

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 5 // NÚMERO 5

GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE:
hóft - transição de gerações



PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2014

Empresas

RANDON®

O foco constante nos valores da família
- união, empreendedorismo, religiosidade,
responsabilidade social e simplicidade
- vem garantido a continuidade desta
família empresária, vencedora do Prêmio
Família Empresária 2014

CONTINUIDADE // ENTREVISTA

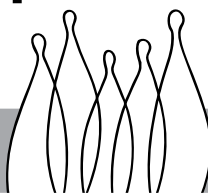
Maurício de Sousa:
55 anos à frente de uma
grande brincadeira

EMPRESA // GESTÃO E ESTRATÉGIA

Pierre-Emmanuel Taittinger mostra que
o melhor para o negócio de uma família
empresária é a presença da família

programas de educação para famílias empresárias

40 anos



höft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações

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

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

- desafios na transição de gerações e alternativas para superá-los;
 - principais aspectos de um protocolo societário;
 - estruturas de governança: visível e invisível;
 - projetos de vida e educação contínua para o papel de sócio;
 - apresentação de uma família empresária e suas lições de implantação prática.
-
- 13 e 14 de abril de 2015
 - 23 e 24 de novembro de 2015

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

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

- estágios de evolução da governança visível e invisível;
 - aspectos legais da governança e as responsabilidades dos conselheiros;
 - finanças: os aspectos relevantes para a atuação do conselho;
 - funcionamento dos conselhos em diferentes estágios com depoimentos e casos práticos.
-
- 25, 26 e 27 de maio de 2015
 - 21, 22 e 23 de setembro de 2015

40 anos da höft

encontro comemorativo dos 40 anos da höft - transição de gerações com apresentação de debates e casos reais.

- 27 de agosto de 2015

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

Acima de tudo, persistência

Uma das características mais marcantes das famílias empresárias é a persistência. Ela começa com o fundador, e sua crença no sucesso de uma ideia, e depois se transmite às gerações seguintes. Claro que, com o tempo, estas famílias vão se organizando, formalizando ações e ganhando complexidade. Aqui se agregam o planejamento, formação, profissionalização e internacionalização.

Todos importantes mas, no fundo, a persistência continua ali. É ela que leva ao crescimento e, principalmente, garante a continuidade. Nesta edição da **revista Gerações** observamos isso claramente em várias matérias que tratam de trabalhos de longo prazo, tanto para os negócios como para as famílias. Aqui veremos histórias de empresas nacionais como Jacto, Arteccla, Sakura e, claro, da Randon, grande vencedora do Prêmio Família Empresária 2014.

Em todas elas, vemos a persistência e o trabalho contínuo como ponto central. Testemunhamos o envolvimento de todas as famílias e o grau de maturidade que elas alcançaram ao separar de modo claro a empresa e o patrimônio das questões familiares.

A persistência está presente também nos casos internacionais. A família espanhola Puig, por exemplo, completa este ano 100 anos à frente de algumas das marcas de luxo mais conhecidas do mundo.



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

Outro exemplo, este com 82 anos, é o da Casa de Champagne Taittinger. Aqui a persistência teve um toque diferente, já que o controle da empresa foi perdido para, dois anos depois, ser recuperado por um dos herdeiros da terceira geração, Pierre-Emmanuel Taittinger.

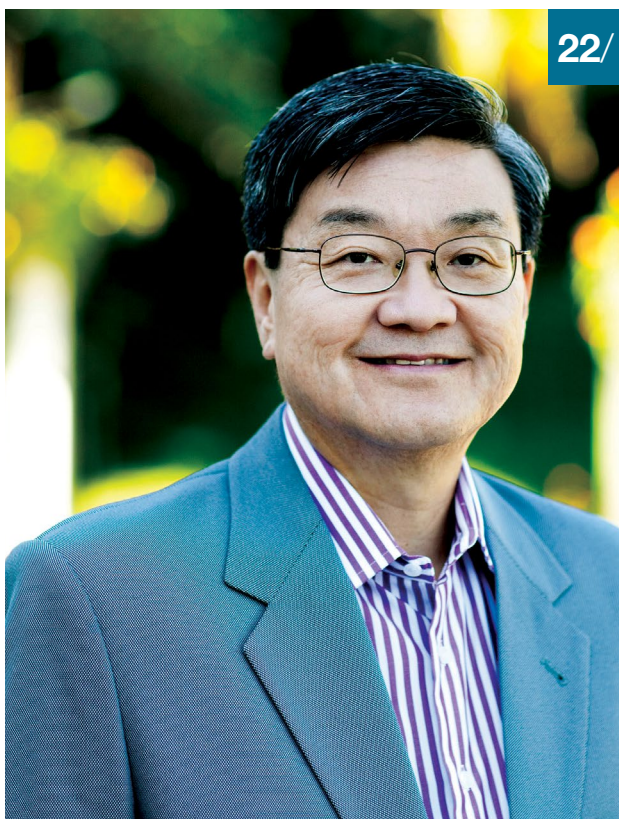
Outro que nos mostra a importância de persistir é Maurício de Sousa. Ao contar sua trajetória empreendedora, ele deixa claro que uma boa ideia não é nada sem grandes doses de trabalho e, claro, persistência.

Para as famílias empresárias que buscam conhecimento e inspiração, as experiências e trajetórias que apresentamos nesta edição mostram que resultados não são alcançados imediatamente. E que isso possa motivar a cada membro de sua família a persistir e continuar, pois uma família empresária é trabalho para uma vida toda, ou melhor para várias gerações. Um projeto de sucessão e continuidade iniciado agora trará resultados não no mês ou no ano que vem, mas no futuro.

Transformar-se em uma família empresária exige persistência, preparo, dedicação e envolvimento, e esta edição traz muitos exemplos nesse sentido.

[BOA LEITURA!]

// índice



03 // EDITORIAL // PARA COMEÇAR

06 // PARA REFLETIR

08 // PARA INSPIRAR

FAMÍLIA //

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

10 // RELAÇÕES

A importância do diálogo é indiscutível em todas as áreas de relacionamento, mas quando se trata de famílias empresárias, ele é fundamental para a sua continuidade

12 // FUTURAS GERAÇÕES

Preparação da sucessão começou com a criação de pequenos negócios no agronegócio para cada um dos três herdeiros, que hoje assumem parte das atividades da São Salvador Alimentos

14 // PROJETOS DE VIDA

Dois dos sócios da segunda geração da Centauro e da Centerparts mostram como projetos de vida, mesmo distintos, podem contribuir para o crescimento das empresas

17 // ARTIGO

O futebol e as famílias empresárias

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.

18 // JURÍDICO

Bem realizada, a doação de bens é uma eficiente ferramenta de planejamento sucessório, antecipando decisões e organizando o patrimônio

22 // EXPANSÃO

Para Jorge Nishimura, presidente do conselho de administração da Jacto, o crescimento da empresa é uma necessidade e o aumento do patrimônio, uma consequência. É preciso estar pronto para ambos

24 // EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA

Parceria da höff - transição de gerações com a Consulsac, de Leme, leva o curso de formação de sócios para as famílias empresárias do interior de São Paulo

26 // ARTIGO

Entendendo a mediação e arbitragem e sua utilização



46/



49/



32/



42/



28/



54/



38/

EMPRESA //

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

28 // SUCESSÃO EXECUTIVA

Com quase 60 anos de história, sucesso da Évora reflete evolução da família Ling como família empresária

32 // GESTÃO E ESTRATÉGIA

Contrariando muitos especialistas em negócios, Pierre-Emmanuel Taittinger mostra que o melhor para o negócio de uma família empresária é a presença da família

36 // ARTIGO

Os conselheiros e os indicadores financeiros

CONTINUIDADE //

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

38 // CAPA

Empresas Randon: 65 anos de estrada o foco constante nos valores da família - união, empreendedorismo, religiosidade, responsabilidade social e simplicidade - tem garantido o crescimento do grupo, vencedor do Prêmio Família Empresária 2014

42 // ENTREVISTA

Maurício de Sousa: 55 anos à frente de uma grande brincadeira

46 // LÁ FORA

Por trás do sucesso de marcas como Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne e Jean Paul Gaultier está a história de uma família empresária que há um século vem trabalhando para garantir a continuidade de seu negócio

49 // LINHA DOTEMPO

Com quase 70 anos de história, Artecola se consolida como referência na indústria química

52 // EQUILÍBRIO

Como Leonardo Zica, transformou o triathlon em diversão e o esporte em necessidade diária e como Daniel Ferraz redescobriu o prazer de andar de bicicleta

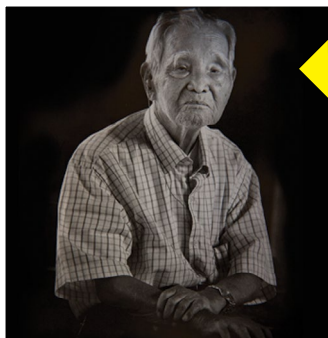
54 // ÁLBUM DE FAMÍLIA

Sakura Nakaya, 74 anos produzindo qualidade e inovação

GERAÇÕES

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

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



SHUNJI NISHIMURA,
fundador da Jacto

“Ninguém
cresce
sozinho”

“No Brasil, ou você
cresce ou você fecha” -
Pedro Herz, proprietário
da Livraria Cultura

“Após obter certo grau de sucesso, o empresário precisa ter capacidade de se afastar um pouco da rotina do negócio, deixar outras pessoas com as tarefas cotidianas e começar a cuidar da estratégia de crescimento”

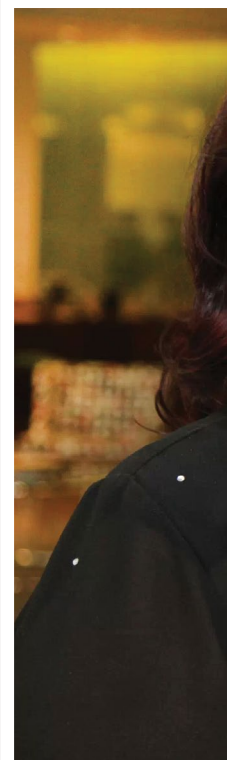
“Quando você pensa que é dono, raciocina de forma caseira. É preciso ser um gestor da empresa” - **Antonio Carbonari Netto**, fundador do grupo Anhanguera Educacional



CARLOS MARTINS, fundador
da rede de ensino Wizard

“A gente nunca
chega lá. Se eu
achar isso, será
o começo do fim”

ALEXANDRE TADEU DA COSTA,
fundador da Cacau Show





LUIZA HELENA TRAJANO,
presidente do Magazine Luiza

“Uma boa ideia é muito mais difícil de encontrar do que dinheiro. Por isso, se você acredita na viabilidade da empresa que pretende abrir, seja perseverante”

“No passado, cometi o maior erro que um homem pode cometer: não fui feliz” -
Jorge Luis Borges, escritor



“Preço é o que você paga. Valor é o que você recebe”

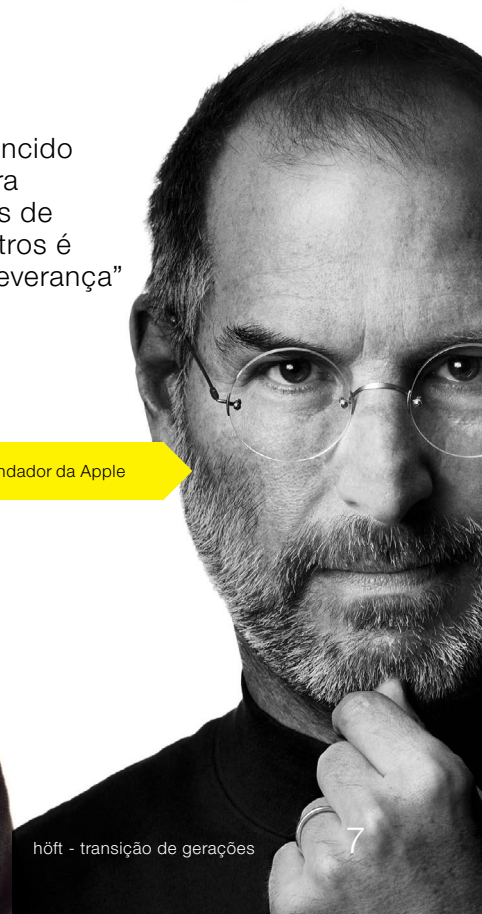
WARREN BUFFETT, investidor

Quando se é uma pessoa bem-sucedida, uma enorme riqueza pode estar associada a esse sucesso e essa riqueza traz uma grande responsabilidade. Temos a responsabilidade de utilizar as nossas capacidades empreendedoras para ajudar a resolver os problemas do mundo e usar o nosso poder financeiro para ajudar a solucionar alguns desses problemas

“Eu estou convencido que o que separa empreendedores de sucesso dos outros é puramente perseverança”

STEVE JOBS, fundador da Apple

RICHARD BRANSON,
fundador da Virgin



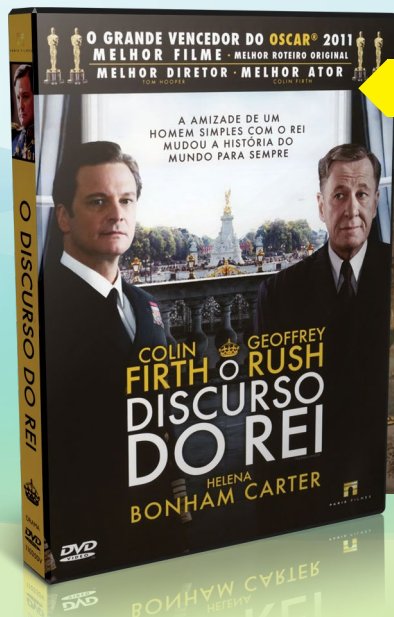
FILME // Álbum de Família (2013)

August: Osage County

O filme do diretor *John Wells* retrata diversos conflitos de família. A história gira em torno de três irmãs: Barbara (*Julia Roberts*), Ivy (*Julianne Nicholson*) e Karen (*Juliette Lewis*) que, após o desaparecimento do pai (*Sam Shepard*) são obrigadas a voltar para casa para cuidar da mãe (*Meryl Streep*), viciada em medicamentos e com câncer. O reencontro das quatro provoca uma série de conflitos e mostra que, em família, nenhum segredo está protegido. Enquanto tenta lidar com a mãe e as irmãs, Barbara ainda tem que lidar com problemas pessoais, como as difíceis relações com ex-marido (*Ewan McGregor*) e com a filha adolescente (*Abigail Breslin*). Todos estes conflitos nos mostram como relações familiares mal resolvidas ressurgem em algum momento.



PORQUE ASSISTIR: pode ser encarado apenas como um filme denso e negativo, mas provoca diversas reflexões e nos ajuda a observar, em três gerações da mesma família, como a falta de diálogo e segredos familiares criam barreiras e conflitos ocultos que podem trazer consequências negativas.



FILME // O Discurso do Rei (2010)

*The King's Speech*

Desde os 4 anos, George (*Colin Firth*) é gago. Este é um sério problema para um integrante da realeza britânica que frequentemente precisa fazer discursos. George procurou diversos médicos, mas nenhum deles trouxe resultados eficazes. Quando sua esposa, Elizabeth (*Helena Bonham Carter*), o leva até Lionel Logue (*Geoffrey Rush*), um terapeuta de fala com método pouco convencional, George está

desesperançoso. Lionel se coloca de igual para igual com George e atua também como seu psicólogo, tornando-se seu amigo. Seus exercícios e métodos fazem

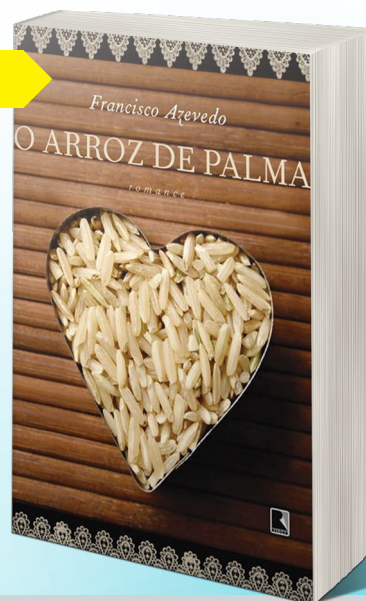
com que George adquira autoconfiança para cumprir o maior de seus desafios: assumir a coroa, após a abdicação de seu irmão David (*Guy Pearce*). Uma história real, que mostra como a solução para determinados problemas pode estar onde menos se espera.

PORQUE ASSISTIR: o filme nos mostra os desafios de vida de um herdeiro do trono e aspectos de sua criação que marcaram sua personalidade e se transformaram em amarras para seu desenvolvimento. Um exemplo de conscientização emocional e superação.

LIVRO // Arroz de Palma

Francisco Azevedo, Editora Record

O livro trata sobre laços de família, pessoas e vidas, contando 100 anos de história de uma família portuguesa que migrou para o Brasil. As lembranças são de Antonio, o primogênito de quatro irmãos, filhos de José Custódio e Maria Romana. Tudo que é narrado no livro vem das reminiscências de Antônio - cozinheiro de profissão - sempre recheadas de afeto. Ao comemorar seus 88 anos, ele prepara um almoço de família e reúne todos: mulher, filhos, netos irmãos e seus descendentes de idade e também comemora os 100 anos de casamento de seus pais já falecidos. Não se trata, no entanto, do retrato de uma família perfeita. Ao contrário, podemos ver ali todos os acontecimentos a que uma família tem direito - casamentos, brigas, separações, intrigas, comemorações, nascimentos, diferentes opções sexuais, desentendimentos e mortes -, só que temperado com carinho pelo autor.



PORQUE LER: o livro nos ajuda a desvendar o desenvolvimento das relações ao longo de 100 anos de história de uma mesma família, explorando o legado emocional que passa de geração em geração.



LIVRO // Transformando Suor em Ouro

Bernardinho, Editora Sextante

Obstinado, persistente, perfeccionista e motivador, Bernardinho se tornou o maior técnico de vôlei da história do Brasil - e um dos grandes treinadores do esporte coletivo em todo o mundo. Transformando suor em ouro é a história de Bernardinho contada por ele mesmo, desde os tempos de jogador até a consagração como técnico com o ouro olímpico. Mais do que relatar uma epopeia esportiva emocionante,

o livro apresenta facetas desconhecidas do treinador ao mostrar em detalhes como Bernardinho burilou o método que batizou de Roda da Excelência. O treinador da seleção brasileira masculina de vôlei revela-se um grande estudioso, um leitor atento dos mestres, tanto do esporte quanto da administração, como John Wooden, Winston Churchill e James Hunter. Retira deles o que cada um tem de melhor e, nas quadras, testa esses ensinamentos, incorporando alguns, descartando outros, adaptando muitos. Bernardinho revela por inteiro o “segredo” que fez dele um dos palestrantes mais requisitados por grandes empresas em busca de um diferencial competitivo no mundo dos negócios.

PORQUE LER: o livro traz as reflexões sobre a convivência e o trabalho em equipe, um desafio que precisa ser conquistado por distintas gerações de uma família empresária. O ponto alto é o desafio de conciliar o brilho individual, a importância do preparo e a conquista coletiva.



DIALOGAR NÃO É OPÇÃO, é obrigação

A importância do diálogo é indiscutível em todas as áreas de relacionamento, mas quando se trata de famílias empresárias, ele é fundamental para a sua continuidade

POR FÁBIO BARROS

Falar sobre a importância do diálogo nas relações familiares parece óbvio. Por definição, estamos falando da interação entre dois ou mais indivíduos em busca de um acordo. Ou seja, parece claro que, na sua origem, o diálogo trata de entendimento.

