

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 10 | NÚMERO 10

GERAÇÕES

10
anos

UMA PUBLICAÇÃO DE
hóft - transição de gerações



Tadeu Zica,
José Rodrigo
Machado
Zica e Paulo
Cezar Fialho

FAMÍLIA EMPRESÁRIA 2019



Cia. Ferroligas Minas Gerais
MINASLIGAS

Comprometimento | Eficiência | Qualidade

DISCIPLINA EM SEGUIR FIRME EM SEU
PROCESSO DE CONTINUIDADE TRAZ À
INDÚSTRIA MINEIRA RECONHECIMENTO
COMO FAMÍLIA EMPRESÁRIA DO ANO

NOVAS GERAÇÕES

De ser visto como "filho do dono" à responsabilidade de manter o legado, são muitos os desafios do herdeiro que chega ao principal posto executivo no negócio da família



A chegada das novas gerações aos conselhos de administração amplia os diálogos e fortalece um modelo coletivo para a continuidade

A NOSSA FABRICA

Uma das grandes conquistas recentes da Ubyfol foi a construção de sua nova planta industrial. Com 25 mil m² e estrategicamente localizada em Uberaba (MG), é uma das fábricas mais modernas do mercado de foliares na América do Sul.

E VAMOS AINDA MAIS LONGE

Quando se trata de futuro, a Ubyfol já desenhou seus planos. Um deles é ampliar a área de suas operações, para acolher os novos sonhos. Assim, a empresa adquiriu um terreno de 28.941,00 m² no Distrito Industrial II de Uberaba/MG, em frente à planta atual, e outro lote de 106.000 m² no Distrito Industrial III. Os lotes serão anexados à unidade industrial da Ubyfol, totalizando uma área de aproximadamente 161.000 m². A expectativa é aproveitar os novos espaços para a construção de um instituto de ciência e tecnologia, um polo logístico - incluindo a abertura de uma transportadora -, um Family Office e um depósito para armazenagem de matérias-primas e produtos acabados. "Esperamos que, com a ampliação, a oferta de produtos e serviços se expanda cada vez mais, suportando o crescimento da empresa para os próximos anos", comenta Fabrício Simões, diretor presidente da Ubyfol.



CRESCIMENTO E INOVAÇÃO

A nova planta foi concebida para acolher todo o crescimento almejado pela Ubyfol para os próximos anos. Com maquinário de primeira linha, construímos uma fábrica moderna, com espaço suficiente para que a empresa expanda sem precisar realizar grandes investimentos em estrutura física. São vantagens que tornam a Ubyfol capaz de atender e inovar no mercado de foliares.

UBYFOL®
Excelência em Nutrição Vegetal

www.ubyfol.com



10 anos voando!!!

ANA ALVIM

Historicamente, nos deparamos com afirmações de que as empresas familiares não existirão no futuro, de que são um tipo de organização fadada à extinção.

Unir uma entidade aparentemente regida pela lógica e razão a um sistema de alquimias sem aparente ordenamento e controlado (ou descontrolado) por emoções: empresa e família – é uma equação complexa. Ser empresa familiar permanece sendo um desafio, pois traz em si uma ambiguidade essencial, a associação improvável entre racional e emocional.

A forma dos besouros é imprópria para a tarefa de voar. Mas como os

besouros voam, mesmo contrariando a lei da aerodinâmica, assim seguem as empresas familiares.

As empresas familiares que tomam a decisão de “voar” se tornam famílias empresárias.

A revista Gerações completa 10 anos, compartilhando parcelas equilibradas de estratégias e de amor, contando histórias de voos de superação!

Nosso agradecimento a todas as famílias empresárias que contribuíram e dividiram suas histórias com nossos leitores.

Boa leitura!

editorial03

para refletir06

para inspirar08

FAMÍLIA

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

Família: CORAÇÃO

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

futuras gerações10

hóft lança serviço que ajuda famílias empresárias a preservarem suas histórias. Da montagem do acervo à estratégia de comunicação, o objetivo é tornar esse patrimônio acessível às futuras gerações e aos públicos de relacionamento

projeto de vida12

Após comandar o grupo da família, Romeu Zema vence as eleições para o governo de Minas Gerais, onde pretende aplicar a experiência adquirida na atividade empresarial

relações14

Para elevar o senso de pertencimento, Frigol cria programa que aproxima familiares da empresa, incluindo atividades lúdicas destinadas às crianças

educação17

Em parceria com a FAAP, hóft realiza workshop sobre famílias empresárias, em que adesão de público denota receptividade do conteúdo pelo meio acadêmico

