

GERAÇÕES

PRÊMIO FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2012



GRUPO LWART

a empresa vencedora desse ano tem foco na evolução, seja na gestão dos seus negócios, seja nas práticas de governança – tudo com harmônica convivência de quatro gerações no ambiente de trabalho

FAMÍLIA | Fazer parte de uma família empresária ou sociedade familiar limita a área de atuação profissional e qual profissão seguir. Será? **PATRIMÔNIO** | Com regras claras e organização é possível fazer a transição do comando para o conselho de administração **EMPRESA** | Conheça um caso de sucesso de sucessão: primeiro foi identificado o sucessor, que depois foi legitimado junto aos demais familiares **CONTINUIDADE** | Do Rio Grande do Norte, o Grupo 3 Corações expandiu os negócios para os principais polos cafeeiros do país



PARA COMEÇAR



Parece complexo. Mas, para quem sabe, é samba de uma nota só.

m&a com a igc. We make it simple.

Líder em operações de venda total ou parcial, captação de recursos via private equity, aquisições, fusões, joint ventures e alianças estratégicas. O m&a do seu negócio pode ser transparente e tecnicamente impecável. Para saber mais, é simples: www.igcpartners.com.br ou fale com Daniel Milanez: 55 11 3815 3533.



m&a
we make it simple
www.igcpartners.com.br



Wagner Teixeira

é sócio e diretor-geral da
höft bernhoeft & teixeira -
transição de gerações

A FORÇA da EMPRESA FAMILIAR

A revista Gerações chega à sua terceira edição. Pelo seu caráter anual, e por tudo que acompanha e representa sua produção, chegamos a este momento certos de que as empresas familiares continuam constituindo uma das principais forças motrizes da economia. Esta edição está recheada de exemplos que às vezes podem parecer contraditórios, mas que dão a clareza sobre como cada companhia é capaz de encontrar seu caminho e nele estabelecer práticas que levam ao crescimento e à continuidade.

Para nós, por si só a denominação de Empresa Familiar é uma forma de classificá-la. Já tornar-se uma família empresária é outra história. Esta, sim, é uma decisão que todas as empresas familiares precisam fazer em algum momento. E o que isso significa? Significa tornar-se uma família protagonista de sua própria história, construindo seu futuro, planejando e administrando a transição entre gerações.

É essa força que encontramos também no Grupo Lwart, vencedor do Prêmio Família Empresária 2012. A família Trecenti pode inspirar as corporações que enfrentam o desafio de construir a sucessão e a continuidade de seus negócios e de seu patrimônio.

De um jeito ou de outro, o importante é que cada família assuma a responsabilidade de construir o seu modelo de continuidade e trabalhe o processo com a importância que ele tem para a perpetuação do seu negócio.

Que as histórias reunidas aqui sirvam de inspiração e tragam motivação para todos.

Boa leitura!

Comentários e sugestões
relacionadas à revista poderão
ser enviados para
revistageracoes@hoft.com



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.unidospelavidaafc.com.br

Twitter:

www.twitter.com/unidospelavida

E-mail:

veronica@unidospelavidaafc.com.br



SUMÁRIO

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

FAMÍLIA

08

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

PATRIMÔNIO

15

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

EMPRESA

28

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

CONTINUIDADE

34

08 RELAÇÕES / Conflito de gerações: como alcançar a boa convivência **10** FUTURAS GERAÇÕES / A influência na carreira dos herdeiros **12** PROJETOS DE VIDA / Conheça a história de herdeiros empreendedores **14** ARTIGO / Os desafios dos filhos de pais brilhantes **15** JURÍDICO / Imposto sobre transmissão de herança **18** EXPANSÃO / Trajetória para inspirar: a expansão das empresas do Grupo Tenda **23** EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA / A migração da gestão para o Conselho **26** ARTIGO / A estabilidade do capital familiar **28** SUCESSÃO EXECUTIVA / Como é importante a família no comando da empresa **30** GESTÃO E ESTRATÉGIA / A expansão da Apsa **33** ARTIGO / Criação e a geração de valor **34** CAPA / A história da família Trecenti, controladora do Grupo Lwart, vencedora do Prêmio Família Empresária 2012 **40** ENTREVISTA / Empresas centenárias **43** LÁ FORA / A trajetória da italiana Illycaffè **45** LINHA DO TEMPO / Grupo 3 Corações: mais de 50 anos de história **48** EQUILÍBRIO / Executivos relatam o meio que encontraram para deixar corpo e mente saudáveis **50** ÁLBUM DE FAMÍLIA / Registro da história



EXPEDIENTE

Coordenação: Wagner Teixeira e Renata Bernhoeft. **Colaboração:** Juliana Fuchs Zanfolin e Danyelle Claudino. **Elaboração:** G&A Comunicação Corporativa **Direção:** Heloísa Picos. **Edição:** Rogério Gama (Mtb 36.237). **Redação:** Fábio Barros, Fernanda Angelo, Diogo Lazaro e Rogério Gama. **Projeto gráfico e editoração:** Ernando Irineu e Thiago Couto. **Impressão gráfica:** Centrográfica.

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

GERAÇÕES



“ Viver é desenhar sem borracha ”

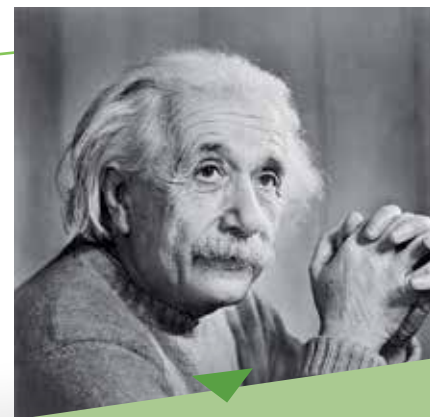
Millôr Fernandes,
escritor, dramaturgo, cartunista,
cronista

“ A verdade em que você acredita determina seu caráter ”

Arnaldo Jabor,
crítico e cronista

“ Não existe talento sem treinamento ”

Oscar Schmidt,
ex-jogador da
seleção
brasileira
de basquete



“ A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original ”

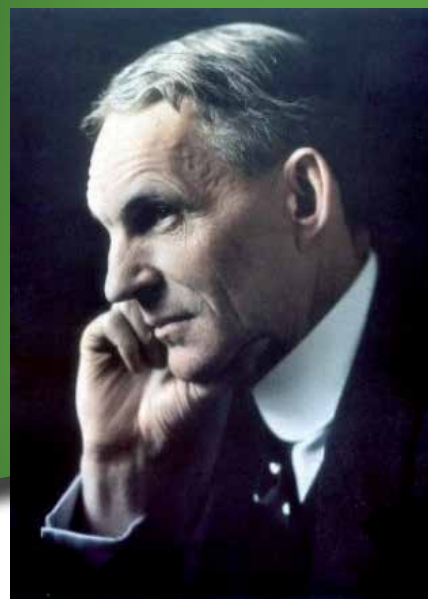
Albert Einstein,
físico e humanista alemão

“ É muito desafiador harmonizar os valores da família com a cobrança por resultados, natural de qualquer negócio ”

Iêda Baraúna,
diretora executiva da filial
brasileira da Family Business
Network

“ As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada ”

Philip Kotler,
professor universitário norte-americano especializado em marketing



“ Nada é difícil se for dividido em pequenas partes ”

Henry Ford,
fundador da Ford Motor Company

“ Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito ”

Aristóteles,
filósofo grego dedicado ao desenvolvimento de conceitos éticos



Filmes



O filho da noiva (2001)
El Hijo de la novia

Aos 42 anos Rafael Belvedere (Ricardo Darín) está em crise, pois assumiu muitas responsabilidades como sucessor do restaurante fundado por seus pais. Sofre um ataque cardíaco, que faz com que passe a ver quase tudo com outros olhos.



Um sonho possível (2010) The Blind Side

Michael Oher (Quinton Aaron), um jovem negro e filho de uma mãe viciada, não tinha onde morar. Um dia foi avistado pela família de Leigh Anne Tuohy (Sandra Bullock). Após passar uma noite na casa de milionários, sua vida muda para sempre.

Livros



Criando uma família competente (Jesper Juul)
Editora Novo Século

Obra baseada no projeto de seminários e terapia familiar Familylab - Oficina da Família, com perguntas reflexivas e exemplos práticos. O maior desejo do autor é que cada leitor encontre a sua resposta para a pergunta mais importante que uma família deve se fazer: “Como transformamos sentimentos de amor em atitudes amorosas?”.



Onde nascem os CEOs (Joseph L. Bower)
Editora Gente

O autor Joseph Bower mostra o que as empresas devem priorizar na sucessão do CEO, uma combinação de forte conexão com os valores da organização e uma constante insatisfação com a forma como as coisas são feitas.



Conflitos: a melhor saída é o diálogo

CHOQUE DE GERAÇÕES É COMUM, MAS EM EMPRESAS FAMILIARES ELE TENDE A SER AMPLIFICADO. NESTAS HORAS, NÃO HÁ NADA QUE SUBSTITUA O DIÁLOGO.



Poucas coisas são mais antigas que o chamado choque de gerações. O tempo passa, elas mudam, mas os conflitos entre pais e filhos permanecem. Como um ritual que passa de geração a geração, os conflitos marcam posições – de um lado e de outro – e, em última instância, dão forma ao relacionamento que será mantido dali para frente.

Vale para qualquer família, e vale também para as empresas familiares. Quando se trata delas, estes conflitos se amplificam, ganhando conotações e consequências que vão além do ambiente familiar. Afetam pessoas, a empresa, seus funcionários e seus resultados. “Os conflitos são inerentes às relações humanas e podem ser positivos, porque é o momento de ouvir, de entender o outro”, explica a terapeuta de família Nair Teresinha Gonçalves.

Para a terapeuta de família Tai Castilho, o conflito é parte do curso da vida. “Ser pai é uma coisa e ser filho é outra”, afirma. Ela lembra que cada um tem sua função e que essas diferenças trazem conflitos. “São pontos de vista diferentes. Muitas vezes são pais que ainda querem fazer diferente do que seus pais fizeram”, diz.

Levada para o ambiente empresarial, a questão ganha complexidade. A terapeuta de família Ana Maria Escobar explica que empresas familiares são complexas, pois envolvem simultaneamente um desafio econômico e um afetivo, englobando um negócio e uma família com toda sua complexidade relacional. “Se há algum conflito de geração dentro de uma empresa familiar, temos que entender que na base desta dificuldade estão as pessoas e seus sentimentos de injustiça, rivalidade e sensação não equitativa do ponto de vista do amor e do reconhecimento”, explica Ana Maria.

Soluções

Os problemas são muitos (veja quadro), mas a solução parece ser uma só: diálogo. Nair Teresinha lembra que as diferenças são ricas, desde que respeitadas. “As pessoas podem conversar e dali partir para somar e multiplicar. Através do diálogo somamos, construímos pontes. Com certeza, cada um tem aspectos importantes para serem trazidos”, diz.

Tai Castilho reforça a tese, lembrando que dependen-

do do tipo de família, existe pouco diálogo. “Quando as conversas são possíveis, marcam-se as diferenças da experiência de cada um: o pai consegue valorizar a experiência do filho como inovadora, e este consegue ver a experiência do pai como consistente. Com o diálogo, os conflitos podem ser enfrentados de forma mais amorosa e menos competitiva, legitimando os dois pontos de vista”, afirma.

