

Sucessão e continuidade das famílias empresárias

ANO2 | nº2 | 2011

# GERAÇÕES



**PRÊMIO**  
FAMÍLIA EMPRESÁRIA  
**2011**

**Algar** ▶

**EMPRESA VENCEDORA**  
é bem-sucedida nos negócios  
e nas relações familiares



**FAMÍLIA** | Projeto de vida autossustentado permite refletir sobre objetivos futuros e abre as portas para o autoconhecimento **PATRIMÔNIO** | Como lidar com a questão da remuneração dentro do universo das famílias empresárias **EMPRESA** | Efeito Positivo: conheça os bastidores do processo sucessório realizado pelo maior grupo do segmento de educação no Brasil **CONTINUIDADE** | Grupo Simões aposta na renovação do Acordo Societário para ajudar na preservação da harmonia e da união entre as três famílias fundadoras

# Sucessão: você realmente tem as pessoas certas ao seu lado?

A Michael Page Executive Search é uma unidade de negócios do grupo Michael Page International com foco em recrutamento especializado de executivos para cargos de alta direção (Presidentes, Diretores e Conselheiros).

Contamos com os benefícios de escala do Grupo Michael Page, mas com uma metodologia flexível e totalmente direcionada para posições de alta direção.

A Michael Page Executive Search conta ainda com ampla experiência na condução de processos de sucessão em empresas familiares.

Contate-nos e saiba mais sobre nossas soluções.

[www.mpexecutivesearch.com.br](http://www.mpexecutivesearch.com.br)

[mpexecutivesearch@mpexecutivesearch.com.br](mailto:mpexecutivesearch@mpexecutivesearch.com.br)

Tel. +55 (11) 4505-6200 | +55 (21) 4502 6000



## FERRAMENTA DE TROCA



**Wagner Teixeira,**  
sócio e diretor-geral da  
höft bernhoeft & teixeira

A revista GERAÇÕES chega às suas mãos celebrando a Família Garcia como vencedora do Prêmio Família Empresária 2011, reafirmando sua crença em ser uma publicação diferenciada, voltada para empresários, sócios e familiares que enfrentam o desafio de construir a sucessão e a continuidade de seu patrimônio. A Família Garcia é um exemplo e uma fonte de inspiração. As famílias empresárias, afinal, representam a espinha dorsal de praticamente todas as economias mundiais, incluindo a do Brasil.

Existem diversos estudos que comprovam que as famílias empresárias superam os demais tipos de constituição empresarial em termos de desempenho e performance. Para conseguir isso, é fundamental que compartilhem experiências. Isso porque ao vivenciarem ciclos previsíveis podem preparar-se para eles. Em geral, elas têm muitos recursos, mas nem sempre contam com um fórum no qual suas histórias possam ser relatadas e valorizadas. E esse é justamente um de nossos principais objetivos, seja na consultoria, seja na educação: fomentar o conhecimento para que as famílias empresárias se perpetuem.

Desejamos ir além da consultoria e educação, criando um ciclo de contribuição e uma intensa troca de conhecimento. Para isso, idealizamos a revista GERAÇÕES, o Prêmio Família Empresária e o Encontro de Famílias Empresárias. As famílias contribuem contando suas histórias, em reportagens ou ao vivo e doando sua experiência. Nossos parceiros, por sua vez, contribuem com seu conhecimento, nas reportagens e na avaliação das candidatas ao prêmio. E nós, por fim, reconhecemos e divulgamos estas histórias de sucesso, organizamos o encontro e escolhemos uma instituição sem fins lucrativos que tenha um objetivo social, para receber o valor referente às inscrições. Esta é nossa forma de contribuir para a construção de um futuro desejado, mobilizando, unindo e comprometendo os agentes envolvidos no universo das famílias empresárias brasileiras.

O valor das inscrições do Encontro de Famílias Empresárias 2011 será integralmente destinado à Unidos pela Vida, entidade que promove o debate sobre a fibrose cística que, mesmo desconhecida, é uma das doenças genéticas mais comuns e que atinge principalmente os sistemas respiratório e digestivo. Diagnóstico e tratamento adequados: eis a chave para uma vida melhor. Você, leitor, também poderá contribuir para a Unidos pela Vida (ver anúncio da página 4).

Ao longo dessa publicação, convidamos cada um a conhecer as histórias e projetos de famílias empresárias que estão ajudando a construir o futuro do país, um bom exemplo de que sonhos e pessoas realizadoras são a essência da evolução.

Comentários e sugestões  
relacionadas à revista  
poderão ser enviados para  
[revista@hoft.com](mailto:revista@hoft.com)

**Boa leitura!**



Unidos pela  
**Vida**

Grupo de Familiares, Amigos e Portadores de Fibrose Cística

A fibrose cística é uma doença hereditária e não contagiosa que afeta principalmente os pulmões e o sistema digestivo. Seus principais sintomas são pneumonia de repetição, tosse crônica, dificuldade em ganhar peso e estatura, diarreia constante, desnutrição e suor mais salgado. Pode ser diagnosticada por meio do Teste do Pezinho, pelo teste do suor ou por exames genéticos.

#### **O GRUPO DE FAMILIARES, AMIGOS E PORTADORES DE FIBROSE CÍSTICA**

promove a divulgação da doença no Brasil e compartilha histórias e depoimentos de pessoas de fibra, reforçando suas conquistas e mostrando o quão normal pode ser a vida de alguém que recebe diagnóstico e tratamento adequados.

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

[www.unidospelavidafc.com.br](http://www.unidospelavidafc.com.br)

*Twitter:*

[www.twitter.com/unidospelavida](http://www.twitter.com/unidospelavida)

*E-mail:*

[veronica@unidospelavidafc.com.br](mailto:veronica@unidospelavidafc.com.br)



*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. ....*

*Relação da família empresária com o patrimônio e o desenvolvimento do negócio, estruturas de governança e planejamentos dirigidos a processos de sucessão e continuidade. ....*

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

*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. ....*

08 FAMÍLIA

PATRIMÔNIO

16

29 EMPRESA

34

CONTINUIDADE

**08 FUTURAS GERAÇÕES** / Conheça algumas iniciativas desenvolvidas pelas famílias empresárias para preservar sua memória empresarial **10 CASE** / Negócios da Samuel C. Johnson são comandados com sucesso pela quinta geração familiar **14 PROJETO DE VIDA** / Herdeira deixa a empresa do pai e aposta em seu espírito empreendedor **16 JURÍDICO** / O papel da holding no planejamento sucessório **18 REMUNERAÇÃO** / A forma (justa) de remunerar sócios e herdeiros **24 EXPANSÃO** / Saiba mais sobre a história do Grupo Seculus, que cresceu graças à união familiar **29 SUCESSÃO EXECUTIVA** / Grupo Positivo passa por processo sucessório, que será concluído dentro de três anos e meio **32 ARTIGO** / A empresa multifamiliar do Brasil empreendedor **33 ENTREVISTA** / O especialista Bengt Hallqvist fala sobre governança corporativa **36 CAPA** / A família Garcia, controladora do grupo Algar, é a grande vencedora do Prêmio Família Empresária 2011 **42 LINHA DO TEMPO** / Comandado por três famílias, Grupo Simões renova acordo societário **49 LINHA DO TEMPO** / Sulamérica Seguros completa 116 anos de existência **53 EQUILÍBRIO** / Herdeiras de grandes grupos familiares realizam trabalhos sociais e mostram respeito às diferenças



## EXPEDIENTE

**Coordenação:** Wagner Teixeira e Renata Bernhoeft. **Colaboração:** Maroni Souza, Juliana Fuchs Zanfolin, Danyelle Claudino e Tatiane Oliveira. **Elaboração:** Ketchum Assessoria de Comunicação. Tel.: (11) 5096 4334 / [www.ketchum.com.br](http://www.ketchum.com.br). **Direção:** Vânia Giorlia. **Edição:** Letícia Colombini (Mtb 26.598). **Redação:** Isabela Lafri, Ivonete Lucírio, Júlia Zilg e Mauro Silveira. **Projeto gráfico e editoração:** Rodrigo Cadorniga. **Impressão gráfica:** Centrográfica.

A revista **GERAÇÕES** é uma publicação externa da hoft bernhoeft & teixeira, com periodicidade semestral e tiragem de 7 mil exemplares. Colabore conosco, enviando suas sugestões, críticas ou notícias para o e-mail [hofthoft@hofthoft.com](mailto:hofthoft@hofthoft.com). Visite nossos site, [www.hoft.com](http://www.hoft.com)

GERAÇÕES



“Se não estivermos preparados quando estamos no topo, seguramente estaremos em descompasso com a realidade que nos cerca.”

**Rolim Adolfo Amaro,**  
*fundador da TAM*

“Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar.”

**Sam Walton,** *fundador do Wal-Mart*

“Se você consegue sonhar, você consegue fazer.”

**Walt Disney,** *produtor cinematográfico, cineasta, diretor, roteirista, dublador, animador, empreendedor, filantropo e cofundador da The Walt Disney Company*



“É claro que meus filhos terão computadores, mas antes terão livros.”

**Bill Gates,**  
*fundador da Microsoft*

“A empresa tem leis próprias, que não vêm da vontade do empresário. Quem não conseguir observar esta regra não vai conseguir crescer.”

**Oriovisto Guimarães,**  
*presidente do Grupo Positivo*

“A felicidade não depende do que você é ou do que tem, mas exclusivamente do que você pensa.”

**Dale Carnegie,**  
*escritor e orador norte-americano*

“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem nem as mais inteligentes, e sim as mais suscetíveis a mudanças.”

**Charles Darwin,**  
*naturalista britânico*

“Você pode ter ideias brilhantes, mas se não puder levá-las adiante, elas não lhe levarão a lugar nenhum.”

**Lee Iacocca,** *industrial do setor automobilístico americano*

“Acredite em você! Temos que acreditar que damos conta de fazer qualquer coisa, é só querer.”

**Ricardo Zema,** *presidente do Grupo Zema*





“Sistematicamente,  
modifique para melhor”

**Gentil Pessoa de Mesquita,**  
*fundador do Grupo Mesquita*



“O único homem que está  
isento de erros é aquele que não  
arrisca acertar.”

**Albert Einstein,** *físico e  
humanista alemão*

“Nunca me prendi ao que já  
estava feito, ao que já estava  
experimentado.”

**Francisco Matarazzo,** *conde e  
empresário ítalo-brasileiro, criador  
do maior complexo industrial  
da América Latina do início do  
século XX*



“Unir-se é um bom começo,  
manter a união é um progresso,  
e trabalhar em conjunto é a  
vitória.”

**Henry Ford,** *industrial americano,  
fundador da Ford*



“É preciso sempre  
semear mais vida”

**Shunji Nishimura,**  
*fundador do Grupo Jacto*

“Nós somos como o  
mecanismo de um relógio: cada  
parte é essencial.”

**Akio Morita,**  
*fundador da Sony*

“Nós brasileiros devemos e  
podemos ser otimistas.”

**Roberto Simonsen,** *engenheiro,  
industrial, administrador,  
professor, historiador e político*

“Temos de fazer a mudança  
que queremos ver no futuro.”

**Mahatma Gandhi,**  
*líder espiritual indiano*



# Recordar para CRESCER



**PRESERVAR A MEMÓRIA EMPRESARIAL ENVOLVE MUITO MAIS DO QUE REUNIR FOTOS E DOCUMENTOS ANTIGOS. ALÉM DE UMA PODEROSA ALIADA DOS NEGÓCIOS, ELA É CRUCIAL PARA MANTER INTACTO O LEGADO DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS**

**M**uitas empresas familiares vivem perseguindo obstinadamente um futuro cheio de sucessos e conquistas. A grande maioria, porém, acaba deixando de lado seu passado, suas origens, seus feitos. Ou seja, sua memória empresarial, que significa muito mais que guardar lembranças ou reunir papéis amarelados e fotos antigas. “A história é a sua cara. Ela conta de onde você veio, para onde vai, como e com quem vai fazer esse percurso”, diz Paulo Nassar no livro *Memória de Empresa: História e Comunicação de Mãos Dadas a Construir o Futuro das Organizações*, da Aberje Editorial. “É a sua identidade.”

Apesar de fundamental para manter a coesão e a identidade familiar do negócio, uma pesquisa realizada pela höft bernhoeft & teixeira, consultoria societária especia-

lizada em transição de gerações, revela que nada menos que oito entre dez famílias empresárias ainda não possuem um registro formal de sua existência. “Trabalhar a memória da organização é um grande desafio, principalmente porque isso se traduz na construção de seu legado, isto é, na perpetuação de seu patrimônio”, afirma Renata Bernhoeft, sócia-diretora da höft bernhoeft & teixeira.

Além de importante para todos os públicos de interesse da família empresária, preservar (e valorizar!) a memória corporativa também ajuda a inspirar e nortear os passos de sócios e herdeiros. “Isso também é fundamental para que as próximas gerações da empresa tenham uma compreensão maior sobre suas origens e os feitos realizados por seus fundadores, ajudando-os a criar um sentimento de orgulho e pertencimento.”

# História preservada

Confira a seguir as iniciativas de algumas famílias empresárias que fazem questão de preservar sua memória – e valorizar seu legado

## Odebrecht

pioneira em cuidar de sua história



Núcleo de Cultura Odebrecht

A Odebrecht foi a primeira a criar um centro de memória no Brasil, em 1984, com a fundação do **Núcleo de Cultura Odebrecht**, em Salvador (BA). O objetivo da ação é fazer a gestão de sua história, ou seja, criar uma ligação entre os diferentes períodos históricos da companhia e mostrar as diversas gerações que dela fizeram e fazem parte. Por meio de apresentações multimídias, é possível viajar pelos principais pontos que permearam a trajetória da construtora ao longo dos anos.

No site [www.culturaodebrecht.com.br](http://www.culturaodebrecht.com.br) é possível fazer um passeio virtual pelo acervo de prêmios e objetos presentes e conhecer um pouco mais da trajetória do grupo, além de conferir depoimentos de membros do conselho.

## Votorantim

disseminação de valores



O projeto **Memória Votorantim** foi criado em 2002 para mostrar a verdadeira história da empresa a seus funcionários e à sociedade, fortalecendo a identidade da corporação e disseminando seus valores. Em 2005, o projeto ganhou um espaço de 260 m<sup>2</sup> (que veio a se tornar o Instituto Votorantim) no prédio do grupo na Praça Ramos de Azevedo, no centro de São Paulo, onde foi instalado um acervo climatizado, uma biblioteca, um auditório e um terminal de consulta online.

A iniciativa também está disponível na internet, no site [www.memoriavotorantim.com.br](http://www.memoriavotorantim.com.br), que reúne fotos, vídeos, depoimentos e documentos, com o intuito de assegurar o acesso e a participação das pessoas na construção da memória da empresa.

## Weg

trajetória compartilhada



Museu Weg

Localizado em um prédio de estilo *art déco*, o Museu Weg está presente onde foi construída a primeira fábrica da empresa, em Jaraguá do Sul (SC). O local conta com mais de 30 atrações e tem como objetivos ensinar os fundamentos da energia elétrica, relembrar a cultura da cidade e, sobretudo, apresentar a história e a filosofia da empresa.

O **Museu Weg** proporciona ao visitante uma variedade de sensações e descobertas, em uma viagem que lembra o passado para melhor entender o presente e planejar o futuro. Ainda com o intuito de resgatar as próprias raízes, a instalação abriga a exposição *50 anos em 50 capas – A História da Weg Contada pelo Jornal Colaborador*. A mostra, que reúne as capas mais marcantes da publicação interna ao longo do meio século de existência da organização, pode ser apreciada na versão online: [www.issuu.com/weg\\_museu/docs](http://www.issuu.com/weg_museu/docs).



