

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 8 | NÚMERO 8

GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE
höft - transição de gerações



PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2017

COM BASE EM VALORES FAMILIARES ATRELADOS
A UMA BOA GESTÃO, AS EMPRESAS BEMOL E FOGÁS
CHEGAM À LIDERANÇA REGIONAL EM SEUS
MERCADOS E LEVAM A FAMÍLIA
BENCHIMOL A SER RECONHECIDA COMO
FAMÍLIA EMPRESÁRIA DO ANO



Escolha com Confiança

Israel Benchimol,
Samuel Benchimol
e Saul Benchimol



EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA

Na Família Moraes, à frente da Votorantim, as futuras gerações são incentivadas desde cedo a buscar seu caminho e zelar pela empresa familiar

EXPANSÃO

Cabe ao Conselho de Administração definir diretrizes, mas também atuar pelo crescimento do negócio - tudo em parceria com a família empresária

AS NOTIFICAÇÕES MAIS IMPORTANTES
NÃO ESTÃO NO CELULAR.
VISUALIZE TAMBÉM AS DO SEU CORPO.



DESCUBRA O QUE É FIBROSE CÍSTICA
SINAISQUEIMPORTAM.COM.BR

UNIDOS PELA VIDA INSTITUTO BRASILEIRO DE ATENÇÃO À FIBROSE CÍSTICA

Somos uma organização social fundada em 2011 com apoio da höft e das famílias empresárias que participam anualmente do Evento Beneficente! Nossa missão é tornar a Fibrose Cística conhecida no país, contribuindo para a busca de diagnóstico precoce, tratamento adequado e melhora na qualidade de vida dos pacientes.

Até hoje, milhares de pessoas já foram impactadas e auxiliadas por nossos projetos, graças à ajuda de pessoas como você!

Agradecemos a confiança e lhe convidamos a continuar nesta caminhada conosco!

INVISTA EM NOSSOS PROJETOS:

INSTITUTO UNIDOS PELA VIDA | BANCO 341 AGÊNCIA: 1668
CONTA: 25203-3 | CNPJ 14.850.355/0001-84



Um desafio coletivo

Onde reside a alma de uma família empresária, qual é seu DNA, como podemos encontrá-lo e, principalmente, como preservá-lo? Esta é a missão da Revista Gerações: compreender o que transforma uma **empresa familiar** numa verdadeira família empresária, aquela unida pelo patrimônio e pelo legado, capaz de se comprometer com o desafio de agregar valor para as próximas gerações.

Ser uma família empresária não é tarefa para a vida toda, e sim para muitas vidas, entrelaçadas ao longo do tempo, por muitas gerações e pela combinação de nossos talentos.

Como diria a Baronesa de Rothschild, que conduziu os vinhedos de sua família a um patamar icônico, “fazer vinho é um negócio razoavelmente simples; difícil são só os primeiros 200 anos”. Se fizermos o paralelo com a trajetória das famílias empresárias, temos que nos dedicar às raízes para termos sustentação no futuro.

Cada uma das histórias aqui relatadas traz um prisma diferente do que é ser e se manter como uma família empresária,

sem nunca esquecer de suas raízes. Contar seus feitos implica em acessar as emoções de cada começo, de cada recomeço (pois todas as famílias têm muitos), de cada conquista, de desafios vencidos. As lembranças dos fundadores, quando tudo faltava e viviam na luta; as novas gerações que inovam e surpreendem, na perspectiva da continuidade. Propósito e valores comuns.

Um desses exemplos é a vencedora do Prêmio Família Empresária deste ano, a Benchimol, que comanda uma rede de lojas de departamentos e uma distribuidora de gás no norte do país. Além de serem exemplo de boas práticas de administração, a Família Benchimol preza pela manutenção de sua história.

Temos também o exemplo da Real Moto Peças, do segmento atacadista de autopeças e acessórios, em que é unânime entre todas as gerações afirmar que os valores da empresa se confundem com os da Família Gomide e, até hoje, passam de pai para filho.

E o processo de sucessão na Família Medeiros, do Supermercado Nordestão,

que evoluiu numa mesma geração e está se consolidando com a transição de gerações.

Moira Malzoni, membro da família empresária controladora da Usina Santa Fé, fala de seu projeto de vida, além de sua visão como acionista: o trabalho como facilitadora de mindfulness, treinamento que ajuda a desenvolver a atenção plena.

No perfil do fundador, Ivani Valença, um destemido empresário que discorre sobre suas memórias inspiradoras e o legado que está construindo aos filhos e netos.

Pertencer ao universo de uma família empresária é um desafio que exige dedicação, envolvimento e persistência. Com essa diversidade de temas e histórias inspiradoras, esperamos que essa edição contribua para que nossos leitores encontrem sua maneira de construir e preservar seu legado.

Boa leitura!

Wagner Teixeira

sócio e diretor-geral da höft - transição de gerações

editorial 03
para refletir 06
para inspirar 08

FAMÍLIA

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

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

futuras gerações 10

Em vez de uma educação tradicional, o psicólogo Luiz Hanns defende que os pais observem e entendam seus filhos; assim, conseguirão dar limites e prepará-los para a vida

projeto de vida 12

Já ouviu falar em mindfulness? A técnica, que ajuda a desenvolver a atenção plena nas ações diárias, se tornou um negócio para Moira Malzoni, da 3ª geração da família à frente da Usina Santa Fé

relações 14

Assim como nas árvores, as raízes das famílias empresárias não são visíveis, mas estão em sua base e são a sua sustentação

artigo 17

Instituir o Conselho de Família, tão bem-vindo à governança, é um desafio

PATRIMÔNIO

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

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

expansão 20

O Conselho de Administração tem papel fundamental na empresa familiar, contribuindo para o seu crescimento

educação societária 24

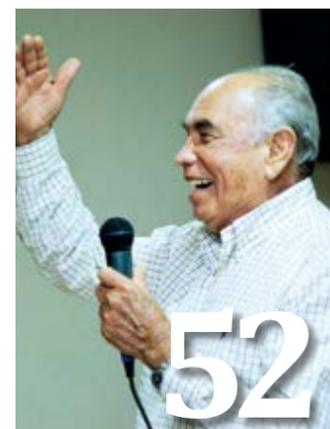
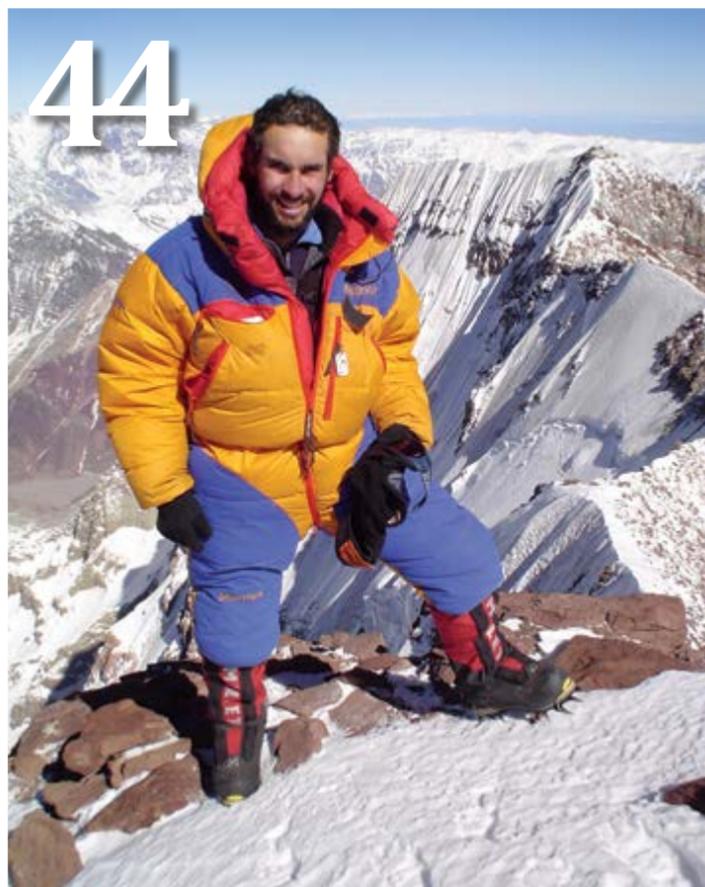
Incentivar cada um a buscar seu caminho é um dos motes da Família Empresária Moraes, para quem a educação societária começa já aos cinco anos de idade. Saiba mais na reportagem com Liana Moraes Prado, membro da 4ª geração da família do Grupo Votorantim, prestes a comemorar seu centenário

artigo 29

Ao planejar sua proteção patrimonial, o recomendado é que as famílias empresárias trabalhem com uma abordagem multidisciplinar

FAMÍLIA, PATRIMÔNIO, EMPRESA E A CONTINUIDADE

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



GERAÇÕES

A revista **Gerações** é uma publicação externa da **hóft- transição de gerações**, com periodicidade anual e tiragem de 5 mil exemplares. Colabore conosco, enviando sugestões, críticas ou notícias para o e-mail revistageracoes@hoft.com - visite nosso site: www.hoft.com

Produção, edição e design Zozí Design
Impressão Gráfica Interfill

EMPRESA

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

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

sucessão executiva 30

No Nordeste, o processo de sucessão, que se dava de forma orgânica, agora segue critérios e diretrizes bem definidos pelos sócios e familiares

gestão e estratégia 34

A tomada de decisões estratégicas marca a trajetória da Real Moto Peças e da Família Gomide, à frente da empresa fundada em Uberlândia (MG)

artigo 37

Ser um sucessor significa ter que refletir sobre seu propósito de vida, entender de que maneira isso se encaixa em sua vida e nos negócios

CONTINUIDADE

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

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

capa 38

A frase do pioneiro Isaac Israel Benchimol ficou gravada como um ensinamento para a família vencedora do Prêmio Família Empresária 2017, à frente da rede de lojas sde departamento Bemol e da distribuidora de gás Fogás

entrevista 44

Apaixonado pelas montanhas e pela natureza, Rodrigo Raineri mostra que as técnicas para o sucesso nas escaladas podem ser eficientes também para o mundo corporativo

lá fora 48

As mulheres ganharam mais espaço nos negócios e, ao longo dos anos, firmaram seu lugar na governança invisível, mas ainda há muito a ser conquistado

linha do tempo 50

Conheça a saga da família empresária à frente do Grupo Lwart

perfil de um fundador 52

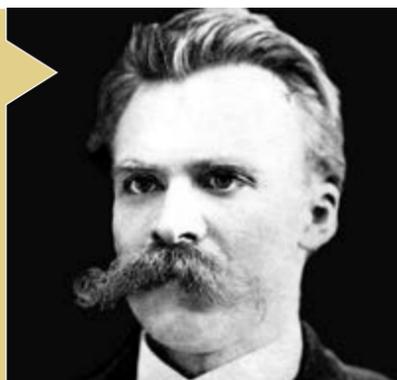
De vendedor de terrenos na época da fundação de Brasília, Ivani Valença se tornou um bem-sucedido empresário

álbum de família 54

O shopping Casa Park foi resultado da visão de futuro de Ivani Valença e da união da família empresária

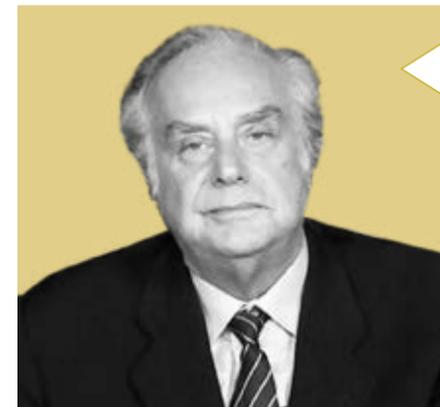
"VOCÊ VIVE HOJE UMA VIDA QUE GOSTARIA DE VIVER POR TODA A ETERNIDADE?"

Friedrich Nietzsche
filósofo alemão



"ÁRVORE FORTE, FLOR BONITA, FRUTO DOCE... A RAIZ DA ÁRVORE BONITA ESTÁ FUNDA NA TERRA. RAIZ É O MAIS IMPORTANTE. A RAIZ NÃO SE VÊ. MAS ELA ESTÁ LÁ, FORTE, É A VIDA DA ÁRVORE."

Shunji Nishimura
fundador do Grupo Jacto



"A VERDADE EM QUE VOCÊ ACREDITA DETERMINA SEU CARÁTER."

Arnaldo Jabor
crítico, jornalista e escritor brasileiro

"PENSE GRANDE – SE TIVESSE SONHADO MÉDIO, TALVEZ NUNCA DESSE CERTO."

Amyr Klink
navegador brasileiro, palestrante e escritor



"TODOS TÊM A VISÃO CLARA DE QUE TRABALHAR NA EMPRESA É UMA OPÇÃO. SER BOM SÓCIO, PORÉM, É UMA OBRIGAÇÃO."

Carlos Renato Trecenti
presidente e membro da 2ª geração do Grupo Lwart



"A FELICIDADE NÃO É UM DESTINO, É UMA VIAGEM. A FELICIDADE NÃO É AMANHÃ, É AGORA. A FELICIDADE NÃO É UMA DEPENDÊNCIA, É UMA DECISÃO. A FELICIDADE É O QUE VOCÊ É, NÃO O QUE VOCÊ TEM."

Osho
líder espiritual indiano

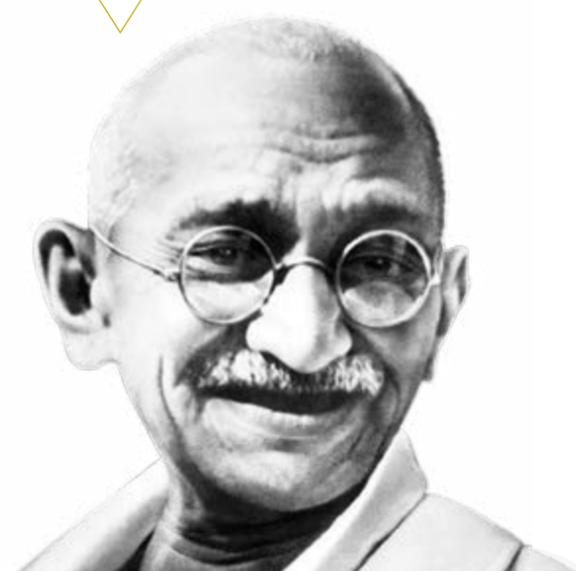
"A VIDA HUMANA NÃO TEM SÓ UM NASCIMENTO, SÓ UMA INFÂNCIA, É FEITA DE VÁRIOS RENASCIMENTOS, DE VÁRIAS INFÂNCIAS."

Francesco Alberoni
sociólogo, jornalista e escritor italiano



"NÃO É PRECISO ENTRAR PARA A HISTÓRIA PARA FAZER UM MUNDO MELHOR."

Mahatma Gandhi
idealizador e fundador do moderno estado indiano



"É MUITO DESAFIADOR HARMONIZAR OS VALORES DA FAMÍLIA COM A COBRANÇA POR RESULTADOS."

Iêda Baraúna Pinheiro
conselheira e membro da 3ª geração do Grupo Simões

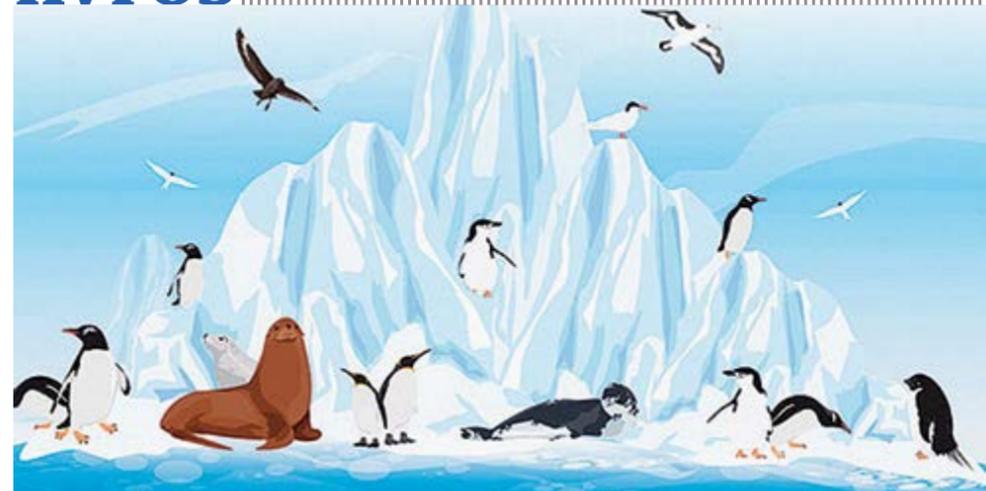


"QUEM CAMINHA SOZINHO PODE ATÉ CHEGAR MAIS RÁPIDO, MAS AQUELE QUE VAI ACOMPANHADO, COM CERTEZA VAI MAIS LONGE."

Clarice Lispector
escritora e jornalista



livros



Férias na Antártica

EDITORA GRÃO, 2010

AUTORAS: LAURA, TAMARA E MARININHA KLINK

Três irmãs, duas idades diferentes, três visões de mundo, todas no mesmo barco, de férias na Antártica. Este livro procura apresentar o equilíbrio do planeta e, de quebra, o jeito de encarar o mundo das jovens Laura, Tamara e Marininha, filhas do navegador Amyr Klink e da fotógrafa Marina Bandeira Klink. Nos relatos de viagem, estão as lembranças de cinco expedições em família que as levam a compreender que o planeta precisa de cuidados e que, onde quer que as pessoas vivam, suas atitudes podem se refletir em lugares distantes.



POR QUE LER

As lições da natureza e a vida em família numa longa viagem servem de inspiração para o desenvolvimento de novos padrões de relação, nos convidando a experimentar os efeitos práticos do autoconhecimento, da compreensão e do companheirismo. Um livro para ser lido em família, em especial entre pais e filhos, aproveitando para debater a cada

etapa os aprendizados explícitos ou implícitos e até algumas metáforas que podem ser aplicadas no cotidiano de uma família empresária.



A arte de dar limites

EDITORA PARALELA, 2015

AUTOR: LUIZ HANNS

Para melhorar a relação entre pais e filhos de uma geração em que grande parte tem dificuldade para lidar com deveres e limites, o psicanalista Luiz Hanns propõe uma medida preventiva: a educação pensada. Com exemplos e exercícios, ajuda os pais a adotar novas abordagens para interagir com os filhos de todas as idades, oferecendo aos leitores ferramentas práticas para uma versão mais harmoniosa da vida em família.