A questão é: de onde deve partir a iniciativa. Para Nair Teresinha, vai iniciar o diálogo aquele que tiver

Problemas oriundos do conflito de gerações

- Os fundadores olham para seus filhos como “herdeiros naturais” que “lhes devem” obediência.
- Os fundadores colocam os jovens dentro da empresa sem planejamento e diálogo com o restante da família; sem funções específicas e delimitadas; sem responsabilidades que deveriam ser cobradas; sem planos e metas de crescimento pessoal e financeiro; tudo isso pode gerar um grande sentimento de frustração.
- Os fundadores exigem dos filhos posições para os quais estes se sentem inseguros para corresponder.
- A existência de segredos de família e a tensão gerada por eles são levadas para a empresa.
- Muitas empresas ainda têm marcas geracionais profundas, nas quais os mitos familiares se confundem. Nestes casos, o fundador ainda surge como a única verdade.
- Desafios empresariais se misturam aos problemas familiares: entre pais, filhos, irmãos.

uma estrutura mais flexível. “Espera-se que seja a pessoa mais velha, mas não necessariamente. O diálogo é uma construção que se faz desde cedo, nos rituais em que a família se reúne. Isso deve ser feito desde criança. O importante é que essa comunicação se faça desde sempre”, diz Nair Teresinha.

De todo modo, ela lembra que, geralmente, a iniciativa parte daquele que está questionando a situação. “Toda relação é uma construção, sem exceção. Familiar ou empresarial. E essa construção é importante e deve acontecer onde nós estivermos. Muitas vezes, o que não é resolvido em uma geração, passa para a seguinte, e com mais força. É preciso romper essas mensagens negativas que, quando se vê, não começaram ali”, aconselha.

“OS CONFLITOS SÃO INERENTES ÀS RELAÇÕES HUMANAS E PODEM SER POSITIVOS, PORQUE É O MOMENTO DE OUVIR, DE ENTENDER O OUTRO”
– NAIR TERESINHA GONÇALVES



Herdeiros e DESAFIOS

A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS É UM ASSUNTO DELICADO, MAS, COM O PLANEJAMENTO E PREPARO CORRETO, PODE SER SINÔNIMO DE SUCESSO

“Pertencer a uma família empresária traz um predeterminante sobre qual carreira seguir, limitando-se a um leque de profissões para que se enquadrem no negócio da família”. É assim que a psicóloga Renata Bueno define em seu projeto de doutorado o conflito entre continuar ou não nos negócios da linhagem. De forma implícita ou explícita, há influência em trilhar os negócios da família. “Você não pode escolher ser herdeiro, mas pode escolher uma profissão que te realize”, comenta a profissional.

Ao abordar um assunto de tamanha complexidade como tema de seu projeto, Renata não precisou se basear em inúmeros livros para pesquisa; ela retirou as reflexões, perguntas e algumas possíveis respostas de sua vivência pessoal. Ela é herdeira da Transbueno, uma das empresas de logística integrada do Grupo Bueno,

referência no mercado de operações logísticas de transporte desde 1973.

“Ser herdeiro é como ter uma ‘algema de ouro’. Você não vai precisar galgar degraus para ter ganhos, mas, certamente, terá de suar para continuar lá em cima”, define a profissional que, além de psicóloga, liderou um projeto ligado ao desenvolvimento de pessoas dentro da empresa de sua família.

A preparação do herdeiro na hora de ocupar um lugar de destaque nos negócios da família é de extrema importância para que a transição entre as gerações seja conduzida da melhor forma possível, sem fazer com que o negócio sofra e, consequentemente, perca espaço no seu mercado e atuação.



“Ser herdeiro é como ter uma ‘algema de ouro’. Você não vai precisar galgar degraus para ter ganhos, mas, certamente, terá de suar para continuar lá em cima”
- Renata Bueno, psicóloga, membro da 2ª geração

Entretanto, o dilema entre seguir uma carreira implícita ou explicitamente determinada pela família ou ouvir a voz interior e trilhar o caminho que o herdeiro deseja é grande e requer cabeça no lugar. Uma forma encontrada por Renata Bueno para auxiliar os herdeiros que tinham o mesmo desafio que ela, foi propor e estruturar um *workshop* em parceria com a höfft com base na tese de seu doutorado, que fomenta o questionamento pessoal sobre qual caminho percorrer, além de pesquisar as influências trazidas pelos antepassados dos herdeiros.

A ideia central partiu da adequação de uma metodologia chamada Árvore da Vida. “Fiz uma adaptação de um estudo desenvolvido na África, voltado para atender crianças vítimas de sofrimentos físicos e psicossociais. Lá, o programa tem como proposta fazer com que as crianças se tornem mais fortes para enfrentarem sua realidade com mais fibra”, explica.

Cada herdeiro é convidado a desenhar sua árvore e apresentá-la ao grupo também composto por outros herdeiros, iniciando o processo de abordagem narrativa, no qual se faz a leitura e ampliação dos significados de cada ponto colocado no desenho. “A partir daí, é possível construir novos sentidos de um mesmo cenário, possibilitando a amplitude e o desenvolvimento de

competências”, completa Renata.

Personagem e protagonista desse complexo tema, de acordo com a profissional: “Nem sempre existe uma pressão clara para a sucessão empresarial. Mas é muito importante lembrar que muitas escolhas não são feitas de maneira racional e, sim, de forma emocional. Esse é um assunto que deve ser tratado com muita calma e reflexão, já que pode gerar uma série de acontecimentos capazes de desgastar o relacionamento até mesmo entre membros da própria família”.

Portanto, lembre-se: reflexão, inspiração e transformação são pontos determinantes para quem deseja seguir adiante. Fortalecer os pontos fortes e trabalhar os pontos fracos são passos fundamentais na construção do conhecimento interno e fazem com que seja possível ir em frente, descobrindo aquilo que é sua verdadeira fonte de reavaliação.



Negócio de OURO

HERDEIRA DE UM DOS SÓCIOS DA MARANGONI, SILVANA PRADO SEMEGHINI TRILHA O PRÓPRIO CAMINHO E EXPERIMENTA O SUCESSO COMO AUTORA DE JOIAS PERSONALIZADAS

Diferente do que normalmente se vê por aí, a designer de joias Silvana Prado Semeghini não teve o incentivo do pai para entrar para os negócios da família. Herdeira de um dos sócios da Marangoni, empresa de produtos e serviços de energia elétrica e infraestrutura do interior paulista, Silvana sempre ouviu o pai dizer que há muita dificuldade por trás da administração de um negócio como o da Marangoni, não apenas pelo seu porte, mas especialmente por se tratar de uma companhia familiar. “Meu pai sempre nos estimulou a seguir caminhos próprios”, lembra.

Embora nunca tenha tido a intenção de trabalhar na Marangoni, ela se formou em Administração de Empresas e depois, na época em que a companhia da família expandia os negócios para a América Latina, fez pós-graduação em Comércio Exterior. No currículo da administradora estão passagens por grandes empresas, incluindo a multinacional IBM, na qual trabalhou com suporte a clientes norte-americanos.

“A princípio, o fato do pai não incentivar os filhos a ingressarem para o negócio da família pode parecer negativo. Mas é aí que pode estar o segredo da continuidade: herdeiros preparados para o mercado podem vir a ser ótimos executivos e potenciais conselheiros da família ou da administração da empresa”, avalia Wagner Luiz Teixeira, diretor geral da consultoria höft.

Pouco mais de cinco anos atrás, a Marangoni contratou os serviços da höft para estruturar melhor justamente a questão de sucessão e continuidade dos negócios. Em função do processo, a empresa estruturou um Conselho Societário do qual os herdeiros fariam parte. “Foi quando comecei a me envolver de fato com os negócios da Marangoni”, conta Silvana, destacando, porém, que a sua atuação na companhia ficaria restrita às atividades junto a esse Conselho. Ela assumiu a presidência do Conselho Societário em 2010.

Em paralelo, começou a frequentar uma escola de joalheiros em Campinas, onde vivia naquela época. Ali descobriu, além de uma boa oportunidade de negócio, a paixão pela criação de joias. Naquele mesmo ano Silvana mudou-se para Mogi Mirim, onde montou um ateliê próprio.

Com uma filha pequena, inspirou-se na maternidade para dar um toque diferente – e muito atraente – às suas criações. “A maioria das peças eterniza detalhes como os pezinhos, as mãozinhas ou mesmo a caligrafia infantil própria de cada criança”, detalha. “Em outras peças, há um nível de personalização que inclui até mesmo a colocação de um pino diferente para o furo de cada orelha”, diz a empresária.

Hoje Silvana é uma autora de joias – profissão que une



“**MEU PAI SEMPRE NOS ESTIMULOU A SEGUIR CAMINHOS PRÓPRIOS.**”

Silvana Prado Semeghini, autora de joias e herdeira de um dos sócios da Marangoni, membro da 3ª geração

as funções de designer e ourives – e aplica todo o seu conhecimento em administração de empresas no negócio próprio, que leva o seu nome.

A artista deixou a presidência do Conselho no início deste ano para dedicar mais tempo ao ateliê Silvana Prado. “Inicialmente, montei o ateliê dentro da minha casa. Como o negócio deu certo e começou a crescer, hoje eu alugo um espaço exclusivo para o meu trabalho”, celebra. Silvana revela que, atualmente, cria uma

média de 15 peças por mês, todas sob encomenda e com características exclusivas para cada cliente. “Digo que é o seu detalhe, na sua joia”, resume.

Muito feliz com o sucesso do empreendimento próprio, Silvana confidencia que pretende criar joias pelo resto de sua vida, sem deixar de lado o acompanhamento dos negócios da Marangoni. Ela deve voltar à presidência do Conselho Societário em alguns anos.



Joias personalizadas de Silvana Prado: Talento em detalhes.



Em busca do brilho próprio

“ Vivemos em um mundo capitalista, onde quem tem destaque cultural, social ou econômico inevitavelmente tem poder”. Até aqui, nenhuma novidade. O que nem todos sabem é que pais poderosos interferem diretamente no processo da construção da identidade dos filhos.

Cada família possui vínculos de lealdade que mantêm seus membros ligados entre si. É justamente a partir deles que se constrói a identidade de cada indivíduo. Os filhos precisam articular esses vínculos com as relações construídas nas famílias de origem. E esta articulação vai determinar o padrão de relacionamentos que se estabelecerá dentro e fora da família.

A construção da identidade familiar, que inclui uma contabilidade com débitos e créditos que atravessam gerações, muitas vezes torna-se um compromisso inconsciente. Estes fatores podem levar uma criança a abrir mão do seu próprio bem-estar em nome da preservação de valores familiares.

Numa família em que o sucesso de um progenitor é um atributo e um valor determinante da identidade familiar, por exemplo, existe o risco dos filhos se sentirem na obrigação de dar continuidade ao estilo de vida e trabalho dos pais. Para cumprir aquilo que julgam ser uma missão familiar – implícita ou explícita – eles abrem mão de escolhas pessoais.

E este é o desafio maior do filho de um pai brilhante: encontrar equilíbrio entre autonomia, sua própria família e uma herança de valores. Ao construir uma identidade própria, deixando de lado o estilo de vida do pai, o filho, muitas vezes, sente como se estivesse traindo a família. Mas é preciso suportar o sentimento de, em algum grau, trair crenças, padrões e estilos familiares aprendidos na infância para encontrar o próprio brilho. Trilhar um caminho pessoal não significa necessariamente deixar para trás valores de gerações anteriores. Significa, sim, misturar o velho e o novo, aquisições pessoais às originais. Significa criar o próprio sucesso, criar o brilho genuíno.



Planejar é PRECISO

PARA NÃO SE TORNAR UM PROBLEMA,
O CHAMADO IMPOSTO SOBRE HERANÇA
EXIGE PLANEJAMENTO

Planejamento tributário é uma disciplina que vem se tornando mais e mais comum entre as empresas brasileiras: é importante monitorar a lei, seguir seus meandros e manter mudanças no radar para evitar perdas. Um exemplo é o chamado imposto sobre herança, cobrado sobre heranças ou doações, ou Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doações (ITCMD).

Criado pela Constituição de 1988, o imposto é estadual e sua cobrança oscila de estado para estado. A alíquota varia de 1% a 8% (mínimo e máximo estabelecido pela Constituição) do valor dos bens doados ou herdados, mas o percentual cobrado pela maioria dos estados é de 4%.