**SC Johnson**  
A FAMILY COMPANY



**Samuel Johnson,**  
fundador da SC:  
*viagem ao Brasil  
em busca da  
carnaúba*



Família reunida

# Três aços de família

DONA DE MARCAS  
COMO RAID, OFF!  
E GLADE, A SAMUEL C.  
JOHNSON COMEÇOU  
COMO UMA MODESTA  
EMPRESA DE PRODUTOS  
À BASE DE CERA. EM  
SUA QUINTA GERAÇÃO,  
A EMPRESA FAMILIAR  
SE TRANSFORMOU EM  
UM CONGLOMERADO  
MULTIBILIONÁRIO  
COMPOSTO POR QUATRO  
GRANDES EMPRESAS

**O**s Johnsons são o ícone de uma empresa familiar bem-sucedida. Não apenas pelo êxito em seus negócios, que representam 8 bilhões de dólares, mas também pela excelência com que vêm sendo conduzidos ao longo de 125 anos pela mesma linhagem sanguínea há cinco gerações. E, mais do que isso, por apresentar liderança familiar efetiva e visível, inovação e dedicação dos familiares. Por esses motivos, em 2002, os Johnsons foram os vencedores do Prêmio IMD de Empresas Familiares Notáveis, um grande reconhecimento, concedido anualmente para as famílias empresárias de destaque mundial.

Atualmente a empresa é composta por quatro grandes divisões: SC Johnson (artigos domésticos), Johnson Outdoors (produtos recreacionais), Johnson Diversey (artigos institucionais e industriais) e a Johnson Family Foundation. Entre seus produtos, mundialmente conhecidos, destacam-se as ceras Johnson, o inseticida Raid, o repelente de insetos OFF!, o polidor e limpador de móveis Pledge e o purificador de ar Glade.

Para entender o sucesso da companhia, no entanto, é preciso voltar no tempo. Mais precisamente, a 1886. Foi nesse ano que Samuel Curtis Johnson, até então funcionário da empresa de assoalhos de madeira Racine Hardware, se propôs a adquirir os negócios da empresa, e teve no primeiro ano de funcionamento um modesto lucro de U\$ 260. Diante da necessidade de as pessoas cuidarem dos pisos de madeira, sua veia empreendedora o levou a desenvolver um produto à base de cera de abelha. Nascia assim, em 1888, a Johnson Prepared Wax, que tempos mais tarde passou a ser exportada.

Além do processo de internacionalização, outra peculiaridade da empresa foram as iniciativas do fundador no que se refere ao tratamento dado aos funcionários, a exemplo das férias remuneradas, dando início a uma história de inovações e prática a frente do seu tempo. No ano de 1917, a companhia introduziu um plano de divisão de lucros que oferecia 25% dos ganhos da empresa para os empregados – algo inédito até então.

## SEGUNDA GERAÇÃO: RESPONSABILIDADES ALÉM DOS NEGÓCIOS

Seu jovem herdeiro com apenas 20 anos, Herbert Fisk Johnson, começou a trabalhar na companhia, e em 1906, tornou-se sócio de seu pai, passando a mesma a se chamar SC Johnson & Son. A cultura voltada para valores como responsabilidade social e políticas favoráveis de recursos humanos se perpetuou. Depois do falecimento do fundador, em 1919, além de investir em

pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, o novo presidente, então com 51 anos, tratou de estabelecer 40 horas de trabalho por semana, uma inovação e tanto para a época, cuja jornada chegava a 60 horas semanais. Com formação mais técnica que a do pai, Herbert, se preocupava com a tecnologia industrial, e criou uma linha completa de tratamento e limpeza dos pisos, diversificando, e sendo hoje reconhecido como o consolidador dos negócios SC Johnson.

## TERCEIRA GERAÇÃO: TRANSIÇÃO NÃO PLANEJADA

Com sua morte inesperada, aos 59 anos, em 1928, seu filho Herbert Fisk Johnson Jr. assumiu o controle, sem preparo, com apenas 28 anos de idade. Enfrentou uma dura batalha com sua irmã. Por falta de planejamento sucessório, seu papel não estava claro, e assim prometeu a si mesmo planejar a transição para a próxima geração. Apesar de jovem, Herbert Jr. mostrou aptidão para a liderança dos negócios. Foi de fato, o primeiro químico da empresa e preocupou-se com o abastecimento das matérias-primas empregadas na produção de seus produtos, que tinham como base a cera da carnaúba, uma planta da floresta tropical da América do Sul.

Por isso, em 1935, ele comprou um avião anfíbio e saiu de Milwaukee rumo à floresta tropical brasileira, a fim de estudar a carnaúba. A viagem foi tão significativa, que o levou a escrever um livro sobre esta expedição e o que significou para ele. Ao presentear seu filho Sam com uma edição, nela escreveu a seguinte dedicatória: “Sammy, espero que você faça essa viagem um dia. Ela mudou a minha vida. Com amor, papai.”

Orgulhoso dos feitos do seu progenitor, Sam o descreve como pai da tecnologia da Johnson Wax, um líder criativo que insistiu no melhor, um homem com visão, um humanista que acreditava na criatividade individual.

## QUARTA GERAÇÃO: NOVOS PAPÉIS E NOVOS PRODUTOS

Em 1954, Samuel Curtis Johnson Jr. entrou para os negócios da família como assistente do pai, com um mestrado em Harvard e dois anos na aeronáutica. O pai contratou uma consultoria e desenhou um meticuloso plano de desenvolvimento para ele. Sam recorda que, em sua imaginação iria direto ao topo, afinal era o filho do dono, e se ressentiu de ter de cumprir um plano, mas anos depois reconheceu a sabedoria de seu pai em fazê-lo. A empresa crescia ainda mais no âmbito internacional. Com o passar do tempo, o bisneto do fundador foi ama-



**Fisk Johnson,**  
presidente atual da empresa

durecendo e construindo uma trajetória de sucesso. Seu principal feito foi desbravar a criação de produtos além da cera. Ao longo do tempo Sam pesquisou e convenceu seu pai de que poderiam fazer produtos superiores aos existentes no mercado e diversificar. Assim nasceram as famílias de produtos Raid, Off, Pledge e Glade.

Isso não o isentou, porém, de enfrentar alguns problemas. Um dos piores aconteceu em 1965. Na ocasião, ele supervisionava a consolidação da indústria nos Países Baixos, localizados na Europa Ocidental. Sua missão: reduzir custos e aumentar a eficiência da empresa na região. Mas, ao contrário do planejado, Sam passou a perder dinheiro e foi chamado de volta aos Estados Unidos. Seu pai, abalado com os resultados ruins, sofreu um derrame semanas depois. “Eu me perguntava se havia causado o incidente de meu pai, que o deixou com sequelas físicas, por conta dos prejuízos aos negócios da empresa”, diz o herdeiro. A relação entre os dois era difícil, apesar da admiração que Sam nutria pelo pai.

Aos 38 anos, Sam foi alçado ao posto de presidente da SC Johnson & Son., por razões de saúde de seu pai. Seu pai, então presidente honorário, passou a morar na Flórida e, insatisfeito com os números da empresa, optou por afastar o filho do comando da organização. Para Sam, foram tempos difíceis. Mas em 1978, quando Herbert morreu, ele se surpreendeu com uma carta póstuma do pai, escrita em 1953, que dizia:

“Algumas pessoas podem tentar desafiá-lo, dizendo que você não está fazendo tão bem quanto seu avô ou seu pai fizeram. Não se preocupe com isso, porque o que o seu bisavô, seu avô e eu fizemos foi criar uma base

de honestidade e integridade nos negócios. Então siga o que você acha que é correto. Eu confio no seu futuro.”

Finalmente Sam sentiu que poderia ser ele mesmo, não apenas um clone de seu pai. Em 1968, planejou uma forte expansão internacional e transformou uma empresa de milhões em bilhões, construindo sua reputação como um grande líder dos negócios.

## QUINTA GERAÇÃO: O PODER DA UNIÃO

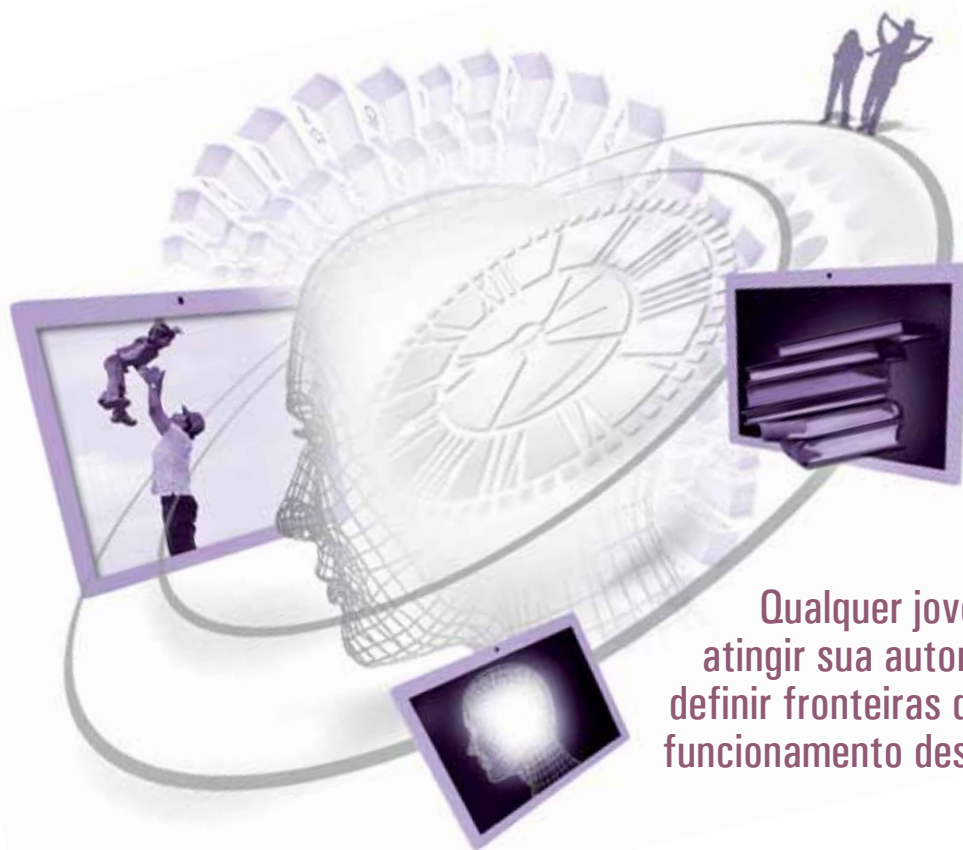
Por conhecer as fragilidades da empresa familiar, Sam investiu na preparação de seus quatro herdeiros, que mais tarde se envolveram no negócio da família e assumiram posições de liderança na companhia. Fisk ficou com a presidência da SC Johnson. Helen se tornou presidente e CEO da Johnson Outdoors, Curt presidente da Johnson Diversey e Winnie foi nomeada presidente da Johnson Family Foundation.

## VIAGEM AO PASSADO

Ao final de sua carreira Sam se recordou da viagem que seu pai fizera ao Brasil e o significado disso para sua vida. Lembrou também do recado deixado no livro, expressando o desejo de que um dia o filho fizesse o mesmo percurso. Ele convidou seus filhos a planejarem juntos a mesma expedição liderada por seu pai. Para isso, construíram uma réplica do modelo usado pelo patriarca e voaram rumo ao Brasil.

Experiências assim serviram para fortalecer ainda mais os laços familiares dos Johnsons. Os filhos de Sam acreditam que a relação entre eles e seu pai foi única. Para os herdeiros, ele não apenas se preocupou com os negócios, mas também com a comunidade e com a preservação do planeta. “Ele nos guiava com conselhos sábios e nos encorajava a seguir nossos corações”, dizem.





**Qualquer jovem casal que deseje atingir sua autonomia conjugal deve definir fronteiras que garantam o bom funcionamento deste novo subsistema**

## A autonomia de uma nova família

“As novas formas de organização humana vêm adquirindo complexidades jamais imaginadas até bem pouco tempo atrás. E um dos principais reflexos dessas transformações sociais, culturais e tecnológicas é a possibilidade de vivenciarmos nossas relações afetivas de maneiras diversas, sem que o mundo que nos cerca se sinta chocado ou agredido.

Não por acaso, a variedade dos modelos que denominamos “família” e “casal” traz como vantagem o estabelecimento de relacionamentos mais igualitários e criativos. E, sobretudo, mais tolerantes. Uma premissa básica, no entanto, se mantém imutável: o nascimento de uma nova família sempre se dará a partir do encontro de duas pessoas, que juntas constroem uma “conjugalidade”. Portanto, o famoso grito de independência “enfim nós!” – tradicionalmente proferido pelos noivos após desfrutarem dos seus primeiros momentos de privacidade – não reflete a verdade. Afinal, um jovem casal nunca está só, mesmo isolado entre quatro paredes. Cada um traz em sua bagagem emocional uma história familiar que servirá como modelo de funcionamento para essa nova união.

É nesse ponto que a família que está nascendo des-

cobre que deve estabelecer algumas negociações para se consolidar e sobreviver. O casal se questiona: O que estamos dispostos ou não a compartilhar nessa relação? Onde vamos morar? O que vamos comer? Como vivenciaremos as tradições e os rituais de nossas famílias de origem? Vamos ter filhos? Essas e outras tantas ponderações trazem à tona crenças, valores, mitos, desejos, regras e expectativas dos *scripts* tecidos em suas famílias de origem. E por isso devem ser bem negociadas e definidas, uma vez que terão reflexo no contexto familiar.

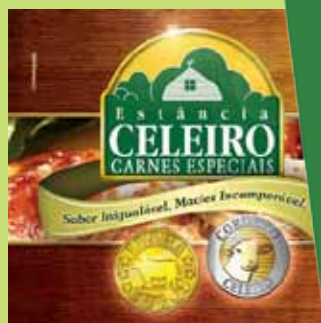
A escolha de um cônjuge para dar início a uma nova família pode estar vinculada à vontade de construir uma história de união em torno de objetivos como amor, filhos e amizades. Mas, quando isso ocorre com o objetivo de alimentar provocações, brigas e rompimentos, a identidade do casal é afetada, tendo consequências para a geração seguinte.

Qualquer jovem casal que deseje atingir sua autonomia conjugal deve se diferenciar emocionalmente de suas famílias de origem e definir fronteiras que garantam o bom funcionamento deste novo subsistema. Isto é, fazer um novo ‘re-trato’ familiar, adaptando-se à separação de um de seus membros ou à inclusão de outro.”



# Planejar é PRECISO

**A EMPRESÁRIA ADRIANA BALBINOTTI SOARES OPTOU POR SAIR DA GESTÃO DA EMPRESA FUNDADA POR SEU PAI PARA CRIAR O FRIGORÍFICO ESTÂNCIA CELEIRO AO LADO DO MARIDO. A DECISÃO SURTIU APÓS UMA ELABORAÇÃO CUIDADOSA DE SEU PROJETO DE VIDA**



O ano de 2007 marcou o começo de uma grande virada na vida da empresária Adriana Balbinotti Soares, hoje sócia da Sementes Adriana, especializada na produção de sementes selecionadas de soja e milho, com sede em Rondonópolis (MT). Se, por um lado, a carreira na organização que levava seu nome e fora fundada por seu pai, Odílio, em 1981, proporcionava-lhe estabilidade e tranquilidade, por outro ela sentia que precisava apostar no seu espírito empreendedor. A família viveu o processo de construir um protocolo societário, no qual decidiram pela passagem dela e do pai para o Conselho de Administração e a transferência da Presidência para seu irmão, Odílio Jr. Adriana e o marido, Marco Túlio Duarte Soares, fundaram então o Frigorífico Estância Celeiro, que produz carnes nobres de ovinos e bovinos.

A mudança não foi uma decisão fácil. A insegurança em relação ao futuro e os riscos de um novo negócio a preocupavam. O empurrão que faltava veio com a elaboração de um minucioso projeto de vida, debatido com ela e desenhado em conjunto com a hÖft bernhoeft & teixeira. "Eu precisava provar para mim mesma que tinha condições de ser reconhecida pelo meu talento e

não apenas por ser filha de um empresário de sucesso na região", diz ela. "Não me arrependo e posso afirmar que hoje me sinto realizada."

Durante dois anos, Adriana e Marco Túlio mantiveram encontros frequentes com especialistas da hÖft. Fizeram resgate de suas trajetórias de vida, testes para a definição de seus respectivos perfis, participaram de sessões com uma psicóloga, leram livros e assistiram a filmes recomendados. Seus pais também foram convidados para algumas reuniões. Em paralelo, a família debatia o futuro da sociedade na empresa fundada pelo pai. "Graças a essa preparação, descobri que queria mais da minha vida profissional", conta Adriana.