POR QUE LER

Na perspectiva das famílias empresárias, um dos maiores desafios é administrar a transferência de patrimônio na transição de gerações, o que engloba tanto o patrimônio tangível quanto o intangível. Capital humano, valores praticados e preparo para os desafios da vida são as bases para a preservação deste patrimônio e a chave para a continuidade. Isso implica em assumir de maneira plena o papel de pais educadores, garantindo a fibra necessária para as próximas gerações.

filmes

Beleza Oculta

2017

Após uma tragédia pessoal, Howard, um bem-sucedido empresário, entra em depressão e passa a escrever cartas para a Morte, o Tempo e o Amor. Distante da família e amigos, o comportamento dele passa a preocupar seus sócios. A empresa vive uma grande reviravolta, no entanto, seu foco permanece apenas em sua vida interior, até que o que parecia impossível acontece: ele recebe respostas às cartas. Morte, Tempo e Amor vão tentar ensinar o valor da vida para o protagonista.

POR QUE ASSISTIR

Uma reflexão sobre a busca do equilíbrio pessoal em uma realidade que nos faz questionar até que ponto o sucesso profissional poderá suprir nossas demandas emocionais. Um grande aprendizado sobre o desafio de administrar as prioridades da vida moderna, a relação conjugal e a superação de situações-limite.



Joy, o Nome do Sucesso

2016

A história percorre quatro gerações de uma família, com foco em Joy, uma jovem brilhante, com uma vida profissional indefinida e extremamente complicada no campo pessoal. Criativa desde a infância, Joy inventa um esfregão de limpeza milagroso que se transforma em fenômeno de vendas e faz dela uma das empreendedoras de maior sucesso dos Estados Unidos.



POR QUE ASSISTIR

Compreender os estágios do empreendedorismo, bem como seu nascimento, é um desafio para a continuidade das famílias empresárias. A história familiar de Joy nos conta de onde pode surgir a autoconfiança exigida para empreender, e suas tentativas nos inspiram a persistir nos objetivos, ainda que tudo pareça lutar contra.

Sem fórmulas prontas

EM VEZ DE UMA EDUCAÇÃO TRADICIONAL, O PSICÓLOGO LUIZ HANNS DEFENDE QUE OS PAIS OBSERVEM E ENTENDAM SEUS FILHOS; ASSIM, CONSEGUIRÃO DAR LIMITES E PREPARÁ-LOS PARA A VIDA

Pais e mães, de todas as épocas e gerações, enfrentam um dilema com a definição dos limites para seus filhos. As crianças e adolescentes, por outro lado, também se deparam em algum momento com o outro lado da moeda: rebelar-se ou adequar-se? O desafio parece mais complexo a cada geração. Os pais da atualidade desejam ser mais populares com os filhos e, por vezes, caem na tentação de abrir mão dos limites. O tema é frequente em revistas, livros e palestras, nas conversas em salas de estar, consultórios e escolas. Entre as famílias empresárias, a situação não é diferente, afinal, esse é um contexto que envolve diferentes gerações, desejos e expectativas em relação aos filhos. Para o psicólogo Luiz Hanns, dar limites não é fácil, mas sim, uma arte. Hanns desenvolveu ao longo de sua trajetória uma abordagem de psicoterapia comparada que permitiu avaliar as diversas linhas de abordagem da psicologia e criar um trabalho autoral, com conceitos próprios. E o tema, tão atual, não por acaso se transformou em um livro, *A arte de dar limites – como mudar atitudes de crianças e adolescentes* (Ed. Paralela, 2015), citado na seção Para Inspirar, na página 8. Conversamos com Luiz Hanns e, aqui, confira alguns trechos do bate-papo.

EDUCAÇÃO PENSADA

A educação pensada é aquela feita com base em princípios, não fórmulas prontas. Seria o contrário da educação corretiva, pois envolve um trabalho contínuo, iniciado ainda na infância, respeitando as características de cada criança. Segundo Hanns a genética determina metade do perfil de uma criança, a outra metade é aquela que pode ser desenvolvida. “Algumas são mais esportivas e menos imaginativas, sem perfil para atuar no mundo corporativo; outras têm pendores intelectuais e filosóficos, mas falta a elas uma visão prática. Isso varia de acordo com o temperamento, a predisposição genética de cada pessoa, portanto, é preciso levar essas características em conta em vez de ir contra a natureza do filho”, explica Hanns. O caminho é ajudar os filhos a adaptarem ao mundo, estimular algumas características e conter outras – em uma comparação com o físico, é ajudar o halterofilista a correr, mas

sem querer torná-lo um maratonista. “É uma atitude diferente de querer que os filhos sejam aquilo que não são”.

O TRIPÉ DA EDUCAÇÃO PENSADA

Hanns explica que o pai educador é aquele que sabe levar em conta o tripé: genética, circunstâncias de vida e ensino ativo, em um trabalho que deve ir, idealmente, da infância à adolescência. Nesta perspectiva, os pais têm papel fundamental, precisam estar comprometidos e se dedicar ao processo de educação, evitando terceirizar diretrizes ou tarefas. Como ele explica, cada pessoa é o resultado de suas forças e habilidades, em complemento com suas aprendizagens e os ambientes em que vive: a família de origem, os grupos aos quais pertence, a escola eleita pela família, e por fim, a cidade, e até o país, em que a família se situa.

CULTURA DA SOCIEDADE VS. VALORES PESSOAIS

A família pode até influenciar ou direcionar determinados ambientes, mas não é dona deles. Há uma porosidade natural entre o núcleo familiar, a família ampliada, a cidade, a escola – os ambientes se interpenetram e sofrem influência cruzada. Ser muito dissonante do ambiente externo pode criar uma dificuldade para o seu filho, assim como ser crítico demais ou de menos. É tentativa e erro, mas de forma alinhada a seus valores. “Você é contra seu filho ter um iPhone ainda tão criança, mas a maioria dos colegas da escola têm um. Com receio de ele sofrer bullying, o que você faz? É preciso fazer opções. Se continuar naquela escola, você precisa amortecer a mensagem ruim que o ambiente emite de maneira implícita. Pode até dar ao filho o celular, mas explique que é uma exceção, que não é assim a regra em muitos outros lugares” explica o psicólogo. Um elemento essencial deste processo é o diálogo.

IMPOR LIMITES OU DAR CASTIGO?

Não há uma única forma. Limites excessivos e castigos mal dosados, em momentos inadequados, podem não ser efetivos. “Um filho mais brioso pode precisar de mais rigor, ao contrário daquele filho mais ‘evitativo’, que está precisando florescer”, diz Hanns. O ideal é ter um repertório com diferentes maneiras de agir – há momentos em que cabe dar um castigo e outros em que a gestão de consequência é mais adequada. Hanns exemplifica: “O primeiro é quando você tira por dois dias a TV do seu filho pois, ao sair para uma festa, ele se recusou a obedecer e colocar



o casaco num dia frio. Essa é uma punição que terá que ser cumprida, mas não há uma relação entre desobedecer e ficar sem TV. O segundo vincula o tema da ação à consequência: você diz ao seu filho que, se ele não colocar o casaco, poderá ficar gripado e que você não permitirá que ele vá à festa se desobedecer. Essa não é uma punição; é uma consequência. Se a criança mudar de postura, poderá ir à festa. “Em geral, prefira o segundo, mas há casos em que o primeiro é necessário”, diz Hanns. E há ainda mais uma ferramenta importante, quando nem a conversa nem o castigo funcionam: realizar pequenos projetos de mudança. “Lidar com hábitos arraigados, que precisam ser mudados, não é simples, mesmo entre adultos. Nesse caso, vale criar pequenos projetos que levam à mudança, como num processo de coaching”, diz. Você pode estimular seu filho pequeno a ler ao deixar livros disponíveis em casa, ler junto com ele e reduzir o uso de eletrônicos. “Sem grandes explicações, buscando

gradualmente a conscientização, mas sem o aspecto explícito do treinamento” diz.

PLANO ESTRATÉGICO PARA OS FILHOS

Hanns comenta que uma prática comum em seus workshops com os pais é pedir para que anotem o que consideram importante para o futuro dos filhos. “É raro passar de 15 ou 16 tópicos, e as listas costumam ser muito parecidas entre os casais”, diz. No final, esses pontos se resumem em seis competências básicas: ter filhos curiosos e entusiasmados, que encarem a vida como um constante experimento; com autonomia, desejosos de aprender por conta própria; capazes de perceber seus sentimentos e os dos outros; de aprender com os erros; flexíveis diante de uma frustração; que saibam planejar a curto, médio e longo prazo. “Se os pais já sabem o que consideram importante para o filho na vida adulta, por que não trabalham isso desde cedo? O ideal é fazer

como todo bom plano estratégico, de trás para frente”, comenta. No entanto, os pais se baseiam na educação corretiva, em que observam e corrigem se necessário. “O ideal é treinar os filhos desde a infância, considerando a sociedade em que vivem e as características de cada um. É preciso aprender a pulsar com a vida”, afirma.

O SEGREDO ESTÁ NO COLETIVO

Pensar coletivamente, entender o papel de cada um e valorizar a educação para ser um bom sócio são as bases para um coletivo forte. “O filho tem que ter noção de negócio e do que é responsabilidade. Ensinar a história de onde veio o dinheiro, mostrar como a empresa familiar foi construída. Assim, ele vai entender que a trajetória é um misto de talento, esforço, sorte e ajuda de mentores, conselheiros e trabalhadores. Tem que evitar o culto ao gênio, mostrar que o avô fez coisas certas e erradas”, afirma. O que vale é a consciência de um coletivo forte. •



O mindfulness é um treinamento que estimula a desenvolver a atenção plena nas ações diárias

Inspire, expire. E viva melhor

JÁ OUVIU FALAR EM MINDFULNESS? A TÉCNICA, QUE AJUDA A DESENVOLVER A ATENÇÃO PLENA NAS AÇÕES DIÁRIAS, SE TORNOU UM NEGÓCIO PARA MOIRA MALZONI, DA 3ª GERAÇÃO DA FAMÍLIA À FRENTE DA USINA SANTA FÉ

Inspire. Expire. Relaxe os ombros e os braços. Feche os olhos e se concentre em sua respiração. Para Moira Malzoni, meditar não é apenas uma técnica para acalmar a mente ou ter mais concentração, mas também um negócio. Desde 2015, ela é sócia fundadora da empresa Moved by Mindfulness, que trabalha com facilitação, consultoria e treinamentos para o público geral e empresas. “É um treinamento que nos estimula a desenvolver a atenção plena nas ações diárias. É algo que nos ajuda a fazer escolhas mais conscientes e a sair do piloto automático”, conta.

No universo empresarial, meditar é cada vez mais celebrado e, volta e meia, algum executivo declara que a prática faz parte de seu cotidiano. Para citar alguns exemplos, Steve Jobs, fundador da Apple, era adepto da meditação. O Google, o LinkedIn, a gestora de fundos BlackRock e o banco Goldman Sachs estão entre as

LUÍZA MALZONI



Moira é voluntária no projeto social da empresa familiar, o Instituto Itaquerê

companhias que aderiram ao mindfulness. Fora do universo corporativo, instituições de saúde também estão interessadas no tema; a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) coordena um instituto de saúde mental que também se volta à prática.

Para Moira, o mindfulness chegou como uma etapa a mais da meditação (que ela praticava desde 2012) e se firmou como uma carreira, desenvolvida à parte do meio empresarial a que pertence. Ela é membro da 3ª geração da família empresária Malzoni, que desde a década de 1970 comanda a Usina Santa Fé, em Nova Europa, interior de São Paulo. A entrada da família no negócio se deu quando Roberto Malzoni (já falecido) adquiriu 100% das cotas da Companhia Açucareira Itaquerê, renomeada como Usina Santa Fé. Hoje, a usina é uma agroindústria.

Os planos de Moira nunca estiveram relacionados ao agronegócio. “Meus pais sempre me incentivaram a escolher uma carreira com a qual eu me identificasse, o que me levou ao cinema e aos filmes publicitários”, diz. Essa trilha, de alguma forma, encontrou a de seu pai, Roberto Malzoni Filho, que também teve uma trajetória contra a corrente: antes de assumir a liderança da usina, ele foi bem-sucedido no cinema. “Meu pai não é um CEO padrão, ele é habilidoso com as pessoas, diplomático. Uma característica que eu também ganhei”, diz Moira.

Trilhando uma carreira bem-sucedida na publicidade, Moira viu uma necessidade cada vez maior de se voltar a seus valores. Com a vocação para a diplomacia herdada do pai e o cultivo de hábitos que valorizam de qualidade de vida foram ca-

acterísticas que a levaram a unir sua vida profissional ao mindfulness. “Eu era feliz com o cinema e os filmes publicitários, mas, ao mesmo tempo, era uma atividade que se chocava com alguns dos meus valores. Algumas vezes, eu vendia o que não consumia”, diz. Ficou sabendo que a UCLA (University of California) oferecia um curso na área e partiu para lá.

Na volta ao Brasil, em 2015, ela começou a compartilhar seu trabalho como facilitadora e a realizar algumas sessões de meditação guiada. “Embora essa escolha tenha vindo do coração, minha organização fez com que a cabeça viesse junto. Por isso resolvi estudar e me especializar. Na sequência, comecei já a estruturar o site, que é a vitrine do meu negócio” diz. O aval do pai para atuar na área que desejasse não eliminou a desconfiança inicial com os rumos da atividade. “Meu lado ‘alternativo’ não foi sempre tão bem entendido. Mas hoje meu pai costuma me perguntar sobre a empresa, se interessa e entende melhor o que eu faço”, diz Moira.

“Quando usamos nossos talentos, contribuimos com o negócio, a família e os amigos”, diz Moira.

Um exercício comum nas oficinas de mindfulness é com uma uva passa. Trata-se de pegar a fruta e, antes de comê-la, observá-la em detalhes, perceber sua cor, sua textura. Depois, fazer o mesmo de olhos fechados e só depois mastigar com calma, sentindo o sabor da fruta antes de engoli-la. Em um mundo multitarefas, em que a atenção é disputada o tempo todo, o exercício de focar em algo tão singelo como uma uva passa é treino de concentração. “Sinto que o mindfulness propõe coisas simples, que é se observar, estar no aqui e agora. Mas ser simples não significa ser fácil de cumprir”, diz.

Trabalhar pelo desenvolvimento humano tem muito a ver com mindfulness, acredita Moira. E nesse ponto ela percebe que seu trabalho não se descola tanto da empresa familiar. “O mindfulness é meu jeito de aproveitar meus dons e talentos. É como dou meu melhor. E quando a gente faz isso, contribui com o negócio, com a família, com os amigos”, diz. Moira também é voluntária no Instituto de Desenvolvimento Social Itaquerê, iniciativa da Usina Santa Fé com o intuito de oferecer cursos, encontros e atividades educativas para crianças de Nova Europa e cidades vizinhas. “Estamos em uma fase de mudanças e abertura no instituto, é algo que adoro fazer. O mindfulness não está como uma matéria lá, mas as coisas têm o seu tempo”, conta.

Para sua empresa, os planos futuros incluem o lançamento de um livro sobre o tema e a inauguração de um espaço físico próprio – mesmo que as oficinas continuem sendo móveis, em locais diversos, como estúdios de ioga, in company (nas empresas) e espaços de eventos. Entre os clientes que já atendidos estão empresas Saraiva, Record, Conspiração Filmes, Ampfy, Okena e Bueno Netto. “As pessoas têm se perguntado mais sobre o que querem por que e para quem estão fazendo algo. Quando passamos a ter esses questionamentos, buscamos mais ferramentas de autoconhecimento, tentamos entender como nosso talento e criatividade são mais bem aproveitados. Acho que essa é uma tendência forte e o mindfulness tem tudo a ver com isso”, diz. •



O que são e como lidar com as heranças invisíveis

ASSIM COMO NAS ÁRVORES, AS RAÍZES DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS NÃO SÃO VISÍVEIS, MAS ESTÃO EM SUA BASE E SÃO A SUA SUSTENTAÇÃO

A convivência entre gerações adultas, com as percepções e atitudes que decorrem de distintos momentos de vida, trazem como desafio alguns momentos cruciais para a continuidade das empresas familiares. Pesquisas mundiais apontam que, historicamente, apenas 33% delas sobrevivem na transição da 1ª para a 2ª geração. Ainda mais desafiadora é a passagem da 2ª para a 3ª geração, quando apenas em torno de 14% perduram como famílias empresárias.

Um horizonte tão desafiador inevitavelmente lança a pergunta: quais seriam os motivos para tão altas taxas de mortalidade? Além disso, como se proteger ao longo da trajetória, permanecendo no grupo dos que perduram?

Quando estudamos a diferença entre os dois grupos, os motivos, em quase 70% dos casos, apontam para aspectos internos. Ou seja, não estão necessariamente ligados a questões de mercado ou desempenho de negócios, mas em diversos casos existem conflitos familiares históricos ou situações pendentes entre membros da sociedade.

A transição de gerações implica na transferência da herança, o que, ao contrário do que o senso comum aponta, apresenta o desafio de compreender que qualquer herança é composta por aspectos visíveis e invisíveis. A visível engloba o patrimônio tangível, composto por propriedades, bens, participações em empresas e recursos financeiros. O conceito de herança invisível engloba aspectos como legado, crenças da família, história, valores, cultura e expectativas; e cada um destes temas pode provocar efeitos positivos ou negativos na continuidade, de-

pendendo de como foi transmitido entre gerações e que efeitos causou.

Parte do desafio de se tornar uma família empresária é mapear as heranças invisíveis, com o objetivo de fortalecer os aspectos positivos e seus efeitos, bem como de identificar características transmitidas que podem ter impacto negativo. Essas heranças invisíveis precisarão ser trabalhadas para que a família tenha consciência e se reconcilie com elas, minimizando o risco de causarem um forte impacto e vir a se tornar obstáculos.

As terapeutas Ivania Pimentel e Ana Maria Escobar veem nas injustiças históricas a raiz de potenciais desavenças, ou seja, as heranças invisíveis que podem minar o processo de continuidade. São os casos das filhas que reivindicam tratamento igual ao dos filhos ou de familiares bem preparados que recebem a mesma remuneração do que outros que não se esforçam. “O ideal, no contexto de uma família empresária, é pensar coletivamente”, diz Ivania. Os laços afetivos também contam e, se bem trabalhados, podem gerar efeitos positivos. Um exemplo: um patriarca com um

A herança de uma família empresária é composta de aspectos visíveis e invisíveis

ISTOCK

filho e duas filhas resolveu doar 25% a mais para o filho homem. Vislumbrando o impacto na relação com suas irmãs, o filho propôs o seguinte: ele ficaria com apenas 1% a mais e elas passariam a exercer um papel de acionistas atuantes. A proposta foi aceita e, como resultado, todos foram estudar e se preparar para seu relacionamento como sócios. “Nesse caso, a questão foi reparada e a sucessão considera hoje a 3ª geração, com critérios claros, sendo o neto estagiário”, diz Ana Maria.