Quando se trata de relações familiares, o diálogo é algo que precisa ser constantemente construído. De acordo com a psicóloga e especialista em terapia de família, Marlene Marra, a família precisa ser compreendida como um grupo social em contínuo processo de organização, desorganização e reorganização. Neste processo, para que seus

membros possam se entender, as conversações e as narrativas as ajudam a se reorganizar e estabelecer laços. E isso acontece por meio do diálogo.

“No centro do diálogo e das conversações entre familiares está o processo humano de significações”, afirma. Na prática, é preciso entender o real significado do que as pessoas dizem. “Muitas vezes o que se diz e o que se escreve não traduz exatamente o que a pessoa quer, de fato, transmitir. Do mesmo modo, apenas ouvir não significa que se vai entender o que o outro está dizendo”, explica Marlene.

Ou seja, o diálogo só funciona se as pessoas se comunicam com clareza, buscando serem entendidos e, como ouvintes, deixam claro se estão realmente compreendendo a mensagem que estão recebendo. Para que isso ocorra, Marlene defende que cada um deve conhecer exatamente qual é sua parte, e sua responsabilidade, na história da família. “Se não temos a real compreensão das coisas, tendemos a responsabilizar os outros por aquilo que vivemos, de bom ou de ruim. Numa relação familiar, isso significa que um dos membros pode ser responsabilizado pelos outros por uma determinada dificuldade”, diz.

Por isso o diálogo representa um exercício de responsabilidade, que envolve todos os que estiverem na interação. Para Marlene, as relações são construídas pela família como um todo e o diálogo possibilita que seus membros resolvam suas questões, buscando novas atitudes e oportunidades de relacionamento.

Ela afirma que o diálogo deve ser exercitado em todas as situações como a melhor forma de evitar conflitos. Se o membro de uma família não fala sobre o que vivencia, ele dá aos outros a liberdade de interpretá-lo como quiserem. Do mesmo modo, se ele não compreende o que os outros dizem, vai criar compreensões a partir de suas convicções sempre que este vazio não for esclarecido. É neste momento que se estabelece o conflito,

que pode ser levado por gerações. “É preciso que a pessoa diga o que está vivendo, para que o outro possa fazer essa compreensão. Conversar e narrar suas histórias uns aos outros, dentro ou fora do contexto familiar, permite o fortalecimento das relações e a reconstrução de sentidos”, defende.

Famílias empresárias

Para Renata Bernhoeft, sócia da hõft - transição de gerações, quando estas relações são transpostas para a família empresária, a importância do diálogo ganha ainda mais força. “Costumamos dizer que as famílias

empresárias estão condenadas ao diálogo”, diz, lembrando que este é a principal ferramenta de trabalho em um processo de sucessão e continuidade.

Um bom exemplo dessa importância se dá quando diferentes gerações convivem dentro da empresa. Há padrões de comportamento que passam de uma geração à outra e barreiras criadas por conta disso só serão quebradas no momento em que a família conhecer sua história e decidir como vai tomar posição sobre determinadas questões. “Quando isso acontece, as novas gerações conseguem compreender o significado de seu legado e o que ele representa”, explica Renata.

Para Marlene, este é o processo de ressignificação das relações. “À medida que a família vai compreendendo o significado de sua história, o diálogo vai se restabelecendo, ajudando-os a se compreender cada vez mais”, ressalta. A psicóloga acredita que a maioria das famílias tem competências e recursos próprios para elaborar compreensões sobre sua convivência.



MARLENE MARRA

Conversar e narrar suas histórias uns aos outros, dentro ou fora do contexto familiar, permite o fortalecimento das relações e a reconstrução de sentidos

“Em alguns casos, no entanto, não é possível sair por conta própria do emaranhado criado ao longo de gerações”, diz, lembrando que nesse momento é necessária a ajuda de um profissional, que vai ajudá-los e encontrar respostas mais rapidamente. O certo é que o diálogo deve estar presente a todo momento.

Por tudo isso o diálogo é importante e serve para a compreensão de tudo aquilo que se está vivendo, impedindo a perpetuação de modelos estáticos de convivência. “Para as famílias empresárias, o diálogo é o único caminho. Essa é uma de nossas premissas”, conclui Renata.

INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA

Como a SSA forma herdeiros

Preparação da sucessão começou com a criação de pequenos negócios no agronegócio para cada um dos três herdeiros, que hoje assumem parte das atividades da São Salvador Alimentos

POR FÁBIO BARROS

A SSA (São Salvador Alimentos), comandada pela família Souza, reúne hoje uma série de negócios ligados a armazenagem, fabricação, integração, processamento e distribuição de alimentos a base de grãos e frangos. A companhia teve sua origem na Super Frango, criada há 23 anos a partir da parceria entre José Souza, também conhecido como José Garrote, e seu sogro, Carlos Vieira.

Vieira construiu os primeiros aviários de frango de corte da família em Itaberaí, Goiás, no início dos anos 70. Em 1981, ele e o genro, José Garrote dão início à parceria que mais tarde daria início ao Abatedouro São Salvador e, dez anos depois, à criação da marca Super Frango, juntamente com a inauguração da planta de processamento de frango. Nos anos seguintes, a companhia expande sua atuação, com a inauguração da unidade de rações, a aquisição de armazéns graneleiros e a inauguração do incubatório. Além disso, vê a convivência de três gerações distintas em sua gestão: Vieira, Garrote, suas duas filhas e seu filho, além de genros e nora.

Em 2012, a companhia altera sua estrutura social, transformando-se na São Salvador Alimentos S/A. Hoje, a SSA conta com escritórios em Goiânia (GO), Uberlândia (MG), Belém (PA), Brasília e Itaberaí (GO) e tem atuação internacional, com produtos comercializados na África, Ásia, Oriente Médio, Europa e América Central.

A companhia divide sua atuação em armazéns de grãos; um incubatório considerado um dos mais modernos da América Latina; a fábrica de rações; uma área de integração composta por diversos galpões de



Planta de Processamento - SSA

alta tecnologia; e uma área de distribuição responsável por levar os produtos da companhia para todo o Brasil e mais de 40 países em quatro continentes.

Sucessão

Ao mesmo tempo em que comandou o crescimento dos negócios da família ao longo das últimas décadas, José Garrote também vem preparando a companhia para continuar no mesmo ritmo nos próximos anos. “Para isso, temos que pensar em longo prazo e, logicamente, não tem como não pensar em sucessão”, afirma.

De acordo com o fundador da SSA, a sucessão é uma necessidade e tem que ser bem feita para que o negócio da família tenha futuro. Ele lembra que a SSA, ao longo de seus 23 anos de atuação, passou por mudanças radicais em todos os aspectos, mas que a equipe que começou com ele permanece, em sua maioria, na empresa até hoje. Para tanto, a SSA vem trabalhando fortemente na atualização de seu pessoal, principalmente os jovens. E este processo inclui os herdeiros.

Para Garrote, há quatro pontos que todo fundador deve ter em mente: entender que somos mortais; ter clareza de que a empresa é maior que as pessoas; que é necessário fazer mudanças constantes; e preparar as futuras gerações.

Formação

Após o encaminhamento de algumas ações na empresa e na estrutura societária, a preocupação de Garrote passou a ser a formação da nova geração, composta por três casais: seu filho e esposa e suas filhas e maridos. E aqui se trata não apenas da formação acadêmica, mas da preparação deles para atuarem juntos no comando da SSA em alguns anos. Em tempo, todos os filhos do fundador da SSA têm formação em áreas relacionadas aos negócios da companhia.

“Uma preocupação que tivemos foi forma-los de modo que pudéssemos associar nossa experiência com a capacidade acadêmica de cada um deles”, explica. Para isso, Garrote criou uma espécie de laboratório da futura geração, mesmo que de maneira intuitiva e informal. Para que os casais pudessem colocar seus conhecimentos em prática, e ao mesmo tempo exercitar o trabalho em conjunto e a convivência societária, cada um passou a receber doses cada vez maiores de novas responsabilidades.

Na prática, isso significa que Garrote foi passando gradativamente aos casais a responsabilidade de tocar pequenos negócios – sempre relacionados à SSA -, que deveriam lhes trazer conhecimento e, ao mesmo tempo, garantir a renda para que se mantivessem. Foi o que Garrote chamou de “um negocinho na fazenda”. Esta primeira fase serviu para que aprendessem um pouco mais sobre a gestão de agronegócio e sua dinâmica.

“Depois juntamos os negócios em uma única empresa e a dividimos em áreas, com eles se revezando no gerenciamento de cada uma delas, mas com decisões coletivas”, explica. A nova experiência permitiu que eles continuassem exercitando práticas de gestão, só que agora somadas à convivência como sócios, criando uma experiência que, além de trazer conhecimento, aumenta a confiança entre eles.

O que era inicialmente treinamento acabou transformando-se no próprio processo de sucessão. À medida que os negócios administrados pelos três apresentam resultados positivos, eles vão recebendo mais atividades relacionadas à SSA. Garrote explica que, até aqui, os três já são responsáveis por algumas áreas de negócio da companhia e que sua meta é, em quatro anos, ter transferido toda a gestão da SSA para os membros da nova geração. Para o fundador, o processo tem se mostrado eficiente em todos os sentidos.



Família Souza - SSA

“Mais que a prática do negócio, o laboratório tem ajudado a todos os membros da família a entender como se constrói nosso patrimônio, dando a eles a oportunidade de crescer também. O que eles conseguirem gerar de renda e construir de patrimônio em cima disso, será deles”, afirma, lembrando ser um processo semelhante ao que ele viveu com o sogro, Carlos Vieira, o que também explica o acolhimento dado por ele aos seus genros e nora.

Até aqui, o filho e os genros de Garrote cuidam de algumas fazendas, do negócio de criação de frangos, da lavoura de soja e milho e da plantação de eucaliptos, e seguem crescendo dentro de uma sociedade construída entre os três casais. Recentemente tiveram uma reunião importante para decidir se continuariam a investir 100% dos resultados ou se iriam distribuir uma parte.

Os relatos são de que este foi um dos debates mais ricos e mais alinhados que tiveram, no qual tiveram a clara percepção de que realmente eram sócios. Vale lembrar que isso não significa descuido com o principal negócio da família, que é o abatedouro. “Hoje eles tocam os negócios deles nos finais de semana e, durante a semana o tempo deles é do abatedouro, mas a experiência prepara cada um para cuidar do todo e para serem sócios, distinguindo os papéis que serão executados no futuro”, diz. Além disso, o laboratório tem dado a cada casal o tempo e a experiência necessários para desenharem com maior clareza seus projetos de vida.

CAMINHOS DIFERENTES

MAS COM A MESMA RESPONSABILIDADE

Dois dos sócios da segunda geração da Centauro e da Centerparts mostram como projetos de vida, mesmo distintos, podem contribuir para o crescimento das empresas

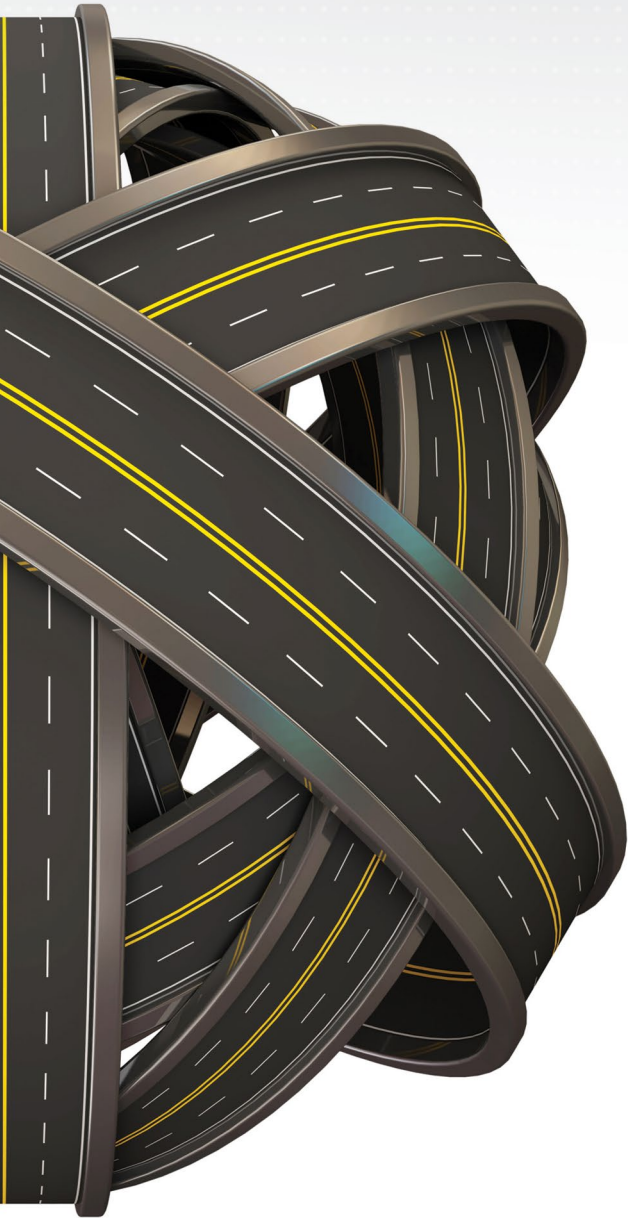
POR FÁBIO BARROS

Por trás de famílias empresárias bem sucedidas, além do negócio e do espírito empreendedor, está a realização de seus membros. Um fator de sucesso importante para a continuidade da família empresária é contar com pessoas que tenham projetos de vida claros, estruturados e compartilhados para que tomem decisões ao longo da vida que garantam sua realização individual, dentro ou fora da empresa.

A família Ayres Fonseca é um bom exemplo, atuando há mais de 40 anos no setor de fabricação e distribuição de autopeças. Do espírito empreendedor de

três amigos que se tornaram sócios não familiares, nasceram a Centauro e a Centerparts. A primeira foi fundada em 1970, e foi uma das pioneiras no setor de latarias no *aftermarket* no Brasil.

Sediada em Guarulhos (SP), a companhia começou com a crêmeação de para-choques e, com o crescimento, tornou-se a maior fornecedora de lataria para os segmentos leve e pesado do mercado nacional. Atualmente, ela fabrica e distribui capôs, painéis, assoalhos, para-lamas e peças para cabines de caminhões. No total, são cerca de 4mil itens que



RENATO AYRES FONSECA,
sócio da segunda geração
da Centauro e da Centerparts

abrangem as principais marcas do mercado: Volkswagen, Ford, Fiat, General Motors, Peugeot, Renault, Honda, Toyota e Mercedes-Benz.

A Centerparts é uma distribuidora de autopeças com 20 anos de atuação no segmento de acabamento, carroceria e acessórios em geral para automóveis nacionais e importados. São 12.000 m² situados na Vila Anastácio, Zona Oeste de São Paulo, de onde saem os produtos distribuídos a todo o território nacional e internacional. Hoje a sociedade é composta por 2 núcleos familiares, os Ayres Fonseca e os

Galetti, que realizam reuniões regulares de sócios.

Os negócios da família sempre atraíram Renato Ayres Fonseca, que aos 17 anos já trabalhava na Centerparts. Ele embalava pedidos na expedição, começando depois estágios em diferentes departamentos da empresa ao mesmo tempo em que cursava a faculdade de Administração. “Depois dos estágios, passei a assessorar meu pai em todos os assuntos da empresa, ainda sem um cargo definido”, lembra.

O cargo viria um tempo depois, e sem o conhecimento do pai. Renato ficou sabendo de uma vaga na Centauro, que era administrada pelo sócio do pai. Achando que seu perfil se encaixava, ele preparou um currículo e o enviou. Acabou chamado para uma entrevista e, depois de três meses e de um processo formal de seleção, foi contratado como gerente de vendas da Centauro.

Sobre a motivação para concorrer à vaga, Renato lembra que queria assumir algumas responsabilidades e colocar em prática sua visão de gestor. “Na Centerparts eu não conseguia, porque cada área já tinha seu próprio gestor”, diz. Ele lembra que o pai viu com bons olhos a iniciativa e o reconhecimento obtido com a contratação. “Depois, como eu já havia incorporado um pouco do perfil de gestão dele, gostou de ver um membro da família também acompanhando os negócios da outra empresa”, ressalta.

Na Centauro, Renato pôde colocar em prática o que



havia aprendido até ali e, mais que isso, aprender mais e construir sua história dentro da empresa. Hoje ele volta à Centerparts, dividindo seu tempo como diretor executivo das duas empresas. Aos 40 anos, ele afirma ainda ter muito a oferecer. “Ainda tenho um papel importante a cumprir nas empresas, por isso tenho buscado sucessores para as funções que ocupo. Isso vai me permitir alçar voos ainda maiores”, diz.

Outros caminhos

A tradição no setor de autopeças não seduziu Elisa Ayres Fonseca, irmã de Renato e sócia da segunda geração da companhia. Fisioterapeuta por formação, ela encontrou na gastronomia um projeto de vida e uma carreira que, por mais improvável que pareça, a tornaram mais próxima dos negócios da família.

Elisa lembra que, apesar da formação em Fisioterapia, a profissão não a realizava completamente e, ainda, a frustrava financeiramente. “Era algo que me preocupava. Apesar da empresa da família”, conta. Como já havia o interesse pela cozinha, ela passou uma temporada na França, onde aprendeu o novo ofício, chegando a trabalhar como chef de cozinha.

Na volta ao Brasil, Elisa trabalhou em diversos restaurantes e, depois de um tempo, decidiu abrir o seu próprio. “Como eu ralava muito o dia inteiro, decidi ralar no que fosse meu. Acho que herdei um pouco do espírito empreendedor do meu pai”, diz. Pai que, como ela lembra, sempre quis que os três filhos trabalhassem com ele.

“Quando ele viu que eu tinha decidido ter uma empresa, me chamou para trabalhar com ele para aprender como era”, revela. Elisa aceitou o convite,

mas sem perder o foco em seu projeto: o trato com o pai previa que sua passagem pelas empresas da família teria começo, meio e fim com o objetivo de aprender o que fosse necessário para abrir seu negócio. “Assim, trabalhei um ano com ele, rodei as áreas e conheci um pouco de cada uma”.

Mesmo assustada com o tamanho e os desafios do negócio da família, Elisa reconhece que aquele foi um período benéfico, onde ela aprendeu muito sobre recursos humanos, contabilidade, controles etc. O passo seguinte foi a abertura, em 2012, do restaurante Maracujá, na região dos Jardins, em São Paulo, inaugurado com recursos da própria Elisa. Como era de se esperar, o negócio evoluiu e teve uma segunda unidade inaugurada em 2014.

“Não tenho planos de voltar a trabalhar com meu pai. Entrei para aprender e sair”, comenta. Mas o fato de não trabalhar nas empresas da família não significa que Elisa vá se distanciar dela. Ao contrário, ela afirma que a vivência como empresária deu a ela uma visão que, mais que conhecimento, lhe traz prazer no envolvimento nas questões da empresa da família.

Na prática, a Centauro e a Centerparts provavelmente perderam uma executiva, mas ganharam uma sócia muito mais interessada. “Hoje tenho visão do negócio, sei quem é quem e como cada setor funciona. Estou mais preparada para ser sócia do que gestora”, afirma. Graças ao ano vivido lá, e à experiência acumulada no seu negócio, ela hoje se interessa muito mais.

“Se eu tivesse exercido a fisioterapia, talvez não tivesse tanto interesse”, diz. E o interesse, em ambos os casos, vai na direção do crescimento. Sobre os restaurantes, Elisa ressalta que o objetivo é crescer. “Não tenho formatado como será a direção disso, se será próprio ou franquia, mas a ideia é profissionalizar cada vez mais o processo e caminhar para multiplicar sim, de alguma maneira. Estamos estudando, definindo processos, tudo com este objetivo”, conclui.