## AUTOCONHECIMENTO

A oportunidade lhe permitiu ainda uma profunda reflexão sobre seus pontos fortes e aqueles que precisavam ser aprimorados, ajudando-a na definição de objetivos futuros e na estruturação de um plano de desenvolvimento autossustentado. "Compreendi que cada situação exigia um comportamento certo e coerente", afirma. "Ter consciência disso me possibilitou alcançar o equilíbrio entre os projetos pessoais e os profissionais."

## O EMBRIÃO DA SUCESSÃO

**D**urante a elaboração do projeto de vida, Adriana também avaliou as melhores opções para a preparação de seus filhos, Arthur e Júlia, de 11 e 14 anos, que herdarão tanto a empresa do avô, quanto a empresa fundada por seus pais, no futuro. Já está definido, por exemplo, que Júlia estudará no exterior durante um ano para aprender inglês. Depois, ao terminar o ensino médio, fará vestibular para tentar estudar numa faculdade de primeira linha. Arthur deverá seguir mais tarde o mesmo caminho. Ambos, no entanto, já demonstram o mesmo espírito empreendedor dos pais.

Arthur visita frequentemente o curral do Estância Celeiro, ajuda os funcionários a tratar dos animais, embala os produtos e ganha simbólicos 10 reais por dia pelo entusiasmo que vem demonstrando. “Eles precisam entender que a empresa que herdarão no futuro é resultado de muito trabalho e empenho”, explica a empresária. “A Sementes Adriana, fundada por meu pai, já passou pela primeira sucessão. Amanhã será a vez da minha própria empresa.”



Adriana e Marco Túlio:  
*realização com o novo empreendimento*

Para dar início ao negócio, Adriana acertou com o pai o arrendamento de uma das fazendas da Sementes Adriana para funcionar como sede do novo negócio. O Frigorífico Estância Celeiro deu seus primeiros passos comercializando somente carnes de cordeiro. Nessa época, um amigo do casal, proprietário de um conhecido restaurante na cidade, decidiu encomendar alguns quilos para compor seus pratos. Foi quando o negócio começou a deslanchar. Os clientes logo passaram a perguntar sobre a origem da carne, que ganhou fama na região e passou a ser muito procurada, também por ser uma inovação extremamente saudável. Com a demanda crescendo, Adriana e o marido ampliaram o negócio. Começaram a vender também carne bovina,

em especial das raças Angus e Hereford. “São raças especiais, que produzem uma gordura marmorizada que torna a carne macia e saborosa”, diz a empresária. Atualmente, o Estância Celeiro tem duas butiques de carne na cidade de Rondonópolis, comercializa suas carnes nas principais cidades do estado do Mato Grosso e tem planos de chegar a outras regiões do país. Ainda neste ano, Adriana pretende comercializar carne da linha América, cuja origem são fêmeas de nelore jovens.

### NO FRONT

Para viabilizar o novo empreendimento e alcançar o sucesso, conquistado no prazo de apenas três anos, ela teve de trabalhar e se envolver muito mais do que na época em que atuava na empresa do pai. Nessas ocasiões, fortalecia suas convicções refletindo sobre o que estava aprendendo com a elaboração do seu projeto de vida. “Agora que estou à frente dos negócios, a responsabilidade é imensa e os rumos são definidos por mim e meu marido. Trabalho nos finais de semana e feriados, e passei enxergar a vida empresarial com outros olhos.”

Mais do que isso, o processo de estruturação do projeto de vida ajudou Adriana a compreender as mudanças que a Sementes Adriana sofreria com o afastamento dela e do pai do dia a dia dos negócios, além da passagem da Presidência para o irmão. Segundo ela, ficou claro que, como acionista, seu papel deveria ser o de apoio irrestrito às resoluções que fossem tomadas pelo irmão no comando. “Nós nos damos muito bem e ele me agradece sempre por não interferir no trabalho dele.”

# TROCA DE COMANDO

COMO A EXISTÊNCIA DE UMA HOLDING PODE  
AJUDAR (E MUITO) NO PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

**E**studos revelam que, em média, 70% das empresas familiares brasileiras encerram as atividades entre a primeira e a quarta gerações. O principal motivo dessa alta taxa de mortalidade? A resposta, segundo especialistas, é a ausência de gestão profissional.

Uma alternativa buscada para a reversão desse cenário – e para a própria sobrevivência dos negócios – tem sido a formalização de uma nova estrutura societária: a holding familiar. Resumidamente falando, trata-se de uma pessoa jurídica que possui a maioria das ações ou cotas de outras empresas e detém o controle de sua administração.

A fundação de novas holdings deve-se à preocupação das famílias empresárias com a proteção de seus negócios e o estabelecimento de uma divisão clara entre patrimônio e gestão. Outro bom motivo é a tentativa de evitar uma eventual pulverização do patrimônio, em razão de casamentos, divórcios ou falecimentos de membros da família. “Com a existência da holding ocorre um distanciamento saudável entre as pessoas físicas e os negócios”, explica Martin Pose, sócio de Tozzini Freire Advogados. “A partir daí, o processo passa a ser formal e profissional.”

## CASO A CASO

Para dar início à estruturação de uma holding é necessária a elaboração de um contrato social e de um estatuto interno. Devem constar nos documentos o que será permitido ou vetado aos sócios e as soluções cabíveis para casos específicos, como morte dos fundadores e divórcio dos sócios, entre outras questões.



Martin Pose, de Tozzini Freire Advogados:  
“Com a existência da holding ocorre um distanciamento  
saudável entre as pessoas físicas e os negócios”

Portanto, é um trabalho feito sob medida para a realidade de cada companhia, de preferência com o auxílio de um advogado especializado no assunto. “Primeiro é preciso avaliar a necessidade de abrir ou não uma holding”, explica Pose. “Essa análise é importante, pois nem sempre essa é uma alternativa vantajosa para determinadas organizações.”

Existem duas formas de constituição de uma holding familiar. A nova pessoa jurídica pode seguir as regras das sociedades anônimas (S/As) ou das sociedades limitadas (Ltdas).

No Brasil, a maior parte das holdings é Ltda. Uma das razões para isso é que na sociedade limitada é permitido aos sócios estabelecerem regras de proteção mais eficazes do que na sociedade anônima. Segundo Edison Carmagnani Filho, advogado do escritório Carmagnani Advogados, outra vantagem é que as limitadas não são obrigadas a publicar balanço, ao contrário das empresas S/As. Ou seja, não precisam expor publicamente o valor de seu patrimônio. “Além disso, as limitadas têm custos legais inferiores as S/As”, diz o especialista.



## ESCOLHA ACERTADA

CONFIRA DOIS DOS PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A MONTAGEM DE UMA HOLDING

**Equilíbrio de direitos:** a criação de uma holding permite um certo equilíbrio de direitos nas famílias numerosas. Por exemplo: uma família tem dois filhos. Um deles tem cinco herdeiros; o outro, somente um. Com a abertura de uma holding, os dois filhos têm igualmente direito a um único voto, independentemente do número de herdeiros que cada um possui.

**Patrimônio protegido:** geralmente o estatuto interno de uma holding estabelece que membros sem parentesco por laços consangüíneos não têm qualquer direito ao patrimônio da companhia. É o caso dos ex (maridos ou esposas).

## BOM DESEMPENHO

CONHEÇA OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ENTRE UMA HOLDING UTILIZADA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E O CUSTO USUAL DA PESSOA FÍSICA NO QUE SE REFERE A PROCESSO DE INVENTÁRIO DURANTE A SUCESSÃO FAMILIAR

### TRIBUTAÇÃO DE HERANÇA E DOAÇÃO

#### HOLDING FAMILIAR

De 4% a 8%, dependendo do Estado da Federação.

#### INVENTÁRIO

De 4% a 8%, dependendo do Estado da Federação.

### CUSTAS JUDICIAIS E ADVOGADOS

#### HOLDING FAMILIAR

Não há.

#### INVENTÁRIO

Sim, e honorários de advogado.

### DURAÇÃO DO PROCESSO

#### HOLDING FAMILIAR

30 dias.

#### INVENTÁRIO

Vários anos, se for litigioso.

### TRIBUTAÇÃO MÉDIA DOS RENDIMENTOS

#### HOLDING FAMILIAR

De 11% a 14%.

#### INVENTÁRIO

27,5%.

### TRIBUTAÇÃO MÉDIA NA HIPÓTESE DE VENDA

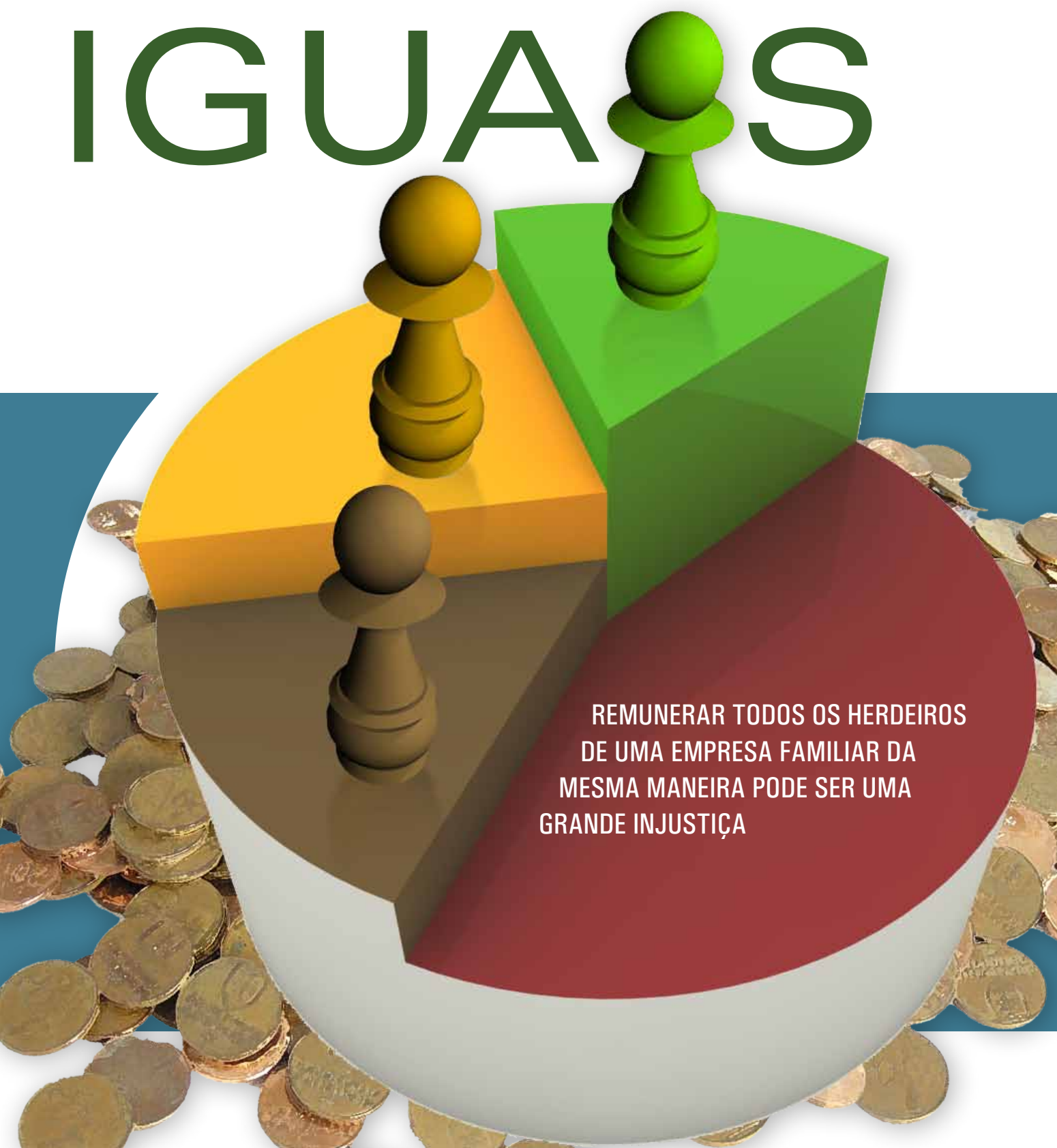
#### HOLDING FAMILIAR

De 5% a 7%.

#### INVENTÁRIO

15% sobre ganho de capital.

# Nem todos são IGUAIS



REMUNERAR TODOS OS HERDEIROS  
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DA  
MESMA MANEIRA PODE SER UMA  
GRANDE INJUSTIÇA

**Renata, sócia-diretora da  
höft bernhoeft & teixeira:**

*"Lidar com a questão da  
remuneração é algo muito  
delicado para qualquer  
família, pois o dinheiro tem  
muitos significados"*



**A**o escrever a letra de Sampa, um dos maiores clássicos da música popular brasileira, o cantor e compositor Caetano Veloso ressaltou num determinado trecho "a força da grana que ergue e destrói coisas belas". Um reconhecimento à força do dinheiro nas sociedades modernas, algo que pode ser ainda mais devastador quando misturado aos aspectos emocionais de uma família empresária. Além de destruir um empreendimento de sucesso, pode desestruturar a família e tornar irmãos, filhos, netos, genros, noras e sobrinhos verdadeiros inimigos. Toda organização familiar se vê, num determinado momento de sua história, diante do desafio de formalizar a maneira de remunerar seus herdeiros e fazer com que todos os envolvidos saiam satisfeitos com a divisão do bolo. Essa não é uma equação fácil de ser resolvida. "Lidar com a questão da remuneração é algo muito delicado para qualquer família, pois o dinheiro tem muitos significados", explica Renata Bernhoeft, sócia-diretora da höft bernhoeft & teixeira. "Ele pode ser compreendido pelos herdeiros como uma forma de reconhecimento, uma demonstração de afeto ou uma maneira de avaliar quem é o mais querido. Isso se choca com a premissa básica da família que parte do princípio de que todos os seus membros são iguais."

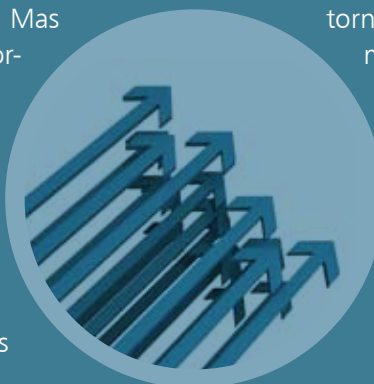




**Alexandre Randon:**  
*dividendos proporcionais  
à participação societária*



No mundo dos negócios, ao contrário do universo familiar, tratar a todos igualmente pode se caracterizar como uma grande injustiça. Seria correto, por exemplo, remunerar da mesma maneira um presidente, um diretor e um gerente? Claro que não. Mas esse conceito lógico de meritocracia se torna extremamente complexo quando envolve pessoas com laços de parentesco. Se os mesmos personagens forem, por exemplo, três irmãos. “Muitas famílias usam o dinheiro como forma de criar um senso de justiça entre seus membros, no entanto podem estar sendo injustos.”, diz Renata. Se um dos familiares



arregaçou as mangas e trabalhou duro poderá se sentir injustiçado ao ver que seu trabalho não mereceu uma contrapartida financeira correspondente. A única maneira de evitar que a remuneração dos herdeiros se torne um problema é discutir o tema objetivamente com todos os envolvidos e estabelecer regras claras registradas numa constituição familiar ou protocolo societário. Renata lembra que existem três formas de recompensa financeira: a remuneração pelo trabalho, a remuneração pelo capital e a complementação familiar, também conhecida como mesada (ver quadro).

# As formas de remuneração



## •• REMUNERAÇÃO PELO TRABALHO

É recebida pelo seu trabalho e pelos resultados que são trazidos para os negócios. Por exemplo: se o filho do fundador da organização ocupa o cargo de diretor-financeiro, como qualquer profissional ele receberia um salário mensal e remuneração variável ou bônus, quando estiverem claramente instituídos. Os valores dessa remuneração devem ser definidos de acordo com os padrões adotados pelo mercado para cargos similares e as diretrizes da política de remuneração da empresa, e não baseados no fato de a pessoa ser um membro da família ou herdeiro do negócio. Quando a família confunde a família com a empresa, tende a cair no erro de praticar uma remuneração irreal. É um erro aumentar o salário de um herdeiro porque ele vai se casar ou precisa comprar um carro novo, assim como não é certo escolher um sobrinho para assumir uma diretoria simplesmente porque ele faz parte da família. O debate de critérios para a entrada de familiares registrados num protocolo societário, aliado a uma política estruturada de cargos e salários, devem definir os passos para o ingresso de sócios e familiares nas empresas, os pré-requisitos para ocupar todas as funções e o perfil da pessoa para cada posição.



