundador, com todas as suas dúvidas, ousadias, determinação, altos e baixos não apenas merece ser contada, como também ser preservada para a transmissão às futuras gerações. Afinal “ninguém ama o que não conhece”. E, especialmente para boa parte dos herdeiros, ser filho de pai ou mãe brilhante pode se transformar em uma forte carga emocional. Ao saber que os pais também sofriam de incertezas e angústias, ele pode não apenas reduzir as pressões decorrentes da herança, mas criar entusiasmo na adoção de um sonho compartilhado.

O ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” tem como uma das causas principais o desconhecimento da terceira geração das vicissitudes enfrentadas pelo avô, na qualidade de empreendedor. O mesmo provérbio é complementado pela afirmativa de que “uma mãe mantém dez filhos...mas nem sempre dez filhos mantêm uma mãe”.

Ou seja, a herança por si só não assegura o padrão de vida dos herdeiros. Cada geração necessita agregar valor ao patrimônio recebido, isso porque “Dinheiro não aguenta desaforo”.

E recordando o que nos disse o historiador da Banca Sella, uma família empresária italiana, quando perguntado sobre as razões para que tivessem ultrapassado, juntos, 14 gerações: “Em nossa família existem mortos que estão vivos, mas também vivos que estão mortos”. E o que preocupa, de fato, são os vivos mortos...

Enfim, a constatação de todo este conjunto de provocações para a família empresária: não basta transferir a herança para os descendentes, mesmo que isto seja feito com todos os cuidados jurídicos e amarrações patrimoniais possíveis. Uma herança sem legado será rapidamente destruída. E não apenas o patrimônio, mas também as relações familiares, bem como a autoestima dos membros da família. Dedique tempo a transmissão da história para as futuras gerações. Esta é uma responsabilidade que não deve ser adiada e não pode ser delegada.

# APSA: 84 ANOS E TRÊS GERAÇÕES DE HISTÓRIA

Uma das maiores empresas de gestão condominial e negócios imobiliários do País mostra como a organização da família garante uma sucessão sem sustos.

POR FÁBIO BARROS

Fundada em 1931 no Rio de Janeiro, a APSA tornou-se, ao longo dos últimos 84 anos, referência e uma das maiores empresas de gestão condominial e negócios imobiliários do Brasil. A companhia, que começou oferecendo crédito para a compra da casa própria, passou por uma cisão em 1983, dividindo-se em operações distintas controladas por ramos familiares, no Rio de Janeiro (APSA) e em Porto Alegre (Auxiliadora Predial). O processo foi discutido de forma transparente pelos membros da família Schneider, que até hoje mantêm laços de amizade e a realização de projetos conjuntos entre as duas empresas.

No Rio, a APSA ampliou seu portfólio e presença, atuando hoje também em Curitiba, Salvador, Fortaleza e Recife. Os serviços oferecidos atualmente pela empresa incluem gestão condominial de cerca de 3 mil condomínios e 85 mil imóveis, representando mais de 320 mil pessoas atendidas; locação, com atendimento personalizado para locadores e locatários; compra e venda de imóveis; e assessoria a construtoras, desde a fase inicial do projeto até a entrega dos condomínios.

Por trás do sucesso da APSA, estão os valores construídos pela família Schneider ao longo de oito décadas.

O diretor superintendente da companhia, Leonardo Schneider, membro da terceira geração da família, explica que o processo de sucessão formal, com processos e rituais bem definidos, só foi estabelecido em 1998.

“Até aquela época não tínhamos muitas regras. Se o filho tinha vontade, entrava na empresa, mas antes tinha que fazer um estágio para conhecer todas as áreas”, lembra. Fica claro que, mesmo sem um processo formal, as gerações anteriores já anteviam a necessidade de estipular algumas regras.

Leonardo lembra que o trabalho de organização da família e seus diversos conselhos continua em andamento, durando quase 20 anos. Neste período, a família, com a ajuda de profissionais, veio realizando ajustes de acordo com o perfil dos sócios, tipo de negócio etc. Neste processo, alguns membros deixaram a empresa para colocar em prática seus próprios projetos. Ao todo, os membros da segunda, terceira e quarta gerações, contando os descendentes diretos, somam 32 pessoas. São cinco membros da segunda geração (três homens e duas mulheres); 14 membros da terceira geração (oito homens e seis mulheres); e 13 crianças na quarta geração (cinco meninos e oito meninas).





## Organização

No final dos anos 90, a família criou um Conselho de Administração e contratou uma consultoria, que a auxiliou na criação do Conselho de Família e do Conselho de Sócios. “Com isso criamos áreas distintas de participação. Eu e meu primo somos diretores superintendentes, um com foco externo, mais comercial, e outro com foco interno, então não participamos dos conselhos. Já minha irmã, que não está no negócio, participa do Conselho de Sócios. Com isso mesclamos perfis e participações dos membros dos cinco núcleos familiares que temos hoje, de segunda e terceira geração”, diz.

Na criação dos três conselhos, a principal premissa era tentar fazer com que eles tivessem a maior participação possível dos membros da família. Isso era importante para que todos se sentissem parte do processo. De acordo com Leonardo, os três conselhos foram formados gradualmente, começando pelo de Administração, que conta com três membros da família. Na prática, os conselhos estão em pleno funcionamento desde 2012. “Os resultados até aqui têm sido excelentes”, comemora o executivo, para quem a família conseguiu criar e colocar em funcionamento efetivo canais específicos para a discussão de cada assunto.

Leonardo explica que no Conselho de Família estão apenas os membros da segunda e da terceira geração que não participam do negócio. Para lá foram quatro membros da família com perfil de relacionamento, mais agregador. Aqui estão concentradas atividades como a organização de eventos, reuniões familiares e divulgação de informações, por exemplo.

O Conselho de Sócios tem hoje nove membros. Ele reforça que, deste grupo, pouquíssimas pessoas têm mais de uma função e que todos os membros da segunda geração, com idades entre 68 e 77 anos, estão envolvidos. Da terceira geração, que hoje tem idades que variam de 13 a 46 anos, apenas um membro não participa.

A família concordou que, no Conselho de Sócios, os membros da segunda geração deveriam ficar mais focados nas áreas de patrimônio e estratégia. “Com isso mesclamos a experiência deles com a dos membros da terceira geração. Definimos que participaria um par de cada núcleo, garantindo a continuidade do Conselho de Sócios”.

Já no Conselho de Administração estão os membros da família com perfil mais próximo do negócio. Inicialmente este conselho foi formado apenas por membros da família e, mais tarde, passou a incluir dois membros independentes, incluindo o presidente, Luiz Carlos Vaini.

Chegar a este formato, no entanto, exigiu participação e muito diálogo entre os membros da família. “O processo de identificação das pessoas é complexo. Há insatisfações ao longo do caminho que precisam ser negociadas”, diz o executivo.

“Hoje somos uma empresa de terceira geração. Tenho pouco mais de 40 anos e posso afirmar que estamos em um caminho bem definido”, explica o executivo, ressaltando que os membros da terceira geração podem ser encontrados hoje na diretoria e no Conselho de Administração, consideradas pela família as duas entidades mais representativas relacionadas à empresa. O Conselho de Administração conta hoje com dois membros da terceira geração, um da segunda e dois membros independentes. “Eu e meu primo, como diretores, prestamos contas mensalmente, durante a reunião do Conselho de Administração. É este o formato que temos hoje”, afirma.

Ele lembra que é preciso ter disciplina em relação a isso, mas que a distinção faz com que as decisões, antes consideradas pessoais, fiquem mais técnicas. “Tudo ficou organizado. O processo de discussão flui melhor, o clima flui melhor e o grau de confiança entre todos hoje é tremendo. Todo este processo foi muito positivo”, avalia.

Neste ponto, ele ressalta a importância do apoio externo de profissionais de diversas áreas. E, alguns momentos a família contou com apoio técnico, relacionado ao próprio negócio e em outros de profissionais mais específicos, como terapeutas que ajudaram a tratar das relações humanas. “Isso foi importante para entendermos como estavam nossas relações”, diz.

## Futuro

Tanto é assim que a família Schneider já começa a discutir os passos para a formação da quarta geração, cujo membro mais velho tem 13 anos e o mais novo nasceu este ano. Leonardo revela que a inclusão desta geração já está em plena fase de estruturação. “Por enquanto, temos eventos. Duas vezes ao ano realizamos encontros familiares, com o objetivo de criar nas novas gerações o sentimento de pertencer e participar da família”, conta.

Por enquanto, estes eventos consistem na realização de dinâmicas que criem vínculos entre os mais novos. As atividades incluem jogos e teatro, sempre com o objetivo de inserir a quarta geração no processo de formação de sócios. Quando assumirem seus papéis, os membros desta nova geração encontrarão um acordo validado por todos os membros das gerações anteriores, e eles terão que construir seu próprio acordo.

“Há regras de entrada para este pessoal que vai chegar depois, mas este é um processo dinâmico. Se tirarmos uma foto hoje, ele não vai se repetir amanhã, por isso é importante criar e manter canais por onde esse processo flua. O melhor caminho são estes conselhos com foco na preservação da galinha dos ovos de ouro, que é a empresa. Cada um criou sua holding, mas o foco é a preservação da empresa”, diz.



### NA GOVERNANÇA, CADA UM COM SEU PERFIL

#### CONSELHO DE FAMÍLIA

Tem quatro membros com perfil de relacionamento, mais agregador. Concentra atividades como a organização de eventos, reuniões familiares e a divulgação de informações.

#### CONSELHO DE SÓCIOS

Tem hoje nove membros: dois representantes de cada um dos cinco núcleos familiares (com exceção de um, representado por apenas um membro) mesclando a segunda e terceira geração. Aqueles pertencentes à segunda geração devem estar mais focados nas áreas de patrimônio e estratégia.

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conta com dois membros não gestores da terceira geração, um da segunda e dois membros independentes. São os membros da família com perfil mais próximo do negócio.

## COMPOSIÇÃO

A família é composta hoje por cinco núcleos familiares, com os descendentes diretos divididos em:

**5 MEMBROS DA 2ª GERAÇÃO,**  
com idades que variam de 68 a 77 anos

**14 MEMBROS DA 3ª GERAÇÃO,**  
com idades que variam de 13 a 46 anos

**13 MEMBROS DA 4ª GERAÇÃO,**  
com idades que variam de 0 a 13 anos



“Tudo ficou organizado. O processo de discussão fluiu melhor, o clima fluiu melhor e o grau de confiança entre todos hoje é tremendo. Todo este processo foi muito positivo.”

**LEONARDO SCHNEIDER,**  
diretor superintendente da APSA



# Obrigado

## höft e Famílias Empresárias!

Em 2011, quando recebemos o primeiro convite para ser a instituição beneficiada pelo Evento de Famílias Empresárias, éramos um pequeno grupo informal, mas com sonhos de grandes organizações.