O futebol e as famílias empresárias



RENATA BERNHOEFT
Sócia da hõft -
transição de gerações

POR RENATA BERNHOEFT

A instituição família é uma das que vem vivendo grandes transformações ao longo dos últimos anos, com grandes reflexos sobre a cultura familiar, a base para a continuidade de uma família empresária.

Mas como se constrói uma cultura familiar? Mesclando elementos das histórias de seus antepassados, das famílias que lhe deram origem, adicionando experiências de vida e a influência do meio onde seus membros vivem e convivem. E dependendo de suas características culturais, uma família terá maiores ou menores chances de construir sua continuidade como uma família empresária.

E como o meio, de um modo ou outro, nos influencia, vale uma reflexão sobre os eventos recentes realizados no Brasil. O que podemos aprender com o futebol e nossa recente performance como país nesta Copa do Mundo? O que a seleção brasileira nos mostrou sobre nossa cultura e nossa continuidade? Quais foram os valores que guiaram as ações de nosso grupo em sua trajetória, até o fatídico 7 a 1, e um amargo quarto lugar?

Parece claro que havia em nossa seleção um sentimento de superioridade já enraizado, como se, pelo fato de termos sido historicamente tão bons, tivéssemos nosso futuro garantido, algo muito parecido com o que ocorre em algumas famílias empresárias de sucesso, como se, pela sua tradição, sempre tivessem espaço reservado no pódio.

Havia também uma crença de que a força de nossas emoções, somada a garra e vontade de vencer, superaria qualquer técnica. Mesmo sem o devido preparo, poderíamos sair vencedores somente inspirados pela força dos pulmões da torcida ao cantar o hino nacional. Daqui certamente tiramos uma lição importante quando, como empresários, consideramos a premissa de tomar decisões fortemente influenciadas por emoções, ao invés de levarmos em conta fatos e dados.

Além disso, considerando os aspectos de trabalho em equipe e equilíbrio entre o brilho individual e o desafio coletivo, este foi o time que historicamente teve o mais breve tempo de preparo, integração e treinamento. A tranquilidade com que isso foi aceito, não apenas pela seleção,

mas pela grande maioria da torcida, deixou clara nossa tendência ao imediatismo e ao resultado de curto prazo.

Mais uma lição se tira daqui: no esporte ou nos negócios, precisamos nos dar conta de que o preparo, o planejamento e a integração de nossa equipe é essencial para o momento de atuação. Ou ainda, nossa integração e preparação é fundamental para a continuidade.

Confirmando essa postura, vemos o que aconteceu 15 dias depois, quando sediamos também a RoboCup - Campeonato Mundial de Robótica. Uma das categorias incluía um jogo de futebol entre robôs, onde a Alemanha novamente venceu o Brasil, desta vez por 11 a 1. A disparidade é reflexo do abismo que separa nossos distintos estágios tecnológicos. Cada time poderia ser composto por dois robôs, mas o Brasil só conseguiu desenvolver um apto para a partida. Os dois alemães foram aprimorados por professores desde 2009, o robô brasileiro foi construído por universitários nos cinco meses anteriores a competição.

A comparação é pertinente e nos deixa uma questão: como nossa cultura impacta os processos de sucessão e continuidade? Será que, como famílias empresárias, estamos agindo da mesma forma que nossos ídolos? Para nossa perpetuação é importante saber que o mercado, assim como o futebol, já não oferece tanto espaço para a administração baseada somente na vontade de vencer, garra na hora do jogo e improviso.

Cada vez mais precisamos de preparo técnico, estudo, análise, dedicação, pesquisa e desenvolvimento contínuo. As empresas que mais admiramos seguem padrões cada vez menos intuitivos, sem deixar de serem humanas ou emocionalmente sensíveis, porém com muita lógica em suas ações.

Como nação temos heranças culturais diversas que podem parecer incompatíveis, porém merecem nosso devido reconhecimento. Podemos continuar sendo os detentores da arte e do jeitinho, mas precisamos levar em conta que, para a continuidade, eles precisam ser acompanhados de competência, treinamento, integração e seriedade.

ENTENDENDO o mecanismo de DOAÇÃO

Bem realizada, a doação de bens é uma eficiente ferramenta de planejamento sucessório, antecipando decisões e organizando o patrimônio.





A realização de um planejamento sucessório bem feito conta com uma série de ferramentas, este planejamento no âmbito do patrimônio é fundamental, além dos aspectos sucessórios nos campos da família e empresa. Uma destas ferramentas é a doação, muito usada em projetos de sucessão patrimonial que tratam da transferência de bens de qualquer natureza e, via de regra, pode ser feita por qualquer pessoa.

Flávia Andrade, da TozziniFreire Advogados, explica que a doação é um meio legal de transferir patrimônio, em vida, de acordo com a vontade do doador e respeitando a lei. Ela lembra que dentro do sistema legal brasileiro o doador não pode exigir contrapartida.

Mas para que serve o instrumento da doação? Segundo Flávia, ela pode ser utilizada em diversas situações, como planejamento antecipado da composição futura dos bens do doador, transferência de responsabilidades, planejamento tributário, experiência de direitos e deveres, além de laboratório da relação societária para a próxima geração, entre outros.

Ela pode ser utilizada para projetos de planejamento sucessório, permitindo antecipar a distribuição tanto de bens, quanto de direitos. Nesses casos, é o doador quem identifica para quem ela será feita e em que momento. Mas a doação não pode ser feita de qualquer maneira.

Como fazer

Flávia lembra que o patrimônio de qualquer pessoa, casada, vivendo em união estável ou com filhos, se divide em duas partes iguais: a legítima e a disponível, cada uma correspondente a metade do patrimônio total. A parte legítima é a que se destina aos herdeiros - cônjuge e filhos, ou para quem não tem filhos, cônjuge e seus pais -, e só pode ser doada em processos de adiantamento de herança e seguindo os critérios da lei. Já a metade disponível, pode ser doada para qualquer pessoa. Caso não haja doação, ela segue o mesmo destino da parcela legítima.

Isso significa que, se o doador tiver cônjuge, filhos ou pais vivos ele pode utilizar como disponível na doação apenas de 50% de seu patrimônio, ficando o restante reservado aos herdeiros. “Este é o conceito. Quando a doação é feita de ascendentes para descendentes, é importante definir se ela sairá do patrimônio legítimo ou do disponível, porque muda a dinâmica do processo”, explica.



"A herança muda de acordo com a decisão do doador, que com isso pode determinar quinhões diferentes para um ou mais herdeiros"

FLÁVIA ANDRADE

Se o doador decide passar 30% de seu patrimônio para os filhos como adiantamento de herança, ou seja, da parcela legítima do patrimônio, essa doação deverá ser compensada no momento do inventário. Ao contrário, se ele determina que os bens doados saiam de seu patrimônio disponível, aí não há compensação. "A herança muda de acordo com a decisão do doador, que com isso pode determinar quinhões diferentes para um ou mais herdeiros", afirma Flávia.

Uma vez definida de que parte do patrimônio sairá a doação, o doador pode determinar como ela será feita. É possível fazer a chamada doação com retenção de usufruto: a pessoa doa o bem, mas continua com o poder de decisão e de uso econômico sobre ele. Por exemplo, no caso de um imóvel, o uso e a renda de um eventual aluguel continuam com o doador; no caso de ações ou cotas, o poder de voto e a distribuição de lucros e dividendos continuam com o doador. Além disso, o usufruto pode ser total ou parcial. "Posso transferir as cotas e manter 50% do controle, passando para os herdeiros 50% do poder econômico e de voto", explica Flávia.

Há ainda os modelos de doação, que pode ser pura e simples, prática que vem caindo em desuso. Aqui, o bem ou direito é transferido do doador para o donatário sem qualquer restrição. Este modelo praticamente deixou de ser utilizado depois do ocorrido com a Lacta. Nos anos 90, o então presidente da companhia, Adhemar de Barros Filho, doou 90% de suas ações aos filhos, transferindo completamente o controle à nova geração, e o fez de modo puro e simples. Livres para fazer o que bem quisessem, e descontentes com a gestão liderada pelo pai, venderam o controle da empresa para a Kraft Foods, deixando ao pai apenas 10% de participação na empresa da família.

Já a doação clausulada, mais utilizada nos dias de hoje, é feita sob determinadas condições, como uma reserva de usufruto. Por exemplo, é possível doar uma casa, mas ficar com o uso vitalício dela. Se isso não for respeitado, há uma regra que prevê a reversão da doação.

Pontos de atenção

Fabio Botelho, advogado na área de Direito de Família e Planejamento Sucessório, lembra que é preciso estar atento aos detalhes de um processo de doação. Para isso, é preciso cuidado na preparação de cláusulas e condições de acordo com as necessidades

e demandas de cada família. Ele lembra que há características próprias a cada uma - algumas têm empresas, outras têm imóveis etc. - que devem ser levadas em conta. As doações devem ser feitas respeitando-se o perfil do patrimônio da família.

Este perfil será desenhado com as cláusulas. Por exemplo, é possível determinar a incomunicabilidade de um bem, o que significa que ele pertencerá apenas à pessoa que o recebe, mesmo que ela se case. As cláusulas incluem ainda a impenhorabilidade, reversão e inalienabilidade, entre outros (veja box).

Na metodologia adotada pela höft - transição de gerações para processos deste tipo, sempre é sugerido que os desejos de quem é detentor do patrimônio sejam debatidos com aqueles que irão recebê-lo. “Este diálogo minimiza a possibilidade de surpresas futuras e permite, principalmente nas famílias empresárias, que a coesão seja construída pelos membros da família”, explica Wagner Teixeira, sócio-diretor da companhia.

Ele lembra que, normalmente, o patrimônio é diversificado, podendo inclusive prever instrumentos que regulem mais patrimônio fora dos negócios para os mais avessos ao risco e patrimônio empresarial - ações ou cotas - para aqueles que têm interesse em manter-se sócios ou acionistas. Mais que isso, com o processo debatido e alinhado entre todos os envolvidos, minimizam-se as chances de conflitos familiares: tudo foi legitimado pela vontade das partes.

O planejamento da sucessão patrimonial tem se mostrado uma tendência em todo mundo, isso por conta dos impostos cada vez mais altos cobrados sobre a transferência de bens. Em alguns países, ele vai de 30% a 55% do valor do bem. Botelho lembra que, no Brasil, é cobrado o ITCMD (Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação), um imposto estadual que varia de 2% a 8%, e deve seguir a legislação de cada estado. É o mesmo imposto cobrado sobre a herança só que, em caso de doação, ele é pago pelo doador. “Se a doação não é feita, este imposto deverá ser pago pelo herdeiro durante o inventário. O que vale aqui é a possibilidade de definir quando pagar o imposto”, explica.

Por isso, além de ser uma ferramenta de transmissão e planejamento dos bens, a doação pode ser um mecanismo de economia tributária, evitando que os bens entrem em inventário após a morte do doador.

“Por trás da necessidade de planejamento está o imprevisível e devemos fazer de tudo para minimizar seus efeitos”

FÁBIO BOTELHO

ENTENDENDO AS CLÁUSULAS DE DOAÇÃO

INCOMUNICABILIDADE

O bem pertencerá somente à pessoa que o recebe, o que significa que, se for casada, o cônjuge não terá direito de propriedade sobre o bem. A incomunicabilidade pode ser extensiva a frutos e rendimentos, desde que esteja explicitado na doação: tudo o que bem render, será somente do donatário, assegurando que o patrimônio fique dentro da família.

IMPEHORABILIDADE

Aqui o bem doado não pode ser dado em garantia de dívidas. É uma forma do doador se certificar que o bem continuará na família.

REVERSÃO

Caso a pessoa que receba a doação faleça antes do doador, o bem retorna para ele.

INALIENABILIDADE

Cláusula que impede que o bem doado seja vendido. É uma cláusula pouco utilizada - e geralmente não recomendada - pois fere um possível interesse de que, no futuro, o bem seja vendido.

FIDEICOMISSO

Determina que o bem será entregue a alguém, que vai zelar por ele e, sob determinadas condições, entrega-lo a um terceiro. Numa situação real: o fundador pode doar um bem a um de seus filhos e definir que, quando seus netos fizerem 21 anos, ele será transferido para eles.

Na verdade, o que falta para que a doação ganhe espaço nos planejamentos sucessórios e tributários é quebrar um paradigma cultural: atualmente o tema é pouco abordado, já que remete à falta de alguém.

Botelho revela que as doações ainda são pouco utilizadas no Brasil, estando presentes em apenas um terço dos casos de partilha de grandes patrimônios. “É antes uma questão cultural do que propriamente jurídica. Os instrumentos jurídicos existem, mas o brasileiro não gosta de falar sobre esse assunto”, diz, ressaltando que as divisões de patrimônio geralmente são tratadas na morte ou no divórcio. “O que é sempre o pior momento, uma vez que as emoções estão afloradas” diz.

Empresa de sucesso, patrimônio crescente

Para Jorge Nishimura, presidente do conselho de administração da Jacto, o crescimento da empresa é uma necessidade e o aumento do patrimônio, uma consequência. É preciso estar pronto para ambos

A Jacto, fabricante de máquinas agrícolas sediada em Pompeia, interior de São Paulo, conquistou este ano duas posições de destaque no ranking Maiores e Melhores da revista Exame. A companhia foi apontada como a melhor empresa do agronegócio e também a melhor companhia do setor brasileiro de bens de capital.

Como base para as indicações, um faturamento de US\$ 613 milhões em 2013 (23% a mais que em 2012), a melhor margem de vendas do setor de máquinas agrícolas (10,8%) e a segunda geração de riqueza por empregado (US\$ 73,2 mil per capita). Tudo isso em uma empresa que não faz dívidas desde 1982 e, mais que isso, vem realizando todos os investimentos importantes com recursos próprios.

Esse processo de crescimento vem acompanhado pela consequente ampliação do patrimônio, o que exige atenção especial da família Nishimura, o que representa um bom desafio para o presidente do conselho. “Um empresa que não cresce tem alguma enfermidade. Toda empresa, por natureza, tem que crescer”, afirma Jorge Nishimura.

O executivo reconhece que esta necessidade traz uma série de demandas e lembra que, sob a perspectiva das empresas familiares, uma das principais questões a serem definidas é como balancear o crescimento com a liquidez para os sócios. Pender para um lado, certamente irá enfraquecer o outro.

Nishimura lembra que na época em que a primeira geração estava no comando, todo o lucro era investido de

volta na companhia. “E ainda era pouco, pela necessidade de crescimento que tínhamos”, lembra. Com a chegada da segunda geração à empresa - formada por Jorge e seus quatro irmãos - percebeu-se a necessidade de se construir estruturas distintas de patrimônio e gestão.

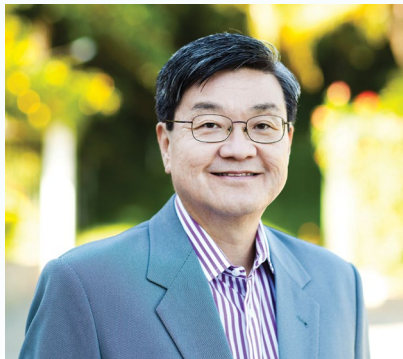
Busca de equilíbrio

Parte desta necessidade vem do fato de que, na segunda geração, tipicamente chega-se a uma situação em que nem todos os membros da família estão na gestão da empresa e por isso não recebem salários, que foi o caso dos Nishimura. “Por conta disso, decidimos separar gestão e propriedade e, partir desse momento, tivemos que criar o pagamento de dividendos aos sócios”, diz.

A decisão estimulou ainda mais a busca por equilíbrio. De acordo com o executivo, a questão aqui é equilibrar o pagamento de dividendos com a capitalização da companhia. “É o que temos buscado e, com a chegada da terceira geração, esses assuntos ganham contornos ainda mais intensos por conta do aumento da família. Um dos nossos desafios é administrar o fluxo de recursos para os acionistas”, explica Nishimura. O desafio se explica em uma comparação simples: quando retira uma parte dos lucros para o pagamento de dividendos, a administração tira um pouco da energia necessária para o crescimento, mas isso precisa ser planejado de forma a garantir a continuidade da empresa.

Para o executivo, está aí um dos motivadores para que a família torne a empresa cada vez mais rentável. A rentabilidade, aliás, é a outra variável da equação envolvida aqui: se não há renda, não pode haver divisão de lucros. Por isso o executivo acredita que a gestão operacional deve ser trabalhada para que os negócios gerem boa rentabilidade. “Isso com eficiência operacional, para que possamos crescer dentro de um ambiente de subidas e descidas do mercado”, ressalta.

Por fim, somando-se aos dividendos e à rentabilidade, surge a inovação, elemento relacionado diretamente ao crescimento das organizações, mas que dependem de investimentos. “O resumo é simples: precisamos manter vários pratos girando ao mesmo tempo e tudo precisa caminhar junto”, afirma Nishimura.



“Uma das coisas que aprendemos como empresa familiar é a necessidade de trabalhar a harmonia. Conflitos não resolvidos paralisam e drenam a energia da empresa, por isso a harmonia é a base fundamental para viabilizar a companhia”

JORGE NISHIMURA,
presidente do conselho
de administração da Jacto

Governança

Para Nishimura, uma boa governança é a base para garantir o perfeito gerenciamento, e o equilíbrio, destas três frentes. E ele não fala apenas da governança corporativa, mas também da governança familiar. “Uma das coisas que aprendemos como empresa familiar é a necessidade de trabalhar a harmonia. Conflitos não resolvidos paralisam e drenam a energia da empresa, por isso a harmonia é a base fundamental para viabilizar a companhia”, diz.

Do lado da governança corporativa, o foco deve estar na montagem de conselhos de administração que funcionem. Bengt Hallqvist, um dos fundadores do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), defende a criação de conselhos como uma forma eficiente de proteção do patrimônio da empresa e de maximização de seus recursos. Não por acaso, ele traz prestação de contas, trabalho em projetos e planos estratégicos e, por fim, a garantia de que os resultados serão melhores.

Além da transparência trazida por uma boa governança, Nishimura defende também o estabelecimento de papéis distintos para o gestor e para o conselheiro da companhia que, para ele, não podem ser a mesma pessoa. “Muitas organizações cometeram este equívoco. O gestor tinha tanta autonomia, que acabou fazendo besteira. Meu pai dizia que, na multidão de conselheiros há sabedoria e ali você consegue capturar prudência”, defende.

Daí a importância do conselho e de sua participação ativa no planejamento estratégico da companhia. Na Jacto, por exemplo, o modelo adotado conta com visão de dez anos e não se trata de uma visão tirada da cartola, mas de uma série de análises feitas por um grupo amplo, envolvendo acionistas familiares, membros do conselho e da alta gerência da companhia. Todos são reunidos em um mesmo ambiente e ajudam a construir a visão de onde a empresa quer estar em dez anos.

O processo cria um ponto comum no futuro, que deverá ser perseguido por todos, e acompanhado por planejamentos táticos com visões de três anos. “Esta rota é fundamental para o crescimento e alinhamento de toda a equipe”, diz.

Nishimura revela que estas discussões sobre a empresa acontecem em fóruns distintos, dependendo do tema. Hoje a família conta com um ambiente de holding, onde são tratados os assuntos sócio familiares; conta com os conselhos para as discussões estratégicas; e com as gerências para as questões operacionais. Essas estruturas contam ainda com os chamados comitês de apoio, específicos para temas como risco, tecnologia, família e inovação.

