

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 9 | NÚMERO 9

GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE
hóft - transição de gerações



As experiências
das famílias
empresárias
na passagem
de gerações

desafios da

transição

GESTÃO ESTRATÉGICA

Que aspectos a família empresária deve considerar na hora de escolher um conselheiro independente, e que atributos esse profissional precisa ter

CONTINUIDADE

Grupo Jacto implanta o conceito de empresa familiarmente responsável para desenvolver o seu capital humano, o que inclui as famílias dos colaboradores

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS 2019

SEMINÁRIO DE FORMAÇÃO PARA SÓCIOS E HERDEIROS

O QUE TODO SÓCIO PRECISA SABER

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

Desafios na transição de gerações e alternativas para superá-los

Principais aspectos de um protocolo societário

Estruturas de governança: visível e invisível

Projetos de vida e educação contínua para o papel de sócio

Apresentação de uma família empresária e suas lições de implantação na prática

- 08 e 09 de abril de 2019
- 01 e 02 de julho de 2019
- 25 e 26 de novembro de 2019

ENCONTRO DE FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

TROCA DE EXPERIÊNCIAS COMO FONTE DE INSPIRAÇÃO

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

• 29 de maio de 2019



CURSO DE GOVERNANÇA PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

FUNDAMENTOS PARA A EFICÁCIA DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

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

Os estágios de evolução da governança visível e invisível

A importância da estrutura de governança familiar e societária

Aspectos legais da governança e as responsabilidades dos conselheiros

Aspectos relevantes da governança corporativa

Funcionamento de conselhos em diferentes estágios com depoimentos e casos práticos

- 27 e 28 de maio de 2019
- 23 e 24 de setembro de 2019



No caminho da transformação

Criado em 2010, o Prêmio Família Empresária tem como objetivo homenagear e reconhecer famílias empresárias que planejam sua continuidade e a transição de gerações. É um desafio de alta complexidade, que exige capacidade de lidar com uma vasta gama de fatores, que vão do pragmático ao emocional.

Uma das premissas é de que podemos aprender com histórias já vividas, desafios ultrapassados, conquistas realizadas: pura inspiração para seguirmos nossa transpiração cotidiana, acreditando que podemos fazer melhor a cada dia! Premiar, não para competir, mas sim para honrar e compartilhar paradigmas reais.

Costumamos dizer que deixar de ser uma empresa familiar para tornar-se uma família empresária é mais que um jogo de palavras. Demanda uma atitude dos familiares no sentido de assumirem e conduzirem seus processos de suces-

são e continuidade, nos aspectos de família, patrimônio e empresa, de forma planejada e estruturada. Uma tarefa que envolve muitas gerações e sempre precisará ser praticada.

Por todos os aspectos que cercam esse desafio, este ano o comitê gestor do prêmio resolveu fazer diferente. Em vez de destacar uma família empresária, a versão 2018 está homenageando famílias empresárias que estão desenvolvendo aquilo que foi traçado em seus respectivos planejamentos da continuidade.

Desde 2010, foram oito Famílias Empresárias premiadas, e agora elegemos oito Famílias Empresárias que consideramos em evolução. Ainda que cada história guarde suas particularidades, aqueles que decidem cuidar da continuidade de forma estruturada, merecem estímulos para seguir neste caminho. Por este motivo, homenagear as famílias empresárias em evolução, porque, além de cumprirem a tarefa de transformarem a

si próprias, também acabam se tornando fonte de inspiração.

No sentido da inovação e do estímulo, trazemos o programa infantil, destinado às crianças de 6 a 10 anos, que se propõe a trabalhar as raízes na transição de gerações, ampliando assim os públicos e temas a serem desenvolvidos nas famílias empresárias.

Essas histórias estão contadas nesta edição da revista Gerações, que, desta forma, cumpre seu papel de registrar exemplos inspiradores e positivos para as famílias. Estas transformações nos mantêm firmes em nosso propósito de trabalhar com famílias que desejam dar esta continuidade e superar os desafios da sucessão.

Boa leitura!

Wagner Teixeira

sócio e diretor-geral
da hóft - transição de gerações

editorial 03

para refletir 06

para inspirar 08

FAMÍLIA

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

Família: CORAÇÃO

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

futuras gerações 10

Com objetivo de trabalhar aspectos que fortaleçam a continuidade da família empresária, a hóft lança o seu Programa Infantil, voltado para crianças de 6 a 10 anos de idade, mas que também envolve os pais nas atividades

relações 12

Qual o poder da palavra na formação da identidade? Como o elogio ouvido na infância pode impactar o restante de nossa trajetória e ter desdobramentos na carreira e na família empresária

artigo 15

Suceder um familiar no comando é uma situação desafiadora que precisa estar alinhada com um projeto de realização pessoal

PATRIMÔNIO

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

Patrimônio: PROSPERIDADE

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

jurídico 16

Cônjuge é herdeiro? Veja o que diz a lei e quais as ferramentas jurídicas que devem ser consideradas na hora de fazer um planejamento patrimonial

expansão 18

Mesmo em períodos de crise econômica, o agronegócio brasileiro costuma colher bons resultados. Que fatores que podem garantir o bom desempenho do setor no futuro

educação societária 22

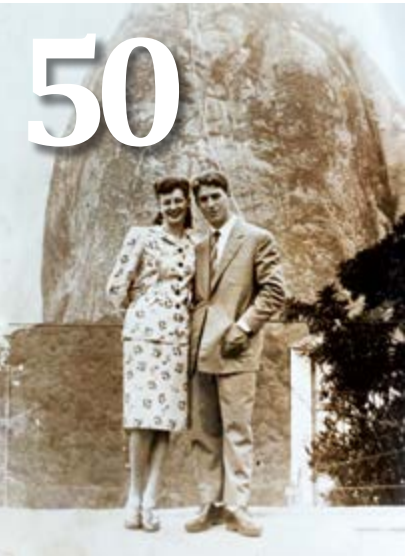
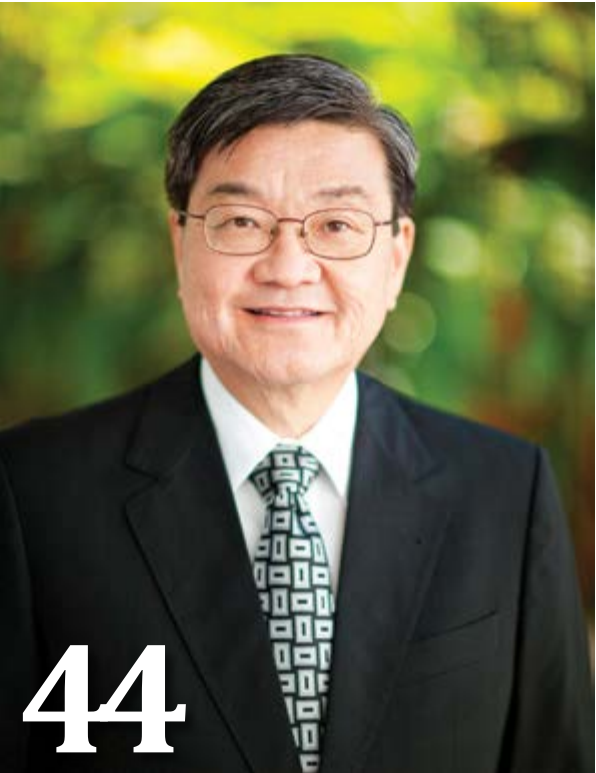
O DNA empreendedor está na origem de uma empresa familiar, o que ajuda a entender a sua origem e a construir o seu futuro

artigo 27

Saiba quais os atributos necessários para assegurar um sistema de informações eficaz para as famílias empresárias

FAMÍLIA, PATRIMÔNIO, EMPRESA E A CONTINUIDADE

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



GERAÇÕES

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

Produção, edição e design Zozí Design
Impressão Gráfica Interfill

EMPRESA

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

Empresa: ESTRUTURA

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

sucessão executiva 28

O que acontece nas transições em que o líder do negócio não é mais o líder da família? Que papéis precisam ser distinguidos para garantir a continuidade? Veja o bem-sucedido caso da Randon

gestão e estratégia 32

Consultores explicam os fatores que devem ser levados em conta na escolha de um conselheiro independente

artigo 35

Por que muitos planos estratégicos, mesmo quando bem elaborados, não se transformam em realidade

CONTINUIDADE

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

Continuidade: PERSEVERANÇA

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

capa 36

Os desafios na transição de gerações. Com necessidades e ênfases diferentes, famílias empresárias contam as medidas tomadas para garantir a continuidade dos negócios e o convívio harmonioso entre seus integrantes

entrevista 44

Jorge Nishimura, presidente do conselho de administração do Grupo Jacto, explica como aplica o conceito de empresa familiarmente responsável para desenvolver seus colaboradores

lá fora 48

Da lojinha em Parma à maior fabricante de massas do mundo, a saga dos Barilla tem como episódio marcante a retomada do negócio pela família após venda da marca para uma multinacional

linha do tempo 50

O talento empreendedor de Paulo Walmor Kümmel está na origem do Moinho Arapongas, empresa hoje detentora de cerca de 300 marcas de produtos

perfil de um fundador 52

Imigrante português inova em negócios do ramo alimentício. Em seguida, aos 65 anos, continua empreendendo e se destaca no setor hoteleiro

álbum de família 54

Com misto de criatividade e pragmatismo, Armindo Dias tem sua trajetória marcada pela inquietação na busca de melhorias para os negócios

"MUITOS PODERIAM TER CHEGADO À SABEDORIA SE NÃO TIVESSEM SE ACHADO JÁ SUFICIENTEMENTE SÁBIOS."

Juan Luis Vives, educador espanhol (1493-1540)

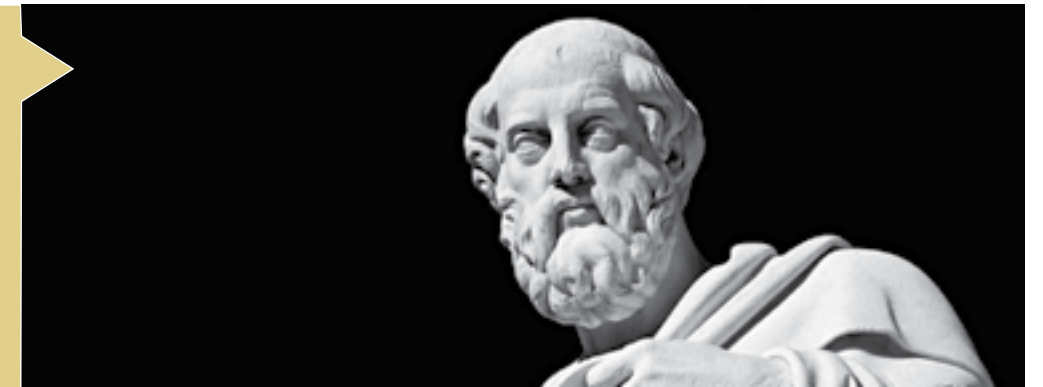


"MUDAR DE OPINIÃO E SEGUIR QUEM TE CORRIGE É TAMBÉM O COMPORTAMENTO DO HOMEM LIVRE."

Marco Aurélio, imperador romano (121-180)

"DOBRADA IGNORÂNCIA, QUANDO UM HOMEM IGNORA QUE É IGNORANTE."

Platão, filósofo grego (427/428 – 348/347 a.C.)



"O TALENTO GANHA JOGOS, MAS TRABALHO EM EQUIPE E INTELIGÊNCIA VENCEM CAMPEONATOS."

Michael Jordan, ex-jogador de basquete norte-americano



"O QUE SEMPRE ME MOVEU FOI A INQUIETAÇÃO DE PERGUNTAR SE NÃO EXISTE UMA MANEIRA MELHOR DE FAZER ALGO."

Ozires Silva, engenheiro, executivo, ex-ministro e reitor da Unimonte (SP)



"SE VOCÊ FOR AFORTUNADO A PONTO DE ENCONTRAR AMOR, LEMBRE-SE QUE ELE ESTÁ ALI E NUNCA O JOGUE FORA."

Stephen Hawking, físico britânico (1942-2018)

DIVULGAÇÃO/REPRODUÇÃO INTERNET

"O PASSADO NÃO VOLTA. IMPORTANTES SÃO A CONTINUIDADE E O PERFEITO CONHECIMENTO DE SUA HISTÓRIA."

Lina Bo Bardi, arquiteta nascida na Itália, naturalizada brasileira (1914-1992)



"UMA GRANDE PESSOA ATRAI GRANDES PESSOAS E SABE MANTÊ-LAS UNIDAS."

Goethe, escritor alemão (1749-1832)

"A GENTE TEM QUE APROVEITAR A OPORTUNIDADE, DAR O MELHOR DE SI E TER NOÇÕES DE MERCADO, DE CUSTO E DE SUSTENTABILIDADE, LEVANDO TUDO ISSO MUITO A SÉRIO."

Maurício de Sousa, criador da Turma da Mônica e fundador da Maurício de Souza Produções



"A ATITUDE CORAJOSA INCLUI A CORAGEM DE SER DECENTE, DE NÃO FRATURAR A ÉTICA, DE ALCANÇAR UM PATAMAR SUPERIOR NA CARREIRA OU NO PATRIMÔNIO DE MANEIRA DIGNA."

Mario Sergio Cortella, filósofo e escritor



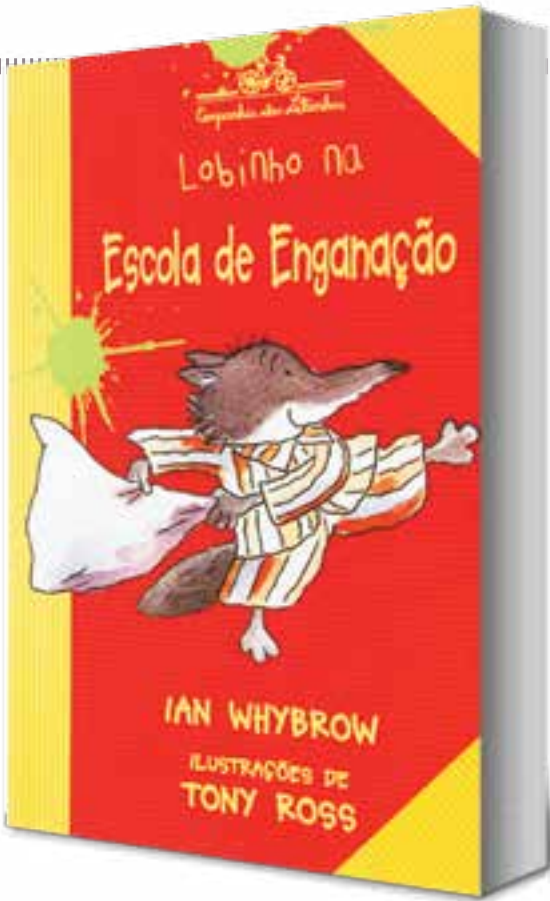
livros

Lobinho na escola de enganação

COMPANHIA DAS LETRINHAS (2001)

AUTOR: IAN WHYBROW

Uma família de lobos está muito preocupada: seu filhote está dando sinais de bom comportamento. Como assim? Lobos bem-sucedidos não podem ser dóceis ou ter boas intenções... eles devem seguir o mau caráter, seu traço de origem, caso contrário, serão uma desonra para seus antepassados. Os pais decidem então enviá-lo para a Escola de Enganação, última esperança, onde o mestre Lobão do Mal ensinará ao lobinho as nove regras para o mau-caratismo.



POR QUE LER

Destinado ao público infantil, é um livro que pode ser lido por pais, na companhia dos filhos, e provocar ótimas conversas sobre as atitudes que temos na vida. O que é certo ou errado? Como queremos ser? A história é contada por meio das cartas do lobinho aos pais. Um livro sobre valores de origem e como perpetuá-los.

filmes

Um homem de família

2016

Gerard Butler interpreta Dane Jensen, um headhunter de Chicago obstinado pelo trabalho. Seu perfil workaholic causa desgastes com a mulher (Gretchen Mol), que o critica pela pouca convivência com ela e os filhos. Ele entra na disputa com a colega Lynn (Alison Brie) para ocupar o cargo do chefe Ed (Willem Dafoe), que está em vias de se aposentar. A decisão de quem ocupará o posto dependerá do desempenho nos últimos três meses do ano. No auge da acirrada concorrência, Jensen recebe a notícia de que o filho mais velho está com uma doença que pode ser fatal. Esse drama familiar o faz reverter suas prioridades e padrões de comportamento.



POR QUE ASSISTIR

Onde está nosso maior patrimônio? A forma como usamos nossa atenção e nosso tempo diz muito sobre nossos valores. O filme convida para uma reflexão sobre as atitudes e escolhas, na vida pessoal e profissional. Um desafio para todos que estão em busca de mais coerência e equilíbrio.

Como chegar ao sim com você mesmo

SEXTANTE (2015)

AUTOR: WILLIAM URY



William Ury, coautor do clássico *Como chegar ao sim*, já ensinou milhares de indivíduos a se tornarem negociadores mais habilidosos. Ao longo dos anos, ele descobriu que o maior obstáculo aos acordos bem-sucedidos tem menos a ver com quem estamos negociando, por mais difícil que esta parte seja. O principal entrave somos nós mesmos – nossa tendência natural a reagir de uma forma que não atende nossos interesses. Se fizermos um exercício de reflexão e entendermos quais são nossas verdadeiras necessidades e o que de fato vai nos deixar felizes, criaremos as bases para compreender e influenciar os outros. Neste livro, apresenta um método prático para ajudar o leitor a chegar ao sim primeiro consigo mesmo, refletindo drasticamente na sua capacidade de chegar ao sim com os outros.

POR QUE LER

Negociar é um ato cotidiano, ainda que muitas vezes implícito em diversas situações que vivemos. Aprender a negociar torna-se então uma matéria necessária para nossa convivência, seja na família, na carreira ou na relação societária. Além de técnicas, o autor nos deixa claro que o principal obstáculo não está nos outros, mas sim numa negociação fundamental: com nós mesmos.

Que mal eu fiz a Deus?

2014

O casal francês Verneuil, católico e de perfil conservador, vê três de suas quatro filhas se casarem com homens de religiões e países diferentes. O anúncio da união da quarta filha renova a esperança do casal, mas também se revela fora de suas expectativas. Em tons de comédia, o filme do diretor Philippe de Chauveron trata do convívio com as diferenças. No desenrolar da narrativa, a diversidade provoca uma série de situações complexas, não só na relação das filhas e genros com o casal Verneuil, como entre os núcleos familiares recém-formados.

POR QUE ASSISTIR

As pressões e expectativas familiares muitas vezes determinam alguns caminhos em nossas vidas. Esta comédia nos faz perceber como, muitas vezes, estamos carregando preconceitos e dificuldades para nossas relações. As famílias contemporâneas vivem os efeitos de uma sociedade em constante transformação, esta interação pode criar um ambiente para aprendermos a convivência com a diversidade.



Desenho de futuro

Programa infantil da höft cria oportunidade para o desenvolvimento e a formação das futuras gerações

O maior investimento em capital humano feito pelas famílias empresárias costuma ser com foco em seus colaboradores, e esta tem sido cada vez mais, uma tendência de mercado. Mas considerando que um dos pilares da continuidade da família empresária é o capital humano da família, a höft levanta algumas questões:

- O que está sendo investido neste pilar?
- E, em especial nas futuras gerações, aqueles que serão os acionistas e controladores do negócio, na perspectiva da transição?
- Como o fortalecimento da continuidade pode ser trabalhado no âmbito da família?

Essas reflexões serviram de ponto de partida para o lançamento do Programa Infantil höft, destinado à novíssima geração de famílias empresárias, com enfoque nas crianças, de 6 a 10 anos de idade. O objetivo do programa é trabalhar aspectos que fortaleçam a continuidade da família empresária. “Muitas vezes, a família vai se preocupar com a

formação da próxima geração quando se aproxima a fase de entrada no mercado de trabalho e com a expectativa de entrar na empresa da família. O que na realidade, começou lá atrás, quando a criança observava os pais, os tios, os avós conversarem sobre a empresa. Tudo isso foi permeando a vida dela desde a infância. A nossa ideia foi tratar desse tema de uma maneira estruturada”, ex-

Objetivo do programa é trabalhar aspectos que fortaleçam a continuidade da família empresária

plica Renata Bernhoeft, sócia e gestora de conteúdo da höft.

O foco do programa é nas crianças, mas envolve também os pais, que participarão em várias atividades. “É um programa para o desenvolvimento da família, não vamos trabalhar as crianças de forma independente dos pais. O propósito é trabalhar também a relação de pais e filhos num ambiente de convivência”, diz Renata.