E há uma boa razão para que o ITCMD seja foco de planejamento. As empresas brasileiras estão começando a durar mais e, com isso, passando por mais processos de sucessão. “Além de mais duráveis, os negócios estão mais rentáveis, gerando a necessidade de enfrentar problemas que não ocorriam há 30 anos”, afirma Humberto Baliero, advogado da Baliero e Associados.

Com isso, lembra, o planejamento sucessório fica mais complexo e as famílias empresárias devem estar atentas ao ITCMD no momento de decidir seus processos de sucessão, seja por doação ou por herança. Por isso, especialistas recomendam que as famílias se planejem para este processo.



Como o imposto é cobrado (em São Paulo)

O imposto sobre herança está previsto no Artigo 155, Inciso I, da Constituição Federal, na redação da Emenda Constitucional nº 3/93. Em São Paulo, ele prevê:

- Incide sobre as doações (dinheiro, ações, cotas, veículos, poupança etc.) acima de R\$ 24.575 e sobre heranças (patrimônio a ser transferido aos herdeiros) acima de R\$ 73.725.
- O estado estabeleceu as isenções com base na Ufesp (a unidade fiscal estadual): 2.500 Ufesp para as doações e 7.500 para as heranças.
- Será pago por quem receber a doação (donatário) ou a herança (herdeiro). O pagamento será feito na data da transferência da doação ou em até 30 dias após a decisão judicial que determinar o pagamento da herança.
- A base de cálculo é o valor venal ou de mercado do bem. No caso de ações negociadas em Bolsa de Valores, é a cotação média das mesmas; no caso de ações e cotas não negociadas em Bolsa, é o valor patrimonial.
- As alíquotas dependem do valor. As doações acima de R\$ 24.575 e até R\$ 117.960 (12 mil Ufesp) pagarão 2,5%. Acima desse valor, 4%. As heranças acima de R\$ 73.725 e até R\$ 117.960 pagarão 2,5%. Acima disso, 4%.

O próprio Baliero lembra ser importante para as famílias se organizarem para reduzir o valor a ser pago. “É aconselhável, por exemplo, fazer a estruturação societária antes da transmissão aos herdeiros”, explica. Neste caso, a medida permitiria fazer doações em vida, mantendo o patrimônio sob o controle do patriarca, mas já em nome dos herdeiros.

Baliero explica que a doação em vida permite, na maioria dos estados, uma redução bastante significativa da alíquota deste imposto. “Os herdeiros teriam que pagar de qualquer forma, mas aqui podem planejar isso, contar

com redução da base de cálculo e, em alguns estados, alíquotas menores para doações”, diz, lembrando que a iniciativa também garante proteção contra eventuais mudanças na legislação que venham a ocorrer no futuro.

Quem também defende a antecipação da sucessão é Ana Claudia Utumi, da TozziniFreire Advogados. Para ela, é fundamental fazer a doação em vida. “Aqui é comum usar a figura do usufruto, no qual os pais transferem para os filhos a propriedade das ações e fica com o controle e os dividendos”, afirma. Nesses casos, o tratamento tributário é pagar 2/3 do imposto no momento da

concessão e 1/3 quando se cancela o usufruto. “Você transfere parte do pagamento do imposto para o momento em que houver a sua liquidação”, diz a especialista.

Ana Claudia diz que as doações em vida têm se tornado comuns porque há o receio de que no futuro o tributo possa aumentar. “Temos notado o interesse crescente de famílias cujo fundador é mais jovem do que no passado. Hoje em dia se vê fundadores na casa dos 50, 60 anos antecipando a sucessão para seus filhos, mesmo com muitos anos de atividade à frente”, revela.

Mudanças

Embora muito se fale sobre a possibilidade de mudanças na cobrança do imposto, nenhum dos especialistas ouvidos acredita que elas devam ocorrer tão cedo. “Projetos há, mas eles não estão na prioridade do Congresso”, lembra Ana Claudia Utumi. Ainda assim, ela afirma que não é possível descartar o risco de se ter um aumento deste tributo em um futuro próximo.

De acordo com Edison Carmagnani, da LFP Advogados, na primeira reforma tributária do governo Lula cogitou-se elevar o imposto para 12%, proposta que não foi adiante. “Na segunda, o assunto sumiu e o governo Dilma ainda não tocou no projeto”, ressalta. De todo modo, o advogado defende que o tema tem que estar sempre no radar das empresas. “O que todo empresário deve fazer é, anualmente, acompanhar a legislação para não ter surpresas na virada do ano”, aconselha.

Mais otimista, Baliero afirma que o Congresso não tem hoje qualquer premência em discutir o assunto. “Há diversos projetos em curso, pensando em federalizar o imposto, mas tudo ainda incipiente. Não haverá impacto prático nos próximos dois anos”, conclui.



“Além de mais duráveis, os negócios estão mais rentáveis, gerando a necessidade de enfrentar problemas que não havia há 30 anos”
– Humberto Baliero, da Baliero e Associados.



“Temos notado o interesse crescente de famílias cujo fundador é mais jovem que no passado”
– Ana Claudia Utumi, da TozziniFreire.



SIMPLICIDADE e Crescimento

CRIADO A PARTIR DA CISÃO DO ATACADO VILA NOVA, HOJE O GRUPO TENDA POSSUI 16 LOJAS NO ESTADO DE SÃO PAULO E UNIDADES EM ANGOLA, ALÉM DE MARCAS E PRODUTOS QUE SUPORTAM O SEU NEGÓCIO CENTRAL

Ser um ponto de autosserviço simples e que oferecesse agilidade para comerciantes em busca de competitividade. Sob esta proposta foi fundado o Tenda Atacadista, em janeiro de 2001, por quatro irmãos da família Severini. Mas a criação do novo empreendimento não aconteceu à toa, nem muito menos partiu do zero.

Pedro Olavo Severini Filho, Carlos Eduardo Severini, José Guilherme Severini e Fausto Luís Severini eram funcionários do Atacado Vila Nova, do qual o pai, Pedro Olavo Severini, era sócio. Em 2001, quando teve início a cisão no Atacado Vila Nova, eles resolveram aproveitar a experiência e os contatos que haviam desenvolvido na área ao longo dos anos, em prol de um negócio próprio. “Decidimos que o melhor caminho para o nosso núcleo familiar seria a abertura de uma nova empresa”, recorda Carlos Eduardo Severini, diretor geral do Tenda Atacado. “O nome foi escolhido para dar a ideia de um negócio simples, leve e sem sofisticação. Mas onde o cliente pudesse encontrar de tudo”, explica o executivo.

Naquele ano foi inaugurada a primeira loja do Tenda Atacadista e, de lá pra cá, o negócio só fez crescer. Já em 2002, a empresa abriu sua segunda unidade e no mesmo ano surgiu a oportunidade de comprar a operação do Apoio Atacadista, com mais duas lojas e formato um pouco maior que o projeto original do Tenda. Logo em

seguida, no início de 2003, foi finalizado o processo de cisão do Atacado Vila Nova. Como resultado, o patriarca da família entrou para a sociedade com capital e mais uma loja. Em menos de três anos, a companhia tinha se transformado em uma rede com cinco lojas.

Para Carlos Eduardo, o momento em que o patriarca se juntou ao Grupo foi um marco na história da jovem empresa. “Nosso pai trouxe para o negócio toda a sua experiência, carisma e credibilidade. E isso deu ainda mais força para os nossos negócios”, conta o diretor.

Hoje o Tenda Atacadista possui 16 lojas e dois centros de distribuição no estado de São Paulo. “Devemos encerrar 2012 com 19 lojas”, prevê Severini. Mais importante do que isso, a empresa que iniciou suas operações com 80 funcionários pouco mais de dez anos atrás, atualmente emprega 3.300 pessoas.

Além-mar

A expansão da rede atacadista não ficou apenas em território nacional. Em 2009 o grupo inaugurou uma loja na capital angolana, sob a marca Alimenta Angola. A unidade de estreia do Tenda no exterior é a primeira de um projeto de atuação internacional, que prevê a abertura de dez lojas na África. “A expansão do grupo para um país com o qual temos em comum apenas a língua é

movida, claro, pelo investimento e o retorno econômico. Mas prevaleceu na nossa decisão de abrir uma loja em Angola o aspecto social, de auxiliar o nosso irmão de língua a se fortalecer no seu processo de reconstrução nacional, depois de séculos de colonização e décadas de guerrilhas internas”, afirma Severini.

Estruturadas como lojas-armazém, as unidades do Tenda Atacado comercializam mais de 10 mil itens – incluindo produtos de marca própria – em quase 60 mil m² de área de venda e, juntas, possuem uma carteira com mais de 1 milhão de clientes ativos cadastrados, entre comerciantes e consumidores finais.

Negócios diversificados

Sem deixar de lado a proposta de simplicidade e agilidade nos negócios, o Grupo Tenda diversificou suas atividades para além das lojas de autosserviço. Embora estas tenham mudado para atender também a consumidores finais em busca de economia e ainda respondam por cerca de 80% de suas receitas, o grupo hoje também é dono de empresas de cartões de crédito, logística, produtos de marca própria e comércio exterior. “As novas empresas atuam complementando as demandas do Tenda Atacado de forma independente”, explica Severini.

Gestão

Pai e filhos entenderam a necessidade de profissionalizar

a gestão de seus negócios e recentemente estruturaram-se em forma de *holdings* familiares e criaram um Conselho Administrativo do qual todos os sócios fazem parte e um Conselho de Família composto por membros da segunda e terceira gerações.

“A família tem que se profissionalizar, tem que estar preparada para que os negócios continuem indo bem”, analisa Severini. “É preciso mudar a forma de gestão e mudar a maneira de pensar nos negócios”, afirma. O diretor conta que o Grupo Tenda vem testando já há um bom tempo a gestão por meio de um Conselho de Administração formado pelos cinco sócios, mais dois conselheiros externos. Nessa estrutura, cada sócio ocupa a função de diretor de sua área de *expertise*.

De uns anos para cá, no entanto, surgiu a necessidade de acelerar e facilitar as decisões. “Nossa família foi testando a nova forma de administrar por meio do Conselho de Administração e sentimos que teríamos mais agilidade se simplificássemos o comando da organização”. Severini orgulha-se em contar que os sócios tiveram a oportunidade, a maturidade e a segurança suficientes para entender que seria mais eficiente para a empresa se houvesse alguém não familiar no comando dos negócios, um executivo que acompanhou esta trajetória. “Nomeamos um profissional como diretor geral para centralizar todas as deliberações da empresa. Cada sócio

“Nosso pai trouxe para o negócio toda a sua experiência, carisma e credibilidade. E isso deu ainda mais força para os nossos negócios.”

– Carlos Eduardo Severini, diretor do Tenda Atacado e membro da 2ª geração

continua exercendo a função de conselheiro como na estrutura original, mas as decisões do dia a dia ficam a cargo desse executivo de mercado”, revela.

Colocar alguém de fora da família para gerir os negócios, no entanto, não foi fácil, simples, nem tampouco rápido. Foram seis anos de testes da gestão por meio do Conselho Administrativo para chegar a essa conclusão.

A proposta é ir simplificando a estrutura organizacional de modo a ter um organograma eficiente para que a companhia possa cumprir sua missão de atender com excelência e agilidade os seus clientes. Os sócios trabalham na formação de um conselho atuante, que esteja preparado para tomar as ações mais consistentes e acertadas para o grupo. “Cada empresa tem uma forma específica de preparar essa mudança. Ela deve ser acom-

panhada por profissionais que tenham experiência para que não haja nenhum acidente no percurso. O tempo para cada empresa depende do estágio que passam os sócios e como ela está estruturada. A höft tem nos ajudado muito nesse assunto”, diz Severini.

Até agora, o envolvimento da nova geração está no Conselho de Família e nos encontros promovidos por ele. “Existe a proposta de desenvolvermos um programa de formação de sócios e herdeiros para justamente preparar a próxima geração”, revela o executivo.