E hoje, graças a vocês, somos a maior organização social brasileira focada em incentivo à atividade física, educação, comunicação e suporte para Fibrose Cística, com resultados expressivos nos nove projetos em andamento!

Acreditamos que a Fibrose Cística é parte do que somos, não o limite do que podemos ser. Portanto, isso tudo é só o começo!

*Obrigado por confiar em nosso trabalho!*

Continue nos acompanhando:

[www.unidospela vida.org.br](http://www.unidospela vida.org.br)  
[www.facebook.com/unidospela vida](https://www.facebook.com/unidospela vida)  
[contato@unidospela vida.org.br](mailto:contato@unidospela vida.org.br)

### Evolução - Captação de Recursos e Evento Beneficente höft

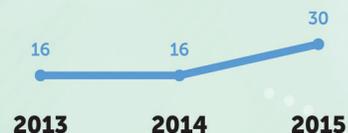


### Evolução - Projeto Fibrose Cística nas Universidades



\*Observação: Em 2015, lançamos a versão Educação à Distância! São 180 Universidades do Brasil participando e 850 cursos da área de saúde!

### Evolução - Cidades participantes do mês da FC



Em 2013, realizamos o 1º dia mundial da FC. Em 2014, o 1º Mês Nacional da Conscientização. E, em 2015, o 2º mês será ainda maior, com o dobro de cidades participantes, de Norte a Sul do Brasil!

**Sobre a Fibrose Cística:** Doença genética, ainda sem cura, mas que com o tratamento adequado o paciente pode levar uma vida perto do normal, dentro de seus limites.

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

**Diagnóstico:** Teste do Pezinho, teste do suor ou exames genéticos.



Rua Francisco Rocha, 198, Estúdio 01  
Batel, Curitiba, Paraná  
CEP: 80.420.130 - CNPJ 14.850.355/0001-84

# Entrando para o clube da longevidade

**Na Europa, dois clubes reúnem empresas com mais de 200 anos e mais de 300 anos respectivamente. Na pauta, a troca de experiências e estratégias para que elas permaneçam em ação por muitos séculos.**

POR FÁBIO BARROS

A continuidade é um dos maiores desafios enfrentados pelas famílias empresárias. Requer disciplina, organização, governança e uma tremenda harmonia entre seus membros, que devem enxergar na empresa um bem comum a ser preservado, não apenas como negócio, mas como um legado que traz em si os valores de sua família. Passadas algumas gerações, a continuidade ainda é um desafio, mas agora com outras características. A empresa e os membros da família empresária precisam se manter atualizados, criar práticas para a troca de informações que lhes permitam sair da zona de conforto que tende a se criar em negócios muito longevos.

Na Europa, dois clubes representam bem a importância da troca de experiências entre as famílias empresárias, dando suporte aos negócios e à manutenção de ideais. Na Inglaterra, o *The Tercentenarians Club* reúne empresas com mais de 300 anos de atividades enquanto, na França, o *Les Hénokiens* congrega companhias com mais de 200 anos. Em comum, os dois clubes têm os critérios de seleção: só podem participar empresas familiares que ainda estejam sob comando dos descendentes do fundador.

2013 HÉNOKIENS  
Annual Congress



 LES HÉNOKIENS

De acordo com a Bíblia, no Livro de Genesis, Enoque (ou Henok) - filho de Caim e pai de Matusalém - andou pela Terra por 365 anos e depois subiu aos céus sem morrer. Inspirado nessa passagem, o *Les Hénokiens* foi criado na França em 1981 como uma associação de empresas. O membro mais antigo é a Hoshi, companhia japonesa fundada em Komatsu em 718. A empresa é hoje comandada por Zengoro Hoshi, membro da 46ª geração de uma família que mantém um lema extremamente prático: “tome cuidado com o fogo, aprenda com a água e coopere com a natureza”.

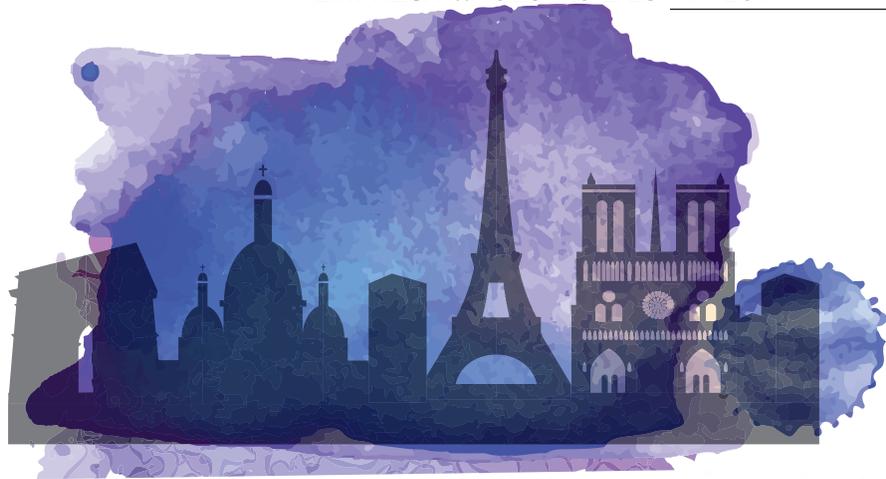
O grande foco do *Les Hénokiens* é ampliar o que eles chamam de círculo familiar. Para isso, a aceitação de novos membros no clube é baseada em longevidade (o período mínimo de existência da empresa é de 200 anos) e permanência (a família deve deter 100% das ações da empresa, ou a maioria delas, e um descendente do fundador deve estar no comando, ou fazer parte do Conselho de Administração).

Além disso, a companhia deve ter boa saúde financeira e estar atualizada em seu ramo de atuação. Com estes critérios, a associação tem o claro objetivo de desenvolver uma filosofia que deve ser comum a todos os seus membros: o valor do conceito da empresa familiar, uma alternativa viável às corporações multinacionais. Por conta disso, seus membros têm claro que o objetivo ali não é a troca de serviços, mas de ideias.

**ZENGORO HOSHI**  
da japonesa Hoshi,  
companhia mais antiga  
do “Les Hénokiens”



**HOSHI RYOKAN**, o primeiro empreendimento da família Hoshi



A ideia da criação da associação veio em 1981, na França, e foi do chairman da Marie Brizard, Gerard Glotin, descendente do criador do primeiro licor de anis, surgido em 1755. Depois de um ano de pesquisa global, onde contou com a ajuda de 164 câmaras de comércio e 25 embaixadas, Glotin identificou 74 companhias que atendiam aos pré-requisitos. Destas, convidou aproximadamente 30 para o primeiro encontro, que aconteceu em 1981, em Bordeaux. De lá para cá, os *Hénokiens* realizam seu encontro anual em diferentes países: em 2012 foi na Alemanha, na França em 2013 e, no ano passado, no Japão.

**Os membros do Les Hénokiens**

Companhia	País	Área	Fundação
Hoshi	Japão	Hotel	717
Barovier & Toso	Itália	Cristais	1295
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	Itália	Armas	1526
Toraya	Japão	Confecção	1600
Mellerio Dits Meller	França	Jóias	1613
Cartiera Mantovana	Itália	Embalagens	1615
C. Hoare & Co.	Inglaterra	Banco	1615
Augustea	Itália	Estaleiro	1629
Gekkeikan	Japão	Bebidas	1637
Hugel & Fils	França	Bebidas	1639
Van Eeghen Group	Holanda	Alimentos	1662
Vitale Barberis Canonico	Itália	Confecção	1663
Fried. Schwarze	Alemanha	Bebidas	1664
Okaya	Japão	Seguros	1669
Guerrieri Rizzardi	Itália	Bebidas	1678
SFCO	França	Bebidas	1685
Ancienne Maison Gradis	França	Bebidas	1685
De Kuyper Royal Distillers	Holanda	Bebidas	1695
Akafuku	Japão	Alimentação	1707
Möllergroup	Alemanha	Couro	1730
Amarelli	Itália	Bebidas	1731
Fratelli Placenza	Itália	Vestuário	1733
Gebr. Schoeller Anker	Alemanha	Carpetes	1733
J.D. Neuhaus	Alemanha	Máquinas	1745
Stabilimento Colbachini	Itália	Química	1745
Monzino	Itália	Instrumentos	1750
Jean Roze	França	Confecção	1756
Lanificio G.B. Conte	Itália	Confecção	1757
Pollet	Bélgica	Química	1763
Revol	França	Porcelanas	1768
Editions Henry Lemoine	França	Editora	1772
Garbelotto	Itália	Barris de carvalho	1775
Ditta Bortolo Nardini	Itália	Bebidas	1779
Descours & Cabaud	França	Siderurgia	1782
Confetti Mario Pelino	Itália	Confeitaria	1783
Banque Hottinger	França	Banco	1786
Banque Lombard Odier & Cie	Suíça	Banco	1796
Viellard Migeon & Cie	França	Siderurgia	1796
Louis Latour	França	Bebidas	1797
Banque Pictet & Cie	Suíça	Banco	1805
Dieteren	Bélgica	Concessionárias	1805
Thiercelin	França	Alimentos	1809
Etablissements Peugeot Freres	França	Automóveis	1810
Les Fils Dreyfus & Cie	Suíça	Banco	1813
AE Köchert	Austria	Joalheria	1814

FONTE: www.henokiens.com

 **TERCENTENARIANS CLUB**

Mais discreto e mais antigo que seu par francês, o *The Tercentenarians Club* foi fundado em 1970 por Geoffrey Durnell e Richard Early, este último herdeiro da Witney, fabricante de cobertores e roupas de cama desde 1669. O clube aceita somente empresas inglesas que estejam funcionando continuamente por 300 anos, ou mais, e continuem sob o controle da família do fundador.

Com estas características, o clube conta hoje com onze membros britânicos e é considerado um dos mais exclusivos da Inglaterra. Os critérios de participação traduzem, na verdade, um tremendo poder de sobrevivência: as companhias membros do *The Tercentenarians* sobreviveram a pelo menos 47 recessões, uma série de crises bancárias, quebras do mercado de ações, o início da Revolução Industrial, o fim da propulsão animal, duas guerras mundiais, a queda de Napoleão e o nascimento da internet.



**Os membros do Tercentenarians Club (clube britânico)**

Companhia	Área	Fundação
John Brook & Sons Holdings, Ltd	Confecção	1541
Whitechapel Bell Foundry, Ltd	Fundição	1570
R. Durnell & Sons, Ltd	Construção	1591
Peter Freebody & Co.	Estaleiro	1642
C. Hoare & Co.	Banco	1672
James Lock & Co.	Chapéus	1676
Toye, Kenning & Spencer	Confecção	1685
Shepherd Neame, Ltd	Cervejaria	1698
Berry Bros & Rudd	Bebidas	1699
Folkes Holdings, Ltd	Engenharia	1699
Fortnum & Mason plc	Varejo	1707

**FONTE:** Enduring Success - What We Can Learn from the History of Outstanding Corporations - pág. 7

**A força que vem da união**

O fato é que estas iniciativas reúnem, mais do que empresas, uma série de histórias fascinantes que comprovam como a união de famílias empresárias fortalece a todas elas. Apesar, ou por causa de seus ilustres ancestrais, os *Hénokiens*, por exemplo, têm um tremendo foco na economia atual e gerenciam suas empresas com talento, navegando entre o modernismo e a tradição, entre o conhecimento transmitido do passado e a inovação.