O conteúdo foi montado a partir de características e competências que a höft estabeleceu, ao longo do tempo em conjunto com as famílias, e que se consolidou no ALICERCE, um modelo estruturado que aborda os comportamentos desenvolvidos, adotados por uma família empresária. O alicerce é um acrônimo, onde cada letra é a inicial de uma característica, sendo: Affectio, Liderança, Inclusão, Comunicação, Equilíbrio, Responsabilidade, Confiança e Equipe. “O objetivo é estimular o desenvolvimento dessas características do alicerce na criança, entre elas e na relação entre pais e filhos, tendo como pano de fundo o ambiente da família empresária”, sintetiza Renata. Para acessar o público infantil, a höft se uniu a uma equipe de pedagogos infantil para realizar um trabalho de adequação do conteúdo do ALICERCE à linguagem infantil e hoje conta com o apoio de uma pedagoga para o desenvolvimento do programa.

As famílias podem optar por dois formatos. O modelo fechado, chamado de *in family*, é direcionado a uma família empresária específica. Um diferencial nesse modelo é a possibilidade de também preparar conteúdos customizados, que se desejem reforçar. “Pode existir algum tema que a família queira trabalhar, como a história da família, por exemplo. A metodologia permite montar um conteúdo com essa especificidade para a família”, aponta a consultora.

O programa aberto, com turmas formadas por famílias de empresas diferentes, é dividido em quatro módulos, cada qual realizado em um final de semana. “Nos três primeiros são trabalhados os



temas do alicerce e no último, uma visão de futuro: A abordagem é fortemente baseada no aspecto lúdico”, conta Wagner Luiz Teixeira, sócio da höft, educador e idealizador do projeto. A cada encontro, pais e filhos farão atividades juntos e separadamente, com apoio pedagógico. “O conteúdo pode ser adaptado para a criança, dentro do contexto dela. Por exemplo, a família pode criar um jogo de tabuleiro e isso dá para a criança uma tarefa, uma responsabilidade”, diz Renata.

Outro aspecto contemplado é a oportunidade de ampliar a convivência, de propiciar diálogos entre pais e filhos. Um exemplo é o módulo que prevê uma caça ao tesouro. Os pais escrevem o seu ideal de vida. Quando o filho achar a

mensagem, vai conversar sobre o que leu. Atividades dessa natureza propiciam uma interação que nem sempre é possível no dia a dia das famílias. “Às vezes, os pais estão tão empenhados em construir o negócio, que não dá tempo de olhar para os filhos. Têm pouco envolvimento com a educação dos filhos. Ao mesmo tempo, eles precisam ver garantida a transmissão dos valores”, observa Renata. Ela acrescenta que “com a emancipação feminina, tanto a mulher quanto o homem saem de casa e a criança fica sem esse espaço de convivência. E os valores só são transmitidos na convivência”.

Outro acordo proposto a todos participantes é o da confidencialidade. “Va-

mos estabelecer, desde o início, um código de ética com as famílias para tratar os temas com a devida confidencialidade. Como podem surgir conversas muito importantes, é preciso que o ambiente seja protegido”, diz Renata.

Os resultados esperados partem do pressuposto de que pais e filhos sairão desta experiência com acordos para colocar em prática, a partir do conhecimento adquirido na vivência. “Pode ser um compromisso que passem a realizar juntos, palavras-chave que passem a ter um significado na relação entre eles ou novas regras que passem a valer para melhorar a relação e a convivência, como a base para a continuidade”, conclui a consultora. •

O poder das palavras

Como o que ouvimos na cultura familiar desde a infância pode refletir em nosso futuro



“A gente escuta muitas palavras que não percebe o quanto marcam e depois, lá na frente, a gente vai entender por que a gente se tornou o que se tornou.”

“Engolir o choro, não expressar seus sentimentos, porque ‘você é crescido, tem de lidar com seus próprios sentimentos, porque você é forte e você é menino’. Foi horrível ouvir isso na minha infância.”

“A gente tem a imagem de que a mulher é emocional e o homem é racional. Na verdade, todo mundo tem tudo. Precisa ter tudo, inclusive...”

Falas, como estas, fazem parte do documentário #repenseoelogio, realizado pela diretora Estella Renner para o Instituto Avon. Ao entrevistar pessoas nas ruas, famílias em suas casas ou formar grupos de estudantes adolescentes e jovens, a obra propõe reflexões sobre o poder da palavra na construção dos nossos caminhos. Principalmente nas palavras que marcaram nossa origem, e podem representar alternativas de crescimento ou limitações. Ao colher depoimentos de diversas pessoas em realidades distintas, o documentário traz à tona alguns pa-

drões da sociedade, muitas vezes cultivados desde a infância.

Os desdobramentos do que ouvimos desde cedo se manifestam ao longo da vida, nos diversos contextos. “A criança forma identidade se vendo no olhar do adulto”, explica a psicóloga Rosely Gomes à revista Gerações. “Ela faz uma gracinha e a gente aprova, olhando, rindo. Ela vê que aquilo fez sucesso. Da outra vez que quiser agradar, ela vai repetir, pois já tem isso no repertório. Da mesma forma, se o adulto olha feio, se tem uma reação tensa, ela fica tensa também. Então, ela sabe que

como linguagem corporal e outros sinais que são captados pela criança.

A psicóloga comenta que os elogios também podem servir como forma de repressão. “Se quero que algo seja de um determinado jeito, eu chego: ‘Ah, agora sim. Agora você acertou’. ‘A mamãe gosta assim’. ‘Agora o papai ficou contente’. Tenha o adulto intenção ou não, ele acaba manipulando com o elogio. Porque a criança sente que não pode sair daquilo, porque daquele jeito ela é apreciada. No elogio tem a repressão de ‘eu quero que você seja assim’”, analisa.

Uma das chamadas para a divulgação do documentário #repenseoelogio, afirma: “Maravilhoso! Elogiar nossas filhas e filhos é um ato de amor e todos os elogios são válidos. O documentário que idealizamos procura mostrar que podemos ampliar esses elogios e fazer das palavras instrumentos que podem tornar a sociedade mais justa e igualitária.” Prestar mais atenção a nossas palavras nos ajuda a tomarmos consciência daquilo que recebemos e do que estamos oferecendo às próximas gerações, o que, segundo a proposta, pode determinar as pessoas que estamos criando para o futuro.

Outro aspecto levantado por Rosely é que, sob o pretexto de elevar a autoestima dos filhos, o elogio excessivo e frequente pode causar danos na vida adulta. “Hoje tem essa coisa de ‘ah, tem de elogiar os filhos’ e aí surgem os narcisistas de plantão. Todo mundo elogia tanto que eles ‘se acham’. Quando chegam no

mercado de trabalho, descobrem que não são tudo isso”, diz.

No contexto da família empresária, as palavras ouvidas desde a infância também podem causar impactos nas gerações mais novas, sobretudo quando existe uma pressão para dar sequência a modelos bem-sucedidos. “Quando a família traz um forte modelo de sucesso parece aumentar o peso das palavras e dos modelos já comprovados”, diz Renata Bernhoeft, consultora e sócia da hōft. “As famílias, muitas vezes, podem utilizar carimbos que definem o papel de cada um, e isso pode ter um efeito paralisante em alguns casos.”

Para Rosely Gomes, os pais precisam ter consciência do valor que atribuem aos gêneros. “As novas gerações discutem esses assuntos na escola, em outros meios sociais e isso tem trazido transformações mais rápidas”, conta. Ainda que haja mudanças em curso, alguns estereótipos persistem, como o da princesa, elogio frequentemente endereçado às meninas. “A princesa não existe por si em nenhum conto de fadas. Ela está sempre à espera de um príncipe que a justifique. Ou seja, ela não tem um valor em si. O valor é atribuído por um homem que a escolhe”, observa.

De acordo com Renata Bernhoeft, há uma renegociação de papéis sendo estabelecida. “Em geral, nas famílias empresárias, as herdeiras declaram que o modelo feminino está ligado ao papel da mulher na perspectiva conservadora, uma esposa que dá suporte ao marido, cuida da educação e formação dos filhos, mantém a casa e a vida pessoal dos familiares organizada, e está disponível para acompanhar seu marido no que for necessário para o desempenho de sua carreira. Já o modelo que vem surgindo, com a mudança da estrutura familiar, requer uma reflexão, que envolve repensar o papel de cada um, homem ou mulher, numa perspectiva de aceitação das particularidades e atitude cooperativa”, analisa.

Esse novo modelo tem reflexos bem claros no mundo empresarial. Não é casual, e tem se tornado cada vez mais

não era para fazer. Isso, antes da palavra. Com a palavra, isso se acentua, porque confirma a impressão que a criança tem de como ela é vista.”

A entrada da palavra é mais um código que a criança acrescenta à compreensão de si mesma. “Quando alguém diz ‘que bonitinha’, confirma para ela que aquilo é aceitável, bom e desejável. A criança, que forma identidade a partir de como ela é vista, também forma identidade a partir de como ela é falada”, diz Rosely. Ela acrescenta que a fala vem acompanhada de outros elementos,

ISTOCK

Cuidar da linguagem utilizada na formação das futuras gerações é uma atribuição das famílias empresárias

comum a liderança dos negócios ser composta por homens e mulheres. “O desafio atual das mulheres, em seu papel executivo, é encontrar um equilíbrio. Um estilo que busque unir as características de maior sensibilidade, com a firmeza necessária para liderar, utilizando os aspectos positivos de ambos os lados”, diz Renata.

No lado masculino também tem havido mudanças. “O exercício da liderança tem se transformado ao longo do tempo. Parte do desafio dos homens também é incorporar um estilo mais participativo e sensível às necessidades das pessoas, aspectos que tendem a ser vistos como essencialmente femininos”, aponta a consultora.

Na visão de Rosely, essa nova configuração se viabiliza por uma complementaridade. “Feminino e masculino são diferentes de homem e mulher. O feminino habita o homem e a mulher. O masculino habita o homem e a mulher. É da junção dessas forças de masculino e feminino que nasce o novo”, analisa.

Cuidar da linguagem utilizada na formação das futuras gerações é uma atribuição das famílias empresárias. “A premissa de futuro implica trabalhar nas características necessárias para o exercício da liderança, o que engloba aspectos historicamente classificados como masculinos ou femininos. Torna-se relevante, nas famílias, permanecermos mais atentos aos rótulos que estamos colocando, quando classificamos as competências, dissociando da ideia de gênero, e deixando que se manifestem de maneira mais completa e integrada”, diz Renata.

A consultora aponta em que sentido esse trabalho deve ser feito. “Valorizar cada um, com sua contribuição específica, independentemente de gênero, pressupõe que podemos compartilhar as responsabilidades, mas principalmente negociar nosso papel. Exercer o seu melhor, descobrir seus pontos fortes, e compor equipes multidisciplinares será o grande diferencial competitivo, uma nova mentalidade que começa nas famílias e agrega valor às empresas”, conclui. •



Se o que ouvimos desde a primeira infância tem a capacidade de nos marcar no decorrer da vida, que aspectos devem ser refletidos quando se trata de elogiar uma criança?

De acordo com a psicóloga Rosely Gomes, elogiar sem critério pode gerar pessoas despreparadas para lidar com revezes. “É o excesso de autoestima. A pessoa não sabe as reais capacidades e, ao se confrontar com o mundo, fica surpresa ao saber quanta gente melhor que ela existe. Aquele mundinho dos pais para avaliá-la era pequeno. O risco é despreparar a criança, o adolescente, o jovem para uma vida real”, comenta. Em alguns casos, o elogio desmesurado, com postagens em redes sociais de qualquer coisa que os filhos façam, diz mais

sobre os próprios pais. “É uma forma de narcisismo dos pais como que dizendo 'olha como o meu filho é o máximo'”, explica.

No outro extremo, estão os pais que, sob o argumento de serem disciplinadores ou exigentes, são extremamente econômicos nos elogios. O que não ajuda no desenvolvimento dos filhos. “A criança fica sem reflexo de si mesma”, conta a psicóloga.

Existem outros aspectos que permeiam a relação, como os pais que só estimulam a criança se for na direção que eles idealizaram. “Os pais tentam encaixar o filho que têm idealizado, com aquela pessoa que está ali na frente deles. ‘Você tem de ser este que está idealizado dentro de mim’”, observa.

Outro cuidado dos pais é não exacerbar o espírito

competitivo dos filhos, como se operassem numa lógica de mercado. “Há pais criando pessoas para vencer adversários e fazem um treinamento caseiro disso.”

O elogio que tende a trazer estímulos positivos para o desenvolvimento, segundo a psicóloga, é aquele que for verdadeiro. “Os adultos não esperam para ver qual a habilidade real daquela criança para elogiar. Elogiam qualquer coisa. O elogio que é verdadeiro tende a cair melhor, a criança entende melhor e faz mais sentido na personalidade”, explica. O caráter específico do elogio também ajuda na compreensão. “Dizer ‘que bonito o seu desenho! Você desenha bem’, é verdadeiro e é específico. Aquela criança fez um desenho bonito.”

Outra forma de apoiar é se mostrar disponível caso o filho queira se aprimorar em alguma capacidade ou vocação. “Se essa habilidade for verdadeira, se refletir a personalidade do filho, o pai pode falar: ‘Legal que você sabe fotografar. Se você quiser aprender mais, me fala, podemos pensar num curso’”, exemplifica.

O elogio ganha tons motivadores se acontecerem mesmo em momentos de infortúnio. “Os pais podem elogiar o empenho, se viram que o filho estudou, mas, ainda assim, não foi bem naquela prova. Na seguinte, ele se sentirá mais apoiado”, afirma.

ISTOCK

BÔNUS E ÔNUS NA VIDA DOS HERDEIROS

Suceder um empreendedor de êxito guarda muito mais desafios do que proporciona supostas facilidades quando se assume o comando de um negócio

Por Renato Bernhoeft

Fundador e Presidente do Conselho de Sócios da höft consultoria

A maioria das análises, artigos e abordagens que encontramos relativas a vida dos herdeiros se restringem ao suposto “glamour” desta condição, algumas orientações jurídicas e tributárias no que se referem à transferência do patrimônio construído pelas gerações anteriores e às aparentes facilidades que a vida, o dinheiro e o poder supostamente proporcionam.

Além das presumidas vantagens, também existem riscos que os herdeiros enfrentam ao longo de todo o processo de transição patrimonial e psicológica, entre as gerações.

Um primeiro grande desafio ocorre pelo fato de nascer sob a imagem, pública, de um empresário com prestígio e renome. Em várias circunstâncias, pode significar ter que conviver, na intimidade do relacionamento familiar, com uma figura privada de pais muitas vezes ausentes ou distantes.

Este reconhecimento público do empreendedor se torna, para os seus descendentes, em muitos dos casos, um legado de altíssimas expectativas. Produto da inevitável comparação entre pais e filhos.

Vale lembrar que esta situação não é exclusiva do universo empresarial. Ela também ocorre no mundo artístico, esportivo, político e em tantos outros grupos de atuação em nossa sociedade. É desafiador ser filho de pais brilhantes e que, ao mesmo tempo, conquistaram um amplo reconhecimento público. Diz um antigo e sábio provérbio que “sob a sombra de uma frondosa árvore, muitas vezes nem a relva consegue crescer”.

As conquistas da geração anterior ten-

dem a representar um conforto perigoso, ou um modelo previsível, que dificulta desenvolver projetos de vida e carreira próprios. Haver nascido numa estrutura familiar muito dominadora, onde as individualidades não são permitidas ou aceitas, pode representar um grande risco para a perpetuação do patrimônio e autorrealização.

Dentro deste cenário, se torna desafiador para os herdeiros encontrarem seus verdadeiros e legítimos sonhos, objetivos ou fontes de realização.

O segundo desafio requer sempre lembrar que a idealização do relacionamento familiar – muito característico em nossa cultura latina – nem sempre leva em conta que não houve a liberdade das escolhas. Ou seja, na família a única relação que nasce do livre arbítrio é o casal, os cônjuges tiveram a opção de se escolherem. Mas o mesmo não se aplica ao vínculo dos filhos com os pais, nem destes com seus irmãos, cunhados, primos, genros e noras.

Esta diversidade relacional, no ambiente de uma família empresarial, se transfere para as questões patrimoniais, ou dos negócios criados pelos fundadores. O que de fato os descendentes vão receber é um vínculo societário, onde não houve a liberdade da escolha. E que se pulveriza a cada nova geração. Evidenciando que nas gerações seguintes o modelo do fundador não será mais de utilidade. Afinal, ele era “dono”, o que não vai acontecer com seus herdeiros. Estas novas gerações serão, por força da herança, sócios, vinculados pelo patrimônio recebido.

O que importa ter consciência neste processo é que, família e sociedade são duas dinâmicas muito diferentes. Na relação societária, variáveis como confiança mútua, dinheiro e poder são essenciais e exigem acordos, protocolos e estruturas de poder. Instrumentos fundamentais para legitimar lideranças e manter clareza nos processos de tomada de decisões. Decisões estas que poderão envolver riscos, tanto para a capitalização das empresas,

como para a liquidez dos sócios.

Estes dois desafios mostram a importância de tratar o assunto de forma preventiva. Ou seja, com os fundadores ainda vivos. Admitir que os conflitos são inerentes aos relacionamentos, o que torna necessário criar compromissos e mecanismos como forma para administrá-los. Ao mesmo tempo permitir a busca da realização pessoal como elemento útil na manutenção de um coletivo forte. •

É desafiador ser filho de pais brilhantes, que têm reconhecimento público

Vamos por partes

O que famílias empresárias precisam levar em conta na hora de fazer um planejamento da sucessão patrimonial

Historicamente, um dos tabus envolvendo assuntos de sucessão patrimonial com frequência esbarrava na questão: cônjuges são herdeiros? O tema gerava controvérsia até o Código Civil de 2003. Desde então, a lei assegurou direitos ao cônjuge, que passou a ser considerado herdeiro necessário, na ordem de sucessão hereditária. Ainda assim, muitas famílias empresárias não levam o fato em consideração ou até, desconhecem os efeitos deste tema.

O herdeiro necessário é, nos termos da lei, aquele que tem direito à legítima, ou seja, não poderá ser excluído da he-

rança. Isso se aplica a descendentes, ou na falta destes, aos ascendentes, e sempre aos cônjuges. “Se houver cônjuge ou filhos, eles não podem ser excluídos da herança. Antes da lei, era comum a exclusão do cônjuge através de testamento. Por isso, o Código Civil de 2003 foi um marco”, explica Flávia Andrade, do TozziniFreire Advogados.

COMPOSIÇÃO DO PATRIMÔNIO

Antes, é necessário esclarecer como é visto o patrimônio de cada pessoa, na perspectiva legal. No caso de existirem herdeiros necessários: descendentes, ou na falta deles, os ascendentes, e cônjuge;

na presença de qualquer um destes públicos, a eles pertence a chamada PARTE LEGÍTIMA, que equivale a metade dos bens da herança. O restante, a chamada PARTE DISPONÍVEL, é a parcela do patrimônio que a pessoa poderá testar ou doar ou definir a destinação em seu testamento; beneficiando para os herdeiros necessários, um terceiro ou até instituições que deseje beneficiar. Se não houver doação em vida ou testamento, esta parte pertencerá também aos herdeiros necessários, nas mesmas proporções aplicadas à parcela legítima.

O PATRIMÔNIO NO CASAMENTO

Cabe esclarecer alguns conceitos para não confundir meação com direito à herança. Meação é a parte que cabe ao cônjuge do patrimônio comum, metade do que foi construído pelo casal na vigência da união, e que decorre do regime de bens que for adotado no casamento.

No casamento em que se adote o regime da comunhão universal de bens, por mais que os bens adquiridos, antes ou no curso do casamento, estejam no nome de um ou outro cônjuge, a metade de cada bem pertence a cada um deles.

No caso de falecimento, o cônjuge que sobreviver receberá a meação, mas não terá direito à herança.

No casamento que adote o regime de bens o da comunhão parcial, tudo aquilo que for adquirido durante a vigência da união, por qualquer dos cônjuges, será considerado patrimônio comum. Neste caso, o cônjuge terá direito à meação, mas além disso também à herança, que recairá sobre a parcela dos bens particulares, isto é, os que não forem objeto da meação.

Já numa união onde o regime seja o da separação total de bens, o cônjuge não terá direito a meação (já que nesse regime de bens não há patrimônio comum), porém será herdeiro. Este tema parece ser o que mais surpreende as famílias ao debaterem sua continuidade.

O cônjuge pode ter direito à herança mesmo quando não houver direito à meação, como nos casamentos com separação total de bens, em que o patrimônio é individualizado. “Se o casal se divorcia, o patrimônio de cada um irá se separar, pois um não tem direito à meação do outro. Mas, se um deles falece durante o casamento, o outro será herdeiro”, explica Flávia.

SUCESSÃO PATRIMONIAL, SEM PLANEJAMENTO

Supondo que não existam instrumentos ou ações de planejamento, no caso de um falecimento, qual seria o destino do patrimônio?

No caso de existirem cônjuge e descendentes, herdará ambos os públicos, sendo que a parcela do cônjuge deve ser igual ao do descendente, e não pode ser inferior à quarta parte, ou seja, 25% da herança, se o cônjuge for ascendente dos herdeiros.