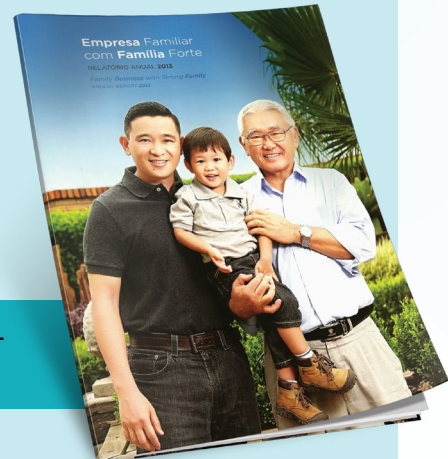
PATRIMÔNIO

Um dos pontos que Jorge Nishimura faz questão de reforçar é que empresas familiares, como a Jacto, precisam contar com uma família forte, que divida as decisões. Ele lembra que grande parte das estruturas encontradas hoje no mercado financeiro, por exemplo, são formadas por fundos que administram bilhões e são geridos por um profissional, geralmente muito bom. “Os acionistas confiam que ele vai trazer resultados, mas não participam, e aí está o problema, afirma Jorge. Grandes crises nascem de executivos com autonomia demais”, reforça.

Em estruturas assim, quando os problemas acontecem é que se percebe que iniciativas foram tomadas sem autorização da família. “A família tem que participar das decisões relevantes”, diz, lembrando que na Jacto os sócios familiares participam ativamente das decisões da companhia. “Temos um gestor, mas estamos atentos e informados sobre o que acontece na empresa. Não abdicamos das decisões que dizem respeito ao andamento da empresa”, diz.

A força da família Nishimura se vê no relatório anual da companhia. Em sua capa, uma imagem da 2ª, 3ª e 4ª gerações da família e o título, que não deixa dúvidas: Empresa Familiar com Família Forte. O compartilhamento de decisões sobre a empresa, e seu patrimônio, de acordo com Jorge, só funciona se os sócios confiarem plenamente uns nos outros, e para isso é importante que os valores de origem estejam claros e alinhados para todos. “Isso tem uma relevância muito grande. Precisamos ter liberdade emocional e franqueza dentro da organização. É a alma da empresa”, defende.

RELATÓRIO ANUAL
Empresa Familiar
com Família Forte



CONHECIMENTO EM EXPANSÃO



A formação de sócios é um dos maiores desafios das famílias empresárias. E não apenas a formação acadêmica, mas a preparação para que, mais que administrar o negócio da família, saibam conviver e agir como sócios, garantindo a continuidade e o crescimento do patrimônio.

Já há algum tempo esta preparação deixou de ser intuitiva, ou baseada apenas nas orientações e instintos dos fundadores, e formalizou-se na forma de cursos estruturados e com grades desenvolvidas especialmente para este fim. A höft - transição de gerações, por exemplo, desde 1986 desenvolve iniciativas na área de formação para sócios, herdeiros e conselheiros em temas empresariais, relativos a sucessão e governança para famílias empresárias.

“Estas iniciativas complementam a formação universitária, que é muito mais focada no desenvolvimento de executivos e por isso mesmo não abrange temas mais sensíveis a empreendedores e empresários”, afirma Wagner Teixeira, sócio e diretor geral da höft - transição de gerações. “A prática tem mostrado que investir na educação de sócios e familiares proporciona uma evolução mais rápida e consistente

nos processos de sucessão e continuidade”, diz, lembrando que esta experiência deu origem ao Modelo de Educação das Famílias Empresárias, que contempla nove áreas de conhecimento fundamentais para a formação de um bom sócio.

Teixeira explica ainda que o programa é desenvolvido exclusivamente para a realidade dos sócios e seus familiares. “Ele representa uma combinação de ações de curto, médio e longo prazo, com workshops, seminários nacionais e internacionais, encontros e cursos para o desenvolvimento e educação continuada da família empresária”, explica.

Parceria

Em 2013, uma parceria entre a höft - transição de gerações e a Consulsac levou o Curso de Formação de Sócios ao interior de São Paulo, mais especificamente à cidade de Leme. Paulo Sacchi, diretor da Consulsac lembra que o curso foi uma necessidade identificada no desenvolvimento de sua atividade de coaching.

“Nos associamos nesse projeto em Leme”, conta, lembrando que o acordo permitiu à Consulsac levar a

Parceria da höft - transição de gerações com a Consulsac, de Leme, leva o curso de formação de sócios para as famílias empresárias do interior de São Paulo

grade de matérias desenvolvidas pela höft - transição de gerações, com algumas adaptações, para o primeiro programa de formação de sócios realizado na cidade.

A iniciativa reuniu 18 alunos em um curso realizado ao longo de dez sábados, em período integral. As aulas foram dadas por profissionais da höft - transição de gerações, que se deslocaram para Leme com este fim, e complementadas por Sacchi. “Durante o curso tratamos de aspectos que vão além dos negócios, como o relacionamento familiar, os diferentes papéis que deverão ser assumidos ao longo da vida, entre outros temas”, diz Sacchi. Não por acaso, a avaliação do curso, feita pelos próprios participantes, obteve 95% de satisfação.

Cerca de 80% dos participantes eram sucessores de empresas familiares locais e 20% sucedidos. A maioria estava na faixa dos 30 anos. “É uma semente que deve atingir também o restante da família e sócios. A resposta foi muito boa, muito positiva”, diz. Para ele, o objetivo agora é dar continuidade à parceria.

Repercussão

André Dellai, um dos sócios da segunda geração da Construtora Transvia, foi um dos participantes do curso realizado em Leme. “Foi gratificante. Eu trabalho com meu pai e, mesmo me dando muito bem com ele, aprendemos coisas que vão além do que imaginávamos”, diz. Além do aprendizado, o

empresário destaca o networking realizado durante o curso.

Para Dellai, um dos diferenciais do curso foram os testemunhos dados por famílias empresárias e as experiências reais apresentadas. “A aplicação prática das teorias é importante, principalmente quando falamos da convivência em família. Tenho duas irmãs que não atuam na empresa e nunca tínhamos parado para pensar nisso”, revela.

Outro ponto do aprendizado destacado pelo empresário foi a organização da empresa. “Aprendemos sobre protocolos que a empresa deve ter e ouvimos de um representante de uma família empresária como deve ser feita a transição, como podemos nos transformar em uma família empresária. Há toda uma teoria por trás disso, que agora passamos a aplicar”, comemora.

Dellai conta ainda que o pai dele ficou tão empolgado com as informações, que deve participar do próximo curso. “Cada módulo que eu assistia era uma novidade que eu trazia para ele”, afirma. E não só, este primeiro choque de informações despertou nele o desejo de obter mais, e Dellai está se preparando agora para fazer outros cursos nas áreas de relações de família e administração contábil. “Foi uma troca de experiências muito boa, que nos deixou mais maduros como empresários”, diz.

A certeza de que a experiência foi positiva não vem só dos alunos. A responsável pela coordenação dos cursos da höft - transição de gerações, Juliana Fuchs, afirma que esta primeira iniciativa fora de São Paulo, com um curso de longa duração e seus resultados, devem estimular a realização de outras. “O feedback que recebemos foi fantástico. Muitos participantes disseram que o curso abriu o horizonte para novas questões que vão ajuda-los na construção da continuidade de suas empresas”, afirma. Juliana diz ainda que outras iniciativas como esta estão sendo planejadas e fazem parte do DNA da höft - transição de gerações, que pode desenvolver programas sob medida de acordo com demandas específicas.

CURSOS OFERECIDOS PELA HÖFT - TRANSIÇÃO DE GERAÇÕES

SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO PARA SÓCIOS E HERDEIROS

Programa com as bases para a transição de gerações, governança, sucessão e continuidade.

ENCONTRO DE FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

Com enfoque inovador, proporciona o intercâmbio de experiências e a exposição e casos reais na transição de gerações.

CURSO DE GOVERNANÇA PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

Preparação para atuar nos distintos níveis de governança das famílias empresárias.

PROGRAMAS DE FORMAÇÃO SOB MEDIDA

Para famílias ou grupos de membros de famílias empresárias.



ENTENDENDO

a mediação e arbitragem e sua utilização

POR WAGNER TEIXEIRA

As chamadas Câmaras de Conciliação, Mediação e Arbitragem foram legalmente instituídas em 1996, por meio da Lei 9.307, que definiu e regulamentou suas atividades. Esta inovação ainda não tem sido amplamente utilizada, muitas vezes por falta de conhecimento sobre os benefícios desta opção da legislação.

O que de fato conta é que o mundo jurídico passou a oferecer ao mercado a possibilidade de optar, em qualquer relação empresarial, por um processo chamado mediação e arbitragem, como alternativa à Justiça comumente utilizada. As Câmaras foram criadas com o objetivo de desafogar a Justiça e, ao mesmo tempo, dar mais agilidade às decisões. Trata-se da estruturação de centros de excelência que reúnem árbitros avalizados.

Estes especialistas, quando acionados, vão agir como decisores em qualquer tipo de divergências empresariais. Por isso, desde sua aprovação, o número de casos analisados pelas Câmaras instituídas para este fim só aumenta: passou de 21, em 2005, para 188 em 2013.

Para o mundo jurídico, esta pode ser considerada uma lei muito jovem, por isso sua utilização é pouco conhecida. Uma pesquisa realizada pela hÖft - transição de gerações apontou que, entre as 150 empresas familiares ouvidas, apenas um quarto conhece este mecanismo e utiliza as Câmaras como recurso para a solução de divergências em seus contratos.

Para que possam tomar decisões com embasamento,

experiência e conhecimento dos assuntos empresariais, as Câmaras utilizam o conhecimento de profissionais renomados e experientes, algumas vezes advogados, que garantem a qualidade na tomada de decisão. Aqui um diferencial importante: ao contrário da Justiça comum, nas Câmaras de Mediação e Arbitragem as decisões são tomadas por profissionais seniores, com vivência no mundo dos negócios e experiência com decisões corporativas. Podemos comparar a qualificação dos árbitros com praticamente a mesma que se requer para os conselheiros de grandes empresas.

Outro diferencial importante é a agilidade. Mais uma vez, na Justiça comum, um processo pode durar décadas. Nas Câmaras, ao contrário, um processo é definido em um período que vai de no mínimo três meses a um ano, no máximo. A celeridade garante que as decisões sejam tomadas antes que a empresa ou sociedade seja paralisada por conta de um processo.

Alguns ainda consideram a arbitragem cara, mas é preciso levar em conta que os profissionais envolvidos possuem alta qualificação em sua área de especialidade. Mais que isso, se levarmos em conta a duração de um processo na Justiça comum e nas Câmaras, fica claro que o custo final é muito menor do que o de uma longa briga judicial.

Isso porque a decisão de uma Câmara tem poder de sentença. É sempre bom lembrar que, ao optar pelo uso de uma Câmara de Mediação, deixando isso claro no contrato, a empresa abre mão da Justiça, não podendo apelar para qualquer outra instância, caso se sinta prejudicada, a não ser se houver erro na condução da arbitragem. Por isso mesmo, é sempre importante que os sócios se aprofundem e analisem bem o assunto antes de definir se os contratos devem mesmo ir por este caminho, levando em conta que a premissa de seu uso por uma empresa familiar é a agilidade.

Obviamente, a consulta e a posterior decisão devem resultar em cuidados, caso decidam pela adoção das Câmaras. Entre eles, conhecer bem a lei e pesquisar bem qual a Câmara a ser escolhida, antes de adota-la no contrato.

Uma vez escolhida, no final dos contratos desaparece o termo “fica eleito o Fórum...” e surge o “entre os sócios, elegem a Câmara...”. Isso significa que, quando houver uma divergência, ela será e caminhada à Câmara, que também tem regulamentos e define como o processo ocorre. Portanto, ao buscar uma Câmara, também é importante conhecer seu regulamento e os árbitros que fazem parte dela, afinal, são eles que irão arbitrar seu processo.

CONHEÇA AS CÂMARAS

Algumas Câmaras que atuam hoje no mercado são:

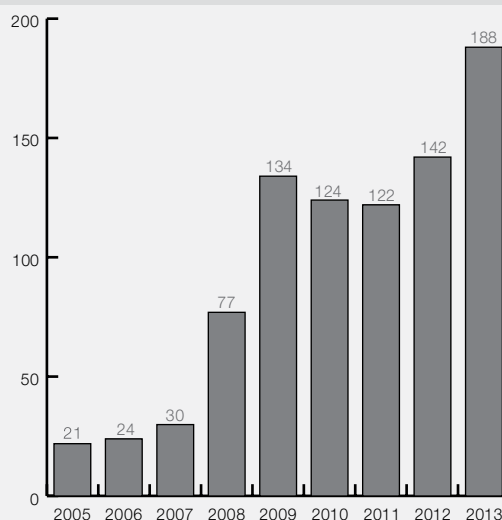
Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM)
www.camaradomercado.com.br

Câmara de Comércio Brasil – Canadá (CCBC)
www.ccbc.org.br

Câmara de Arbitragem da Fiesp
www.camaradearbitragemsp.com.br

CRESCIMENTO

O volume de disputas resolvidas nas Câmaras de Arbitragem cresce ano a ano:



FONTE: SELMA FERREIRA LEMES

ENTENDA AS DIFERENÇAS

O QUE É MEDIAÇÃO?

É a forma de solução de conflitos em que um terceiro neutro e imparcial auxilia as partes a conversar, refletir, entender o conflito e buscar, por elas próprias, a solução. Nas Centrais e Câmaras de Conciliação, Mediação e Arbitragem, a mediação será feita simultaneamente com a conciliação, sobretudo quando o conflito for causado por problema de ordem pessoal.

O QUE É CONCILIAÇÃO?

Também é uma forma de solução de conflitos em que as partes contam com a ajuda de um terceiro para chegar a um acordo. Aqui a conciliação será feita simultaneamente com a mediação, sobretudo quando o conflito for causado por um problema de ordem jurídica ou patrimonial.

O QUE É ARBITRAGEM?

Aqui as partes envolvidas elegem um terceiro, o árbitro ou o Tribunal Arbitral, que irá resolver a controvérsia. Ele emitirá uma sentença, contra a qual não caberá qualquer recurso.

VANTAGENS DO USO DAS CÂMARAS

São vantagens, dentre outras, desse tipo de resolução de conflito:

- A rapidez de julgamento.
- A economia de despesas.
- A validade e eficácia da sentença.

ÉVORA:

continuidade e crescimento caminhando juntos

Com quase 60 anos de história, sucesso da companhia reflete evolução da família Ling como família empresária

POR FÁBIO BARROS



SR. SHEUN MING LING (à esquerda)

A Évora é hoje umas das maiores holdings do País, com atuação global - por meio de suas controladas - em áreas como industrialização e comercialização de não tecidos de polipropileno (Fitesa); produção de latas de alumínio para bebidas (Crown Embalagens); produção de tampas plásticas (America Tampas); e reflorestamento (Rio Novo Florestal). De sua fundação, em 1955, até aqui, mais que o crescimento da empresa, o que se percebe é o amadurecimento da família Ling, que ao longo desse período soube se organizar para garantir a continuidade da empresa.

William Ling, vice-chairman do board da Évora e um dos quatro filhos do fundador, Sheun Ming Ling, lembra que existe uma coincidência muito grande de acontecimentos que exemplificam o vínculo entre sua família e a empresa. Começando pela fundação da

primeira empresa do grupo em 1955, em Santa Rosa (RS), no mesmo ano em que nasceu seu irmão mais velho.

“Nossa empresa começou pelo acaso. Imagine quais são as chances de alguém com mais de 30 anos deixar a China e se tornar empresário em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul, no meio dos colonos alemães. Foi o que meu pai fez”, lembra William.

Imigrante

Era o começo dos anos 50, a China acabava de viver a revolução comunista e Sheun, percebendo que as oportunidades seriam escassas, decide deixar o país. A primeira opção são os Estados Unidos, mas ele não consegue visto. Na mesma época, recebe o convite de algumas pessoas com as quais já havia trabalhado na China: eles estavam imigrando para o Brasil, onde abririam uma fábrica de óleos vegetais.

“Meu pai foi convidado para acompanhá-los e assim, em 1951, veio parar em Porto Alegre, onde se tornou funcionário da Incobrasa”, diz William. Na companhia, Sheun, que não falava português e não sabia dirigir, recebeu um carro e a função de circular pelo Rio Grande do Sul comprando matéria prima para abastecer a fábrica.

Em uma destas viagens, conheceu o dono da Igol (Indústria Gaúcha de Óleos Vegetais), uma pequena fábrica de óleos vegetais em Santa Rosa (RS), que a ofereceu aos donos da Incobrasa. O negócio caminhou mas, na hora da assinatura do contrato, um problema impediu que ele fosse concluído. Àquela altura o dono já havia se mudado para o Rio de Janeiro e, para manter seus planos, ofereceu a fábrica a Sheun, que teve receio de assumir o compromisso sozinho, mas não desistiu dele: associou-se a Charles Tse e, juntos, assumiram o desafio.

O novo sócio havia chegado a Porto Alegre em 1954 e também trabalhava na Incobrasa. A exemplo de Ling, discordava do conservadorismo do chefe e esperava pela oportunidade de ter seu próprio negócio. Tse ficou em Porto Alegre, cuidando da administração e da área comercial da empresa. Ling continuaria em Santa Rosa, responsável pela compra da matéria prima.

Na época ele já estava casado com Lydia Wong Ling e, juntos, transformaram a Igol na Olvebra em 1955, mesmo ano em que nasceu seu primeiro filho, Winston. William lembra que a história da empresa sempre esteve muito próxima da história da família. “Meus pais moravam praticamente dentro da fábrica. Só em 1961 nos mudamos para Porto Alegre e a família cresceu na mesma proporção dos negócios”, diz. Ao todo, a segunda geração é formada por quatro filhos: Winston, William e Rosa, nascidos em Santa Rosa; e Wilson, nascido já em Porto Alegre.

Entre 1955 e 1971, a Olvebra se consolida no segmento de processamento de soja, adquirindo a Rizóleo e a Sorol, que mais tarde seriam unificadas em torno da Olvebra S.A. No período, a companhia tornou-se uma das maiores processadoras de soja do Brasil.

Consolidada no setor de óleos, a empresa inicia, na década de 70, um forte processo de diversificação de negócios, passando a atuar nas áreas de embalagens, petroquímica, navegação, alimentos, adubos, agropecuária e reflorestamento, serviços financeiros, agenciamento e turismo. Nessa época são fundadas a Embrasa, produtora de latas de folha de flandres; e a

Fitesa, produtora de sacaria de rafia de polipropileno e de malha de polietileno, bases para tapetes, fibras, tecidos e decoração.

Reestruturação

Em 1988, o grupo passa por uma reestruturação societária e os negócios da Olvebra são divididos em duas sub-holdings: Olvebra Industrial, com atuação nas áreas alimentícia, agroindustrial e de embalagens;



WILSON LING, SR. SHEUN MING LING E WILLIAM LING

e Petropar, com negócios no setor químico, têxtil e agroflorestal. A família Tse fica com o controle acionário da Olvebra e a família Ling, com a Petropar.

Com o controle da Petropar, a família Ling realizou, em 25 anos, uma completa reformulação do portfólio de negócios. “No início dos anos 90 saímos dos negócios relacionados a petroquímica e dos negócios têxteis. A partir daí, iniciamos a construção de um novo portfólio na área de embalagens e mantas não tecidas, que temos até hoje”, explica William.

Foi nesse período - entre 1988 e 1995 - que a companhia associou-se com a Crown Cork & Seal Co., líder mundial no setor de embalagens, criando a Crown Embalagens (latas de alumínio), Petropar Embalagens (garrafas PET) e Crown Tampas (tampas plásticas). Em 2013, quando a Petropar completou 25 anos, a família decidiu rebatizar a companhia como Évora, nome que evoca os atributos da geração de valor e evolução que melhor representa o que o grupo faz hoje.