Por conta disso, o desenvolvimento de suas empresas é contínuo. Com a associação, estes empresários mostram uns aos outros, e ao mercado, o poder de adaptação de algumas das mais antigas e experientes empresas do mundo, ao mesmo tempo em que propõem respostas às questões que muitos gestores devem fazer sobre iniciativas que devem ser adotadas para manter, desenvolver ou transmitir suas empresas para as futuras gerações.

O segredo da sobrevivência? Cada uma destas empresas, ao longo de sua história, descobriu meios e modos para se reinventar e continuar em atividade. A fábrica de sinos Whitechapel, membro do *The Tercentenarians*,

sabe que a demanda por sinos está em declínio desde 1870. Por outro lado, seu maior cliente é a Igreja



**BERRYBROS & RUDD.**  
se mantém como em 1699, quando foi fundada

Católica, que está em atividade há mais de dois mil anos, o que desacelera bastante este declínio e permite que a empresa continue em atividade.

Cada uma com sua história, mas a troca de experiências se mantém como um fator importante. O último encontro anual do clube teve a loja de departamentos Fortnum & Mason como anfitriã. A companhia foi a última a ser aceita no clube e organizou um grande almoço, seguido de pequenas apresentações sobre o desempenho dos negócios dos outros membros.

Nas reuniões anuais, os membros costumam levar seus familiares, incluindo cônjuges e filhos, muitos no final da adolescência ou na casa dos 20 e poucos anos. O objetivo é realizar um grande encontro de famílias e trocar experiências. O resultado disso, são empresas antigas, mas modernas.

A maioria dos membros do *The Tercentenarians* são especializados em negócios antigos e não mecanizados, mas as aparências enganam. Quem entra na Berry Bros & Rudd, empresa que comercializa vinhos, vai achar que a loja se mantém como em 1699, quando foi fundada: a loja tem prateleiras empoeiradas e antigas balanças. Por outro lado, foi uma das primeiras de sua área a utilizar a internet como canal de vendas.

Esta é uma das características que tornam estas empresas tão longevas. Mais que a capacidade de se adaptar e modernizar sua atividade, é a disposição para trocar informações e experiências que as capacita para isso. É um caminho e os clubes estão aí para ajuda-las.



# TRAZENDO A EMPRESA nas mãos

POR MARISA LAHAM

Existe um antigo ditado que diz que “o olho do dono é que engorda o gado”. Por décadas ele foi citado para exemplificar a necessidade de que o dono de uma empresa estivesse presente no dia-a-dia, mas isso vem mudando aos poucos, à medida que as empresas crescem e se transformam. Estar presente não é mais sinônimo de presença física, mas de conhecimento e do uso correto de ferramentas de acompanhamento. Saber tomar conta fazendo com que as coisas aconteçam.

Embora pareça, não é uma tarefa fácil. A medida que os negócios crescem, é preciso se organizar porque a empresa passa a depender mais de processos bem estruturados e de competências do que da fidelidade das pessoas, isto não quer dizer que estamos menosprezando a lealdade, mas sim estruturando o negócio para que ele possa se perpetuar. Neste momento será preciso informações, disciplina, organização e comunicação através do fluxo dinâmico de: **planejamento>análise>realização>registros**. Não custa lembrar que empresas são como entidades vivas: não há dois DNAs iguais. Por outro lado, há pontos comuns que nos permitem indicar alguns caminhos.

Um ponto importante, quando se fala em ter a empresa nas mãos, é ter claro que, para isso, não é preciso estar no operacional e, na mesma medida, não é preciso centralizar o poder da operação. O importante é conhecer, para cada negócio, as variáveis importantes a serem observadas, quais indicadores são relevantes, monitorar, saber acompanhá-los, montar uma equipe coesa que vai dirigi-lo com foco em objetivos pré-definidos e, além disso, encadear uma série de fatores que permitam que o controle seja exercido sem estar dentro da organização.

Para isso, as regras devem ser claras, muito bem especificadas e divulgadas de maneira regular para todos, nos contratos, estatutos, organogramas, na delegação de poderes, objetivos e planos de negócio. Sem clareza, a definição do que fazer fica na mão de quem executa, e aí perde-se o controle. É a necessidade de maior formalismo, algo que é preciso ser praticado para crescer.

Outro fator importante é ter uma visão e uma gestão estratégica do negócio, isto é “Olhar de cima e para frente”. Esta combinação é que vai permitir à companhia caminhar buscando resultados sustentáveis, conduzindo a organização para a busca do atingimento dos seus objetivos de forma consistente.

Se internamente é preciso visão estratégica, o mesmo vale externamente. Para controlar o destino de seu negócio, o gestor - seja ele fundador, herdeiro ou executivo não familiar - deve estar sempre atento ao cenário externo, lembrando que vivemos em um mundo globalizado e extremamente dinâmico. Esta atenção ao entorno é que vai evitar que as empresas deitem-se no sucesso do passado: este, assim como o do presente, não garante o futuro. É preciso, de forma contínua, melhorar, inovar, saber ousar para se manter à frente.

A tudo isso deve se somar a capacidade de avaliar o desempenho do negócio por meio dos resultados financeiros, tendo em mente que eles são uma consequência da gestão, não um mero acaso. Bem avaliados e considerados, os resultados financeiros e os principais indicadores de desempenho, nos permitem enxergar desvios e questionar os gestores sobre eles e contribuir para a busca de alternativas de correção de rota.

Outro fator essencial para a competitividade de uma empresa é o seu capital humano, sendo assim precisamos aprender a identificar, atrair, manter e desenvolver recursos humanos nos diversos níveis da organização, com profissionais qualificados e motivados, pois uma estrutura organizacional bem estruturada e com baixa rotatividade garantirá o bom desempenho dos negócios.

Quem souber captar dos gestores sua visão de mercado, da organização, do desempenho da empresa e dos colaboradores, estará valorizando e investindo no capital humano de sua empresa. Mais que isso, só quem se relaciona bem com seus gestores é que consegue orientá-los para o caminho correto. Por isso quem tem a empresa na mão, também sabe formar pessoas e corrigir desvios de rota em um ambiente corporativo que estimule, ao contrário da caça às bruxas, a colaboração e o comprometimento. Saber corrigir erros faz parte do processo.

Separar bem os papéis de sócios e de gestores, mantendo a identidade da família empresária, seus valores e seus diferenciais. É preciso transferir isso para todos os níveis dentro da organização. Quem conseguir fazer isso, terá compromisso como resposta e, como consequência, a empresa nas mãos.

MARISA LAHAM, sócia da empresa LAHAM Consultoria atua há 22 anos como consultora de estratégia e gestão de negócios.



# WEG

## PIONEIRA EM MOTORES ELÉTRICOS E PLANEJAMENTO DA CONTINUIDADE

**No ano em que completa 54 anos de atividades, a companhia apresenta o mesmo vigor de seus resultados nas instâncias família e patrimônio. Este equilíbrio levou à conquista do Prêmio Família Empresária 2015.**

POR FÁBIO BARROS

Nos últimos cinco anos, a receita da WEG cresceu 42% e sua receita líquida saltou de US\$ 1,9 bilhão, em 2010, para US\$ 2,7 bilhões em 2014. A companhia conta hoje com 32 mil funcionários em 17 países ao redor do mundo, mantendo fábricas em 11 deles. Algo surpreendente para uma empresa que nasceu há 54 anos, com o capital equivalente, na época, a três fuscas.

A trajetória da companhia, seus três fundadores e suas famílias levaram a WEG à conquista do Prêmio Família Empresária 2015. Mais que aos resultados, o prêmio reconhece o equilíbrio alcançado pelas famílias Voigt, Silva e Werninghaus na construção de uma relação saudável entre os sócios e herdeiros dos fundadores, na convivência dentro e fora da empresa.

Essa relação vem sendo construída desde 1961, quando a WEG iniciou suas atividades na cidade de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, fabricando motores elétricos.

### Os fundadores

O caminho de sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a

empresa criada por um eletricista, um administrador e um mecânico viria a ganhar uma nova razão social, a Eletromotores WEG S/A. O nome é a junção das iniciais dos três fundadores: Werner, Eggon e Geraldo.

### Disciplina e harmonia

Desde a criação da companhia, os três sócios tiveram suas funções claramente definidas: Eggon cuidaria da administração e do relacionamento com o mercado, enquanto Werner e Geraldo seriam os responsáveis pela área técnica e pelas linhas de produção. Outra definição feita na fundação, e mantida até hoje, foi a de que o controle seria compartilhado em partes iguais pelas três famílias. Esta decisão foi fundamental para a continuidade na perspectiva de uma estrutura multifamiliar, ou seja, três culturas de origem em cada núcleo, e a necessidade de fundamentar os pilares para o futuro.

Esta premissa fez com que o tema sucessão começasse a ser debatido entre os sócios desde 1976, já demonstrando sua disposição para o alinhamento entre as famílias. Com o forte crescimento, os fundadores sentiram a necessidade de estabelecer regras para a participação dos parentes na empresa e juntos redigiram o “Acordo de Princípios WEG”.



### Werner Ricardo Voigt

Nascido no dia 8 de setembro de 1930, descendente de imigrantes alemães, Werner sempre teve a eletricidade como seu principal interesse: fios, dínamos, geradores e bobinas faziam parte de sua vida. Aos seis anos já produzia maquetes completas. Adolescente, foi morar em Joinville, onde estudava no SENAI e trabalhava numa oficina. Aos 18 anos foi convocado ao serviço militar, e conseguiu ser um dos dois soldados selecionados para frequentar a Escola Técnica Federal, onde se especializou em radiotelegrafia e eletrônica.

Passa a trabalhar na Empresul, concessionária de energia elétrica. Aos 23 anos de idade, atua na oficina de "Kanning & Weber". E em setembro de 1953, Werner inicia seu próprio negócio, instalando uma pequena oficina no centro de Jaraguá do Sul.

A oficina evoluiu, sempre prestando serviços gerais, desde equipamentos domésticos, até em residências e fazendas, no interior do município. Montava rádios e radiolas, fabricava e instalava geradores, realizava bobinagens, orientava a instalação de rodas d'água, enfim, a oficina de Werner atendia a praticamente todas as necessidades na área. E os serviços apareciam sempre em maior quantidade. Em 1961, a oficina contava com oito colaboradores.