**PALAVRAS-CHAVE:
AUTOCONHECIMENTO
E REFLEXÃO**

Para poder lidar com as heranças invisíveis e transformá-las, é fundamental que o membro da família reflita sobre seu perfil e suas competências, além das de seus familiares. É aí que costuma surgir uma barreira de difícil transposição: cada um precisa descobrir seus pontos fortes e encarar os fracós. Expor os desafios pessoais que espelham a cultura herdada por toda a família pode ajudar cada membro, individualmente, a lidar com um mesmo tema. Trata-se de um processo em que o autoconhecimento é elemento-chave. A psicóloga Rosely Gomes percebe, entre as famílias empresárias que realizam a transição de forma bem-sucedida, existem comportamentos diferenciados, em que os membros aceitam o pertencimento ao grupo e buscam o entendimento mútuo. “Eu vejo que, nesses casos, a ruptura não é uma questão sequer colocada. Se estou irritado com meu irmão, mas vou vê-lo segunda-feira na empresa, preciso lidar com isso. Ter consciência, refletir sempre, analisar, ter postura crítica: o autoconhecimento está na raiz desse comportamento”, afirma Rosely Gomes.

**COMUNICAÇÃO
E DIÁLOGO PARA
UMA FAMÍLIA
EMPRESÁRIA SAUDÁVEL**

Ser uma família empresária saudável envolve uma série de princípios: aceitar a diversidade, com suas vantagens e desa-

Um desafio da família empresária é descobrir quais são as heranças e, a partir daí, construir sua continuidade



fos; acreditar na evolução e no aprendizado contínuos de seus membros para que se tornem indivíduos independentes; realizar processos decisórios inclusivos, com comunicação ampla e transparente entre todos.

É esse último quesito – comunicação clara e transparente – que a terapeuta de casal e família Tai Castilho vê como o encaminhamento ideal para lidar com as desavenças ou com os efeitos das heranças negativas. “Só pelo diálogo é possível entender as diferenças, valorizar a experiência e visão do outro. Principalmente em uma sociedade opinativa como a que vivemos é preciso legitimar a vez de cada um falar e realizar o que chamo de uma escuta responsiva, que abre espaço para visão do outro”, diz Tai Castilho.

Numa cultura familiar em que o diálogo está na base da convivência, esta será uma característica positiva para a construção de uma boa relação societária. Mas isso não quer dizer que as conversas serão fáceis. Virão à tona visões conflitantes, pontos de vista diferentes, expectativas distintas. Um caminho para que o diálogo seja efetivo é se basear em uma comunicação horizontal em vez de uma relação vertical e hierárquica. Fica de fora aquele ditado que já foi tão comum em outros tempos: “obedece quem tem juízo”. Hoje, na perspectiva da construção de um coletivo forte, todos precisam sentir que têm voz: as mulheres em geral, os filhos, as filhas e os cônjuges. “Os agregados precisam ser acolhidos e ter a sua voz. O ideal é que eles sejam parte do sistema”, comenta Ana Maria Escobar. Outra sugestão para preservar as relações é não levar a empresa para casa. “Melhor não misturar e reservar almoços e jantares para a família”, diz Ivania Pimentel.

Além de garantir o diálogo e resolver diferenças, a comunicação transparente ainda ajuda a preservar o legado da família empresária. “As famílias precisam contar suas histórias. As pessoas costumam se esconder muito. A memória secreta de cada um é muito importante”, acrescenta Tai Castilho. •

ISTOCK

Conselho de Família: modo de usar

INSTITUIR ESSE FÓRUM, TÃO BEM-VINDO À GOVERNANÇA, É UM DESAFIO

Por Renata Bernhoeft e Mônica Spadini

Criar órgãos de governança é uma prática que percebemos cada vez mais presente no mundo dos negócios. No contexto das empresas familiares, a estruturação demanda considerar a família e o patrimônio, além dos negócios. Assim, surge com força cada vez maior um novo fórum: o Conselho de Família. Decidir instituir um Conselho de Família é um desafio de longo prazo, portanto, merece ser melhor compreendido, para que seja sustentável e realmente agregue valor, algo tão bem-vindo à governança.

O primeiro passo é compreender as razões pelas quais a família necessita deste órgão, debater estrategicamente seu papel e a relevância para a continuidade. O que afinal faria um bom Conselho de Família? O que pode ser discutido por este grupo? Uma importante constatação é justamente estabelecer uma fronteira ao tratar de questões familiares e patrimoniais, que, de outra forma, poderiam se misturar à gestão dos negócios. Mas sua função não se esgota na definição de como serão os encontros da família ou as regras para a entrada das novas gerações; envolve principalmente o desenvolvimento do capital humano e intelectual da família empresária – algo fundamental e que está na base de sustentação do planejamento da continuidade.

O segundo aspecto relevante é definir a composição ideal de um Conselho de Família. O ideal é ter um grupo que seja representativo da diversidade e promova o envolvimento dos distintos núcleos, gerações e papéis familiares. Algumas famílias trabalham com a premissa de voluntários, ou indicados pelos núcleos, mas o ideal é que haja envolvimento por parte de todos os subgrupos familiares. Um erro relativamente comum é um Conselho de Família deixado a cargo apenas de quem nunca esteve envolvido diretamente no dia a dia da sociedade ou da empresa, por imaginar-se que irá tratar de temas não tão relevantes quanto a gestão dos negócios.

O terceiro ponto importante a ser desenvolvido é o formalismo, ter uma governança familiar com profissionalismo e levada a sério. Não basta, portanto, apenas circular uma ata para que todos assinem ou ter aquela con-

versa rápida no intervalo entre reuniões, durante uma comemoração ou encontro familiar. As reuniões devem ser ocasiões legítimas para o gerenciamento do capital humano e do patrimônio, sempre levando em consideração a cultura afetiva do grupo. É nesse ambiente que entra o gerenciamento de conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, legado e formação.

Dizemos, ainda, que a principal missão do Conselho de Família é promover e garantir o planejamento da continuidade, colocando em prática suas diversas atribuições, algumas das quais elencamos abaixo. É preciso ter a clareza de que estas precisam ser atribuídas a um fórum correto e não serem repassadas como responsabilidades da gestão ou da governança corporativa:

1. Identificar e preservar o propósito, os valores, a visão que devem guiar a família empresária
2. Elaborar, administrar, atualizar e manter vivo o Código de Ética da Família Empresária, inclusive fornecendo as diretrizes para um código de ética empresarial
3. Manter a disciplina familiar em relação aos negócios, ser um fórum de interação e comunicação com todos os familiares
4. Criar e monitorar o fórum da nova geração e o escritório da família
5. Dar apoio e monitorar o desenvolvimento de carreira dos familiares, investindo na formação profissional e pessoal dos jovens herdeiros de forma complementar à orientação da família
6. Criar e administrar programas de treinamento para o exercício do papel de sócio. Identificar também a maneira mais adequada de formar sócios leais e responsáveis.
7. Desenvolver um sistema formal de divulgação de informações sobre a sociedade e os negócios
8. Administrar as atividades de responsabilidade social e filantrópicas da família empresária
9. Planejar e coordenar assembleias e reuniões familiares
10. Ser o guardião da memória e registro da trajetória da família empresária, garantindo sua transferência entre as gerações. Essa também é uma maneira de homenagear os familiares que, durante os anos, contribuíram para essa história
11. Discutir e definir o modelo societário e a estruturação jurídica, assim como planejar o processo de sucessão patrimonial e societária
12. Ser o órgão representativo da família em sua relação com os Conselhos de Administração e societário e vice-versa. •

Os encontros devem ser ocasiões para gerenciar o capital humano e o patrimônio



Ao longo de quase 17 anos de Bradesco Private Bank, nossa equipe de *Wealth Planning* vem ganhando experiências e compartilhando o sucesso de inúmeras famílias empreendedoras brasileiras.

São muitas histórias de empreendedorismo e sucesso e que valem ser citadas como exemplos da força e energia do nosso País e que buscaram apoio do Bradesco Private Bank nas estruturas de planejamento pa-

trimonial para a continuidade de seus negócios. Para que possam conhecer e entender a enorme diversidade do tema, citamos alguns exemplos que a equipe de *Wealth Planning* do Bradesco Private Bank, pôde compartilhar do sucesso das famílias:

- *Família de empresários que trabalham juntos em um open office, primeira e segunda gerações, incluindo uma filha que mora no EUA, se reúnem via Skype para comungar conhecimentos;*
- *Sociedade de 5 irmãos que, após a perda repentina de 2 deles, precisou se reinventar e reorganizar as atividades de cada sócio para seguir prosperando;*
- *Família no ramo dos transportes que, a partir do fundador, homem de muita força e obstinação, há anos vem*

implementando paulatinamente estruturas de governança com mãos de ferro;

- *14 Membros das 2ª e 3ª gerações de industriais, que estudam juntos os impactos dos regimes de bens na 3ª geração, cujo primeiro membro irá se casar esse ano;*
- *Um senhor de mais de 80 anos, que, depois de 5 reuniões intensas pensando em sucessão, dispensou advogados e consultores e resolveu a transferência do patrimônio com uma carta emocionante, transmitindo muito mais que bens para a segunda geração (que inclui uma nora responsável pela tutela do filho em coma).*

A rotina da nossa equipe de *Wealth Planning* é pensar em conjunto com nossos clientes e seus assessores, advogados e consultores sobre as questões inerentes

ISTOCK

à sucessão e perpetuação do patrimônio e da empresa familiar. Muitas vezes tocando em temas de extrema sensibilidade e carga emocional para as famílias, reunindo membros de idades diversas, mas, sempre, com um objetivo em comum: encontrar a melhor forma de transformar a empresa familiar em um legado de prosperidade.

Por isso, a equipe de *Wealth Planning* do Bradesco Private Bank se especializou em ajudar as famílias de nossos clientes a pensar sobre as questões envolvendo sucessão, governança familiar, estruturação patrimonial, constituição de estruturas e veículos de investimentos e as melhores práticas globais na perpetuação do patrimônio.

Conte com a equipe do Bradesco Private Bank no Brasil e no Exterior para a sua jornada de sucesso.

De olho na expansão do negócio

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO TEM PAPEL FUNDAMENTAL NA EMPRESA FAMILIAR, CONTRIBUINDO PARA O SEU CRESCIMENTO

Instituir um Conselho de Administração é ter uma atitude que preza pela boa governança. Esse fórum, que é obrigatório para as empresas de economia mista e de capital aberto, pode ser instituído em companhias de qualquer porte, levando em conta a formatação adequada segundo sua complexidade e evolução. Em muitos casos, o caminho para iniciar a governança passa pela opção de se instituir este fórum, mudando principalmente a cultura decisória. É nessa trajetória que surge a estrutura de governança ampliada da família empresária, que contempla fóruns específicos de decisão, incluindo o Conselho de Administração.

Claro que ter uma família forte, que pratica o diálogo e já compartilha as tomadas de decisões, conta muito para o sucesso do negócio. O fato de instituir um Conselho de Administração implica em comprometer-se com um processo mais estruturado e transparente para proteger o patrimônio e maximizar seus recursos. Torna-se uma boa prática quando o desafio é transitar de um modelo individual de liderança para

um novo formato, que valoriza o ambiente coletivo. É um estímulo para que as famílias empresárias se organizem e se profissionalizem. “Difícil existir um fundador que também seja bom administrador”, diz Luiz Carlos Vaini, professor do curso de Ciências Contábeis da PUC-SP, conselheiro de administração em diversas empresas familiares e não-familiares e membro de comitês de auditoria. “Geralmente, o empreendedor é ousado e atua de forma intuitiva. Então, ele precisa de uma estrutura administrativa mais sofisticada se quiser ver sua obra evoluir. A partir daí entra a governança e começa a evolução”, afirma.

Cabe ao Conselho de Administração definir diretrizes e aprovar o plano estratégico da companhia, visando atender ao desejo dos sócios, além de acompanhar a implementação desse plano pelos executivos responsáveis pela gestão. É também o conselho que solicitará à gestão, e posteriormente aprovará, as principais políticas da empresa, também monitorando para garantir que sejam cumpridas. “A família empresária é quem dá o ‘tom’ dos negócios. O con-

selho faz com que as decisões referentes a temas como planejamento estratégico saiam da esfera exclusivamente pessoal”, diz Marcelo Silva, membro de Conselhos de Administração de empresas familiares. Portanto, ter um Conselho de Administração contribui para tomadas de decisões mais racionais. “Quando o executivo, familiar ou não familiar, tem que prestar contas para alguém de fora, como é o caso do conselho, o processo passa a ter mais disciplina, acompanhamento e controle”, diz Monika Conrads,

que faz parte do Conselho de Administração da empresa da sua família, a Duas Rodas Industrial, e do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Os projetos de expansão das empresas familiares também se beneficiam da atuação de um conselho de administração. Uma das atribuições desse fórum é acompanhar a evolução do plano de investimentos e seu resultado. “O conselho pode e deve sugerir caminhos, mas é preciso respeitar os sócios. Não dá para seguir qualquer plano sem esta aprova-

Cabe ao Conselho de Administração definir diretrizes e aprovar o plano estratégico da empresa

ção. O conselheiro vai pegar aquilo que o fundador fez intuitivamente, mas vai estruturar”, lembra Vaini. Portanto, o primeiro passo precisa partir dos sócios, que devem refletir sobre o que desejam para a empresa no futuro e, então, buscar conselheiros com as competências necessárias para o projeto de expansão desejado. “Se o alvo da empresa familiar é se internacionalizar, por exemplo, os sócios vão buscar um conselheiro que tenha experiência nesse processo ou uma vivência fora do país”, comenta Monika.





GOVERNANÇA: UMA SAUDÁVEL SEPARAÇÃO DE PAPÉIS

Um desafio, nesse contexto, é não confundir papel estratégico com operacional. A liderança da 1ª geração em geral esteve totalmente atrelada à gestão, ao cotidiano de estar na linha de frente; então, desempenhar outro papel e coordenar um processo para a melhor tomada de decisão, em vez de decidir, passa por uma

quebra de paradigma. “Não se trata de limitar o espírito empreendedor que faz parte de organizações familiares. Trata-se, sim, de agregar um nível de estrutura e organização que permita uma melhor previsibilidade e eficiência naquilo que se está fazendo”, afirma Paulo Lalli, também conselheiro de administração de empresas familiares e não familiares.

Os conselheiros de administração se comunicarão com a direção execu-

tiva da empresa, mas não devem misturar os papéis. Os conselhos terão o papel de orientadores estratégicos, em que precisam validar os planos com os executivos, que serão os implementadores. “Uso sempre o ditado ‘nariz dentro, dedos fora’. Isso quer dizer que o conselho não precisa se envolver no dia a dia operacional, mas ter uma pauta que auxilie na disciplina dos negócios”, continua Monika.

Como lembra Marcelo Silva, o importante é “olhar sempre em frente”. Com os planos definidos, caberá ao Conselho de Administração zelar para que os projetos de expansão estejam plenamente alinhados com a estratégia traçada e garantir que, desde a concepção até a implantação, os projetos tenham responsáveis claros e contemplem indicadores quantitativos e qualitativos de resultados e riscos.

UM GRUPO COM EXPERIÊNCIAS DIVERSIFICADAS EM CONSTANTE EVOLUÇÃO

Uma das recomendações é que o Conselho de Administração seja um grupo composto com a diversidade adequada ao desafio estratégico da empresa e conte com membros independentes, ou seja, aqueles sem qualquer vínculo anterior e com sólida experiência em suas áreas de atuação. Também podem vir a integrar este órgão os membros da família empresária e representantes eleitos por ela – lembrando-se que neste caso é importante ter critérios claros para a participação, pois trata-se de um grupo que precisa aportar competências. “O Conselho de Administração é um órgão colegiado, com decisões tomadas em grupo, em que um aproveita a experiência do outro”, afirma Vaini, que reforça que o balanceamento entre pessoas internas e externas, com habilidades diversas, provoca uma oxigenação no negócio. Vaini acredita que é necessário um tempo para o amadurecimento. Ele estima em mais ou menos dois anos o prazo para que o grupo se integre e atinja sua eficácia, já que é um trabalho que envolve aprendizado e constante evolução.

Lalli reforça esse conceito em uma analogia com o bambu, exemplo de planta que tem resistência, flexibilidade e resiliência. “Quando observarmos o bambu, vemos que a sua estrutura é formada por gomos e nós. Durante algum tempo, a energia da planta é dedicada a criar aquele nó, diminuindo a velocidade do crescimento vertical, para que possa, em seguida, crescer mantendo as características citadas. Na implantação do conselho, que

é um órgão estruturante, é mais ou menos assim – durante um período vai-se investir na estrutura para permitir a continuidade do desenvolvimento saudável da organização”, diz Lalli.

QUANDO A OPINIÃO É BEM-VINDA

Faz parte das atribuições de um conselho fazer sugestões e indicar ajustes de rota. “Os conselheiros podem, e devem, demandar da diretoria ações para que os rumos da empresa sejam adequados, não podem ficar de braços cruzados”, reforça Marcelo Silva. Vaini comenta uma interferência sobre o caso do presidente de conselho de uma empresa familiar que estava cansado, com uma certa idade, mas não sabia o que fazer. Os demais membros concordavam com uma possível mudança de papel. “Eu ouvi a conversa, pedi para dar uma sugestão e recomendei que, ele se tornasse presidente honorário, não se sentiria alijado. Fizeram isso, ele foi em mais uma reunião e depois não voltou mais. Foi possível resolver o caso sem gerar desavença, e ele foi quem tomou a decisão. A emoção, em uma empresa familiar, pode atrapalhar”, conta.

Lalli também se lembra de situações vivenciadas na prática. “Eu já presenciei ocasiões em que as correções de rota propiciadas pelo conselho, no tocante a fazer respeitar os valores, tiveram impacto muito positivo no ambiente de confiança, com reflexos no clima organizacional e nos resultados”, comenta. “Também já vi

conselhos desafiarem executivos a ‘pensar grande’, oferecendo simultaneamente um apoio em termos de recursos, que fizeram grande diferença nos resultados de longo prazo daquela organização”, continua.

No fim, o que fica é a importância de estabelecer um ambiente de confiança entre sócios, conselho e gestão, entender que há objetivos e desafios comuns.

A GOVERNANÇA VAI ALÉM DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DA EXPANSÃO

Vale lembrar que a sustentação do processo de instalação de um conselho de administração demandará da família empresária um posicionamento quanto aos demais fóruns de governança. Deve-se estruturar também os temas de família e sócios em órgãos específicos, encaminhando assuntos que não deveriam ocupar o Conselho de Administração. “O conselho deve cuidar dos negócios e não dos membros da família empresária individualmente”, diz Monika. Isso implica organizar-se também no que é chamado de governança invisível, aquela que não aparece aos olhos do mercado, mas se torna um pilar fundamental para a continuidade.