## ••••• REMUNERAÇÃO PELO CAPITAL

É a remuneração do sócio e consiste na distribuição dos dividendos, portanto para recebê-la não basta ser herdeiro. Trata-se de uma participação nos lucros da empresa, que pode ser proporcional as participações societárias, e distribuída de acordo com a lei e diretrizes fixadas num acordo ou pacto de sócios. Os sócios que trabalham na empresa recebem tanto a remuneração pelo trabalho que realizam quanto os dividendos. Já aqueles que não ocupam cargos na companhia têm direito aos dividendos, que podem ou não ser pagos, dependendo do resultado financeiro. Portanto um sócio deve aprender a conviver com os altos e baixos do negócio, como acontece com qualquer investidor que adquire ações de uma companhia na Bolsa de Valores.



## •••• MESADA

Trata-se de um complemento de renda concedido aos membros da família para que possam manter um determinado padrão de vida. Pode ser concedida, por exemplo, como ajuda a um filho que deseja estudar, a um neto que precisa morar numa casa melhor ou até a alguém que opte por não realizar nenhum trabalho remunerado. A pessoa que recebe a mesada, no entanto, deve ter consciência de que esse recurso lhe permite ter um padrão de vida acima do que ela pode manter com o próprio trabalho. E que, caso a mesada seja suspensa, será preciso rever seu estilo de vida e o seu orçamento pessoal. A mesada não pode ser confundida com salário, bônus ou dividendos. Em tempo: esse dinheiro extra não deve sair do caixa da empresa, mas sim do bolso da própria família.



## Bom exemplo

A remuneração dos familiares nunca foi tabu dentro da Randon, grupo de empresas com sede em Caxias do Sul (RS), que atua em setores como produção de veículos para transporte de carga terrestre como reboques e vagões ferroviários, autopeças, consórcio e banco. Hoje o grupo está sob o comando da segunda geração da família Randon, o fundador exerce hoje a função de Presidente do Conselho de Administração. Na década passada, os cinco filhos do fundador, Raul Randon, se reuniram com os pais e definiram as regras para a remuneração dos herdeiros. “As decisões foram tomadas com a concordância de todos”, diz Alexandre Randon, vice-presidente do Conselho de Administração. Entre as resoluções tomadas está o pagamento da remuneração pelo capital, dividendos proporcionais a participação societária, numa única parcela anual, sempre no mês de abril. O protocolo prevê também que pelo menos 50% dos dividendos permaneçam na holding da família, para investimentos nas empresas. Determina ainda que a remuneração dos dividendos não pode ser inferior a 10% do lucro. “Está claro para todos os herdeiros que, em seu papel de acionistas, quando não há dividendos, não há remuneração”, afirma Randon.

Os cinco filhos de Raul Randon, três homens e duas mulheres, são acionistas, e apenas uma não trabalha diretamente no grupo. Roseli é médica e sua relação com as empresas é como membro do Conselho de Administração. David, por sua vez, foi eleito Diretor-Presidente do grupo, e Daniel comanda a FrasLe, uma das organizações da Randon. Já Maurien é diretora do Instituto Elisabetha Randon Pró-Educação e Cultura. Portanto,

com exceção de Roseli, os demais recebem, além dos dividendos pagos em abril, remuneração mensal por desempenharem suas funções dentro da organização. Esta remuneração também foi objeto de debate entre os irmãos, para que houvesse a compreensão dos diferentes papéis, portanto cada um recebe de acordo com sua função e com parâmetros de mercado. Alexandre Randon diz que a terceira geração, composta por 11 netos de Raul Randon, não precisará ocupar cargos de liderança nas empresas do grupo. “Eles estão sendo preparados como acionistas”, afirma. “Eu não quero meus filhos ocupando cargos de Gerência ou de Diretoria. Eles podem até fazer estágio numa de nossas empresas para ganhar experiência, mas não se tornarem executivos. Como acionistas, receberão os dividendos e poderão seguir as carreiras para as quais têm vocação e talento.”

A Randon não adotou a prática de dar mesada para alguns membros da família. Criou, no entanto, um fundo para custear as despesas com a educação dos jovens da terceira geração, como com cursos de graduação, pós-graduação e MBA. O fundo pode ser utilizado também para ajuda financeira no caso de falecimento de algum dos herdeiros. Para Renata Bernhoeft, a Randon é um exemplo que deve ser seguido por outras empresas familiares que buscam a transparência da política de remuneração dos sócios. “Esse processo será mais bem-sucedido quanto mais os herdeiros compreenderem que olhar para a empresa com o espírito de investidores é sua principal contribuição, e não como funcionários que buscam apenas a segurança de uma remuneração fixa.”



Segundo a pesquisa de Djeanne Pimentel, 50% dos casos de inadimplência são gerados a partir de compras com valores entre R\$ 50 e R\$ 200

## Um basta ao desequilíbrio financeiro pessoal

“É impressionante o número de pessoas que aumentam as estatísticas de inadimplência nas mais variadas instituições financeiras do país. Mas por que isso acontece? Quais são as causas desse desequilíbrio financeiro e desse percentual de inadimplência tão alto? Segundo a pesquisa de Djeanne Pimentel, divulgada no site [www.acesa.com](http://www.acesa.com), 50% dos casos de inadimplência são gerados a partir de compras com valores entre R\$ 50 e R\$ 200. A seguir, conheça as quatro grandes causas para este problema.

**1) Crenças erradas:** uma crença é algo que faz sentido para nós, em que acreditamos. Mas, infelizmente, existem algumas delas que continuam conosco e talvez não façam mais sentido para a vida que queremos hoje. A melhor forma de trabalhar uma crença errada é substituí-la por outra, que lhe faça sentido.

**2) Apelo de vendas e consumismo:** as pessoas vão às compras e não percebem que estão lidando com verdadeiros profissionais em vendas. Mas isso é errado? Claro que não. O papel da loja e do vendedor é vender; ninguém está obrigando o consumidor a ir até a loja. Entretanto, é possível resistir ao apelo de vendas:

*Dica 1:* Caso esteja em dúvida se deve ou não comprar algo, saia da loja para pensar.

*Dica 2:* Antes de comprar um produto, faça-se as seguintes perguntas: a) Preciso comprar isso? b) Tem que ser agora? c) Já pesquisei sobre este produto e este é realmente o melhor lugar para comprá-lo? Somente se a resposta às três perguntas for sim você deve efetuar a compra.

**3) Falta de instrução financeira:** as pessoas aprendem sobre finanças informalmente. A falta de instrução financeira faz com que muitos brasileiros não saibam sequer analisar uma compra. Não comparam taxas de juros e muitas vezes não conseguem fazer um planejamento adequado. E você, que tal estudar um pouquinho mais e aprender como melhorar ainda mais suas finanças?

**4) Problemas de autoestima:** muitas pessoas que possuem problema de autoestima encontram nas compras uma compensação para isso. Esse tipo de comportamento deve ser tratado terapeuticamente, com psicólogos.

Analise sua vida financeira nos quatros aspectos citados e, se precisar, busque mais informações! ”



GRUPO SECULUS



# MEIO SÉCULO de EMPREENDEDORISMO



CONHEÇA A  
HISTÓRIA DA  
FABRICANTE DE  
RELÓGIO SECULUS,  
QUE CRESCER  
GRAÇAS À UNIÃO DA  
FAMÍLIA MINEIRA  
AZEVEDO

**E** pensar que a história de sucesso da família Azevedo começa com um simples carrinho de pipoca na pequena cidade de Curvelo (MG)! No início, o objetivo de Arthur, o chefe da casa, era apenas reforçar o apertado orçamento doméstico. Ele e a mulher, Semíramis, levavam uma vida sem luxo e controlada na ponta do lápis, criando e educando doze filhos. Naquela distante década de 50, os tempos andavam difíceis para todos. O carrinho de pipoca foi um presente do padrinho de um de seus filhos, que se condeou da situação financeira dos Azevedos. Arthur não pensou duas vezes e levou o carrinho para a porta do pequeno cinema local. Ele e o filho Jairo se revezavam à frente do negócio, que logo conquistou boa parte da clientela do cinema. Certa noite, os dois encontraram um amigo que ofereceu a Arthur um emprego de porteiro e cobrador no Curvelo Clube, o mais importante da cidade. Com garra e disposição, logo ele assumiu a gerência.

Apesar da melhora no orçamento da família, o carrinho de pipoca e o emprego de Arthur estavam longe de trazer para a família a renda necessária para que todos pudessem viver com conforto. A ordem era estar sempre de olho em novas oportunidades de trabalho. Numa viagem que fez ao estado do Paraná, Arthur di-

vidiu um quarto de pensão com um amigo que fabricava quadros religiosos. Nas horas vagas, ele aprendeu a técnica, que consistia em montar filipetas de papel recortadas e encaixadas. Era possível incluir até seis imagens de santos em uma mesma peça. Em 1957, ele começou também a fabricar quadros de santos. As primeiras vendas foram de porta em porta nos arredores de Belo Horizonte.

## TODOS POR UM

O negócio prosperou e ganhou corpo, dando origem à Organização Artística Semi, nome dado em homenagem à mulher, Semíramis. No papel de empreendedores, pai e filho começaram a sonhar mais alto. Decidiram, então, mudar-se para a capital, Belo Horizonte, e lá criar novos negócios. “Nosso lema sempre foi ‘unidos venceremos’, diz Élcio Azevedo, outro filho de Arthur e presidente do Banco Sear, que faz parte da holding criada pela família para administrar a Seculus. “As



dificuldades foram moldando e unindo cada um dos membros da família.”

Surpreso com a força de vendas que Arthur e Jairo conseguiram montar para comercializar os quadros de santos, o vizinho e amigo Luiz Augusto de Souza sugeriu que eles entrassem no negócio de joias. Um sobrinho de Souza tinha uma pequena fábrica e trabalhava com uma módica quantidade de ouro e pedras sintéticas. Os produtos combinavam com a clientela já adquirida com a venda de quadros. Jairo reuniu os irmãos para discutir a proposta.



**Família Azevedo:**  
*“Nosso lema sempre foi  
 ‘unidos venceremos’”*

## A ESTRATÉGIA É DIVERSIFICAR

O GRUPO SECULUS CONCENTRA SEUS  
NEGÓCIOS EM DIFERENTES RAMOS DE  
ATIVIDADE

**Indústria é comércio:** Seculus da Amazônia

**Tecnologia:** Prime Systems

**Imobiliária:** Seculus Construções

**Financeiro:** Banco Semear

**Plantio e reflorestamento:** Natureza

Foi em 1960 que a família Azevedo mudou de vez o seu destino e começou a construir o alicerce de um grupo de empresas, que faturou quase 460 milhões de reais em 2010 e emprega 1.200 funcionários.

## ENTRE IRMÃOS

Jairo e sete de seus irmãos – Maria Augusta, Aguinaldo, Arthur, Ílvio, Márcio, Joaquim e Élcio – decidiram, então, trabalhar juntos com um único objetivo: criar um negócio que finalmente trouxesse segurança financeira à família. A idade dos irmãos empreendedores variava entre 12 e 34 anos. O negócio escolhido foi o de joias. A empresa recebeu o nome de Organização Artística Dalgiza. Outras três irmãs – Antônia Benedita, Wylma Beatriz e Maria Helena – decidiram não fazer parte desse time, pois tinham outros projetos pessoais. Mais tarde, Maria José, a caçula, na época com apenas dez anos, uniu-se aos irmãos empreendedores.



## NOVA FÁBRICA

Em 1964, eles inauguraram uma loja na Galeria Ouvidor, área de comércio nobre de Belo Horizonte na época. A partir daí, os negócios não pararam mais de crescer. Em 1987 foi lançado o Seculus Business Center, um edifício de 25 andares com salas comerciais e espaço para eventos. Hoje, o Grupo Seculus é composto por uma holding de empresas que atua em cinco áreas distintas (*ver box*). A principal é a fabricação e comercialização de relógios, fruto da construção de uma fábrica para sua montagem, na Zona Franca de Manaus.

Além de marcas próprias de relógios – como Seculus e Mondaine –, o conglomerado distribui outras, como Speedo e Guess. Os componentes importados são todos montados na fábrica da Zona Franca de Manaus, inaugurada em 1989. Fazem ainda parte do a Prime Systems, que atua nos mercados de tecnologia, investimentos imobiliários e loteamentos; o Banco Semear, que oferece crédito direto ao consumidor, e a

Natureza S.A, criada em 2008 para atuar na produção de eucalipto para a geração de energia. “Já tivemos 27 empresas, mas, em determinado momento, percebemos que era melhor focar nossos negócios”, conta Élcio Azevedo.

Dos oito sócios fundadores das companhias, quatro atuam diretamente na gestão. “Com a diversificação dos negócios, fomos percebendo que era necessário também trazer gente de fora para nos ajudar na gestão”, diz Élcio.

A Seculus continua sendo uma organização familiar e, nos últimos dez anos, vem passando por um processo de modernização de sua gestão e governança. Estabelecendo as bases para a implantação de um modelo de governança corporativa, que teve início em 2006, executivos familiares já integram o Conselho de Administração e a estrutura administrativa também passou por mudanças. Hoje já atuam nas empresas do grupo membros da terceira geração da família Azevedo. “Estamos vivendo um novo momento”, diz Élcio.

*Seculus Business Center, em BH*



“Essa terceira geração tem outra visão dos negócios, estudou no exterior e está encontrando empresas mais consolidadas.”

Em 2010, foi implantado o Family Office, que tem como principal atribuição gerir as questões entre os familiares. Essa evolução traz como desafio a convivência entre as gerações adultas.

## FÔLEGO RENOVADO

As mudanças no modelo de administração e governança estão preparando o grupo para sustentar o processo de expansão, que teve início nos últimos anos e continuará ao longo de 2011. Só no ano pas-

sado foram produzidos dois milhões de relógios. A expectativa para este ano é de três milhões, ou seja, um crescimento de 50%. A companhia deve construir uma nova fábrica também em Manaus em 2011. Está prevista ainda a aquisição de empresas do mercado para se incorporarem à Prime Systems. Enfim, a Seculus chega aos seus 50 anos de vida com fôlego renovado e planos ambiciosos de crescimento. É uma receita de família que só faz o bolo crescer.



GRUPO SECULUS

*Omomom  
omomom, Omomo  
omomomom*





# SINAL POSITIVO para a mudança

DENTRO DE TRÊS ANOS E MEIO, O GRUPO POSITIVO CONCLUIRÁ SEU PROCESSO SUCESSÓRIO. A TRANSPARÊNCIA E O CUIDADO COM QUE TUDO VEM SENDO DISCUTIDO TÊM DEIXADO O MERCADO TRANQUILO E SEGURO

O Grupo Positivo, que atua nas áreas educacional, gráfico-editorial e de informática, é uma sociedade originalmente formada por nada menos que oito sócios fundadores sem vínculos familiares entre si. A empresa começou quase 40 anos atrás, em 1972, quando o conjunto de amigos, todos professores, resolveu alugar um imóvel e criar o primeiro cursinho pré-vestibular do Paraná, o Curso Positivo, que usava metodologia e materiais didáticos próprios, desenvolvidos pelos próprios sócios. O grupo prosperou rapidamente e

não tardou a ampliar – e diversificar – seus negócios.

Depois da escola, os sócios construíram uma pequena gráfica para imprimir o material que preparavam. Em seguida, decidiram abrir uma editora e, mais tarde, a Positivo Informática, produtora de portais educativos, hardwares e softwares de educação. O faturamento de 3,3 bilhões de reais em 2010, hoje o grupo, cuja sede fica em Curitiba, está presente em todos os estados brasileiros e exporta seus produtos para a América do Sul, Ásia, África, Europa e Oriente Médio, além dos Estados Unidos.