### Eggon João da Silva

Nascido em 1929, Eggon começou a trabalhar aos 13 anos, como "faz tudo" em um cartório em Jaraguá do Sul. Desde cedo desenvolve habilidades administrativas, sempre disciplinado e muito dedicado ao que faz. Em 1957, depois de 14 anos no principal banco do Estado, torna-se sócio da João Wiest & Cia. Ltda., então com 8 funcionários. Quatro anos depois, Eggon deixa a empresa, que já conta com 150 funcionários.

Em 1961, juntamente com Werner e Geraldo, fundam a WEG, que na época produzia motores elétricos. Durante 30 anos, Eggon participou diretamente dos destinos da empresa. Após esse período, foi presidente do Conselho Administrativo até abril de 2007, mas sua trajetória não está ligada apenas à WEG. Ele fez parte dos conselhos de quatro grandes empresas - Oxford, Tigre, Marisol, e Perdigão, além de ser considerado uma referência em liderança nos negócios.



### Geraldo Werninghaus (1932-1999)

Natural de Rio do Sul (SC), Geraldo começou sua carreira profissional na Werninghaus & Filhos, oficina de seu pai em Joinville. Aos 14 anos, aprendiz, o universo de tornos e fresadoras, graxas e estopas já estava impregnado em seu cotidiano. Deixou a Werninghaus & Filhos em 1961, para fundar a WEG em Jaraguá do Sul, junto com Werner e Eggon.

Pessoa dedicada ao trabalho e à comunidade, ao deixar as atividades executivas diretas na WEG, passando ao Conselho de Administração em 1989, Geraldo iniciou nova e promissora carreira pública. Foi vereador, deputado estadual e finalmente prefeito de Jaraguá do Sul, com mandato que se encerraria em 31 de dezembro do ano 2000.

"O documento, dividido em três capítulos, deu um tratamento institucional à questão da sucessão familiar e estabeleceu as bases e a filosofia para a empresa", comenta Marcia Silva Petry, coordenadora do Conselho de Família da WEG e membro da segunda geração.

Na época os três fundadores se comprometeram a manter o controle acionário (51% das ações) no cofre da empresa. "Nos anos seguintes, instrumentos jurídicos e um conjunto de ações de integração e educação das próximas gerações, das famílias dos fundadores, foram colocados em prática. Desde 1975 acontecem reuniões semestrais com todos os membros das famílias, de todas as idades, com o objetivo de buscar a união, o entendimento e a harmonia necessária para perpetuidade da empresa", explica Marcia. Os encontros continuam ocorrendo regularmente e além de apresentar os resultados da companhia, contam agora com a presença de palestrantes especializados em economia, psicologia, educação, e temas relevantes para a família em seu papel empresarial.

Novas formas de desenvolvimento da segunda, terceira e quarta gerações são decididas pelo Conselho de Família, formado pelos membros da primeira geração e por seis

membros familiares, sendo dois representantes de cada núcleo, de distintas gerações, eleitos a cada dois anos. Além de ser o guardião do Acordo de Acionistas, o grupo tem a responsabilidade de garantir a integração entre os familiares, o conhecimento e o acompanhamento da evolução da empresa e a educação continuada dos acionistas.

Seguindo esta estruturação, em 1978 foi criada a WPA Adm. e Serviços S.A., uma holding que congrega as três famílias e detém o controle do grupo WEG, administrando o patrimônio e os resultados obtidos pelas famílias dos três fundadores. Passados 20 anos de sua criação, em 1998 foi revisado o Acordo dos Acionistas da WPA, contemplando a participação da segunda e terceira gerações. A WEG é a empresa de operação, já a WPA é uma empresa patrimonial, que hoje inclusive investe em diversificação e novos negócios, atuando como acionista.

Em março de 1989 aconteceu a primeira sucessão executiva na WEG S/A. Planejadamente Eggon deixou a presidência executiva, assumindo a liderança do Conselho de Administração, e seu filho, Décio da Silva, tornou-se o presidente da empresa. Para assumir o cargo, Décio se preparou durante muitos anos, e teve que passar por uma prova de fogo:



**DÉCIO DA SILVA,**  
presidente do Conselho de Administração da WEG

diretores e acionistas da empresa foram entrevistados por uma consultoria, que buscava saber quem acreditavam ser o melhor candidato para assumir a liderança da empresa. Eggon votou contra o nome do filho, mesmo assim Décio foi nomeado com o voto favorável dos outros dois fundadores e assumiu a presidência aos 35 anos.

Para chegar até ali, ele formou-se na primeira turma do centro de treinamento da empresa, onde estudou mecânica com especialização em ferramentaria. Depois

graduou-se em engenharia e administração. Seguindo as normas do Acordo de Princípios, Décio foi sucessivamente assistente, chefe de seção, gerente de departamento e diretor de produção. Promovido a diretor de vendas, morou nove anos em São Paulo e realizou estágios em grandes empresas na Alemanha e na Itália.

Sua preparação foi apenas parte do processo, que incluiu também outras medidas. Uma delas foi a reconfiguração do Conselho de Administração, onde Werner, Eggon e Geraldo tornaram-se conselheiros sem função executiva, ao lado do vice-presidente do grupo, Gerd Edgar Bauner, que também se retirou da diretoria.

Durante os 18 anos da gestão de Décio, a WEG intensificou seu processo de internacionalização e viveu uma fase de grande crescimento. No final de 2007, mantendo a essência da sucessão anterior, o Conselho de Administração da WEG definiu Harry Schmelzer Jr., um profissional que iniciou sua carreira na empresa em 1980, como o novo presidente executivo da empresa. Engenheiro e administrador, com cursos em gestão familiar no INSEAD (França) e no IMD (Suíça), Schmelzer foi Diretor Superintendente da WEG Acionamentos, da WEG Motores e Diretor Regional da Europa.

## Organização

No momento em que Harry assumia a presidência da WEG S/A, Décio recebia dos acionistas, incluindo sua família, a incumbência de presidir o Conselho de Administração da WEG e da WPA. Aos 75 anos, tanto Eggon, como Werner deixaram suas atividades nos Conselhos de Administração.

Hoje a governança da WPA, controladora das empresas, conta com um Conselho de Família, seu próprio Conselho de Administração, e uma Diretoria Executiva. Por sua vez, a estrutura da WEG S.A. é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. Marcia lembra que o processo de criação e organização dos Conselhos sempre se baseou nos Princípios WEG.

Com isso, o Conselho de Administração da WEG S.A. foi criado em janeiro de 1978, com o foco na melhoria das ações da empresa. O Conselho de Família foi criado em março de 2002, com o enfoque de desenvolvimento e alinhamento da família; e o Conselho de Administração da WPA, em janeiro de 2007, com o foco da perpetuação e gestão estruturada do patrimônio. “Os conselhos

### Hoje a participação das famílias nos negócios se dá de forma estruturada, nestes diferentes conselhos:

- Conselho de Administração da WPA: um representante da segunda geração de cada família participa como membro (Holding Controladora da WEG S/A);
- Conselho de Administração da WEG S/A: um representante da segunda geração de cada núcleo familiar e 5 conselheiros eleitos pelos acionistas;
- Conselho de Família: os membros da primeira geração, Eggon, Werner e Lílian Werninghaus, viúva de Geraldo, atuam como membros natos e vitalícios. Os demais membros são: um representante da segunda geração e um da terceira geração de cada núcleo familiar. Aqui a consanguinidade é determinante para a participação.

agrupam de forma harmônica o grupo de controle da empresa, garantindo sua perpetuidade”, afirma Marcia.

Na operação, há um membro da segunda geração na Diretoria Executiva da WEG S.A. e três membros da terceira geração, sendo dois na WEG S.A. e um na Oxford Porcelanas, controlada pela WPA. Considerando os fundadores e seus descendentes diretos, são 3 na primeira geração, 11 membros da segunda geração, 25 membros da terceira geração e 10 membros da quarta geração, que se multiplicam se adicionarmos os cônjuges.

## Crescimento e formação

Desde os primeiros anos de atuação a companhia adotou como estratégia de negócio a criação de uma ampla rede de assistência técnica altamente qualificada, para melhor atender os clientes e divulgar os produtos. Os primeiros assistentes técnicos da companhia foram credenciados ainda na década de 60.

Em 1968, acompanhando o rápido crescimento da produção de motores e a falta de mão de obra qualificada na região, a empresa criou o CentroWEG, escola profissionalizante que até hoje oferece acesso à educação técnica e a oportunidade de ingressar na empresa após o término do curso.

A década de 70 foi marcada pelo processo de expansão e pelos primeiros passos da empresa no mercado internacional. Foi o início da negociação das ações WEG na bolsa de valores e da exportação para países da América Latina. Em setembro de 1975, a empresa atingiu a marca de 1 milhão de motores elétricos produzidos, consolidando o nome WEG no mercado.

Na década de 1980 foram criadas novas unidades de negócios: a Unidade Máquinas, especializada na produção de máquinas elétricas girantes de grande porte; a Unidade Acionamentos, para a fabricação de componentes eletroeletrônicos; e a Unidade Transformadores, para a produção de equipamentos de distribuição. Em 1983 a empresa ingressou no mercado de tintas industriais e eletro isolantes, com a criação da WEG Química, atual Unidade de Tintas. Finalmente, em 1986, foi criada a Unidade



Automação, para desenvolver, produzir e comercializar produtos de automação industrial e pacotes elétricos.

A consolidação no mercado internacional progrediu na década de 1990, com a inauguração da filial de distribuição nos Estados Unidos e a aquisição de uma empresa na Bélgica. Em 1996 a WEG atingiu a marca de 100 milhões de motores produzidos, tornando-se a maior fabricante de equipamentos elétricos da América Latina.

A primeira década dos anos 2000 é marcada por uma série de aquisições internacionais (Argentina, Áustria, África do Sul, Alemanha, Colômbia, China, Portugal, México e Estados Unidos) e outras tantas no Brasil. A companhia também amplia sua participação no mercado de tintas e entre nos segmentos de energia eólica e de transformadores elétricos.

Em 2015 a companhia anunciou a aquisição da TSS Transformers (Pty) Ltd., fabricante de transformadores de alta tensão, minissubestações, disjuntores moldados e serviços correlatos, em Heidelberg (Gauteng), África do Sul e da Suntec, companhia fundada em 1979 na Colômbia, com ampla experiência na fabricação de transformadores a óleo e secos. Atualmente o Grupo WEG conta com 15 unidades fabris no Brasil e 20 no exterior, atuando em cinco unidades de negócio: Motores, Automação, Energia, Transmissão & Distribuição e Tintas. Com mais de 30 mil colaboradores, a empresa atingiu faturamento líquido de R\$ 7,8 bilhões em 2014.