Enquanto isso, do lado dos negócios, as coisas continuam evoluindo. A empresa mantém planos de seguir expandindo sua atuação no interior paulista e em Angola, bem como de investir no crescimento de suas marcas Select Logística, Cartões VOX e Alimenta Angola.

Uma década de Sucesso

2001

1 loja e 80 funcionários

2012

mais de 20 lojas e 3.300 colaboradores



Reconhecimento mundial por crédito a pequenos empreendedores



O Tenda Atacado é uma das 15 empresas do mundo vencedoras do G20 Challenge 2012. O prêmio foi entregue no dia 18 de junho, em cerimônia organizada pelo IFC (International Financial Corporation), braço financeiro do World Bank Group, como reconhecimento ao trabalho da companhia na área de crédito ao cliente da Base da Pirâmide (BOP), principalmente ao empreendedor.

A proposta do desafio lançado pelo G20 era selecionar 15 modelos de negócios do mundo que fossem orientados para a população de menor renda nos países em desenvolvimento e sub-desenvolvidos e que fossem inovadores, inclusivos e com escala de ação. O Tenda concorreu com mais de 400 empresas com operações em mais de 70 países.

“Sabemos que mais de 60% das microempresas em São Paulo não conseguem sobreviver por dificuldade de acesso a crédito. O Tenda foi a única empresa do Brasil a vencer este prêmio, justamente por facilitar o crédito a empreendedores ainda sem histórico de crédito no país”, celebra Severini.



Hora de assumir um novo papel

REAL MOTO PEÇAS MOSTRA COMO REALIZAR, SEM TRAUMAS, A TRANSIÇÃO DE COMANDO DOS FUNDADORES PARA A SEGUNDA GERAÇÃO

Fundada em 1962, em Uberlândia (MG), a Real Moto Peças é um grupo atacadista de distribuição, representando as principais indústrias de peças e acessórios do mercado automotivo. Em 50 anos de história, a companhia expandiu suas atividades e hoje tem 15 subsidiárias em 11 estados brasileiros.

O crescimento não se deu somente no volume de vendas da empresa, mas também em sua estrutura organizacional, o que teve reflexos claros no processo de sucessão vivido atualmente. Como a expansão, também este vem sendo planejado e realizado com cuidado.

Otayde Junior, filho de um dos fundadores e que está à frente do processo de transição, lembra que ele começou ainda em 2003. Naquela época, os dois fundadores da Real Moto Peças atuavam fortemente no negócio, mas já demonstravam preocupação com a sua continuidade. “Iniciamos o entendimento do processo e de sua importância para a continuidade do negócio”, lembra Otayde.

Naquele primeiro momento, os fundadores e seus herdeiros tiveram a oportunidade de conhecer a relevância



de separar questões familiares dos desafios dos negócios e iniciar a discussão sobre sucessão e continuidade. Um dos principais pontos definidos naquele momento foi o estabelecimento de regras e limites para o processo de transição, que ajudaram a separar empresa e família.

De acordo com o executivo, eram normas bastante simples que definiam de modo claro as normas para ser e se manter sócio da empresa. Otayde afirma que tudo isso foi colocado no papel, assim como os procedimentos para a entrada dos herdeiros da segunda e terceira gerações. “Muitos tinham a expectativa de que, formados, entrariam automaticamente na companhia. Estabelecemos regras e ficou claro o papel da próxima geração”, lembra.

O processo de discussão seguiu até 2005, quando foi paralisado por conta do crescimento da companhia. Ali era importante dar atenção à expansão e à organização da empresa. Cinco anos depois, o processo de transição de gerações foi retomado. “Este tempo foi importante, porque ajudou os fundadores a amadurecerem a ideia e a avaliar a sucessão com mais foco”, explica Otayde Junior, lembrando que a segunda etapa foi retomada no momento em que a Real Moto Peças estava com uma estrutura de gestão mais consolidada.

Segunda fase

A segunda fase do processo, iniciada em 2010, passou a contar com a participação de todos os membros da segunda geração. Os fundadores abriram um canal de comunicação com todos os herdeiros, mesmo os que não estavam envolvidos na gestão. Otayde Junior ressalta que este segundo momento começou com a revisão do termo de compromisso assinado em 2005 e com a definição da estruturação do conselho de administração.

“É exatamente neste ponto que estamos agora”, diz. A família definiu como seria a estrutura do Conselho de Administração e, agora, está escolhendo os conselheiros. Este trabalho vem sendo realizado por um comitê formado por sete membros da segunda geração: quatro gestores (dois de cada lado da família) e três não gestores. O grupo tem reuniões periódicas com os dois fundadores para estabelecer os próximos passos.

Para dar força e legitimidade ao Conselho de Administração, ficou definido que ele seria formado também por sete pessoas: dois membros de cada família (um gestor e um fundador) e três membros independentes, que deverão ter voz atuante. “Nesse momento, estamos definindo quem serão estes três. O conselho começa a trabalhar no segundo semestre deste ano”, diz o executivo, lembrando que, nas primeiras reuniões, os membros contarão com o auxílio da hóft. “Depois vamos sozinhos”.

Otayde Junior lembra que a empresa vive um momento importante, mas delicado. “Temos que renovar a empresa em algumas áreas, como gestão, estrutura, e ao mesmo tempo ter cuidado para preservar a cultura dos fundadores. Pisamos em ovos para realizar este processo. Esse é o maior desafio hoje”, diz.

Por outro lado, a realização de todo o processo tem contado com o apoio irrestrito dos fundadores. Eles têm se mostrado receptivos às mudanças. Obviamente isso não acontece sem questionamentos, que são vitais para que o processo ocorra sem dúvidas de nenhuma das partes. “É uma situação que está bem amadurecida. Em muitos casos eles já direcionam temas para os gestores da segunda geração”, revela.

Com o processo em curso, a expectativa da Real Moto Peças é abrir o caminho para a terceira geração e deixar claro para as próximas a preocupação de todos com a perpetuação da empresa. “Hoje temos quatro membros da terceira geração estagiando na empresa e eles já têm a consciência de que caminho terão que seguir para continuar aqui”, reforça, lembrando que esta trajetória inclui estágio por tempo determinado, experiência externa e a passagem por um processo de seleção no retorno à companhia.

Essa certeza envolve não apenas os herdeiros, mas também funcionários e fornecedores. Parte do processo incluiu reuniões com as lideranças da empresa e também com fornecedores. Em ambos os casos, as reações foram bastante positivas. “Ouvimos que somos uma das poucas empresas de nosso setor preocupada com isso. Sentimos que estamos caminhando para a perpetuação da companhia”, conclui.

CONSELHO

COMO A REAL MOTO PEÇAS DEFINIU A FORMAÇÃO DE SEU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A SOCIEDADE ENTRE OS DOIS IRMÃOS FUNDADORES:



7 MEMBROS



2 (UM GESTOR E UM FUNDADOR) DE CADA NÚCLEO FAMILIAR



3 MEMBROS INDEPENDENTES



“TEMOS QUE RENOVAR A EMPRESA EM ALGUMAS ÁREAS, E AO MESMO TEMPO TER CUIDADO PARA NÃO FERIR A CULTURA DOS FUNDADORES” – OTAYDE JUNIOR, MEMBRO DA 2ª GERAÇÃO



Como uma árvore verde num terreno árido.

As empresas familiares têm-se mantido sólidas mesmo ante as piores crises; são pilares de estabilidade que contribuem – e muito – para as economias dos países.

A ESTABILIDADE do Capital Familiar

Wagner Teixeira

é sócio e diretor-geral da

höft bernhoeft & teixeira - transição de gerações

Em tempos de crise – interna ou externa – é preciso ter cuidado para não se deixar levar e contaminar pelo nervosismo dos mercados de capitais. Os preços das ações variam com os humores do mercado, a suposição de valor ou o potencial de geração de lucro das empresas.

Em momentos assim, o melhor a fazer é voltar a atenção para as lições contidas nas empresas familiares. É ali que se sente o pulso do mercado, medido por resultados concretos, geração de valor e envolvimento. Não é exagero afirmar que estas empresas são hoje pilares de estabilidade, e isso não ocorre por acaso. São companhias formadas pelo que chamamos de ‘capital paciente’.

A ideia é simples: tratam-se de estruturas que não demandam resultados imediatos e podem suportar situações adversas sem a obrigação de satisfazer apenas a necessidade de lucro, mas, sim, de criar valor. E é sempre bom lembrar que a diferença entre os dois conceitos é enorme.

Nas empresas familiares – e isso é um alento para a economia – vale a visão de longo prazo, que as faz capazes de insistir em determinados projetos sem jogá-los fora ao primeiro sinal de insucesso. Nelas também conta o comprometimento, não apenas com seu público interno, mas com o externo, com a comunidade em que está inserida. Não são raros os casos de empresas familiares que cresceram junto e compartilharam dificuldades com as cidades onde começaram seus negócios, algumas vezes negociando com os colaboradores, buscando a satisfação das partes e o equilíbrio de longo prazo.

O ponto fundamental para esta visão, e que deveria servir de exemplo para o mercado como um todo, é a perspectiva de longo prazo, que aqui – é sempre bom lembrar – é medida em gerações, não em trimestres. Essa visão faz toda a diferença, não apenas para a empresa e sua continuidade, mas para a economia e para a estabilidade do País.





O olho do dono

A CAMINHO DO SEGUNDO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR, A WHEATON BRASIL MOSTRA, NA PRÁTICA, PORQUE A PRESENÇA DA FAMÍLIA NO COMANDO DA EMPRESA É TÃO IMPORTANTE

Há um ditado que diz que o “o olho do dono engorda o gado”. Empresas diferentes exigem modelos distintos, mas no caso da Wheaton Brasil o dito cai como uma luva. Aos 60 anos, a companhia vê em curso seu segundo processo de sucessão. No centro de ambos, Peter Gottschalk Junior: no primeiro como sucessor de seu pai e, agora, preparando o filho.

“A primeira sucessão foi feita na sorte”, lembra o executivo. O processo foi concluído no ano de 2001 e, de acordo com Peter Gottschalk Junior, ocorreu quase naturalmente. Ele era o mais velho, e diretor da companhia e, ao longo dos anos, tinha conquistado o respeito dos funcionários e da família.

A Wheaton Brasil nasceu como subsidiária da companhia norte-americana – também uma empresa familiar – e acabou comprada por Peter Gottschalk pai, responsável por montar a operação no País. “Eu e meu pai assistimos juntos o desaparecimento da Wheaton Estados Unidos. Estávamos comprando a operação aqui e assistindo o que ocorria lá. Foi aí que começamos a estudar o tema”, lembra.

Não por acaso, o novo processo de sucessão vem sendo executado há oito anos, e deve ser concluído em 2016, ano em que Gottschalk Junior deve passar ao conselho da companhia. Até lá, tanto a empresa quanto a família serão preparadas para a mudança. Como parte desta preparação, o futuro presidente da Wheaton Brasil, Peter Gottschalk Neto, já ocupou vários postos dentro da empresa e, na avaliação do pai, está no último estágio antes de assumir a presidência. Gottschalk Junior lembra que a definição de uma data é importante para a empresa, para o mercado e para os envolvidos, pois dá a todos a garantia da continuidade, sem rupturas.

Desafios

Um processo deste tamanho não acontece sem que desafios sejam enfrentados. O principal deles, segundo Gottschalk Junior, é identificar o sucessor dentro da família, e aqui o executivo explica o ditado citado no início desta matéria. “Eu acredito muito que o principal executivo da empresa tem que ser da família, porque só assim terá uma visão de longo prazo. Executivos contratados têm como maior preocupação o bônus do final de ano”, diz.