Dos oito fundadores, dois permanecem sócios e ainda estão envolvidos na gestão (quatro venderam suas cotas e dois deles passaram-nas para os herdeiros). Um deles é Oriovisto Guimarães, atual diretor-presidente do grupo, que, num período máximo de três anos e meio, deverá passar o comando a outro sócio. No caso, um sócio que se incorporou, posteriormente, à primeira geração: o engenheiro civil Hélio Rotenberg, de 47 anos, que hoje ocupa a presidência-executiva da Positivo Informática. Até outubro de 2014, Rotenberg provavelmente passará a acumular as duas funções: presidente corporativo do grupo e presidente-executivo da Positivo Informática. O destino de Oriovisto: a Presidência do Conselho de Administração.

A sucessão de Oriovisto começou a ser discutida em 2004 e foi amadurecendo com o tempo. Mais especificamente, durante quatro anos. Em 2009, depois de cuidadosamente elaborado, o modelo foi enfim anunciado para toda a companhia. Em 2006, o capital da Positivo Informática havia sido aberto na Bolsa de Valores.

Firmado em 2008, o Acordo de Acionistas determinou a forma de participação dos herdeiros no grupo e estabeleceu a preferência para a compra de ações, tudo de acordo com as diretrizes de sustentação da governança societária (invisível aos olhos do mercado, mas imprescindível) e corporativa (visível ao mercado). O processo todo teve a participação atuante de vários membros da segunda geração de sócios, entre eles Lu-

## GESTÃO DINÂMICA



O Grupo Positivo não conta com a figura do presidente-executivo pois, segundo seus próprios sócios, seria praticamente impossível um único profissional comandar a holding inteira. Cada uma das empresas operacionais tem seus executivos e diretores, que contam com ampla autonomia. De acordo com as necessidades e as circunstâncias, em determinados momentos o presidente corporativo pode assumir, por exemplo, a diretoria-executiva de uma delas, como já aconteceu com Oriovisto Guimarães, atual diretor-presidente do Grupo Positivo, que chegou a acumular o cargo de diretor-executivo da Posigraf.

cas Raduy Guimarães, um dos principais executivos do grupo e filho de Oriovisto.

## OS BASTIDORES DA SUCESSÃO

Considerado um candidato de peso – juntamente com Lucas Guimarães –, o eleito na corrida sucessória, Hélio Rotenberg, tinha a seu favor uma trajetória de mais de duas décadas na Positivo, onde ingressou como coordenador de informática, e chegou a sócio da primeira

geração. E, sobretudo, o fato de ter sido o grande responsável pela criação da Positivo Informática, que atualmente responde por cerca de 75% do faturamento do grupo. Não por acaso, poucos anos mais tarde ele se tornou sócio do grupo todo.

Diante disso, não é de se estranhar a unanimidade em torno de seu nome para a sucessão, aprovado por consenso. “O Hélio tem uma forte visão empreendedora, além de ser um líder competente, que conta com a confiança de todos os sócios”, diz Lucas, vice-presidente das companhias de capital fechado da holding e atualmente um dos principais apoios de Oriovisto na direção do grupo, que inclui as áreas de informática e educacional, além da editora e da gráfica. “Uma de suas principais atribuições será representar o grupo junto à sociedade em geral, papel que meu pai sempre desempenhou com excelência.”

## AÇÃO E REAÇÃO

Com um processo de transição tão bem planejado e estruturado, os *stakeholders* reagiram bem ao anúncio da sucessão. “Os investidores se sentiram confortáveis ao saber que a solidez do grupo não depende apenas da figura de seus fundadores”, explica Lucas. “Também foi importante ter mostrado que a passagem do comando será feita de forma consistente e sem atropelos.”



# DIVERSIFICAR PARA CRESCER

**Prestes a completar 40 anos de atuação na área educacional, o Grupo Positivo é uma grande corporação no segmento de educação e tecnologia. Conheça as empresas que o integram:**

### EDUCACIONAL



Escolas Positivo  
Centro de Línguas Positivo (CLP)  
Curso Positivo  
Universidade Positivo

### GRÁFICO-EDITORIA



Posigraf  
Editora Positivo

### INFORMÁTICA



Positivo Informática  
Tecnologia Educacional



Ao longo do processo de convívio de famílias distintas, algumas medidas estratégicas são recomendadas



## A empresa multifamiliar do Brasil empreendedor



As empresas multifamiliares são uma realidade no Brasil. E, em função do fortalecimento de nossa economia e da onda de empreendedorismo que vem ganhando força no país, nos próximos anos elas deverão crescer ainda mais. Ao contrário das organizações unifamiliares, as multifamiliares nascem da união de sócios sem vínculos familiares e que geralmente mantêm uma sólida relação de confiança e respeito mútuos. Fazer com que o bom relacionamento se mantenha harmonioso também entre os membros das próximas gerações, no entanto, são outros quinhentos. Cada conjunto familiar, afinal, constrói uma cultura e cada família tem sua própria forma de encarar os demais sócios, seus membros e os negócios.

**CRIAR UMA HISTÓRIA COMUM** Quando uma empresa é constituída por vários sócios, existe uma grande probabilidade de que sua história tenha inúmeras versões. Portanto, é fundamental que este tema seja discutido enquanto os fundadores estão no pleno exercício de seus papéis.

**CONSTRUIR UM SISTEMA DE VALORES ÚNICO** As relações entre os acionistas devem ser sempre pautadas

por um conjunto de valores aceito por todos os membros da sociedade.

**FORMAR UMA CULTURA SOCIETÁRIA** É indispensável que os futuros herdeiros estudem e sejam preparados para desempenhar o futuro papel de acionistas.

**CONHECER BEM A EMPRESA** A visão que muitos herdeiros possuem do negócio geralmente é aquela que foi transmitida pelo pai ou pela mãe. Isso, porém, é insuficiente e deve ser complementado por outras fontes de informação.

**PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO** A sucessão não deve ser feita apenas devido à falta de um dos sócios-fundadores.

**ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE VIDA E DE CARREIRA ESTRUTURADOS** Conciliar os aspectos individuais e coletivos numa empresa multifamiliar é condição essencial para perpetuar o negócio e a sociedade, o que vale para as gerações atuais e futuras.”



# O guru da GOVERNANÇA

Especialista no assunto, Bengt Hallqvist destaca a importância das formalidades das reuniões de conselho e recomenda às empresas familiares fiquem atentas às melhores práticas nesse quesito

O administrador de empresas Bengt Hallqvist é uma sumidade no quesito governança corporativa. Um dos fundadores, em 1995, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), reconhecido nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de governança na América Latina. Até hoje ele atua no IBGC, onde participa da Comissão Internacional. Ex-presidente da Volvo Latin America e de outras multinacionais, Hallqvist também é membro do Styrelse Akademien Västverige (Gotemburgo, Suécia) e do Family Business Network (Lausanne, Suíça), sem falar no ICGN - International Corporate Governance Network (Londres, Inglaterra), que confere anualmente o ICGN Award for Excellence in Corporate Governance, prêmio recebido por Hallqvist em 2005.

E os destaques do seu currículo não param por aí. No Brasil, o especialista é integrante da Câmara de Arbitragem da Bolsa de Valores de São Paulo, do Grupo Consultivo e Aconselhador do Conselho Internacional de Auditoria e da Assurance Standards. Sua experiência profissional inclui ainda três décadas de participação em conselhos de administração e comitês de auditoria de uma série de empresas, tanto no Brasil quanto lá fora. Muitas delas, familiares, a exemplo de Jacto e Unipac.

Em entrevista à revista GERAÇÕES, Hallqvist aborda o contexto empresarial mais favorável à estrutura de governança e a importância da figura dos conselheiros independentes, além de valorizar a formalidade das reuniões e a busca contínua das melhores práticas do mercado.

Entre outros motivos, porque, nos últimos 20 anos ocorreram diversas falências significativas no mundo corporativo. A governança seria uma forma eficiente de evitá-las. O advogado e acadêmico norte-americano Ira Millstein – que lidera o Centro de Estudos em Governança da Yale School of Management – e o britânico Adrian Cadbury – autor do Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa –, descobriram alguns dos motivos que levaram as companhias à derrocada. Entre eles: a falta de transparência, a sobreposição de papéis no poder, a falha cobrança na prestação de contas e a dificuldade de os minoritários terem influência nas decisões. A partir dessa análise, foram criadas certas regras básicas para governar uma corporação, que constituem os pilares da governança corporativa: senso de justiça, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal.

Geralmente nas empresas familiares há uma mistura de interesses da família e da empresa, o que pode gerar conflitos que inexistem nas empresas não familiares. Afinal, o que é melhor para a família pode não ser para a organização – e vice-versa. Em prol da continuidade dos negócios, é imprescindível aproximar e otimizar expectativas e anseios de ambos os lados.

Difícilmente. Para se ter uma governança eficiente é fundamental implementar a governança familiar, criando, para isso, regras básicas para a família, que constem de um documento que chamamos de Family Constitution (Constituição Familiar). Isso implica envolver os membros da família e debater com eles diversos critérios e regras claros, que passam a reger a relação da família com os negócios. Como, por exemplo, quem da família poderá pleitear um cargo na empresa ou como a família se envolverá nas decisões estratégicas. Dentro dessa constituição, há uma parte executiva, que corresponde ao processo de instituição de um Conselho de Família, que será responsável por fazer com que as diretrizes fixadas por esse documento se tornem uma prática contínua.

Com a contribuição ativa de um profissional externo capacitado, a reação dos demais participantes do conselho costuma melhorar; as pessoas tendem a colocar em prática o seu melhor comportamento. Um bom exemplo disso: em uma determinada ocasião, peguei um martelo e entreguei-o ao presidente de uma companhia na qual eu trabalhava como conselheiro independente. O intuito era que a ferramenta fosse usada para manter a ordem nas reuniões, confirmar decisões, encerrar o encontro etc. A presença de um independente e a figura simbólica do martelo mudaram as coisas. Ele nunca precisou usá-lo, mas o objeto estava presente, virou um símbolo de autoridade. O martelo tornou-se apenas uma lembrança, mas a dinâmica dos negócios mudou para sempre. E para melhor.

POR QUE O CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA TORNOU-SE TÃO IMPORTANTE ENTRE AS EMPRESAS NAS ÚLTIMAS DÉCADAS?

NA SUA VISÃO, O QUE FAZ UMA EMPRESA FAMILIAR SE DIFERENCIAR DAS OUTRAS?

É POSSÍVEL HAVER A IMPLANTAÇÃO DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EFICAZES SEM O DEBATE PRÉVIO DE ASSUNTOS FAMILIARES?

QUAL A IMPORTÂNCIA DA FIGURA DO CONSELHEIRO INDEPENDENTE NUMA EMPRESA FAMILIAR?

QUAIS OS PRINCIPAIS  
CUIDADOS PARA EXECUTAR  
COM EFICIÊNCIA UMA REUNIÃO  
DE CONSELHO?

POR FAVOR CITE ALGUNS  
CÓDIGOS RELACIONADOS ÀS BOAS  
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.

TENDO ATUAÇÃO INTERNACIONAL,  
COMO ENXERGA AS DIFERENÇAS  
ENTRE OS COSTUMES LATINOS E OS  
DEMAIS? O QUE PODEMOS APRENDER  
COM AS OUTRAS CULTURAS?

COMO AVALIA O DESAFIO  
RELACIONADO À ESCOLHA DOS  
REPRESENTANTES EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR, SEJA PARA O CONSELHO  
DE FAMÍLIA, SEJA PARA O CONSELHO  
DE ADMINISTRAÇÃO? COMO FAZER  
PARA QUE OS EXCLUÍDOS NÃO SE  
SINTAM INJUSTIÇADOS?

EM QUE CONTEXTO A  
GOVERNANÇA CORPORATIVA  
COSTUMA SER MAIS EFICAZ?

QUAL A CONTRIBUIÇÃO  
DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA PARA  
A CONTINUIDADE DA  
EMPRESA FAMILIAR?

□ Para começar, eu diria que é preciso observar as formalidades, como ler a pauta e aprová-la. Segui-la é outro aspecto fundamental, assim como fazer comentários, esclarecer observações, propor a eventual reformulação de uma decisão e verificar se todas as informações relevantes foram registradas corretamente por um secretário, no formato de uma ata de reunião que registre as resoluções. Para constituir uma governança corporativa de sucesso também é essencial conhecer as empresas consideradas benchmark no assunto, o que inclui saber quem são seus acionistas, como se fazem representar, como funcionam seus conselhos de administração, seu modelo de gestão e seus processos de auditoria, entre outras informações importantes.

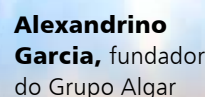
◆ Existem diversos, mas, em geral, os documentos são muito similares. Infelizmente, a maioria foi elaborada visando apenas a empresas de capital aberto. Diante disso, é fácil perceber as partes consideradas irrelevantes para as organizações familiares. No Brasil, o mais aprimorado dos modelos de código é o do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

□ Não há tantas diferenças assim. Em todos os lugares, os desafios são bem parecidos.

■ Não existe uma fórmula pronta nem uma receita a seguir. Qualquer membro familiar que tenha bom senso pode gerenciar um processo sucessório, e precisará adotar uma postura de envolvimento com os demais. Caso contrário, poderá não ser visto como legítimo. Outra possibilidade é a contratação de uma empresa independente, como uma consultoria especializada, por exemplo, para organizar esse processo.

◀ As pessoas costumam pensar que, se não existem problemas imediatos na empresa, não há por que se preocupar com esse assunto. Mas, em prol da prevenção, felizmente essa visão tem mudado. A implantação da governança corporativa costuma funcionar melhor em organizações que contam com uma Constituição Familiar, além de regras de relacionamento da família com a empresa e um Conselho Familiar organizado e representativo dos interesses dos familiares. Também é muito útil em casos em que a companhia esteja perdendo dinheiro ou quando nela prevalecem o desentendimento e a desarmonia entre os familiares.

■ A governança corporativa, juntamente com uma sólida Constituição Familiar e um Conselho Familiar instituído, proporciona uma estrutura que ajuda na maioria dos casos. Entretanto, tudo depende, é claro, das pessoas envolvidas no processo.

[illegible]

*"É melhor andar à toa do que ficar à toa."*

**A** frase espirituosa e provocadora de Alexandrino Garcia, o fundador do Grupo Algar, que morreu em 1993, é sempre lembrada nos encontros da família Garcia. A descontração é uma das marcas registradas desses encontros, organizados pelo Conselho de Família, que acontecem a cada três meses, para que todos os seus membros possam tratar de negócios, assuntos relacionados ao patrimônio conquistado ou questões familiares. Alguém sempre pede a palavra para contar uma história curiosa, lembrar um acontecimento engraçado ou recordar com saudade um momento que compartilharam juntos.



VENCEDORA DO PRÊMIO  
FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2011,  
A FAMÍLIA GARCIA,  
CONTROLADORA DO GRUPO  
ALGAR, É UM EXEMPLO DE  
COMO É POSSÍVEL CONSTRUIR  
E MANTER OS NEGÓCIOS  
EM ALTA – E OS FAMILIARES  
CADA VEZ MAIS UNIDOS



AGRICULTURISMO  
SERVIÇOS E TELECOM

Esse é um dos segredos que mantém a família Garcia unida e à frente do grupo mineiro Algar, um conglomerado de oito empresas que atuam nos setores de TI e Telecom, de serviços, agrícola e de turismo. “Somos uma empresa 100% familiar”, diz orgulhosa Eleusa Garcia Melgaço – a Eleusinha, como é mais conhecida – presidente do Conselho de Família e neta de Alexandrino. Não é à toa, portanto, que o Grupo Algar é a empresa vencedora do prêmio Família Empresária 2011.