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.

expansão18

Com base em ética e inovação, catarinense Docol começou como uma pequena oficina e tornou-se marca presente em cinco continentes

educação societária22

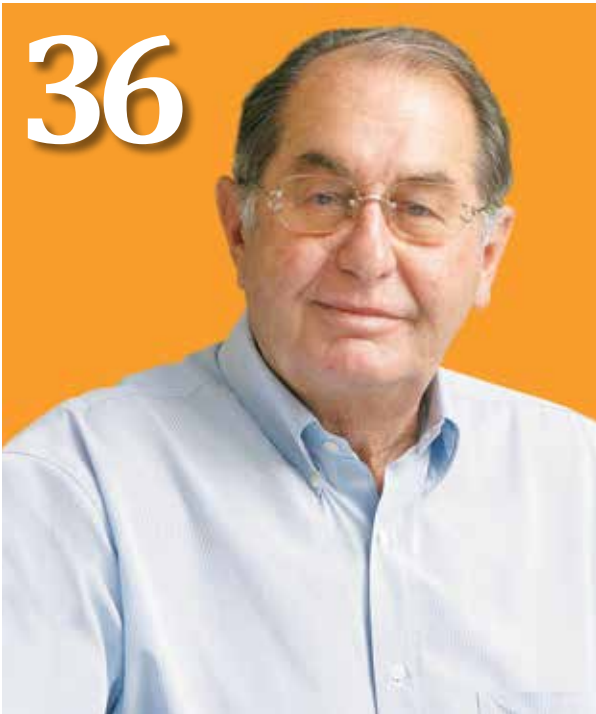
Que fatores devem ser levados em consideração na hora de montar um Conselho de Administração realmente eficaz

jurídico26

O que um sócio, participante ou não do dia a dia da organização, precisa saber para manter o seu patrimônio pessoal preservado

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.



EDUARDO ROCHA/RR



CINTIA FOTOGRAFIA



FOTOS: DIVULGAÇÃO



ORLANDO BENTO

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 executiva30

De ser visto como “o filho do dono” à responsabilidade de manter o legado, são vários os desafios de um herdeiro que chega ao principal posto executivo no negócio da família

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.

capa36

Minasligas é a família empresária homenageada de 2019, em reconhecimento à disciplina e ao comprometimento na estruturação de governança, em um processo para preservar o legado dos fundadores e perpetuar os valores cultivados para as futuras gerações

novas gerações no conselho44

Três histórias de famílias empresárias que prepararam o caminho para a chegada das novas gerações à gestão estratégica

lá fora48

A saga do imigrante libanês Faisal Hammoud, que, após passagem pelo Brasil, montou empreendimento que é referência em artigos de luxo no Paraguai

linha do tempo50

Envolvimento de familiares é fator decisivo para manter empreendimento que começou com três irmãos no interior gaúcho e se transformou em indústria exportadora de doces

perfil de um fundador52

Apaixonado por cavalos, João Carlos Ribeiro desenvolveu produtos veterinários e montou empresa que administrou com estilo rigoroso

álbum de família54

Após morte de fundador, família Ribeiro assumiu o comando dos negócios, superando adversidades de ordens práticas e emocionais

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 Zoji Design
Impressão Gráfica Interfill



"VIVEMOS NUMA ÉPOCA EM QUE COISAS DESNECESSÁRIAS SÃO NOSSAS MAIORES NECESSIDADES."

Oscar Wilde,
escritor e poeta irlandês (1854-1900)

"FELICIDADE É UM BEM QUE SE MULTIPLICA AO SER DIVIDIDO."

Maxwell Maltz,
cirurgião americano (1889-1975)

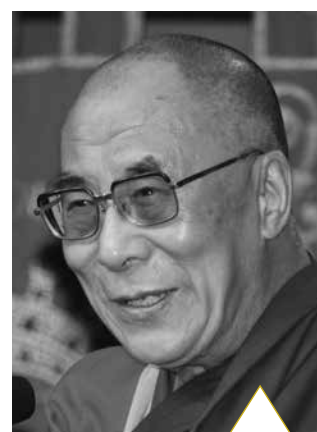
"PARA CHEGAR ONDE A MAIORIA NÃO CHEGA É PRECISO FAZER ALGO QUE A MAIORIA NÃO FAZ."