**HARRY SCHMELZER JR.**,  
presidente executivo

## Patrimônio e Futuro

### QUATRO GERAÇÕES JUNTAS

Fundadores e seus descendentes diretos

1ª GERAÇÃO: 03 MEMBROS

2ª GERAÇÃO: 11 MEMBROS

3ª GERAÇÃO: 25 MEMBROS

4ª GERAÇÃO: 10 MEMBROS



Além de toda a trajetória de sucesso nos negócios de origem, os três núcleos familiares também decidiram se manter unidos e investir seu patrimônio em outros negócios. Organizados na WPA, uma holding controladora, mantem investimentos em empresas como Oxford Porcelanas, BR Foods, Grupo Iochpe e Tecsis. As famílias buscam não somente oportunidades de investimento, mas também levar suas práticas de gestão desenvolvidas com base nos valores dos fundadores, para outras companhias.

Na organização desta família empresária, o Conselho de Família tem como principal função ser o guardião do Acordo de Acionistas, o que significa também garantir a formação das futuras gerações. Marcia explica que, neste contexto, o Conselho promove a comunicação e programas de desenvolvimento das próximas gerações objetivando a educação da família nos negócios. “Ele também organiza os encontros de família no mínimo duas vezes ao ano”, ressalta, lembrando que, nestes encontros, são envolvidos todos os membros de todas as gerações, incluindo cônjuges.

Parte desta formação está na garantia de que os herdeiros dos três fundadores possam definir seus próprios projetos de vida. “A orientação dos três fundadores sempre foi no sentido de fortalecer as relações familiares, a coesão, a união, a confiança e o orgulho de família”, lembra Marcia. Para ela, isso significa estimular o crescimento e respeitar as escolhas profissionais condizentes com os ideais de cada um dos membros da família. Não há dúvidas de que tem funcionado muito bem.



### PRINCÍPIOS BÁSICOS

Quatro dos princípios definidos pelos fundadores continuam válidos até hoje:

- Desde a fundação, cada um dos sócios tem 33,33% da empresa, cada núcleo familiar tem o mesmo peso nas decisões;
- O Acordo de Princípios deixa claro que os interesses das famílias e da empresa não podem se confundir e que os cargos de alta direção devem ser ocupados por profissionais capazes, sejam eles da família ou não;
- Há 40 anos todos os integrantes das três famílias - independentemente da idade - se reúnem oficialmente duas vezes por ano. Nos encontros, analisam os resultados da empresa e têm palestras para desenvolver os acionistas e herdeiros, bem como o relacionamento entre eles;
- Nenhum familiar é proibido de trabalhar na empresa, mas deve seguir parâmetros de mercado, como todos os demais funcionários: começar sua carreira em cargos de base, como *trainees* ou analistas.

## Prêmio Família Empresária 2015 | Regulamento

O **Prêmio Família Empresária** chega à sua sexta edição fiel ao princípio que levou à sua criação: o reconhecimento às famílias empresárias que contribuem para o crescimento do País e são capazes de inspirar futuras gerações.

É com este cerne que a **hóft - transição de gerações** o torna ainda mais forte e com o foco em demonstrar excelência na administração de seus sistemas familiares, patrimoniais e empresariais.

São estas as famílias empresárias que vêm perpetuando sua história, valores e compromissos, garantindo a continuidade do legado de seus fundadores. Isso envolve muitos e complexos fatores, e por isso não é tarefa simples chegar às finalistas e, claro, à vencedora do prêmio.

Este é um processo que começa com as sugestões do Comitê de Indicações, formado por empresários de renome que representam as cinco regiões do País. Cada um deles indica de três a cinco empresas que, para participar, devem preencher alguns pré-requisitos, como estar sob o controle de um grupo ou sociedade em território brasileiro e contar com a convivência de duas ou mais gerações adultas de sócios.

Uma vez inscritas, estas empresas passam por um Comitê de Avaliação formado por até nove integrantes. Este comitê é o responsável pela análise dos questionários, documentos e publicações enviadas pelas empresas candidatas.

Esta avaliação é feita a partir de um questionário detalhado, dividido em quatro seções; família, patrimônio, empresa e planejamento da sucessão e continuidade, que na prática correspondem aos sistemas presentes nas famílias empresárias.

### OS VENCEDORES

#### 2015 - Grupo WEG

Famílias Voigt, Silva e Werninghaus

#### 2014 - Empresas Randon

Família Randon

#### 2013 - Grupo Simões

Famílias Simões, Pacífico e Pinheiro

#### 2012 - Grupo Lwart

Família Trecenti

#### 2011 - Grupo Algar

Família Garcia

#### 2010 - Grupo Jacto

Família Nishimura



# höft chega aos 40 anos, com fôlego para muito mais

**Ao completar quatro décadas de operação, empresa demonstra na prática o que prega aos seus clientes: processos sucessórios planejados resultam em empresas saudáveis e longevas.**

POR FÁBIO BARROS

Este ano a höft - transição de gerações completa 40 anos de atuação no mercado. Ao longo deste período, atendeu mais de 2 mil empresas, às quais deu suporte para a elaboração de projetos de sucessão e continuidade, garantindo sua perpetuação e longevidade. Nesta entrevista, os três sócios da höft - Renata Bernhoeft, Renato Bernhoeft e Wagner Teixeira - falam sobre a trajetória da empresa e como estão conduzindo seu próprio processo de continuidade.

**REVISTA GERACÕES** Como surgiu a ideia de trabalhar com empresas familiares?

**RENATO** No início dos anos 70, eu trabalhava em uma consultoria com foco em gestão, que tinha um produto chamado Gerencia por Objetivos. Na época, me chamou a atenção que o tratamento que se dava às empresas familiares era igual às demais e que não se levava em consideração as questões mais típicas do contexto da empresa familiar.

**REVISTA GERACÕES** Mas já se falava sobre isso naquele tempo?

**RENATO** Já havia na época algumas abordagens direcionadas para empresas familiares. O Peter Drucker,

por exemplo, falava sobre isso, mas o foco estava muito na sucessão na gestão. Não havia trabalhos tratando da família e do patrimônio. Também não havia muita literatura com este foco. Havia uma teoria na época, que falava da questão sistêmica e fazia uma abordagem um pouco mais sociológica destas empresas. Foi aí que eu comecei a me interessar pelo tema e procurar informações.

**REVISTA GERACÕES** E como nasceu a höft?

**RENATO** Em 1975 eu saí da consultoria e comecei a minha com um sócio, o Carlos Aloísio, que era um consultor especializado em questões comportamentais. A base dele era Belo Horizonte, mas começamos juntos. Minha experiência pessoal anterior, com programas de desenvolvimento comunitário no México e no Peru, foi muito útil. A segunda experiência, como jornalista, me ensinou a ser um observador. Comecei a escrever artigos sobre o tema e isso começou a abrir mercado. Ainda estava em Curitiba, onde morávamos em uma casa bem grande, então transformei uma sala para fazer seminários. Ali eu tinha uma secretária, um office boy e um contador. O que me abriu o mercado foi o fato de escrever. Os artigos vinham de minhas observações.



*“Se eu tinha o discurso de que o fundador tinha que liderar o processo de sucessão, eu tinha que ser coerente com isso. Por isso iniciamos o processo de reestruturação e profissionalização da empresa”*

RENATO BERNHOEFT



**REVISTA GERAÇÕES** Como escrever lhe ajudou a abrir mercado?

**RENATO** Na época as empresas não mexiam com o tema de sucessão, então eu tive basicamente três instrumentos que me alavancaram: artigos, que geram resultados mais rapidamente; palestras, com foco em associações de classe, federações, etc.; e referências, era um cliente indicando o outro.

**REVISTA GERAÇÕES** A empresa ficou muito tempo em Curitiba?

**RENATO** Não. Em 1978 vim para São Paulo onde me uni a outro sócio, o Marco Antonio. Aí começamos a nos consolidar no mercado. Em 1987, escrevi o primeiro livro, que ajudou bastante a disseminar o tema, assim como as palestras que realizávamos em associações de classe, como a Abras e a Abipan, que também nos traziam novos clientes. Com o tempo o Marco Antonio enveredou para outro segmento e separamos a empresa, mas continuei abrindo mercado e expandindo.

**REVISTA GERAÇÕES** Em que momento Renata passou a participar da empresa?

**RENATA** Vim para a höft em 1995 e saí em 1999. Divido minhas fases na höft em duas. Na primeira, como funcionária da empresa: foi quando tomei contato, aprendi e comecei a tomar gosto pelo tema. Saí para fazer minha formação e, neste período, o Wagner veio e iniciou o projeto de futuro. A segunda fase é quando me tornei sócia.

**REVISTA GERAÇÕES** E como foi a entrada do Wagner?

**WAGNER** Eu estava conversando com várias pessoas no mercado porque eu estava saindo de uma empresa de consultoria, onde era sócio. Já tinha relação com a höft por causa de um curso conjunto que fizemos em 1996. Montamos um curso para sucessores e tivemos sete participantes. Foi minha primeira experiência com o tema e não conseguia compreender, como um assunto tão importante ainda não era tão valorizado. Em 1999, a Renata me falou que o Renato estava procurando alguém. Eu o procurei, conversamos e acertamos de trabalhar juntos. Não fui como sócio, mas como gerente geral. Isso foi no final daquele ano e, no ano seguinte, a Renata voltou, já na reestruturação.

**REVISTA GERAÇÕES** O que foi esta reestruturação?

**RENATO** Foi o início de meu processo de sucessão. Se eu tinha o discurso de que o fundador tinha que liderar o processo de sucessão, eu tinha que ser coerente com isso. Por isso iniciamos o processo de reestruturação e profissionalização da empresa. Nesse processo de evolução havia um consultor que estava comigo havia um bom tempo, o Édio Passos, e o contador da empresa, o Ovídio Micuci. Achei que era importante montar uma sociedade e então dividimos da seguinte forma: fiquei com 40% e os outros quatro sócios com 15% cada um: Édio, Ovídio, Renata e Wagner. Mas no primeiro ano Ovídio deixou a sociedade e sua participação foi redistribuída.

O Wagner e a Renata contribuíram muito nesse processo, porque eles deram estrutura tanto do ponto de vista empresarial, quanto do processo. Meus métodos eram mais intuitivos. Quando eles entraram, trouxeram metodologia a uma abordagem que era intuitiva.

Foi importante, pois historicamente estabelecemos relações de confiança muito grande com os clientes. Outro aspecto do legado, ao qual eles estão dando continuidade, é a produção intelectual, registrar conhecimento para disponibilizar ao mercado.

**WAGNER** Estruturamos a empresa com estes sócios. Não se tratava de uma questão de mercado, mas de um anseio do Renato de olhar para o futuro. Era mais para dentro do que para fora. Eu vim para ser um administrador. Em agosto de 2000 compramos o novo escritório e mudamos em janeiro de 2001, quando foi inaugurada a nova sociedade.

**RENATA** A relação entre Édio, Wagner e eu se fortaleceu, tínhamos uma forte identidade com o tipo de trabalho e a abordagem do Renato, como grupo nos sentíamos capazes de encarar o desafio da continuidade. Éramos claramente o que se define como uma sociedade do trabalho.