**Eleusinha, presidente do Conselho de Família:** *“Meu avô falava frequentemente da necessidade de tratar a família, os negócios e o patrimônio separadamente”*

O crescimento da empresa ao longo dos seus 57 anos de atividades deixou claro para Alexandrino, e mais tarde para seus sucessores, que seria praticamente impossível encontrar apenas dentro da família todas as pessoas necessárias, preparadas e dispostas para tocar empresas com atividades tão distintas. “Meu avô falava frequentemente da necessidade de tratar a família, os negócios e o patrimônio separadamente”, explica Eleusinha. Em 1989, a família decidiu conduzir a transição para uma gestão não familiar e contratar um CEO vindo do mercado para que ajudasse a família a refletir e amadurecer. “Esse momento foi muito importante porque tínhamos um endividamento alto e era preciso agir”, diz Eleusinha. Esses movimentos foram vistos como sinais de arrojo e profissionalismo da família controladora. E, mais do que isso, significaram um processo no qual os familiares aprenderam a usufruir do melhor de uma estrutura de gestão mista, com familiares e não familiares em posições estratégicas. Foi um processo que quebrou paradigmas e trouxe excelentes resultados.

### UMA FAMÍLIA PROFISSIONAL

Em 1991, a família Garcia reuniu os familiares e, num trabalho orquestrado – sob o comando do professor Alden Lank, do *International Institute for Management Development (IMD)* –, foi redigida a primeira versão de sua Constituição Familiar, um conjunto de regras e critérios que estabeleciam a relação entre família e empresa.

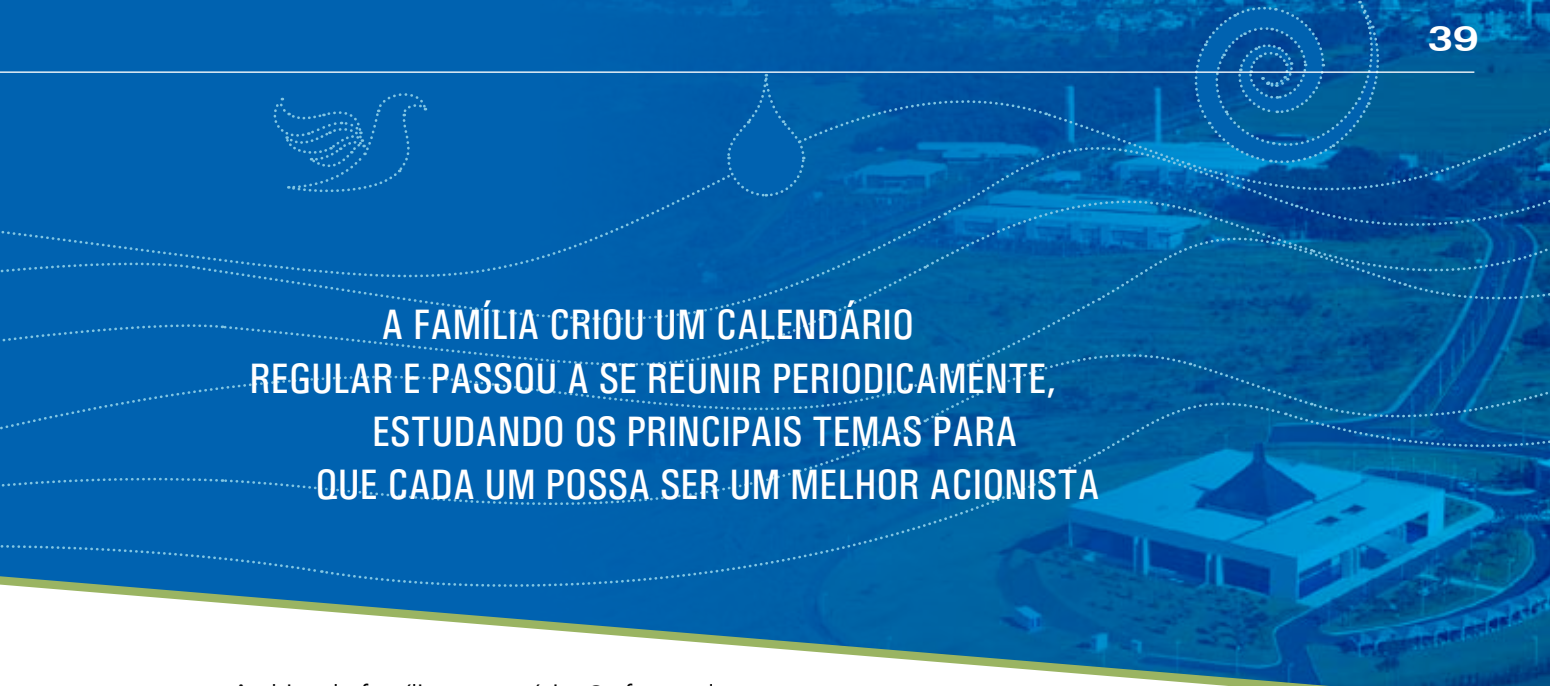
Com isso, os Garcias criaram as bases e começaram a avaliar alternativas, estruturando seus princípios de

governança, tanto familiares quanto corporativos. Sob o comando de Luiz Alberto Garcia, um dos três filhos de Alexandrino (que teve também Eleusa e Walter, que morreu ainda jovem), surgiram três núcleos familiares, batizados com os nomes Elgar, Lagar e Walgar (as duas primeiras letras de cada palavra remetem às iniciais dos herdeiros da segunda geração). Esses três núcleos são donos de 100% do capital social da holding patrimonial chamada de Árvore e indicam seus representantes para ocupar assentos no Conselho de Administração.

A instituição do Conselho de Administração foi um marco que, conduzido em parceria entre a segunda e a terceira gerações, novamente demonstrou que os familiares se preocupavam com a questão da continuidade e tomavam atitudes baseadas em profissionalismo. Ter um conselho de administração seguindo os parâmetros de mercado exigiu estruturação e representação a partir de cada núcleo e levou os familiares a se darem conta da necessidade de adquirir maior preparo para o envolvimento em discussões estratégicas.

### DIÁLOGO E ENVOLVIMENTO

Em 2001, o passo seguinte foi a formação do Conselho de Família, cujas normas foram redigidas com a ajuda da consultoria höft bernhoeft & teixeira. Mesmo assim, os familiares, especialmente os mais jovens, precisavam de mais orientação. Por isso foi elaborado o Programa de Formação do Acionista e Herdeiro, apoiando o desenvolvimento de um projeto de vida para cada membro da segunda e da terceira gerações, e conduzindo um levantamento das principais necessidades de desenvolvi-



## A FAMÍLIA CRIOU UM CALENDÁRIO REGULAR E PASSOU A SE REUNIR PERIODICAMENTE, ESTUDANDO OS PRINCIPAIS TEMAS PARA QUE CADA UM POSSA SER UM MELHOR ACIONISTA

mento no âmbito da família empresária. Os frutos desse processo estão brotando até hoje. A família criou um calendário regular e passou a se reunir periodicamente e de maneira estruturada, estudando os principais temas para que cada um possa ser um melhor acionista.

Os herdeiros diretos de Alexandrino Garcia se reúnem a cada trimestre para tratar de assuntos relacionados à gestão dos negócios e de questões familiares. As reuniões técnicas visam dar subsídios para a formação dos acionistas e manter atualizados os mais experientes. A integração, por sua vez, consiste em uma forma de manter toda a família conectada e com prazer em conviver. Foi inclusive num desses encontros, em 2008, que o acordo de acionistas, estabelecido em 1991, passou por uma cuidadosa revisão.

Além dos encontros trimestrais de todos os membros da família, os principais executivos do grupo se juntam aos familiares para participar de palestras, fazer uma avaliação do desempenho dos negócios e dos resultados, e reafirmar o seu compromisso e comprometimento com o sucesso da organização. A reunião é chamada de Prodex e teve em 2010 a sua 21ª edição. “Levado a sério, o Conselho de Família reflete o compromisso desse grupo com a continuidade, além de acionistas educados e preparados para o futuro”, afirma Wagner Luiz Teixeira, da hóft. “Esse processo sempre envolveu duas frentes, a família e a gestão.”

O papel de Eleusinha à frente do Conselho de Família é de muita responsabilidade, pois dele depende o convívio harmonioso de todos os sócios e seus herdeiros. “Eu converso com muitas famílias empresárias e ouço inúmeros relatos sobre as dificuldades que as pessoas encontram para desempenhar essa função”, afirma. “Cada núcleo familiar que compõe a holding da família Garcia exige uma abordagem particular e pessoal, daí a importância de a presidência ser exercida por um familiar.”

As despesas com todas as ações desenvolvidas pelo Conselho de Família são cobertas pelo Fundo de Formação, criado para essa finalidade. Com um valor fixo anual pré-determinado – debitado diretamente do valor dos dividendos dos acionistas, conforme acordo estabelecido – ele é corrigido anualmente pela variação acumulada do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

### REGRAS DEFINIDAS

Aos poucos, os membros da família Garcia compreenderam que seu papel como acionistas era fundamental. Mais presentes no debate das diretrizes estratégicas, e não propriamente na execução, aqueles que trabalhavam na empresa foram se afastando do dia a dia e da gestão dos negócios, partindo para realizar outros objetivos profissionais e pessoais. Atualmente, dos 32 herdeiros diretos de Alexandrino, apenas dois trabalham no grupo: os netos Luiz Alexandre Garcia, CEO do grupo, e Eliane Garcia Melgaço, vice-presidente corporativa de Marketing e Sustentabilidade.

A família Garcia estabeleceu para si própria normas rigorosas para a entrada e a saída de familiares da empresa. Entre os pré-requisitos para um membro atuar numa das companhias do grupo estão formação acadêmica em universidade de primeira linha, um curso de pós-graduação e três anos de experiência de trabalho no mercado. Os mais jovens que ainda estiverem cursando a graduação e manifestarem esse desejo podem começar sua experiência profissional por meio do programa de estágio. Nessa fase, a pessoa dá seus primeiros passos, acompanhada de perto por um coordenador, que se reporta ao Conselho de Família. Se, após essa etapa, houver interesse em continuar trabalhando na empresa

depois da conclusão da faculdade, o familiar pode ingressar no programa de trainees, já para assumir uma função específica num futuro próximo. Atualmente apenas dois jovens da família participam desse programa.

Com as regras definidas e apenas dois familiares diretamente envolvidos com a gestão dos negócios, os demais membros passaram a se dedicar a outro papel, também muito importante e estratégico: o de acionistas. Com o início do Programa de Formação do Acionista e Herdeiro, que contou com a participação dos familiares da segunda e da terceira gerações, ficou claro para os membros da família que não trabalhariam nas empresas que, como qualquer acionista, eles não teriam direito a receber salário, mas sim uma participação nos resultados do negócio. Também ficou claro para todos os familiares que aqueles que se dedicam integralmente à gestão dos negócios têm direito também a uma remuneração competitiva em relação à praticada pelo mercado para cargos e atribuições equivalentes.

## QUEM NÃO SE COMUNICA...

Os Garcias também têm um site e um portal onde podem encontrar informações sobre os mais variados assuntos. No site da família estão mensagens atuais, detalhes sobre os encontros, lista de aniversariantes do mês, a Constituição da Família, as políticas do grupo e a história da família – com direito a uma árvore genealógica –, entre outros assuntos. Já o Portal da Governança traz regimentos internos, informações sobre o Conselho de Administração e os comitês Executivo e do Conselho, orçamento da holding, detalhes sobre o desempenho financeiro, código de conduta, documentos societários e relatórios anuais etc.

Mesmo diante de todo esse contexto familiar do Grupo Algar, Eleusinha acredita que o trabalho não está concluído. “É preciso um aperfeiçoamento contínuo”, diz. “Não é possível dizer que o desenho do nosso modelo está pronto, pois ele não é estático. Por ser dinâmico, exige sempre novos ajustes para continuar sendo bem-sucedido.”



## A HISTÓRIA, do começo

O nome Algar é resultado das iniciais de seu fundador, Alexandrino Garcia, um imigrante português que veio para o Brasil aos 12 anos. Para ajudar nas despesas da casa, trabalhou como servente de pedreiro, ferreiro, mecânico e até motorista de caminhão. Cinco anos mais tarde, passou a lidar com máquinas de arroz. Logo seu espírito empreendedor aflorou e ele se tornou sócio do pai no comércio de cereais. Inquieto por natureza e sempre atento às novas oportunidades, alugou um posto de gasolina em 1941, que, quatro anos depois, se tornaria a primeira revendedora da General Motors da região de Uberlândia (MG). Em 1950, inaugurou a Garinco, outra empresa nesse mesmo segmento. Mas foi em 1954 que ele deu o passo decisivo: assumiu o controle da Empresa Telefônica

Teixeirinha, que mais tarde se transformaria na CTBC – Companhia Telefônica do Brasil Central.

Em pouco tempo, a CTBC se expandiu e chegou a várias cidades, encurtando distâncias, conectando pessoas e levando o progresso para inúmeras regiões. Alexandrino foi agregando novas empresas aos seus negócios, o que só foi possível graças ao apoio de seus filhos, Luiz Alberto e Walter, que também iniciaram suas carreiras bem cedo. “O Grupo Algar cresceu muito, mas ainda é reflexo de tudo aquilo que meu avô pensava”, diz Eleusa Garcia Melgaço, presidente do Conselho de Família. “Teve um início simples, mas, com a diversificação dos negócios, precisou se estruturar e pensar a gestão de forma diferente. E ele sempre teve consciência de que isso era preciso para manter os negócios e a família unida.”

As empresas  
do **GRUPO**

**Algar Telecom, Algar Tecnologia, Algar Mídia, Algar Agro, Algar Aviation, Algar Segurança, Engeset, Comtec e Rio Quente Resorts.**



## O BRASÃO DOS GARCIA

Os tradicionais brasões de família surgiram na Europa no período medieval e ainda hoje são adotados com o objetivo de identificar desde indivíduos e famílias até corporações, nações e cidades. Os Garcias seguiram essa tradição e adotam um escudo com alguns símbolos que representam parte da história e dos laços que os unem. “O brasão faz com que nossa família tenha uma identidade própria”, afirma Eleusinha. “Ali não estão representados somente os laços de sangue, mas também toda a força que nos une: o sobrenome Garcia e os negócios.” Toda a comunicação da família recebe essa identificação visual, como templates para apresentações, cartas, cartões, envelopes, crachás, site e newsletters eletrônicas.

**PRÊMIO**  
FAMÍLIA EMPRESÁRIA  
**2011**

Concedido pela höft bernhoeft & teixeira, o prêmio Família Empresária é o reconhecimento público às companhias familiares brasileiras que vêm obtendo êxito ao administrar com sabedoria as esferas individuais, familiares, patrimoniais e empresariais. Tudo em prol da perpetuação de sua história, seus valores e seus compromissos. Ou, em outras palavras, seu legado.

PRÉ-REQUISITOS

- Deter o controle de um grupo ou de uma sociedade em território brasileiro.
- Contar com a convivência atual de duas ou mais gerações adultas de sócios.

COMISSÃO JULGADORA

Responsável pela análise dos questionários enviados às empresas convidadas, a comissão é composta por especialistas provenientes de diversos setores de atividades e com elevado conhecimento nas áreas familiar, jurídica, de governança e empresarial.

SISTEMAS AVALIADOS

- Aspectos da família empresária.
- A relação da família empresária com o patrimônio e o desenvolvimento do negócio, tanto no presente quanto no futuro.
- Planejamento relacionado aos processos de sucessão e continuidade.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA

### Família

A história da família empresária e os projetos de vida de seus integrantes; o propósito, a visão e os valores da família; a estrutura relacionada à educação societária e aos órgãos representativos da família.

### Patrimônio

Modelo societário da empresa, assim como protocolos e acordos de sócios ou de acionistas, sistemas de informações entre os membros da família, normas referentes à distribuição de dividendos e à gestão estruturada do patrimônio, sem falar nos órgãos representativos dos sócios.

### Empresa

Políticas e práticas voltadas para a excelência e a transparência empresarial, da estrutura organizacional e hierárquica, dos órgãos representativos da gestão e dos planos futuros da companhia.