Ao longo da evolução dos negócios - desde a Olvebra até a Évora - a participação da família Ling também evoluiu, migrando de uma participação bastante operacional para uma posição mais voltada aos aspectos de governança. “Deixamos de ser operadores para sermos mais empresários”, diz William, lembrando que seu pai, no papel de fundador, viveu o negócio, tendo toda sua energia voltada para sua viabilização. “A vida de meu pai eram os negócios e a ambição de fazer coisas novas”, ressalta.

Sucessão e governança

Essa transição ocorreu ao longo da década de 80, quando a segunda geração começou a participar mais ativamente dos negócios. De acordo com William, neste período havia um envolvimento operacional mais intenso. “Eu e meus irmãos começamos, cada um supervisionando alguma atividade ou função. Um mais voltado para a área financeira, outro mais focado na gestão corporativa. Cada membro tinha um envolvimento funcional mais intenso”, explica.



GERALDO EBLING ENCK, Diretor Presidente desde 2005

Este envolvimento começou antes mesmo da divisão dos negócios entre as famílias Ling e Tse. Os filhos de Ling foram ocupando espaço na administração à medida que concluíam os estudos e Sheun Ling, já se aproximando dos 70 anos, pensava em como preparar a empresa para seguir em frente sem sua presença. No final de 1994, próximo de completar 74 anos e há 40 no comando dos negócios, Sheun indicou que se afastaria do dia-a-dia.

A decisão foi formalizada em agosto do ano seguinte, com a publicação do comunicado “Petropar encaminha sucessão”, assinado por Sheun Ling. Ali ele comunicava que, após conversas com os filhos e com o Conselho de Administração da Petropar, ficava definido que William e Wilson comandariam a empresa e que Winston

assumiria o comando da Terramar Participações, criada para explorar oportunidades de negócios fora do escopo estratégico da Petropar. A sucessão incluiu também a transferência do controle acionário das empresas para os herdeiros.

Em 1996, Sheun vai para a presidência do Conselho de Administração e William torna-se diretor-presidente da companhia, tendo seu irmão, Wilson, como vice-presidente. Como lição do processo, e da história da companhia até ali, os Ling perceberam que não deveriam apegar-se emocionalmente a qualquer empreendimento, seguindo em frente e adaptando-se aos novos tempos.

A adaptação levou à família uma nova postura diante dos negócios: eles deveriam dedicar-se mais à gestão, e menos à operação. Tanto foi assim que, no final de 2005, a segunda geração decidiu deixar os cargos executivos e dedicar-se à gestão estratégica. Na época, apenas a holding contava com a participação direta dos Ling, enquanto a empresa e suas divisões já eram conduzidas por executivos de fora da família.

“Entendíamos que, além de organizar melhor a governança da companhia, a saída dos herdeiros ajudaria a motivar os executivos, que teriam mais espaço para crescer profissionalmente”, lembra William. Com isso, em 2005, o principal cargo executivo da Petropar foi entregue a Geraldo Enck, que já trabalhava há 17 anos nas empresas do grupo.

A mudança foi concluída e hoje não há qualquer membro da família Ling exercendo atividade executiva no negócio. Os representantes da família estão no conselho e em alguns comitês de apoio ao conselho ou à gestão. “Não temos nenhum diretor ou gerente com vínculo com a família”, revela.

Isso não significa que a família afastou-se dos negócios, mas apenas de sua operação. Os membros da família Ling assumem hoje o papel de dar orientação geral aos negócios, preservar os valores e a cultura que são as bases da empresa e acompanhar os principais executivos (atuais e futuros). O próprio William resume as atividades da família em acompanhar os fatores críticos que são determinantes para a continuidade do negócio.

Desafios

Mas esta mudança não se deu sem dores. William lembra que ao longo dos processos houve momentos de maior dificuldade. A transição do fundador para a segunda geração, por exemplo, foi penosa, demorada e cara, mas com resultados positivos. Sheun convi-

via bem com os filhos na empresa, mas compartilhar seu comando se configurava em uma situação completamente diferente.

“Meu pai sempre se mostrou aberto às novas ideias que trazíamos para conduzir os negócios, mas ele demorou em fazer a transição por várias razões. Uma delas é que ele não tinha outro plano de vida. Se ele se desligasse da empresa, encontraria um vazio que não saberia como preencher”, afirma, lembrando que, depois que passou o comando para os filhos, Sheun nunca mais interferiu nos negócios da Évora. “Foi uma decisão tomada com segurança”, diz, lembrando que, dos quatro filhos, apenas ele e Wilson, o mais novo, continuam envolvidos com os negócios. Winston, o mais velho, vive em Xangai e Rosa, a terceira, vive em Hong Kong.

Uma vez no comando, a geração de William teve que trabalhar na construção de um novo perfil de atuação. Ele e os irmãos sabiam que deveriam ser realmente empresários, e não gestores ou executivos, o que foi um desafio. “Muitas vezes a atividade executiva é a que mais fascina os jovens. Há aquela imagem de quem faz a coisa acontecer. Mas antes há o papel do empresário que define estratégias, encontra as pessoas certas para implementá-las”, diz, lembrando que esta consciência sempre esteve presente para ele e os irmãos.

“Conseguimos construir um modelo de negócio saudável, com crescimento de 35% ao ano, sem sobressaltos e sem crises”, comemora William. Hoje a Évora tem US\$ 300 milhões em investimentos e uma equipe enxuta: 2,1 mil funcionários com enorme grau de autonomia.

Para famílias empresárias que estão no mesmo caminho, William diz que o principal conselho é não procrastinar: empresa e família são assuntos importantes demais para serem deixados de lado e, mais que isso, tratam-se de processos difíceis e demorados. “Nosso processo de transição do fundador para a segunda geração levou pelo menos sete anos. Se contarmos a partir daquele momento, foi demorado. A governança familiar foi mais demorada ainda. Se colocarmos como marco zero quando a segunda geração assumiu a gestão do negócio, levamos dez anos para formalizarmos a estrutura de governança familiar”, lembra. O fato é que qualquer destes processos, de sucessão ou governança, são complementares e se mantêm em constante desenvolvimento.

Outro ponto destacado por William é: não se deve

apegar a dogmas como, por exemplo, ter o sobrenome da família para ser o presidente da empresa. “Isso limita muito, engessa. Claro, se houver na família gente com competência para isso, ótimo. Mas não se pode ficar dependendo disso”, reforça. Comparando, o pai de William ficou na presidência da companhia por 40 anos, contra apenas nove do filho. Outro aspecto forte é humildade e desprendimento de todas as pessoas envolvidas no processo: elas devem colocar o negócio, a empresa e a família acima de seus interesses imediatos e individuais.

E, por fim, buscar apoio de gente isenta: conselheiros, mediadores, consultores externos. “Há gente muito séria trabalhando nisso. Muitas famílias têm receio de abrir sua intimidade e seus problemas para pessoas de fora. No nosso processo, tivemos facilitadores externos que foram extremamente importantes para nos trazer experiências de outras famílias e empresas. Isso é fundamental”, diz.

No fundo, William ressalta a necessidade de ter uma ideia muito clara do que se quer, no que se acredita. “Os propósitos tem que estar muito claros para todos os envolvidos. É importante que todos participem e tenham uma agenda que seja levada a sério. Tudo isso contribui para que o ambiente como um todo seja propício a melhoria”, conclui.



CHAMPAGNE TAITTINGER
82 anos de um ícone do mercado
de luxo e **CHAMPANHE OFICIAL**
DA COPA DO MUNDO 2014



NADA MELHOR DO QUE A FAMÍLIA

Contrariando muitos especialistas em negócios, Pierre-Emmanuel Taittinger mostra que o melhor para o negócio de uma família empresária é a presença da família

POR FÁBIO BARROS

O champanhe Taittinger, um dos mais exclusivos do mundo, viu sua popularidade crescer ainda mais este ano, quando foi escolhido o Champanhe Oficial da Copa do Mundo realizada no Brasil. O evento esportivo foi o ponto alto da marca em 2014 e coroou todo o esforço que Pierre-Emmanuel Taittinger, membro da terceira geração e hoje presidente da Casa de Champagne Taittinger, vem realizando para manter a companhia na família, garantindo a excelência do seu produto.

A história da companhia, no entanto, começa bem antes. Pierre Taittinger, avô do atual presidente, descobriu a região de Champagne ainda na Primeira Grande Guerra. Ele visitou a região como oficial do exército francês e, ferido em combate, foi transferido para um castelo construído no século XVIII,

o Chateau de la Marquetterie, emprestado pela família Forest-Fourneaux, produtora de champanhe, para o comando francês. Impressionado com o lugar, Pierre prometeu comprá-lo um dia.

A oportunidade surgiu nos anos 30. Abalada pela guerra, pela Grande Depressão e pela Lei Seca nos Estados Unidos, a família Forest-Fourneaux decidiu vender a propriedade. Pierre a comprou e, como já era comerciante de vinhos, decidiu usar sua rede de conhecimento para relançar o champanhe com o nome da família, o que aconteceu em 1932. Nos anos seguintes ele se estabeleceu como um dos líderes da região e, nos anos 50, foi admitido no Syndicat des Grandes Marques.

Venda e recuperação

Nos anos 90, a família Taittinger já havia expandido

sua atuação e investido em outros negócios no mercado de luxo. Um exemplo eram os mais de mil hotéis que mantinham na Europa. Esta expansão possivelmente prejudicou o fluxo de caixa da companhia e trouxe outros problemas financeiros, o que resultou na venda de todo o grupo, em 2005, para o fundo de investimento norte-americano Starwood Capital por 2,8 bilhões de euros, com o negócio de champanhe representando algo em torno € 300 milhões.

O negócio não foi fechado por unanimidade. Ele foi aprovado por seis dos sete filhos de Pierre - o voto contrário foi do pai de Pierre-Emmanuel. De acordo com o executivo, depois de 70 anos no negócio a família estava presa a alguns paradigmas: o negócio era bom, mas a mentalidade não. A idade média dos membros do conselho era alta - entre 75 e 77 anos - e todos eram contrários a mudanças. Pierre-Emmanuel tentou ainda comprar o negócio de

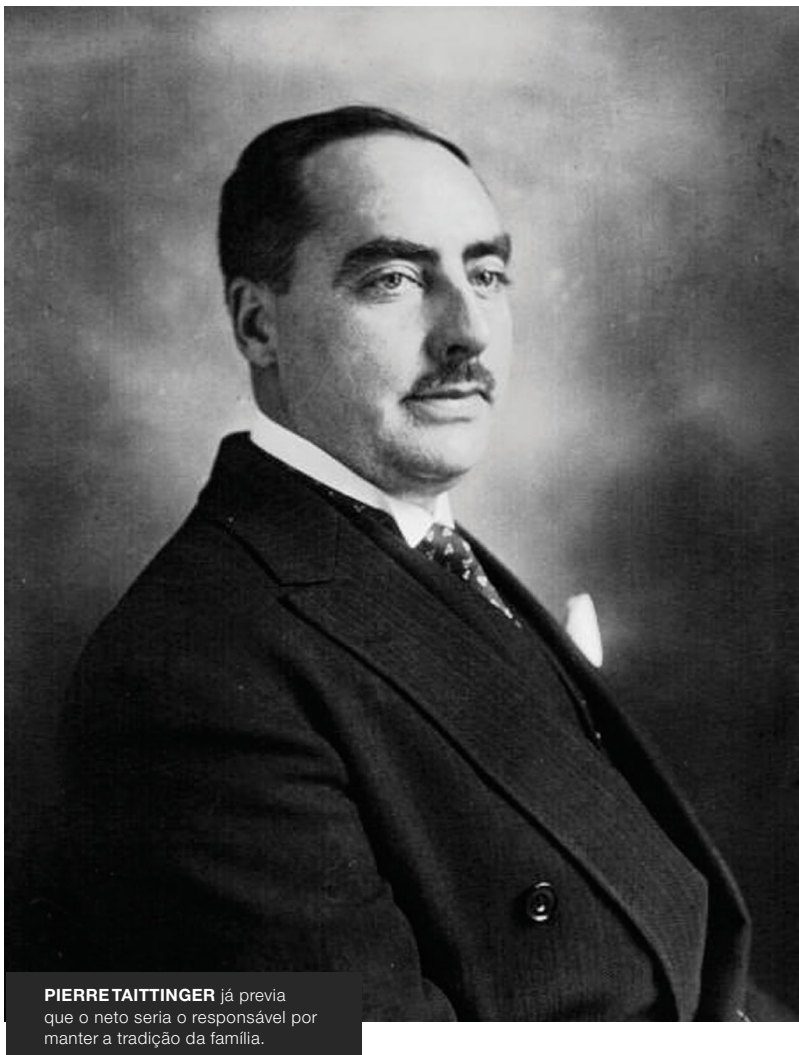
champanhe de seus familiares, mas eles negaram sob a justificativa de isso poderia causar atritos e ciúmes na família.

“A venda foi uma tragédia para mim. Eu já trabalhava no negócio de champanhe da família há 30 anos, mas meus tios diziam haver muitos impostos, alguns perderam muito dinheiro e eles preferiram dinheiro no banco ao negócio”, lembra Pierre-Emmanuel, que na época tinha 52 anos. A venda também não foi bem recebida pela comunidade produtora de Champagne, que temia que os novos proprietários priorizassem o lucro em curto prazo sobre a qualidade do produto, quebrando o equilíbrio daquela indústria.

Algum tempo após a aquisição, a Starwood Capital decidiu colocar a venda somente a unidade de negócio de Champagne e Pierre-Emmanuel, que continuava trabalhando na companhia, decidiu se candidatar. “Eu tinha que fazer aquilo. Queria sal-

CHATEAU DE LA MARQUETTERIE, até hoje a sede da Casa de Champagne Taittinger





PIERRE TAITTINGER já previa que o neto seria o responsável por manter a tradição da família.

var a excelência do produto e também os funcionários, cerca de 300, que foram mantidos após a aquisição”, lembra.

Quando ele demonstrou interesse em recomprar o negócio, recebeu o apoio de diversas famílias da região que, junto com o Crédite Agricole, tornaram-se seus sócios. Estes foram escolhidos a dedo, por se tratarem de pessoas que tinham muita afinidade com o negócio. Ele readquiriu a Casa de Champagne Taittinger, por € 592 milhões em maio de 2006. No pacote estavam 289 hectares cultivados de uva chardonnay na região mais nobre e única produtora de champanhe, a propriedade, as adegas e seus 22 milhões de garrafas. “É importante dizer que, em todo esse período, eu não deixei a companhia um só dia”, faz questão de lembrar Pierre-Emmanuel.

O fato de não ter comprado o negócio dire-

tamente de seus tios custou a Pierre-Emmanuel € 292 milhões a mais. O que pode ser considerado o custo da falta de diálogo.

A volta da família

O executivo resgatou a companhia e tratou de cercar-se de uma equipe jovem, unida e focada no espírito de conquista e continuidade. Junto com ele, na direção da companhia, estão dois de seus três filhos - Clovis e Vitalie, que tiveram participação fundamental na história. Antes de readquirir a empresa, Pierre-Emmanuel consultou seus três filhos. Com a anuência de dois deles, seguiu em frente.

Clovis, o mais velho, é formado em História e começou a carreira como consultor. Ele chegou a desenvolver atividade própria no ramo imobiliário e de hotelaria mas, com o resgate da companhia, decidiu trabalhar com o pai em 2007. Desde 2011 é o responsável pela área de exportação da Casa de Champagne. Vitalie é diplomada na Escola de Desenho Emile Cohl, de Lyon, e hoje a diretora artística da

companhia, responsável pelo desenvolvimento de toda a identidade visual e imagem da marca.

A presença de Pierre-Emmanuel no comando da companhia parecia estar escrita há muito tempo. Entre os 40 netos de Pierre Taittinger, ele foi o escolhido para ganhar um presente muito especial quando tinha 5 anos. Um livro com a seguinte dedicatória: “Ao meu neto, que será um dia um empresário e o guardião da tradição familiar”. Ele recorda que a lição mais importante que aprendeu com seus pais e tios foi o dever de servir. E que transmite a seus filhos outra, igualmente importante. “Digo a eles que para carregar um nome é preciso ser digno dele.”

Hoje a grife produz apenas cinco milhões de garrafas por ano, cerca de 20% da quantidade que sai dos vinhedos da Moët & Chandon, mas a

tradição e o processo artesanal de fabricação tornam o produto um dos mais procurados do mundo. A preocupação de Pierre-Emmanuel é que esta excelência seja mantida pelas próximas gerações. Ele tem hoje 59 anos e já deixou claro que passará à frente o comando da empresa aos 65 anos, para não repetir os erros da segunda geração.

Até lá, promete fazer de tudo para manter a companhia na família, que é quem de fato entende sua missão. “O mundo é muito difícil hoje e parte de nossa missão é levar felicidade às pessoas. Nem todos podem ter um barco, um avião ou um Pablo Picasso na parede. Mas todos podem ter uma taça de champanhe e se sentir milionários”, resume.



VITALIE TAITTINGER é a diretora artística da companhia.



CLOVIS TAITTINGER é hoje o responsável pela área de exportações da Casa de Champagne



“A venda foi uma tragédia para mim. Eu já trabalhava no negócio de champanhe da família há 30 anos, mas meus tios diziam haver muitos impostos, alguns perderam muito dinheiro e eles preferiram dinheiro no Banco ao negócio,”
PIERRE-EMMANUEL TAITTINGER

OS CONSELHEIROS E OS INDICADORES FINANCEIROS

POR PETER JANCOSO

A função dos conselheiros é monitorar a gestão das empresas, agregar valor, aprovar o planejamento estratégico e acompanhar sua execução, cobrando o principal gestor por medidas corretivas quando os objetivos não estiverem sendo alcançados. Uma parte significativa deste trabalho depende de análise de indicadores financeiros e, para que ele seja bem feito, é preciso ir além dos relatórios tradicionalmente difundidos.

Para isso, os conselheiros precisam de um instrumento que lhes permita acompanhar a evolução da companhia, daí a importância de um relatório financeiro que sume e interprete todas as informações necessárias para isso. Um processo adequado, que possibilite aos conselheiros monitorar e contribuir com o ciclo de gestão por meio de números, é estruturar um conjunto periódico de informações que os ajude a entender se a execução do plano estratégico tem aderência ao que foi pactuado. Mais que isso, os indicadores devem permitir avaliar se o retorno está sendo garantido.

Conselheiros devem representar os interesses dos acionistas e, para tal, precisam receber as informações financeiras com regularidade suficiente para que possam agir junto aos gestores principais, propondo alterações de rota a tempo, se for o caso. Geralmente, estas informações são entregues mensalmente ou, no máximo, trimestralmente, com uma consolidação no final do ano.

O contexto é diferente quando os próprios sócios são os executivos. Com essa mistura de papéis, pode não haver consciência da necessidade de uma reunião formal para

prestar contas aos conselheiros, neste caso provavelmente eles mesmos. Mas quando as empresas chegam à segunda ou terceira geração, e muitos sócios, por seguirem novas opções de vida e carreira, já não participam mais da gestão, é preciso criar um fórum, geralmente o conselho de administração, para que os indicadores financeiros sejam apresentados, avaliados e discutidos.

Uma vez com o conselho formado, toda empresa deveria analisar e formalizar processos para a apresentação de indicadores relevantes. Estes processos tendem a ser mais formais, quanto mais as características da companhia exigirem isso. O fato é que a maioria das empresas, principalmente as que já têm uma governança mínima entre seus sócios, precisa desta matéria-prima para que os conselheiros possam cumprir seu papel de supervisionar a execução do plano de negócios.