Mesmo no regime de separação de bens, o cônjuge recebe a mesma cota de herança que o descendente. “Se o falecido deixar dois filhos, comuns ou não-comuns, a herança será de um terço para cada parte. Vamos supor que tenham quatro filhos comuns. São cinco pessoas para dividir a herança. O cônjuge sobrevivente vai receber um quarto e os demais dividem o restante”, diz a advogada.

Desde 2003, o cônjuge passou a ser considerado herdeiro necessário

Quando os herdeiros necessários forem o cônjuge e ascendentes, independentemente do regime de bens do casamento, a herança será dividida entre eles. O cônjuge receberá 1/3 da herança quando concorrer com mais do que um ascendente, e metade da herança quando concorrer com apenas um ascendente.

INSTRUMENTOS

DE PLANEJAMENTO: DOAÇÃO E TESTAMENTO

Mas qual o destino que se deseja dar ao patrimônio? Cabe a cada membro da família empresária refletir sobre os aspectos da continuidade. Tomemos o exemplo hipotético de quatro irmãos sócios com partes iguais. Se um deles falecer, como ficam os 25% da empresa?

“Vamos supor que o sócio falecido fosse casado e tivesse um filho. Se o regime de bens do casamento era o da separação total de bens e, se essa participação na sociedade for o patrimônio total deles, esse cônjuge não tem meação, a herança, nesse caso, seria os 25% divididos por dois: 12,5% das cotas para o filho e 12,5% para o cônjuge que, por força do regime de bens, não teria meação”, explica Flávia.

Essa divisão poderia ser diferente, se houvesse testamento ou doação em vida. “Nesse caso, seria possível estabelecer no documento que a parte disponível, fique para o filho. Assim, o filho ficaria com os 12,5% dele mais metade, 6,25%, o que totalizaria 18,75%. O cônjuge ficaria com 6,25%, que é a parcela legítima garantida por lei”, diz.

Por meio de doação ou testamento,

a parte disponível poderá ser destinada de forma diferente da legítima, e permite planejar de forma antecipada o destino de uma parcela do patrimônio.

UNIÃO ESTÁVEL

O mesmo princípio se aplica à união estável, que teve os direitos sucessórios equiparados aos do cônjuge recentemente pelo Supremo Tribunal Federal, mesmo que não haja um contrato entre as partes. “A lei diz que a união estável se caracteriza pela convivência de duas pessoas com a finalidade de constituir uma família”, conta Flávia. E família, nesse caso, não supõe a existência de filhos, pode ser apenas o casal. Tampouco o tempo de relacionamento importa para caracterizar a união estável. “O princípio é de que se trata de uma relação com intenção de ser duradoura, pública e com intuito de constituir um núcleo familiar”, observa. A advogada considera que a existência de um contrato facilita o reconhecimento do sobrevivente como companheiro, embora essa comprovação possa se dar de outros modos, como o testemunho de familiares e amigos. Mas o estabelecimento do contrato por si já é uma prova. Além disso, o contrato pode, e deve, determinar o regime de bens a ser adotado pelo casal. “Se não houver contrato, a lei estipula como padrão o regime da comunhão parcial. Se o casal quiser algo diferente, tem de fazer um contrato”, diz.

A recomendação da advogada é que o planejamento patrimonial seja debatido amplamente. “Os assuntos sucessórios envolvem muitos detalhes, tem a lei, tem a jurisprudência. É preciso olhar com cuidado para o planejamento, vislumbrar todos os cenários, perguntar, entender, pois um descuido pode gerar situações impactantes para a empresa”, aconselha.

Em que pese uma resistência compreensível para tratar do tema, há um claro propósito em fazê-lo. “As pessoas têm dificuldade em pensar em morte, mas é um assunto que precisa ser falado entre fundadores e sócios. Pelo bem da empresa e dos herdeiros”, afirma. •





Terra de oportunidades

Por que o agronegócio colhe bons resultados mesmo em períodos de intempéries econômicas e quais os desafios do setor para o futuro

Quando se fala em produção agropecuária, muitos podem fazer uma associação imediata com pequenos negócios, sem grandes ambições, focados no sustento familiar, com poucos desafios de gestão e baixo uso de tecnologia. Embora tal circunstância exista, o Brasil avançou muito quando se pensa em termos de agronegócio.

Mesmo em tempos de crise econômica no país ou no mundo, o agronegócio no Brasil vem sendo uma espécie de oásis de boas notícias nos últimos anos.

Atualmente, o setor é responsável por mais de 23% do PIB nacional. Em 2017, o segmento agropecuário, um dos elos do agronegócio (*Veja quadro O que é agronegócio*), cresceu 13% em relação ao ano anterior, a maior taxa da série histórica iniciada em 1996, segundo o IBGE.

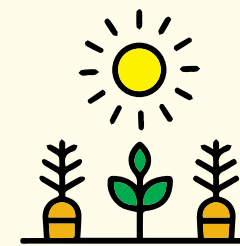
Uma parcela desse desempenho se deve à atividade comandada por famílias empresárias. “Houve uma mudança de cenário, principalmente nas últimas décadas no Brasil”, diz Wagner Teixeira, sócio da hõft consultoria, em referência à gestão e à continuidade dos negócios.

ISTOCK

“Há 15 ou 20 anos, o mais comum era encontrar fundadores que haviam construído impérios no agronegócio, mas não conseguiam enxergar a perspectiva da sucessão, pois seus descendentes, geralmente com boa formação, pareciam nutrir interesse por negócios longe do campo ou das atividades consideradas rurais”, comenta.

Segundo o consultor, a preocupação com a sucessão tem sido tratada de forma mais cuidadosa pelas famílias empresárias, gerando mais retenção ou retorno dos herdeiros para a atividade. “Na maioria dos países, as empresas familiares representam entre 70% a 95% de todos os negócios existentes, e esse índice tende a ser historicamente mais alto no ambiente do agronegócio, portanto, o tema da sucessão precisa entrar na pauta dos empresários. Uma coisa é cuidar do negócio, outra é preparar o capital humano familiar para esta transição. Requer que os empresários encarem a perspectiva da continuidade com a mesma seriedade com que estão preparando a gestão dos negócios”, analisa.

A percepção é de que esse é um direcionamento que vem sendo tomado nas últimas décadas no país. “Não há dados que possam afirmar que isso é uma regra ou uma tendência, mas no Brasil tem havido uma renovação das lideranças com gente da família. E gente mais bem preparada que os antigos gestores. São pessoas com curso superior, com informações sobre tecnologia e inteligência artificial” comenta Roberto Rodrigues, ex-ministro da agricultura (2003-2006) e coordenador do Centro de Agronegócio da FGV-SP. “Em fazenda brasileira, você encontra menino de 25 anos que sabe se choveu na Argentina, qual o preço do milho em Roterdã, se a safra americana vai ser maior ou menor. Hoje há informação precisa em tempo real, que permite tomar decisões muito mais lastreadas na realidade dos fatos do que no ‘achômetro’. Acabou o amadorismo na agricultura brasileira. Hoje é um setor altamente profissionalizado”, diz.



O QUE É AGRONEGÓCIO

Conceitualmente, agronegócio é o conjunto das cadeias produtivas cuja atividade central é agrícola ou pecuária. Cadeia produtiva, por sua vez, é a soma dos atores e ações que começam num órgão de pesquisa, passam por suprimentos, insumos e serviços, pela atividade produtiva rural, pela colheita, pela armazenagem, industrialização, embalagem e distribuição. A explicação é do coordenador do centro de agronegócio da FGV-SP, Roberto Rodrigues.

Dessa forma, a produção de jeans é um exemplo de cadeia produtiva. “Ela depende de algodão que, por sua vez, depende de semente de algodão, que é gerada em órgão de pesquisa, com genética e melhoramento, depende de fertilizantes, de defensivos, de máquinas agrícolas, de crédito rural, de seguro rural, da colheita, da transformação daquele algodão em fibra, da fibra em tecido e, deste em calça jeans. Então, começa numa universidade pesquisando variedades de algodão e termina com a calça jeans na gôndola do supermercado”, explica Rodrigues. Cerveja é outra cadeia produtiva. “Vem do plantio da cevada. Então, precisa da semente, do adubo, do defensivo, da plantadeira, da colhedeira, dos arados, dos pulverizadores, dos créditos, dos seguros, da maltaria, da cervejaria, da fabricante de garrafas e de latinhas, e do supermercado e do boteco para vender a cerveja”.

Wagner considera que a crescente profissionalização no campo será determinante para o futuro do setor. Além disso, destaca a importância de as famílias que atuam nesse segmento econômico planejarem a continuidade dos negócios. “Deixar de ser uma empresa familiar para tornar-se uma família empresarial, vai além de um jogo de palavras, requer uma atitude dos familiares em conduzirem a sucessão, nos aspectos de família, patrimônio e empresa”, observa.

De acordo com Rodrigues, a pujança no agronegócio brasileiro se deve à combinação de cinco fatores principais:

CIÊNCIA BRASILEIRA - O professor resalta a tecnologia tropical desenvolvida no Brasil. Ele demarca o ano de 1990 como referencial, pois considera um ponto de inflexão na agricultura brasileira. “O Plano Collor corrigiu os preços agrícolas por um índice de 42% e as dívidas agrícolas por um índice de 82%. Foi um erro contábil sem precedentes. Houve uma quebradeira muito grande, muita gente foi expulsa da atividade produtiva e quem sobrou, depois, com a inflação estabilizada no Plano Real, foi buscar tecnologia”, conta. O resultado, afirma Rodrigues, é que de 1990 até agora, a área plantada com grãos no Brasil cresceu 61% e a produção no mesmo período aumentou 312%. “Mais produção por hectare. Hoje temos no Brasil 60 milhões de hectares plantados com grãos. Se tivéssemos a mesma produtividade que tínhamos em 1990, seriam necessários mais 91 milhões de hectares para colher a safra deste ano. Ou seja, preservamos esses biomas dessas áreas, não foi preciso desmatar porque aumentou-se a produtividade na área que já era cultivada. Nós temos uma tecnologia sustentabilíssima, graças a esse modelo tropical desenvolvido pela ciência brasileira”, observa.

E acrescenta que outros setores, além dos grãos, experimentam crescimento significativo no mesmo período, como os de frangos (430%), de suínos (260%)



Campo tem recebido fluxo de talentos, com jovens qualificados atraídos pelo agronegócio

e bois de corte (95%). A tecnologia gerou mais produtividade por hectare, reduzindo o custo de produção. “Qualquer produtor rural do país, sem tecnologia, não compete. Então, todos, na medida do possível, procuram comprá-la”, diz.

DEMANDA GLOBAL - Os produtos brasileiros ocuparam espaços surgidos com os mercados dos países emergentes. “Na Ásia, na África, na América Latina, em países mais pobres e muito populosos, a renda per capita cresceu mais do que em países ricos. Ao aumentar a

renda, todo mundo come melhor e se veste melhor, então, usa mais produtos de agricultura. Com o aumento da demanda, poucos países tinham disponibilidade de terra, capacidade empresarial e gente para aumentar a produção como o Brasil”, observa. E compara o período entre o ano 2000, quando agronegócio brasileiro exportou 20 bilhões de dólares, e 2017, quando essa cifra chegou a 88 bilhões de dólares, mesmo com o impacto da crise de 2008-2010, que fez o comércio mundial despencar.

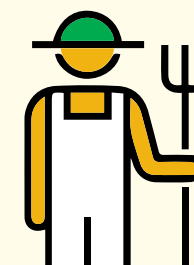
AUTONOMIA - Segundo o professor, o setor depende pouco do governo, se comparado com outros setores, do ponto de vista de redução de tributos e de favores fiscais. E quando o poder público se fez notar, foi contributivo. “No final do século passado, por exemplo, o governo criou o programa Moderfrota, que é para modernizar a frota mecanizada, que estava toda sucateada no Brasil. Isso fez com que todo mundo aumentasse a produtividade com máquinas novas. Mesmo o crédito rural melhorou, as taxas de juros diminuíram”, comenta.

CAPITAL HUMANO - Há um fluxo de talentos em direção ao campo. “Um trabalho recentemente publicado pela ABMRA [Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio] mostra que a idade média do produtor brasileiro diminuiu três anos nos últimos dez anos. Estamos rejuvenescendo, enquanto no resto do mundo há um envelhecimento dos produtores rurais. Nos países desenvolvidos, os jovens não querem ficar na atividade rural, querem ir para a cidade. E aqui temos formado gente em ciências agrárias, agronomia, veterinária, zootecnia, engenharia florestal querendo ir para a agricultura, até por causa da renda”, observa o coordenador.

ÁREA - O quinto fator que ajuda a explicar o bom desempenho no agronegócio é a disponibilidade de terra. “Dado recente da Embrapa [Empresa Brasileira

de Pesquisa Agropecuária] mostra que o Brasil tem apenas 8% do seu território com todas as plantas cultivadas no país e mais 13% de pastagens. Então, temos apenas 21% do território nacional ocupado por atividade agropecuária. Há uma condição de crescimento bastante significativa ainda”, observa.

Com todas essas condições, o futuro está garantido? Apesar de todos os indícios, a resposta não é tão simples. O professor conta que a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvol-



FRUTOS DA RENOVAÇÃO

O produtor rural brasileiro está mais jovem, estudado e diverso. É o que mostra a 7ª Pesquisa Hábitos do Produtor Rural ABMRA, da Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA).

O levantamento, feito com 2.835 agricultores e produtores de animais de 15 estados de todas as regiões do país, mostra que idade média é de 46,5 anos - 3,1% menos do que em 2013, ano do estudo anterior. Segundo a pesquisa, 21% dos entrevistados têm formação superior, sendo os cursos predominantes: agronomia (42%), veterinária (9%) e administração de empresas (7%).

A presença feminina em funções de decisões nos empreendimentos rurais triplicou no período. Em 2013 eram 10%, já no levantamento atual o percentual de mulheres saltou para 31%.

vimento Econômico), junto com a FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação) projetam que, em 10 anos, a oferta mundial de alimentos precisa aumentar 20% para que haja segurança alimentar, uma condição fundamental para a paz no planeta. Segundo Rodrigues, atingir esse índice é algo factível para o Brasil. “Nós podemos de um ano para outro aumentar 10, 15, 20%. Mas no mundo não é assim. Na União Europeia, o crescimento é de no máximo 4%. No Canadá e nos EUA, de 10 a 12%”, diz. Diante desse quadro, o Brasil exerceria um papel fundamental para que o planeta atingisse o patamar de segurança alimentar. “Segundo a OCDE, para que o mundo tenha em 10 anos uma oferta de alimentos 20% maior do que tem hoje, o Brasil precisa crescer 40%”.

Rodrigues considera que o país reúne condições para chegar nesse índice. Mas para que esse potencial se torne realidade, depende de uma série de medidas. “Infelizmente, não desenvolvemos no Brasil uma estratégia para atender essa demanda. O mundo está pedindo para crescermos 40% em dez anos e não estamos olhando para o mundo. Por quê? Nossa logística é um desastre, não temos uma política de renda clara, com crédito rural, com seguro rural, com preço de garantia estabilizado; não temos uma política comercial ambiciosa. Hoje, 40% do comércio mundial de alimentos se dá no âmbito de acordos bilaterais e nós não temos nenhum acordo bilateral com um país consumidor importante. Não temos uma política de tecnologia que nos permita continuar avançando. Não temos um sistema de defesa sanitária adequado ao tamanho do país”, enumera.

O caminho, segundo Rodrigues, seria que os setores público e privado iniciassem uma discussão profunda sobre como estabelecer a estratégia de crescimento aos níveis exigidos pela necessidade global de alimentos. “Temos uma chance e uma demanda para as quais não podemos ficar de costas”, conclui. •

DNA empreendedor

Compreender a origem das empresas ajuda a entender de onde elas vieram e, o mais importante, a construir o seu futuro

Por Renata Bernhoeft e Wagner Teixeira

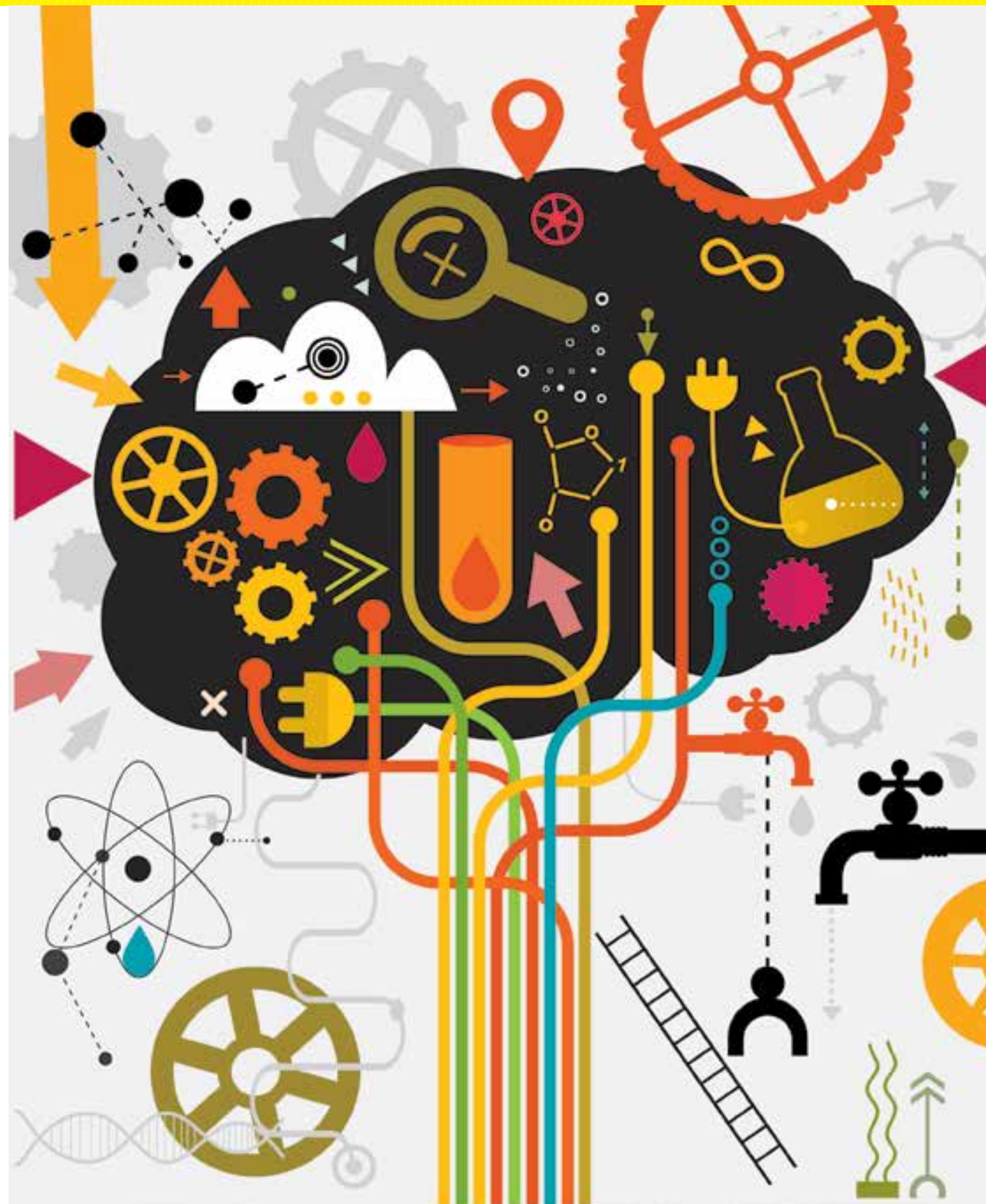
O nascimento de um empreendimento, na maioria dos casos, está relacionado a duas características marcantes do fundador: instinto positivo de sobrevivência e motivação empreendedora.

O perfil do empreendedor é evidente, antes mesmo da existência de uma empresa. É muito cedo, a partir de algumas opções, nas quais já se pode notar que está nascendo um empreendedor. Isso acontece quando alguém escolhe: depender de si mesmo em vez de depender dos outros, apostar em uma ideia a trilhar caminhos já percorridos, abraçar a incerteza à estabilidade, buscar trabalho em detrimento de emprego. Exatamente por estas características, não pode ser considerado um empreendedor aquele que visa somente ao enriquecimento pessoal. Inúmeros empreendedores relatam histórias de infância e adolescência, em que já se notam a manifestação destes traços.

O empreendedor é alguém motivado pela autorrealização, pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente. Em todo o mundo já se realiza-

ram um sem número de pesquisas com o intuito de identificar características comuns às pessoas de sucesso e, em todas elas, o empreendedorismo – aquela motivação, aparentemente incansável, para realizar – surge como uma característica básica. Esse é o desejo que leva as pessoas a acreditarem em seus projetos, serem apaixonadas pelo que fazem e estarem sempre em busca de melhorar suas habilidades menos desenvolvidas e aprimorar as mais fortes, uma forte motivação empreendedora.