**AS FINALISTAS 2011**

GRUPO ALGAR

GRUPO SECULUS

GRUPO ECOVERDI



**AS TRÊS FAMÍLIAS QUE COMANDAM  
O GRUPO SIMÕES RENOVAM O ACORDO  
SOCIETÁRIO E ESTÃO PRONTAS PARA EXPANDIR  
AINDA MAIS OS SEUS NEGÓCIOS**



# Respeito ao passado E OLHOS NO

O Grupo Simões, conglomerado de organizações que atua na região amazônica, é o que se pode chamar de uma sociedade multifamiliar. Seus três sócios fundadores, Antônio de Andrade Simões, Petrônio Augusto Pinheiro e Osmar Alves Pacífico – que se uniram na década de 70 para realizar seus sonhos de empreendedores – não tinham nenhum grau de parentesco entre si. Mesmo assim, acreditaram na relação de confiança que os unia e decidiram apostar na parceria. Deu certo. Hoje, as 21 empresas do Grupo Simões estão presentes em 12 cidades de seis estados: Acre, Amapá, Amazonas, Roraima, Rondônia e Pará. Empregam cerca de cinco mil funcionários e sua receita bruta em 2010 foi de mais de R\$ 1,9 bilhão. Seu carro-chefe é a divisão de Bebidas, que produz e comercializa marcas tradicionais, como Coca-Cola, Fanta, Kuat, Sprite, Del Valle, Schweppes, Matte Leão, além de produtos da Heineken Brasil, como Kaiser e Bavária, entre outras. Sem falar na produção do Guaraná Tu-

chaua e o envasamento da água mineral Belágua, duas marcas próprias do Grupo Simões.

Se a ousadia, a coragem e a determinação dos fundadores foram fundamentais para o nascimento e o crescimento dos negócios, a organização societária definida em 2003 por seus herdeiros garantiu a harmonia entre as três famílias e o futuro do Grupo Simões. No dia 15 de junho do ano passado, seus membros se reuniram e renovaram o acordo societário por mais dez anos. “Estamos mais fortes do que nunca”, diz Vanessa Simões Silva Cavalcanti, presidente do Conselho de Família e representante da terceira geração dos Simões.

## A REGRA É CLARA!

O acordo societário que envolve os herdeiros do Grupo Simões é resultado de um trabalho cuidadoso e detalhado. Mais do que definir questões comuns a qualquer empresa familiar – como critérios relacionados à entrada de parentes para trabalhar na companhia, à remune-



# FUTURO

ração e a processos sucessórios –, foram considerados e respeitados aspectos como a história e os valores de cada família. Para chegar a um documento que conciliasse tudo isso de maneira harmoniosa, os familiares participaram em 2004 de várias reuniões e workshops, a fim de discutirem cada vírgula do futuro acordo. Foram ouvidos inclusive os membros da terceira geração, na perspectiva de que se tornassem acionistas e também pudessem vir a ocupar cargos nas empresas ou nos conselhos.

Como previsto no acordo inicial, em 2004 os membros da segunda geração das famílias deixaram os cargos de diretoria e passaram para o Conselho de Administração. Os cargos de diretoria passaram então a ser ocupados por executivos não familiares. Como parte do processo de profissionalização do grupo, a diretoria

executiva passou a ser exercida por um executivo que não faz parte da família: Aristarco Martins Neto. “Foi muito bom ter feito todo esse trabalho, pois pudemos perceber que os valores do meu avô e de seus dois sócios estavam bem vivos”, afirma Vanessa.

Além da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, em 2004 foi criado o Conselho de Família, composto exclusivamente pelos sócios, ou seja, os descendentes dos três fundadores. A seguir, algumas de suas principais atribuições:

- preservar e desenvolver o patrimônio, a educação e a cultura dos núcleos familiares;
- gerenciar as regras para trabalhar nas empresas;
- zelar pela união e harmonia entre os membros dos núcleos familiares;
- funcionar como um fórum exclusivo de discussão de assuntos de interesse das famílias acionistas;
- agir como guardião do acordo societário;
- promover testes vocacionais e de autoconhecimento;
- prever visitas técnicas e de benchmark a outras organizações;
- realizar viagens que permitam aos mais jovens participarem de feiras e congressos nacionais e internacionais.

## CAPACITAÇÃO DOS JOVENS

O Grupo Simões segue a seguinte máxima: a visão sobre os negócios transmitida de uma geração para outra é fundamental, mas deve ser sempre complementada e atualizada para acompanhar as mudanças constantes do mundo corporativo. “É fundamental termos bons acionistas”, diz Vanessa, do Conselho de Família. De acordo com ela, um executivo ruim pode trazer prejuízos, mas um acionista despreparado pode quebrar a empresa. “Eu posso trocar um executivo por outro, mas não dá para fazer isso com um acionista, que possui seus direitos. Por isso, ele deve ser capacitado para exercer bem o seu papel.”

Os jovens que estão começando a vida universitária participam de aulas de educação financeira e passam por processos individuais de qualificação. Já as crianças da família são envolvidas em atividades mais lúdicas, como visitas às companhias do grupo. Nessas ocasiões elas conversam com os funcionários e conhecem melhor os produtos. “Eu passei a minha infância dentro de uma fábrica da Coca-Cola e aprendi muita coisa. Agora é a vez deles. A gente só ama aquilo que conhece.”



## CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Além das divisões de Bebidas e de Veículos, o grupo Simões tem outras três: Gases, Novos Negócios e Serviços Compartilhados. A divisão de Gases foi criada em 1974 para atender à demanda das fábricas de refrigerantes do grupo, que, àquela altura já começavam a aumentar rapidamente a sua produção. Atualmente tem unidades em três cidades: Manaus (AM), Belém (PA) e Porto Velho (Rondônia). A divisão de Serviços Compartilhados nasceu em 2008, com um objetivo específico: fazer com que tanto as atividades administrativas quanto as financeiras das divisões do grupo fossem integradas. Já a divisão de Novos Negócios, que surgiu em 2009, está ligada diretamente ao Conselho de Administração. Como o próprio nome diz, seus profissionais trabalham com foco no futuro, para identificar oportunidades de novos negócios que possam passar a ser desenvolvidos pelo grupo. A ordem é crescer de forma consistente e garantir a perenidade das empresas.



## TRAJETÓRIA INSPIRADORA

**1943** Antônio de Andrade Simões demite-se da empresa Simões & Cia., da qual era empregado, e inaugura em Manaus, aos 19 anos, a Sorveteria Moderna.

**1947** Depois de reunir um pequeno capital, torna-se sócio de seu antigo empregador na Simões & Cia.

**1963** Deixa a sociedade e abre a fábrica de massas Papaguara. Nesse mesmo ano, conhece Petrônio Augusto Pinheiro.

**1970** Os dois amigos lançam a Refrigerantes da

Amazônia, primeira franquia da Coca-Cola na região Norte do país.

**1973** Inauguram a Gás da Amazônia, primeira fábrica de gás carbônico de Manaus. Simões e Pinheiro conhecem Osmar Pacífico, que se torna sócio deles.

**1976** Os três sócios adquirem a Companhia Paraense de Refrigerantes e dão início ao ciclo de construção de fábricas nos seguintes estados: Acre, Roraima,



## MULTIFAMILIARIDADE

Com a nova estrutura dividida em três blocos – Diretoria Executiva e os Conselhos de Administração e de Família –, o Grupo Simões passou a adotar o que existe de mais moderno em modelos de governança para uma empresa familiar de grande porte. “Existe uma complexidade maior numa multifamiliar do que numa unifamiliar”, afirma Renato Bernhoeft, fundador da consultoria höft bernhoeft & teixeira. Segundo o especialista, quando uma companhia é constituída por vários sócios, cada agrupamento familiar tem percepção diferente do papel que seu pai e os demais sócios representaram na construção do empreendimento. Há a probabilidade, portanto, de que a história tenha distintas versões. Cada um dos fundadores também criará em sua família uma cultura específica. E, para que tudo saia bem, é preciso que as famílias estabeleçam de comum acordo alguns princípios compartilhados. “As relações com acionistas e o mercado devem ser pautadas por um conjunto de valores aceitos por todos que dela façam ou venham a fazer parte.”



## CONHEÇA UM POUCO MAIS DA HISTÓRIA DO GRUPO SIMÕES, UM DOS MAIORES GRUPOS EMPRESARIAIS BRASILEIROS DA REGIÃO NORTE:

Rondônia, Pará e Amapá.

**1987** São constituídas as holdings familiares.

**1990** É inaugurado o novo edifício-sede e formado o Conselho de Administração, tendo Renato Simões como presidente, para zelar pela cultura organizacional. Os fundadores passam a fazer parte do conselho, deixando a gestão da empresa para a segunda geração.

**1992** Morre o sócio-fundador do Grupo Simões, Antônio de Andrade Simões.

**1994** Falece Osmar Alves Pacífico. O Grupo Simões entra no mercado de concessionárias de veículos.

Bernhoeft lembra também que, para uma empresa multifamiliar se manter sólida e competitiva, é fundamental investir na preparação dos herdeiros para exercerem bem o seu papel de acionistas. Tornar-se sócio, afinal, exige preparo. “Quanto mais cedo esse processo começar, mais eficaz será a definição da carreira dos herdeiros”, afirma ele. Presidente do Conselho de Família, Vanessa Simões tem plena consciência disso. Um dos programas desenvolvidos pelo conselho trata justamente da formação de futuros acionistas. Os familiares participam de cursos sobre comunicação, finanças, contabilidade, gerenciamento do tempo, negociação, coaching e etiqueta pessoal e profissional.



## RECONHECIMENTO

O novo modelo de governança corporativa adotado pelo Grupo Simões tem sido um grande sucesso. Prova disso foi a sua classificação como finalista no Prêmio Família Empresária 2010, organizado e concedido pela consultoria höft bernhoeft & teixeira. O prêmio é um reconhecimento às empresas familiares brasileiras que estão tendo êxito na condução dos negócios, na perpetuação de sua história e na preservação de seus valores e compromissos. Figurar entre as três primeiras colocadas no país nessa premiação dá ao Grupo Simões a certeza de estar consolidando cada dia mais o empreendimento iniciado por seus fundadores: Antônio de Andrade Simões, Petrônio Augusto Pinheiro e Osmar Alves Pacífico.

**1998** Morre Petrônio Augusto Pinheiro, o último sócio-fundador.

**2003** É adotado o modelo de governança corporativa nas empresas do grupo.

**2004** Os familiares assinam o primeiro acordo societário. Nasce o Conselho de Família.

**2008** São criadas duas novas divisões no grupo: Novos Negócios e Serviços Compartilhados.

**2010** Os herdeiros das três famílias renovam o acordo societário assinado seis anos antes, renovando-o por mais dez anos.

**Guido Corbetta:**

*"O desafio é manter um sistema forte e coerente"*

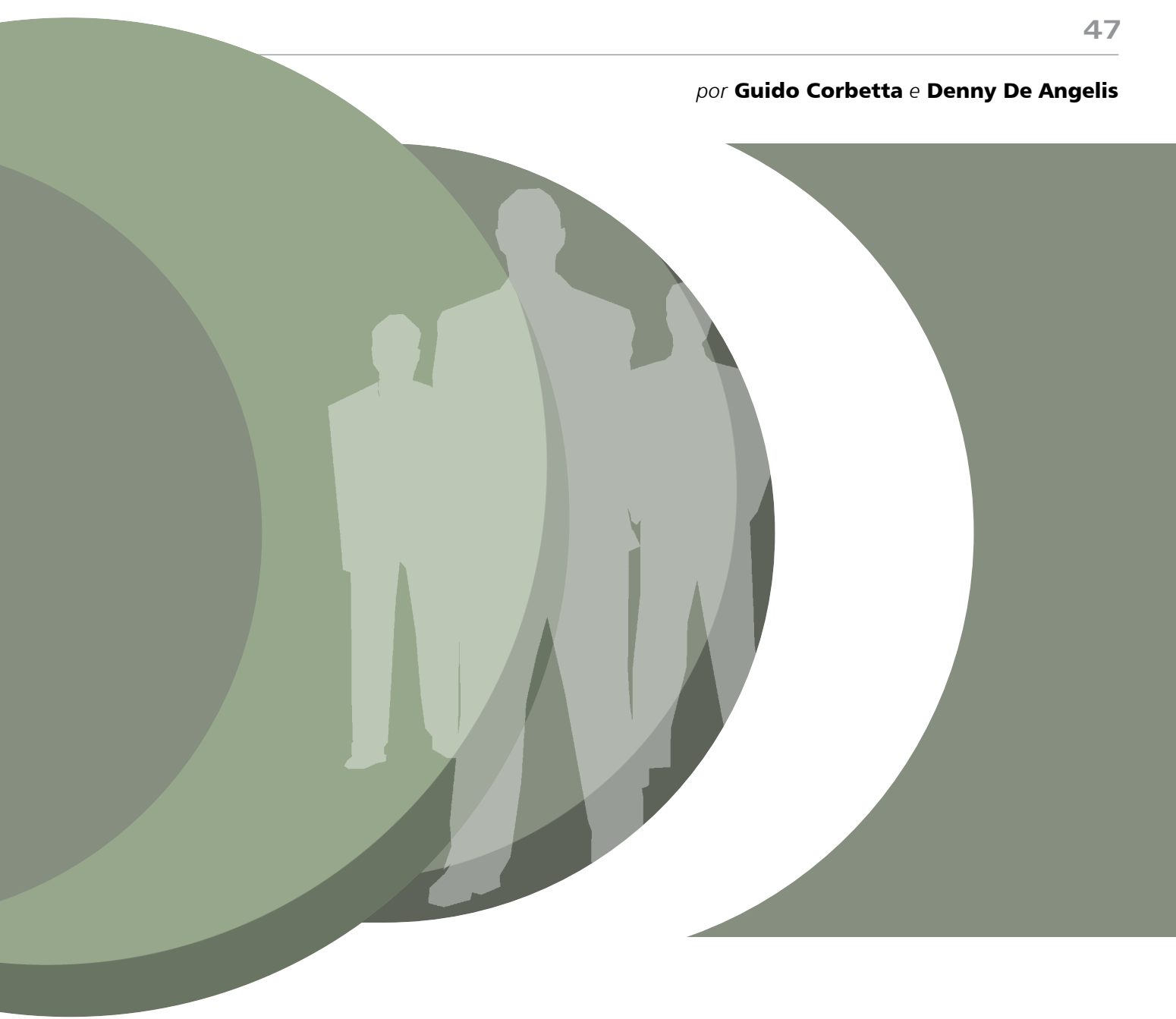
# por que os NEGÓCIOS de FAMÍLIA são MELHORES?

**D**evido a seu papel estratégico do ponto de vista do desenvolvimento econômico, político e social, ao longo dos últimos 20 anos as empresas familiares (EFs) vêm se tornando um campo relevante de pesquisa na área de gestão de negócios e administração. Entre os aspectos mais debatidos estão a análise da participação e o controle do capital pertencente às famílias empresárias, o papel executivo de seus sócios e herdeiros, além de seu grau de envolvimento no que se refere ao futuro – e à perenidade – do negócio.

Estudos revelam que, apesar de ainda cercadas de preconceitos, cerca de 80% das organizações multinacionais são familiares. E ainda que, dentre as 250 maiores EFs do mundo, 42 figuram entre as maiores no ranking Fortune Top 500. O destaque fica por conta dos setores de varejo, comunicação, alimentos, automobilístico, de metais, de cimento e de luxo, nos quais as em-

presas familiares demonstram um desempenho acima da média, conquistando posições de primeira grandeza e construindo marcas de qualidade global. Nos Estados Unidos, elas garantem nada menos que 60% dos postos de trabalho e contribuem para aproximadamente 50% do PIB nacional. Na Itália, especificamente, 55% das companhias cujo valor de mercado ultrapassa 50 milhões de euros de faturamento são familiares.

O Credit Suisse Family Index (CSFI) – composto por ações de 40 empresas europeias e americanas caracterizadas por significativa influência e controle familiar – mostra que as EFs podem superar as não familiares em sua performance financeira. Levantamentos da entidade mostram que, entre março de 2002 e maio de 2009, o CSFI superou índices globalmente importantes de ações, como o S&P 500, o MSCI World e o DJ Global Titans, mantendo-se estável nos momentos negativos



de mercado e reagindo rapidamente às situações de bons ventos. Dados coletados pela Cátedra de Empresas Familiares da Universidade de Bocconi reforçam essa afirmação. De acordo com o estudo, realizado entre 2000 e 2008, as EFs italianas com faturamento acima de 50 milhões de euros superaram as não familiares em termos de crescimento: 184% contra 163%. A pesquisa indica ainda que as organizações familiares alcançam também melhores resultados, tanto em taxas de retorno sobre o investimento quanto de retorno sobre o capital.