A estruturação da governança também acaba por proporcionar uma maior liberdade de escolha para as futuras gerações, pois altera o conceito de quem trabalha na gestão pode ter algum envolvimento. Ser conselheiro, seja na governança familiar, societária ou corporativa, torna-se uma responsabilidade, um novo modelo de atuação, com demandas de desenvolvimento. “Isso ocorre na medida em que conseguem assegurar a longevidade do negócio por meio da participação como sócio, acionista ou como potencial conselheiro”, comenta Lalli.

A estruturação da governança, em paralelo ao fortalecimento das fronteiras entre os sistemas – família, patrimônio e empresa – se torna a base para que uma família empresária possa conquistar e avançar em seu projeto de expansão, de forma coesa, transparente e dialogada. •

Os conselheiros de administração se comunicarão com a diretoria, mas não devem misturar os papéis

ISTOCK

Cultivar seu próprio jardim

INCENTIVAR CADA UM A BUSCAR SEU CAMINHO É UM DOS MOTES DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA MORAES, PARA QUEM A EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA COMEÇA JÁ AOS CINCO ANOS DE IDADE. SAIBA MAIS NA REPORTAGEM COM LIANA MORAES PRADO, MEMBRO DA 4ª GERAÇÃO DA FAMÍLIA DO GRUPO VOTORANTIM, PRESTES A COMEMORAR SEU CENTENÁRIO

A família empresária Moraes, do Grupo Votorantim, deu início a seu Conselho de Família em 2001. Como explica Liana Moraes Prado, membro da 4ª geração, o objetivo dessa instância de Governança, desde o início, foi transmitir os valores da família empresária, reforçar o diálogo permanente e desenvolver as futuras gerações para assumir papéis de liderança. Para que isso se tornasse algo efetivo, foi criado um programa de educação complementar inicialmente voltado à faixa etária de 15 a 40 anos.

“Aos 15 anos o jovem está entrando no

ensino médio e começa a se voltar para as decisões de carreira, por isso a escolha foi por essa idade inicialmente”, conta Liana. Nos primeiros anos do programa, a entrada era marcada por um presente de boas-vindas, “como um debutante”, lembra Liana. “Hoje, o jovem de 15 anos é convidado para uma conversa, que acreditamos ser uma maneira de dar mais protagonismo a ele”, diz.

Entre os desafios na criação e implantação do programa, Liana cita não

apenas o tamanho da Família Moraes, que conta até o momento com 140 pessoas (de todas as idades, entre crianças, cônjuges, herdeiros e sócios). Mas também a questão de como conversar com as diversas faixas etárias. Na 4ª geração, da qual ela faz parte, o membro mais novo tem apenas um ano de idade, e o mais velho tem 40. Atualmente, não são apenas os adolescentes que podem participar da educação complementar, o envolvimento se dá a partir dos cinco anos de idade.

“Agora nosso foco são familiares de 5 a 100 anos. Recentemente revisamos nosso modelo de educação e percebemos que a formação pode ser também



COMO É A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Votorantim completa 100 anos em 2018. O Grupo atua em setores como cimento, siderurgia, alumínio, celulose e agronegócio.

O controle acionário é exercido pela Família Moraes. A companhia adota um sólido modelo de governança que permeia a relação entre membros da família, do conselho de administração da Votorantim S.A. e de suas empresas, e estabelece ainda diretriz sucessória definida e estruturada, de modo a gerar confiança para todos os stakeholders.

Nos últimos anos foi aprimorado o modelo de governança corporativa que privilegia a autonomia das empresas do Grupo, de forma a permitir um maior aprofundamento das discussões e agilidade na tomada de decisões.

mais integrada e inclusiva; passamos a considerar importantes papéis de desenvolvimento, como por exemplo, o papel de familiar e cidadão”, explica Liana.

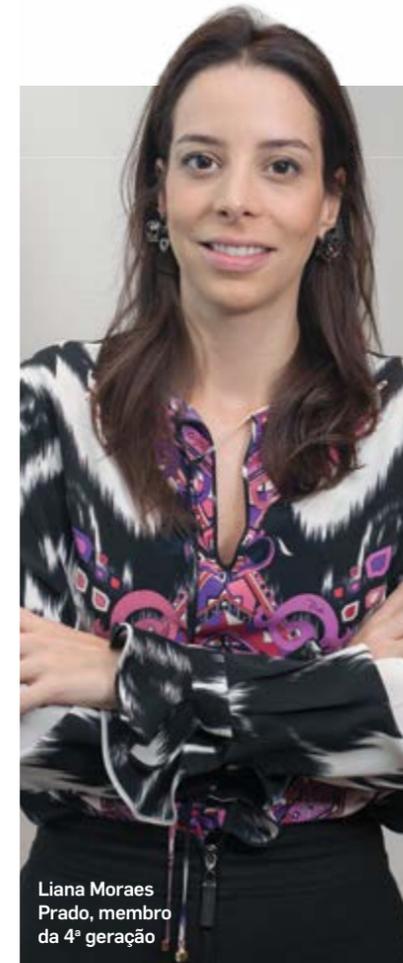
No mandato do Conselho de Família um dos conceitos que se usa é o de desenvolvimento de acionistas sustentáveis. “Os pais percebem a necessidade da educação financeira e de ensinarem os pequenos a lidar desde cedo com a mesada, e conceitos importantes como a diferença entre ‘querer’ adquirir algo e realmente precisar daquilo. É uma educação para refletir sobre também para consumo”, diz Liana. Nesse sentido, faz parte da formação societária não apenas conhecer o negócio e os valores da empresa familiar, mas também o orgulho de pertencer.

Atualmente, há quatro comitês de trabalho ligados ao Conselho de Família: educação, legado, planejamento e comunicação/integração. É papel de Liana ser a líder desse último. São comitês, portanto, ligados à governança familiar, e não às empresas.

Desde cedo os filhos são ensinados a lidar com a mesada e a entender a diferença entre “querer” e “precisar”

No papel de liderar a frente de comunicação Liana atua muito nas especificidades de cada grupo de familiares, o que chama de coletivos. Comunicação sempre será um tema sensível e de extrema importância e desta forma Liana entende que contemporizar, quando necessário, circular entre os diversos públicos da família é uma competência fundamental.

Formada em administração, ela fundou uma bem-sucedida empresa de eventos, na qual atuou por 15 anos, a Wedding & Co. “Era claro na minha geração que cada um abriria o seu caminho. Tive apoio do meu pai para isso, mas com a maternidade mudou bastante minha agenda, afinal, trabalhar com evento requer fim de semana e eu não tinha mais este tempo. Ou seja, eu entrei em outro ritmo. Mas a experiência com eventos ajudou. Por conta da minha empresa, eu fazia também os casamentos e festas da família, então sempre fui aquela prima mais próxima. Foi algo espontâneo e natural”. Para assumir seu papel na governança, ela cumpriu um programa de desenvolvimento. “É um aprendizado contínuo”, comenta. ▶



Liana Moraes Prado, membro da 4ª geração

UM POUCO DA HISTÓRIA DA VOTORANTIM

A Votorantim começa em 1918, quando o português Antonio Pereira Ignacio adquire uma fábrica de tecidos na região de Sorocaba, interior de São Paulo, que era uma das maiores do país e integrava a massa falida de um banco.

Em 1925, a filha de Pereira Ignacio se casa com José Ermírio de Moraes, filho de usineiros abastados de Nazaré da Mata, interior de Pernambuco, e engenheiro formado pela Colorado School of Mines, nos Estados Unidos. Entre as famílias de imigrantes, era uma prática comum incentivar os filhos a estudarem fora, já que não havia tantas escolas de ponta na época no Brasil. Naquele mesmo ano, José Ermírio assume o cargo de diretor gerente da Votorantim. A partir da década de 1930, sob o comando do empresário, mesmo com a depressão mundial causada pela queda da Bolsa de Nova York, a Votorantim investiu na diversificação dos negócios, consolidando-se como agente protagonista da industrialização no Brasil, passando a atuar em setores relevantes da economia. A empresa tem capital 100% nacional, com sete empresas investidas: cimento, metais, siderurgia, energia, Banco Votorantim, Fibria e Citrosuco.



Clóvis Scipilliti, José Ermírio de Moraes Filho, Ermírio Pereira de Moraes, José Ermírio de Moraes e Antônio Ermírio de Moraes: almoço de confraternização da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim. 31 de dezembro de 1958



► Atualmente, o Conselho de Família é formado por membros voluntários, que passam por um processo de *assessment*. Todos podem se candidatar. O conselho ainda tem o apoio de outros familiares que tenham interesse em contribuir com as ações desenvolvidas, totalizando um grupo de 10 pessoas, dessas, 7 são mulheres. A composição deste conselho conta com 2 cônjuges que também tem um papel de integração e são fundamentais na formação dos herdeiros.

Essa valorização, aliás, é uma marca na história desta família empresária. José Ermírio de Moraes era genro de Antonio Pereira Ignacio, que em 1918 adquiriu a fábrica de tecidos que deu origem a Votorantim.

Manter um fluxo bem-estruturado de informações é outra característica da Família Moraes. Para garantir que todos estejam informados, o atual mandato do conselho definiu estratégias para cada público: no caso das crianças, os pais são os responsáveis por transmitir as informações, enquanto os adolescentes recebem mensagens por *Whatsapp*.

Um canal de comunicação muito efetivo é a *newsletter* semanal da família, que aborda temas sobre a governança da propriedade, família e negócio. Este canal de comunicação reflete a lógica que a família usa para se comunicar, com códigos por cores, para facilitar a identificação. Assim, quem quiser ler uma notícia referente ao negócio, vai direto ao tema. Todos podem enviar sugestões de pauta. As notícias são curtas e, com um clique, levam à matéria completa no portal da família. Este portal é uma iniciativa recentemente revisada que apoia as estratégias de comunicação do Conselho de Família garantindo, prontidão na informação, agilidade

Uma das iniciativas para manter o fluxo de informações entre a família é o boletim semanal, enviado por e-mail

e transparência. Além de informar os aniversários dos familiares e a agenda do Programa de Desenvolvimento de Familiares do ano.

Mesmo quase 24 horas por dia conectada e com uma agenda cheia, Liana acredita que tudo vale a pena. “Pertencer a uma família empresária é carregar um nome que nos oferece oportunidades de desenvolvimento, conexões e realização. No entanto, temos também responsabilidades e o compromisso de nos mantermos unidos, dedicados ao nosso legado e empreendimento, orientados pela ética e pelos nossos valores”. •



Muito além dos tributos

AO PLANEJAR SUA PROTEÇÃO PATRIMONIAL, O RECOMENDADO É QUE AS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS TRABALHEM COM UMA ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR

Por Wagner Teixeira e Henrique Trecenti

Proteção patrimonial parece ter se transformado na ordem do dia para as famílias empresárias, algo que todas teriam a obrigatoriedade de planejar e instituir. Ao mesmo tempo em que esta é uma boa notícia, pois representa uma onda a favor da estruturação na perspectiva de futuro, parece não haver um completo entendimento sobre a amplitude e complexidade com que este processo deveria ser abordado.

Em contato com as famílias empresárias, observamos que o mais comum é instituir um plano de proteção patrimonial essencialmente com enfoque em aspectos tributários. Nossa recomendação seria realizar uma abordagem multidisciplinar para esta proteção, avaliando aspectos de direito de família, sucessório, societário e, sem dúvida, também o tributário. A premissa é exercitar o que pode ocorrer na transição de gerações, o que desejamos na perspectiva do patrimônio e o que pode ser planejado de fato - um projeto completo que vá além da ideia de gerar economia.

Acreditamos que o aspecto tributário pode - e deve - continuar na pauta, mas não deve ser o único aspecto e nem o ponto de partida. Em paralelo, há uma série de assuntos a serem considerados na perspectiva do planejamento patrimonial de longo prazo. No campo da família e da sucessão: avaliar os regimes de casamento vigentes e seu potencial

impacto sucessório, aprofundar o entendimento sobre as estruturas para transferência de patrimônio em vida na forma de doação, compreender a composição do patrimônio e a possível alocação das parcelas disponível e legítima, avaliar a necessidade da elaboração de testamentos. No campo societário e tributário: analisar os distintos tipos de sociedade, definir o processo de formalização dos órgãos de governança, compreender o fluxo de recursos e os efeitos tributários decorrentes de cada uma dessas escolhas. Esses citados são apenas alguns, entre tantos outros.

E como mapear esse amplo cenário? O primeiro passo é fazer um exercício de reflexão para definir aonde exatamente se deseja chegar - e não fazer tal e qual Alice no País das Maravilhas, personagem de Lewis Carroll, que pergunta ao gato qual caminho ela deve escolher, mesmo sem saber qual destino quer alcançar. Algumas famílias não param para refletir sobre a adequação de determinadas práticas em sua realidade.

Sabemos que seria quase impossível que apenas um profissional detivesse o conhecimento sobre todas as variáveis de impacto de um planejamento patrimonial, que considerasse os efeitos sobre os temas de família, patrimônio e empresa. Sim, o direito é uno e indivisível, mas, na prática, sempre funciona sua especialização em subáreas. Nossa recomendação seria considerar uma equipe multidisciplinar, reunindo os distintos aspectos.

Não podemos deixar de mencionar também a famosa “blindagem” patrimonial, algo que costuma ser prometido às empresas e que não resiste diante das mais surpreendentes hipóteses que a dinâmica da vida impõe às famílias. Podemos fazer bons ajustes, encorajamos e ajudamos a tecer os melhores

acordos possíveis diante das vontades livres dos familiares, mas jamais devemos prometer soluções únicas e definitivas. É necessário realizar revisões periódicas, visando a uma atualização constante.

A proteção patrimonial multidisciplinar é estratégica para a perenidade das famílias empresárias. Proteção patrimonial é um projeto para a vida toda e, na perspectiva da família empresária, está em constante evolução. Além de prever encaminhamentos para o presente, precisamos sempre exercitar os desejos, as perspectivas e os movimentos de futuro. •

A proteção patrimonial é um projeto para a vida toda e deve estar em constante evolução



A rede de supermercados completa 45 anos em 2017

Nordestão vive sucessão para a continuidade

O PROCESSO, QUE SE DAVA DE FORMA ORGÂNICA, AGORA SEGUE CRITÉRIOS E DIRETRIZES BEM DEFINIDOS PELOS SÓCIOS E FAMILIARES

A história da Família Medeiros e da rede de supermercados Nordestão, que completa 45 anos em 2017, acompanhou o crescimento da cidade de Natal-RN. A veia empreendedora da família começou com o agricultor e comerciante Leôncio Etelvino de Medeiros, que abriu um pequeno armazém, anexo à casa da família. Em pouco tempo ele progrediu, chegando a adquirir um box no mercado público municipal. Trabalhando junto a seus jovens filhos, cultivou a vocação comercial

da família. Porém, num domingo de Carnaval, o mercado público foi atingido por um devastador incêndio, de origem não esclarecida até hoje.

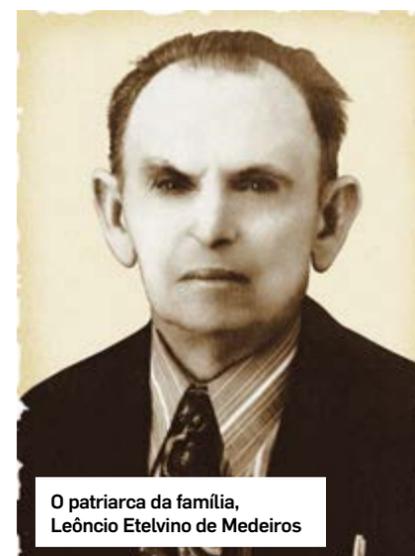
Persistiram na atividade comercial e, no início dos anos 1970, sob a liderança do patriarca e de quatro de seus dez filhos, foi inaugurada a primeira loja do Supermercado Nordestão. O modelo se provou de sucesso, pois três anos depois inauguraram a segunda loja. Foi quando novamente um incêndio ocorreu, agora no depósito das lojas, recém-inaugurado. Em seguida, outro golpe, o falecimento do patriarca. A

Família Medeiros teve que recomeçar do zero algumas vezes, literalmente renascendo das cinzas. Hoje a rede possui nove lojas espalhadas pela cidade de Natal e mais de 3 mil funcionários, já com a perspectiva de inaugurar a décima loja.

TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES

Como pode acontecer em muitas empresas familiares, ao longo dos anos 1970 e 1980 os filhos iniciaram o trabalho, conforme podiam, e ainda bem jovens ocuparam funções de acordo com as aptidões de cada um, tornando-se sócios do fundador. Ao longo dos anos, os netos também se juntaram ao negócio, ainda sem critérios muito claros. A partir daí a família decidiu que precisaria planejar a continuidade, na perspectiva da nova geração, levando em conta os desejos e aspirações de cada um dos filhos dos sócios, os parâmetros vigentes no mercado para os cargos desejados e as necessidades da companhia.

O trabalho com enfoque na sucessão e continuidade, da 2ª para a 3ª geração, iniciou há aproximadamente três anos e começa a dar os primeiros resultados. Até pouco tempo, dos 12 primos, 11 mantinham algum envolvimento de trabalho com a empresa. Como sabemos, a cada geração há uma progressão geométrica da quantidade de pessoas, gerando maior



O patriarca da família, Leôncio Etelvino de Medeiros

ACERVO DE FAMÍLIA

complexidade familiar e uma previsível redução do grau de relacionamento entre os membros da família. Desde o início da consultoria, com foco no desenvolvimento da nova geração, os planos de vida de cada um se ajustaram conforme foram sendo definidos aqueles que desejariam ficar na perspectiva de se tornar executivos familiares. Hoje os Medeiros focam esforços no desenvolvimento dos integrantes da nova geração em seu papel de sócios e conselheiros. Além disso, foi instituído o Co-

Ao longo do tempo, a Família Medeiros definiu e aperfeiçoou sua governança

mitê de Continuidade, que apoia quatro deles, que optaram por desempenhar seu papel executivo familiar segundo padrões de mercado.

Estabelecer critérios para a permanência de membros da família na empresa foi o primeiro passo. “A entrada de um familiar na gestão deve estar associada, principalmente, a um plano de vida e posteriormente a criar um plano de carreira claro, com os passos bem definidos. De preferência, apenas se houver a perspectiva de

uma contribuição relevante para o desenvolvimento da empresa”, pontua Pedro, que faz parte da 3ª geração e está vivenciando o processo de se desenvolver como executivo familiar. Segundo ele, o maior desafio está em alcançar a imparcialidade para dissociar o parentesco das competências profissionais. “Como avaliar friamente a capacidade de um filho assumir uma posição executiva? Como promover um primo, ou até um profissional de mercado, em detrimento de seu filho? Conseguir elevar o nível da discussão para debater esses pontos sem que haja qualquer ressentimento é o principal desafio para a garantia de êxito na sucessão”, completa.