Autor desconhecido



"SÃO OS PASSOS QUE FAZEM OS CAMINHOS."

Mário Quintana,
poeta brasileiro (1906-1994)



"REPARTIR O CONHECIMENTO É UMA FORMA DE ALCANÇAR A IMORTALIDADE."

Dalai Lama



"SABER E NÃO FAZER AINDA NÃO É SABER."

Láo-Tsé,
filósofo e escritor chinês (600 a.C)

"ALGUMAS PESSOAS TÊM DINHEIRO, OUTRAS SÃO RICAS. NEM SEMPRE SÃO AS MESMAS."

Autor desconhecido



"AS PESSOAS PODEM DUVIDAR DO QUE VOCÊ DIZ. MAS ACREDITAM NO QUE VOCÊ FAZ."

Ralph Waldo Emerson,
filósofo e poeta americano (1803-1882)

"QUEM QUER FAZER ENCONTRA UM MEIO. QUEM NÃO QUER, ARRANJA UMA DESCULPA."

Provérbio Árabe

"NA VIDA NÃO HÁ PRÊMIOS NEM CASTIGOS. HÁ CONSEQUÊNCIAS."

Robert Green Ingersoll,
político e escritor americano (1833-1899)



"O BOM PROFISSIONAL É AQUELE QUE NUNCA ACHA QUE O QUE CONQUISTOU É O BASTANTE, QUE SEMPRE QUER ALGO MAIS E QUE ESTÁ DISPOSTO A SACRIFÍCIOS INDIVIDUAIS EM NOME DE UM OBJETIVO COLETIVO."

Bernardinho,
técnico de vôlei brasileiro



filmes

The post – A guerra secreta

(THE POST, EUA, 2017)

Esse thriller político do diretor Steven Spielberg conta o embate entre o jornal Washington Post e o governo de Richard Nixon, após a descoberta de arquivos confidenciais sobre a participação dos EUA na Guerra do Vietnã. A história é contada pelas visões do redator-chefe do jornal, Ben Bradlee, vivido por Tom Hanks, e de Kay Graham, interpretada por Meryl Streep, herdeira do jornal que pertencia à sua família, numa transição de geração em geração. Após o suicídio de seu marido, o principal executivo do jornal, Kay, até então acostumada a frequentar as altas rodas da sociedade, vive dilemas pessoais ao assumir o comando da organização, avaliar como manter-se fiel aos valores de origem e exercer sua liderança dentro de um universo de negócios, até então, essencialmente masculino.



POR QUE ASSISTIR

Abordando os dilemas que a neta do fundador do Washington Post passa ao ficar viúva, em um momento crucial para o jornal, mergulhamos num universo de interface entre os sistemas presentes em todas as famílias empresárias: família, patrimônio e empresa. Uma história real que nos faz navegar pelas emoções de uma herdeira, esposa, mãe, principal acionista e líder. Os desafios enfrentados por Kay, ao assumir

forçosamente o controle da organização, fazem emergir questões que afetam seu projeto de vida, bem como a sustentação da família, assumindo as decisões de controle de um negócio que exige personalidade e posicionamento, e para o qual ela, em tese, não estaria preparada.

O maior amor do mundo

(MOTHER'S DAY, EUA, 2016)

Diversas famílias diferentes e, de alguma maneira, conectadas. Um casal separado com filhos. Uma mulher obstinada em construir uma carreira bem-sucedida, sem preocupar-se com a maternidade. Um viúvo que se desdobra para ser pai e mãe. Famílias com misturas étnicas e de gêneros. Todas essas histórias se conectam na semana que precede o Dia das Mães, como um mosaico de formas variadas de viver a maternidade ao longo de três gerações. O estrelado elenco conta com Jennifer Aniston, Julia Roberts, Kate Hudson e Jason Sudeikis.