O psicólogo norte-americano Walter Cannon afirma que, por questões de sobrevivência, a mente humana está condicionada a uma resposta primitiva, que tende a perceber o ambiente como possível ameaça, entrando nos modos: fugir ou atacar. A consciência fica presa no medo, fechada para outras alternativas que não estas duas. Para que pudéssemos avançar na trajetória da humanidade, criamos uma base de pensamento com foco naquilo que nos ameaça, e que marcou o olhar primordial do ser humano. Nossa base histórica que nos leva a reagir é o medo, não o prazer, e por isso



estamos sempre prontos para o pior.

As pessoas de sucesso são aquelas que conseguem mudar esse foco, desenvolvem um instinto positivo de sobrevivência. Em vez de esperar pelo pior, sentem-se responsáveis por fazer algo melhor. Aqui se enquadra a maioria dos fundadores, pessoas que com a adversidade buscaram motivação para crescer. Podemos mudar o foco apenas com nossas próprias forças, porém, isto é um desafio que poucos conseguem solitariamente.

PERFIL DO EMPREENDEDOR

A predisposição para essa mudança de foco foi identificada ainda nos anos 1960 pelo psicólogo Julian Rotter, que a chamou de *locus de controle*, e a dividiu em *locus de controle interno* e *externo*. De acordo com Rotter, algumas pessoas têm como característica predominante assumir o seu próprio destino e se considerar as maiores, e muitas vezes únicas, responsáveis pelo resultado de suas escolhas, são as que têm o *locus de controle interno* mais acentuado. Numa adaptação sugerida: posicionamento interno, característica que define os empreendedores, assumindo que são os líderes de seu próprio destino.

Na outra ponta estão as pessoas que acreditam na ação de forças externas sobre suas vidas. Para estas, o destino, a sorte, o azar. Deus ou até a atitude de

Pessoas de sucesso, em vez de esperar pelo pior, sentem-se responsáveis por fazer algo melhor

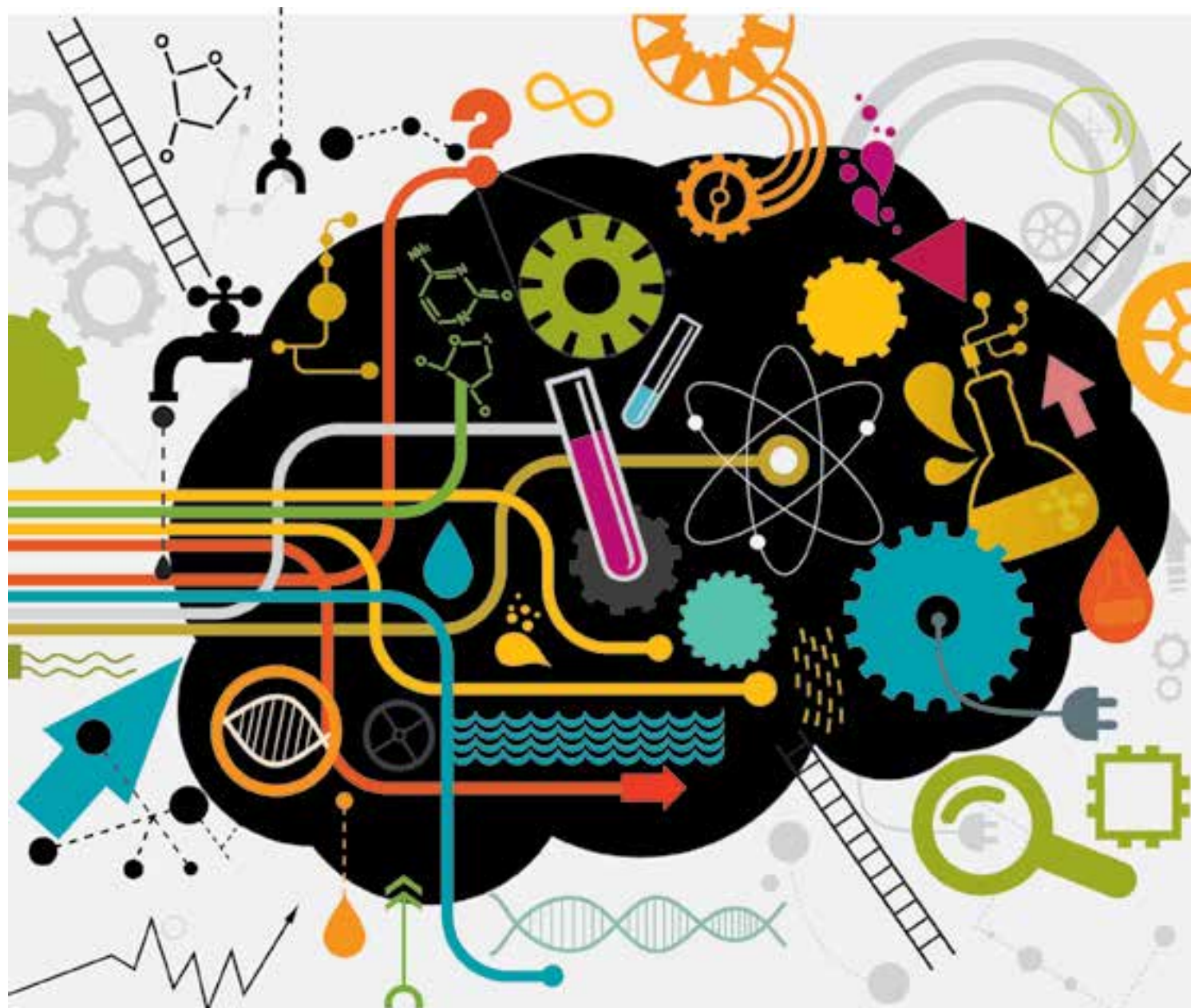
qualquer outro indivíduo pode determinar suas vidas. São pessoas que têm o lócus de controle externo mais ressaltado. Numa adaptação: posicionamento externo, onde o indivíduo sente que não influi em sua própria sorte, tudo já está escrito e não há como mudar.

As percepções sobre a origem do controle exercem variadas influências sobre o comportamento das pessoas. Para as que têm a predominância do posicionamento externo, suas próprias habilidades e ações não exercem muita influência nos reforços que recebem. Elas se convencem de que não têm poder sobre fatos ou pessoas, e, por conta disso, atuam numa postura de conformismo, justificativa ou acomodação. Já as que têm a predominância do posicionamento interno, acreditam ser responsáveis pela própria vida e, por conta disso, agem proativamente. Para Rotter, o lócus de controle é adquirido na infância por meio do comportamento dos pais e dos responsáveis pela criação, uma espécie de padrão de referência.

David McClelland, também psicólogo, ampliou os estudos de caráter científico sobre a possibilidade de desenvolvimento do lócus de controle interno aplicado à formação de empreendedores. Também nos anos 1960, McClelland já havia identificado traços psicológicos essenciais aos empresários de sucesso e afirmava que estes poderiam ser desenvolvidos.

Para provar sua teoria, o psicólogo realizou um amplo estudo, por meio do qual identificou dois pilares que estão na base do comportamento empreendedor. O primeiro pilar resulta em “necessidade de realização”, “motivação para a excelência” ou “impulso de melhoria”, e é caracterizado por certa insatisfação com o presente e o desejo de superar padrões de excelência. O segundo pilar refere-se ao lócus de controle que, na prática, responde à questão: quem é responsável pelo que me acontece?

A prevalência do posicionamento interno, somada à insatisfação, as necessidades de realização e de sobrevivência,



distinguem o comportamento dos empreendedores. Essas pessoas comportam-se de maneira bastante distinta das que possuem o lócus de controle externo. O sujeito com o posicionamento interno acredita que o sucesso é, antes de qualquer coisa, fruto de seu olhar com foco em oportunidades, planejamento, esforço intenso e talento. Obviamente isso deve ser equilibrado, pois até o excesso de lócus interno pode causar dis-

funções comportamentais sérias.

Quando equilibrados, é nos indivíduos com lócus de controle interno que, segundo McClelland, se observa uma iniciativa incomum e um controle maior sobre seu próprio comportamento, marcado por características como:

- São mais bem-sucedidos quando se trata de persuadir pessoas, embora eles próprios não se deixem persuadir facilmente;

ISTOCK

- São disciplinados e obstinados na busca de informações e conhecimento que influencie seu objetivo, tornam-se mais bem informados que a média geral das pessoas;

- Desempenham bem tarefas que dependem de habilidades específicas que podem ser aprendidas, e não tão bem aquelas que dependem do acaso: são mais dedicados do que essencialmente brilhantes;

Fundadores necessitam pensar no legado, o que significa pensar o futuro além do negócio

- São mais autoconfiantes, resilientes e menos vulneráveis ao fracasso, dedicados e dispostos a fazer o esforço extra, sem enxergar nisso um sacrifício.

São estas características empreendedoras que compõem o DNA de origem de uma família empresária, uma espécie de linhagem comportamental que precisa ser preservada e transmitida para as gerações futuras. Obviamente haverá desafios. Daí a necessidade de que a disposição e a fibra – o lócus interno, ou a capacidade de empreender – dos fundadores sejam resgatadas, transmitidas e desenvolvidas nas gerações de herdeiros. A preparação exige criar as bases para o futuro da família empresária, reforçando os padrões de referência, alinhando a história, conceitos e valores para que sejam transmitidos às próximas gerações.

Por outro lado, os empreendedores também têm em comum o fato de não pensarem em seus projetos pessoais além da empresa. Eles trabalham, constroem impérios e, quando atingem patamares de estabilidade, não sabem o que fazer. É frequente o discurso de que alguns fundadores poderiam curtir a vida e não o fazem. O fato é que não sabem e, por isso, precisam ser ajudados a descobrir o que lhes dá prazer, além do trabalho.

Os fundadores também necessitam pensar no legado que deixarão para a

família, o que significa pensar o futuro além do negócio. É preciso deixar as portas abertas para se discutir o real significado da vida e o que os membros da família realmente querem para si. Se uma pessoa da família não estiver bem, isso vai afetar a todos. É importante que todos busquem sua realização.

DESENVOLVER A CADA GERAÇÃO

Além do posicionamento interno, o ambiente onde o empreendedorismo vai brotar também é importante, e cabe às famílias empresárias a sua criação. Construir esse ambiente favorável ao empreendedorismo vai ficando mais difícil a cada geração porque as famílias vão consolidando modelos de sucesso – criando o paradigma de que eles não podem ser mudados – e ampliando a zona de conforto, patamares e níveis de vida que não trazem o desafio natural da sobrevivência, o que pode gerar acomodação e até o receio de arriscar-se em novos projetos.

A maioria dos fundadores que conhecemos, e cujas empresas já estão sendo administradas pela segunda ou terceira geração, tinha o posicionamento interno predominante. Eles foram imigrantes ou migrantes que buscavam sua sobrevivência e de sua família. Muitos deles abandonaram seus países e famílias de origem, fugiram de guerras e chegaram ao Brasil ou, no caso dos migrantes, a uma grande cidade, com pouquíssimo dinheiro no bolso. Algumas vezes eles chegavam apenas com o capital, que era o ofício e a determinação de ser alguém.

Uma das ações que transmite esses valores é realização do resgate da história e dos desafios vividos pelas gerações anteriores. Não há dúvidas de que se tratam de histórias difíceis e dolorosas, que vão marcar a trajetória de suas famílias, de suas empresas e de seus herdeiros. É importante que as gerações posteriores conheçam essa história, pois são o marco inicial das famílias empresárias. Somente conhecendo a história de sua família é que as gerações posteriores

entenderão e absorverão os valores que lhes deram origem.

A transferência do DNA empreendedor para as gerações seguintes pode ser feita também com ações estruturadas. As famílias empresárias criam empreendedores estimulando-os desde a infância e também proporcionando a eles experiências de ação ou trabalhos ligados ao empreendedorismo, que podem ser exercitados dentro ou fora da empresa da família.

RAÍZES EMPREENDEDORAS

Para o professor Fernando Dolabela, o estímulo ao locus interno e à criação de empreendedores, pode e deve começar na infância. Ele criou o conceito de Pedagogia Empreendedora, voltado a crianças de 4 a 17 anos, que desenvolve o potencial dos alunos para serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem, o que inclui ser proprietário de uma empresa, se for o caso. Com uma abordagem fortemente humanista, a metodologia desenvolvida pelo professor Dolabela elege como tema central a preparação do indivíduo para participar da construção do desenvolvimento social, basicamente a mesma função assumida pelas empresas familiares em sua fundação.

Inspirada por este espírito, a hÖft incentiva as famílias a estabelecerem práticas que possibilitem trazer a veia empreendedora das novas gerações. Isso pode acontecer de várias formas: há, por exemplo, famílias que criam um fundo específico para empreender, com recursos que os membros do fundo podem solicitar para começar um negócio. Ele terá vantagens com isso, mas também deverá prestar contas deste capital. O modelo estimula a postura do investidor e de prestação de contas. Outras criam negócios que servirão como laboratório para os herdeiros.

Uma família do interior de São Paulo teve uma experiência bem-sucedida. O fundador da companhia decidiu com seus três filhos que cada um deles teria uma verba equivalente para montar um

A transferência do DNA empreendedor pode ser feita também com ações estruturadas



negócio. O acordo previa que metade deste valor seria doada a cada um, e a outra metade deveria ser devolvida ao grupo à medida que os negócios progressissem. Caso os negócios não dessem certo, eles poderiam solicitar o mesmo montante inicial, para uma nova tentativa, mas aí a devolução deveria ser integral, além da metade anterior que havia sido utilizada. As experiências funcionaram: nenhum dos herdeiros precisou da segunda tentativa e o fundo recuperou 50% do valor investido nos novos negócios, que vão muito bem, gerando riqueza e desenvolvendo a capacidade de investir e administrar, além de aumentar a autoestima e a autoconfiança dos herdeiros.

Experiências desse tipo podem ser estruturadas de diversas formas. É o caso de uma família empresária que definiu que seus herdeiros da terceira geração deveriam não apenas empreender, mas aprender a conviver, como sócios e executivos. Eles eram três sócios na segunda geração e, no momento de preparar a sucessão, definiram que a melhor forma colocar em prática o que aprenderam era incentivar a terceira geração, composta de 12 membros, a montar um negócio juntos.

Depois de estudos de viabilidade, o grupo da terceira geração percebeu uma carência de academias de ginástica na cidade em que viviam e decidiram abrir uma. Aqui o laboratório incluiu o trabalho em grupo e foi um pré-requisito que o novo negócio seria tratado como uma empresa do grupo: a divisão dos papéis foi decidida entre eles, mas a governança seria da holding. A academia deu muito certo e, depois de atingidos os resultados pretendidos, foi vendida, o objetivo de desenvolvimento havia sido cumprido. Os herdeiros assumiram os papéis de sócios na companhia original da família, com a bagagem de já haver empreendido, administrado, prestado contas e vendido um negócio.

O empreendedorismo é uma forma de enxergar o mundo, requer nossa mudança de mentalidade. •

ISTOCK

SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Conteúdo e formato adequados, regularidade e entendimento das características de cada público são ingredientes fundamentais para a comunicação

Por Wagner Teixeira

No contexto das famílias empresárias, um dos aspectos mais relevantes, ainda pouco trabalhado, é a criação de um fluxo de informações eficaz entre os distintos públicos envolvidos. Grande parte da origem das discordâncias e divergências costuma ser o fluxo informal ou a falta de informação, gerando desgastes que poderiam ser minimizados e até evitados se houvesse uma estrutura definida.

O bom sistema é aquele que administra e entrega o conteúdo adequado, considerando cada público, num formato acessível, didático e atrativo, com regularidade.

Entendendo que conteúdo adequado é aquele que comunica aquilo que é relevante atendendo as expectativas de quem recebe. Formato acessível implica que a informação recebida seja de fácil compreensão.

A frequência certa é conseguir identificar o fluxo que permita entregar a variedade de assuntos, com um intervalo que equilibre o fluxo e a intensidade, sem sufocar os sócios e familiares de informações. Um sistema eficaz precisa ser construído de forma que entre seus objetivos se considere que ele é uma ferramenta de educação continuada da família, nas distintas gerações.

O sistema de informações da família empresária precisa considerar assuntos dos distintos sistemas: família, patrimônio e empresa. Cada um destes sistemas tem características particulares e objetivos específicos. Por isso, na elaboração desse sistema de informações, é preciso compreender os públicos que terão acesso ao conteúdo, para que possam ser utilizados os canais mais adequados, com a regularidade, o grau de profundidade e o sigilo necessário para cada tema.

No campo da família, a história da família

empresária e os seus valores são temas importantes a serem transmitidos através das gerações. Uma ferramenta relevante que reforça sua cultura. O sistema de informações fortalece todo o processo, divulgando eventos familiares históricos e da atualidade, bem como divulgando datas comemorativas e eventos futuros. Também pode ser o canal de divulgação do momento de vida de cada membro da família e dos projetos de vida em desenvolvimento.

Nos aspectos de patrimônio é relevante informar, para todos os familiares, o cenário no mundo dos negócios e variáveis que possam afetar os negócios: indicadores econômicos relevantes e tendências do mercado, crescimento, recessão, taxas de câmbio, retração ou expansão dos mercados, novas tecnologias, pesquisas de mercado, feiras e eventos, ou seja, selecionar os assuntos importantes em função dos sócios – público – e dos negócios da família. Neste sistema, muitas vezes, é necessário haver um processo educativo prévio, para que todos os familiares possam interpretar as informações. Caso contrário, o processo pode não resultar como esperado.

Já no campo das empresas, as informações sobre os desafios e as perspectivas estratégicas são temas importantes, da mesma forma que inovações em cada área de negócios, como por exemplo: a abertura de uma loja ou unidade, lançamento de um produto, grandes investimentos, promoção ou desligamento de um alto executivo ou até de antigos colaboradores que mantiveram contato com a família.

Importante mostrar o reconhecimento do mercado através da divulgação de pesquisas, de artigos em revistas, reportagens em jornais e principalmente prêmios recebidos, sempre que possível convidando os familiares para essas cerimônias. Compartilhar conquistas como novas parcerias e aquisições, entrada em novos negócios. Além dos relatórios financeiros, comerciais e indicadores de performance que devem estar acompanhados de notas explicativas que esclareçam o panorama atual dos negócios refletido nos números apresentados.

O segredo para se ter um bom sistema de informações para sócios e familiares é fazer um sistema ouvindo a todos que terão acesso a ele, uma pesquisa inicial com todos os públicos pode trazer à tona expectativas importantes. Considerando todos os públicos da família empresária, buscando a estrutura mais eficaz, cultivando a continuidade com sócios e familiares educados e informados. •

Um sistema eficaz é uma ferramenta de educação continuada da família

Engrenagem equilibrada

Segunda geração das Empresas Randon cultiva as raízes familiares sem deixar de avançar na profissionalização

Em abril deste ano, David Randon completou nove anos na presidência das Empresas Randon. No mês anterior, o pai Raul Randon, havia falecido aos 88 anos. A empresa fundada em 1949, em Caxias do Sul (RS), sempre teve como emblemática a figura do fundador, que esteve no comando do negócio por praticamente 60 anos. Protagonizando uma história que começou em uma pequena oficina mecânica, hoje: um conglomerado de 11 empresas, com cerca de 8 mil funcionários. E uma história de transição marcante, que demonstra que a transição planejada e com investimento no capital humano pode criar as bases para a família empresária.

A sucessão envolve sempre aspectos que vão além da substituição no comando dos negócios. A chegada da segunda geração, na Randon, marcava a mudança no processo decisório da organização. “Quando o meu pai era o presidente, ele liderava, dava os direcionamentos, era do jeito dele. Ele mandava e sempre o fez muito bem. Quando eu assumi como presidente, porém, o quadro mudou. As

decisões são compartilhadas, primeiro com meus irmãos, e depois com um grupo de pessoas, um comitê executivo. É esse modelo que criamos e está dando certo”, conta David Randon, em referência aos resultados da empresa. “Basta ver que conseguimos passar por toda essa crise. A empresa está bem, os bancos dando créditos, os clientes nos apoiando, aumentamos o nosso market share, as margens estão melhorando. Tudo isso se fez com trabalho em equipe”, afirma.

O modelo reflete a existência de um novo estilo de liderança. “Antes, o líder da família era também o líder do negócio. Hoje, estar na presidência não quer dizer que eu seja o líder da família. O meu papel é mais de executivo do que de filho, esses papéis têm de estar bem separados”, diz. E essa distinção tem um grau ainda maior. Tornar-se uma família empresária pressupõe administrar as interfaces entre os sistemas: família, patrimônio e empresa. “São três tipos de cadeira. Hoje estou na interseção, sou parte da família, acionista e executivo. E, em cada uma, eu tenho de me sentar com um chapéu diferente para as

decisões, é preciso ter um cuidado para isso”, explica.