**REVISTA GERAÇÕES** Além da estrutura societária, o que mudou?

**RENATA** Ali começamos o processo de transformar o legado do Renato em uma metodologia estruturada. Com isso, procuramos preservar alguns dos principais aspectos do trabalho dele, como o foco da hõft em consultoria e educação e o vínculo com o cliente, aliado a um trabalho forte de mudança cultural nas famílias.



**“Estruturamos o formato do processo de sucessão tridimensional: família, patrimônio e empresa. Traduzimos a forma do Renato de se relacionar com as famílias em valores da empresa, detalhando em ações o significado de cada um deles”**

WAGNER TEIXEIRA

**“Nossa essência permanece na ideia da construção conjunta do processo. Um dos valores que temos é a independência: construir a autonomia para que a família siga seu processo de maneira sustentável”**

RENATA BERNHOEFT

**WAGNER** Estruturamos o formato do processo de sucessão tridimensional: família, patrimônio e empresa. Traduzimos a forma do Renato de se relacionar com as famílias em valores da empresa, detalhando em ações o significado de cada um deles.

**REVISTA GERAÇÕES** E internamente, como essa reestruturação deu certo?

**RENATA** Quando montamos a sociedade, trabalhamos o nosso protocolo com regras de relacionamento família-empresa. Outro aspecto importante, dentro do âmbito dos sócios, foi uma definição clara dos papéis e responsabilidades executivas de cada um. Foi algo importante. Essa clareza dos papéis, responsabilidades e remunerações foi extremamente importante para que o projeto desse certo.

**WAGNER** Tínhamos reuniões de sócios sistemáticas, o que também era muito positivo.

**REVISTA GERAÇÕES** Uma vez prontos, como vocês planejaram os anos seguintes?

**WAGNER** Em 2005, fizemos a visão 2015 da empresa, com o apoio da CTI, uma consultoria liderada por Victor Pinedo e Francisco Loschiavo. Neste trabalho, pela primeira vez, entrou o tema sucessão. Dali saiu o *mission team*: um grupo de trabalho responsável por desenhar e implantar o processo, éramos Renata, Édio, Renato e eu. Já tínhamos um acordo de sócios e incluímos no acordo a transição de cotas, que se daria em função da idade dos sócios. Ali começamos a desenvolver o processo de aquisição de cotas, do Renato e do Édio, e a discutir que

papéis eles teriam nesta transição e no futuro.

Nesse momento, Renata e Édio desenvolviam prioritariamente o papel de consultores e eu continuava no administrativo. Comecei a me envolver nos projetos quando começamos a modificar as questões metodológicas. O primeiro diagnóstico, seguindo a nova metodologia, fui fazer com o Édio. Fomos implantando essas mudanças metodológicas gradativamente.

**REVISTA GERAÇÕES** E o que resultou disso?

**WAGNER** Hoje temos um processo metodológico estruturado e atuamos cada vez mais profundamente nos projetos de continuidade.

**RENATO** Houve um movimento de desenvolvimento dos dois lados. Do ponto de vista de estrutura empresarial e de metodologia principalmente. Hoje nossos clientes continuam recebendo atendimento personalizado, mas agora com produtos mais estruturados.

**REVISTA GERAÇÕES** Há mais diferenças?

**RENATA** Nossa essência permanece na ideia da construção conjunta do processo. Um dos valores que temos é a independência: construir a autonomia para que a família siga seu processo de maneira sustentável. Além de falar das questões societárias, hoje falamos de sucessão e governança. Ajudamos na construção do protocolo e acompanhamos a questão da governança. Também criamos a revista, que é uma forma de disseminação do conhecimento, e estruturamos o prêmio, que é uma tradução de nosso projeto de família empresária sustentável.

**WAGNER** Também desenvolvemos parceiros na área de família. O Renato tinha parceiros nas áreas de patrimônio e empresa, nós mantivemos e ampliamos para a família, incluindo no grupo conselheiros e terapeutas. Também temos mais contribuição na área de governança. Importante destacar que, de 2000 para cá, tivemos um papel importante junto ao FBN Brasil. Organizamos diversos grupos de empresários brasileiros participando dos eventos mundiais. Começamos com cinco pessoas e, na última participação conjunta, o grupo chegou a 42.

**REVISTA GERACÕES** Está claro que a höft mudou nestes anos. E o mercado? O quanto mudou?

**WAGNER** Acho que há duas visões aqui. Sobre as famílias: mudou a maneira como olham para a sucessão. Diminuí a visão de que se trata de tabu. Ao mesmo tempo, há um linguajar novo adotando os termos apropriados na imprensa. Acredito que a höft contribuiu muito para isso. Entre 2000 e 2005 nós fizemos um movimento muito grande no Brasil inteiro de divulgação do processo sucessório. Foi um período em que realizamos oito seminários por ano, com 50 a 100 pessoas em cada um.

Outra mudança: hoje temos participação maior dos homens em nossos cursos. Já tivemos cursos com 77% de participação feminina. Também é perceptível a popularidade que o tema vem ganhando, com questões envolvendo empresas familiares sendo retratadas até em novelas.

**RENATO** Os conflitos das famílias empresárias também ficaram mais expostos. São empresas que estão ultrapassando meio século, com passagens de fundadores ou de gerações.

**RENATA** Outro aspecto é que o tema também passou a ser visto como parte do planejamento empresarial, passou a ser uma preocupação do empresário e do mercado, que começou a olhar para isso. Muitas auditorias passaram a exigir das famílias que estivessem com seus processos sucessórios encaminhados. Há uma cobrança maior do mercado, mesmo em empresas limitadas e isso

não acontecia antes. Hoje também há uma busca preventiva. Há fundadores na casa dos 50 anos que nos procuram com seus filhos, cada vez mais cedo. Ao mesmo tempo, ainda persiste uma noção de que a questão sucessória passa por questões legais e administrativas apenas.

**REVISTA GERACÕES** E a höft vem acompanhando essas mudanças?

**WAGNER** Acompanhamos o mercado e nos mantemos muito fortes nas nossas crenças. Por exemplo, não acreditamos que uma sucessão feita sem a participação da família vai funcionar.

**RENATO** As premissas que criaram a empresa permanecem.

**REVISTA GERACÕES** Com a consolidação da nova estrutura e dos processos, como vocês veem o futuro?

**RENATO** Eu me reinventei e hoje estou dedicado a outro tema: longevidade e preparação para aposentadoria. Algo que sempre falei para os fundadores. Já para a Renata e o Wagner, o grande desafio é formar uma equipe que dê continuidade ao trabalho deles.

**RENATA** Nessa perspectiva, nosso grande desafio é preservar o status de qualidade criado ao longo destes 40 anos. A maior prova de que ele vem se mantendo é a passagem de clientes de geração para geração, e queremos que continue assim.

**WAGNER** Nosso desafio interno hoje é pensar em nossa sucessão.





**JOSEPH H. ASTRACHAN,**  
fundador do MBA executivo  
para famílias empresárias  
da *Coles College of Business*,  
da *Kennesaw State University*,  
em Atlanta (EUA)

*“As empresas familiares estão fazendo muitas coisas que nunca haviam sido feitas e isso tem aumentado expressivamente seu desempenho e perspectivas de sobrevivência. Essas coisas começaram pelo estabelecimento de políticas e processos de comunicação, seguiram para as áreas de governança na família e nos negócios e estratégia e, mais recentemente, envolveram conhecimento financeiro e processos de melhoria contínua que vão além da otimização do negócio em si”*

EDUCAÇÃO PARA - E SOBRE -

# EMPRESAS FAMILIARES

**Um estudo de Joseph Astrachan publicado pelo norte-americano *Journal of Business Research* conta a evolução da educação para empresas familiares e aponta a höft como a primeira consultoria do mundo especializada no tema.**

POR FERNANDA ANGELO

Embora existam há séculos e sejam a força motriz por trás de boa parte das principais economias do mundo, só na década de 1950 é que as empresas familiares começaram a despertar o interesse dos estudiosos. Foi a partir de 1953, com a publicação de uma tese de doutorado intitulada “*Some management problems of the small family controlled manufacturing business*” (em tradução livre, “Alguns problemas de gestão de pequenas indústrias controladas por famílias”), apresentada por Grant H. Calder, na *Indiana University*, nos Estados Unidos, que o assunto começou a ganhar os holofotes.

De lá pra cá, só fez evoluir. E é exatamente sobre essa evolução, tema de um estudo publicado no *Journal of Business Research*, que Joseph H. Astrachan, titular da cadeira de Negócios Familiares e fundador do renomado MBA executivo para famílias empresárias da *Coles College of Business*, da *Kennesaw State University*, em Atlanta (EUA), fala à Revista Gerações.

“O conceito de educação para e sobre empresas familiares envolve qualquer tema que possa ajudar as famílias empresárias e seus negócios a alcançar o sucesso e a longevidade, sobrevivendo às transições por gerações

e mais gerações”, descreve o especialista. “Ele inclui uma série de tópicos relacionados a famílias e empresas isoladamente. Mas aqui, as lições precisam ser customizadas para o contexto em que famílias e empresas, por causa de sua interdependência, operam de maneira peculiar, diferente dos demais negócios.”

Astrachan é coautor do estudo “*The practice-driven evolution of family business education*” (em tradução livre, “A evolução da educação para empresas familiares na prática”), que fala da importância da educação voltada às famílias empresárias e traça uma linha de sua evolução ao longo dos anos.

O levantamento mostra que a tese de Calder foi o pontapé inicial para uma série de outros artigos e estudos relacionados a negócios familiares. Também indica que se passaram outros 22 anos até que surgisse no mercado a primeira consultoria dedicada especialmente ao tema das empresas familiares: em 1975 nascia a Bernhoeft Consultoria, no Brasil.

A partir daí, as empresas familiares passaram a ser tema também de cursos específicos dentro das universidades em algumas partes do mundo. “Era - e ainda é - muito importante que se criasse e disseminasse conhecimento sobre negócios familiares”, afirma Astrachan. “Essas empresas respondem pela maior parte da produtividade econômica global e por isso precisam de atenção especial para que sejam protegidas”, diz o especialista. Ele acrescenta ainda que boa parte da informação disponível para as empresas familiares não está baseada em pesquisa, mas na generalização a partir de casos individuais. “É crucial que a ciência seja e continue sendo trazida para a arena das famílias empresárias”, completa. É a partir dela que as famílias empresárias podem se dedicar a ampliar seu conhecimento sobre elas mesmas e o processo de transição.

## Teoria e prática

As primeiras contribuições no sentido da educação acadêmica sobre empresas familiares partiram de prestigiadas instituições de ensino, como as Universidades de Indiana e Harvard. Depois veio a criação de uma série de cursos e o estabelecimento de cadeiras específicas para a educação sobre empresas familiares em grandes universidades (veja a Linha do Tempo - pág.49). Mas o estudo destaca que a evolução dos programas educacionais voltados a empresas familiares nas universidades se deu menos pela investigação acadêmica em si, e mais pela demanda de famílias interessadas.