Uma vez identificado o sucessor, o desafio passa a ser criar um processo de legitimidade junto aos demais familiares. “No nosso caso, temos quatro pessoas da família trabalhando na empresa e por isso a escolha não foi contestada. Não fechamos as portas, mas elas são estreitas: só fica quem tiver capacidade”, diz.

Escolhido e reconhecido o sucessor, é hora de prepará-lo e a todos à sua volta. No caso da Wheaton, diversos cursos preparatórios foram realizados. Para Gottschalk Junior, a ajuda externa é imprescindível em processos como esse. “A visão interna geralmente é poluída e a ajuda externa nos permite cuidar melhor do ambiente que, se estiver deteriorado, prejudica a empresa”, afirma.



“ACREDITO MUITO QUE O PRINCIPAL EXECUTIVO DA EMPRESA TEM QUE SER DA FAMÍLIA, PORQUE SÓ ASSIM TERÁ UMA VISÃO DE LONGO PRAZO” – PETER GOTTSCHALK JUNIOR, PRESIDENTE DA WHEATON BRASIL E MEMBRO DA 2ª GERAÇÃO

Para Renata Bernhoeft,

sócia-diretora da hoft bernhoeft & teixeira - transição de gerações, o processo de sucessão estabelecido pela Wheaton Brasil mostra que diferentes crenças e modelos funcionam de acordo com o perfil de cada família e que o importante é que o processo seja legítimo e transparente. “Em muitos casos, a legitimação de um herdeiro é um processo de duas mãos”, afirma.

Gottschalk Junior ressalta que o processo depende, sempre, de um longo aprendizado. “Empresa familiar não é matéria das escolas de administração. Não há gente preparada”, afirma. É justamente pensando nisso que o executivo se prepara para, a partir de 2016, não apenas integrar o conselho da Wheaton, como participar do conselho de outras empresas. “Temos nossa vivência a oferecer a outras empresas familiares”, diz.

DESAFIOS

Para Peter Gottschalk Junior, o processo de sucessão oferece desafios como:

- IDENTIFICAR OS POTENCIAIS SUCESSORES ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA.
- LEGITIMAR O SUCESSOR DENTRO DA FAMÍLIA.
- PREPARAR O SUCESSOR, ASSIM COMO OS DEMAIS MEMBROS DA FAMÍLIA E DA EMPRESA PARA O PROCESSO.



No ramo imobiliário há mais de oito décadas, a Auxiliadora Predial S/A (Apsa) começou a escrever sua história em 1931, em Porto Alegre, com operações na área de crédito à casa própria. À medida que seus negócios se desenvolveram, a empresa especializou-se em serviços de gestão imobiliária e, já em seu 40º aniversário, com escritório também no Rio de Janeiro, consolidou-se como a maior empresa de administração de condomínios em todo o Brasil. Eram 937 administrados em 1971.

do Rio ao Ceará

COM ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO DE CARTEIRAS, APSA EXPANDE NEGÓCIOS NO RIO E NORDESTE E SE TRANSFORMA EM UMA DAS MAIORES EMPRESAS DE GESTÃO IMOBILIÁRIA DO PAÍS

De origem familiar, a Apsa viu a sua composição societária se alterar com o passar do tempo, tendo por anos o seu comando dividido nas mãos de duas famílias: a Voeckler, no Sul, e a Schneider, no Rio de Janeiro.

O sucesso dos negócios foi tamanho na capital fluminense que, no início dos anos 1980, a empresa mantinha cinco agências, além de um prédio-sede na cidade. Até ali, as operações no Rio de Janeiro eram reportadas à empresa-mãe em Porto Alegre. Mas em julho de 1983, a família Schneider criou a Auxiliadora Predial Rio, desvinculando totalmente a Apsa Rio da empresa em Porto Alegre. Tinha início ali a expansão da Apsa no Rio de Janeiro e, mais tarde, na região Nordeste do Brasil.

Nos anos seguintes, os acionistas e familiares buscaram o alinhamento e a profissionalização da empresa. A companhia profissionalizou seus negócios, colocou em prática seu Programa de Qualidade Total e Permanente e estabeleceu a Universidade Corporativa Apsa, focada na capacitação de profissionais do mercado imobiliário. Este movimento também culminou, em 2011, na criação do Conselho de Administração da Apsa e o estabelecimento de melhores práticas de governança. “A Apsa deu início a uma nova fase que tinha como tônica a modernização estrutural, a criação de estratégias mais eficientes para o seu posicionamento frente à concorrência e o investimento na atualização de profissionais”, detalha Leonardo Schneider, diretor superintendente e membro do Conselho de Administração da Apsa.

Com atuação consolidada no Rio de Janeiro, aos 75 anos a Apsa entendeu que era hora de expandir os negócios

a outras regiões do País. “Começamos um trabalho de prospecção de oportunidades no setor de gestão imobiliária”, afirma Schneider. Ele conta que o Nordeste foi identificado como um mercado muito aquecido, com novos empreendimentos, demandando conhecimento em gestão e administração. “É uma região em desenvolvimento, que se equipara em potencial às regiões Sul e Sudeste, mas ainda com menos concorrência”, diz.

Estratégia de aquisição

Uma vez determinada a região para a qual levaria seus negócios, a Apsa estabeleceu a melhor estratégia para crescer naquele mercado. “Mapeamos algumas cidades. Começamos por Salvador e decidimos que a melhor estratégia seria a de aquisição”, revela. Seria uma forma de se estabelecer rapidamente na região. Isso porque, embora a Apsa tivesse muita experiência em gestão imobiliária, o setor tem muitas peculiaridades regionais, que variam de uma cidade para outra. “Apesar da experiência no Rio, precisávamos adquirir

também o ‘know-how’ regional”, diz Schneider, acrescentando que com essa estratégia a Apsa não precisaria desenhar produtos e serviços específicos para a região. Além disso, ele avalia que, se fosse escolhida a estratégia de crescimento orgânico, como empresa de fora, poderia haver alguma resistência dos potenciais clientes. “Queríamos ter o perfil de uma empresa local e mostrar que acreditamos no Nordeste e temos capacidade de investir naquele mercado”, afirma.

3 mil
condomínios

85 mil
imóveis
administrados



De fato, a estratégia deu certo e a Apsa seguiu investindo na região. Apenas em Salvador, a empresa comprou a carteira de clientes de quatro companhias. De lá, seguiu para Recife, onde adquiriu seis carteiras, e para Fortaleza, onde somou mais quatro empresas.

Hoje a Apsa mantém duas agências de atendimento a clientes em Salvador, uma em Recife e uma em Fortaleza. No Rio de Janeiro são 13 agências nos principais bairros, passando por todas as regiões da cidade. “Sempre entendemos a necessidade de abrir pontos de atendimento próximos aos clientes”, revela Schneider.

Segredo para o sucesso

O executivo atribui o êxito dos negócios, entre outras coisas, à boa estrutura e organização da Apsa, que preparou a terceira geração da família, tanto para o papel de gestores, quanto para o de acionistas. “Desde 2008, quando a terceira geração começou a chegar, fizemos muito bem toda a nossa lição de casa, seguindo as melhores práticas de mercado, estruturando o Conselho de Administração e de Acionistas”, analisa Schneider. “Os jovens buscam seu espaço na companhia, mas sem perder de vista a importância da transmissão de valores e experiências entre as diferentes gerações.” Além disso, o executivo destaca a importância de ter no comando um mix de executivos da família e executivos não-familiares. “A equipe mista de executivos também é parte do sucesso.”

Sucesso este que pode ser facilmente traduzido em números – a empresa administra atualmente cerca de 3 mil condomínios e 85 mil imóveis em todo o País. Isso representa mais de 320 mil pessoas atendidas pelos profissionais da Apsa. Além disso, hoje também mantém sob o seu guarda-chuva as operações da Corretora Apsa e do escritório jurídico Schneider Advogados Associados, ambos frutos do trabalho da empresa no ramo de gestão imobiliária.

E os planos de crescimento não param por aí. Segundo Schneider, a Apsa está em um momento de consolidar as aquisições já feitas, mas tem, sim, a pretensão de seguir expandindo seus negócios. “Seja no modelo de aquisição, seja organicamente ou por meio de alguma outra oportunidade que venha a surgir.”

Matriz da Apsa, no Rio de Janeiro



Agência da companhia em Salvador

“OS JOVENS BUSCAM SEU ESPAÇO NA COMPANHIA, MAS SEM PERDER DE VISTA A IMPORTÂNCIA DA TRANSMISSÃO DE VALORES E EXPERIÊNCIAS ENTRE AS DIFERENTES GERAÇÕES.”



Leonardo Schneider, diretor superintendente da Apsa e membro da 2ª geração



Oswaldo Roberto Nieto

Presidente da Baker Tilly Brasil Auditores & Consultores

Geração de valor para o acionista: Chavão ou um modelo de gestão com eficácia comprovada?

Frequentemente, é possível observar nas reportagens das principais revistas de negócios, ou até mesmo nas páginas dos cadernos de economia dos grandes jornais, frases com a expressão geração ou criação de valor. Também é possível ouvir essa mesma expressão em entregas de prêmios destinados às melhores empresas, discursos, seminários, entre outros. Entretanto, raramente os artigos explicam o significado dessa frase, sua importância estratégica como modelo de gestão ou, até mesmo, o que significa gerar valor nas empresas.

Um pouco de história

Adam Smith, o famoso economista que viveu há mais de duzentos anos, talvez tenha sido um dos primeiros a definir a geração de valor e expressar com muita clareza que o lucro econômico é o montante que pode ser consumido sem a redução do capital.

Também expressou que “as empresas mais produtivas e inovadoras gerariam os maiores retornos para seus acionistas, atrairiam os melhores trabalhadores, seriam mais produtivas e que elevariam ainda mais os retornos, completando dessa forma um círculo virtuoso”. A história empresarial recente atribui o grande desenvolvimento da aplicação dos conceitos de criação de valor entre as empresas de grande porte, em geral listadas nas bolsas de valores. Porém, algumas consultorias e escolas

de negócios criaram e registraram distintos nomes e metodologias. Recentemente, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas com o Boston Consulting Group adaptaram uma metodologia à realidade do país e a denominaram de GVA - Geração de Valor ao Acionista.

Conceitos fundamentais

As diferentes metodologias têm conceitos e terminologias específicas, mas todas, sem exceção, usam em algum momento o conceito de lucro econômico desenvolvido por Adam Smith. A geração de valor é o lucro sustentável e existirá depois de remunerar o capital empregado na operação. São eles: o capital investido na operação da empresa, o custo financeiro que remunera o capital investido, o lucro econômico que foi gerado e as estratégias da empresa para a criação de valor.

Modelo de Gestão de eficácia comprovada

A geração ou criação de valor é um modelo para a análise e uma diretriz de gestão usada por uma quantidade significativa de empresas bem sucedidas. Sua implantação aparentemente complexa costuma se dar nas organizações familiares em prazos relativamente curtos e requer um apoio relevante dos sócios e administradores, além de uma mudança de mentalidade permanente dos colaboradores para que fortaleçam uma nova forma de atuar e decidir.



DOIS COMEÇOS uma história de sucesso

A
CERTEZA DE QUE A
EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS
E DAS RELAÇÕES FAMILIARES
CAMINHÁ LADO A LADO É A
BASE PARA A ESTRUTURA
SÓLIDA NA QUAL SE BASEIA
A FAMÍLIA TRECENTI,
CONTROLADORA DO
GRUPO LWART E
VENCEDORA DO
PRÊMIO FAMÍLIA
EMPRESÁRIA 2012



A evolução ininterrupta na gestão de seus negócios e suas relações interfamiliares e a certeza de que se trata de um processo sem prazo para acabar são a base para a estrutura sólida na qual se baseia a família Trecenti, vencedora do Prêmio Família Empresária 2012. Controladora do Grupo Lwart, há tempos a família trabalha na evolução de suas práticas de governança, que inclui, além de processos que garantem a excelência na gestão dos negócios, mecanismos que asseguram o convívio feliz e saudável das suas, até aqui, quatro gerações.