A estrutura da organização contribui para esse discernimento. “Nós dividimos muito claramente o que é o conselho de administração, e o que é o comitê executivo. Antes, o presidente-executivo era também presidente do conselho. Hoje, o conselho me cobra, eu dou muita explicação, mesmo sendo meu irmão acionista, e eu também acionista. Eu me porto como executivo. E tem um detalhe: eu sempre

levo um executivo comigo, até para o conselho de administração conhecer melhor as pessoas”, conta.

Um desafio que colocou a liderança de David à prova, logo que assumiu a presidência, foi equalizar as expectativas do grupo heterogêneo que formava o comitê executivo. “Eram sete integrantes, além de mim. Havia pessoas de 35 a 70 anos. Imagina, lidar com a ansiedade da gurizada nova e com os mais velhos. Esse choque foi a parte

Gestão atual se caracteriza por decisões compartilhadas entre familiares e executivos

mais difícil nos primeiros quatro anos, mas consegui. As novas gerações não querem mais o modelo de liderança por ordem, elas querem um modelo de gestão mais participativo, em que é preciso discutir mais e desenvolver argumentos”, observa. Um fator primordial quando se trata da transição de gerações é preparar-se para a convivência entre gerações adultas, pois no caso das famílias empresárias, sucessor e sucedido podem estar convivendo durante



Daniel, David e Alexandre Randon, membros da segunda geração

muitos anos, não se trata de troca de comando e sim de continuidade.

Apesar de representar um novo estilo de liderança, David credita boa parte de seu aprendizado ao pai. Ele cita as principais lições deixadas por Raul Randon: “A primeira é ouvir mais do que falar. Quando se está liderando pessoas, o principal papel é saber ouvir e saber filtrar. A segunda é manter a proximidade com o cliente. Quando a corporação fica muito grande, essa sensibilidade se perde um pouco. Estar próximo te permite saber como está o mercado, olhar o que é preciso fazer e onde é possível melhorar”.

Outro ensinamento do pai fundador foi saber delegar. E esse princípio foi usado na própria escolha do sucessor. O planejamento da transição na Randon começou em 2002. “Um dia, meu pai chegou e disse que os cinco irmãos deveriam decidir quem seria o novo presidente. E tornou isso público, falou em jornais”, conta. Em 2006, quando a sucessão estava na pauta, David e o irmão Alexandre estavam envolvidos nas operações da empresa. Daniel fazia MBA em Finanças, em Chicago (EUA) mas, em 2009, já havia ingressado na corporação e também era uma alternativa para ocupar o posto. Entre as duas irmãs, Maurien atua como diretora do Instituto Elisabetha Randon,

Na visão do atual presidente, executivo familiar tende a pensar mais no médio e longo prazos

onde se concentram as ações de responsabilidade social do grupo; e Roseli, médica, que fez sua carreira fora da empresa. A possibilidade de recorrer a um executivo do mercado foi levada em conta. “Nesses encontros com a família, tentando ver profissionalmente a melhor forma de fazer a transição, tínhamos as opções de buscar um executivo para tocar os negócios e nós ficarmos mais no conselho de administração. Mas quando definimos o perfil de como seria esse presidente, tanto eu, quanto meus dois outros irmãos,

tínhamos condições de assumir. Houve uma conversa entre os irmãos e eles me elegeram”, relembra.

O fato de os irmãos estarem inseridos no dia a dia da empresa pesou para a seleção de um familiar, em detrimento de um executivo de fora. David não aponta categoricamente quais os fatores determinantes para que a escolha recaísse sobre ele. Mas acredita que alguns aspectos foram colocados na balança: estar desde 1991 na empresa, passando por vários setores, o que lhe proporcionou contato desde o chão de fábrica até os acionistas; o gosto pela área comercial; o contato constante com acionistas e investidores; vivência no exterior; além de participação ativa em entidades de classe.

Há quase uma década na presidência, David, que é formado em engenharia e administração, considera haver diferenças entre um CEO familiar e um não familiar. “Como empresa familiar, nós sempre pensamos no médio e longo prazos. Eu nunca penso em amanhã para obter um resultado ótimo, como ganhar um



Raul Randon: fundador, que simbolizava a figura do líder da família e do negócio



Empreendimento dos irmãos Raul e Hercílio começa com uma oficina mecânica



DIVULGAÇÃO / ACERVO PESSOAL

bônus, sem avaliar como estarei daqui a três, quatro anos. Todo negócio que faço junto com meus irmãos é pensando daqui 20, 30 anos”, analisa. Esse aspecto, segundo David, contribui para a sustentabilidade do negócio. “Quando é familiar, tem um toque mais humano na condução das empresas. Não é só técnico, as pessoas também são movidas pelas emoções. É possível fazer um equilíbrio. Não é demérito ter um CEO que seja acionista. Isso passa muita confiança para os executivos e para os escalões abaixo”, comenta.

Ele observa, com base nas viagens que tem feito ao exterior nos últimos 15 anos, que a visão sobre a empresa familiar tem mudado até mesmo em países que costumavam associar essa condição a uma gestão mais amadora. “Nos EUA, quando se dizia que o diretor-geral era da família, eles torciam o nariz. Na Europa era o contrário, elogiavam. Porque eles têm um sistema mais parecido com o que temos aqui, com empresas menores, que passam por gerações, há empre-

sas com 400 anos. Depois, com todos os escândalos que aconteceram nos EUA, envolvendo grandes empresas que não tinham um dono, um acionista principal, eles começaram a olhar de modo diferente. Eu tenho observado muito isso. Hoje, quando eles olham uma empresa que tem um presidente familiar, que conhece a fundo o assunto e que está tocando o negócio, dão mais valor do que davam no passado”, conta.

Na visão de David para o futuro, as raízes familiares não impedem que a empresa avance. Com capital aberto desde 1971, a Randon tem atualmente 21% das ações de fundos estrangeiros que aplicam na empresa. “Se olhar a Randon hoje e quando eu assumi, posso dizer que ela avançou na profissionalização. Já vinha sendo profissionalizada. A minha função, como presidente, e a de meus irmãos é de fazer com que a empresa na segunda geração se torne bem mais profissionalizada, com base em decisões compartilhadas”, afirma. •



Lugar à mesa

O que levar em conta na hora de escolher um conselheiro de administração independente

O ingresso de um conselheiro de administração sem vínculo familiar representa um momento importante na história de uma família empresária. Em tese, alguém de fora pode contribuir com uma visão e uma bagagem de quem viveu outras realidades e, com isso, descortinar alternativas nem sempre claras para quem está acostumado a pensar e operar de um mesmo modo. Por outro lado, não faltam histórias em que o choque de ideias mais emperrou do que dinamizou o fluxo das organizações. Daí a importância de uma boa escolha.

O bom encaixe de um conselheiro externo depende, em grande medida, do nível de maturidade da família e do próprio conselho. Na visão de Wagner Teixeira, sócio da höft, quanto mais amadurecido estiver o conselho, menor a chance de família empresária contar com a chegada de alguém visto como um salvador da pátria ou um mediador para as questões familiares. “Quando se está no processo de amadurecimento da família e do conselho, o conselheiro costuma vir para ampliar a visão de negócio, criar desafios para a família, ele chega para ser o perfil complementar do conselho existente. E, muitas vezes, também auxilia no processo de evolução do próprio conselho”, conta.

Para o diretor-executivo da empresa de recrutamento Page Executive, Fernando Andraus, a chegada de um conselheiro com experiências em realidades diferentes pode contribuir para ampliar o repertório da família empresária. “É muito frequente que os gestores familiares passem a exercitar sempre a mesma visão – e há um potencial risco de vício de visão quando se está envolvido há muitos anos na mesma prática.” Outro benefício pode ser notado especialmente em momentos de transição de gerações. A entrada de um conselheiro independente evita a concentração de questões estratégicas em uma única pessoa. “Quando o fundador está se afastando do dia a dia, passando o bastão

para um filho, um sobrinho ou mesmo para um executivo de mercado, é bastante recomendável buscar alternativas complementares para garantir que as melhores práticas de governança sejam implementadas”, diz Andraus.

Os caminhos mais comuns para a escolha de um conselheiro externo são a indicação de algum membro da família, o pedido de sugestão a alguma fonte do mercado ou o serviço de uma empresa especializada nesse tipo de recrutamento. Não existe uma fórmula que assegure a escolha do candidato ideal. No entanto, quanto mais criterioso for o processo de seleção, maiores as chances de preencher a cadeira com a pessoa certa. “Independentemente da forma como o conselheiro chega, é importante ter uma visão crítica de um profissional ou de um serviço especializado. Mesmo que seja uma indicação, é importante encaminhar a questão para uma empresa que faça uma análise desse perfil e não confiar apenas na indicação ou no currículo. Além do perfil técnico, é preciso contar com uma análise comportamental desse conselheiro”, recomenda Wagner Teixeira. Segundo ele, muitas vezes a família só enxerga o lado bom do postulante. “Mas o lado comportamental pode trazer consequências tanto para a

O bom encaixe de um conselheiro externo depende, em grande medida, do nível de maturidade da família e do próprio conselho

família quanto para o negócio”, alerta.

Mesmo que a escolha recaia sobre o perfil certo para o lugar certo, é preciso ficar atento a algumas armadilhas que costumam aparecer na relação entre conselheiro e família empresária. Uma delas é usar o conselho de administração para tratar de temas que pertencem a outras esferas. “Se a família não tiver um fórum para abordar questões familiares e patrimoniais, elas tendem a ir parar nesse novo órgão. Esse é um equívoco, trazer um conselheiro de administração para resolver problemas que não são de administração”, conta Teixeira.

É fundamental ter clareza de qual é o papel do conselho de administração. “Nós defendemos a estruturação da governança da família empresária, para poder separar o que é um conselho de administração e o que será o conselho familiar ou um conselho de sócios ou até um conselho familiar societário. Deixar claro qual vai cuidar do negócio e qual vai cuidar da família e do patrimônio”, reforça Teixeira.

Também acontece com relativa frequência, especialmente em famílias empresárias bem-sucedidas, as resistências a quem chega com propostas novas. “Aparecem argumentos como: ‘aqui sempre funcionou assim’, ‘desta forma sempre deu certo’. O fazer diferente ou até um questionamento diferente podem gerar resistências. Outra fala comum é ‘ele não conhece do nosso negócio’. O bom conselheiro tem de entender do universo de negócios, estar conectado com o mundo empresarial de forma geral e não só do negócio”, observa o consultor da höft.

Na visão de Andraus, os mecanismos de defesa ficam mais ativos quando as propostas envolvem mudanças de pessoas. “Com o passar do tempo, é muito comum que as pessoas permaneçam na empresa mais por lealdade do que por desempenho. Então, é muito frequente que, num processo de gestão de mudanças, junto com a mudança de estratégia, seja preciso mudar as pessoas



– não que seja obrigatório, mas acontece.” O diretor da Page também chama a atenção para questões de natureza emocional que costumam direcionar decisões. Ele cita o caso de um colega que entrou para um conselho que propunha a redução do portfólio da companhia, pois parte dos produtos não tinha a performance de mercado desejada. “Houve uma resistência muito grande do fundador da companhia, porque ele tinha um carinho por uma marca que deveria ser descontinuada. Mesmo que economicamente não fizesse sentido, era um tema emocional que acabava prevalecendo sobre os interesses dos sócios”, conta.

De acordo com os consultores, dois atributos precisam ser colocados em prática para superar eventuais resistências. “O diálogo deve ser estabelecido sempre baseado em dados e fatos que facilitem o convencimento. Quanto mais científico o argumento puder ser, melhor”, recomenda Teixeira. Ter paciência é outra virtude necessária. “É preciso lembrar que esse não é um processo que se faz de forma disruptiva, mas de maneira gradual”, alerta Andraus.

Até porque o papel do conselheiro muda conforme o nível de amadurecimento do conselho de administração.

“No início, a empresa pode precisar de um perfil de um conselheiro que ajude a estruturar o conselho e a criar indicadores, o painel de controle da empresa: as informações, as pautas fixas, os pontos de apoio, ajudando a estabelecer o diálogo e a nova maneira de trabalhar. Muitas vezes, este é o momento em que se começa a preparar a empresa para um monitoramento seguro, garantindo aos sócios que

Dialogar com base em dados e fatos e ter paciência são atributos necessários ao conselheiro externo para superar resistências

poderão ficar mais distantes do dia a dia”, explica o consultor da hōft. Quando o conselho de administração está num estágio mais avançado, o foco é direcionado para o que vem pela frente. “Com o amadurecimento, o futuro ganha muito mais destaque do que o painel de controle. O monitoramento passa a ser uma parte menor da reunião”, acrescenta.

Há ainda a etapa que fecha o ciclo: a própria sucessão dos conselheiros. E esse é um momento que exige reflexão. “Assim como a zona de conforto aparece para os membros familiares quando tudo está funcionando, isso também pode ocorrer com o conselheiro independente, depois de um determinado período. Pode-se argumentar ‘o conselheiro que é realmente um conselheiro não deixa isso ocorrer’. Mas todo ser humano tende a ter esse comportamento”, analisa Teixeira. Outra razão para a mudança é que as próprias necessidades estratégicas das empresas mudam. Com isso, é recomendável ter à mesa pessoas com um perfil mais alinhado ao novo momento da organização. “Essa substituição é importante para gerar novas visões, novos desafios, novas críticas, ou seja, novos incômodos”, afirma Teixeira.

ISTOCK

DITO E FEITO

Por melhores e mais profundos que sejam os planos estratégicos, grande parte deles termina numa gaveta

Por Renata Bernhoeft

Ao longo da vida das famílias empresárias, as conquistas parecem ser fruto de garra, dedicação e muito trabalho, mas no decorrer desta história existe um momento, em que as estruturas se tornam maiores e mais complexas, e todos se dão conta: “Precisamos de planos. O crescimento ocorreu de forma intuitiva, a trajetória está consolidada, sempre existiu uma clara liderança e agora temos mais envolvidos, precisamos de alinhamento: para onde vamos?”

O primeiro desafio é vencer um paradigma histórico: de que planos nunca parecem ter sido necessários, e a grande prova disso é que o modelo do fundador foi bem-sucedido, porém, a continuidade vai requerer cada vez mais estruturação.

O próximo obstáculo a ser vencido é a premissa de que os planos deveriam estar concentrados num grande líder, ou apenas nos que estão envolvidos nos negócios. É preciso considerar a premissa da estrutura societária, à medida que as gerações avançam, o capital se pulveriza e isso demandará maior articulação para manter o envolvimento e a coesão do controle. Romper estas barreiras parece simples em teoria, mas, na prática, implica confrontar tradições de uma cultura histórica.

Vencidos os desafios iniciais, é nesse momento que todos se mobilizam, e se envolvem, para elaborar um plano de futuro, ou em termos empresariais, um planejamento estratégico. Esta etapa tende a ser motivadora e empolgante, um grande debate em torno de oportunidades, novas atitudes, inspirações para a mudança, visões desafiadoras; um sentimento similar a quando encontramos um bom programa para nossa mudança pessoal, um método que nos traga uma renovação da crença em nossa própria capacidade de superação.

O desafio é vencer o paradigma de que planos não são necessários, pois o modelo do fundador foi bem-sucedido

Elaborar um plano estratégico com o envolvimento de gestores, sócios e familiares, já é por si só um diferencial competitivo. Ao chegar a este ponto, muitas famílias empresárias já estão com a sensação do dever cumprido. O que não enxergamos muitas vezes, é que o maior desafio não se trata de consolidar os planos. E sim, o que acontecerá em seguida, a implantação. Pois o que acontece, de fato, com os planos estratégicos? Por melhores e mais profundos que sejam, grande parte deles termina numa gaveta.

Qual a principal barreira que precisamos enfrentar? David H. Maister, renomado professor britânico, afirma que a maior barreira para a implementação de uma visão é coragem. Muitos não têm a coragem de se manter fiéis aos planos e objetivos que definiram e com os quais se comprometeram. Planejar é empolgante, ter uma atrativa visão de futuro. Já o cotidiano, não.

Parece óbvio que, se passarmos a maior parte do tempo fazendo algo que sempre fizemos, o resultado não irá nos conduzir na direção de novos objetivos. “Todos sabemos o que é correto fazer, a diferença entre atingir a média ou superar expectativas, está em ir além do básico, fazer mais, fazer sempre, manter a disciplina constante. Fazer o que é mais fácil não tem nada de imoral, mas significa que não vou obter os benefícios de um objetivo estratégico”, afirma Maister.

Obviamente resistir ao fácil é difícil. Temos que apostar em nós mesmos, alinhar e acreditar em nossa visão compartilhada. Ter a coragem, envolver e incentivar a todos, para mantermos nossas convicções. Acreditar na visão de futuro que fixamos para nós mesmos, é uma coisa. Viver com a garra necessária para atingi-la, é outra. Situações como esta são muito comuns. De fato, são inevitáveis.

Todas as estratégias, em algum momento, envolvem uma troca entre fazer o fácil e conhecido, ou implementar a cada dia a visão de excelência que estabelecemos para nós mesmos. Se realmente desejamos chegar aos resultados definidos, devemos estar dispostos a fazer estas escolhas, agindo com crença total em nossa visão, caso contrário, não convenceremos ninguém mais. Em resumo, definir uma visão compartilhada traz um primeiro compromisso, realizá-la é uma tarefa que requer coragem contínua. •

esforço de todos

Em vez de distinguir uma família empresária, o prêmio de 2018 se transforma em homenagem a uma obra conjunta

O objetivo desta edição é fortalecer o intuito para o qual o Prêmio Família Empresária foi criado em 2010, que é homenagear e reconhecer as famílias que desenvolvem o planejamento da sucessão nos três sistemas de forma estruturada e, ao mesmo tempo, estimular outras famílias para este caminho.

Após oito edições de reconhecimentos individuais, a versão 2018 vem homenagear oito famílias em evolução. Este ano vamos fazer um reconhecimento coletivo, reconhecendo algumas famílias que decidiram assumir o compromisso de se tornar uma família empresária, assumindo as responsabilidades, avançando em seu projeto de continuidade e se desenvolvendo neste caminho.

Mesmo em diferentes estágios de evolução, com desafios distintos e cada qual com suas particularidades, as oito homenageadas deste ano têm em comum os compromissos de

construir o futuro, cuidar das relações familiares e societárias, atuar na formação e desenvolvimento de seu capital humano, focar a perenidade do negócio e de planejar e administrar os processos de transição de gerações.

Conforme decisão do Comitê, o prêmio deste ano é um reconhecimento às famílias empresárias que encaram esse complexo desafio de preparar o amanhã, com todos os alinhamentos necessários para essa jornada.

A partir deste ano também, o prêmio passa a ser um reconhecimento conjunto das empresas hōft, Vaini consultoria, Page Executive e Tozzini Freire Advogados. A Unidos pela Vida, instituição que se preocupa com a divulgação da doença da Fibrose Cística no Brasil, é entidade beneficiada com as doações deste encontro.

O empenho das famílias empresárias está retratado nas histórias a seguir, protagonizadas por CasaPark, Credit Brasil, Docol, Minasligas, NC Imóveis, Real Moto Peças, Sakura e Supermercado Nordestão.



TUDO EM CASA

PARA SE UNIR
É PRECISO SABER
SEPARAR, ESSA
FOI A LIÇÃO
APRENDIDA
NO CASAPARK

Olhar separadamente para atuar conjuntamente. Esse poderia ser um lema da família Valença, que comanda o CasaPark, um shopping de decoração em Brasília. Saber distinguir as questões de natureza familiar das que pertencem ao âmbito do negócio foi uma conquista dos cinco filhos do empreendedor Ivani Valença.

Após uma pausa nos negócios, devido à morte da esposa, o patriarca decidiu, ao final dos anos 1990, que era o momento de voltar a empreender. Em conversa com os filhos Ivan e Ivana, surgiu a ideia de levar a marca Tok&Stok para a capital do país. O dono da rede topou, desde que a loja ficasse num shopping center. Ivani aceitou a condição. Só que a seu modo. Decidiu construir o shopping. “O CasaPark nasceu com a ideia de ser um shopping voltado para a casa. Em 2000, foi inaugurado, só com o andar térreo, com lojas para decoração”, explica Maria Thereza, a filha caçula.

Ela conta que os filhos sempre tiveram o hábito de ajudar o pai nos negócios. No CasaPark, não foi diferente. Até

quem nunca atuou na gestão, ajuda. É o caso de Isabela, a filha do meio, que foi estudar arquitetura e usa os conhecimentos para ajudar no negócio. “Ela tem esse olhar de arquiteta. Fala o que falta, o que a gente precisa mudar. Ela está fora da gestão, mas participa do conselho”, diz Tetê, como é mais conhecida. Atualmente, o papel de cada um está definido e o ambiente é de decisões coletivas. Ivan é diretor comercial, Ivana é diretora de marketing, Iran é superintendente e Maria Thereza, após ter um restaurante no shopping por 16 anos, hoje atua na área comercial com Ivan.