Formato produtivo

No momento em que a gestão da empresa adota a prática de apresentar dados financeiros ao conselho, é preciso que haja cuidado com a formatação dessa informação para que ela seja produtiva. A questão prática é: não adianta entregar mensalmente um livro de 200 páginas com dados e números da companhia. Os conselheiros precisam receber informação de forma agregada e com clareza dos grandes direcionadores que explicam o desempenho.

No posicionamento mês a mês, é importante que se



compreenda o resultado do período, depois a posição financeira e, finalmente, o fluxo de caixa. Estes três relatórios compõem o que chamamos de pacote de acompanhamento, que vai ajudar o conselheiro a acompanhar como está a execução do plano de negócios da empresa.

Isso significa que o documento precisa contar com análises dos executivos sobre as razões do desempenho bom ou ruim no período coberto por aquele relatório, o que inclui relatos e justificativas, positivas ou negativas, sobre receitas, impostos etc., comparando-os com o mesmo período do ano anterior. Este é um ponto importante: as comparações devem contemplar períodos iguais. Não adianta comparar resultados de vendas de dezembro e janeiro, por exemplo, quando é consenso que janeiro é mais fraco. Toda informação precisa ser contextualizada.

Por exemplo: as vendas subiram ou caíram, mas de onde veio esse movimento? Nos relatórios financeiros, esta informação é identificada como MD&A (da sigla em inglês: gerenciamento, discussão e análise). Na prática, trata-se de uma parte do relatório escrita, onde os analistas explicam as razões do movimento, se ele está dentro ou fora do orçamento, se está alinhado ou não ao que foi planejado. É importante que todo pacote de acompanhamento contenha o MD&A acompanhando seus relatórios.

Informações específicas

Todo este processo é necessário e para que ele faça

sentido é preciso entender a necessidade de cada empresa e de cada tipo de atividade. É possível, por exemplo, desenvolver também um conjunto de indicadores específicos, dependendo do setor de atuação da companhia. A partir da primeira visão fornecida pelo pacote de acompanhamento, é possível quebrar a informação por unidade de negócio.

Por exemplo, os relatórios produzidos para empresas do setor de papel e celulose devem apresentar a receita e custo por tonelada. É um indicador diretamente relacionado à produtividade desta atividade. Na área de energia, deve-se informar a receita gerada por megawatt/hora. Este tipo de informação também é relevante para o acompanhamento dos conselheiros.

Outro ponto importante é apresentar, dentro dos indicadores, algum instrumento que traduza de forma específica, em médio ou longo prazo, o que foi pactuado no plano de negócios, que geralmente tem uma visão de três ou cinco anos. Isso porque o conselheiro precisa saber, também, se os resultados de curto prazo estão aderentes aos objetivos de longo prazo.

Com este conjunto de informações nas mãos, os conselheiros têm subsídios suficientes para ajudar a empresa a fazer correções de rota, investir onde pode gerar mais valor, e a não investir em iniciativas que podem destruir valor.

PETER JANCOS é sócio da Jardim Botânico Investimentos e conselheiro de famílias empresárias

EMPRESAS RANDON: 65 anos de estrada

O foco constante nos valores da família - união, empreendedorismo, religiosidade, responsabilidade social e simplicidade - vem garantido a continuidade desta família empresária, vencedora do Prêmio Família Empresária 2014

RAUL RANDON,
fundador e presidente do Conselho



As Empresas Randon completaram este ano 65 anos de atuação. Ao longo deste período, a companhia, que começou como oficina mecânica, cresceu e chegou a 2014 como um grupo formado por dez empresas com atuação nas áreas de veículos e implementos, autopeças e serviços financeiros. A família dos fundadores, Hercílio e Raul Randon, também cresceu e, sem perder a unidade, vem sendo a grande responsável pela pujança da empresa.

Não por acaso a família Randon é a vencedora do Prêmio Família Empresária 2014, promovido pela höft - transição de gerações, mas até aqui foi um longo caminho. A história das Empresas Randon começa em 1949 com a pequena oficina em Caxias do Sul (RS).

Nos anos 50, a companhia dos irmãos Randon cresce com a criação da Mecânica Randon e o início da fabricação de freios a ar para reboques, desenvolvidos para enfrentar os grandes declives da região da Serra Gaúcha; e da fabricação do terceiro eixo para caminhões. Nos anos 60, começa a fabricação dos primeiros semirreboques, do terceiro eixo para carretas e do sistema de suspensão tipo balancim.

Visão e inovação

Na década seguinte, depois de uma viagem à Europa, os irmãos Randon investem em uma nova fábrica de 40 mil metros quadrados. A empresa abre o capital para ampliar sua capacidade de produção e começa a fabricação de veículos fora de estrada. Com a criação da Randon Veículos, torna-se a primeira montadora genuína de veículos automotores do Sul do Brasil.

Nos anos 80 começa o processo de diversificação, com a fundação da Freios Master - uma joint-venture com a norte-americana ArvinMeritor - e da Administradora de Consórcios Randon. O processo continua na década seguinte com a incorporação da Fras-le e a fundação da Randon Argentina e da Jost Brasil, joint-venture com a alemã Jost-Werke. O acordo demonstra a visão global dos fundadores, que buscam produtos de ex-

celência e trazem tecnologia para o mercado. A nota triste do período fica por conta do falecimento de Hercílio Randon, em 1989.

Já nos anos 2000 vem a fundação da Suspensys, nova parceria com a ArvinMeritor; e a fundação da Castertech. Ali a Randon já estava consolidada como uma marca de referência global, com parceiros estratégicos de classe mundial e posicionada entre as maiores empresas privadas brasileiras, líder em seus segmentos de atuação e exportando para todos os continentes.

A trajetória das Empresas Randon tem algumas características marcantes. Em toda a sua história, a companhia esteve focada no seu negócio, aproveitando as oportunidades de mercado para diversificar e inovar. A empresa também sempre teve parte relevante de seus investimentos direcionada à preparação e qualificação de pessoas, atualização tecnológica de máquinas e processos, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia da informação, além da constante ampliação da capacidade produtiva para atender as demandas de mercado.

O grupo também consolidou sua forte presença como agente promotor de ações de sustentabilidade. Isso por meio de políticas claras voltadas ao meio ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, essa última gerida pelo Instituto Elisabetha Randon, nome dado em homenagem à mãe dos fundadores. Em paralelo ao crescimento da empresa ocorre o desenvolvimento da família. Raul se casa com Nilva e, juntos, consolidam uma cultura familiar de muitos valores.

Bases da família empresária

Ao longo dos anos 80 e 90, quatro dos cinco filhos de Raul vão se incorporando à companhia. Uma característica bastante marcante é a formação profissional dos membros da segunda geração, com uma grande participação de dona Nilva, que era educadora e acompanhava de perto o desempenho dos filhos. Esta evolução os levou a assumir responsabilidades cada vez maiores nas empresas da família.

Uma nova conformação, adotada em junho deste ano, marcou a saída da segunda geração das atividades operacionais. David é o presidente-executivo do grupo; Alexandre, vice-presidente do Conselho; Daniel é



DANIEL, DAVID E ALEXANDRE RANDON

vice-presidente administrativo financeiro; e Maurien, diretora do Instituto Elisabetha Randon. Raul, o fundador, continua como presidente do Conselho. A única que não seguiu na companhia foi Roseli, que é médica especializada em nefrologia pediátrica e leciona na UCS (Universidade de Caxias do Sul).

De acordo com Alexandre Randon, as posições ocupadas hoje são fruto de um projeto de sucessão iniciado há mais de dez anos. “Em 2002 iniciamos o planejamento sucessório, que começou com a criação de um comitê do qual meu pai não participava”, conta. Ficou definido ali que ele e David tocariam a operação das empresas e os dois se reportariam diretamente ao pai.

Para Raul, o processo deveria resultar em uma decisão consensual entre os irmãos. “Eu sempre disse aos filhos que eles deveriam chegar a um acordo sobre quem me substituiria, porque eu não ia indicar ninguém”, disse o fundador em 2009, quando o processo foi oficializado. Naquele ano marcante na história da companhia, David assumiu a presidência executiva e Alexandre tornou-se vice-presidente administrativo financeiro.

O processo, realizado com a participação da höft - transição de gerações, incluiu o processo de formação da segunda geração, para que aprendessem a ter uma visão do negócio como investidores. Aqui foram incluídos desde conhecimentos básicos sobre balanço financeiro até as implicações de ter como sócios fundos de pensão ou fundos de investimento, passando pela definição do projeto de vida de cada membro da segunda geração. Essa profissionalização traria ainda três efeitos.

“Eu sempre disse aos filhos que eles deveriam chegar a um acordo sobre quem me substituiria, porque eu não ia indicar ninguém.”

RAUL RANDON

O primeiro deles foi a criação de um Conselho de Família, estruturando os temas de família e patrimônio de maneira profissional e independente da empresa. O segundo foi a entrada de membros independentes no Conselho de Administração. Em paralelo, a família definiu as características que o novo líder deveria ter: grande capacidade de diálogo e de levar a companhia a ter uma presença mais forte no exterior. E por fim, a doação da participação do casal fundador aos seus filhos.

A decisão final dos irmãos, com a indicação de David para a presidência do grupo, só foi tomada pouco tempo antes do prazo para a eleição dos novos conselheiros e diretores. Para escolha, pesaram também a experiência internacional do executivo, que havia presidido a Randon Argentina, e o fato de ele estar na companhia há 25 anos. Na época, Alexandre assumiu a vice-presidência do Conselho de Administração e a vice-presidência executiva da companhia e Daniel era diretor-superintendente da Fras-le, uma das empresas do grupo.

Alexandre conta que as mudanças de cargos ocorridas em junho de 2014, foram planejadas juntamente com os executivos da companhia durante quase um ano. Com elas, os irmãos afastaram-se da operação das empresas. “A mudança foi grande e histórica porque consolidamos mais uma etapa da sucessão: hoje todos os membros da segunda geração ligados à empresa estão fora das unidades operacionais”, comemora.

Continuidade

Foi em 2010 que a família Randon instituiu seu Family Office. “Ele foi oficializado em 2010, mas já vínhamos realizando reuniões de família desde 1999”, explica Alexandre. O Family Office passou a centralizar todas as atividades da família que não eram ligadas à Randon. Para reforçar isso, ele foi instalado fora da em-

presa e hoje é coordenado por Alexandre. Ali é feita a gestão dos interesses e do patrimônio da família, o que inclui fundos de investimento, aplicações, elaboração e planejamento do Fórum de Família e das reuniões do Conselho de Família.

No Family Office também são definidas as ações da DRAMD Participações e Administração Ltda., holding, cujo nome é formado pelas iniciais dos filhos de Raul, foi criada há mais de 20 anos com o objetivo de estabelecer regras no que diz respeito às relações entre família, empresa e patrimônio. Outra função igualmente importante: fazer o acompanhamento da terceira geração, hoje formada por 11 membros com idades entre 3 e 24 anos.

O grupo já demanda atividades, como a criação do Conselho da Terceira Geração e de um fundo de investimento dedicado aos seus membros. “Como há critérios para uso do dinheiro, estamos elaborando uma série de cursos que os ensinem a trabalhar juntos, serem sócios e conhecer a história da família”, ressalta Alexandre. Aqui, o foco é manter a união da família para que ela mantenha seu desempenho na próxima geração.

Do lado da segunda geração, seus membros se reúnem mensalmente no Conselho de Família, que tem sete membros: Raul, sua esposa Nilva e os cinco filhos. Estas reuniões são realizadas em duas partes: a primeira com a participação dos pais e, a segunda, somente com os irmãos. “Há vários aspectos que devem ser discutidos e que são maçantes para eles. Definimos e levamos as sugestões para aprovação deles”, explica Alexandre.

O executivo ressalta que, com a segunda geração já fora da operação, o caminho traçado para a terceira geração é parecido. O planejado é que cada um siga o caminho na profissão que escolher. “O compromisso é tocarem a holding na condição de conselheiros e sócios”, defende.

“O compromisso da terceira geração é tocar a holding na condição de conselheiros e sócios.”

ALEXANDRE RANDON

De acordo com Alexandre, os membros da terceira geração participam do Conselho de Administração e do Agronegócio (veja box). A expectativa é que eles contribuam com as empresas com suas experiências pessoais e se desenvolvam com visão de negócios, mas sem estarem presos aos negócios da família. “Teremos uma família realizada, unida e rica”, resume.

E isso sem esquecer os valores da família Randon, trabalhados a cada Fórum de Família: união, empreendedorismo, religiosidade, responsabilidade social e simplicidade. “Nas famílias empresárias que têm valores, estes ou outros que deem suporte à união, a chance de sucesso é muito grande em qualquer negócio”, conclui.

EMPRESAS RANDON

O começo de tudo



UM NOVO DESAFIO

Um dos fatores que facilitaram o processo de sucessão na Randon, de acordo com Alexandre Randon, foi o fato de seu pai ter encontrado um novo desafio profissional: o agronegócio. Ele começou em 1979 com a criação da RASIP, em Vacaria (RS), voltada para a produção de maçãs para exportação e queijo parmesão, considerado o Grana Padano brasileiro.

No ano 2000, Raul Randon realizou uma experiência com plantação de parreiras de viníferas Merlot e Cabernet Sauvignon em Muitos Capões (RS). A experiência transformou-se na marca RAR (Raul Anselmo Randon) que, em parceria com a Miolo, produziu 45 mil garrafas de Cabernet Sauvignon com corte de Merlot em 2003 e 2004, chegando a 50 mil garrafas em 2005. Os novos sócios investiram também na plantação de viníferas Pinot e uvas brancas, diversificando a elaboração de vinhos para tipos puros e cortes de brancas, essas com produção limitada a 30 mil garrafas.

Com a colaboração do genro Sergio Martins Barbosa, que trabalhava na RASIP desde 2005, Raul ampliou a atuação com a produção de suínos e de azeite. Hoje Raul é presidente do Conselho de Administração da Randon, onde passa algumas horas por dia. “Ele dedica a maior parte do tempo dele para o agronegócio. Isso permitiu que a sucessão fosse mais tranquila e que ele assumisse bem o papel de conselheiro”, afirma Alexandre.

PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2014

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

É com este cerne que a hóft – transição de gerações o torna ainda mais forte e com o foco cada vez maior em empresas que demonstram excelência na administração de seus sistemas familiares, patrimoniais e empresariais.

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

Este é um processo que começa com as sugestões do Comitê de Indicações, formado por empresários de renome que representam as cinco regiões do País. Cada um deles indica de três a cinco empresas que, para participar, devem preencher alguns

pré-requisitos, como estar sob o controle de um grupo ou sociedade em território brasileiro e contar com a convivência de duas ou mais gerações adultas de sócios.

Uma vez inscritas, estas empresas passam por um Comitê de Avaliação formado por nove integrantes: Eleusa Garcia Melgaço, da FBN Brasil (Family Business Network); Fernando Andraus, Page Executive; Flavia Cristina Andrade e Martin Miralles Pose, TozziniFreire Advogados; Francisco Loschiavo Neto, CTI Global; Luiz Carlos Vaini, conselheiro de empresas; e Renata Bernhoeft, Renato Bernhoeft e Wagner Teixeira, da hóft - transição de gerações. Este comitê é o responsável pela análise dos questionários, documentos e publicações enviadas pelas empresas convidadas.

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

2010

GRUPO JACTO
Família Nishimura

2011

GRUPO ALGAR
Família Garcia

2012

GRUPO LWART
Família Trecenti

2013

GRUPO SIMÕES
Família Simões,
Pacífico e Pinheiro

2014

EMPRESAS RANDON
Família Randon



RENATO BERNHOEFT
É fundador da hÖft -
transição de gerações

MAURÍCIO DE SOUSA:

55 anos à frente de uma grande brincadeira

POR RENATO BERNHOEFT

A Maurício de Sousa Produções completou, em 2014, 55 anos de atuação. Ao longo deste período, deixou de ser um estúdio que produzia tirinhas para alguns jornais brasileiros para se tornar a base da produção de quadrinhos, desenhos animados, games, licenciamento de projetos e uma série de projetos relacionados à Turma da Mônica.

À frente dessa história, a energia e a alegria de Maurício de Sousa que, mais que empreender, soube transformar sua empresa em uma fábrica de sonhos, dos seus sonhos. Nesta entrevista à revista Gerações, Maurício fala um pouco de sua trajetória empreendedora, seus planos para o futuro e, claro, de sucessão.

REVISTA GERAÇÕES O senhor poderia nos contar como foi o início de sua carreira?

MAURÍCIO DE SOUSA Antes da carreira, há a pré-carreira, que é aquilo que maquinamos na nossa cabeça desde cedo, ainda crianças, e vamos imaginando como chegar lá. O mais importante é a história da dificuldade que a gente encontra em uma família que não tem recursos, e que precisa se virar.

RG Foi o seu caso?

MS Sim. Eu venho de uma família que teve altos e baixos. Meus avós tiveram muitos bens, terras, mas foram



perdendo tudo, por falta de cuidado ou desconhecimento. Quando eu tinha entre oito e dez anos, a família terminou de vender o que restava das terras. Sobrou um dinheirinho para cada um dos herdeiros e cada um comprou uma casa. Para mim, o que restou da herança foi uma bicicleta, que logo foi roubada.

RG Nessa época o senhor já se imaginava desenhando?

MS Desde o início da minha vida eu era muito impressionado pelas artes. Meu pai era poeta e trabalhou em rádio. Eu aprendi a ler com gibis e pensava que um dia iria também fazer gibis, criar histórias. O que eu não sabia é que era impossível fazer isso no Brasil, mas fui crescendo com esse sonho impossível. Eu treinava, copiava desenhos, rabiscava.

RG O senhor logo percebeu que seria possível viver disso?

MS Meus primeiros ganhos com desenho vieram ainda na escola. Eu fazia desenhos para as estudantes do Normal, futuras professoras, que precisavam de cartazes para ilustrar suas aulas. Mas eu não tinha coragem de cobrar. Um amigo do meu pai é que me ensinou: “diga um número e olhe o rosto da pessoa. Conforme a reação, você vai abaixando ou subindo o preço”.

RG E funcionou?

MS Sim, aprendi a cobrar. Com 13 anos eu pagava o aluguel de casa com meus cartazes, que já não eram só para professoras. Comecei a fazer cartazes para empresas, mas sempre com a ideia de, lá adiante, fazer gibis.

RG Quando o senhor a colocou em prática?

MS Quando eu estava com 16, 17 anos, peguei meus desenhos, saí de Mogi das Cruzes e fui para São Paulo bater na porta de editoras, jornais. Mas ninguém queria. Um dia cheguei à Folha de S. Paulo e consegui mostrar o desenhos para o diretor de arte. Ele olhou meio apressado e disse: “desiste menino, desenho não dá futuro para ninguém”. Fechou a pastinha e me devolveu. Ainda não eram histórias em quadrinhos, mas desenhos soltos.

RG O que aconteceu depois?

MS Quando eu estava indo embora, passando pela redação, um jornalista chamado Cartacho viu meu ar de desespero, me chamou e perguntou o que tinha acontecido. Contei a ele a história e mostrei meus desenhos. Ele reconheceu que eram bons, mas me disse que eu os estava apresentando da maneira errada. Aí me deu uma aula sobre apresentação e me aconselhou a treinar mais, melhorar. Ele sugeriu que eu tentasse uma vaga no jornal, para fazer qualquer coisa que me

mantivesse por perto do que eu queria. Aí disse que havia uma vaga de *copy desk* na redação e perguntou como estava meu português.

RG E como estava?