Com dois começos, ambos exemplos de coragem e perseverança de seus fundadores, os irmãos Luiz, Wilson, Alberto

e Renato Trecenti, a história do Grupo Lwart serve de motivação para aqueles que têm sonhos.

O primeiro aconteceu em 1952, quando, com recursos vindos do trabalho de um armazém da família e o apoio do pai, os irmãos fundaram a Trecenti Indústria e Comércio Ltda., onde fabricavam portas e janelas e forneciam mão de obra para a construção das destilarias de açúcar e álcool da região de Lençóis Paulista, no interior de São Paulo. Esse negócio depois evoluiu para a produção de equipamentos agrícolas, carrocerias e carretas para transporte de cana. Mais tarde, na década de 60, os irmãos passaram a produzir vergalhões para construções, estruturas

metálicas e equipamentos agrícolas como plantadeiras e correntões projetados na própria empresa. Em 1962, abriram um comércio de ferragens e materiais de construção, a Ferragens São Carlos, batizada com este nome em homenagem ao pai, Carlos Trecenti.

Com a evolução dos trabalhos da oficina, veio o segundo começo: os irmãos já atendiam clientes em outros estados do país e, numa viagem de negócios, conheceram a atividade que deu origem à Lwart Lubrificantes, fundada em 1975: a coleta e o rerrefino de óleos lubrificantes usados. A própria oficina da família construiu os equipamentos da primeira fábrica, chamada hoje carinhosamente de "Lwartinha". "O nome Lwart é a união das iniciais do nome de cada um dos fundadores com a primeira letra do sobrenome da família", explica Carlos Renato Trecenti, CEO do Grupo Lwart. "Criar uma marca com as iniciais dos irmãos era um sonho que o tio Luiz tinha desde o início dos anos 1960", conta o executivo, que é filho de Renato Trecenti e, portanto, membro da segunda geração da família.

Para tristeza da família, o "tio Luiz" faleceu em 1964, sem ver o sucesso que teria a empresa que ele ajudou a criar. Mas os negócios não perderam força por isso. "Nossa geração [a segunda] é bastante grande. Já na década de 60 alguns primos estavam envolvidos com os negócios", afirma Carlos Renato, referindo-se a filhos de Luiz que participaram da fundação da Lwart.

A Lwart Lubrificantes tinha capacidade inicial para processar 80 mil litros por mês. Hoje, mais de 30 anos depois, a com-

panhia conta com 15 centros de coleta, frota própria de mais de 250 veículos para atender todo o país e duas unidades de rerrefino, uma em Lençóis Paulista (SP) e outra em Feira de Santana (BA), processando 140 milhões de litros/ano de óleo usado. É considerada a maior rerrefinadora da América Latina.

Em 1982, outro dos fundadores, Wilson, também morreu.

A exemplo da perda de Luiz, a família seguiu em frente e, dois anos depois, interessada em ampliar os negócios do Grupo Lwart, identificou a disponibilidade de florestas plantadas como potencial para um novo empreendimento. Em 1984, criaram a Lwarcel Celulose, que hoje tem capacidade de produzir 250 mil toneladas de celulose por ano, sempre com atuação sustentável e controle ambiental.

E a evolução dos negócios seguiu com a fundação da Lwart Química, em 1997. A empresa é especializada em soluções para impermeabilização, isolamento termoacústica e pavimentação. Ela utiliza um composto asfáltico obtido do processo do rerrefino da

Lwart Lubrificantes como uma de suas principais matérias-primas. O Grupo Lwart emprega hoje 3,3 mil colaboradores, entre funcionários diretos e terceirizados, e faturou R\$ 732 milhões em 2011.

Segredo para o sucesso

Experiência, inovação, profissionalismo, investimentos e dedicação são alguns dos ingredientes para o sucesso dos negócios do Grupo Lwart. No entanto, esse sucesso seria impossível se não tivesse sido mantida a união da família Trecenti por trás dos empreendimentos. Durante os 33 anos de sua

“**“** TODOS TÊM A
VISÃO CLARA DE
QUE TRABALHAR NA
EMPRESA É UMA OPÇÃO. SER
BOM SÓCIO, PORÉM, É UMA
OBRIGAÇÃO.”
– CARLOS RENATO TRECENTI,
CEO DO GRUPO LWART

história, o Grupo Lwart foi conduzido por seus fundadores. Dentro de um processo de transição planejada, os fundadores, a partir de 2009, passaram a atuar como membros do Conselho de Administração, deixando a direção executiva das empresas para uma nova equipe.

Paralelamente ao crescimento do Grupo, a família dos fundadores também cresceu. E em uma organização maior e mais complexa exigiu a criação de uma estrutura e normas que orientassem a maneira como a família empresária se perpetua. Sob a proposta de tornar as regras conhecidas por todos, orientar e facilitar os processos de decisão, definindo o papel e a autonomia de cada um e, principalmente, permitir que a empresa seja conduzida com transparência, seriedade e responsabilidade, o grupo implantou um sistema de



União e perseverança da família empresária Trecenti, proprietária do Grupo Lwart, pavimentou a base de sucesso e profissionalismo da empresa

governança moderno. No Grupo Lwart, a estrutura de governança atual também conta, além do Conselho de Administração, com Conselhos de Família e de Sócios.

Desde 2008, a família mantém um acordo societário com uma série de regras previstas, incluindo uso de serviços, normas para trabalhar na empresa, códigos de conduta, valores e missão da corporação, entre outras. Agora, por meio dos conselhos, a família organiza um protocolo que vem complementar e amarrar tudo o que está previsto nesse acordo. “A somatória disso tudo irá compor o protocolo que deve ser finalizado ainda em 2012”, explica Henrique Trecenti, membro do Conselho de Família do Grupo Lwart. Henrique é neto de Alberto e um dos representantes da terceira geração da família na companhia.

O grupo é controlado pela *holding* Lwart Participações, da qual cada uma das quatro holdings fami-

liares detém 25%. Cada núcleo familiar pode indicar dois membros para cada um dos conselhos. “Com exceção do Conselho Societário, em que os membros precisam ser herdeiros diretos, não há nenhum tipo de restrição para indicação de participantes”, destaca Carlos Renato.

Isso, para a família Trecenti, é motivo de orgulho e um dos segredos para o sucesso do bom relacionamento. “Para nós, cônjuges também são parte da família. Não existe diferença entre eles e os membros consanguíneos”, diz o CEO do grupo. “Os agregados, como costumam ser chamados, têm toda a liberdade de opinar, dar conselhos, participar dos negócios, inclusive com cargos dentro das empresas da Lwart”, completa.

E se de um lado os agregados têm liberdade de participar dos negócios como membros da família, aqueles que preferem seguir vocações pessoais que não tenham relação com os negócios do grupo também se sentem à vontade para fazê-lo. “Todos têm a visão clara de que trabalhar na empresa é uma opção. Ser bom sócio, porém, é uma obrigação”, afirma Carlos Renato. Para assegurar que os herdeiros sejam bons sócios, independentemente



Os projetos de integração energética do Grupo Lwart rumam para a auto-suficiência energética – com responsabilidade socioambiental

Por uma sociedade melhor

Uma característica que difere muito as empresas familiares das demais é a preocupação de seus fundadores com a comunidade onde estão inseridas. No Grupo Lwart esta característica é evidente e, mais interessante, enche de orgulho os seus herdeiros. “O envolvimento da família sempre foi muito grande. Com o tempo, conseguimos avançar e estruturar projetos bastante sólidos. Mas o legal é ver que esse envolvimento não é apenas do grupo como instituição jurídica, mas de nossos tios e avós diretamente, como pessoas físicas mesmo”, diz Henrique Trecenti, membro do Conselho de Família do Grupo Lwart.

Melhorar a condição social das comunidades do entorno é uma das formas encontradas pelo grupo para contribuir para o avanço econômico de Lençóis Paulista e região. Em 2011, a empresa investiu em iniciativas sociais como patrocínios a entidades e eventos comunitários, ações culturais e alocação de recursos para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Fumcad) de vários municípios nos quais a empresa mantém negócios. Parte dos recursos também foi destinada para a construção do Teatro Municipal de Lençóis Paulista, a instalação do Memorial da Indústria de Bauru e a viabilização do Projeto Gatarella – peça teatral promovida em parceria com a Diretoria Municipal de Cultura, Saúde e Meio Ambiente de Lençóis Paulista.



A responsabilidade corporativa do Grupo Lwart envolve também a realização de projetos sociais para promover desenvolvimento da cidadania e contribuir com o progresso nas comunidades próximas às fábricas. Com este objetivo, o grupo também administra projetos próprios dirigidos aos adolescentes da região de Lençóis Paulista, como o Projeto Formação de Líderes e o Projeto Escola, que visa incentivar a educação, cultura, esportes e meio ambiente na região.

Motivo de orgulho para o grupo, juntos, em mais de dez anos, os projetos já beneficiaram quase 20 mil crianças, adolescentes e jovens da região.



do caminho profissional que decidem seguir, o grupo possui um programa de preparo de sócios, que contempla o conhecimento dos negócios das empresas, tendências de mercado e questões de contabilidade, entre outras disciplinas. Hoje, as holdings que controlam o Grupo Lwart têm cerca de 30 sócios e quase todos eles já recebem investimentos em desenvolvimento intelectual e de capital humano.

E por falar em relacionamento, churrascos e encontros familiares são meios frequentes para estimular não apenas o bom

convívio, mas o envolvimento dos herdeiros com os negócios da família. As assembleias familiares, realizadas a cada três meses desde 2005, também são excelentes para a troca de ideias e a união da família Trecenti. “Quanto mais se avança no sentido da governança, mas a família se fortalece no que diz respeito a capacidades de decisão e relacionamento”, resume Carlos Renato. “Compromissos de caráter moral e valores como união, compreensão, transparência e humildade são essenciais ao sucesso dos negócios e do bom relacionamento nas famílias empresárias”, completa Henrique. ●●

O nome LWART é a união das iniciais do nome de cada um dos fundadores do grupo



Luiz
Wilson
Alberto
Renato
Trecenti

Em sua terceira edição, a premiação se mantém fiel ao princípio que levou à sua criação: o reconhecimento às empresas que contribuem para o crescimento do país e capazes de inspirar futuras gerações.

Criado há três anos pela höft – bernhoeft & teixeira - transição de gerações, o Prêmio Família Empresária chega à edição 2012 ainda mais forte em sua missão de reconhecer publicamente as empresas familiares brasileiras e sua contribuição para o País. Aqui são homenageadas as empresas que demonstram excelência na administração de seus sistemas familiares, patrimoniais e empresariais.

Como resultado, mais que o desempenho, estas companhias perpetuam sua história, valores e compromissos, garantindo a continuidade do legado de seus fundadores.

Mas chegar às empresas finalistas, e à vencedora, não é um processo simples. A caminhada começa com as sugestões do Comitê de Indicações, formado por empresários de renome que representam as cinco regiões do País. Cada um deles indica de três a cinco empresas. Para participar, estas devem preencher pré-requisitos como estar sob o controle de um grupo ou sociedade em território brasileiro e contar com a convivência de duas ou mais gerações adultas de sócios.

Essas empresas serão avaliadas por um Comitê de Avaliação formado por oito especialistas de diversos setores, com conhecimento comprovado nas áreas familiar, jurídica, empresarial e de governança. Este comitê é o responsável pela análise dos questionários, documentos e publicações enviadas pelas empresas convidadas.

Prêmio Família Empresária 2012 critérios e regulamentos



Avaliação

A análise feita pelo Comitê de Avaliação do prêmio parte de um questionário detalhado, enviado às empresas participantes. Este é dividido em quatro seções, que correspondem aos sistemas presentes nas famílias empresárias:

Família – Neste quesito são analisados a história da família empresária e os projetos de vida de seus integrantes, o propósito, a visão e os valores da família empresária, a estrutura relacionada à educação societária e os órgãos representativos da família.