A história de união que faz o negócio se desenvolver passou por turbulências. Em 2013, havia desgastes entre os irmãos, sobretudo pela condição que o patriarca havia colocado o filho mais velho. “Na hierarquia, meu pai pôs o Ivan numa posição como a dele. Isso não incomodava tanto os irmãos, mas o próprio Ivan estava desconfortável”, conta Tetê.

Depois de debates sobre a continuidade foi instituído um Conselho de Fa-

mília, com reuniões semanais, das quais os cinco participam. Este órgão, apesar da nomenclatura, tem um caráter tanto societário quanto de gestão. “Agora tudo é discutido na reunião. Antes, era um processo informal, com muita coisa concentrada no Ivan. Começamos a discutir o papel de cada um na empresa. Hoje as decisões são tomadas por maioria”, observa.

Paralelamente, os irmãos se dispuseram a fazer uma terapia familiar. Ficou claro para os cinco que as sessões com a psicóloga eram o espaço para equacionar as questões de relacionamento. “Aprendemos que ali era o lugar de se tratar os temas de família, não na reunião da empresa. Mudamos o nosso padrão de comportamento”, diz. “Hoje sabemos separar o que é família e o que é empresa. Tanto que, quando estamos juntos, raramente falamos sobre o trabalho e no trabalho raramente misturamos alguma questão pessoal”, acrescenta Tetê.

Assim o CasaPark prepara o ambiente para a chegada da próxima geração.





CLAREZA DE PAPÉIS

GOVERNANÇA
ESTRUTURADA
FACILITA CONVÍVIO
E CRESCIMENTO

Após 34 anos de carreira no mercado financeiro, Antonio Catenacci decidiu que era o momento de montar o próprio negócio. Após pesquisar o mercado, decidiu manter-se na área em que tinha expertise. “Concluí que eu tinha de fazer o que eu sabia fazer, que era lidar com crédito”, recorda. Em 1996, abriu a Credit Brasil, em um pequeno escritório, com quatro funcionários.

Em 2005, o filho Gustavo, começou a se aproximar da empresa. Catenacci orientou o filho recém-formado em administração a buscar uma experiência no mercado. “Querida que ele sentisse o que era ser empregado e como era trabalhar num ambiente desafiador”, conta. Após um ano e meio em um banco, Gustavo retornou com planos arrojados de crescimento. Para isso, a Credit Brasil precisaria acentuar seu processo de profissionalização. “Aumentamos os controles, investimos em TI, implantamos processos mais consistentes de governança. A empresa tinha tudo isso. Como era pequena, os processos eram eficientes, mas insuficientes para enfrentar o nosso desafio de crescimento”, explica.

A Credit Brasil experimentou crescimento significativo. Hoje tem 140 funcionários. Mas, para chegar a esse ponto, Catenacci considera que o cuidado com a questão da governança foi



fundamental. “Antes havia muita confusão. Eu sempre fui o executivo maior do meu negócio. A partir de um momento, estabelecemos que o Gustavo assumiria a área executiva junto com outro diretor e eu iria para o conselho de administração. Eu usava o chapéu de dono, o de executivo, o de pai. Durante três anos surgiram conflitos”, conta. A solução se deu em duas frentes: um trabalho de governança familiar e outro de governança corporativa.

Em 2013, foi criado um Conselho de Família, com os quatro integrantes do núcleo Catenacci, o fundador, sua esposa, o filho que atua na gestão, e a filha que se tornará sócia, com reuniões a cada trimestre. Seguindo a premissa de consolidar a mudança todos os familiares, participaram de programas de formação para compreender os distintos papéis, as necessidades de formação e desenvolvimento para o papel de sócios, e o funcionamento de um sistema de governança com boa comunicação e prestação de contas.

Na sequência, começaram os trabalhos de estruturação da governança corporativa, que formalizou o Conselho de Administração. “Com a constituição de um Conselho conforme manda o figurino, as coisas ficaram muito claras. Antes havia conflitos por interferência minha no executivo, o pessoal do executivo muitas vezes deveria buscar deliberação no conselho e isso também não acontecia”, observa. Atualmente o Conselho de Administração é composto por quatro membros: Catenacci, como presidente do conselho; Gustavo, presidente da empresa; um conselheiro independente e um conselheiro investidor. Eles se reúnem mensalmente para monitorar resultados, acompanhar a implantação dos planos de gestão, debater desempenho e perspectivas de futuro.

“A governança, no nível corporativo e no nível familiar, ficou facilitada. As coisas se encaixaram, cada um passou a saber perfeitamente até onde vão as suas atribuições, as suas responsabilidades, as suas alçadas”, conta Catenacci.



FLUXO NATURAL

PLANEJAMENTO
E VISÃO
COMPARTILHADA
DÃO O TOM
DA TRANSIÇÃO
NA DOCOL

Em 1956, os irmãos Edmundo e Egon Doubrawa e o cunhado Amandus Colin decidiram abrir uma torneria e oficina de consertos em geral, em Jaraguá do Sul (SC). Em 1958, a Docol (junção das sílabas dos sobrenomes) mudou-se para Joinville, onde a produção de válvulas marcou os primeiros passos da indústria que hoje exporta seus metais sanitários para os cinco continentes.

Amandus deixou a empresa ainda nos anos 1960. Egon cuidou da área comercial e Edmundo presidiu a empresa até 1988, quando passou o bastão para o filho Ingo, engenheiro químico, que assumiu o cargo depois de trabalhar na Alemanha, e quem posteriormente consolidou as participações societárias.

O representante da segunda geração ficou no comando da empresa até 2016. A sucessão poderia ter impactos na empresa, não só pelo tempo de permanência no cargo, como pelo estilo de liderança. Mas o planejamento deixou o processo “natural”, na definição de Vanessa, sócia da Docol e filha única de Ingo. Neste processo era preciso compreender o que cada um desejava, e foram instituídas as reuniões de família regulares, reunindo o casal fundador e o casal da próxima geração.

ISTOCK

“Foi muito bem estruturada essa transferência de poder. Houve um trabalho interno só com a família, em que fomos decidindo as coisas e foi uma transição natural, não uma mudança forçada ou imposta”, conta. Uma das decisões foi a saída de Vanessa das funções executivas. Ela, que já havia trabalhado nas áreas de auditoria interna e RH, passou a atuar como sócia.

A presidência ficou a cargo de Guilherme Bertani, marido de Vanessa, que antes era diretor-superintendente, um parceiro de Ingo, que vivenciou as raízes de seu estilo de gestão, durante quase 20 anos de empresa.

Mesmo após deixar o comando da gestão, Ingo continuava a frequentar a empresa, consciente de que a transição fora concluída. “Ele estava presente, percorria a fábrica, mas sem ingerências, sem passar por cima”, conta Vanessa. Em abril de 2017, quando aguardava um grupo para um treinamento, sofreu um infarto fulminante. O fato provocou abalos, mas em nenhum momento colocou em xeque o destino da Docol. “Para nós foi uma coisa muito pesada, em termos pessoais, pela forma abrupta como ele faleceu, mas o dia a dia, o rumo da empresa não foi afetado”, diz Vanessa.

Ela considera que o pai deixou duas características muito marcadas no cotidiano da organização. A primeira é a ética. “Ele sempre falava sobre colocar a cabeça no travesseiro e dormir sossegado, fazer tudo dentro da lei. Esse legado permanece”, conta. O segundo traço é o gosto pela inovação. “Fomos os primeiros a trazer para o Brasil os produtos economizadores de água, com a ideia de preservação do recurso. Essa cultura da inovação é muito presente na empresa”, acrescenta.

Além de se mostrar ao mercado como uma empresa antenada com os novos tempos, Vanessa explica que nos últimos três anos, a Docol tem trabalhado no sentido de fortalecer “uma cultura de protagonismo, de resultado, de mérito”. Esse é o fluxo para o futuro.



QUANDO A GOVERNANÇA DÁ LIGA

ENTENDIMENTO
DO PAPEL DE SÓCIO
FACILITA INTERAÇÃO
ENTRE GERAÇÕES

“Sem uma boa governança não há perspectiva de futuro numa organização.” A afirmação é de Felipe Simões Zica, Presidente do Conselho Familiar Societário da Minasligas, indústria de ferro silício, microsilica e silício metálico, com sede em Belo Horizonte (MG).

Membro da segunda geração, Felipe é filho do fundador José Rodrigo Machado Zica, que ergueu a Minasligas com os irmãos Petrônio, José Carlos e Tadeu, além do cunhado deles, Paulo Cezar Fialho.

Após a morte de José Rodrigo, a empresa iniciou um processo de transição de gerações, que envolveu membros das duas gerações e dos três núcleos societários existentes na Minasligas. “Meu pai sempre foi uma liderança muito forte na empresa e na família, sua morte prematura causou um vazio muito grande em todos. Assim, acho emblemático a forma com que todos agarraram o trabalho de transição como uma oportunidade de desenvolvimento. O respeito ao legado deixado pela primeira geração é muito forte na segunda geração e isso foi e tem sido muito importante para a força da nossa sociedade”, analisa Felipe.

Após a etapa do Diagnóstico Societário, houve reuniões periódicas para se chegar ao Protocolo Societário. “A redação foi escrita palavra a palavra pelo grupo de trabalho e validada com os núcleos”, conta.

Ele conta que esse período proporcionou vários aprendizados. “Dialogar, trocar opiniões, entender o ponto de vista do outro, colocar o seu ponto de vista, aprendemos a conversar como sócio, membros da primeira e segunda gerações aprenderam a relacionar-se como sócios.”

Os sócios foram orientados a separar bem Empresa x Patrimônio x Família, além de seguir a máxima “Quem tem Sócio tem patrão, tem que dar satisfação”.

E montaram o Conselho Familiar Societário, órgão que reúne sócios de cada núcleo familiar. O Conselho de Administração passou a atuar mensalmente com a presença de conselheiros independentes, além dos familiares, seguindo boas práticas de governança corporativa. Foi criado também o Portal da Governança, onde o Orçamento e Acompanhamento Orçamentário da Empresa, entre outros documentos, são postados para consulta regular dos sócios.

“A implantação desses processos se deu de forma gradativa, ‘subindo os degraus’ da governança, um passo de cada vez, a medida em que as demandas foram existindo, mas de maneira dinâmica”, diz Felipe.

Ao galgar esses degraus, Felipe notou mudanças positivas. “A principal conquista, a meu ver, é o amadurecimento dos sócios. O sócio bem educado no tema ‘governança familiar’, é valorizado pelo seu papel de sócio, entende o contexto da empresa e contribui muito, mesmo não atuando no dia a dia da empresa. Criar um ambiente de prestação de contas e participação dos sócios ajuda muito para que a evolução e os desafios de qualquer empresa sejam compreendidos e apoiados pelos sócios”, avalia.



FUTURO EM CONSTRUÇÃO

IRMÃS COM PERFIS DIFERENTES ADOTAM O VERBO COMPARTILHAR EM VEZ DE DIVIDIR

Nelson Carvalho nasceu numa fazenda, filho de agricultores, que, mesmo sem terem tido acesso à educação, queriam que os filhos estudassem. Quando completou 10 anos, os pais o levaram para viver com o irmão, em Campo Grande (MS), para iniciar a alfabetização. Nelson chegou a cursar a Engenharia Civil na UNB. Fixou-se em Rondonópolis (MT), onde fundou a NC Imóveis, com a esposa Mara. Construiu casas com base em projetos estruturados, loteamentos e bairros.

Em 2014, o empreendedor estava preocupado com o futuro, com a divisão do patrimônio entre as três filhas. Melisa, a mais velha, administrava com o marido, os negócios do casal. Letícia, a do meio, tocava os empreendimentos imobiliários com o pai desde 2005, enquanto Denise, a mais nova, era designer de joias em São Paulo.

A partilha poderia significar o enfraquecimento do negócio. Mas o verbo conjugado foi compartilhar, em vez de dividir. As duas outras filhas entraram na empresa. Por decisão de Nelson, Denise assumiu a área de marketing para cobrir o período de licença-maternidade de Letícia. O que era circunstancial se revelou um caminho possível. E assim também com Melisa, que, formada em psicologia, assumiu o RH, área em que tinha experiência.

Para ver se seria viável as três trabalharem juntas, o desafio foi executarem o projeto de uma praça. A tarefa não só foi cumprida, como tem desdobramentos até hoje. Duas praças foram criadas, outra será finalizada em 2018 e uma quarta deverá ser adotada em conjunto com outros empresários da cidade.

Embora o desempenho tenha superado a desconfiança inicial, ainda havia resistências, reforçadas também por Letícia, acostumada com a sintonia com o pai. “A Melisa e a Denise são muito diferentes de mim e tudo o que é diferente assusta. Fiquei dez anos trabalhando com o pai, eu e ele decidindo as coisas”, reconhece Letícia.

Repetir o modelo do pai e agir como dona, tendo sócias, criou uma tensão que beirou a uma ruptura. “Mas voltamos e houve um trabalho de como entrar, quais seriam os nossos papéis, no que éramos boas e o que poderíamos agregar ao negócio”, conta Melisa. O convívio foi revelando mais potencial para sinergias do que para cisões. Hoje Letícia se mostra convicta de que a entrada das irmãs com perfis diferentes foi enriquecedora: “Vejo que foi bom, existem outros olhares”, diz.

A nova configuração refletiu nos negócios. “Antes, o negócio era só loteamento. Agora, com a área de construções, começamos com casas em condomínios e vamos para prédios. Agora tem um setor de engenharia”, conta Melisa. “Para mim ficou claro que, para ser grande, precisávamos estar juntas. Se houvesse divisão, não seria o mesmo negócio”, acrescenta.

Para isso, houve um trabalho para criar compromissos, tais como ouvir a outra até o final, respeitar pontos de vista diferentes e buscar o consenso, além de debater as razões pelas quais desejariam permanecer juntas numa família empresária. Posteriormente os maridos também foram envolvidos para se certificar de que se tratava de um projeto de vida dos casais. Foram instituídas as reuniões regulares que tratam tanto das pautas de negócios quanto das questões familiares.



TRÂNSITO COM INFLUÊNCIA

INVESTIR EM FORMAÇÃO É O CAMINHO DA SUCESSÃO NA REAL

Da mesma forma que um carro precisa estar com todas as engrenagens funcionando para cumprir seu trajeto, a analogia serve também para a Real Moto Peças, empresa do segmento atacadista de autopeças e acessórios.

Sediada em Uberlândia (MG), a Real

tem vislumbrado o modo para seguir em frente: investir em capital humano e pavimentar o caminho para a nova geração mostrar seu potencial.

Fundada há 56 anos, a empresa nasceu da iniciativa dos irmãos João (já falecido) e Otahyde Gomide. Eles estiveram à frente dos negócios por quase quatro décadas. A segunda geração ingressou na gestão nos anos 1980, mas levou um tempo até que tivesse espaço para participar das decisões estratégicas. “Eles criaram a empresa praticamente do zero e foi somente aos poucos que aprenderam a confiar nas nossas ideias e a apostar nas nossas sugestões”, declarou Otayde Gomide de Souza Júnior, da segunda geração. Ao longo do tempo, os filhos dos fundadores passaram a participar mais de todo o processo e conduziram os negócios a um novo estágio. Hoje Rogerio e João permanecem na gestão.

Se os filhos dos fundadores sentiram os benefícios de terem seu campo de atuação ampliado, agem do mesmo modo com a geração seguinte. “A gente sente uma cultura, por parte da segunda gera-

ção, em que há bastante espaço para expor as ideias”, conta João Neto, membro da terceira geração e coordenador jurídico. Outros dois membros da terceira geração ocupam posições de gestão na Real: Victor, que é coordenador administrativo, de RH e de relações trabalhistas e Felipe, supervisor de crédito.

João tornou-se funcionário da empresa em 2015. Antes, havia sido estagiário, em 2011, ano em que foi implantado o Protocolo Familiar, que estabelecia que, após o período de estágio, o membro da família não poderia ser contratado. Para voltar à empresa, seriam necessárias três condições: experiência de dois anos no mercado, pós-graduação e a existência de vaga. Nenhuma vaga seria criada para o ingresso de um familiar.

“O estágio era uma oportunidade para ver se era isso que a gente queria fazer no futuro e, por parte da empresa, verificar se a gente tinha perfil para trabalhar aqui. Era uma via de mão dupla”, comenta João. Formado em Direito, ele considera que o período foi um divisor de águas para ele: “Conheci o departamento jurídico, as práticas da empresa e isso realmente despertou a vontade de trabalhar aqui dentro”.

À época do Protocolo, um grupo de trabalho envolvendo as duas gerações instituiu o PFS – Programa de Formação de Sócios, iniciativa para congregar a família a preparar-se para o desafio de atuar no papel societário. Foram desenvolvidos módulos, de aspectos financeiros e jurídicos até visitas às áreas da empresa. Também foi criado o Comitê Executivo. Hoje, esse comitê é composto pelos três membros da segunda geração, os três da terceira e um consultor externo.

“A entrada da terceira geração criou um movimento de modernização na gestão da empresa. A segunda geração é muito voltada para o comercial. Nós três entramos em áreas administrativas, e como nos deram liberdade, começamos a trazer projetos novos”, diz João Neto. Ele conta que atualmente há uma ênfase em treinamento de pessoas, de lideranças e também no desenvolvimento profissional dos membros da terceira geração.



ISTOCK



NOS DEVIDOS LUGARES

PROCESSO DE TRANSIÇÃO REORIENTA ESCOLHA DE CAMINHOS

No início de 2015, a Família Medeiros, realizava seu III Encontro de Família Empresária, com o objetivo de aumentar a integração familiar e o preparo de todos para o exercício do papel societário. Estavam presentes os quatro irmãos sócios, suas esposas e seus descendentes, reunindo 20 familiares.

O tema da reunião havia sido preparado pela nova geração, um convite para que cada um dos membros da família apresentasse o seu projeto de vida, e abrisse um espaço de troca e suporte mútuo. Como resultado de um período de amadurecimento, os jovens convidaram seus pais para uma quebra de paradigma, uma atitude que simbolizou uma das grandes transformações no caminho para tornar-se uma família empresária.

Dos 12 membros da terceira geração da família Medeiros, 11 mantinham vínculos de trabalho com a rede de supermercados Nordestão, em Natal (RN). Para os descendentes de José Geraldo, Manoel Etelvino, Félix e Leôncio; a premissa de manter-se na empresa parecia ter mais um caráter de tradição do que representar um desejo verdadeiro de realização individual. Foi assim que cinco deles entregaram suas carteiras de trabalho simultaneamente para deixar a empresa, e nessa mesma ocasião leram

uma mensagem, que havia sido redigida pelo grupo todo, para justificar essa decisão aos pais. Eles gostariam que realmente só estivessem vinculados à gestão aqueles que tivessem o desejo genuíno de construir suas carreiras atreladas aos padrões de mercado, encarando o desafio profissionalmente, mesmo na empresa da família. Foi um ato simbólico, que teve origem na revisão feita pela terceira geração do acordo societário em vigor desde 2012.

Os pedidos de desligamento surpreenderam membros da segunda geração. “Para alguns pais, foi ‘um tiro no peito’, porque a gente vem de uma cultura familiar em que filhos têm de suceder os pais, naturalmente. Quando os filhos desistem desse projeto, eles não aceitam muito bem, mas a gente sabia que era o melhor caminho”, conta Cristiano Medeiros, da terceira geração. Os pais haviam sido sócios durante anos, numa típica sociedade do trabalho e agora participavam da transformação para uma sociedade mista, de capital e trabalho. Uma transição que implicava compreender que nem todos teriam desejo ou vocação para a gestão.

A surpresa também não acabaria neste momento, em seguida todos os familiares receberam também o anúncio de Manoel Etelvino de Medeiros, presidente da empresa, e um dos irmãos. Ao compartilhar seu projeto de vida, comunicou que permaneceria na gestão por mais 2 anos e solicitava que o processo de sucessão executiva fosse planejado.

O impacto foi significativo, especialmente se comparada à primeira transição, que ocorreu sem sobressaltos. A história da empresa data do início dos anos 1970, com um armazém aberto por Leôncio Etelvino de Medeiros. Apesar de episódios dramáticos, como dois incêndios, o negócio prosperou com o empenho de quatro dos dez filhos do fundador. Hoje são nove lojas da marca Nordestão e uma do atacarejo Superfácil.

Cristiano conta que a saída de mem-

bro da terceira geração se deveu em grande parte à ausência de um plano de carreira para os executivos familiares que, sem perspectivas de crescimento, ficavam desmotivados. “O que os fazia continuar no negócio era o fator emocional, ter um lugar para estar todo dia. Muitos estavam na empresa havia mais de 10 anos e não conseguiam se enxergar em outra rotina”, diz. O risco de estender tal situação foi ficando claro para todos. “Precisávamos de pessoas que quisessem se dedicar ao negócio. Com isso, todos ganharíamos, porque a empresa seria mais produtiva e porque nós, na condição de sócios, teríamos o resultado, vendo a empresa crescer e recebendo os dividendos”, diz.