POR QUE ASSISTIR

Histórias cotidianas que espelham os dilemas familiares da atualidade, cada estrutura enfrenta seus desafios em momentos de vida distintos. O desenrolar de cada situação, com pitadas de comédia e drama, propõe uma reflexão sobre a complexidade das relações familiares e a atitude de cada um naquele cenário, trazendo inevitáveis momentos de identificação com diferentes desafios, momentos de vida e a família de cada um de nós. O fio condutor nos incentiva, de forma agradável, a uma proposta de nos reconectarmos aos valores fundamentais para uma convivência saudável e ao resgate da família como nosso eixo fundamental.



livros

Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais

ÁGORA (2003) AUTOR: MARSHALL B. ROSENBERG

Muitos conflitos podem se intensificar pela forma com que as falas são expressas. No sentido inverso, muitos embates também podem ser solucionados (ou evitados) se houver compaixão e empatia. É nessa linha que o psicólogo norte-americano Marshall B. Rosenberg desenvolve o conceito de comunicação não-violenta (CNV). Nesse processo, julgamentos de “certo” ou “errado”, ou a intenção de vencer a discussão de qualquer maneira são substituídos pelo esforço de identificar sentimentos e necessidades não atendidas das pessoas. A partir dessa avaliação, a proposta de Rosenberg é a cocriação de pontes para encontrar estratégias que possam atender as necessidades das partes envolvidas.



POR QUE LER

Um dos maiores desafios nas relações humanas é conseguir garantir e desenvolver um padrão de comunicação efetivo e pacífico. No ambiente das famílias empresárias, esse fator é determinante para a continuidade, já que a qualidade da comunicação pode definir se haverá a chance de desenvolvermos o relacionamento como sócios, pautado em consideração e respeito mútuo. As palavras podem ter impacto positivo ou negativo, depende de como abordamos tanto o que ouvimos como o que falamos. Assim construímos nossas relações ao longo da vida. Ouvir, de fato, o outro e conseguir expressar o que realmente queremos dizer, embora pareça simples, é tarefa das mais difíceis. Merece ser aprofundada, pois pode ser transformadora.

Caminhos e legados – O sucesso dos irmãos Nishimura na construção de uma empresa familiar exemplar

VILA POENTE (2018) AUTORA: MARÍLIA DE CAMARGO CÉSAR

A trajetória dos irmãos Takashi, Jiro, Chikao, Shiro e Jorge Nishimura está diretamente ligada ao desenvolvimento de uma das maiores empresas do agronegócio no Brasil, o Grupo Jacto. E é essa história que está no livro Caminhos e legados, escrito pela jornalista Marília de Camargo César. A obra foi lançada no ano passado, quando a empresa comemorou 70 anos. Fundada como uma oficina do tipo “conserta tudo” pelo imigrante japonês Shunji Nishimura na cidade de Pompeia, no oeste paulista, a empresa foi guindada pela segunda geração à condição de referência de família empresária bem-sucedida no setor em que atua.

POR QUE LER

O livro traz a trajetória sincera e afetiva dos irmãos Nishimura na consolidação do Grupo Jacto. Cinco personalidades fortes compartilhando sua trajetória, que, além de ser inspiradora, não nos poupa dos altos e baixos enfrentados na relação entre eles, ao longo do tempo, e também com o pai, Shunji Nishimura. Um relato que confirma que a implantação dos mecanismos de governança familiar e empresarial, o resgate da história, a formação de familiares para o papel de acionistas, e ações que promovem a união familiar são pilares importantes para garantir a continuidade e se transformarem em uma família empresária de sucesso. A trajetória confirma um dos principais valores do fundador: “Ninguém cresce sozinho.”



Essa história lhe é familiar?

Registrar a trajetória da família empresária, desde a origem, ajuda a preservar o legado e criar a ponte para o futuro

Qualquer família empresária comprometida com a continuidade se preocupa com a construção do futuro. E uma forma de seguir em frente é conhecer o passado. Não com um olhar nostálgico ou saudosista, mas com a intenção de preservar a história e perpetuar o legado iniciado com os fundadores.

“Isso é muito importante para a família empresária, na perspectiva da continuidade. Além dos planos estratégicos, das estruturas, dos protocolos e de tudo que precisa ser feito em termos de formação, um dos pilares de sustentação é o resgate da história, dos valores”, explica Renata Bernhoeft, sócia da höft. A consultoria firmou uma parceria com a ZOZI, empresa especializada em comunicação para esse serviço, que visa a contribuir para a preservação da história das famílias empresárias.

De acordo com o consultor Renato Bernhoeft, esse trabalho contempla dois aspectos importantes. O primeiro é de aproximar as gerações: “É muito comum que na geração dos netos já haja um distanciamento da figura do fundador e, muitas vezes, eles não têm ideia de quais foram os desafios enfrentados”. O segundo aspecto é transferência do legado. “Uma coisa é o patrimônio, a questão material, mas junto vem todo o conjunto de princípios e valores, o legado, o que está por trás dessa obra que foi construída”, observa.