MS Estava ótimo. Eu era bom em português e passei no teste. Aquele foi meu primeiro emprego. Eu ganhava pouco, mas estava no ambiente que me interessava. Algumas semanas depois surgiu uma vaga na reportagem policial, que pagava um pouco melhor. Eram 200 candidatos para duas vagas e eu ganhei uma delas. Aí, por conta do meu entusiasmo com os quadrinhos, fui ao Largo do Arouche, comprei uma capa e um chapéu e voltei para a redação disfarçado de detetive. Com o disfarce, eu passava por cima da timidez para fazer meu trabalho de repórter.

RG Como essa experiência o ajudou?

MS Com o tempo, percebi que na redação chegava tudo o que eu sonhava. As editoras americanas mandavam prospectos de seus quadrinhos, mostrando como eram feitos, como eram comercializados. Os chefes recebiam muito material sobre isso. Me aproximei e eles passaram a me repassar o material que recebiam dessas editoras.

RG Nesse período, o senhor continuava desenhando?

MS Fui seguindo como repórter e, quando um fotógrafo não conseguia imagens, eu ilustrava. O tempo foi passando e quase a reportagem me segurou, porque era divertido. Mas eu continuava imaginando e planejando como produzir e distribuir histórias em quadrinhos. Na verdade, o jornal foi minha faculdade, onde eu aprendi como funcionava o negócio das histórias em quadrinhos. Eu achava que poderia montar aqui o mesmo modelo americano, produzindo quadrinhos e vendendo para vários jornais. Eu comecei a montar meu negócio na minha cabeça e imaginar como adaptar isso ao mercado brasileiro. Era minha escola.

RG O que mais o senhor aprendeu no jornal?

MS Trabalhar como repórter me ensinou a escrever de forma direta, objetiva e concisa. Antes eu fazia desenhos, mas vendo o material americano comecei a perceber que havia também o texto. Se eu não tivesse passado pela reportagem, talvez eu fosse só desenhista.

RG Em que momento o senhor deixou o jornal para investir no seu sonho?

MS Passei uns quatro ou cinco anos fazendo reportagens policiais. Aí a situação política se complicou e o pessoal da redação me transferiu para Geral, onde eu tinha que ir para as ruas cobrir as manifestações e os conflitos que estavam nas ruas. Era tudo muito perigoso, então decidi sair do jornal e botar em prática o que eu realmente queria fazer.



MONICA

A filha mais velha, trabalha na empresa do pai há mais de 30 anos

RG Com foi montar sua própria empresa?

MS Fiz minha primeira tira de jornal. Era uma historinha do Bidu, que fez 55 anos no dia 18 de julho deste ano. Fiquei satisfeito com o resultado, então me demiti do jornal e comecei a fazer tirinhas. Eu mesmo desenhava e escrevia as histórias. Vendi para a Folha e mais alguns jornais e, um tempo depois, contratei uma pequena equipe para me ajudar na finalização.

RG Então o modelo funcionou?

MS Sim. Comecei a pensar na redistribuição. Mande prospectos para diversos jornais no Brasil. Eu mandava cartões com meus desenhos, preços, condições de pagamento etc. Ao mesmo tempo, trabalhava dia e noite, porque continuava responsável por desenhar e escrever as histórias. Era um modelo que não existia e, em três anos, já atendia 300 jornais em todo o Brasil. Aí fomos crescendo, crescendo e criamos a Maurício de Sousa Produções. Hoje temos em nossa equipe, somente para histórias em quadrinhos, cerca de 200 desenhistas, é a maior equipe do gênero no mundo, com capacidade para fazer uma revista em quadrinhos por dia. Hoje temos 86% do mercado brasileiro de animação infantil. Hoje temos mais de 400 funcionários diretos e geramos mais de 30 mil empregos indiretos.

RG Qual a receita para se manter na liderança?

MS Sempre tivemos a preocupação de renovar, de nos reinventar. Mais que isso, temos que atender a curiosidade de nosso público maior, que são os jovens e crianças. Não podemos ficar satisfeitos com os resultados que temos hoje, temos que planejar em longo prazo. Isso inclui nossa presença em outros países, onde temos a mesma receptividade. Por exemplo, estamos nos preparando para entrar com desenhos animados na Coreia, Japão e China.

RG A concorrência não o preocupa?

MS Para não perder tempo, não olho para trás. Corro com a minha velocidade, com a minha energia e pronto. Por outro lado, acho que nestes 55 anos aprendemos a correr melhor que nossos concorrentes. Além disso,

nosso foco na reinvenção nos ajudou bastante. Por isso estou sempre contratando gente mais jovem e mais jovem. É isso que traz energia para nossos produtos.

RG Como se dá esse processo de reinvenção?

MS Por exemplo, hoje temos *graphic novels* feitas para adultos. Cada um desses livros é um script para um filme, que no futuro será feito. Outro exemplo são os mangás. Aumentamos a idade da Turma da Mônica criando a linha jovem, adotamos o estilo mangá e temos hoje uma das revistas que mais vendem no mundo e já estamos planejando a Turma da Mônica adulta. Aí teremos personagens que acompanharão nossos leitores a vida toda. Não podemos ficar sobre os louros, porque eles secam, caem, apodrecem e vamos parar em museus. Não quero ir para um museu. Sou uma peça viva.

RG Como é este processo dentro da empresa?

MS Hoje preparamos nossa mão-de-obra aqui dentro. Esta semana mesmo, tivemos nossa reunião anual, reunindo roteiristas e desenhistas. Eles se apresentam, se conhecem, se entendem e passam a falar a mesma língua. Nossa empresa é uma coisa viva, dinâmica e não pode deixar de ser assim.

RG De que forma o senhor vem trabalhando para que ela continue assim?

MS Não tenho sócio, nunca tive. A criação que eu desenvolvi bateu com o público e nossos personagens são conduzidos por uma cabeça só, a minha. Sempre tiveram pai e mãe, e nada como ter pai e mãe para estar com a cabeça certinha, tudo funcionando. Também estou preparando sucessores em diversas áreas. Felizmente tenho dez filhos e seis deles já trabalham na empresa.

RG E eles estão se saindo bem?

MS Vão indo muito bem. Quem mais se aproxima do que eu faço é a Marina, que me ajuda na avaliação dos roteiros das histórias. Como cada um trabalha em áreas diferentes, com propostas diferentes, a convivência não é tão difícil. Temos um cuidando do teatro, outra na administração, outra na área de projetos especiais. A Mônica é a que está há mais tempo comigo, 30 anos. Os outros começaram de uns seis anos para cá. Essa diversidade permite que cada um trabalhe com certa liberdade em sua área. Na área de games, por exemplo, há um neto meu, filho da Mônica. É uma empresa familiar por excelência. A diretora do estúdio, Marlene Takeda, é mãe de três dos meus filhos. Hoje eu divido a avaliação dos desenhos com ela. A parte musical é cuidada por um sobrinho meu. Mas todos têm que trabalhar direitinho. Há uma cobrança até um pouco mais severa, porque os parentes não têm desculpa.

RG Quer dizer que há um processo de sucessão em curso?

MS Temos essa equipe em formação há anos e com um projeto de sucessão caminhando. Estou orientando meus sucessores quanto ao comportamento e o cuidado que terão que ter com o trabalho iniciado por mim.

RG A convivência entre estas diferentes gerações é complicada?

MS Como toda família, há atritos, mas felizmente não ligados a empresa. Quando eles ocorrem entra o paizão aqui, senta os envolvidos no colo e acertamos as coisas. Sou um privilegiado em relação aos meus filhos, nunca houve rebeldia de nenhum deles.

RG Este crescimento ajuda ou atrapalha seu processo criativo?

MS Não atrapalha. Fui treinando meus sucessores artísticos e eles foram me substituindo aqui e ali, no desenho, na arte final, no texto. Acompanhar e treinar esse pessoal me custou algumas horas em que eu poderia estar criando, mas foram bem gastos.

RG O senhor pensa em voltar a criar?

MS Óbvio que eu gostaria de voltar a criar, inclusive fazer coisas que eu não fazia: pintar por exemplo. Pinte alguns quadros, gostei e quero voltar a pintar. Quero escrever livros, e não tenho tempo. Tenho feito crônicas, mas quero fazer um livrão. No ano que vem faço 80 anos e eles não estão pesando. Na minha cabeça não estou com essa idade, mas logicamente me cuido e vou ganhando tempo para brincar mais tempo com esse brinquedão que eu inventei.

OBRA E LEGADO DE MAURÍCIO DE SOUSA

Maurício de Sousa não é apenas o "pai" da Mônica, Cebolinha, Cascão etc. Ele também é um empresário de sucesso. Autor de histórias, personagens, quadrinhos e um divulgador de princípios fundamentais na educação de crianças e futuras gerações.

Mas Maurício de Sousa é também, ele próprio, um personagem muito especial. Figura encantadora, sedutora, alegre e de um otimismo contagiante. Quem já o viu contando suas histórias e aventuras sabe muito bem do que estamos falando.

O seu reconhecimento já ultrapassou as fronteiras do Brasil e seus personagens vem conquistando crianças em várias partes do mundo. É difícil saber quantas gerações foram por ele influenciadas. Os avós de hoje desfrutaram dos seus quadrinhos junto com seus filhos, que hoje já os curtem com seus netos.

Mas o que importa registrar agora é que o novo desafio de Maurício de Sousa é assegurar a continuidade de sua obra e legado. E para esta nova missão, este simpático personagem conta com o apoio, torcida, expectativa e compromisso de todos nós, seus fãs e leitores.

RG Quais são os maiores desafios que o senhor, como empreendedor, enfrenta hoje?

MS Um dos maiores com certeza é o projeto de sucessão. Outra coisa, muito importante, é acompanhar o que acontece no mundo tecnológico, para que a empresa e os personagens falem a língua do dia e da hora. Justamente porque queremos falar com as famílias, e elas se compõem de moleques de seis anos que dominam computadores, pais modernões e pessoas de mais idade, que veem o que fazemos e não podem estranhar tanto. Por tudo isso, temos que ter tecnologia, avanço técnico, mensagens adequadas e entendimento entre os personagens. É um malabarismo grande.

RG E exige muito?

MS Sim. As mudanças de hábitos e costumes, pontos de vista é uma coisa maluca. Acho que nunca houve um tempo em que as coisas mudassem tanto e tão rapidamente. E tudo pode ser usado como nova plataforma. Temos que conservar essa agilidade e ao mesmo tempo continuar tratando a coisa como um grande brinquedo, senão você fica louco, estressado e tudo para. Temos que brincar, sorrir e achar que o que virá depois será melhor. A vida me ensinou isso. Também não rio sozinho. Temos uma grande equipe. Ao longo da minha vida tive gurus muito importantes que, em algum momento, me disseram uma frase que bateu na cabeça e eu incluí no meu manual de sobrevivência.

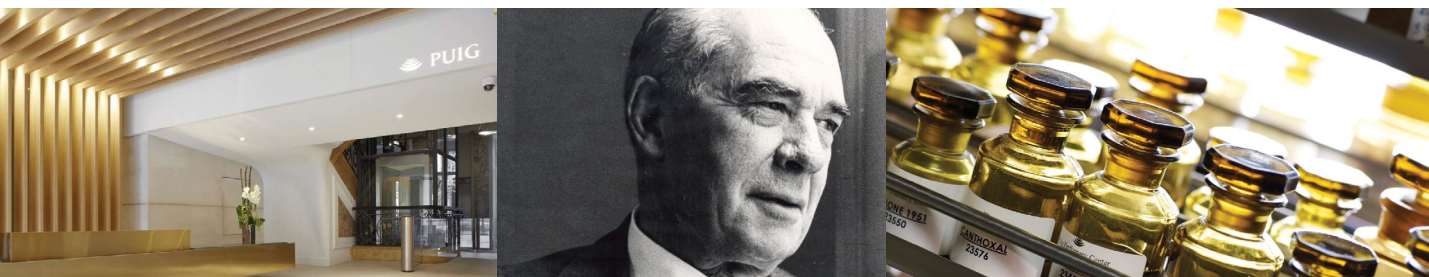
RG Com esta experiência, o senhor acha mais fácil empreender hoje no Brasil?

MS Hoje está mais fácil. Hoje há mais ferramentas, mais facilidades. Histórias em quadrinhos, por exemplo, ao se tornar um viral, uma ideia pode rodar o mundo. Antigamente isso não era possível. Por outro lado, a concorrência aumentou muito. A gente tem que aproveitar a oportunidade, dar o melhor de si e ter noções de mercado, de custo e de sustentabilidade, levando tudo isso muito a sério. Você não é sozinho no mundo, mas é sozinho no sucesso e precisa aprender a se equilibrar com isso.



BIDU foi o primeiro personagem criado por Maurício de Sousa.

FAMÍLIA PUIG: 100 ANOS moldando o mercado de LUXO



"Há cinco estágios na vida: o primeiro é aprender como fazer algo; o segundo, fazer; o terceiro, realmente fazer; no quarto, ensinar como fazer e, por fim, sair e deixar que os outros façam" - **ANTONIO PUIG, FUNDADOR DA PUIG**

Por trás do sucesso de marcas como Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne e Jean Paul Gaultier está a história de uma família empresária que há um século vem trabalhando para garantir a continuidade de seu negócio

A Puig, companhia especializada em moda e perfumes, completa 100 anos de operação em 2014. A companhia fundada em 1914 por Antonio Puig Castelló, e sediada em Barcelona, é hoje o motor por trás de marcas de sucesso, e desejo, como Carolina Herrera, Nina Ricci e Paco Rabanne, entre outras.

Para celebrar seus 100 anos de história, a Puig inaugurou a Puig Tower, um prédio de 23 andares localizado na Plaza Europa, em Barcelona. O prédio, seguindo a tradição de exclusividade da marca, será um dos nove em toda a Espanha a contar com a certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold.

A inauguração da Puig Tower coroa a história e o desempenho da companhia, que fechou o ano de 2013 com vendas de € 1,5 bilhão. Com participação de mercado de 8,6%, ela é hoje a 6ª maior fabricante de perfumes do mundo, e tem a meta de estar entre as três maiores até 2020, quando deverá ter 12% do mercado.

Por trás do desempenho estão três gerações da família Puig e sua habilidade em construir marcas, torna-las desejáveis e exclusivas e traduzir esta imagem em fragrâncias. Por isso a história de sucesso da Puig inclui a combinação de marcas próprias, como Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne e Jean Paul Gaultier; com marcas licenciadas, como Prada, Valentino e Comme des Garçons; e perfumes assinados por celebridades.

Desde sua criação em 1914, quando era uma distribuidora de cosméticos, a Puig transformou-se em uma corporação multinacional cujos produtos são distribuídos em mais de 140 países. Ao longo dos últimos dez anos, suas vendas cresceram, em média, 7% ao ano, saltando de € 790 milhões para os atuais € 1,5 bilhão. Nestes mesmos dez anos, a representatividade das vendas internacionais saltaram de 51%, em 2004, para 86% em 2013.

Força da família

A longevidade de Puig pode se explicar pela filosofia já pregada por seu fundador, Antonio Puig. Em 1914, ele traduzia em um ditado como encararia a continuidade de sua empresa: "há cinco estágios na vida: o primeiro é aprender como fazer algo; o segundo, fazer; o terceiro, realmente fazer; no quarto, ensinar como fazer e, por fim, sair e deixar que os outros façam".

Essa visão fez com que ele transferisse o controle da companhia ainda relativamente novo. Para os que questionaram sua decisão, Antonio Puig geralmente dizia, com uma ponta de orgulho, que seus filhos foram mais bem treinados do que ele e, à medida que completavam os estudos, começavam a trabalhar na companhia. Foi assim que, ao poucos, ele transferiu a direção nos anos 50: Antonio e Mariano cuidariam dos negócios de perfumes, José Maria, da diversificação, e Enrique, das relações internacionais.

Antes de falecer, em fevereiro de 1979, Antonio Puig reuniu os quatro e pediu a eles que respeitassem dois desejos seus: que cuidassem da mãe e que permanecessem juntos. "Juntos, vocês serão muito mais fortes", aconselhou. A frase tornou-se o motor que regulou a relação entre os irmãos Puig e marcou suas filosofias pessoais e profissionais.

Além disso, outra característica comum às empresas familiares, a história da Puig está intimamente ligada à cidade de Barcelona. Desde os primeiros anos, até hoje, os principais eventos ocorridos na capital da Catalunha se refletem na história da empresa: Barcelona cresceu, assim como o negócio de Antonio.

A cidade rendeu-se a Art Deco e abriu-se para o mundo com a Exposição Universal de 1929. No mesmo ano, Antonio Puig adquiriu os direitos de representação da famosa colônia 4711. A Barcelona dos anos 30 vivia um cenário de mudanças e contrastes, da euforia de chegar a 1 milhão de habitantes ao drama da guerra civil iniciada logo após a Expo Universal.

Durante este período de efervescência intelectual e artística, Antonio Puig realizou um sonho: comprou uma propriedade na cidade em que nasceu. Construída durante a década de 30, a chamada casa de Les Ginesteres foi, junto com sua esposa e o mundo dos perfumes, “um de seus orgulhos e amores”.

A ambição pela expansão começou a mostrar resultados concretos no final dos anos 50. A centelha foi uma carta curiosa, enviada por um estudante de medicina espanhol que cursava a faculdade de Iowa. Seu nome era Fernando Aleu e, como não encontrava a Aqua Brava nos Estados Unidos, perguntou se seria possível importar uma pequena quantidade que pudesse ser vendida em uma loja frequentada por estudantes universitários.

Foi assim que a Aqua Brava Puig apareceu mais tarde em lojas de departamento como a Saks. Essa experiência nos Estados Unidos fez com que Puig entendesse que, para competir em mercados internacionais, a Aqua Brava Puig, ou qualquer outro produto de origem espanhola, não seria boa o suficiente. Era preciso uma marca reconhecida e, se possível, francesa.

Moda e perfumes

Em 1968, a Puig já estava estabelecida em Paris, graças a um acordo com Paco Rabanne para agregar sua marca à companhia. Lançado em 1973, o perfume Paco Rabanne Pour Homme, deu início a uma nova categoria de perfumes masculinos e impulsionou ainda mais os negócios da Puig, tornando-se um sucesso de vendas por décadas.

Em 1987, Carolina Herrera e a família Puig negociaram um acordo para a produção de um perfume. Dois anos mais tarde, o perfume Carolina Herrera tornou-se o primeiro genuinamente americano lançado pela Puig. A divisão de moda continuou propriedade do magnata venezuelano José de Armas, até 1995, quando Mariano Puig negociou sua compra.

Pouco tempo depois a Puig negociou também a compra

da Nina Ricci. A companhia já distribuía a marca na Espanha e, quando surgiu a oportunidade de adquirir tanto a divisão de moda quanto a de perfumes, uma árdua negociação foi iniciada. O acordo foi finalizado em 1998 e garantiu à família Puig o controle de três importantes nomes de moda e beleza: Paco Rabanne e Nina Ricci em Paris, e Carolina Herrera em Nova York.

A aquisição da Nina Ricci deu à empresa a oportunidade de ampliar o número de subsidiárias e de assumir uma estrutura realmente internacional. Com isso, a Puig evoluiu de uma exportadora espanhola para uma companhia multinacional com espírito e visão globais.

O produto que melhor ilustra essa mudança de paradigma é o perfume Carolina Herrera 212, lançado em 1997. Sua embalagem foi desenhada pelo diretor de arte Fabien Baron, e a campanha de lançamento foi feita pelo fotógrafo Patrick Demarchelier. Com o 212, a Puig chega à primeira divisão da indústria de moda, adotando uma estratégia que continuou com o Paco Rabanne Black XS, em 2005, e com o Nina, da Nina Ricci, em 2006.

Crise e renascimento

Em 2004 a companhia enfrenta suas primeiras perdas. Depois de tantas aquisições, a Puig definiu que as marcas atuariam como empresas independentes, foi o que aumentou a complexidade de gerenciamento de um portfólio tão grande.