Patrimônio – Aqui se avalia o modelo societário da empresa, assim como os protocolos e acordos de sócios ou de acionistas, sistemas de informações entre os membros da família, normas relacionadas à distribuição de dividendos e a gestão estruturada do patrimônio, além dos órgãos representativos dos sócios.

Empresa – A análise leva em conta políticas e práticas voltadas para a excelência e a transparência empresarial, a estrutura organizacional e hierárquica dos órgãos representativos da gestão e os planos futuros da companhia.

Continuidade – Engloba a relação da família empresária com o patrimônio e o desenvolvimento do negócio tanto no presente quanto no futuro, além do planejamento relacionado aos processos de sucessão e continuidade.



Fundador da höft, Renato Bernhoeft revela aspectos que levaram cinco empresas familiares brasileiras a ultrapassarem os cem anos. Os casos de sucesso são tema de seu mais recente livro

Qual é o segredo das

EMPRESAS CENTENÁRIAS

A estabilidade da economia brasileira, bem como a projeção do País no mercado mundial, deve-se também às empresas nacionais, e entre elas está um significativo conjunto de empresas familiares que já ultrapassaram os cem anos e que ainda permanecem sob o controle da família fundadora. O tema levou Renato Bernhoeft, fundador e presidente do Conselho de sócios da höft bernhoeft & teixeira - transição de gerações, a trabalhar em seu 16º livro.

Bernhoeft lançou “Empresas Brasileiras Centenárias – A história de sucesso de empresas familiares”, que registra as histórias e os pontos em comum para o sucesso de cinco empresas familiares: Casa da Boia, Cedro Cachoeira, Gerdau, SulAmérica e Ypióca*.

A seguir, Bernhoeft detalha sua visão sobre os fatores que permitiram a essas empresas ultrapassarem a barreira de um século de existência.

Revista Gerações – Em seu novo livro, o senhor fala sobre a contribuição das empresas familiares para a atual estabilidade econômica brasileira. De que maneira elas contribuem para os resultados e a projeção do País no mercado mundial?

Renato Bernhoeft – As empresas brasileiras, incluindo as familiares, estão comprometidas e contribuem com a economia do País: geram empregos, pagam impostos e mantêm uma série de programas sociais, entre outras coisas. Elas provam que é possível sobreviver mesmo em um país com muitas crises e instabilidade, principalmente porque têm processos decisórios muito mais rápidos. Além disso, muitas delas são pioneiras na questão de internacionalização. Não apenas exportam produtos, mas têm unidades no exterior e levam o nome do País para o mundo. A Gerdau, com unidades no exterior; a SulAmérica, com associações com grupos financeiros europeus; e a Ypióca, com as exportações de seus produtos, são bons exemplos disso. As outras duas empresas analisadas no livro, a Casa da Boia e a Cedro Cachoeira, traduzem a agilidade da gestão em empresas familiares bem-sucedidas.

RG – Em quais aspectos foram baseadas as análises dessas empresas?

RB – Qualquer análise de empresa familiar deve levar em conta a existência de três sistemas: Família, Patrimônio e Empresa. Eles são interdependentes e por isso devem ser tratados com o mesmo grau de importância. Nos cinco casos, este tratamento ocorre de forma bastante equilibrada, resultando no que podemos caracterizar como um processo de profissionalização mais abrangente.

RG – O Sistema Família refere-se ao relacionamento entre sócios? Quanto ele pode influenciar o sucesso de uma empresa familiar?

RB – O Sistema Família se refere ao conjunto de fatores que caracterizam a família empresária nas suas mais distintas relações e vínculos de parentesco. Aqui as questões emocionais são muito presentes e podem criar ressentimentos, disputas de poder, descon siderações da individualidade etc. Sabe-se que boa parte das dificuldades em um processo de continuidade tem como causa a tentativa de criar um modelo de harmonia imposta, em que os conflitos são negados.

RG – De que forma o Sistema Patrimônio estabelece o vínculo entre as gerações?

RB – Como o sistema Patrimônio cria o vínculo societário entre as gerações seguintes (irmãos, primos etc.), surge uma dinâmica muito mais regulada por um sistema legal, além de exigir um processo decisório que envolve riscos no equilíbrio entre a capitalização das empresas e a liquidez requerida, ou desejada, pelos sócios e acionistas. Para completar, a cada geração, esta participação societária se dilui, pulverizando o número de acionistas. Isso exige modelos de liderança, estrutura de governo e composições acionárias entre sócios. Neste sistema, o erro mais comum tem sido o despreparo dos herdeiros para o papel de acionistas.

RG – E qual a relevância do Sistema Empresa?

RB – Este sistema é o que apresenta as características

com maior lógica. Exige estruturas claras de poder, hierarquia e visão estratégica. De maneira geral, as abordagens de governança corporativa têm se preocupado apenas em criar o Conselho de Administração. E isso tem sido motivo para muitos fracassos no encaminhamento e continuidade da empresa familiar.

RG – Seu novo livro registra histórias de empresas familiares centenárias distintas. Com base nos três sistemas, quais os pontos em comum que teriam levado essas empresas ao sucesso?

RB – Acho que são três os pontos mais importantes. O primeiro é que elas apresentam e continuam desenvolvendo a visão de longo prazo de seus fundadores e herdeiros. Isso sem dúvida permitiu assegurar que ultrapassassem a barreira dos cem anos sob o controle do mesmo grupo. E esta continuidade se manteve tanto nas que abriram o seu capital, como nas que admitiram novos sócios como investidores.

O segundo aspecto é que todas elas mantiveram o foco nos negócios de origem, sem diversificar atividades em diferentes segmentos. Finalmente, todas possuem programas e atividades que formam seus herdeiros para o papel de acionistas e membros de uma família empresária.

**Até a data de publicação do livro, a Ypióca era uma empresa controlada pela família Telles. Em maio deste ano, foi comprada pelo grupo britânico de bebidas Diageo, produtor do uísque Johnnie Walker e da vodca Smirnoff.*

“As empresas brasileiras, incluindo as familiares, estão comprometidas e contribuem com a economia do país. Muitas delas são pioneiras na questão de internacionalização.”

Illy Group: família empresária de paladar apurado

COM REPRESENTANTES DE SUA TERCEIRA GERAÇÃO NO COMANDO, A FAMÍLIA ILLY INOVOU NO MERCADO DE CAFÉ, TRANSFORMANDO A PEQUENA EMPRESA FUNDADA EM TRIESTE, NA ITÁLIA, NA DÉCADA DE 1930, EM UMA COMPANHIA GLOBAL, LÍDER NO SEGMENTO DE CAFÉS PREMIUM

“De volta às origens.” Assim a terceira geração da Família Illy define a atual estratégia e cultura das empresas do Gruppo Illy SpA, uma holding familiar que tem as ações pertencentes aos irmãos Andrea, Anna, Francesco e Riccardo Illy, netos do fundador Francesco Illy.

A história da Illy começou em 1933, quando Francesco chegou a Trieste. O imigrante húngaro apaixonou-se pela cidade e por uma mulher e converteu-se em cidadão de Trieste. Ele fundou a Illy e passou a se dedicar aos trabalhos nos campos de cacau e café.

Dois anos mais tarde, inventou a primeira máquina automática de café, que substituía o ar comprimido por vapor, a mãe de todas as atuais máquinas de café expresso. Ele também desenvolveu uma embalagem que favorecia a conservação do café fresco, permitindo sua exportação.

Na década de 1940, após a Segunda Guerra, Francesco passou o controle da empresa para seu filho Ernesto, que deu continuidade ao espírito de inovação, criando um laboratório de pesquisas que é fonte de inúmeras patentes da marca Illy. Sob sua liderança a empre-

sa firmou acordos de cooperação com universidades e centros de pesquisas e promoveu um café considerado *premium* por todo o mundo.

Ainda hoje, e aqui está a melhor tradução da volta ao passado descrita pelos membros da terceira geração da família Illy, a atenção aos produtos de paladar refinado representa uma estratégia de negócios e uma volta às origens.

Ao redor do prazer de uma xícara de café perfeita, a companhia construiu um mundo de inteligência, sabor, ciência e arte.

A estratégia de crescimento da Illy começou no fim dos anos 1970, quando a família assumiu o compromisso de apoiar a ideia proposta por Riccardo, de desenvolver um centro de excelência do paladar. Com este objetivo, criou-se o Gruppo Illy SpA, cujo primeiro desafio foi aperfeiçoar e produzir apenas um *blend* – mistura – de



alta qualidade para o café expresso. Tendo um produto como base, o desafio seria ampliar os canais de distribuição, abrindo frentes globais.

O resultado? A empresa vende produtos de degustação para mais de 131 países e é, hoje, líder no segmento de cafés *premium*.

VISÃO DE LONGO PRAZO E PLANEJAMENTO CONFEREM A ILLY GROUP O SUCESSO DA CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Café singular

Desde os anos 1980, a empresa desenvolve seus próprios fornecedores em diversos países, como Colômbia, Índia e, principalmente, o Brasil. Aqui está a maior parte de seus cafeicultores. O grupo também mantém uma universidade do café, a Università del Caffè, para promover e difundir no mundo a cultura do café de alta qualidade, treinando produtores com base em seus padrões de excelência.

Na última década o grupo decidiu investir em produtos além do café – comprou empresas dos ramos de chá, chocolate e vinho. A decisão representou um tributo ao avô Francesco, que começou negociando produtos coloniais, mas, principalmente, foi ao encontro da visão de longo prazo do grupo, de “criar um sabor de excelência”.

Governança

Em 1994, o grupo elegeu Andrea como CEO. Sob sua orientação, a família Illy assinou um protocolo que trouxe o alinhamento necessário para desenvolver os negócios em torno de uma liderança familiar, renovar a equipe de gestão, que passou a ter autonomia, e garantir o reinvestimento total dos lucros pelos sócios.

A Illy mantém uma sólida estrutura de governança: Anna Rossi Illy, esposa de Ernesto (filho do fundador e falecido em 2008) é a presidente honorária do grupo. Riccardo é o presidente, encarregado de estratégias de diversificação; Andrea é o presidente da Illy-Caffè. Os principais executivos dos demais negócios são os próprios fundadores ou seus sucessores familiares.

A família revisou, em 2010, seu protocolo familiar, atualizando a relação dos familiares com os negócios. Foi estabelecido um Conselho Familiar para a governança da família e definidas as regras de governança corporativa do grupo. Tanto para acesso como para saída do Conselho de Administração, foram introduzidas regras de entrada, remuneração e carreira, considerando os nove membros da quarta geração da família.

Cafezinho de R\$ 2 bilhões

A VENDA DE CAFÉ NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE FOI APENAS O INÍCIO DOS NEGÓCIOS DO GRUPO 3 CORAÇÕES, DONO DE MARCAS LÍDERES DE CAFÉ EM DIVERSAS REGIÕES DO BRASIL



Quando criou a Santa Clara, em 1959, João Alves de Lima, mais conhecido como João Rufino, não imaginou para a empresa vida tão longa, nem muito menos um faturamento que hoje chega a R\$ 2 bilhões ao ano. Sob o seu comando, a companhia, que começou com a venda de café no interior do Rio Grande do Norte, entrou para o ramo de torrefação e moagem de grãos e expandiu os negócios para as principais regiões cafeeiras do País – Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Enquanto isso, em casa, dona Joana Rêgo, esposa de João Rufino, cuidava da criação dos cinco filhos do casal. Ela encaminhava todos eles para os estudos e, nesse aspecto, era muito exigente. Boa parte do sucesso dos filhos se deve à influência e persistência de dona Joana em fazer todos estudarem.