Os membros da nova geração que permaneceram trabalhando no negócio, poderiam participar de um processo estruturado, que desembocou no acompanhamento de carreira desses executivos familiares. Hoje existe um Comitê de Continuidade para lidar com essa demanda. “Começamos um movimento de equiparar os executivos familiares a executivos de mercado, exigindo a entrega do trabalho e remunerando adequadamente”, diz.

As reuniões da terceira geração também levaram a mudanças na estrutura de governança. Foi proposta a fusão dos conselhos de sócios e de família. Hoje há Conselho Sócio-Familiar (CSF), em que são discutidas questões societárias, de patrimônio e familiares; o Conselho Deliberativo e a gestão da empresa, com presidência e diretorias. “Essa estrutura nos deu uma visão de futuro, para pensar grande, mas ter um crescimento com segurança”, observa Manoel Etelvino de Medeiros, com sua sucessão executiva já instituída, hoje é presidente do CSF. Ele destaca ainda que essa estrutura propiciou ao Nordestão ter contato com outras visões, com sugestões recebidas de conselheiros com experiência em outras empresas e com visitas a outras famílias empresárias. “Aprendemos com elas. E tem a visão da turma jovem, isso contribui muito também”, diz Manoel.



RECEITA DE FAMÍLIA

CONSCIENTIZAÇÃO E ADESÃO SÃO INGREDIENTES PARA PERENIDADE DO NEGÓCIO

Vindo da província de Ehime, no sudoeste do Japão, Suekichi Nakaya funda a Sakura Nakaya Alimentos em outubro de 1940, em São Paulo. Quase dez anos depois, seu irmão, Hidekazu, também começa a produzir shoyu no interior de São Paulo. E assim os dois crescem em paralelo atendendo às necessidades de um número cada vez maior de imigrantes, e desenvolvendo uma cultura gastronômica que alcançaria também o público brasileiro.

Na década de 1970, há um salto de

crescimento, as duas operações se fundiram e, após investir na aquisição de tecnologia e na compra de equipamentos japoneses, acontece uma grande diversificação da linha de produtos. Atualmente, a empresa conta com um portfólio de mais de 300 itens, fabricados em quatro plantas industriais – três no Estado de São Paulo (capital, Presidente Prudente e Boituva) e uma na cidade de Ouidor, em Goiás.

Com integrantes da segunda e terceira gerações presentes na gestão dos negócios, a preocupação com a perenidade mobilizou as lideranças da empresa. “As primeiras movimentações aconteceram no segundo semestre de 2011, com a participação em eventos sobre governança corporativa ou sobre governança para empresas familiares. Desde sempre tive curiosidade em questionar como as empresas familiares construíam seus modelos de gestão, quais as lições que deveríamos aprender e quais os erros que poderíamos evitar”, relembra Roberto Ohara, um dos diretores da empresa e membro da terceira geração. Diante da relevância dos temas, foi natural a busca por alternativas a serem apresentadas aos sócios “procurando demonstrar como estes temas eram fundamentais em um projeto de perpetuidade da empresa”, explica.

Embora o assunto fosse novidade para muitos dos participantes, ele foi acolhido e a primeira reunião específica aconteceu em maio de 2012. Para a construção do Protocolo Societário, foi constituído um grupo de 11 pessoas, denominado Conselho Familiar Societário (CFS). O CFS abrigou gestores familiares, acionistas familiares e membros das distintas gerações. “Inicialmente, desenvolveu-se um trabalho educativo, com a apresentação e discussão de conceitos”, conta Roberto. Sob a liderança do CFS, o desenvolvimento do protocolo levou cerca de 3,5 anos de trabalho, sendo o primeiro documento assinado em fevereiro de 2015. “Pessoalmente, acredito que o maior aprendizado é a formação de um processo de apresentação de temas relevantes e de discussão desses temas, por um colegiado de pessoas composto por sócios executivos e não executivos. Esta estrutura de governança, até então inexistente, permanece ativa até hoje e é muito valorizada pelos sócios”, afirma.

Além do Conselho Familiar Societário, outra estrutura de governança é a Reunião de Sócios, um fórum que foi renovado com o objetivo de manter conexão e transparência entre familiares gestores e acionistas. “Já existia, mas foi alterada na sua frequência e no seu conteúdo, muito em função do amadurecimento que as discussões no âmbito do CFS proporcionaram a todos”, relata Roberto.

Dentre os momentos marcantes nesse processo, ele destaca os primeiros Encontros de Família, com a presença de membros das três gerações, de todos os núcleos familiares, quando foi assinado o Protocolo Societário, apresentação formal dos negócios, e diversas atividades de integração. Além deste encontro, Roberto ressalta as oportunidades de troca de experiências com outras famílias empresárias. “Foram bastante importantes e, de certa maneira, até emocionantes. A possibilidade de compartilhar histórias de luta e de sucesso foram muito enriquecedoras”, observa. •

Sementes do futuro

Família empresária Nishimura investe em seu capital humano, indo além dos colaboradores e desenvolvendo também suas famílias

Fundada em 1948 pelo imigrante japonês Shunji Nishimura, a fabricante de máquinas agrícolas Jacto tinha como lema ser uma empresa familiar com família forte. Nos últimos anos passou a última parte da frase para o plural: “com famílias fortes”. E a mudança no campo linguístico reflete uma ampliação da visão organizacional.

Se antes o enunciado dizia respeito à família Nishimura, agora a empresa o estende aos 3650 colaboradores e suas respectivas famílias. “Se sonhamos com uma empresa forte temos de fortalecer as pessoas que estão dentro, fortalecendo as suas famílias”, diz Jorge Nishimura, filho do fundador e presidente do conselho de administração da Jacto, corporação com sede em Pompeia, cidade no interior paulista, distante 470 km da capital.

O conceito de familiarmente responsável se traduz no cotidiano do Grupo Jacto por meio de um instituto que oferece cursos aos funcionários, seus cônjuges e filhos. O objetivo é gerar conhecimento que propicie relações harmoniosas no núcleo familiar. Os temas variam. Há os

que tratam de finanças: “Como chegar ao fim do mês”, “Equilíbrio financeiro”, e “ABC do dinheiro”, este concebido para crianças de 4 a 7 anos. Existem também cursos que abordam assuntos como proteção contra as drogas na família e resolução de conflitos.

Para nós, a ideia de empresa familiarmente responsável tem a ver com ajudar as famílias dos nossos colaboradores

Na entrevista a seguir, Jorge Nishimura conta como surgiu o conceito de empresa familiarmente responsável e como ele se articula com os valores da família empresária.

RG: O que é uma empresa familiarmente responsável?

JN:. Há alguns anos atrás, eu estava conversando com o nosso gerente de Recursos Humanos, perguntei o que a empresa fazia quando alguém dava sinal que estava com problemas, nos aspectos de família ou casamento, com os filhos, ou com alguma questão financeira. A resposta foi “basicamente nada”. Isso me pesou no coração. Eu e minha esposa começamos, em 1992, um projeto pessoal, por causa da nossa fé, focado no fortalecimento dos relacionamentos conjugais, chamado Universidade da Família. Era no ambiente evangélico, e nossa intenção era ajudar as famílias: restaurar ou fortalecer casamentos, relações de paternidade, problemas de finanças pessoais, fatores que podiam gerar desarmonia na família. Vimos muitos resultados positivos desse trabalho, porque estávamos ajudando pessoas no Brasil inteiro, mas não estávamos conseguindo ajudar as pessoas aqui da empresa. Então, resolvi propor esse tema com o foco: empresa familiarmente responsável, pegando um pouco do gancho que existe de empresa socialmente responsável, ambientalmente responsável, que é uma linguagem que todo mundo entende. Esse é o ponto de partida que faz a gente trabalhar a questão da harmonização da família e da sociedade.

RG: Como foi o processo da decisão de implantar esse conceito de familiarmente responsável?

JN:. Ao mesmo tempo em que houve a conversa com o RH, ficou disponível um prédio onde funcionava uma escola profissionalizante do Senai. A partir dessa situação, expliquei a proposta para o nosso conselho que trata de temas de família e societários. Todos sentimos que era hora de ajudar as famílias dos nossos colaboradores. O conselho abraçou o projeto prontamente e decidiu implantar o instituto.

DIVULGAÇÃO



Jorge Nishimura:
princípios de vida
saúdáveis e sustentáveis

RG: Houve algum movimento similar que serviu de inspiração?

JN:. Esse termo eu ouvi alguma pessoa usar. Depois eu pesquisei e constatei que existe em Portugal e na Espanha, mas com um foco mais voltado para o aspecto legal, de práticas no ambiente trabalho, de descanso do funcionário. Nós contemplamos o aspecto legal, mas queríamos enfatizar o lado relacional, os princípios que ajudam a família a ser mais harmoniosa. O lado prático de como resolver conflitos. Então, para nós, a ideia de empresa familiarmente responsável tem a ver com ajudar as famílias dos nossos colaboradores.

RG: Como esse conceito se traduz na prática?

JN:. A Família Nishimura assumiu como lema “somos uma empresa familiar com uma família forte”, a ideia básica era transmitir que nós, como acionistas, tínhamos engajamento forte com os negócios. No último planejamento, dissemos para todos nossos líderes, gerentes e diretores: “Nós somos uma empresa familiar com famílias fortes, queremos que as pessoas que trabalham aqui tenham famílias fortes”. E, para isso, nós temos de entender o que faz uma família ser forte. Como se tem princípios de vida que sejam saudáveis e sustentáveis, como se resolvem conflitos e trouxemos isso como um objetivo da nossa empresa. Porque nós queremos que a família dos nossos funcionários sejam fortes. Criamos o IDF – Instituto de Desenvolvimento Familiar Chieko Nishimura, que é o nome da minha mãe, para tratar de temas como casamento, paternidade, finanças, valores, relacionamento, liderança, vocação, um conjunto de temas para trazer ajuda aos colaboradores. Nós comunicamos o propósito de oferecer educação na área familiar e montamos alguns currículos trazidos da Universidade da Família. Deixei claro que era um trabalho feito no universo de igrejas, mas que estávamos criando o conceito de desenvolvimento familiar dentro do ambiente empresarial, fizemos essa migração. Assim criamos o IDF, no começo



Grupo Jacto:
70 anos de
atuação no
mercado agrícola

de 2015. Nós financiamos os cursos, que são abertos às famílias.

RG: Independentemente da religião de cada um?

JN: Isso. Aqui não tratamos de religião, de igreja X ou igreja Y. Nós tratamos de princípios.

RG: Como esses cursos se integraram no cotidiano da organização?

JN: A maior parte dos cursos acontece à noite, fora do horário de trabalho. Nós temos alguns durante o dia para atender aqueles que trabalham à noite. O instituto tem cursos de segunda à quinta-feira. São oito classes todas as noites de diversos temas. Quem faz o curso tem aula uma vez por semana.

RG: Quais os cursos mais procurados?

JN: Os de finanças. Mas um curso que

Se sonhamos com um Brasil forte no futuro, isso passa por termos famílias sólidas

teve uma demanda tremenda no semestre passado foi o de preparação para a chegada do bebê, e ajudou muitos pais de primeira viagem. Aliás, na área de educação de filhos, temos cursos desde a chegada do bebê, os primeiros anos até a adolescência.

RG: Como tem sido a receptividade do começo até agora? Houve algum tipo de resistência?

JN: No começo, não tínhamos ideia de quanto seria a adesão, mas fiquei extremamente feliz e surpreso porque logo no primeiro semestre, tivemos cerca de 350 inscritos na primeira rodada. Atualmente, estamos com aproximadamente 700 pessoas. Eu tinha dúvidas se isso poderia ser fogo de palha, mas, nesses três anos, o número de alunos tem crescido

a cada semestre. E também montamos uma estrutura, com berçário e monitores, para os pais terem onde deixar as crianças enquanto estão em aula. E em relação às aulas destinadas às crianças maiores, nós procuramos combinar com os horários das classes dos pais.

RG: São quantos funcionários na empresa?

JN: São cerca de 3650 funcionários, sendo mais de 3000 aqui em Pompeia.

RG: Quais os reflexos desses cursos para os funcionários? Houve impacto no clima organizacional?

JN: Dos cursos, nós temos muitos depoimentos e testemunhos de mudanças positivas. Nós pedimos uma avaliação de cada aluno ao final do curso. E temos mais de 90% entre bom e excelen-

te. Vamos trabalhar para medir estes impactos, mas tenho convicção de que esses cursos se traduzem numa melhoria nas famílias e, como consequência, vamos melhorar o ambiente na empresa. Uma coisa está ligada a outra. Problemas de empresa são levados às famílias e problemas de família vão impactar a empresa.

RG: Geralmente, as pessoas tendem a permanecer em um local onde podem se desenvolver. O senhor acha possível que esses cursos contribuam para a retenção?

JN: Esse é um ponto interessante. Há uns 30 anos, nós tínhamos muita rotatividade na empresa. Naquela época surgiu a ideia de fazer um trabalho com os cônjuges para melhorar a retenção. Já era uma estratégia antiga. Ainda hoje, uma boa parte das pessoas sai da empresa sem querer sair. Às vezes, o sujeito está tão enrolado financeiramente que vê no dinheiro do desligamento uma forma de pagar as dívidas. À medida que nós vamos ajudando as pessoas a lidar melhor com dinheiro, com certeza isso vai impactar a questão do turnover. Outra situação é quando o funcionário se separa do cônjuge, fica desestabilizado e acaba saindo da empresa também. E todas essas ações contribuem para que tenhamos uma menor rotatividade. Além disso, nós temos aqui algumas ferramentas para ajudar a pessoa a entender a sua carreira, a sua posição. Muitas pessoas são infelizes por estarem no lugar errado. E temos uma outra ferramenta para os filhos dos funcionários que ajuda a entender a vocação deles. Muitas pessoas optam pelo direcionamento de carreira por causa do salário, pela atratividade disso ou daquilo e acabam fazendo escolhas erradas.

RG: Quem ministra as aulas no IDF?

JN: Nós temos cerca de 40 professores, que foram capacitados. Não são pessoas da empresa, são do próprio instituto. São selecionadas, capacitadas e avaliadas. E remuneradas, esse não é um trabalho voluntário.

RG: De onde vêm os recursos para o IDF?

JN: O instituto é uma organização independente. A empresa banca o custo das matrículas e com esse dinheiro, nós tentamos manter o instituto. É com esse dinheiro que remuneramos os professores e mantemos a estrutura. Nós estamos aprendendo como organizar, formatar, desenvolver os cursos e conteúdos, a forma de operação. No futuro, a intenção é multiplicar esse modelo em outros lugares, em que as empresas se interessem em investir em seus funcionários na área de educação familiar.

RG: Como é a estrutura do instituto e como ele deve se perpetuar?

JN: O instituto é uma organização sem fins lucrativos. Hoje eu presido o instituto e tem um diretor executivo que opera o dia a dia da organização, além de algumas pessoas do escritório que dão suporte ao projeto. O estatuto social prevê sucessão, conselho e todo o processo de governança de uma organização para que ela se perpetue. O instituto não é de uma pessoa, é de uma associação de pessoas.

RG: Como esse aspecto da empresa familiarmente responsável se articula com a própria perenidade do grupo?

JN: Eu tenho a crença de que não se constrói nada na vida, nenhuma empresa, nenhuma nação se não tivermos famílias sólidas. Se nós sonhamos com um Brasil forte no futuro, isso passa necessariamente por termos famílias sólidas. Há alguns anos consta no nosso relatório “Empresa familiar com família forte”. Isso significa acionistas familiares fortes, com engajamento ativo nos negócios. Trabalhando essa temática, a família empresária tem um papel muito importante para o desenvolvimento, mas também é o aspecto mais crítico para o desenvolvimento da empresa, pois, quando a família vive conflitos, toda a empresa sofre com isso e acaba entrando naquelas estatísticas de que somente 10% das empresas familiares chegam à terceira geração. Conflito familiar sempre vai ter, mas a não solução é que leva à destruição. Família forte é pré-requisito para um futuro de sucesso. •



Luca, Guido e Paolo:
quarta geração
dos Barilla
expande a marca

Receita caseira

Ao comprar de volta a empresa, família Barilla busca equilibrar profissionalização e perpetuação do espírito das gerações anteriores para garantir crescimento

Em 2017, a fabricante de massas Barilla completou 140 anos. A história da gigante italiana é recheada de momentos de superação, mas um episódio especialmente marcante acontece em 1979, quando a família volta a ter o controle acionário da empresa, que havia sido vendida, oito anos antes para uma multinacional norte-americana. Pietro Barilla (que recebeu o nome do fundador), membro da terceira geração, sempre havia sido contrário à venda da empresa e não poupou esforços para trazê-la de volta ao comando da família.

O empenho de Pietro para manter a alma da família viva no empreendimento

parece ter sido recompensado. A Barilla é hoje a maior fabricante de massas do mundo, com presença em mais de 100 países. Uma marca sólida, representante da cultura gastronômica italiana.

A saga da família empresária começa em 1877, quando Pietro Barilla monta uma loja de pães e massas no centro de Parma, onde produzia artesanalmente 50 quilos por dia. O negócio foi crescendo de forma gradual. Em 1903, a produção era de 400 quilos diários e dois anos depois 2,5 toneladas saíam das máquinas todos os dias.

Após uma tentativa frustrada de abrir uma segunda loja, em 1910, Barilla decide investir numa fábrica, com 80 funcioná-

rios, que passa a ser tocada por seus dois filhos Riccardo e Gualtiero, ambos na casa dos 30 anos, que já ajudavam o pai desde que tinham 14 anos. Riccardo cuida mais da produção, enquanto Gualtiero se ocupa do marketing e das vendas.

Com nove anos de operação da fábrica, Gualtiero morre sem deixar filhos e os negócios na segunda geração ficam nas mãos de Riccardo. Com a ajuda da esposa Virginia e dos filhos Pietro e Gianni, ele continua a investir na produção e na construção da marca.

Com a escassez de carne durante a Primeira Guerra, as massas se tornam uma alternativa para a população. Em 1936, a produção diária chega a 80 toneladas de massas e 15 toneladas de pães. A eclosão da Segunda Guerra impacta os negócios. Pietro tem de servir às forças armadas, além disso o governo determina que parte da produção de alimentos seja destinada às tropas. Com os estoques para o consumidor em baixa, parte da fábrica ainda é avariada por ataques aéreos.

Ao retornar dos campos de batalha, Pietro tem a missão de reconstruir os negócios ao lado do irmão Gianni. Em 1947, o pai Riccardo falece. Os irmãos imple-

mentam um novo sistema de distribuição ao adquirir uma frota de caminhões. Em 1950, Pietro vai aos EUA para observar práticas de marketing. A década na empresa é marcada por inovações: criação de logotipo, é a primeira a empacotar em embalagens de papelão, depois é acrescentado o plástico que permite visualizar o produto. Personalidades fazem propaganda da marca em anúncios de TV. Em 1969, a Barilla constrói a maior fábrica de macarrão do mundo em Parma, com capacidade de produção de mil toneladas diárias.

Após o período de prosperidade, a Itália vive um período de turbulências, convivendo com inflação e uma onda de terrorismo. Muitas empresas quebram. Desanimado com a situação, Gianni planeja vender a fábrica e sair do país. Pietro não concorda com a decisão, mas sem capital para adquirir os 50% do irmão, não tem como manter o negócio. Em 1971, a empresa com 94 anos de existência é vendida à norte-americana W.R. Grace.

Pietro, casado e com quatro filhos, sofre ao ver o empreendimento que leva seu sobrenome totalmente distante de sua trajetória. E promete reverter a situação. Apesar de diversificar os produtos e abrir novas frentes, a Grace não fica satisfeita com os resultados e, em 1979, coloca a empresa à venda. Pietro vê a oportunidade de reaver a propriedade da Barilla, e trabalha intensamente para obter recursos. Após algumas tentativas frustradas, finalmente consegue seu intento, aos 66 anos. “Eu estava sofrendo por várias razões, mas a principal delas é que eu havia abandonado ‘o navio’ que me fora confiado e no qual eu havia navegado até os 58 anos de idade”, declara Pietro.

O cenário no país havia melhorado em relação à década anterior. Os anos 1980 colecionam fatos que impulsionam a marca Barilla, aquisições pela Europa e investimentos arrojados em comunicação. Em 1993, Pietro Barilla morre deixando a empresa – com 25 fábricas e receitas equivalentes a 2 bilhões de euros – como patrimônio para os quatro filhos: Guido, Luca, Paolo e Emanuela. Os dois primeiros haviam ingressado na empresa assim

VALORES ORGANIZACIONAIS

Paixão

Coragem

Curiosidade Intelectual

Confiança

Integridade

que o pai readquiriu o negócio. Estavam na faixa dos 20 anos à época. Investiram em sua formação dentro e fora da Itália. Guido estudou economia e filosofia, morou nos EUA por dois anos, onde se aprofundou em marketing. Assumiu a operação da companhia na França em 1982. Luca também estudou nos EUA e entrou como gerente de produtos em 1984. Em 1987, ambos ingressaram no Conselho de Administração.