Tanto foi assim que, apesar da oferta das instituições de ensino, Astrachan diz que, de maneira geral, as empresas familiares evoluíram muito pouco - ou muito menos do que poderiam ter evoluído - exatamente por terem se privado da educação e conhecimentos desenvolvidos e oferecidos pelo mercado ao longo dos últimos 40 anos. De fato, em seu estudo, Astrachan diz que as iniciativas dessas universidades tiveram efeito limitado na busca das famílias empresárias por educação específica para os seus negócios.

A influência de membros de empresas familiares e consultores que, através do desenvolvimento de organizações como associações profissionais e centros de empresas familiares, ofereceram abrigo para comunidades interessadas em atender às necessidades educacionais dos públicos ligados a negócios familiares, parece ter sido muito mais eficiente, segundo aponta o estudo. “Em outras palavras, os esforços para o desenvolvimento de redes de relacionamento e associações fizeram girar e evoluir o ensino para empresas familiares, permitindo que pesquisadores, educadores, consultores e gestores de negócios familiares evoluíssem juntos”, diz o estudo.

Mas se de um lado as empresas familiares pecaram ao não buscar com tanto entusiasmo os programas educacionais oferecidos nas grandes universidades, de outro, elas acertaram ao começar a organizar e estruturar processos internos. “Elas estão fazendo muitas coisas que nunca haviam sido feitas e isso tem aumentado expressivamente seu desempenho e perspectivas de sobrevivência”, diz Astrachan. “Essas coisas começaram pelo estabelecimento de políticas e processos de comunicação, seguiram para as áreas de governança, da família e dos negócios, e estratégia e, mais recentemente, envolveram conhecimento financeiro e processos de melhoria contínua que vão além da otimização do negócio em si”, enumera o especialista.

Astrachan defende a contínua evolução dos estu-

CONTANDO COM O APOIO DE

## CONSULTORIAS

AS CONSULTORIAS ESPECIALIZADAS PODEM AJUDAR AS EMPRESAS FAMILIARES EM QUESTÕES COMO:

- Identificação de problemas e ameaças ao processo de continuidade;
- Determinar que abordagens e soluções precisam ser aprofundadas;
- Mapear etapas da transição e crises previsíveis;
- Identificar e explorar práticas a serem reforçadas ou mudadas;
- Apresentar casos de sucesso, ou insucesso, para ampliar a compreensão sobre a continuidade;
- Estimular ações de educação em consultoria e outros contextos para os líderes, gestores e sócios das empresas familiares.

dos científicos relacionados ao tema das empresas familiares e também reconhece a importância de consultorias como a hõft para a manutenção e evolução dos negócios familiares no mercado global.

Segundo ele, as consultorias podem contribuir de diversas maneiras para a evolução dos negócios familiares. Em primeiro lugar, diz o especialista, elas podem ajudar a identificar problemas e ameaças à continuidade, já que estão na linha de frente do trabalho com empresas familiares. Além disso, Astrachan afirma que elas podem usar a experiência e o conhecimento para determinar que abordagens e soluções merecem ser estudadas e mapear processos de transição e crises previsíveis.

“As consultorias especializadas em empresas familiares ainda podem identificar e explorar práticas que necessitam ser reforçadas ou mudadas, podem apresentar casos de sucesso ou insucesso para ampliar a compreensão sobre a continuidade e têm o potencial de entregar educação em consultoria e outros contextos para os líderes, gestores e sócios das empresas familiares”, defende.

Astrachan completa o tema da importância das consultorias relacionando a sua atuação como suporte ao desenvolvimento de projetos educacionais. Ele, afirma que elas têm um papel crucial na identificação dos temas que demandam educação e pesquisa, bem como na entrega dos programas de educação. “Essas consultorias não apenas estão em contato contínuo com as famílias empresárias, como também representam um recurso para confiança de seus gestores”, explica.

## EVOLUÇÃO E CRESCIMENTO: nasce um novo campo de conhecimento

As empresas familiares podem ser consideradas estruturas que surgiram praticamente desde que o homem existe e se agrupa. Neste contexto, talvez seja a instituição mais antiga, considerando uma família organizada em torno da motivação comum de produzir algo e sobreviver. Neste aspecto, o campo de estudos sobre sua estrutura, particularidades e funcionamento, é muito novo.

Mundialmente, o tema tem sido objeto de estudo há apenas 60 anos e, neste período, derrubou a premissa existente em diversos estudos de administração de que a empresa familiar era um tipo de instituição fadada ao desaparecimento. Contrariando as previsões, elas sobreviveram, deram mostras de sua capacidade de superação e tornaram-se ícones que marcaram gerações e exemplos de superação, tanto na gestão dos negócios, como na estruturação da governança familiar e empresarial.

Por tudo isso, as empresas familiares foram um campo complexo de conhecimento, pois não podem ser resumidas a uma disciplina dentro da ciência da administração de empresas. Ao contrário, trazem também aspectos da psicologia, desenvolvimento humano, direito de família, societário e tributário, e suas interfaces com os negócios.

O conhecimento neste campo tem se desenvolvido aliando teoria e prática, e todo este escopo vem sendo construído ao longo das últimas seis décadas com a participação ativa da höft, que é parte fundamental desta história há 40 anos:



Renato Bernhoeft, funda no Brasil a **Bernhoeft Consultoria**, hoje **höft - transição de gerações**, reconhecida como a primeira consultoria no mundo dedicada a este tema



1953

Grant Calder conclui sua dissertação sobre empresas familiares - *Some management problems of the small family controlled manufacturing business* - e a apresenta na Escola de Negócios da Universidade de Indiana (EUA)

A editora técnica Sweet & Maxwell publica na Inglaterra o livro *Financial Problems of the Family Company* (em tradução livre, "Problemas Financeiros das Empresas Familiares"), de Arthur Robert English

1958

Armangue Joaquin de Arquer publica o primeiro livro sobre empresas familiares em língua espanhola - *La Empresa Familiar* - pela Universidade de Navarra (Espanha)



1964

A *Harvard Business Review* (EUA) publica um artigo de Robert Donnelley, fundador da RR Donnelley, *The Family Business* (A Empresa Familiar)



1975



A Universidade Baylor (EUA) cria a disciplina de empresa familiar

1978

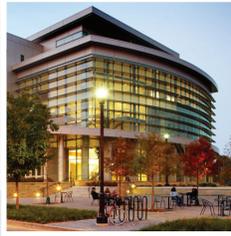


1979

Miriam Tashakori publica o livro *Management Succession: from the owner-founder to the professional president* (em tradução livre, "Gerenciamento de Sucessão: do fundador ao presidente profissional")

1980





O Centro de Pesquisas Aplicadas Wharton (EUA) cria um programa específico para empresas familiares

1981

1982



A **hõft** lança no Brasil o primeiro programa de formação para sócios e herdeiros. Nos Estados Unidos, Barbara Hollander cria o FFI (*Family Firm Institute*) reunindo prestadores de serviços focados em empresas familiares. A Universidade Kennesaw (EUA) cria o *Family Business Center*

A Universidade Kennesaw (EUA) cria a matéria Empresa Privada



A Universidade de Yale (EUA) cria um programa de estudos sobre empresas familiares. A Universidade da Califórnia (EUA) cria o primeiro MBA voltado a empresas familiares

1987

1986

1985

1984



A **hõft** lança no Brasil o livro "Empresa Familiar" e realiza a primeira missão à Europa. Em Barcelona, a Universidade de Navarra estabelece empresas familiares como disciplina. A Universidade Baylor (EUA) cria o IFE (*Institute for Family Enterprise*). Na Suíça, Frank Tilley cria o primeiro grupo de estudos de empresas familiares



Nos Estados Unidos, a *Harvard Business Review* publica o primeiro caso de uma empresa familiar

A Faculdade de Administração da Universidade Estadual do Oregon (EUA) cria o segundo programa universitário focado em empresas familiares. A Universidade da Califórnia (EUA) realiza a primeira conferência sobre empresas familiares

No Canadá, é criado o *Montreal Institute for Family Enterprise*, que mais tarde se tornaria a *Business Families Foundation (BFF)*

1988

1989

1990

1991



A **hõft** organiza o primeiro seminário internacional sobre empresas familiares no Brasil. A FFI lança a *Family Business Review*, uma revista acadêmica dedicada a estudos da área, e realiza sua primeira conferência em Boston (EUA), com 40 participantes

A USASBE (*United States Association for Small Business and Entrepreneurship*) cria uma divisão focada em empresas familiares. Na Holanda, nasce a primeira revista dedicada a empresas familiares: a *Familiebedrijf*



Fundação da FBN (*Family Business Network*), realiza sua primeira conferência mundial na Suíça. A Universidade de Groningen, na Holanda, cria o primeiro *Master Course* em empresas familiares da Europa. No Chile, a Universidade Adolfo Ibáñez cria o primeiro programa de liderança executiva para empresas familiares



O Centro para Empresas Familiares da Universidade Northeastern, de Boston, realiza a primeira conferência para educadores da FFI

1995

1994

1993

1992



Primeira participação da **hõft** no encontro mundial de empresas familiares da FBN

O Instituto Gallup realiza a primeira pesquisa anual sobre empresas familiares dos Estados Unidos



Criação do primeiro MBA brasileiro focado em empresas familiares, parceria entre a FAAP e a **höft**. Na França, a EDHEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales du Nord) cria o seu EMBA focado em empresas familiares. Comemoração de 40 anos da **höft** e lançamento da biografia de Renato Bernhoeft, fundador da **höft** - transição de gerações



2013

A **höft** atua como membro do comitê de conteúdo do Summit mundial do FBN. A Universidade de Vermont (EUA) lança o Family Business Case Competition e é realizado o primeiro encontro de famílias empresárias da Strategic Management Society

2015

A **höft** lança a Revista Gerações, dedicada às famílias empresárias, promove a 1ª edição do Prêmio Família Empresária no Brasil e lança o livro "Família Empresária de A a Z"



A **höft** apresenta, pela sexta vez, um caso brasileiro no encontro mundial de empresas familiares da FBN, lança o curso de desenvolvimento para famílias empresárias no Brasil e é reconhecida como a primeira consultoria do mundo criada com foco em empresas familiares pela pesquisa *The practice-driven evolution of family business education* (em tradução livre, "A evolução do conhecimento, a partir da prática, no campo das empresas familiares")



2011

Lançamento do *Journal of Family Business Management* (EUA)



2010

Criação do primeiro Centro para Empresas Familiares da Ásia, fundado por Petrina Faustine, na Indonésia. A Universidade de Stetson (EUA) cria um programa focado em empresas familiares

2009

Lançamento do *Journal of Family Business Strategy* (EUA) e criação do EMBA (*Executive MBA*) para famílias empresárias na Universidade de Kennesaw (EUA)



2007

A Universidade de Alberta (Canadá) cria seu programa para empresas familiares



2003

Ministros da Economia de diversos países da União Europeia se reúnem em Madrid para um seminário focado nas características das empresas familiares

2004

A **höft** atua como co-fundadora do FBN capítulo Brasil

2005

A **höft** comemora 30 anos, somando 1.500 famílias empresárias atendidas, com 11 livros publicados e seu próprio processo de sucessão sendo iniciado

2006

A **höft** apresenta pela primeira vez um caso brasileiro no encontro mundial de empresas familiares da FBN. A *Texas Tech University* (EUA) oferece o primeiro curso de administração em empresas familiares



2001

A **höft** apresenta no encontro mundial de empresas familiares da FBN sua parceria com a Bovespa, primeira parceria entre uma bolsa de valores e uma empresa de consultoria de empresas familiares para a realização de um programa de formação de sócios; Fundação da International Family Enterprise Research Academy, uma aliança mundial de pesquisadores com foco exclusivo em empresas familiares



2000

1999

Na Finlândia, a Universidade de Jyväskylä cria o primeiro curso sobre empresas familiares

1996



# Do hobby À COMPETIÇÃO

**Isabela Baldan, membro da quarta geração da Baldan Implementos Agrícolas, conta como transformou a prova de três tambores de simples diversão em competição.**

Esportistas nascem esportistas e, mesmo que mudem de modalidade, acaba prevalecendo o seu gosto pela competição. É o caso de Isabela Baldan membro da quarta geração da Baldan Implementos Agrícolas, da cidade de Matão - SP, que durante muitos anos jogou vôlei e hoje se destaca nas provas de três tambores.