E, para isso, os Medeiros aprenderam que é importante ter em mente que os filhos devem ser preparados para o mercado e não para assumir o lugar de seus pais. “Uma dificuldade que enfrentamos é enxergar que familiares podem ter caminhos completamente diferentes dentro da organização. Apesar de serem sócios ou herdeiros, não podem receber os mesmos cargos de seus pais. Deve-se esclarecer as diferenças, comportamentos, habilidades e atitudes de cada um, aliados aos caminhos possíveis na organização, entendendo as possibilidades e o que deve ser feito para chegar lá”, defende ele, mostrando que está aprendendo a lição.

Inês, também da 3ª geração, concorda: “Um dos aprendizados que tenho para compartilhar como resultado desse processo é que a empresa familiar não deve ser cabide de emprego. Só deve ficar no negócio aqueles que realmente querem e podem contribuir. Para ser um perpetuador é necessário, além de preparo, formação e interesse pela continuidade” complementa.

SUCESSÃO, CONTINUIDADE E GOVERNANÇA

Ao longo do tempo, a Família Medeiros definiu e aperfeiçoou um sistema de governança, que hoje conta com fóruns adequados para cada tema da família empresarial (ver organograma). O Conselho Deliberativo é o fórum voltado aos negócios e conta hoje com a presença de três conselheiros independentes, prática cada

vez mais valorizada no mercado. Já em relação aos aspectos de família e o patrimônio, foi instituído o Conselho Sócio Familiar, composto pelos quatro sócios da 2ª geração e um familiar da nova geração de cada núcleo, tendo como objetivo compartilhar o processo decisório, sendo um ambiente de integração e desenvolvimento das relações societárias. É a esse órgão que se subordina o Comitê de Continuidade, que tem como foco monitorar a trajetória dos executivos

familiares com parâmetros de mercado e conta inclusive com um profissional independente de Recursos Humanos.

SUCCESSÃO PATRIMONIAL

Uma das conquistas deste processo foi a estruturação das holdings de cada núcleo familiar e a inclusão da nova geração nos quadros societários, tornando-os cada vez mais envolvidos e corresponsáveis na perspectiva da continuidade. No início, todos os 10 filhos de Leôncio Etelvino

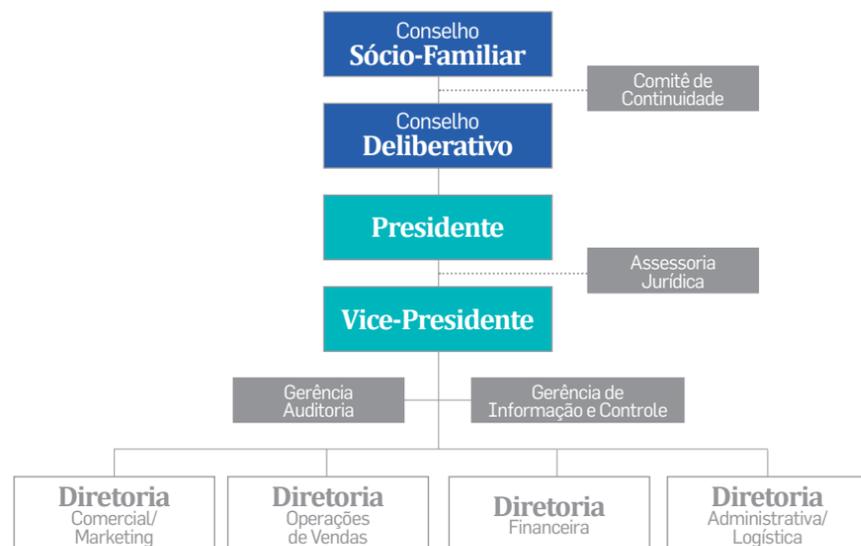
eram sócios e, ao longo do tempo, os quatro executivos adquiriram as participações dos demais. Agora, uma nova fase passa a envolver os sócios da nova geração, criando uma maior necessidade de diálogo e de fluxo de informações, um processo que avança a cada dia.

DANÇA DAS CADEIRAS

Nesses 45 anos, o Nordeste experimentou dois momentos marcantes na linha de sucessão, antes da chegada da 3ª geração. O primeiro veio com a morte do patriarca Leôncio Etelvino, ocasião em que José Geraldo assumiu a presidência, Manoel se tornou diretor superintendente, Félix e Leôncio Filho se mantiveram como diretores. A segunda transição, em 2012, ocorreu com a constituição do Conselho Deliberativo, um fórum de decisões estruturado sobre as diretrizes para os negócios. José Geraldo deixou a atividade executiva e se tornou presidente do Conselho Deliberativo (CD), passando o bastão para Manoel, que assumiu como presidente do Supermercado Nordeste. Já Félix passou a ser vice-presidente do CD e Leôncio Filho, vice-presidente executivo.

Felix reconhece que é difícil delegar. “Ainda estamos aprendendo a lidar com essas mudanças, nós da 2ª geração somos praticamente cofundadores da empresa e ainda somos muito apegados ao dia a dia do negócio. Mas agora, como mem-

ORGANOGRAMA



Os sócios: José Geraldo, Manoel, Félix e Leôncio

LINHA DO TEMPO

O Grupo Nordeste possui hoje nove lojas em atividade:

1972
Inauguração da primeira loja de autosserviço da rede, o Nordeste Alecrim.

1975
Abre a segunda loja, no bairro de Petrópolis.

1976
A terceira loja é inaugurada no bairro de Lagoa Nova.

1978
A quarta loja é aberta, no Bairro Cidade Jardim.

1981
Com o crescimento da Zona Norte, a empresa vislumbrou a oportunidade de dar continuidade à expansão, inaugurando sua quinta loja, no bairro Santa Catarina.

1990
Abre a sexta loja, no bairro de Igapó.

2008
A sétima loja é inaugurada em uma das áreas mais nobres da cidade, no bairro de Tirol.

2012
O Nordeste abre a oitava loja, e também inaugura o Atacado Super Fácil, considerada a nona loja.

2017
A décima loja será aberta em Ponta Negra.



Os 4 sócios com a primeira formação do Conselho de Família

Este ano, dando continuidade aos planos de expansão, a rede inaugura sua décima loja

bros do conselho, temos que aprender a separar os interesses da família do que é melhor para a empresa”, defende. José Geraldo concorda. “Sem dúvida, a mudança de papel de gestor para conselheiro é um grande desafio”, afirma.

A Família Medeiros vive no momento uma nova sucessão, ainda que dentro da mesma geração, pois em agosto deste ano Manoel deixa a presidência para integrar o Conselho Deliberativo e Leôncio assume a presidência da empresa. O planejamento da transição considera que Leôncio permaneça na função por um período relativamente curto, de três a cinco anos, respeitando seu projeto e momento de vida. Isto torna fundamental que os

quatro membros da 3ª geração, Pedro, Fábia, Inês e Catharine se preparem para assumir papéis de liderança na gestão do Nordeste dentro de alguns anos. Além disso, em paralelo também há o desafio de preparar os conselheiros familiares. “Estamos desenvolvendo tanto a gestão quanto a governança, vendo o perfil, talento e habilidades de cada um para podermos dar continuidade ao negócio de supermercado e atacado, procurando sempre aumentar a rentabilidade do Nordeste e reduzir os conflitos internos que tanto prejudicam a organização”, ressalta Manoel.

Além do acompanhamento de perto aos executivos familiares no dia a dia, toda a 3ª geração é estimulada a participar de fóruns especializados em governança, eventos de empresas familiares e ainda visitar outras famílias empresárias. Para Catharine e Fábia, o fato de estarem cada dia mais inseridos nas decisões de gestão é fundamental para que a 3ª geração siga em frente reforçando a posição do Nordeste como principal grupo supermercadista do Estado do Rio Grande do Norte. Esse ano, dando continuidade aos planos de expansão, a rede inaugurara sua nona loja. “Mais do que o desafio de como será a continuidade do negócio ou a escolha de uma nova liderança, a sucessão em uma empresa familiar envolve a manutenção financeira de uma família e a continuação de um sonho”, resume Inês. •

Cumplicidade, sintonia e agilidade nos negócios

A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS MARCA A TRAJETÓRIA DA REAL MOTO PEÇAS E DA FAMÍLIA GOMIDE, À FRENTE DA EMPRESA FUNDADA EM UBERLÂNDIA (MG)

A história da Real Moto Peças se mescla à da Família Gomide. Por quase quatro décadas, os irmãos João e Otahyde estiveram à frente da empresa do segmento atacadista de autopeças e acessórios que fundaram há 55 anos, em Uberlândia (MG). Durante esse tempo, qualquer decisão estratégica da companhia, mesmo compartilhada com os filhos, já executivos familiares, e outros diretores, acabava recebendo a palavra final dos sócios fundadores.

Embora a 2ª geração tenha iniciado em papéis de gestão na empresa familiar nos anos 1980, foi somente a partir do início de 2000 que os fundadores passaram a delegar algumas decisões estratégicas do negócio. “A história da nossa família, e da Real, é uma trajetória de muita cumplicidade entre os dois irmãos. Eles criaram a empresa praticamente do zero e foi somente aos poucos que aprenderam a confiar nas nossas ideias e apostar nas nossas sugestões”, conta Otayde Gomide

de Souza Junior, filho de Otahyde e hoje um dos diretores da empresa. Para ele, esse momento foi um marco na história da empresa familiar, já que além dessa tomada de consciência por parte dos sócios, foram definidas também as regras para o relacionamento entre família e empresa, a estrutura decisória incluindo as duas gerações, e diretrizes para a condução da entrada da 3ª geração em novos moldes.

Como lembrou João (já falecido) em um de seus editoriais, em 2006, sua vida e seu sucesso foram sempre pautados pelo apoio de sua esposa e de seus filhos. “É como aquele ditado: ‘por trás de um grande homem há sempre uma grande mulher’. Minha esposa teve uma grande participação, depois vieram os filhos, e estou consciente de que a sucessão desta empresa está no caminho do contínuo sucesso”, escreveu.

Otahyde também acredita na importância do coletivo. “É necessário usar todo o nosso potencial no sentido de abrir espaço para que o outro cresça. Aprendi, em



Acima, depósito da Real Moto Peças; abaixo, comemoração dos 50 anos da empresa com a presença de todas as gerações

mais de 50 anos de mercado, que eu só evoluía quando dava a mão ao que estava ao meu lado”, diz.

CONVIVÊNCIA ENTRE GERAÇÕES ADULTAS

Ao final deste processo foi assinado o Protocolo Familiar, em 2011, em que ficou definido, por exemplo, que qualquer membro da família poderia ingressar na empresa como estagiário, dentro de parâmetros de mercado. Porém, a contratação só seria efetivada se houvesse uma necessidade de determinada posição no quadro de funcionários e desde que o familiar preenchesse os pré-requisitos do cargo. Além disso, filhos não poderiam ser subordinados diretamente aos pais, embora pudessem responder aos tios.

ARQUIVO PESSOAL



A definição das regras foi crucial para a chegada da 3ª geração. Atualmente, um neto de João e dois netos de Otahyde ocupam cargos de coordenação na Real. “A 3ª geração chegou em um momento estratégico, trazendo confiança e segurança para a empresa familiar”, afirma Otayde Junior.

Como o primeiro integrante da 3ª geração a entrar na Real, João Gomide de Sousa Neto, que é formado em Direito, acredita que o fato de ter começado como estagiário foi importante para ter certeza de sua afinidade com o negócio. “Sempre houve um estímulo para que nós entrássemos no negócio, mas isso nunca foi uma obrigação. Ter tido a oportunidade de experimentar foi, com certeza, algo valioso e que tornou a receptividade muito mais fácil”, afirma.

A HARMONIA DA FAMÍLIA NOS DESAFIOS

Sempre unidos, os Gomide enfrentaram também momentos de dificuldade ao longo dessas cinco décadas de história da empresa familiar. De acordo com João Alberto Leles Gomide, filho de João e hoje um dos diretores, a

opção de encerrar as vendas no varejo foi um momento de tomada de decisão estratégica que mobilizou toda a família. “Foi uma decisão que envolveu todo mundo, foi tudo bem conversado”, diz.

Ainda nos anos 1980, a Real passou por momentos turbulentos, que exigiram muita dedicação e sinergia por parte de todos. Para João, a forte sintonia da família empresária foi crucial para enfrentar as dificuldades e garantir o sucesso do negócio. “O fato de trabalharmos muito harmoniosamente sempre se refletiu de maneira positiva. Acho que um grande diferencial estratégico da Real é o fato de sermos rápidos nas tomadas de decisões. Fazemos isso com muita facilidade, o que nos dá uma enorme vantagem em relação aos nossos concorrentes”, afirma João.

A agilidade é um traço comum das famílias empresárias, em geral na 1ª geração, e para que seja preservada precisará de coesão em torno dos valores fundamentais. Um aspecto extremamente importante, no caso da Real, é que todas as gerações são unânimes em afirmar que os valores da família se confundem com os valores da empresa. “União, dedicação, profissionalismo, agir com olho de dono, é algo presente tanto nos familiares como nos executivos não familiares”, afirma Rogério Ferreira Gomide, membro da 2ª geração. São valores que permeiam as relações familiares e profissionais e vão passando de pai para filho.

ESTRUTURA PARA A CONTINUIDADE

Também em 2012 teve início o Comitê Executivo, um ambiente em que as decisões seriam tomadas em conjunto. O comitê passou a se reunir semanalmente, contando com a participação dos sócios e executivos da segunda geração, João, Otayde Jr e Rogério. Este foi um processo de aprendizagem no que se refere a compartilhar informações e decisões.

Integram hoje o Comitê Executivo da Real Moto Peças os três diretores da 2ª geração, três coordenadores da 3ª e



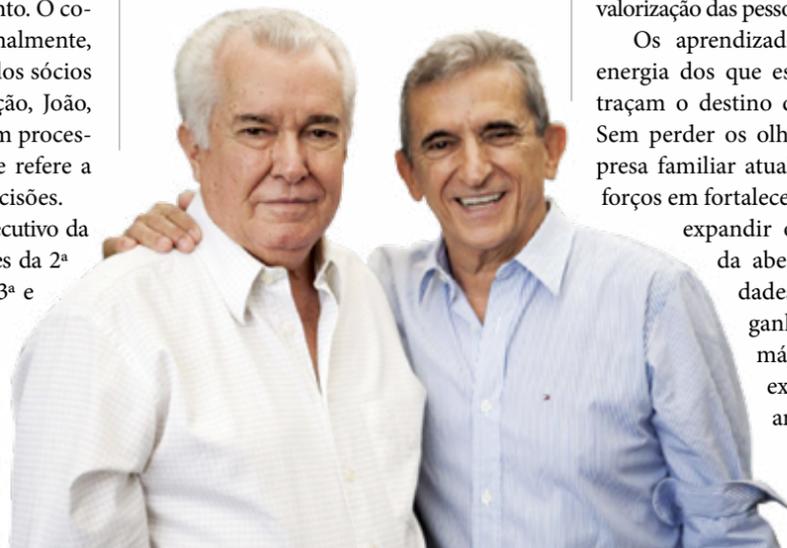
Fachada da Real Moto Peças

Transparência, ética, profissionalismo e confiança são valores que permeiam as relações familiares e profissionais

mais um consultor externo. Para Felipe Gomide da Silveira, que iniciou na empresa há menos de um ano, a participação no comitê é importante para compreender os rumos do negócio e saber identificar oportunidades. “A gente que está no operacional às vezes enxerga mais o dia a dia que a diretoria, que não está próxima e não consegue acompanhar. Então, conseguimos contribuir com essa visão”, afirma Felipe.

De olho no futuro e na continuidade do negócio, a Real está preparando e investindo na 3ª geração. “No que se refere a treinamentos, a empresa tem o cuidado de oferecer cursos de capacitação técnica. Isso é muito importante nesse momento de incerteza que o país vive. É fundamental investir na capacitação, reconhecimento e valorização das pessoas”, defende Felipe.

Os aprendizados do passado e a energia dos que estão chegando agora traçam o destino da Real Moto Peças. Sem perder os olhos no futuro, a empresa familiar atualmente foca seus esforços em fortalecer a marca. Em vez de expandir o negócio por meio da abertura de novas unidades, a prioridade hoje é ganhar mercado e tirar o máximo da estrutura já existente para continuar crescendo. •



Os fundadores João e Otayde

ARQUIVO PESSOAL

Sucessão executiva com consciência: qual o caminho?

SER UM SUCESSOR SIGNIFICA TER QUE REFLETIR SOBRE SEU PROPÓSITO DE VIDA, ENTENDER DE QUE MANEIRA ISSO SE ENCAIXA EM SUA VIDA E NOS NEGÓCIOS

Por Flávia Lemes da Cunha
Sócia da Cann – Cunha & Annunziata

Talvez o senso comum aponte que, se você assumiu o cargo mais alto na hierarquia de uma empresa familiar, será agora o grande líder, aquele a quem todos seguirão com a mesma fidelidade dedicada ao fundador. Você pensaria assim se estivesse nesse papel?

Todo mundo olha para você como se o futuro estivesse garantido, mas você está inquieto, e por quê? Porque não é tão simples assim. A legitimidade desta posição na 1ª geração está ligada ao papel de dono, com toda a autonomia e responsabilidade que isso implica. Da 2ª geração em diante, os familiares passam a ser sócios, sejam executivos ou não. Mesmo quem ocupe o cargo mais alto, por mais competência que possua, não poderá agir como dono e precisará dividir as principais decisões com os demais sócios. Esse é um exercício contínuo.

Ser um sucessor executivo significa ter que refletir profundamente sobre seu propósito de vida e entender como isso se encaixa, ou não, na sua vida e nos negócios da família. É necessário também compreender que um propósito é diferente de uma meta. O propósito é aquilo para o que nascemos, nossa intenção mais genuína, que vai se refinando conforme consolidamos nossos valores. Tornamo-nos conscientes do

propósito quando percebemos o que no fundo guia nossas decisões e o que fazemos melhor, ou seja, nossas aptidões e em que momento nos sentimos realizados, cumprindo a nossa missão. Ao focar nesses “guias interiores” é que podemos atingir o nível de excelência profissional.

Então, como fazer essa passagem com consciência e consistência? Você terá que descobrir em si e alinhar com os outros envolvidos, pessoas da família que enxergam este ou aquele caminho como certo. E aqui devemos falar do outro lado, olhar para os sucedidos. Às vezes, são os fundadores ou uma geração que já foi sucessora. O fato é que dar espaço ao sucessor também envolve dúvidas e ansiedades. Será que ele(a) está preparado(a)? Será que vai entrar em conflito com a gestão atual? Abrir espaço para o novo nunca é fácil e a pior coisa que pode acontecer é uma dinâmica em que a gestão atual “abre espaço”, mas fica de olho, aguardando a falha do sucessor. Só há uma forma de coordenar esses dois lados e fazer as melhores escolhas: o diálogo.