Em 1984, sem se afastar do dia a dia dos negócios, João Rufino entrega aos filhos Pedro, Paulo e Vicente Lima o comando da Santa Clara. Apenas em 1988, então com 64 anos, o pai deixa de atuar diretamente nos negócios da Santa Clara. Hoje, Pedro Lima é o diretor presidente, enquanto os irmãos Paulo e Vicente cuidam, respectivamente, das diretorias comercial e de suprimentos do Grupo 3 Corações.

Os outros dois filhos do casal, João de Deus e Vera Lúcia, seguiram outros rumos profissionais. Vera Lúcia formou-se em Medicina, exerceu a profissão até 2003, quando faleceu vítima de câncer. E João estudou Engenharia Eletrônica. Com um amigo fundou a Cyclades Informática, que fez sucesso no Brasil e no Vale do Silício nos anos de 1990 e 2000. A empresa foi vendida e hoje João vive na Califórnia (EUA), onde mantém a Coffee Bean Technology, especializada no desenvolvimento de software.

Enquanto isso, na Santa Clara, os negócios também seguiram de vento em popa. Parte da Holding São Miguel, da família Lima, em 2005, era líder no mercado de café no Norte e Nordeste e a segunda marca no Rio de Janeiro.

Também em 2005 foi criada uma *joint-venture* da Santa Clara com a israelense – e também familiar – Strauss, então dona da 3 Corações. A fusão deu origem ao Grupo 3 Corações, que encerrou 2011 com receita de R\$ 2 bilhões.

O aroma do café em quase meio século

1989 – É inaugurada a fábrica em Eusébio (CE) e constituída a Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda, com a participação acionária dos três irmãos. Tem início aqui a expansão dos negócios pelo Norte e Nordeste do Brasil.



1984 – Sem se afastar do dia a dia da empresa, João Alves de Lima entrega o comando da Santa Clara para seus filhos Pedro, Paulo e Vicente Lima. Eles iniciam ali um processo de valorização da marca, com modernização tecnológica, ampliação do mercado de atuação, formalização da prática de governança corporativa e informatização da gestão dos negócios. Estes seguiram crescendo. Em 1988, João Rufino se afasta das atividades diárias do negócio, mas segue atuando nos bastidores. As decisões nunca eram tomadas sem o seu consentimento.



1959 – João Alves de Lima dá início à Santa Clara com a venda de café verde em São Miguel, no Rio Grande do Norte.



1993 – É inaugurada a planta industrial do Moinho Santa Clara em Mossoró (RN) para o desenvolvimento de produtos ligados à culinária nordestina. Nasce a marca Dona Clara.



1988 – É criada uma filial de venda e distribuição em Mossoró (RN), consolidando a penetração da marca Santa Clara na região.

1970 – A Santa Clara começa a comprar café verde das principais regiões cafeeiras do país – Minas Gerais, São Paulo e Paraná.



1961 – Além da venda de café, a empresa começa a torrar e moer grãos e lança o Café Nossa Senhora de Fátima.



1996 – Incorporada a marca de café Kimimo, passo importante para alcançar a liderança neste setor do agronegócio.



1995 – É formalizada a prática de governança corporativa, consolidando a identidade organizacional e estratégica do Grupo Santa Clara.

1999 – A empresa certifica a primeira unidade industrial com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000.



2000 – Implementado o sistema integrado de informações e gestão corporativa SAP.



2005 – Criada uma *joint-venture* da Santa Clara com a israelense Strauss, então dona da 3 Corações. A marca de café 3 Corações entrou para o portfólio da Santa Clara e, em 2008, após uma cuidadosa análise de valor, deu nome ao novo grupo. Os produtos continuam sendo comercializados com as marcas pelas quais são populares em cada região – Santa Clara no Nordeste, 3 Corações em São Paulo e Pimpinela no Rio de Janeiro. Aqui foi estabelecido o lema “Duas famílias, uma visão, uma companhia”. Cada uma das famílias detém 50% do grupo.



2006 – Incorporada a marca 3 Corações ao portfólio de produtos da empresa.

2002 – Santa Clara se torna a marca de café número 1 no Norte e Nordeste do Brasil, segundo dados da consultoria Nielsen.

2003 – A Santa Clara expande seus negócios para o Sudeste com a incorporação da marca de café Pimpinela, líder no mercado do Rio de Janeiro.

2004 – Todas as unidades industriais do grupo são automatizadas com tecnologia de ponta.



2009 – Empresa adquire as marcas de refresco Frisco e Tornado, e incorpora a marca de café Letícia.

2008 – Inaugurados os modernos Armazéns Gerais em Varginha (MG). Nesse ano a empresa unifica suas marcas e troca o nome do grupo de Santa Clara para 3 Corações.



2010 – Inaugurada a nova fábrica de refrescos em Mossoró (RN).

2011 – Incorporada a marca de café Fino Grão, uma das maiores de Minas Gerais. O Grupo 3 Corações, do qual a São Miguel detém 50%, encerrou o ano com receita de R\$ 2 bilhões. “A empresa saiu das cem sacas de café por mês, há 25 anos, para mais 200 mil sacas, além dos demais produtos”, orgulha-se Pedro Lima, conselheiro da Holding São Miguel e presidente do Grupo 3 Corações. “Criamos valor ao negócio que nosso pai deixou e já começamos a preparar a terceira geração para assumir o negócio no futuro.”

CADA QUAL À SUA MANEIRA, EXECUTIVOS DE GRANDES ORGANIZAÇÕES FAMILIARES REFORÇAM A IMPORTÂNCIA DO EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL, BEM COMO DE SE MANTER CORPO E MENTE SAUDÁVEIS.

Energia RENOVADA

CORPO SÃO, MENTE SÃ

Yo.ga

s.f. Método indiano de treinamento do corpo e da mente por meio de atividades físicas, exercícios de respiração e meditação

Eu cheguei à Yoga por acaso. Há 12 anos, quando passeava de bicicleta com uma das minhas filhas – tenho duas meninas –, sofri um acidente. Machuquei o ombro e ele nunca mais ficou bom. Um amigo indicou-me uma fisioterapeuta e já na primeira consulta ela descobriu uma série de outros problemas.

Comecei a fazer sessões de reeducação postural (RPG) e, curioso que sou, comecei a estudar e me preocupar com a questão corporal. Eu já acreditava que corpo e mente caminham juntos, mas depois de ler “O corpo tem suas razões”, da autora francesa Therese Bertherat, descobri que, de fato, as questões físicas estão diretamente relacionadas à forma como pensamos e agimos na vida. Dez anos se passaram e eu me tornei muito mais flexível física e emocionalmente.

Como uma evolução, há dois anos vi que a filosofia oriental embutida na Yoga estava também muito ligada à minha linha de pensamento e à relação direta entre corpo e mente. Parti para a Yoga me preocupando especialmente com a questão da mente.

As fontes da vida são o amor, o trabalho e o conhecimento, e não podemos descuidar de nenhuma delas para alcançar a felicidade. Aos 50 anos, pratico Yoga com minha esposa duas vezes por semana. Não existe mente sã em um corpo que não esteja saudável.

Ivan Valença

Diretor do CasaPark, de Brasília e membro da 2ª geração

PLANEJAMENTO NAS ALTURAS

Mon.ta.nhis.mo

s.m. (montanha+ismo) Também conhecido como alpinismo, é o esporte cujo objetivo é subir montanhas através de caminhada ou escalada. Esporte de aventura ligado ao turismo ecológico

Em 2001, um amigo que já tinha escalado o Himalaia, no Nepal, me convidou para integrar um grupo que subiria o Aconcágua, na Argentina. A expedição sairia dali a alguns meses. Comecei a corrida contra o tempo para não só me preparar fisicamente, mas também estudar aquela montanha e conhecer, ainda que teoricamente, os desafios que estariam por vir.

Matriculei-me em um curso de escalada em Joinville. Depois, mergulhei em livros sobre a montanha, os preparativos desejáveis, equipamentos necessários e a alimentação que deveria adotar durante a aventura. Foram quatro meses de preparo, sendo os três últimos com exercícios mais intensos para ganhar preparo físico de fato.

Chegou o grande dia e partimos em um grupo de dez pessoas – nove aventureiros e um guia especializado. Apenas três chegaram ao topo do Aconcágua, e eu fui um deles!

De lá pra cá, coloquei o desafio de fazer uma grande

escalada a cada dois anos. Minha meta é conquistar um grande pico em cada continente.

Já em 2002 fiz a trilha Inca com minha esposa. Depois, escalei o Monte Kilimanjaro, na África. E conquistei o Monte Elbrus, pico mais alto da Europa. Na América Latina, escalei no gelo, na Bolívia, e subi vulcões no Equador.

O próximo desafio está previsto para 2013, quando o destino será o topo do Maciço Vison, montanha mais alta da Antártida. Esse planejamento que antecede uma viagem de montanhismo já é uma maneira de curtir o esporte. Desde o preparo, a atividade é uma forma de esporecer e, literalmente, respirar novos ares.

E mesmo que praticado sem nenhuma pretensão de desenvolver capacidades aplicáveis aos negócios do dia a dia, o Montanhismo acaba por trabalhar algumas dessas habilidades. A exemplo das questões profissionais, não existe sucesso no montanhismo sem que haja um planejamento cuidadoso prévio.

Guilherme Fessel Bertani,

Diretor comercial da Docol Metais, de Joinville e cônjuge da 3ª geração

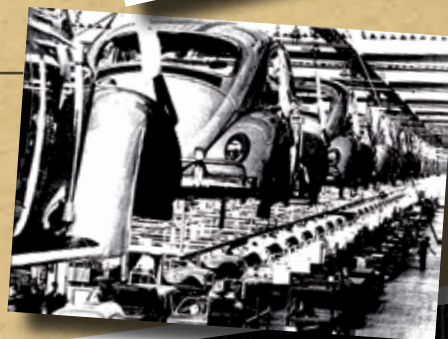


Os visionários engenheiros Olavo Egydio de Souza Aranha e Alberto Monteiro de Carvalho eram amigos de longa data, desde os tempos da Politécnica de São Paulo.

Em 1917, trabalharam juntos na fábrica de embalagens de vidro, a Companhia Industrial São Paulo e Rio – Cisper.

A primeira grande encomenda da Cisper aconteceu em 1918, quando o então presidente da cervejaria Brahma, Heirinch Künning, adquire 100 mil garrafas. A parceria perdura até hoje.

Em 1921 fundaram a construtora Monteiro & Aranha – depois Grupo Monteiro Aranha, *holding* familiar que atua em diversos segmentos e que já formou parceria com empresas como: Grupo Klabin, Grupo Ultra, Peugeot, Ericsson e Volkswagen.



ANTES DE INVESTIR
NO MERCADO,
INVISTA EM VOCÊ
MESMO. FAÇA OS CURSOS GRATUITOS
DA BM&FBOVESPA
E TIRE O MELHOR
DAS SUAS FINANÇAS.



www.bmfbovespa.com.br/cursos

Ter uma boa relação com o dinheiro é fundamental para o bem-estar pessoal de cada um e de toda a economia. A BM&FBOVESPA oferece cursos gratuitos, presenciais e on-line, que ensinam como ter um maior domínio sobre as finanças pessoais e como atuar no mercado financeiro. Se você também quer fazer o seu dinheiro valer mais, acesse o site e inscreva-se.

CURSOS ON-LINE

- Educação Financeira e Mercado de Ações
- Curso Virtual do Tesouro Direto
- Guia On-line do Mercado de Ações
- Mercado de Ações - Conceitos Fundamentais

CURSOS PRESENCIAIS

- Educar: Controle sobre orçamento pessoal, planejamento e investimento.
- Como investir em ações: Conceitos sobre o funcionamento da Bolsa e do mercado financeiro

Os mercados de ações e de futuros não oferecem ao investidor rentabilidade garantida. Devem ser considerados investimentos de risco.



bernhoeft & teixeira - transição de gerações

a höff 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
hoft@hoft.com

transição de gerações é nossa especialidade desde 1975