### **PONTOS FORTES**

Uma vasta diversidade literária também tem sido dedicada à análise das relações familiares, suas orientações estratégicas, seu envolvimento e sua influência na performance dos negócios. De acordo com estes estudos,

os 4 Cs – Continuidade, Comando, Comunidade e Contatos – são considerados fatores-chave para distinguir as companhias familiares das não familiares em termos de comportamento empresarial e administrativo (*ver boxe*).

Esses quatro pilares são considerados pontos fortes, com potencial positivo de influência, a médio e longo prazos nas empresas – inclusive no que diz respeito a seu desempenho financeiro. Infelizmente, porém, não raro as relações familiares podem ter um impacto negativo nos negócios – sobretudo quando combinadas com:

- planejamento estratégico deficiente;
- desequilíbrio crônico entre crescimento e controle;
- sistemas ou estruturas organizacionais ambíguas;
- nepotismo e processos de sucessão não planejados;
- conflitos entre membros da família;
- poder de veto.

## O IMPACTO DAS GERAÇÕES

Dados coletados pela Associazione Italiana delle Aziende Familiari - AldAF (Associação Italiana das Empresas Familiares) confirmam substancialmente as seguintes evidências:

- em termos tanto de taxas de retorno sobre o investimento quanto de retorno sobre o capital, a primeira geração geralmente tem um impacto positivo na performance das empresas;
- a partir da terceira geração, existe uma tendência à perda do empreendedorismo, levando a companhia a um desempenho inferior ao atingido por seus antecessores;
- a idade do líder influencia sua capacidade de impactar positivamente a performance da empresa. Líderes com idade inferior a 40 anos parecem ter um impacto positivo mais alto sobre o crescimento, enquanto líderes entre 40 e 50 anos parecem influenciar positivamente o retorno sobre o investimento. Ao contrário, líderes com mais de 60 anos tendem a índices menores nos resultados da organização.

## OS 4 CS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Conheça os fatores-chave para distinguir as empresas familiares (EFs) das não familiares em termos de comportamento empresarial e administrativo:

**Continuidade:** cada EF possui uma história e uma missão cultural únicas, além de um acúmulo de habilidades e competências relacionadas ao negócio, transmitidas de geração em geração. Sem falar no que denominamos capital paciente, que corresponde a uma orientação financeira que se dispõe a aguardar resultados acima da média do mercado.

**Comando:** outro aspecto importante que distingue as empresas familiares é o alto grau de estabilidade de sua cúpula de líderes, com um processo decisório rápido.

**Comunidade:** as relações frequentemente agregam uma cultura de trabalho em equipe, compartilhando e reforçando valores comuns, entre os quais o envolvimento de novos talentos.

**Contatos:** as EFs parecem estar mais dedicadas a construir e manter uma boa e forte reputação, tendo como foco a confiança, a perenidade e a alta qualidade das relações com parceiros de negócios, além do intenso comprometimento social.

## FORÇA E COERÊNCIA

Proprietários e gestores de EFs têm como desafio a busca das melhores soluções para assegurar que a empresa familiar mantenha um sistema forte e coerente. Os primeiros passos para o desenvolvimento de uma abordagem de orientação estratégica precisarão ser dados e poderão envolver ações comprovadas de suporte à continuidade, tais como:

- construir e preservar um equilíbrio entre as necessidades da família e da companhia;
- adotar um sistema de governança adequado para decidir a melhor estratégia para a empresa;
- manter a confiança entre os acionistas;
- modificar a composição da equipe de gestores, contratando aqueles que compartilham os mesmos valores da família;
- buscar continuamente oportunidades de negócio e/ou crescimento financeiro (internacionalização, inovação, fusões e aquisições, capital privado, abertura de capital etc.);
- investir tempo em treinamento de membros mais novos da família para seu papel de detentores do capital;
- difundir na organização a cultura da meritocracia;
- manter uma comunicação aberta entre acionistas, conselheiros e gestores.

Em suma, o principal desafio na gestão das EFs envolve, diariamente, monitorar o impacto das emoções em seus processos decisórios, ajudando sua família a antecipar os problemas e enfrentar os desafios do negócio, sobretudo aqueles relacionados ao planejamento e à sucessão.



# Lição de longevidade

A SULAMÉRICA COMPLETA 116 ANOS DE VIDA EM 2011 COM A QUINTA GERAÇÃO DA FAMÍLIA LARRAGOITI NO COMANDO



**N**a bela e elegante sede da SulAmérica, inaugurada em 2009 no centro da cidade Rio de Janeiro, trabalham diariamente cerca de dois mil funcionários.

Não por acaso, recebeu o nome de Beatriz Larragoiti Lucas – bisneta do fundador espanhol Joaquim Sanchez de Larragoiti – que assumiu a empresa em 1986 e se tornou uma figura lendária no mercado de seguros pelo fato de ter comandado a transformação da SulAmérica numa das maiores empresas do ranking de seguradoras independentes. Visionária e ao mesmo tempo guardiã dos laços familiares que une a família Larragoiti, Beatriz preparou cuidadosamente seu filho Patrick, que hoje comanda os rumos da empresa, para sucedê-la em 1998.

Mas, afinal, o que faz uma organização familiar atravessar mais de 100 anos de história e chegar a 2011 com 6,3 milhões de clientes num país onde apenas 14% das organizações comandadas por famílias sobrevivem na transição da segunda para a terceira geração? Entre os vários fatores que contribuíram para esse sucesso, um dos mais determinantes foi a opção dos familiares por um processo sucessório estruturado e a perpetuação dos ideais de seu fundador, tais como:

- A BUSCA PERMANENTE PELOS MELHORES RESULTADOS
- O CUMPRIMENTO DAQUILO QUE FOI PROMETIDO
- ACESSIBILIDADE E DINAMISMO
- VOCAÇÃO PARA SERVIR
- VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES
- TRABALHO EM EQUIPE

A união da família na condução dos negócios permitiu um crescimento consistente, mesmo em momentos de grande dificuldade. Em mais de cem anos de existência, a SulAmérica nunca foi comandada por alguém de fora da família Larragoiti. Em 1998, sob o comando de Patrick, a companhia se tornou o segundo maior grupo segurador do país e é hoje uma das principais seguradoras de saúde e de automóvel, produtos que representam 80% do faturamento.

A empresa ampliou seu leque de negócios e hoje também oferece seguros nas áreas de riscos industriais e comerciais, pessoas, previdência privada e gestão de ativos. É também proprietária das emissoras de rádio SulAmérica Paradiso, no Rio de Janeiro, e a SulAmérica Trânsito, em São Paulo. Na base de toda essa trajetória, a SulAmérica representa a verdadeira essência da família empresária brasileira.

# Linha do Tempo

CONHEÇA A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA AO LONGO DE MAIS DE UM SÉCULO DE SUCESSO NO MERCADO DE SEGUROS

**1885** – O espanhol Joaquín Sanchez de Larragoiti traz a seguradora norte-americana New York Life Insurance Company (NYLIC) para o Brasil.



**1886** – Ele se muda para a França com sua primeira esposa, Carmen, e seus seis filhos. Quatro anos mais tarde, Carmen morre e Larragoiti se casa com Charlotte Mind.

**1895** – Nasce a Sul América Companhia Nacional de Seguros de Vida, fundada por Dom Joaquim Sanchez de Larragoiti.

**1929** – A SulAmérica introduz o seguro de vida em grupo e lança a primeira empresa de capitalização do Brasil. E, ainda, o Banco Hipotecário Lar Brasileiro. Os dois novos negócios permitem que a companhia resista melhor ao “crash” da Bolsa de Nova York, ocorrido naquele ano.

**1945** – A companhia promove a maior exposição de arte moderna do país, que contou com o apoio de personalidades como Francisco Matarazzo. Antonio Sanchez Larragoiti Jr. decide se mudar com a família para o Brasil, para se aproximar dos negócios, até então presididos por seu pai.



**1995** – Final da parceria entre SulAmérica e Unibanco. Nesse mesmo ano o Unibanco adquire a Nacional Seguros, atual Unibanco AIG Seguros.



**1986** – Beatriz assume o comando da empresa.

**1978** – Nasce a holding SulAmérica Seguros, que passa a administrar todos os negócios do grupo.

**1998** – Patrick Larragoiti Lucas, filho de Beatriz e membro da quinta geração da família, assume a presidência da companhia.



**2002** – Oficializada a parceria com a ING, companhia de origem holandesa com atuação mundial.

**1896** – Abertura da filial da empresa em Paris, na França.



**1904** – Surge a La Populaire, companhia de seguros popular com capital subscrito pela SulAmérica.

**1913** – Sob o comando de Justus Wallerstein, genro e homem de confiança de Larragoiti, a SulAmérica abre escritórios em vários países.

**1919** – Com o objetivo de estimular a profissão dos agentes de seguros (que só seria reconhecida por lei em 1964), a SulAmérica passa a criar clubes de eventos e reuniões entre os funcionários.



**1920** – É lançada a revista SulAmérica, com reportagens de moda, comportamento, saúde, literatura e até tirinhas de humor, além de algumas informações sobre a empresa. Em 1945, chegou a ser a revista de maior circulação do país, com tiragem de 90 mil exemplares.

**1969** – A SulAmérica se torna uma empresa de capital aberto após uma ampla reestruturação financeira para possibilitar uma importante redução de custos.

**1970** – Passa a atuar no segmento de seguro saúde, no embrião do que seria a SulAmérica Serviços Médicos.

**1977** – Antonio Sanchez Larragoiti Jr. deixa a presidência e passa a fazer parte do Conselho de Administração. Em seu lugar assume Leonídio Ribeiro Filho.



**1973** – A SulAmérica se associa ao Bradesco e à Atlântica Boavista. Essa união, contudo, termina em 1982, gerando uma perda de 40% da receita da companhia.



**2007** – Lançamento da Rádio SulAmérica Trânsito.

**2009** – Surge a Rádio SulAmérica Paradiso.

**2009** – Inauguração da nova sede da SulAmérica, num amplo e moderno edifício no Complexo Rio Cidade Nova.



## CONSCIÊNCIA SOCIOFAMILIAR

# O outro LADO da moeda

“Entre 2001 e 2002, passei dois anos morando fora. Mesmo assim, não deixei de acompanhar o trabalho da Fundação Educar, da DPaschoal. Quando voltei para o Brasil, comecei a atuar na DaTerra, uma das empresas do grupo que produz cafés de alta qualidade. Foi lá que me envolvi mais com a questão da responsabilidade socioambiental. Tanto que, em 2007, fui para a Fundação Educar. Por um lado, é triste constatar que o Brasil precisa de ONGs para fazer algo pela sociedade. Por outro, isso nos dá a chance de contribuir com a formação de pessoas e lhes garantir novas oportunidades de vida. Somente no projeto Academia Educar (no qual oferecemos aos jovens oportunidades para que possam transformar seu potencial em competências), já formamos mais de mil alunos. Por meio do projeto Leia Comigo (que busca transmitir a crianças carentes o significado das palavras e o prazer de desvendar um livro inteiro), foram produzidos mais de 100 títulos de livros. Também temos o projeto Trote da Cidadania, no qual ensinamos noções de empreendedorismo social e incentivamos o trote ‘social’ entre universitários. É muito gratificante poder fazer alguma diferença por meio desses e outros projetos da fundação, que vão além do simples assistencialismo.”

**Isabela Paschoal Becker**

*Gerente executiva da Fundação Educar e membro da terceira geração de herdeiros do Grupo DPaschoal*

**AO REALIZAR TRABALHOS SOCIAIS,  
HERDEIRAS DE GRANDES GRUPOS FAMILIARES MOSTRAM  
RESPEITO ÀS DIFERENÇAS, REQUISITO ESSENCIAL NA CONDUÇÃO  
DE QUALQUER EMPRESA QUE ALMEJA O SUCESSO**

## **CORRIDA SOCIAL**

“Em 2000, eu e minha irmã decidimos participar pela primeira vez da competição Rally dos Sertões, no percurso São Paulo/Fortaleza. Durante a prova, tive a oportunidade de parar em algumas cidades e ver o tamanho da falta de infraestrutura para seus moradores. Na competição seguinte, trouxe um caminhão baú com kit higiênico e livros para serem doados ao longo do roteiro. Decidi, então, buscar conhecimento para me especializar no assunto. Fiz um curso de Terceiro Setor e me preparei para voltar ao Rally dos Sertões. Em 2003, recebi o apoio da Colgate para o projeto. Eu e uma equipe de voluntários íamos às escolas dessas comunidades falar sobre higiene bucal e, no final, doávamos kits. Em 2004, fechei parceria com a Nestlé. Com a participação de merendeiras e pedagogas, o assunto passou a ser educação alimentar. A grande satisfação era poder retornar a essas comunidades, um ano depois, para ver os resultados do trabalho. Ao final de cada viagem, eu organizava uma exposição de fotos e agradecia aos patrocinadores. O projeto caminhou até 2007, mas me orgulho de ter ajudado mais de 21 mil pessoas, em 14 estados e 67 cidades, com a ajuda de 67 voluntários. Essa foi a forma que encontrei para contribuir com a população carente e impactar de algum modo uma realidade que pouca gente conhece.”

**Karin Baumgart**

*Gerente de Feiras e Eventos do Expo Center Norte  
e membro da terceira geração de herdeiros  
do Grupo Otto Baumgart*

## **FAMÍLIA SOCIOEMPRESARIAL**

“Desde cedo tive curiosidade de “sair da bolha” e vivenciar outras realidades sociais. Como fui criada em um sítio próximo a uma comunidade pesqueira, cresci muito perto da pobreza. Por essas e outras, acabei optando pela faculdade de Ciências Sociais, que me ajudou a conhecer outras culturas e a ter um olhar acadêmico sobre a desigualdade e a exclusão. Em 2002, realizei meu primeiro trabalho em favela: uma ONG de base comunitária. Quatro anos mais tarde, ano em que faleceu meu avô, Jelson da Costa Antunes, fundador do Grupo JCA, resolvi ingressar no Instituto JCA – que desenvolve suas atividades segundo três eixos de formação: a constituição do jovem enquanto bom aluno, bom profissional e bom cidadão. Até o momento, já atendemos cerca de 700 crianças na Oficina de Ensino (que proporciona cursos de qualificação profissional em várias áreas) e mais 100 pelo Fortalecendo Trajetórias (que oferece apoio a adolescentes de baixa renda com notável desempenho escolar). Em 2009, criamos também o Rede AGIR, que apoia jovens em iniciativas com impacto social em suas comunidades. Para mim, estar à frente da entidade significa potencializar minha prática cotidiana de responsabilidade social. É um privilégio ter uma estrutura como a que temos para promover o desenvolvimento das pessoas e das comunidades.”

**Tatiana Antunes**

*Presidente do Instituto JCA e membro da terceira geração de herdeiros do Grupo JCA*



**Esta é a história de uma empresa**  
que está completando 112 anos de existência.

**Esta é a história de um homem de fé,**  
Maurício Klabin, e de como vale a pena sonhar e empreender,  
mesmo contra todas as adversidades do momento.

**Esta é a história de uma família**  
que, por gerações, conseguiu manter-se unida e criadora,  
prudente e ousada, fiel a princípios e sensível aos novos tempos.

**Esta é a história de milhares de trabalhadores**  
que, nos mais diversos recantos do país,  
fizeram a grandeza do Grupo Klabin.



OAB Nº 307/76

ATUAÇÃO EM TODAS AS ÁREAS  
DO DIREITO EMPRESARIAL  
COM PADRÃO ÚNICO  
DE EXCELÊNCIA EM TODO O PAÍS



SÃO PAULO  
RIO DE JANEIRO  
BRASÍLIA  
PORTO ALEGRE  
CAMPINAS  
NEW YORK

TOZZINIFREIRE

---

A D V O G A D O S

[TOZZINIFREIRE.COM.BR](http://TOZZINIFREIRE.COM.BR)



a höft é uma consultoria especializada  
em transição de gerações.

realizamos projetos de sucessão  
e continuidade sob medida, desenvolvendo  
ações individuais, coletivas e educacionais  
para sócios e familiares, respeitando  
seus valores e sua cultura.

para nós, sucessão é continuidade.

informações sobre consultoria  
e programas de educação:

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

**transição de gerações é nossa especialidade desde 1975**