A origem da palavra diálogo vem do grego dia+logos = fluxo de significados. E esse momento requer o resgate da capacidade de conversar para avançar numa direção com ganhos para todos. De um lado, há o diálogo interno do sucessor consigo mesmo. Dizemos que é preciso meditar sobre isso: pensar tranquilamente, ouvindo ao mesmo tempo a razão e o coração na busca do propósito. Depois, há o diálogo com a família. É preciso que os pontos de vista fiquem claros e as expectativas sejam ouvidas. Melhor começar a aparar as arestas antes que isso gere efeitos colaterais, certo?

Muitas vezes a ajuda externa é necessária. Como as questões da empresa se misturam ao passado daquela família, é preciso construir novas combinações entre as gerações adultas, para permitir que os sucessores expressem seu potencial e definam uma trajetória inspiradora para si mesmos, e para que os sucedidos possam participar de uma evolução promissora para ambos. •

Só há uma forma de fazer as melhores escolhas: o diálogo



As duas empresas - Bemol e Fogás - são líderes regionais em seus mercados

FAMÍLIA BENCHIMOL

“O mundo marcha para aquele que mais souber”

A FRASE DO PIONEIRO ISAAC ISRAEL BENCHIMOL FICOU GRAVADA COMO UM ENSINAMENTO PARA OS VENCEDORES DO PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2017, À FRENTE DA REDE DE LOJAS DE DEPARTAMENTO BEMOL E DA DISTRIBUIDORA DE GÁS FOGÁS

ARQUIVO PESSOAL

Presentes na região norte do Brasil, a Família Benchimol e suas empresas – a Bemol e a Fogás – são reconhecidas como bons exemplos de uma gestão baseada em valores. As empresas contam com 3.000 colaboradores, são líderes regionais em vendas em seus respectivos mercados. Bemol e Fogás são marcas fortes, reconhecidas e se destacam pela conquista da preferência de seus consumidores, tendo recebido vários prêmios de mérito empresarial. Vencedora do Prêmio Família Empresária 2017, a atuação da família e da empresa se baseiam nos princípios da integridade, respeito, economia, energia e melhoria contínua (ver diagrama cultural).

PROPÓSITO, VALORES E VISÃO

Isaac Benchimol nasceu no Brasil, descendente de uma família de judeus marroquinos, que havia imigrado atraída pelo progresso no auge do ciclo da borracha. Ele era ainda criança quando seu pai faleceu, e teve que voltar a Tanger, Marrocos para viver com sua avó. Retornou ao Brasil aos 13 anos, idade em que, de acordo com a cultura judaica, o jovem passa a ser considerado responsável por seus atos. Aqui construiu sua história, casou-se e teve oito filhos, sempre fiel a seus valores de origem. Sua esposa Nina tinha um objetivo: “meus filhos serão doutores”. E, assim, a família que cresceu nos seringais da Amazônia conquistou seu espaço na vida acadêmica, no mundo empresarial e

nas ações de investimento social. Todos os filhos se formaram e corresponderam ao desejo materno: professoras, médicos, farmacêutico, engenheiro, advogado, sociólogo, economista; alguns com mais de uma graduação, todos desenvolveram suas carreiras.

O principal marco desta história se deu em agosto de 1942 com a fundação da Bemol pelos irmãos Israel, Samuel e Saul Benchimol, na cidade de Manaus. Em 1956 nasceu a Fogás. O propósito da Família Benchimol é ser forte e unida em seus princípios, e modelo de empreendimento de sucesso, buscando desenvolver suas tradições, valores e talentos em prol das futuras gerações e criando uma cultura em que cada um é maior pela existência dos demais. As empresas de-

envolvem anualmente cinco iniciativas para nortear as atividades de seus funcionários. Para 2017, as diretrizes são as seguintes: “Enriqueça a experiência dos clientes; Contribua para o crescimento de sua equipe; Digitalize para maior produtividade; Adote as melhores práticas para reduzir custos; Construa um bom nome.”

Busca-se uma total transparência entre os sócios e questões passadas são tratadas na perspectiva de construir um relacionamento saudável no futuro. O acordo societário foi firmado em 2003 e, desde então, passa por revisões periódicas, tendo sido construído a partir de uma série de reuniões entre sócios e herdeiros. A Família Benchimol tem uma longa tradição de estudo e aprendizado acadêmico que convive lado a lado com o exercício da gestão dos negócios. Um de seus fundadores, Samuel, deixou mais de 40 livros publicados e cerca de 70 artigos sobre a Amazônia, com destaque para um denominado “Lembranças e Lições de Vida”, em que relata a história da empresa e faz sugestões de conduta às novas gerações. A família preza pela manutenção de sua história e para isso possui um extenso arquivo de vídeos, livros e documentos com relatos familiares e empresariais, registros fotográficos de mais de 70 anos – armazenados em uma biblioteca – e livros de culinária marroquina com pratos feitos por familiares.

FORMAÇÃO DAS FUTURAS GERAÇÕES E GOVERNANÇA

A estratégia da Família Benchimol é iniciar a preparação de sócios e herdeiros ainda na infância a partir do programa Colaborador Mirim, com atividades dentro das empresas, de forma a promover o aprendizado e criar envolvimento emocional com as organizações. Como ainda estão presentes, um dos sócio-fundadores e membros de 1ª geração promovem a integração com ocasiões em que os mais velhos contam histórias familiares e da empresa para os mais jovens. Em uma dessas reuniões, Alice Benchimol, uma das irmãs dos fundadores, relatou as dificuldades enfrentadas na época do ciclo da borracha; essa é uma forma que os

A estratégia da família é preparar sócios e herdeiros ainda na infância

Benchimol veem como reforço aos princípios que guiaram a fundação da empresa e que devem continuar com as novas gerações. Também estão disponíveis vídeos com depoimentos de membros da 1ª, 2ª e 3ª geração. Além disso, a origem cultural e religiosa é uma forma de preservar o elo comum entre os familiares, para o qual contribuem também preceitos fortes de educação e a realização de



Família reunida na Assembleia Geral de 2016

DIAGRAMA CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO

	princípios	atributos pessoais	valores culturais
1	integridade	• Honestidade • Credibilidade	• Justiça • Ética • Visão de longo prazo
2	respeito	• Humildade • Maturidade	• Atendimento superior • Responsabilidade • Confiança
3	economia	• Simplicidade • Disciplina	• Controle de custos • Competitividade de preços • Resultados
4	energia	• Disposição para o trabalho • Dedicção	• Honrar compromissos • Senso de urgência • Produtividade
5	melhoria contínua	• Criatividade • Autocrítica	• Melhores práticas • Qualidade • Propensão à mudança

atividades religiosas associadas a eventos empresariais e familiares.

Seguindo a tradição familiar de investir em educação e conhecimento, grande parte dos herdeiros desenvolveu sua trajetória acadêmica nas melhores instituições nacionais e internacionais. Há uma preocupação com o aprendizado contínuo e com a formação e atualização dos familiares para o papel de sócios, atuais e futuros. Há incentivo para que sócios, cônjuges e herdeiros participem de programas de formação, tenham acesso a livros de temas diversos, e participem de congressos e eventos. A família também valoriza o intercâmbio de experiências com outras famílias empresárias, promovendo encontros e visitas, além de receber famílias que tenham interesse em temas de continuidade. Foi também criado um informativo eletrônico mensal com notícias da família e das empresas, e grupos de sócios nas mídias sociais como forma de garantir o fluxo de informações entre sócios, cônjuges e herdeiros.

A estrutura de governança da Família Empresária Benchimol é composta por uma Assembleia Geral de Sócios, o Conselho de Família e o Conselho de Administração; todos trabalhando dentro de um sistema com transparência e dentro das suas atribuições. O Conselho de Família conta com membros dos três núcleos dos fundadores e tem como missão organizar atividades de formação e integração entre familiares – desde jantares até atividades menos tradicionais, como arborismo e aulas de pintura –, preservar a história, manter um informativo sobre atividades, decidir sobre doações incentivadas e não incentivadas, resolver situações comportamentais, de entrada, saída ou licença de sócios. Esse conselho tem um orçamento próprio e segue o organograma dos órgãos de representação da família e de gestão. Vale reforçar que os valores de origem têm uma importância maior do que as pessoas e os sócios individualmente, uma premissa que coloca o interesse coletivo acima dos interesses individuais.

O Conselho de Administração realiza quatro reuniões ordinárias anuais. É ►

UM POUCO DE HISTÓRIA

Com 13 anos, o patriarca, Isaac Benchimol, chegou ao Brasil, em 1901, vindo de Tanger, Marrocos. Trabalhador e leitor voraz, ele transmitiu a seus oito filhos o principal fundamento em que sempre acreditou e que até hoje permanece entre a família: “O mundo marcha para aquele que mais souber”, reforçando que a busca pelo conhecimento é a essência para a construção do progresso e de uma vida produtiva. De Manaus, Isaac foi para Guaporé, atual Rondônia, mas depois do nascimento do quinto filho, quando o comércio da borracha começou a declinar, uma crise econômica atingiu a família, cujos negócios foram à falência.

Como recorda Alice Benchimol, uma das filhas de Isaac e Nina, nascida em um seringal no Rio Abunã em Rondônia, a mãe passou a costurar roupas para os seringueiros em troca de “princípio”, o primeiro produto extraído da seringueira, a árvore da borracha. Segundo Alice, sua mãe Nina planejava ir para a cidade, pois seu sonho era que seus filhos estudassem. Em 1932, grávida do sexto filho e com o barracão cheio desses “princípios”, Nina seguiu com a família de volta a Manaus. Lá, os filhos mais velhos começaram a trabalhar e, em 1942, Isaac, que era funcionário de uma farmácia, decide abrir em casa uma

empresa de representação de produtos farmacêuticos. Samuel, com apenas 19 anos, precisou ser emancipado para que pudesse ser seu sócio, na Benchimol, Irmão & Cia. Três anos depois, a empresa começa a diversificar os negócios. Na década de 1950, iniciou a comercialização de eletrodomésticos, como geladeiras e fogões, entre outros. Com a ampliação das lojas em Manaus e outras localidades da Amazônia, a empresa passou a ser conhecida como Bemol.

Isaac e Nina sempre valorizaram a dedicação aos estudos. Samuel, o terceiro filho, era um aluno aplicado e, quando chegou à universidade, conquistou uma bolsa de estudos nos Estados Unidos, um diferencial para a época. Samuel sempre conciliou sua atuação na empresa – onde trabalhou até 2002, quando faleceu – com o trabalho intelectual, tornando-se professor universitário, um reconhecido pesquisador, escritor sobre a Amazônia e membro da Academia Amazonense de Letras. Ele refletia e falava sobre temas que hoje são tão atuais, como mudanças climáticas, biodiversidade, uso da água e mercado de carbono. Ele já sabia, então, que era fundamental estudar o papel da Amazônia e defendia o uso racional e sustentável dos recursos da região.



Isaac e Nina Benchimol com seus oito filhos, entre eles os três fundadores

ARQUIVO PESSOAL

► composto por 13 membros, dos quais 11 são sócios, gestores ou não gestores, e dois conselheiros independentes; o fórum tem como atribuições as decisões sobre investimentos e o acompanhamento da estratégia e dos resultados das empresas. A estrutura de gestão busca sempre o aperfeiçoamento de suas práticas. As políticas de seleção, contratação e remuneração são compatíveis com o mercado, e o Programa de Participações em Lucros e Resultados, instituído desde 1994, distribui até 9% dos lucros das empresas aos funcionários e busca alinhar os interesses dos colaboradores com os da gestão.

PRÁTICAS EMPRESARIAIS

Parte dos lucros obtidos são distribuídos anualmente aos sócios conforme deliberação da Assembleia de Sócios e do Conselho de Administração após considerar, prioritariamente, as oportunidades de

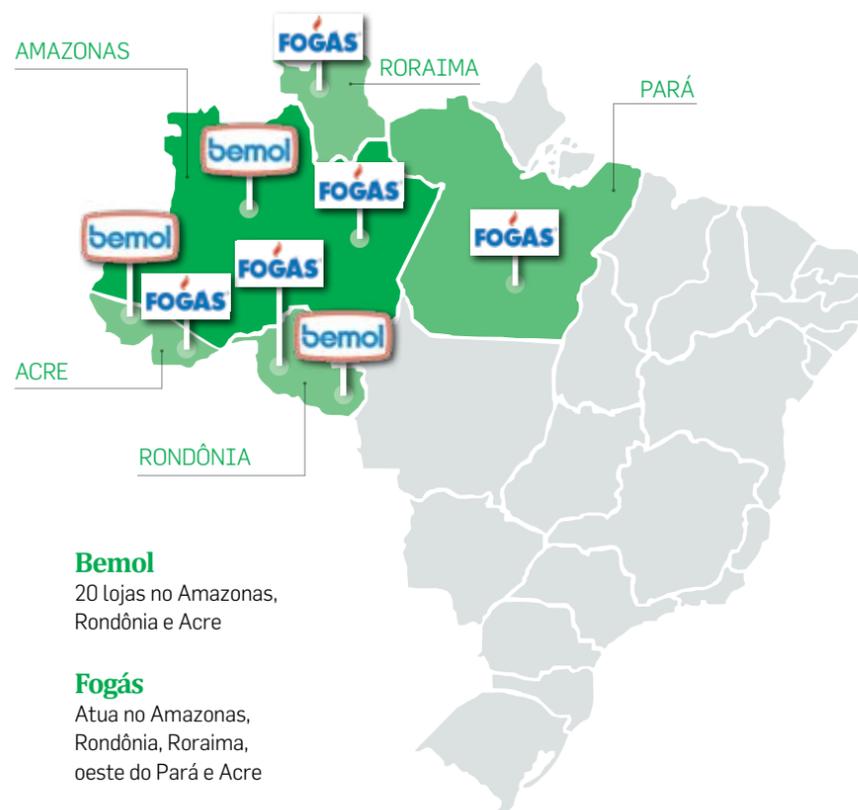
A longa tradição acadêmica convive lado a lado com a gestão dos negócios

investimento, a modernização das empresas e as exigências para se competir em mercados que evoluem com rapidez. É relevante observar que durante os primeiros 40 anos de existência das empresas nenhum lucro foi distribuído aos sócios, tendo sido reinvestidos em benefício das organizações. Esse gesto dos fundadores teve enorme impacto na capitalização e na longevidade das empresas que, até hoje, adotam postura financeira conservadora.

A gestão estratégica das organizações prevê resultados a longo prazo e busca principalmente a lealdade dos clientes, fornecedores e colaboradores. Considera-se que a busca da lealdade é instrumento essencial na preservação de custos baixos, alta autonomia gerencial e satisfação de clientes. Há clara preferência pela promoção de colaboradores internos, priorizando-se sempre mérito e desempenho em vez de contratações externas. Esta prática resulta em funcionários longevos e dedicados às organizações, que evoluem como parte de uma grande família. É comum ver colaboradores em todos os níveis da organização alcançarem 10, 20 ou 30 anos de trabalho. Há dois casos de colaboradores que chegaram aos 50 anos de trabalho nas organizações.

Familiares podem ser admitidos nas empresas desde que tenham curso superior completo, atendam às necessidades da empresa, sigam o diagrama cultural e tenham aprovação do Conselho de Família. O atual acordo societário prevê regras de aposentadoria aos 65 anos para todos gestores e aos 77 anos para conselheiros cujos sucessores são escolhidos de forma planejada. As empresas também contribuem com doações para diversas organizações e projetos. As chamadas doações não incentivadas incluem bolsas de estudo para auxiliar na formação e educação da comunidade escolar judaica local, projetos com escolas e de interesse da preservação da história familiar. Já as incentivadas são realizadas pelas Leis Rouanet, da Infância, da Juventude, do Idoso e de Incentivo aos Esportes. •

ONDE ATUAMOS



PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2017 REGULAMENTO

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

São estas as famílias empresárias que vêm perpetuando sua história, valores e compromissos, apoiadas nas transformações necessárias aliadas à continuidade do legado de seus fundadores. Isso envolve muitos e complexos fatores e por isso não é tarefa simples chegar a este reconhecimento e receber o prêmio.

Este é um processo que começa com indicações de famílias empresárias, a partir de um grupo de empresários representativo da diversidade brasileira. Para participar do processo, as empresas 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.

Aceitando a indicação, as famílias empresárias tornam-se candidatas e passam por um Comitê de Avaliação, responsável pela análise de documentação, questionário e publicações. O processo de avaliação analisa os indicadores dos três sistemas: **família, patrimônio, empresa**, bem como o **planejamento da sucessão**.

Preservando sua essência, a partir de 2018, além da **hóft – transição de gerações**, o Prêmio da Família Empresária será coordenado e administrado por cinco instituições que acreditam na valorização das famílias empresárias brasileiras que planejam sua continuidade: AAAFaap, FCM Consultoria, Page Executive, TozziniFreire e Vaini Consultoria.

OS VENCEDORES



2016
Grupo Apsa
Família Schneider



2015
Grupo WEG
Famílias Voigt, Silva e Werninghaus



2014
Empresas Randon
Família Randon



2013
Grupo Simões
Famílias Pacífico, Pinheiro e Simões



2012
Grupo Lwart
Família Trecenti



2011
Grupo Algar
Família Garcia



2010
Grupo Jacto
Família Nishimura

Pés no chão e planos nas alturas

APAIXONADO PELAS MONTANHAS E PELA NATUREZA, RODRIGO RAINERI MOSTRA QUE AS TÉCNICAS PARA O SUCESSO NAS ESCALADAS PODEM SER EFICIENTES TAMBÉM NOS UNIVERSOS PESSOAL, FAMILIAR E EMPRESARIAL



Rodrigo Raineri no cume do Monte McKinley

Único alpinista do Brasil a atingir três vezes o topo do Monte Everest, a mais alta montanha do mundo, Rodrigo Raineri tem demonstrado que as técnicas essenciais para os esportes de natureza também podem ser aplicadas em contextos de vida pessoal, familiar e empresarial. Raineri planejava formar-se em Engenharia da Computação, mas um estágio na Europa mostrou que sua paixão pela natureza poderia ir além de um mero hobby. Nesta entrevista, Raineri fala mais sobre a descoberta de seu projeto de vida, além da relação entre a paixão pelas montanhas e como isso se conecta com diversos desafios que enfrentamos na vida

Revista Gerações: Em que momento da vida e de que forma descobriu qual era seu projeto de vida?