Paolo teve uma carreira como piloto de corridas, em que chegou a conquistar a tradicional prova das 24 horas de Le Mans na categoria protótipo, e trabalhou dois anos na Toyota, no Japão, onde obteve contato com conceitos de qualidade na produção industrial. Aos 30 anos, ingressou na empresa da família e passou um período na filial francesa. Emanuela desenvolveu sua carreira no jornalismo, mas sempre acompanhando de perto os negó-

Atualmente, a Barilla tem 28 fábricas, 8 mil funcionários e está presente em mais de 100 países

cios da família. Os dois filhos mais novos também passaram a integrar o conselho de administração no início dos anos 1990.

Uma particularidade que marca a história dos irmãos é a cultura reforçada por Pietro. Eles relatam que desde muito cedo, quando algum filho chegava com algum pedido pessoal, o pai recomendava que fosse promovida uma conversa entre os irmãos, sem a presença paterna, e assim, se todos concordassem, ele também estaria de acordo. Uma prática que valorizou o diálogo e a decisão colegiada, promoveu a cultura familiar e trouxe bases essenciais para a construção de uma relação societária bem-sucedida.

Outra característica da quarta geração dos Barilla é a internacionalização da marca, com notada expansão na França e Alemanha, o retorno ao mercado de pães e aquisições em países, como Turquia e México. Em 1994, entra no mercado norte-americano. Em 1999, a fábrica construída em Ames, no estado do Iowa, começa a operar. Todo o processo inclui também a contratação de CEOs não familiares, numa interação com padrões de mercado. O Conselho de Administração conta com os quatro filhos da quarta geração, sendo Guido o presidente, e outros quatro conselheiros independentes não familiares.

Atualmente, a Barilla tem 28 fábricas, 14 na Itália e 14 em outros países, com produtos presentes em mais de 100 países, receitas na ordem de 3,4 bilhões de euros e 8 mil funcionários.

De olho em nichos de mercado, o setor de pesquisa e desenvolvimento tem recebido especial atenção da direção. A empresa tem se dedicado a expandir a oferta de produtos com trigo integral e orgânicos. Na fábrica do Iowa, por exemplo, foram feitos investimentos para aumentar as linhas de produção de massas sem glúten.

A quarta geração busca tocar o negócio com o espírito empreendedor das gerações anteriores, o legado de Pietro, que conseguiu reaver o negócio original, mas muito além das empresas, deixou sua marca: paixão pelo produto e o nome da família. •

Feitos para crescer

Perfil empreendedor da família Kümmel está na raiz da história do Moinho Arapongas

Entre as memórias de infância dos irmãos Kümmel estão as brincadeiras de esconde-esconde por entre os sacos de farelo. O Moinho Arapongas marca a trajetória dos cinco filhos do fundador Paulo Walmor Kümmel. Engenheiro agrônomo, ele chegou à cidade paranaense de Arapongas no começo dos anos 1960 para prospectar terras onde fosse possível montar

um moinho de trigo. Kümmel trabalhava na Kunz Indústria e Comércio, empresa que o havia contratado e da qual chegou a tornar-se sócio. Ele foi designado para o projeto por seus conhecimentos agrônômicos, contábeis e por já ter experiência com moinhos. A primeira delas foi na Bonato, empresa do sogro Domingos Floriani Bonato, que congregava vários negócios: fábrica de velas, mercado, confec-

ção, tecidos, e também um moinho. Na Kunz, lidava com reflorestamento e gado, e também cuidava de um moinho. Esse segmento de negócio o guindou à presidência do Sindicato do Trigo de Santa Catarina, onde adquiriu experiência no trato com autoridades e em lidar com a burocracia do setor, na época controlado pelo governo federal.

A escolha da cidade de Arapongas levou em conta fatores como oferta de energia elétrica e o entroncamento rodoferroviário na vizinha Apucarana. O momento também foi propício, pois o poder público, interessado em industrializar a cidade, ofereceu terreno para que a fábrica fosse instalada. Assim, em 1964, o Moinho Arapongas começou a operar, produzindo 59 toneladas de trigo por mês. Atualmente são moídas 320 toneladas diárias. A empresa da família Kümmel conta com 500 funcionários e

cerca de 300 produtos, farinhas, massas, fubá e misturas para pães e bolos.

Os cinco filhos de Paulo Kümmel desenvolveram suas trajetórias profissionais no moinho, trabalhando em setores diversos para entenderem o funcionamento do negócio. Os que saíram do Paraná foram trabalhar no outro negócio da família: a Kümmel Agropecuária S.A (KASA), uma fazenda em Nova Mutum (MT), adquirida em 1979. O cenário em que são produzidos arroz, soja, milho e gado foi o destino escolhido pelo patriarca da família ao deixar a presidência do Moinho Arapongas em 2005. O filho Sérgio assumiu o cargo, e em 2016 foi sucedido pelo irmão Roberto. Atualmente, os netos de Paulo Kümmel se reúnem regularmente, debatendo suas formas de envolvimento, aprofundando temas para sua formação como sócios e reforçando a integração familiar.

Foi a terceira geração, a propósito, quem conduziu o processo de levantamento e consolidação dos valores que guiam a atuação da Família Empresária Kümmel:

COMPROMETIMENTO: Ser responsável e participativo em reuniões e eventos. Esforçar-se para estar presente e cumprir com as obrigações.

RESPEITO: Saber falar e ouvir respeitando as diferenças, sem pré-julgamentos e com cordialidade.

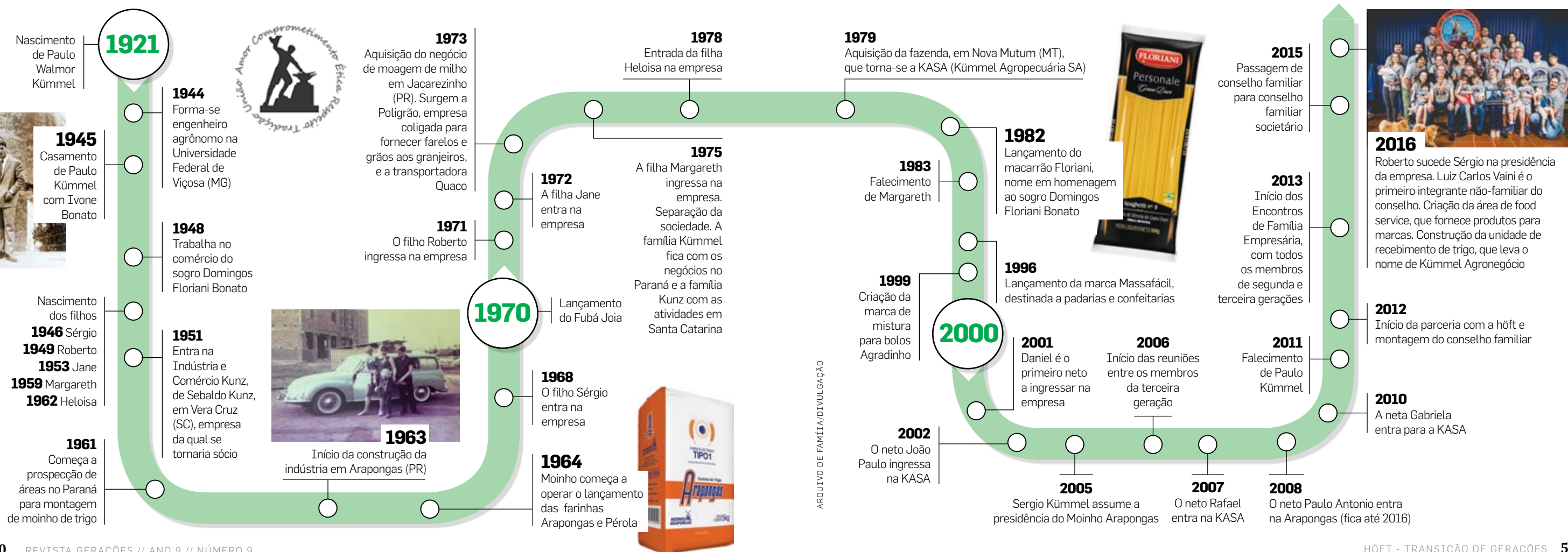
TRADIÇÃO: Manter nossos hábitos e costumes, levando a história e princípios da família. Fortalecer nosso elo, preocupando-se e cuidando do outro.

AMOR: A cola que nos mantém unidos.

UNIÃO: Estar presente em qualquer momento. Família unida é família forte.

ÉTICA: Agir de acordo com o que nos foi ensinado, com caráter e respeito ao próximo.

A lista foi apresentada, debatida e consolidada durante a reunião anual da família, ocasião em que o símbolo de um ferreiro, que remonta às origens, foi resgatado. “Os Kümmel na Prússia eram mestres ferreiros, vieram para o Brasil como agricultores e ferreiros, meu avô João Carlos – pai do Paulo – tinha uma ferraria, um cultivo de erva mate, gado e cavalos”, explica Heloisa Kümmel, da segunda geração. “O símbolo do ferreiro foi usado pela primeira vez, em uma festa da família Kümmel, e nós escolhemos para ser o nosso símbolo, por nos identificarmos, as conquistas são forjadas com muito trabalho e suor”. O conceito repercute na terceira geração, conforme demonstra a fala da neta Ana Paula Kümmel: “Além do significado histórico, o ferreiro representa a metáfora de que, para forjar a vida, é preciso trabalho duro, constante e honesto, da mesma forma que molda o metal com que ele trabalha”.



Dias de trabalho

De ajudante no empório dos pais em Portugal a empresário no Brasil, Armindo Dias atribui sua trajetória de sucesso à dedicação incansável ao negócio

“Lagarteira não dá padre.” A frase pode soar enigmática, mas foi decisiva no destino de Armindo Dias, fundador do Grupo Arcel. Cabe contextualizá-la. A frase foi a resposta do pai de Armindo a um padre que foi sondá-lo sobre a possibilidade de o garoto, então com 12 anos de idade, ingressar na carreira religiosa. E Lagarteira, no caso, é a cidade em Portugal onde Armindo nasceu em 1932.

A ideia havia partido do próprio Armindo. Apesar de saber que não tinha vocação para a vida de batina, entrar para o seminário era a alternativa mais viável para continuar os estudos. Pediu ao padre que tentasse convencer o pai, mas o tom resolutivo da frase encerrou o assunto.

Tão logo concluiu o curso primário, ele conta que o pai já o encaminhara para trabalhar no empório da família. Era um comércio de produtos a granel, que garantia o sustento dos seis filhos. A família

também tinha uma pequena lavoura, na qual Armindo trabalhava contrariado, por julgar não ser essa a sua vocação. A permanência de Armindo no negócio se estendeu até os 20 anos, quando foi para Lisboa servir o exército.

Ao término do serviço militar, as perspectivas na Europa do pós-guerra não eram nada promissoras. A ideia de buscar novos horizontes foi se fortalecendo. Cogitou ir para o Canadá, mas a experiência no comércio não seria suficiente para sua inserção no mercado de trabalho daquele país. Dois irmãos já haviam imigrado, um para a Venezuela e outro para o Brasil. Decidiu cruzar o Atlântico também. Para viabilizar a viagem, após a recusa do pai, pediu um dinheiro emprestado a um conhecido com a promessa de restituir a quantia “nem que tivesse de comer capim por lá”.

Assim que chegou em São Paulo, o imigrante de 24 anos soube de uma oportunidade para ser distribuidor da fabricante de chocolates Lacta em Salvador. Transportada por navio, uma significativa parte da carga se perdia, os chocolates derretiam com o calor na viagem. Por ter vivido o pós-guerra na Europa, Armindo não se conformava com desperdícios. Foi a São Paulo propor a compra de um caminhão para levar a mercadoria para a Bahia. Ainda que o volume transportado fosse menor, a economia de tempo preservaria a qualidade do produto. A Lacta gostou da ideia, mas não tinha como ser fiadora da compra do veículo. Armindo decidiu procurar o responsável por uma concessionária da Scania, e o convenceu a vender o caminhão em prestações, mesmo sem fiador. Na Bahia, ele mesmo dirigia o veículo e por várias vezes dormia nele para economizar o dinheiro das estadias em hotéis. As vendas prosperaram e Armindo começou a amearhar algum capital. Ao fim de seis meses, pagou o empréstimo, que havia viabilizado sua vinda ao Brasil. Após cinco anos na Bahia, avaliou que era necessário dar um salto maior como empreendedor. Voltou a São Paulo e adquiriu um pequeno atacado.

Com a rede de relacionamentos am-

Aos 65 anos, em vez de parar ou desacelerar, o empresário decidiu abrir novas frentes de negócio

pliada, foi convidado a visitar a fábrica de doces Campineira, já com a dica de que seria um negócio interessante. Na ida a Campinas (SP), no final de 1963, adquiriu 25% do negócio. Preparou o sucessor no atacado e, em março de 1964, assumiu uma planta com 2 mil metros de área construída e 60 funcionários. Nesse período, fez uma viagem para rever a família. Durante a estada em Portugal, reviu Célia, uma jovem que manteve na memória de quando ainda morava em Lagarteira. Das conversas iniciais ao casamento foram cerca de 45 dias e Armindo retornou ao Brasil com um novo estado civil. Armindo e Célia tiveram quatro filhos, três mulheres e um homem.

A partir de 1965, começou a expansão da indústria, que alcançou os 8 mil metros de área, abrigando 700 empregados. Nesse processo, o número de sócios foi reduzido e Armindo ficou à frente dos negócios.

Um episódio marcante na Campineira foi a criação da marca de biscoitos Triunfo. A ideia do nome surgiu quando veio para uma reunião na capital paulista e viu um carro importado com o nome Triumph parado em um semáforo. Era a inspiração para batizar o produto que fez a empresa ser líder no segmento de biscoitos no começo da década de 1990. A produção diária da fábrica nessa época era de 300 toneladas diárias, 30 vezes mais que as 10 toneladas tiradas do forno quando Armindo começou na empreitada.

Em 1994, vislumbrando crescimento, decidiu se associar à Danone e vendeu 49% da empresa para a multinacional francesa. A sociedade trouxe desafios de

convivência. Percebeu que sua visão de empreendedor e sua liberdade de ação ficavam limitadas na estrutura de uma multinacional. Em 1997, o empresário se desfez do restante que detinha. Ele conta que seu plano era se aposentar na Campineira, mas as circunstâncias fizeram com que vendesse a empresa, àquela altura com 2400 funcionários, e já com seus filhos, sendo gradualmente envolvidos. Mesmo não sendo mais dono, o vínculo emocional ainda lhe pregou algumas peças, como no dia em que pegou o carro e só no caminho para a fábrica se deu conta de que não trabalhava mais lá. Força de 33 anos de hábito...

Entre as pessoas mais próximas, havia a percepção de que ele poderia parar ou, ao menos, desacelerar o ritmo que levava tocando os negócios. Mas, aos 65 anos, demonstrou disposição para investir de novo. Comprou o Hotel Royal Palm e a concessionária Tempo. Começava aí o Grupo Arcel, junção de seu nome com o da esposa Célia.

Desde então, os negócios só expandiram, a ponto de o grupo tornar-se referência no setor hoteleiro. O The Palms, por exemplo, abrigou seus patrícios da seleção portuguesa durante a Copa do Mundo em 2014. O Royal Palm Plaza foi eleito o melhor hotel do Brasil pela revista Viagem&Turismo em 2015 e 2017.

Apesar de não ter seguido a carreira religiosa, vislumbrada na longínqua Lagarteira, Armindo jamais abandonou a religiosidade. Católico, é conhecido também pelas ações sociais que realiza em Campinas e região.

Aos 86 anos, costuma atribuir sua bem-sucedida trajetória à disposição de trabalhar. Suas jornadas raramente eram inferiores a dez horas diárias. Em 2015, na entrevista coletiva do lançamento de sua biografia “Armindo Dias – Uma vida de dedicação a Deus, à família e ao trabalho” (Editora Novo Século), escrita por Elias Awad, o empresário foi perguntado sobre que conselhos daria aos novos empreendedores. Com o pragmatismo que lhe é peculiar, disparou: “Fala para eles acordarem mais cedo, foi o que sempre fiz”. •



Armindo Dias: a marca do empreendedorismo em segmentos diversos

RAUL ZITO



Novas gerações veem o crescimento do Grupo Arcel no setor hoteleiro

Acomodação, só para os hóspedes

Orientado para o crescimento, Grupo Arcel reflete a personalidade de seu fundador

O empresário Armino Dias tinha um hábito ao iniciar cada dia de trabalho: fazer primeiro o que pudesse dar o melhor resultado. Depois, partia para as outras demandas.

As pessoas próximas contam que a busca por melhorias sempre foi uma tônica de seu perfil empreendedor. Sua história à frente da Campineira é recheada de passagens que comprovam isso. Criou

a marca Triunfo, que se tornou líder do segmento de biscoitos nos anos 1990. Foi ele quem iniciou a fabricação de biscoitos na indústria em Campinas. Com as vendas a granel, passou a pensar em biscoitos embalados. Mudou a embalagem de um biscoito recheado e só essa medida quase dobrou as vendas do produto. Durante o sucesso do pirulito Zorro, criado por ele, em que caminhões faziam fila para carregar o produto, Armino já

pensava no próximo lançamento.

A inquietação, demonstrada durante os 34 anos em que atuou no ramo alimentício, continuou viva. Prova disso foi a própria decisão de continuar empreendendo aos 65 anos e dar origem ao grupo Arcel. No segmento hoteleiro, as reformas e ampliações foram uma constante na rede Royal Palm Hotels & Resorts. Armino queria chegar à marca de 500 quartos, atingida em 2009. Nas concessionárias de veículos, percebeu que o volume seria determinante para o crescimento do negócio e foi atrás de três marcas da indústria automobilística.

Sua reação sempre foi cortar a conversa quando alguém começa a se lamentar ou a falar de crise perto dele. A objetividade de lidar com os desafios e a criatividade para pensar em novos caminhos são os alicerces do otimismo que caracteriza Armino. •

ARQUIVO DE FAMÍLIA



MAIS UMA VEZ, MUITO OBRIGADO!

Com o apoio da hõft e dos participantes do Evento Beneficente de Famílias Empresárias, fundamos em 2011 o Instituto Unidos Pela Vida, uma associação civil sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é a prestação de serviços de apoio, educação, pesquisa, políticas públicas e divulgação sobre a doença genética Fibrose Cística.

Em 2017, impactamos milhares de pessoas com os nossos projetos focados em educação, pesquisa, comunicação, suporte, desenvolvimento organizacional, incentivo à atividade física, entre outros!

Siga nesta jornada conosco!

UNIDOS PELA VIDA
INSTITUTO BRASILEIRO DE ATENÇÃO À FIBROSE CÍSTICA

R. FRANCISCO ROCHA, 198, SALA 09 - BATEL, CURITIBA, PR - CEP: 80.420-130
TEL: 41 3114-7750 / 41 99636-9493 | CONTATO@UNIDOSPELAVIDA.ORG.BR
INSTITUTO UNIDOS PELA VIDA | BANCO: 341 | AGÊNCIA: 1568
CONTA 25203-3 | CNPJ 14.850.355/0001-84

ALGUNS DOS NOSSOS RESULTADOS DE 2017

- Quase **1.400 atendimentos** à familiares, profissionais da saúde, estudantes e pessoas com FC;
- Mais de **meio milhão** de acessos ao nosso portal, que é o maior do país sobre o tema;
- Mais de **600 alunos** capacitados no Projeto Fibrose Cística nas Universidades, que esteve em 21 cursos de 104 faculdades do Brasil;
- **15 palestras informativas**, incluindo pitches para o Google for Education, Cônsul e Embaixada Finlandesa, Vice-Prefeito de Orlando na Flórida e participação em Congressos e Jornadas Multidisciplinares
- Quase **30 Associações** de Assistência à FC e Doenças Raras capacitadas nos Encontros de Desenvolvimento e Profissionalização das entidades
- Premiação Troféu Ator da Saúde 2017 na categoria Organização Social, Fórum Atores da Saúde 2.0
- Selo ONG Transparente do Instituto Doar, que reconhece associações transparentes em seus atos e focadas em suas missões.

Conseguimos entregar ainda mais resultados, **graças também ao apoio hõft e das famílias empresárias que em 2017 contribuíram com quase 25% da arrecadação do Instituto Unidos pela Vida!** Vocês são muito importantes para nós! Seguimos juntos, em mais um ano de parceria!

Conheça mais sobre a Fibrose Cística e o Instituto Unidos pela vida acessando:
www.unidospelavida.org.br | www.unidospelavida.org.br/transparencia



bernhoeft & teixeira - transição de gerações



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