O primeiro passo, explica Renata, é a montagem do acervo. “A gente incentiva a família a juntar o máximo de material possível, em que tempo for. Obviamente, que

é melhor quando as pessoas que viveram aquela história estão presentes. Mas nunca é tarde para fazê-lo”, comenta. A constituição desse acervo pode abranger desde fotos, cartas e documentos, até objetos emblemáticos do começo da história. “O contrato de origem da empresa, a primeira ferramenta, a primeira máquina, tudo isso enriquece a narrativa”, diz. E recomenda que pessoas importantes na trajetória da empresa (familiares ou não) sejam entrevistadas e façam parte desse resgate, mostrando vários pontos de vista e a vivência de valores no decorrer da história.

Ao contar suas histórias, família reforça aprendizados e os passa adiante

Uma vez montado o acervo, as formas de utilizá-lo podem ser variadas, a depender do objetivo da família. “Pode virar um livro, um vídeo, um museu, uma exposição”, diz Renata. Ela ressalta que a escolha do produto final depende da ação de comunicação que se queira implementar e do público, podendo contemplar diferentes formatos. Afinal, a história da família empresária pode ser também destinada aos funcionários, como forma de fortalecer a cultura organizacional. “Já houve um caso de uma entrevista com

um fundador gerar um vídeo, do qual uma parte foi para a memória da família e outra foi utilizada como peça institucional. Nós ajudamos a família a pensar nessa estratégia”, explica a consultora.

Na perspectiva da família, ouvir narrativas é um modo eficaz de perpetuar a história. Renato Bernhoeft conta que já realizou experiências reunindo três gerações, com resultados impactantes. “Juntávamos o fundador ou o fundador e a esposa para contar a história para os netos e depois havia uma rodada de perguntas. Era muito interessante, porque o neto faz pergunta que geralmente o filho não faz. E, ao contar sua história para terceira geração, o fundador conseguia olhar para a frente. Esses encontros eram muito emocionantes”, diz.

Além da interação e da função educativa, essas narrativas podem ter uma função pacificadora, segundo Renata. “Quando a família busca a narrativa, é inevitável que entre em contato com valores, com histórias que ficaram marcadas. Esse contexto propicia entender a contribuição de cada um, é um caminho de reconhecimento. Às vezes isso é difícil dentro da família. A história que é capaz de unificar, é capaz de pacificar”, considera.

Ela destaca que, ao recontar suas histórias, a família reforça os aprendizados, que vão sendo repassados e multiplicados. “Trata-se de transmitir o legado daquilo que importa. ‘O que importa para nós?’, ‘Que histórias marcaram a nossa família e servem de exemplos?’. Se o avô, numa situação reagiu de uma determinada forma, isso significa que é um traço da personalidade da família. A repetição das histórias vai criando uma cultura daquilo que se quer preservar”, diz Renata.



UMA HISTÓRIA, VÁRIOS PRODUTOS

A montagem do acervo contribui de forma efetiva para que a história de uma família empresária seja contada. Mas a maneira como essa história pode ser contada é múltipla e variada. Um mesmo material pode virar uma peça de memória familiar, pode tornar-se um conteúdo que reforce o senso de pertencimento do público interno ou pode ainda resultar num produto editorial distribuído aos stakeholders.

“O acervo pode ser explorado de várias formas, inclusive com o uso de realidade virtual, que permite uma interação de gerações que não vão conseguir conversar pessoalmente com o fundador, num ambiente de imersão. Ou fazer um vídeo com as crianças para elas se verem quando adultas e estiverem participando da vida da empresa”, explica Klaus Bernhoeft, sócio da ZOZI, empresa de comunicação parceira da höft nesse serviço de preservação da história da família empresária.

Para isso, a parceria aposta em alguns diferenciais. Um deles é não restringir a narrativa ao aspecto meramente corporativo. “Existe muito no mercado o enfoque exclusivamente empresarial, mas a gente quer enfatizar também aquelas histórias da vovó, das tias, mostrar o que a história familiar aporta de valor”, explica Renata Bernhoeft. Ou a história da transformação do patrimônio: “Relatos da origem, quando

só havia uma máquina ou da empresa que começou num quatinho alugado. Essa origem patrimonial dá a dimensão do esforço dos fundadores”, acrescenta.