Rodrigo Raineri: Foi no último ano de faculdade, quando fiz um estágio de engenharia na Holanda. Em uma viagem à França, fui escalar o Mont Blanc, a montanha mais alta da França e a segunda maior da Europa e vi que, para ser guia de montanha, precisaria estudar por quatro anos. Se quando comecei, no Brasil, eu era tachado de louco, aventureiro ou inconsequente, na Europa percebi a seriedade dessa atividade, como as pessoas trabalhavam e que era possível viver como guia de montanha. Lá, essa é uma profissão, como um médico ou advogado no Brasil ou em outra parte do mundo. Também pude conhecer melhor como a cultura de esportes ao ar livre é aplicada fora do país, algo que só está começando a ficar forte no Brasil agora. Percebi que, em vez de procurar um primeiro emprego em engenharia, eu poderia investir em minha atividade da época, que já era relacionada a essa área.

RG: Como foram os primeiros passos? Você já tinha experiências com atividades ao ar livre?

RR: Comecei fazendo o que me dava prazer e o que me instigava, e não pensando, um dia, em subir o Everest. No montanhismo, aprendemos que não se deve avançar pensando simplesmente em chegar a algum lugar. É preciso dar um passo após o outro, concentrando-se em cada um deles. A minha entrada no mundo das aventuras foi assim. Já o início da empresa foi difícil,

pois o trabalho nessa área não era tão valorizado. Mas percebi que, em vez de procurar um emprego na área de engenharia, eu já tinha um outro mercado formado. Ainda universitário, montei um grupo excursionista, dava curso de escalada, vendia equipamentos. As pessoas me conheciam pela competência organizacional e em campo, características que precisam estar juntas para obter sucesso. Então, assim que me formei, em 1994, iniciei uma empresa na garagem da república em que morava, ao lado da Unicamp.

RG: Você teve apoio da família no início?

RR: Durante um ano depois de terminar a universidade minha família me deu apoio, já que eu ainda não tinha condições de me sustentar e arcar com os custos. Durante esse período, vivi em condição de estudante. No entanto, do ponto de vista emocional, não tive o mesmo apoio. Eu tinha viajado bastante, falava fluentemente inglês e espanhol, eram muitas as chances de ter uma carreira de sucesso. Mas decidi começar minha própria empresa em um segmento que minha família não via como viável economicamente. Eles tinham uma certa razão, mas eu estava seguindo meu sonho, coração e paixão. Com esse trabalho, consegui transformar não só a minha realidade, mas também a forma como o mercado enxergava os profissionais dessa área. Também pude abrir novas frentes, como escrever livros, fazer palestras e outros treinamentos.

Um estágio na Europa mostrou a Rodrigo que sua paixão pela natureza poderia ser mais do que um hobby

RG: Quais raízes de sua família permaneceram em você e que pretende transmitir para seus filhos?

RR: Foram muitas, e a primeira delas é a honestidade. Outra é fazer o bem e cuidar do próximo; meus pais são dentistas e, quando eu era criança e o telefone tocava às duas da manhã, eles saíam para atender os clientes sem hesitar. Eu perguntava se eles precisavam mesmo ir, e meus pais diziam: “não podemos deixar uma pessoa com dor, isso faz parte de nossa missão”. Hoje, me coloco no lugar do outro, principalmente ao fazer palestras sobre segurança. Outra herança importante foi o gosto pela natureza. Morei em um sítio, aprendi a gostar de animais e a entender a importância da preservação do meio ambiente, bem como a consciência de mínimo impacto. A educação também foi outra raiz importantíssima. É essencial valorizar a formação e a qualificação para o sucesso das organizações e para viver bem.

RG: Quais foram os desafios enfrentados no início de seu projeto de vida e como você os enfrentou?

RR: Mantive um padrão de vida simples, quase como um estudante. A primeira casa em que morei com minha namorada na época foi dividida com um casal de amigos, era como viver em república. Minha vida era muito regrada e nunca gastei mais do que recebi. Quando consegui adequar meu faturamento, vi um futuro brilhante: comecei a trabalhar com segurança em altura, fiz palestras e viagens com escolas. Fui garimpando e encontrando meu caminho. A partir do momento em que eu decidi que ia dar certo, foi um caminho sem volta. Eu via exemplos do exterior e pensava: “se lá fora funciona, por que não aqui?” Fui um dos primeiros e consegui desenvolver esse mercado.

RG: Quais as maiores fontes de inspiração para sua trajetória de vida e por quê?

RR: Conheci algumas empresas que inspiraram meu modelo de negócios, como uma dos Estados Unidos chamada Alpine Ascents, especializada em expedições de escalada e treinamentos, e também uma da Nova Zelândia, a Adventure Consultants, da área de expedições de montanha, para a

qual já prestei serviços. Acredito que, para brasileiros, fazemos um trabalho até melhor, considerando a característica de nosso público. Como expoente, cito Reinhold Messner, um fenômeno (italiano considerado um dos melhores montanhistas de todos os tempos). Mas o que mais me motiva são as experiências pelas quais eu passo, como entrar em cavernas, tomar banhos de cachoeira e ver o nascer do sol, e como isso se conecta com minha família. Por exemplo: Fui para São Bento do Sapucaí e desci com meu filho de 15 anos a trilha da Pedra do Baú, já de noite, e vimos uma estrela cadente que foi a mais linda da minha vida (o meteoro foi visto no início de julho em cidades de São Paulo e Minas Gerais e motivou diferentes reportagens sobre o assunto). Não estávamos planejando subir a Pedra do Baú, mas decidimos e testemunhamos um espetáculo incrível.

RG: Quais são os principais atributos que precisou desenvolver durante este tempo?

RR: Três componentes principais: preparo técnico, físico e mental. O físico é fundamental para qualquer pessoa; se você estiver com dor e cansado, não vai produzir direito, não importa sua atividade. A parte técnica é saber usar os equipamentos de maneira eficiente, o que vale para todas as áreas. E tem a parte mental, pois é preciso entender e visualizar o ambiente antes de tomar uma decisão. Costumo dizer que não se escala uma montanha sozinho. O trabalho em equipe é fundamental sob condições extremas, quando superar os conflitos individuais representa a diferença entre a vida e a morte. Quando se está em grupo, são muitas variáveis: alguém pode estar com muito frio ou não ter dormido bem, precisamos estar atentos ao estoque de suprimentos, temperatura, direção e velocidade dos ventos. Algo muito semelhante se dá no universo empresarial, que é um trabalho coletivo. Você precisa conhecer o mercado, ter objetivos, fazer uma autoanálise e conhecer suas competências, aliando-as aos recursos que tem disponíveis. Na escalada, seguimos a ordem “planeja, faz, checa e ajusta”, o tempo todo. Pode ser que eu chegue no topo aquele dia, ou não. Estar atento a todos esses procedimentos é uma

“Valorizar a formação e a qualificação é essencial para o sucesso das organizações e para viver bem”

questão de sobrevivência, e o mesmo acontece com uma empresa.

RG: Houve algum momento em que pensou em desistir do negócio? Como isso foi superado?

RR: Nunca pensei em mudar minha opção de vida. Mas deixei, sim, de fazer alguns projetos por questões das quais não consegui me desvencilhar. Um exemplo aconteceu há alguns anos, quando eu ia para a Argentina escalar. Na véspera da minha viagem, caiu uma tempestade em São Paulo, um raio queimou o servidor de informática e nada mais funcionava na empresa. Eu não fui para a Argentina, mas não mudei de ideal de vida depois disso.

No entanto, em duas vezes eu realmente repensei minhas escolhas. Uma delas foi quando a mãe do meu filho, minha ex-mulher, engravidou pela primeira vez, sem planejamento, quando eu estava iniciando minhas atividades profissionais. Naquele momento, pensei que talvez não conseguisse sustentar minha família. Em alguns dias, ela sofreu um aborto espontâneo. Nosso filho, que hoje tem 15 anos, nasceu dois anos depois desse episódio. A outra ocasião em que pensei em abandonar tudo foi quando meu parceiro de escalada Vitor Negrete faleceu (em maio de 2006, mesmo depois de conseguir subir e chegar ao cume do Everest, ao descer a montanha Negrete ficou sem oxigênio). Passei mal o ano seguinte, pensei em abandonar o alpinismo e ficar apenas com o mundo corporativo. Mas superei com a paixão que tenho pelo ofício.

RG: Em quais princípios você costu-



ma se basear em seu dia a dia?

RR: Na motivação da equipe, principalmente nos momentos mais difíceis; no comprometimento de todos com um mesmo projeto; no planejamento estratégico, de modo a conhecer as dificuldades e antever os desafios; na ousadia para quebrar limites e mudar paradigmas; no trabalho em equipe, valorizando as diferenças entre as pessoas do grupo; na perseverança diante das adversidades; na análise e no gerenciamento de riscos; e no aprendizado, de maneira a avaliar os resultados alcançados e se planejar para o próximo desafio. Tem uma passagem, que está no meu livro “No teto do mundo”, que representa muito isso tudo que comentei agora. Quando estava a 50 metros verticais da ponta do Everest, após uma análise crítica da situação, analisei todas as variáveis: condições climáticas totalmente desfavoráveis, o fato de estar sozinho, com ventos de 80 km por hora, nuvens carregadas, uma série de passagens técnicas a cumprir para cima e para descer, os sentimentos e as emoções sobre os corpos que já havia visto na subida, os

ARQUIVO PESSOAL

suprimentos e limite de tempo para a subida, apenas 13 minutos para atingir meu horário limite, rádio sem funcionar e, por fim, a dúvida se minha barraca realmente estaria lá na descida, já que não conseguia localizá-la, onde havíamos planejado estar, para avistar lá de cima. Chegar ao cume é uma parte da jornada; para descer pode até ser mais fácil, mas a mais de 8 mil metros de altitude estamos na zona da morte, que não tem esse nome por acaso. Ponderei que, se estava em uma altitude que superaram muitas montanhas do mundo, chegar ao cume é uma questão de ego, e poderia ser de vida ou de morte. Já conheço o caminho, volto o ano que vem, sem oxigênio, e completo o trajeto. Comecei a descida. Decisão acertada, pois a barraca realmente não estava lá. Os sherpas (nativos da região) realmente tinham desmontado e descido com todos os suprimentos, foram mais de 18 horas neste ambiente hostil, com ar rarefeito, temperatura de 40 graus negativos e totalmente desidratado. São decisões difíceis, porém, a análise de todas as variáveis da situação, com racionalidade,

pode ser determinante para o sucesso.

RG: De que maneira o trabalho corporativo pode ser melhorado com as dinâmicas oferecidas por sua empresa?

RR: Gosto de aplicar treinamentos que levam a um comportamento de cooperação, por exemplo. E quando as pessoas voltam ao escritório, veem que essa característica pode contribuir para resolver problemas de forma mais eficiente e agradável. Também me dedico a melhorar atributos como comunicação e liderança, o que faz com que as pessoas entendam que os problemas se tornam mais fáceis de serem visualizados. A forma como se interage muda muito a eficiência, e é por isso que gosto tanto do trabalho ao ar livre, que tem mais contato olho no olho. As pessoas ficam mais livres, com reações, pensamentos e comunicação mais soltos.

RG: Quais características o ajudam como empreendedor e empresário?

RR: Duas características importantes e que estão juntas são a resiliência e a humildade. Um bom exemplo pode ser uma atividade hipotética na selva com índios canibais em

Papua Nova Guiné, por exemplo. Se você souber que quem é contratado no local não fala sua língua, você assume que o conhecimento dele pode te manter vivo naquele ambiente. Da mesma forma, um executivo de alto escalão precisa ter humildade para entender que o conhecimento do processo está na ponta; quem trabalha todo dia com a máquina é o que mais conhece o processo. Se esse executivo enxergar isso, ele vai se sentir bem com o chão de fábrica assim como vai se adaptar à reunião com acionistas.

RG: Qual seria sua lição ou recomendação para as pessoas que estão definindo suas trajetórias de vida?

RR: Não pode faltar coração, paixão, vontade e inspiração. É muito difícil descobrir nossa vocação ao mesmo tempo em que temos de tomar decisões importantes tão cedo na vida. Podemos avaliar diferentes cenários, mas não tomar uma decisão tão longa considerando apenas a parte técnica ou financeira. Talvez por um tempo, todo mundo aceite uma solução puramente financeira, mas para a vida, nem todo mundo topa. Outra recomendação para quem está envolvido em um processo de sucesso é ter gratidão. Com ela, pensamos: “puxa, meu pai tem um negócio que é muito bom para ele e quer passar pra mim”, em vez de: “meu pai está numa roubada e quer me passar os problemas”. Se for pensar nesse aspecto negativo, melhor nem entrar no processo. A gratidão é um sentimento melhor empregado, afinal, o pai de um jovem sucessor está dando a ele a oportunidade de aprendizado e erro para administrar um negócio que já funciona. Se uma pessoa tiver essa gratidão alinhada com a paixão, não vejo como dar errado.

Além disso, é muito importante ter uma missão, um propósito de existência, que estão relacionados à forma como você faz as coisas, sua ética, seu compromisso com a segurança e a natureza. E o processo para se alcançar um objetivo é longo, por isso, eventualmente será preciso inovar o próprio negócio para continuar existindo. ●

*O livro “No teto do mundo”, de Rodrigo Raineri e Diego Schelp, foi indicado como leitura inspiradora na edição 2016 da Revista Gerações

Qual o papel das mulheres na família empresária?

ELAS GANHARAM MAIS ESPAÇO NOS NEGÓCIOS E, AO LONGO DOS ANOS, FIRMARAM SEU LUGAR NA GOVERNANÇA INVISÍVEL, MAS AINDA HÁ MUITO A SER CONQUISTADO

O ano era 1805, na França, e aos 27 anos Barbe-Nicole perdeu seu marido, François Clicquot, um promissor fabricante de vinhos. Numa época em que as mulheres não desempenhavam qualquer papel empresarial, a viúva Clicquot, sozinha e com uma filha para criar, assume os negócios e, a partir de então, empreende uma transformação. Ela aperfeiçoa as técnicas de produção da bebida ganhando respeito entre os produtores da região, contrariando todas as expectativas sobre sua trajetória. Ao mesmo tempo começa a perceber o sucesso do champanhe entre soldados estrangeiros e estrategicamente passa a enviar caixas da bebida para degustação em diversos países da Europa, como Rússia e Polônia. Desta forma, a viúva vai transformando um hábito local, considerado excêntrico, em algo global. Pelas mãos de Barbe-Nicole, a Veuve Clicquot se torna uma marca icônica.

Mais de 200 anos depois, as mulheres mudaram gradualmente seu papel social.

No mundo dos negócios, elas estão cada vez mais presentes, buscando seu espaço e seu estilo próprio. Nas famílias empresárias, o cenário não poderia ser diferente, e até por algumas características específicas, os papéis de liderança feminina parecem avançar, com taxas acima da média de mercado. “Hoje, elas podem ocupar desde a presidência de uma empresa até a liderança influenciadora dos destinos da família e dos negócios”, diz

Nas famílias empresárias, os papéis de liderança feminina parecem aumentar

Denise Kenyon-Rouvinez, PhD líder da cátedra de Empresas Familiares na IMD Business School, Suíça.

Uma prova da forte representação feminina são pesquisas globais que indicam uma presença maior, e crescente a cada ano, de mulheres no ensino superior, representando mais da metade dos universitários. Além disso, também se confirmam que são as mulheres que se apresentam ao mercado de trabalho com mais tempo de estudo. No entanto, mesmo assim, há um caminho a ser percorrido quando avançamos na hierarquia – elas ainda são minoria como líderes.

DA GOVERNANÇA INVISÍVEL PARA A VISÍVEL

Nas empresas familiares, parece existir uma tradição que leva os homens a se envolverem com os negócios, quase como uma força do destino ou da expectativa, deixando às mulheres o papel de suporte. Em geral, elas não têm grande incentivo para investir no planejamento de sua carreira, sendo desde muito cedo encorajadas a perseguir objetivos considerados femininos ou a buscar sua realização em papéis paralelos. Nesse contexto, em que existe uma mescla da cultura familiar tradicional e da expectativa social, ter uma filha como sucessora executiva costuma ser visto como uma quebra de paradigma, quase como uma alternativa para quando não há outra escolha.

A premissa, em geral, é de que as mulheres construam a sua identidade de acordo com a tradição, sejam as responsáveis pela família e pelo cuidado com a casa, marido e filhos. Também é esperado delas, em muitas culturas, que priorizem a carreira de seus maridos, o que as leva a deixar sua própria trajetória profissional em segundo plano. Assim, pareceria incomum vê-las em papéis ligados à gestão. “As mulheres exerceram um papel histórico no desenvolvimento das famílias empresárias, mas durante muito tempo, esse papel foi invisível”, diz Denise. O cenário vem mudando, pois apesar de não estarem ocupando os cargos de liderança, a influência das mulheres nos destinos de muitas famílias empresárias tem sido fundamental.



Acima: Barbe-Nicole Clicquot e Marilyn Carlson, da rede Carlson; à dir.: Katherine Graham, do Washington Post



Um exemplo de quebra de paradigma foi Katherine Meyer Graham, a primeira CEO mulher a figurar na lista da Fortune 500. Nos anos 1970, ela assumiu a direção do jornal Washington Post, construído por seu pai, Eugene Meyer. Ele chegou a passar a liderança para seu genro, Philip, que ficou à frente do negócio por alguns anos, mas faleceu. Com a morte do marido, Katherine assumiu a liderança do negócio, que viria a se transformar em um conglomerado de mídia. O Washington Post, sob sua gestão, teve um papel primordial ao revelar o escândalo de Watergate, que levou à renúncia do presidente Nixon. Na época em que assumiu os negócios, ela chegou a ser alertada por amigos para que deixasse a empresa, mas decidiu que devia aceitar a tarefa, por seus filhos.

Quem também fez diferença no negócio da família foi Marilyn Carlson Nelson, que, junto com sua irmã Barbara Carlson

Gage, herdou do pai a Carlson, uma grande rede que opera os hotéis da bandeira Radisson e os restaurantes TGI Friday's, uma companhia fundada nos anos 1930. Ainda que o patriarca lamentasse não ter herdeiros homens que o pudessem suceder na empresa familiar, ele ensinou às filhas lições sobre mercado, negócios e liderança. Marilyn contou, em conferências sobre negócios, que seu pai comandou a empresa até os 84 anos; e quando foi a vez de ela se tornar CEO, teve que prometer ao Conselho de Administração que faria um plano de sucessão, concordando em permanecer por 10 anos. Apesar disso, o tempo, segundo ela, seria suficiente para construir aquilo que considerava fundamental numa companhia: uma cultura. Marilyn construiu uma carreira muito além das empresas fundadas por seu pai; foi membro de diversos Conselhos de Administração de grandes companhias globais e, por

seu trabalho no campo da responsabilidade social, foi convidada a se tornar conselheira das Nações Unidas. Hoje, Diana Nelson, filha de Marilyn, exerce a função de CEO da empresa familiar.