Era preciso mudar, e em novembro de 2004, Marc Puig é indicado como CEO da companhia, com Manuel Puig indo para a vice-presidência. Com a mudança veio um novo modelo de trabalho e a visão mais ousada pôde ser vista no lançamento do revolucionário 1 Million, de Paco Rabanne, em 2008. Até ali, as campanhas envolvendo perfumes masculinos falavam de amor ou esportes. A Puig percebeu a oportunidade de explorar um desejo ainda não percebido em perfumes: dinheiro, e o poder associado a ele.

Nos anos seguintes a companhia passa por um processo de recuperação que trouxe lições para o futuro da companhia. O próprio Marc Puig aponta como as principais:

- Surpreender o consumidor com inovação e criatividade, apresentando produtos inesperados;
- Cuidar das pessoas, dando-lhes espaço para crescer, desafiando-as a ir a lugares onde elas não imaginariam ir e ajudando-as no processo, além de integrá-las nos sólidos valores de negócio mantidos pela família Puig;
- Manter a obsessão com a eficiência, lembrando da necessidade da mudança contínua e da existência de competidores capazes;
- Não ser complacente, mesmo que as metas sejam atingidas com sucesso. Os padrões devem continuar se elevando.



MARC PUIG, assumiu a presidência executiva da companhia em 2007

Governança e organização

A Puig é hoje gerenciada por um time profissional. Marc Puig sabe que a estratégia de ser a companhia líder em fragrâncias é fácil de articular, mas difícil de executar. Hoje ele reconhece que o processo de recuperação o ajudou a avaliar e moldar o modelo de gerenciamento em tempo real. E este modelo trabalha com um mix de profissionais e membros da família.

Manuel Puig, filho de Antonio Puig Jr., e primo de Marc - também da terceira geração - é vice-chairman do grupo, com profundo conhecimento das estratégias e mercados de atuação da empresa. Ele esteve diretamente envolvido como presidente da Nina Ricci e da Jean Paul Gaultier. Jose Manuel Albesa é o CBO (Chief Brand Officer), e é o responsável pelos planos de desenvolvimento e marketing de produtos. Javier Bach é o COO (Chief Operation Officer), à frente da vendas e operações, incluindo pesquisa e desenvolvimento. E Joan Albiol, o CFO (Chief Financial Officer).

A Puig conta com uma poderosa diretoria à cargo de sua governança, e a família, por meio de regulamentos internos, elege o Conselho da empresa. Há um consenso entre os membros da família Puig de que o melhor meio de proteger a continuidade do negócio é contar com uma presença balanceada de familiares e executivos independentes no board.

Eles defendem que o envolvimento da família é bom, porque sua aspiração é levar o bastão das gerações anteriores, ampliar o negócio e transmiti-lo às próximas gerações, mantendo o controle de seu destino. Ao mesmo tempo, para proteger a família das armadilhas comuns às famílias empresárias, em particular as relacionadas a liderança e estratégia, a família limite seu próprio poder.

Por isso hoje o board da Puig tem mais diretores independentes do que membros da família e o Comitê de Remuneração e Nomeação é formado exclusivamente por membros não familiares. Hoje, reúne uma grande variedade de especializações, incluindo conhecimento sobre pontos específicos do mercado de moda e de fragrâncias. Marc Puig tem forte compromisso com a governança da companhia e o board é adequadamente informado sobre todos os aspectos da empresa.

Para isso, cerca de oito reuniões do board são planejadas com um ano de antecedência: cada uma dura cerca de seis horas e trata de aspectos específicos da evolução da companhia (vendas, lucros, fatia de mercado, evolução da marca, novos lançamentos e outros). Além disso, há comitês específicos para tópicos importantes como estrutura organizacional, mercados emergentes e potenciais aquisições. Com esta organização, os membros do conselho sentem que Marc Puig e o time de gerenciamento estão atentos às suas recomendações e avaliações independentes indicam a satisfação dos membros com o profissionalismo e a efetividade da administração.

O grau de organização alcançado pela família tornou-se um caso de sucesso internacional e objeto de estudos acadêmicos, como o da Universidade de Harvard. O professor titular de gerenciamento estratégico de negócios familiares da Universidade de Bocconi (Itália), Guido Corbetta, acredita que há duas grandes lições a se tirar da família Puig.

A primeira é que eles devotaram tempo, energia e recursos para estudar questões que envolvem as empresas familiares em todas as oportunidades possíveis: conferências, seminários, encontros com outras famílias empresárias, consultorias etc. “É importante aprender o máximo possível das experiências e conhecimento criados no mundo em relação ao tema”, afirma, lembrando que a partir daí cada família deve encontrar o seu modelo de sucesso.

Em segundo lugar, a Puig exemplifica a importância de uma estratégia corporativa bem definida. “Se uma família não é capaz de desenvolver uma estratégia, em longo prazo vai se tornando impossível manter o controle da companhia. Por isso o processo de seleção do CEO e do time de diretores é crítico para o sucesso de um negócio familiar”, defende, lembrando que Marc Puig foi escolhido entre vários membros da família e, por sua vez, contratou um time de executivos bastante competente.

Graças a esta organização, desde 2004 a participação de mercado da Puig saltou de 3,7% para 8,1% em 2012, com ganhos consistentes ano após ano. Crescimento que promete continuar, assim como a família Puig à frente dos negócios.



Empresas Artecola

Com quase 70 anos de história, companhia se consolida como referência na indústria química com atuação em três frentes: adesivos e laminados especiais para aplicação nas indústrias de móveis, calçados e automotiva; equipamentos de proteção e segurança; e soluções em plástico de engenharia, utilizadas nos mercados de transporte, construção civil e automotivo.

Francisco Xavier Kunst nasce em Morro dos Bugres (RS)

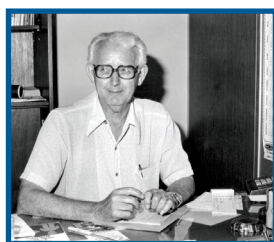
1915

Francisco casa-se com Irma Wilma Lanius

1934

Fundação da Fábrica de Tintas e Colas Ltda. por Francisco Xavier Kunst, que vendeu a casa onde morava para se capitalizar e criar a companhia

1948



1954

A empresa passa a se chamar Kunst & Algayer Ltda.



Quatro dos cinco filhos de Francisco começam a trabalhar na companhia que, a partir dali, sempre teve duas gerações trabalhando juntas

1958

Renato Kunst é o primeiro integrante da segunda geração a atuar na gestão da companhia. Foi seguido por seu irmão mais velho Sebaldo Kunst, diretor financeiro ao longo de toda a história da empresa, sendo hoje acionista. Livino Kunst, até hoje o diretor de patrimônio da companhia, foi peça chave na implantação e desenvolvimento da área de calçados e na expansão da Artecola. Serena não teve cargo formal, mas sempre participou das decisões e seu marido, Fernando Rauber, trabalhou na empresa. Marlene Kunst atuou na área de assistência social da companhia e foi secretária da diretoria.

O nome é substituído por F. Xavier Kunst & Cia

1959

1962

Início das operações da Fábrica de Calçados Aldarsa

1963

Participação na missão de empresários da indústria calçadista pela Alemanha, Itália e França

1972

1965

Início da produção de adesivo sintético

Um incêndio destrói parte da fábrica em Novo Hamburgo (RS).

1978

A família cria a holding, estruturando mais a companhia e separando o papel da holding das companhias operacionais

1979

Empresa passa a denominar-se Artecola Indústrias Químicas LTDA., e é inaugurada a planta de Campo Bom.

1980

Cinco membros da terceira geração começam a atuar na companhia em cargos operacionais, ganhando conhecimento do negócio. Início da implementação de práticas de governança.

1981

A Artecola formaliza a "Razão de Ser" da companhia.

1984

A fábrica de Novo Hamburgo (RS) passa a dedicar-se exclusivamente à produção de cabedais de segurança.

1988

Criação da Fundação Francisco Xavier Kunst.

1989

Surgem as unidades estratégicas de negócios.

Eduardo Kunst, da terceira geração, assume um cargo de diretoria na Artecola. Além dele, atuam na empresa outros membros da terceira geração: Evandro Kunst, filho de Renato, é diretor da unidade cabedais; Lisiane Kunst Bohnen, também filha de Renato, atua na gerência administrativo-financeira. Na unidade de Campina Grande (PB), Henrique Kunst, filho de Sebaldo, atua na área administrativa; e Mário Rauber, filho de Serena e Fernando, atua na área de sistemas do grupo.

Início das atividades da Artecola Peru, atuando na distribuição de calçados

2003

Falecimento de Francisco Xavier Kunst, que ainda participava nas decisões da companhia

2000

Início das atividades da Artecola Chile, e da Artecola México em Joint Venture

a família Kunst era formada por 29 pessoas entre filhos, esposas e netos de Francisco

1999

Fundação da Artegor Laminados Especiais.

Eduardo Kunst, da terceira geração, assume a superintendência do grupo Artecola

1998

Elaboração do primeiro planejamento estratégico da Artecola e início das atividades da Artecola na Argentina.

1997

Elaboração do primeiro planejamento estratégico da Artecola e início das atividades da Artecola na Argentina.

1992

Transformação da holding em uma sociedade anônima. A decisão teve o objetivo de garantir a continuidade da companhia e evitar a pulverização do controle entre os herdeiros.

2004

Aquisição da Pin, na Colômbia, e fundação da Arteboard Plásticos

É formalizado o primeiro acordo de acionistas por todos os sócios de 1ª e 2ª geração. É criado o Conselho Consultivo, com a maioria formada por conselheiros independentes

2005

Implementação do primeiro balanço auditado por uma Big Four, reforçando os investimentos em governança e transparência. A companhia passa a ter auditores independentes.

2006

Aquisição da ADDAX, em São Paulo

2007

Aquisição da Artequeim, no Chile; Pegamentos Sintéticos, no Peru; Asequim, na Argentina; e Surna S/A, no México

O Conselho Consultivo é transformado em Conselho de Administração, o que exigiu que ele fosse completamente redesenhado. Uma empresa é contratada para fazer a seleção dos conselheiros

**2008**

Aquisição da Probst S/A, no México, e do controle da MVC Componentes Plásticos Ltda

2009

Aquisição da Poloplast Painéis e Componentes Ltda. pela MVC, empresa do grupo Artecola

Revisão do acordo de acionistas com a participação ativa e coordenação dos membros da 3ª geração

**2010**

A Artecola Química, que se tornou a primeira indústria química na América Latina a obter o certificado ISO 9001, também obteve a certificação ISO 14001/2004

Criação do Conselho de Acionistas, com um representante de cada um dos cinco núcleos familiares

2012

Revisão da arquitetura de marcas e organização de negócios, culminando no surgimento das marcas Artecola Química e Empresas Artecola, a última representando, de forma corporativa, as empresas Artecola Química, Arteflex e MVC Plásticos

2013

Criação da Artesol, joint-venture entre Artecola Química e a Orisol, para produção de adesivo em pó (Artepowder) na China. Integração das operações na região Andina, resultando na Pegatex Artecola, na Colômbia. Aquisição da Maximinas pela Arteflex

2014

A Artecola completa 66 anos com expectativa de receita líquida de R\$ 1,2 bilhão – contra R\$ 644 milhões em 2013 – e atuação direta no Brasil, Peru, Colômbia, Chile, Argentina, México e China, reunindo mais de dois mil funcionários

Construindo o HOMEM DE FERRO

Como Leonardo Zica, sócio da segunda geração da Minasligas e fundador da Acredita Cobrança, transformou o triathlon em diversão e o esporte em necessidade diária

Leonardo Zica, sócio da segunda geração da Minasligas e fundador da Acredita Cobrança, sempre se interessou por esportes. Ele lembra que começou a praticar por volta dos 13 anos e, como gostava de quase todos, logo uma modalidade chamou sua atenção: o triathlon. Esta é a modalidade que reúne natação, ciclismo e corrida, em provas onde os percursos variam de tamanho, de acordo com o nível de preparo dos competidores.

“Particpei de competições de forma mais ativa até os vinte e poucos anos, mas a partir daí passei a praticar para manter minha qualidade de vida”, diz o atleta, hoje com 42 anos. Não competir de forma contínua, no entanto, não significa que ele deixou os desafios de lado. Ao contrário, com o tempo e o aprimoramento técnico, Leonardo começou a participar de provas cada vez mais difíceis.

“Hoje o esporte para mim é como se fosse uma refeição, tenho que fazer todos os dias, uma ou duas horas em média”, lembra. E essa constância é que fez com que ele fosse crescendo dentro do esporte. Impondo metas a cada evolução, ele começou participando das provas de short triathlon, com distâncias de 750 metros de natação, 20 km de bicicleta e 5 km de corrida.

O passo seguinte foram as provas de triathlon olímpico, com distâncias maiores: 1.500 metros de natação, 40 km de bicicleta e 10 km de corrida. Em seguida o chamado meio Iron Man e, finalmente, o Iron Man, nadando 3,8 km, pedalando 180 km e correndo 42,2 km, distância oficial de uma maratona. “Hoje estas provas de longa distância são as que me dão mais apetite. Na minha idade já não tenho tanta velo-



cidade, mas bastante resistência”, explica Leonardo, já com oito provas de Iron Man na bagagem.

Hoje Leonardo faz cerca de quatro provas por ano, de distâncias variadas: geralmente uma mais longa e depois provas menores. “Tenho três filhos e temos que conciliar tudo”, diz, lembrando que, além das competições, é preciso administrar esposa, filhos e compromissos profissionais. Ele mantém a prática diária de treinos, costume que já passou aos filhos, todos também praticantes de esportes.

E, para Leonardo, as vantagens da prática de esportes não se resumem à saúde e qualidade de vida. Para ele, existem correlações também na vida profissional. “A correlação sempre existe, porque em ambos criamos metas e nos propomos a cumprir. No esporte você luta e as vezes não consegue atingir sua meta e isso é importante, porque te faz aprender com os erros e melhorar para os próximos desafios”, compara.

As correlações não param por aí. Outro aprendizado importante trazido das competições é a convivência com pessoas de todos os tipos: carteiros, presidente de empresa, militares. Essa convivência permite a criação e um network diferenciado, de amizades com outros interesses. “Tudo isso foi muito importante para a formação da minha personalidade. As pessoas do esporte têm caráter e convivemos de forma saudável com nossos competidores. Não vejo minha vida hoje sem esporte. É um vício saudável”, conclui.

Aventuras sobre DUAS RODAS



Uma cirurgia no ombro fez com que Daniel Ferraz, sócio da segunda geração e executivo da Real Guindastes, redescobrisse o prazer de andar de bicicleta

Como quase todas as crianças de sua geração, Daniel Ferraz, um dos sócios da segunda geração da Real Guindastes, sempre teve bicicleta. Como morava em um bairro tranquilo, a magrela era meio de diversão e também meio de transporte, usada para desbravar as ruas do bairro.

Com 23 anos, as duas rodas ganharam motor. Apaixonado por motos, Daniel passou a dedicar-se às trilhas, o que fez até os 28 anos, quando o rompimento de um ligamento o levou a fazer uma cirurgia no ombro. Sem poder pilotar, redescobriu sua velha amiga e voltou a pedalar. “O prazer foi substituindo o que eu sentia quando andava de moto, tanto que um dia se sobrepôs e, quando pude voltar a andar de moto, não voltei”, conta.

Continuou na bicicleta. Primeiro com passeios no asfalto, depois na estrada, depois nas estradas de terra. “Fui aumentando as distâncias e a dificuldade, migrando para a terra. A primeira vez que andei dez quilômetros depois da cirurgia foi um marco”, lembra. Daí para distâncias cada vez maiores, foi um pulo.

Tirando proveito das trilhas que cercam sua cidade, Belo Horizonte (MG), Daniel começou a desbravá-las e a estabelecer metas cada vez maiores. Ele lembra (que, quando) a conquista dos 50 km (foi), outro marco e que, aos poucos, seus amigos também começaram a acompanhá-lo. A evolução era grande e trazia com ela outro desafio: participar de um Iron Biker.

“Eu achava a competição sobrenatural, mas comecei a me informar e a continuar aumentando minhas distâncias. Com isso comecei a achar que era uma meta possível”, diz. Em 2011, ele participou, junto com sua namorada, de seu primeiro Iron Biker, categoria dupla mista. Conseguiu completar a prova de 80 km (50 km no primeiro dia e 30 km no segundo dia).

Em 2012, um amigo o convidou para uma ultramaratona no Canadá, uma prova de sete dias. Daniel aceitou, treinou e completou uma prova que, para o nível técnico e de preparo físico que ele tinha na época, foi duríssima. Em 2013 repetiu a dose, agora ainda mais preparado, e terminou a prova com sobra. “Hoje, aos 33 anos, me consolidei como um biker de nível”, diz.

Este ano ele foi novamente para o Canadá, que será para ele um “treino de luxo” para uma ultramaratona da Chapada Diamantina, que será realizada em outubro, considerada uma das mais duras do mundo, com esta já serão cinco ultramaratonas de sete dias de duração. “Andar de bike hoje para mim é um hobby e não me imagino não fazendo isso”, afirma. Mais uma vez, os benefícios vão além do preparo físico e saúde.

“Pedalar cuida da minha cabeça, me dá uma sensação única”, afirma Daniel, lembrando que a prática esportiva o deixa mais centrado para o dia a dia. Isso, por exemplo, o ajuda a eliminar o stress causado pelo trabalho e a assimilar desafios e conquistas.

“Uma coisa é pedalar por diversão, outra é treinar. É preciso acima de tudo ser disciplinado, pois o esporte exige muito e muitas vezes chegamos próximo dos nossos limites. Treinar envolve muitas vezes, fazer o que o corpo não está pedindo, mas o que a cabeça determina. Várias vezes é preciso sair da zona de conforto e fazer o que é preciso”, ressalta.

Sakura Nakaya, 74 ANOS

produzindo qualidade
e inovação

A história da Sakura começou em 1940, quando Suekichi Nakaya, que havia chegado ao Brasil em 1932, percebeu que os imigrantes japoneses que deixavam as fazendas de café para tentar a sorte nos centros urbanos iriam perder a disponibilidade para fabricar nas residências o shoyu e o missô (massa de soja e arroz) segundo as suas receitas familiares.

Ao vislumbrar esse nicho, Suekichi Nakaya, cria a S.Nakaya&Cia no bairro do Brooklin, em São Paulo, para fornecer aos imigrantes esses dois principais temperos básicos da culinária japonesa. O sucesso dessa ideia empreendedora veio aos poucos, resultado de muita dedicação do fundador,



SUEKICHI NAKAYA,
fundador da Sakura Nakaya



As primeiras instalações
da companhia

que fez questão de manter o tradicional método de fermentação 100% natural para fabricação do molho de soja e do missô.

Em paralelo, o irmão de Suekichi, Hidekazu Nakaya fundou em 1950 a Cereja, também focada na fabricação de molho de soja, em Presidente Prudente (SP) e com grande aceitação nas regiões do interior de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná.

Nos anos 70 aconteceu o processo de fusão e incorporação das duas companhias, dando origem à Sakura Nakaya Alimentos Ltda. A excelência se deu também na transição de gerações. Desde os anos 90 convivem na direção da companhia membros da segunda e terceira geração dos Nakaya.



A FAMÍLIA NAKAYA,
74 anos depois



unidos pela
Vida

Instituto de Divulgação da Fibrose Cística

*Conheça mais
sobre nosso
trabalho:*



www.unidospelavida.org.br



contato@unidospelavida.org.br



tel.: 55 41 9636-9493



/UnidosPelaVida



@UnidosPelaVida

"A Fibrose Cística é parte do que somos, não o limite do que podemos ser."

höft

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