Para quem não sabe, trata-se de uma prova de hipismo onde, em uma corrida contra o relógio, os participantes devem contornar três tambores em um percurso triangular preestabelecido. Aqui, além da velocidade, conta muito o entrosamento com o animal. Os competidores se apresentam mais de uma vez e vence aquele que, na somatória, tiver o menor tempo de percurso.

O importante é a formação do conjunto. Juntos, amazona e cavalo têm de rodear os tambores sem derrubá-los, em provas na maioria das vezes decididas por milésimos de segundos. Trata-se de um esporte de precisão e, como tal, exige foco e dedicação.

A proximidade de Isabela com o hipismo começou cedo, ainda antes do vôlei. “Quando criança eu andava a cavalo na fazenda do meu avô. Não era um esporte, mas um lazer de criança”, lembra. Há cerca de três anos, a família iniciou uma criação de cavalos Quarto de Milha para a prática de hipismo e estes ficavam em uma fazenda onde havia uma arena de três tambores dedicada ao treino de cavaleiros e amazonas.

“Comecei a treinar com eles, gostei e comecei a competir com seriedade”, revela Isabela. Hoje ela tem um sítio onde cria e treina os cavalos que utiliza nas provas. São ao menos duas provas por mês, sempre aos finais de semana. Ela conta que,

dependendo do calendário de provas, treina de três a quatro vezes por semana. Há treinos específicos para ela, para o cavalo e para os dois juntos.

“Normalmente competimos sempre com o mesmo cavalo: um é muito diferente do outro”, diz, lembrando que cada cavalo responde aos comandos de um jeito, já que alguns são mais habilidosos que os outros. O usual no esporte é que os competidores tenham dois cavalos no máximo, mas um deles sempre se destaca.

Na vida profissional Isabela é gerente de monitoramento de notícias de uma agência de comunicação e lida diariamente com a pressão de um horário rígido de fechamento: ela recebe os jornais do dia às 7h e, em duas horas, tem de enviar resumos das principais notícias para os clientes. No restante do dia precisa monitorar os demais canais de comunicação e atender a demanda dos clientes sempre em prazos curtíssimos e viagens constantes.

Em comum, a atividade profissional e o esporte escolhido por ela têm a pressão e os prazos apertados. “Ali eu esqueço tudo o que acontece no trabalho. É um lazer, apesar de eu me cobrar muito”, conta. A prática do esporte, aliás, traz lições para vida profissional. Segundo Isabela, é das competições que ela tira o hábito de estabelecer rotinas e determinar metas e objetivos.

Os benefícios se estendem à família também, que se uniu em torno da atleta. “Meu irmão me acompanha em todas as competições e meu pai acompanha todas de casa, via internet. Quando as provas são em cidades próximas, minha irmã e minha mãe também vão”, conta Isabela, revelando que hoje eles se chamam de família Quarto de Milha.





# Da cachaça PARA O VINHO

**Uma reunião de amigos apaixonados por vinhos e boa comida se transformou em um dos mais tradicionais blogs de turismo e gastronomia da internet e uma das paixões do casal Débora da Rocha Cury da Luz e Eduardo Luis da Luz, membros da segunda geração da rede de Supermercados Veran**

Tudo começou em 2003, com uma pequena confraria de amigos que se reuniam uma vez por semana para experimentar novas receitas e experimentar cachaças, que logo foram substituídas pelo vinho. Ali estavam Eduardo Luis da Luz, a esposa Débora da Rocha Cury da Luz, seu irmão, Edwin e seu compadre, Domingos reunidos todas as terças-feiras para um pouco de diversão e troca de experiências gastronômicas.

Desta troca de experiências surgiu a ideia de escrever um livro, reunindo suas opiniões, receitas e vinhos. “Começamos a registrar os menus, os vinhos e nossas opiniões sobre eles em um caderno. Com o tempo, percebi que seria complicado colocar tudo aquilo no papel e então decidimos pensar em outro modo de registro. Daí surgiu a ideia do blog”, conta Eduardo.

Entre a criação da confraria e a criação do blog, foram quatro anos. Decidido o meio digital, em 2007 entrou no ar o blog “Da cachaça pro vinho” ([www.eduluz.wordpress.com](http://www.eduluz.wordpress.com)), que nestes oito anos de atividades expandiu um pouco seus registros: além dos menus e vinhos, ele registra também as viagens que a família faz pelo mundo.

“Intercalamos dicas de viagem com as nossas reuniões”, conta Eduardo. E não pense que a tarefa, apesar de divertida, é fácil. Os registros das reuniões continuam sendo feitos e, hoje, a confraria conta com mais de 420 reuniões registradas. Estas reuniões vão aparecendo aos poucos, uma por semana: no início de junho, o blog contava com pouco mais de 390 reuniões postadas entre o total de mais de 800 posts publicados.

Os posts evoluíram, assim como as reuniões da confraria. “Com o passar do tempo tudo foi evoluindo. Hoje nossas reuniões contam com um menu completo - entrada, prato principal e sobremesa - e o acompanhamento de ao menos dois vinhos”, diz Eduardo.

O post é baseado nos registros das reuniões, feitos no caderno, na cenografia e nas fotos tiradas por Débora.

Despretensiosa, a fórmula caiu no gosto dos internautas. Hoje o blog acumula mais de 1,1 milhão de acessos, com média de 400 visitantes únicos diários, e conta com mais de 500 assinantes. É praticamente uma referência, e Eduardo hoje recebe os comentários de seus leitores, sempre em busca de dicas de viagem ou de receitas interessantes.

Além de sócios, Eduardo e Débora são diretores dos Supermercados Veran, uma empresa fundada pelos pais dela, e afirmam que o blog ajuda muito na descontração, no planejamento, tomada de decisões e na disciplina, já que todas estas características são necessárias para a manutenção deste “passatempo”. Conciliar uma rotina executiva demandante com uma atividade levada com tamanho profissionalismo é desafiador e também muito gratificante.

“Já conhecemos pessoas do mundo todo através do blog. Encontramos gente em Milão, no Canadá, em Nova York, sempre por causa do blog”, comemora, lembrando já ter recebido propostas de parcerias ou patrocínio, todas recusadas. O objetivo do grupo é que o blog continue como um hobby, que dá a eles a rotina das reuniões semanais e transforma suas viagens em experiências ainda mais marcantes, sem o objetivo de tornar-se um negócio.

“Já fizemos muitas coisas legais tais como conhecer vinícolas pelo mundo, restaurantes excelentes e diferentes, saber como se faz o legítimo azeite, o queijo parmesão, o presunto de Parma, o aceto balsâmico, caçar trufas, etc.”, conta Eduardo. Por isso ele afirma que o blog continua como está: uma extensão do prazer de encontrar os amigos e experimentar boas receitas, vinhos e viagens inesquecíveis.

# Grupo Ikesaki:

## o sonho se tornou uma das maiores empresas do setor de beleza da América Latina

Nada mal para o menino de seis anos que, em 1934, desembarcou no porto de Santos com a família, vindo do Japão. Em 1958 ele se casa com Michiyo e, nos anos seguintes, nascem seus cinco filhos Carlos Takashi, Suzi Hitomi, Márcia Yumi, Ricardo Jo e Roberto Jun, membros da segunda geração que, ao lado de Hirofumi, hoje conduzem o negócio. Em 2008, na festa de Bodas de Ouro, durante a valsa, ele perguntou à esposa: “se a gente renascesse e se reencontrasse, você casaria comigo novamente?”, e ela respondeu “Claro que sim!”

Em 1964, Hirofumi Ikesaki era um jovem comerciante que vendia produtos químicos para as tinturarias, na época um dos primeiros negócios abraçados em São Paulo pelos imigrantes japoneses. Ele mesmo dirigia um velho furgão Ford para fazer as entregas e percebeu que as esposas e filhas de seus clientes, agora em melhores condições financeiras, estavam abrindo salões de beleza.

Percebeu que havia ali uma oportunidade e decidiu começar a vender cosméticos e produtos para cabelos para os salões que começavam a surgir.



**HIROFUMI IKEZAKI**  
e o primeiro negócio próprio: Produtos Químicos e Industriais Lill Ltda, em 1951



**A FAMÍLIA IKEZAKI**  
2014. O casal Hirofumi e Michiyo rodeado pelos cinco filhos: Suzi, Roberto, Carlos, Márcia e Ricardo (da esquerda para a direita)



Inauguração da loja na Rua Galvão Bueno, 37, na Liberdade, em São Paulo

Começou com uma loja e, três anos depois, nascia no bairro da Liberdade o primeiro supermercado de cosméticos do Brasil.

50 anos depois, o supermercado tinha se transformado no Grupo Ikesaki, um dos mais importantes e sólidos conglomerados do setor de beleza da América Latina. Hoje o grupo é formado pela Ikesaki Cosméticos, que vende produtos de beleza no varejo; pela EBC (Empresa Brasileira de Cosméticos), o maior atacadado de autosserviço de beleza do Brasil; pela Taiff, líder brasileira na fabricação de secadores e chapas profissionais; pela Ikesaki Design, que produz móveis e equipamentos para salões de beleza; e pela Beauty Fair, segunda maior feira de beleza do mundo.

40 anos



höft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

informações: 11 5182-1855 | [www.hoft.com](http://www.hoft.com) | [hoft@hoft.com](mailto:hoft@hoft.com)