Apesar da variedade de mídias que podem ser colocadas a serviço da memória, quando se trata de registrar a história, Klaus avalia que o livro é a plataforma que melhor cumpre essa função. “Sou entusiasta das novas tecnologias e dos novos formatos, mas o modelo clássico de livro ainda é a melhor forma de preservação da história. É palpável e dá para guardar em lugar acessível. As plataformas digitais têm de ser utilizadas em todo o seu potencial, mas quando se trata de registro, o livro é uma garantia de que aquele conteúdo estará, de fato, preservado”, analisa.

Outro aspecto defendido pela

parceria é que as histórias sejam narradas da maneira mais atrativa possível, seja em que mídia for. “O registro é necessário, mas o produto precisa ser interessante, seja para a família, para o funcionário ou para o público em geral. É fundamental que a narrativa seja bem construída. No caso do livro, por exemplo, a linha editorial precisa ser muito bem pensada, não pode ser simplesmente uma sucessão de fatos compilados. É preciso contar a história com os elementos de linguagem, escrita ou audiovisual, que tornem a narrativa cativante”, observa Klaus. •



Renato e Klaus Bernhoeft: mídias a serviço da memória

Romeu Zema, empresário
que ingressa na política:
“Estava na hora de
fazermos a nossa parte”



Rumo ao novo

Governador eleito de Minas Gerais, Romeu Zema conta com experiência à frente dos negócios da família para aumentar a eficácia na administração pública

No final de agosto de 2018, a primeira pesquisa do Ibope após o lançamento das candidaturas, apontava Romeu Zema, do partido Novo, com 3% das intenções de voto para o governo de Minas Gerais. Na corrida entre os nove

candidatos ao cargo, o empresário era o terceiro colocado. No desdobramento da campanha, Zema não só foi para o segundo turno, como venceu a eleição com 71,8% dos votos válidos, o maior percentual entre os governadores eleitos no pleito de 28 de outubro de 2018, segundo

o Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Novo não era só o nome do partido, Zema nunca havia se envolvido com a gestão pública. Para quem acompanhava os números desde as primeiras pesquisas, parecia uma virada improvável. Com 54 anos, sua trajetória foi sempre vinculada às empresas da família, numa carreira iniciada aos 11 anos de idade. “Seguindo os passos de meu pai, acabei entrando para os negócios da família. Comecei como frentista e fui balconista, estoquista, caixa, comprador, vendedor, analista de marketing, analista comercial, gerente até chegar ao cargo de CEO do Grupo Zema”, recorda.

A perspectiva de entrada na esfera da administração pública fez surgir, para

Romeu, uma nova etapa em seu projeto de vida. Fruto de uma combinação de fatores: uma boa dose de inconformismo com a gestão pública, o convite de um partido que propunha uma renovação política, uma trajetória consolidada à frente de um grupo empresarial, aliada ao traço pessoal de sua busca incansável pela excelência e eficiência.

Foi sob o comando de Romeu Zema, que o grupo se expandiu. O negócio fundado pelo bisavô Domingos Zema em 1923, na cidade de Araxá, atualmente compreende uma rede de varejo com segmentos variados que vão de concessionárias de veículos a eletroeletrônicos. “Fui me envolvendo e vi que era naquilo que queria trabalhar. Em 1991, quando me formei em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo, assumi o controle das lojas do grupo familiar. Durante minha gestão, conseguimos aumentar nossa rede de apenas quatro unidades em Minas Gerais para 430 em Minas, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Bahia e Espírito Santo”, relata. A estratégia da rede é focada em crescer a partir de cidades pequenas, criando uma rede forte onde a concorrência física é menor, hoje são quase 500 lojas.

Ele ressalta que os valores passados pela família o ajudam em diversas circunstâncias, não só nas empresariais. “Aprendi em casa os valores da ética, da determinação e da honestidade. Também aprendi a ser objetivo, organizado e a gastar sempre menos do que ganho, o que vale para todos os aspectos da vida”, diz.

Parte desse crescimento, ele credita aos ensinamentos do pai Ricardo na formação para a atividade comercial. “Meu pai sempre nos ensinou, por palavras e pelo exemplo, que os méritos de dedicação e trabalho, o respeito ao ser humano e a consideração ao diferencial das pessoas sempre devem ser levados em conta pelo bom empreendedor. E que uma relação transparente e respeitosa, tanto com funcionários quanto com fornecedores e clientes, é fundamental para que uma empresa funcione bem”, analisa.