Outro exemplo de quem também rompeu com essa percepção foi a baronesa Philippine de Rothschild, que atuou como uma liderança transformadora. Sua carreira culminou na Presidência do Conselho de Administração da empresa familiar Baron Philippe de Rothschild, que produz e comercializa vinhos que se tornaram referência na região de Bordeaux, França, além de administrar vinhedos na Califórnia, EUA e Chile. Ela assumiu os negócios em 1988, após a morte de seu pai, um membro da quarta geração da emblemática família empresária Rothschild, que construiu sua fortuna no setor financeiro. Antes, havia mantido uma bem-sucedida carreira de atriz durante 30 anos, utilizando um nome artístico, para que não fosse associada à raiz da família.

Conhecida como “La Grande Dame” de Bordeaux, a baronesa é autora da célebre frase: “Fazer vinho é um negócio razoavelmente simples. Difícil são só os primeiros 200 anos”. A afirmação, que se refere à qualidade do produto final, numa trajetória de muito cuidado, passado de geração para geração, pode significar uma metáfora para a continuidade. É preciso cuidar muito bem das raízes, para ter possibilidade de crescer com estrutura. E esta parece ser a grande contribuição da liderança feminina.

A perspectiva, considerando-se uma família empresária, é de que a liderança seja cada vez menos uma tarefa individual e passe a ser um desafio coletivo. Para isso, o reconhecimento da contribuição feminina pode ser um diferencial. Desenvolver uma dinâmica de trabalho em equipe, que valoriza as distintas contribuições, de homens e mulheres, trará ganhos para todos. Só basta, como afirma Denise, encorajar e apoiar as mulheres que pertencem às famílias empresárias para quem possam encontrar o equilíbrio entre o trabalho e seus papéis sociais. Assim, todos saem ganhando: a família e os negócios familiares. •

Os Trecenti da Itália

CONHEÇA A SAGA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA À FRENTE DO GRUPO LWART

Na região de Cremona, norte da Itália, no século 19, vivia o menino Luiggi. Criado em um orfanato, ele era conhecido por seu número, 300: trecenti, em italiano. Ele se apegou tanto ao apelido que, ao deixar o orfanato, passou a usá-lo como sobrenome. Provavelmente, não imaginava que, muito tempo depois, a recém-batizada família atravessaria o oceano Atlântico para desenvolver no Brasil uma longa e bem-sucedida trajetória empresária.

Fim do século 19: César Trecenti, um dos filhos de Luiggi com Margarida, emigra para o Brasil, fixando-se com a mulher, Apalice, em Lençóis Paulista. Em uma época de grandes transformações, César, empreendedor nato, começa a trabalhar com comércio e transporte de madeira numa região onde predominava a cultura cafeeira.

Seguindo a veia empreendedora do pai, Carlos, filho de César, abre um açougue em Lençóis Paulista. A partir de então, os descendentes expandem os negócios e criam iniciativas como uma serralheria e uma oficina, construindo desde parques de diversão até carrocerias e tanques para usinas da região. A família cresce, as atividades se diversificam, até que surge a Lwart Lubrificantes, em 1975, batizada com a união das iniciais do nome de cada fundador ao sobrenome: Luiz, Wilson, Alberto e Renato Trecenti. •

1896/1897
Chegada ao Brasil de César Trecenti e Apalice Bini. Fixaram-se em Lençóis Paulista

1900

Nascimento de Carlos Trecenti



1922
Casamento de Carlos Trecenti e Maria Guedes; abrem seu primeiro negócio - Casa de Carnes, em Lençóis Paulista

1924
Nascimento de Emília

1926
Nascimento de Luiz

1928
Nascimento de Wilson

1930
Nascimento de Adélia

1932
Nascimento de Alberto

1934
Nascimento de Renato

1948
Alberto e Luiz (já casado) vão para Palmital e montam uma oficina de consertos diversos



1950



1951

Luiz e Alberto voltam para Lençóis Paulista e, junto com os irmãos Wilson e Renato, iniciam uma serralheria para a confecção de vitrôs, janelas, portas e parafusos. Surge a Trecenti & Irmãos



1958
Falecimento de Carlos Trecenti

1962
Inauguração da Ferragem São Carlos em homenagem ao pai

1965
Falecimento de Luiz Trecenti, deixando viúva Dalva e seus dois filhos: Luiz Carlos e Daiva Maria; no mesmo ano, Luiz Carlos começa a trabalhar com os tios



1998

Fundação da Lwart Química. Criação do Conselho Júnior - primeiro passo em direção à Governança Familiar

Início da ampliação da Lwarcel, Projeto P-500

2000

2003
Início da estruturação da Governança Familiar



2004

Criação das Holdings Familiares

2007

Criação da atuação do Conselho de Administração. Criação do Conselho de Família

2008

Inauguração do Family Office em dezembro. Sede da Governança Familiar do Grupo Lwart

2011

Criação do Conselho de Sócios



2012

Início da operação da nova linha de produção da Lwart Lubrificantes - Linha 2 - e produção de óleo básico Grupo II (outubro); Prêmio Família Empresária- reconhecimento do trabalho de governança familiar (Premio Höft)

2014

Venda da Lwart Química



1996

Sara Hughes, após se casar com Carlos Renato Trecenti, passa a trabalhar no Grupo

1995
Carlos Renato, filho de Renato, passa a trabalhar no Grupo

Thiago, filho de Luiz Carlos, passa a trabalhar no Grupo, sendo o primeiro membro da terceira geração. Realização da Primeira Assembleia Familiar

2005

Criação da atuação do Conselho de Administração. Criação do Conselho de Família

2009

Transição na Gestão: os fundadores e Sara deixam a diretoria. Carlos Renato assume a presidência do Grupo; Thiago assume a direção geral da Lwart Lubrificantes; as demais diretorias contam com executivos não-familiares. Celebração do Acordo de Sócios



1986

Início das operações da Lwarcel Celulose e Papel com capacidade de 35 mil toneladas/ano

1985

Tomaz dos Santos, após se casar com Ivana Trecenti, vem trabalhar no Grupo, permanecendo até 1994

1982

Falecimento de Wilson Trecenti, deixando viúva Tereza e seus dois filhos: Wilson Carlos e Wivirson Carlos



2013

Formalização do Protocolo Familiar, Societário e Empresarial; saída dos sócios Wilson Carlos Trecenti e Tereza Trecenti (dezembro)

1979

Venda da Trecenti S/A. A Lwart se instala na sede atual

1975

Fundação da Lwart Lubrificantes, em 30/01/1975



1976

Ademir Rorato casa-se com Dalva Maria. Carlos Alberto, filho de Adalberto, passa a trabalhar no Grupo, atuando em várias funções até 1996

1972

Ademir Rorato passa a trabalhar na Trecenti S/A Indústria e Comércio

2015

Comemoração dos 40 anos da Lwart Lubrificantes



ARQUIVO PESSOAL

A trajetória de Ivani Valença

DE VENDEDOR DE TERRENOS NA ÉPOCA DA FUNDAÇÃO DE BRASÍLIA, ELE SE TORNOU UM BEM-SUCEDIDO EMPRESÁRIO

A história da Família Valença começa em Caculé, Bahia, na região fronteira com Minas Gerais. Foi ali, na caatinga baiana, que Regina Matos e Clemente Valença tiveram seu primeiro filho, Ivani Valença. Quando o menino completou seis anos, a seca empurrou a família para a região sudeste do país. Foi durante esta trajetória – que os levaria a São Paulo –, que Ivani começou a dar mostras de seu talento para os negócios. Na primeira vez em que viu um cinema, combinou com o proprietário do local que venderia balas e pirulitos caseiros em um tabuleiro e, em troca, poderia ver o filme. Deu certo!

A capital paulista, inicialmente, não recebeu a família muito bem. Ivani logo percebeu que não queria trabalhar na oficina estabelecida pelo seu pai, que era ferreiro, e procurou outras oportunidades. Conseguiu emprego numa oficina que conservava radiadores. Certo dia, voltando do trabalho, passou em frente à loja Mesbla e surpreendentemente vislumbrou lá dentro um avião inteiro. Ficou extasiado e decidiu que tinha que trabalhar neste local. No dia seguinte, esperou na porta até que conseguiu preencher uma ficha e foi admitido como faxineiro, aos 19 anos, com a condição de que deveria estudar e aprender a escrever direito.

Sem medo e sem preguiça, guardava dinheiro, aprendeu a dirigir e resolveu

que se tornaria vendedor ambulante. Investiu todo o dinheiro num negócio mal feito e perdeu tudo. Arrumou emprego como motorista de um dos diretores de uma indústria.

Num determinado dia seu patrão pediu que fosse para casa mais cedo, lavasse o carro e vestisse sua melhor roupa. Ele, que sempre fazia questão de andar alinhado, não imaginava o que o destino lhe reservava. Quando chegava com o carro, com a família do seu patrão, à casa dos Almeida Prado, uma renomada família paulistana, o capitão porteiro da mansão o recebeu como se fosse um convidado e, acompanhando a família, adentrava um dos mais deslumbrantes salões da sociedade. Naquela noite estava sendo lançada

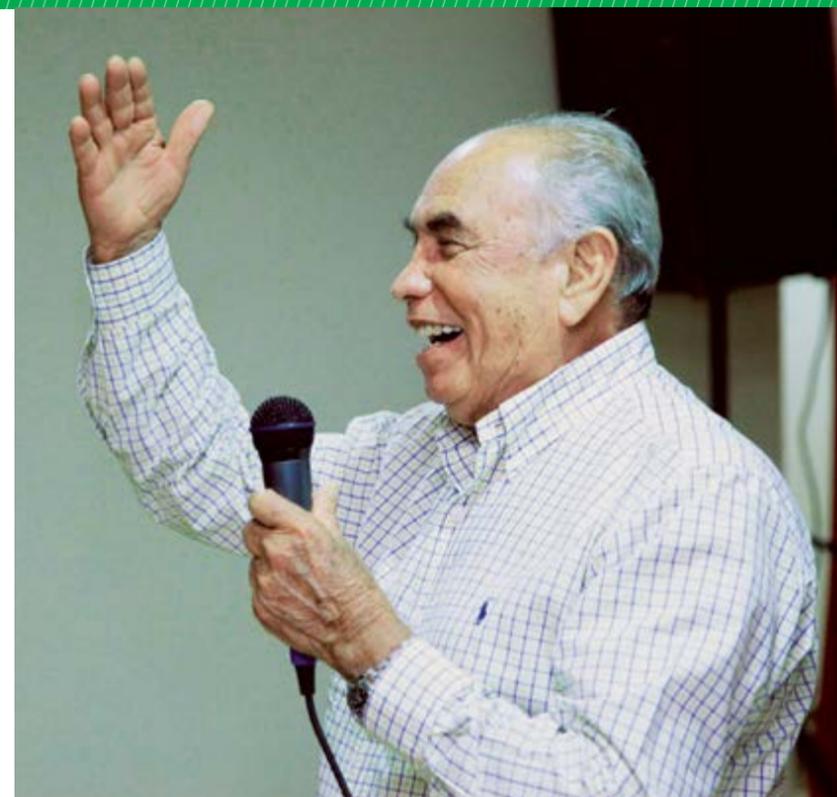
Tanto na sociedade quanto na gestão do negócio, Ivani envolveu seus cinco filhos

a campanha do Governador de Minas Gerais à presidência da república e Ivani teve a oportunidade de ouvi-lo; era Juscelino Kubitscheck de Oliveira.

Kubitscheck ganhou as eleições, tornou-se presidente e iniciou o projeto de Brasília. Um anúncio no jornal Diário Popular procurava por jovens motoristas para trabalhar no planalto central, em pleno canteiro de obras, e para lá ele decidiu partir. Ao chegar, trouxe cartas de recomendação para atuar como motorista. Mas, ao ser entrevistado, o funcionário falou: você caiu do céu! E assim Ivani Valença se tornou corretor, funcionário da NovaCap, a Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil, sendo responsável pela comercialização de terrenos. Foi muito ativo, trabalhava sempre além do expediente e se tornou lendário na companhia. Ele havia realmente descoberto seu talento. Suas comissões foram subindo, com recordes de vendas e sua rede de contatos aumentando até que, em 1960, Ivani passa a ampliar sua atuação e se torna proprietário de um Posto Atlantic.

Ivani se casa com Therezinha Vilella em 1961 e iniciam sua família. Nessa época, como a recém-inaugurada cidade ainda não apresentava muitas opções de lazer, Ivani criou um posto que se tornou um ponto de encontro. Ele sempre foi um especialista em cuidar dos clientes - esta talvez tenha sido a primeira operação a oferecer serviços fora da atividade principal como forma de fidelização. Eram distribuídos pirulitos, existia muita diversão na forma de um parque para as crianças, uma famosa feijoada, um chá com brioche, uma das melhores pizzas da cidade. Seu salão de mármore branco chegou a receber exposições de quadros e até de joias da coroa britânica. Somado a tudo isso, os clientes podiam ser atendidos em até quatro idiomas: inglês, francês, alemão e russo.

Então, o negócio não era só um posto de gasolina, mas um complexo de lazer para os brasilienses. A fama do posto – e de Ivani – correu a cidade, virou notícia de jornal. Em 1970 nasce também a revenda do Posto Valença, uma concessionária Volkswagen.



Ivani Valença, patriarca da família empresária; Shopping Casa Park, em Brasília, administrado pela Família Valença; Ivani com sua mulher, Lucia Helena, e os cinco filhos



Assim vão crescendo os negócios, os filhos começam a participar desde cedo e Ivani adquire um grande terreno para abrir uma nova concessionária Volkswagen. Por causa do foco nos clientes e sua prontidão em resolver problemas, acaba comprando algumas brigas com a montadora. Só trocava as velas do automóvel aos 40 mil quilômetros, pois eram alemãs, contrariando a diretriz nacional que era

colocar velas brasileiras que duravam menos. Introduziu uma porca extra no Passat para resolver um problema, cortou a alavanca do câmbio por causa de outro – e a marca não gostou.

É por volta dessa época que um amigo o apresenta para um grupo de shopping centers. Ele oferece o terreno ao lado do que possuía, fazendo seu antigo papel de corretor. Nasce assim o Park Shopping em Brasília. Com essa experiência, Ivani

começa a pensar no que poderia se tornar um projeto para a criação do shopping Casa Park. Tanto na sociedade quanto na gestão do negócio, Ivani envolveu seus cinco filhos, mas sempre continuou por perto. Em seu livro de memórias, conta-se que, quem quiser encontrá-lo, no entanto, não deve procurá-lo no escritório; Ivani está sempre conversando com lojistas e encontrando soluções para pequenos e grandes problemas. ●



A Família Valença e o shopping Casa Park

O EMPREENDIMENTO EM BRASÍLIA FOI RESULTADO DA VISÃO DE FUTURO DE IVANI VALENÇA E DA UNIÃO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

A história de Ivani e da família Valença se misturam ao desenvolvimento do Casa Park Shopping Center, inaugurado em agosto de 2000 em uma das regiões mais valorizadas de Brasília. Desenvolvido e administrado pela Família Valença, o shopping é referência no segmento de mobiliário de design para residências e escritórios. Com uma frequência de mais de 250 mil visitantes por mês, o shopping também é palco de diversas atividades: eventos gastronômicos, exposições de arte, feiras, cursos e palestras, voltadas tanto para especialistas do setor quanto

para o público em geral.

Esta atuação é fruto da crença de Ivani Valença desde o início de sua carreira, com um desafio de fidelizar e encantar seus clientes. Ele implementou essa crença como motorista, como corretor e posteriormente como empresário. Ivani deu o primeiro passo para a criação do Casa Park ainda na década de 1980, quando recebeu uma proposta para ser sócio de um shopping em um terreno que possuía. Acabou não aceitando o convite, mas ficou na cabeça com a ideia de criar um negócio semelhante. Na época, ele havia lido em uma revista que shoppings espe-

cializados em decoração eram comuns na Austrália e se interessou pela ideia.

Em 1988, Ivani fica viúvo de Therezinha Vilella. Já no final dos anos 1990, ele inicia um empreendimento com seus filhos que se tornaria referência no segmento de móveis, design de interiores e decoração. Todos os cinco filhos – dois homens e três mulheres – de uma forma ou de outra sempre trabalharam com o pai.

Hoje, os cinco filhos são seus sócios no Casa Park e nos outros empreendimentos da família. Todos participam de um comitê de sócios, que debate sobre as principais diretrizes do capital e os caminhos para os investimentos; três filhos participam da gestão do Casa Park, assim como uma das netas de Ivani. Ele conta que, desde o início, quis preparar todos os filhos, incluindo as mulheres, para a empresa familiar, então, foi introduzindo-os devagar para irem tomando conhecimento. Hoje Ivani é casado com Lúcia Helena de Souza Valença, seus cinco filhos são também casados e geraram 15 netos. •

ARQUIVO DE FAMÍLIA

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS 2018

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

- 09 e 10 de abril de 2018
- 20 e 21 de agosto de 2018
- 26 e 27 de novembro de 2018

WORKSHOP PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

EDUCAÇÃO CONTINUADA E INOVAÇÃO PARA A TRANSIÇÃO

Encontros para ampliar a troca de conhecimento, aprendizagem mútua e auto-desenvolvimento nos temas que fazem parte da transição de gerações.

- 06 de março de 2018
- 08 de junho de 2018
- 25 de julho de 2018
- 01 de outubro de 2018
- 06 de dezembro de 2018

CURSO DE GOVERNANÇA PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

FUNDAMENTOS PARA A EFICÁCIA DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

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

Os estágios de evolução da governança visível e invisível

A importância da estrutura de governança familiar e societária

Aspectos legais da governança e as responsabilidades dos conselheiros

Aspectos relevantes da governança corporativa

Funcionamento de conselhos em diferentes estágios com depoimentos e casos práticos

- 21 e 22 de maio de 2018
- 17 e 18 de setembro de 2018

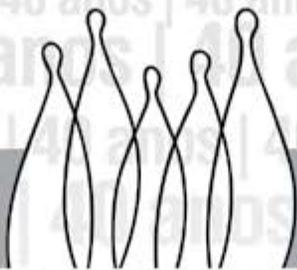
ENCONTRO DE FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

TROCA DE EXPERIÊNCIAS COMO FONTE DE INSPIRAÇÃO

Encontro que proporciona intercâmbio de experiências e a exposição de casos reais na transição de gerações, protagonistas da vida empresarial, que aprendemos a admirar.

- 10 de maio de 2018

40 anos



höft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações



informações: 11 5182-1855 | www.hoft.com | hoft@hoft.com