Zema considera que experiência empresarial contribuirá para a sua gestão na esfera pública

A opção de Romeu de deixar o comando do Grupo Zema, um conglomerado de negócios cada vez mais pujante, para concorrer ao governo de um Estado com severas dificuldades financeiras, poderia ser considerada, no mínimo, de alto risco, tendo em vista sua condição de poder curtir os frutos de uma bem-sucedida trajetória empresarial.

“Como a maioria dos mineiros, eu me sentia indignado com a situação de calamidade financeira de Minas Gerais. Avaliei que, talvez, nós empresários também tivéssemos nossa parcela de culpa, por deixar a coisa rolar à vontade e estava na hora de fazermos a nossa parte. Então tive contato com o partido Novo, que traz uma proposta política dentro de tudo aquilo em que acredito, deixando para trás as velhas práticas que não

contribuem para as melhorias de que a população tanto necessita”, conta.

Guiado pelo povo mineiro à Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, sede do governo do Estado, Zema terá desafios pela frente, mas considera que a experiência no âmbito empresarial contribuirá para sua gestão na esfera pública. “Acredito que tudo o que vivi e aprendi ao longo desses mais de 40 anos na iniciativa privada vá me ajudar na administração pública. A valorização dos critérios técnicos, a austeridade, a honestidade e a transparência com que sempre me pautei, o cuidado com os recursos que fazem mover a máquina pública serão balizas do meu Governo”, observa.

Romeu Zema deixou o cargo de CEO no final de 2016. Passou a ocupar a presidência do Conselho de Administração do grupo, da qual saiu quando tornou-se candidato ao governo de Minas Gerais. Não recebe salário da empresa, apenas os dividendos na condição de acionista. Sua trajetória confirma, independentemente do projeto de vida estar vinculado aos negócios ou não, a premissa de que é fundamental investir na transmissão de valores, de geração para geração, como forma de criar as bases para a continuidade de forma sustentável. •

ÁGUAS QUE MOVEM NEGÓCIOS

A história do Grupo Zema começa em 1923 com a abertura da Casa Sport, uma modesta loja de peças, acessórios e combustíveis na cidade mineira de Araxá. O empreendedor era Domingos Zema, que chegara ao Brasil em 1898, aos 9 anos de idade, com quatro irmãos e os pais, vindos da Itália.

No início, a família se instalou em Ribeirão Preto, no interior paulista, onde predominava a cultura do café. Em 1913, casou-se com Catharina e logo depois contraiu malária. Para cuidar da saúde, mudou-se para Araxá, atrás dos benefícios das águas termais. Na cidade, começou a trabalhar como motorista e percebeu o potencial turístico da região. Montou a loja, depois começou a alugar carros, fabricar carroças e abrir postos de combustíveis.

Atualmente, o Grupo Zema atua em vários segmentos, de moda a eletroeletrônicos, de concessionárias de veículos a serviços financeiros. No final de 2018, o grupo vendeu a rede de distribuição de combustíveis à multinacional francesa Total. Até essa operação, o Grupo Zema contava com cerca de 5,3 mil funcionários e faturamento de R\$ 4,4 bilhões.



Geração de vínculos

Só é possível criar laços com aquilo que se conhece. Esse princípio norteia programa de continuidade na Frigol

O cenário é um sítio no interior paulista. Adultos e crianças montam um quebra-cabeça com mais de 40 peças, cada qual representando um participante do jogo. A imagem a ser formada é a de uma família, com dizeres que explicitam valores pessoais e coletivos. Mas, faltam três peças para completar a imagem. Frustração? Não. A ocasião serve para passar a mensagem sobre a importância da participação de todos para que o objetivo seja cumprido, que a construção do coletivo passa pela contribuição de cada um.

Essa cena aconteceu em outubro de 2018, no encontro dos familiares da Frigol, empresa de produção e industrialização de carnes, fundada em 1970 por quatro irmãos e um cunhado. O evento foi o primeiro desdobramento do Programa de Formação de Sócios (PFS), que começou a adquirir contornos em março de 2017. Foi formado

um Grupo de Trabalho (GT), com 11 integrantes, de onde se originou um comitê, com quatro membros, designado a estruturar e implantar o PFS. Logo na montagem da pauta do evento, foi identificada uma necessidade: os familiares precisavam conhecer melhor a empresa. “Muitos não sabiam quais produtos a empresa faz, para onde exporta, como são os processos”, conta Renata Oliveira Polete, integrante do comitê do PFS e da segunda geração.

O plano inicial era montar cursos para que as pessoas pudessem compreender os resultados apresentados a cada semestre. Uma abordagem muitas vezes escolhida por famílias empresárias para investir na formação técnica dos futuros acionistas. Mas havia uma questão

anterior, de fundamental importância. “Tínhamos começado o planejamento desse programa com questões mais abrangentes, para que todos os familiares ficassem alinhados em relação às finanças, à contabilidade, às várias áreas. Mas, entendemos que, antes de tudo isso, nós precisávamos que as pessoas entendessem, conhecessem o negócio”, explica Veridiana Gonzaga, também integrante do comitê do PFS e da segunda geração.

A decisão foi baseada no princípio de que dificilmente alguém cria vínculo com aquilo que não conhece. Uma inspiração com base em famílias que conduzem o processo de transição por gerações para despertar o significado e a conexão dos familiares com os negócios. Movimento que traz à tona um ativo intangível, o orgulho de pertencimento, uma identidade que abrange os envolvidos e agrega valor ao conhecimento técnico. “Você só pode se identificar se conhecer o que a família faz. Se esse laço for criado com o negócio da família, a chance de engajamento pela perpetuidade é bem maior”, observa Veridiana. E Renata acrescenta: “Nossa intenção era criar esse senso de pertencimento à empresa”.

Esse objetivo de aumentar a ligação com a empresa envolvia também

Atividades lúdicas aproximam a nova geração e ajudam a fixar o conhecimento



Visita às instalações da Frigol aumenta a conexão de familiares com as atividades da empresa

as crianças. Afinal, é relativamente comum haver um distanciamento das gerações à medida que os negócios se desenvolvem. “Ao conhecer a empresa desde cedo, não há um distanciamento. A ideia é que esse contato seja natural na vida deles, para não ter de recuperar o tempo perdido depois de adulto. Criando esse vínculo desde cedo é mais fácil que haja essa identificação e, quando adultos, que eles possam atuar como bom sócios”, observa Veridiana.

Para entreter a garotada (de um a dez anos) da terceira geração, foram concebidas várias atividades lúdicas. Monitorados por dois adultos da família, os futuros sócios alimentaram gado e fizeram seus próprios hambúrgueres. Participaram também de um jogo educativo, em que as ações relacionadas ao

meio ambiente os faziam avançar ou voltar as casas do tabuleiro. A brincadeira abrangeu também processos da empresa (compra de matéria-prima, transporte, indústria, empacotamento e venda final ao consumidor) com o objetivo de fixar o conhecimento. En-

quanto isso, os adultos conheciam os processos na indústria. No período da tarde, os 35 adultos e as nove crianças fizeram atividades juntos.

Ao término do encontro, os feedbacks foram altamente positivos, conforme conta Renata: “Tivemos os relatos de participantes que choraram, ao ver o tanto de pessoas que trabalham, quantas famílias dependem da empresa, da complexidade das operações. Essa questão do orgulho ficou bem marcada para mim”.

A concepção das dinâmicas também foi bem avaliada pelos participantes: “Justamente porque propusemos exercícios que fizeram com que eles entendessem a importância da participação de todos, não apenas daqueles que trabalham na empresa ou dos fundadores. A família como um todo

Programa de Formação de Sócios busca elevar o senso de pertencimento dos familiares em relação ao negócio

CINTIA FOTOGRAFIAS



Quebra-cabeça montado: a importância de cada peça na composição do todo

contribui para a estruturação de um Conselho Sócio-Familiar. “Somos uma família muito grande e heterogênea, com integrantes com características e formações diferentes. A nossa ideia é apresentar um programa que nivele o conhecimento nas áreas que estão relacionadas com o negócio, para que cada sócio tenha condição de ser realmente atuante”, diz Veridiana.

Além disso, o comitê mantém a perspectiva de contribuir para a continuidade. “Temos essa função também de sempre estarmos atentos aos workshops que vão agregar conhecimento e sempre no sentido de instituir essa governança”, afirma Renata.

Quanto ao quebra-cabeça que não se completou no evento, ele virou um quadro emoldurado, com vidros dos dois lados: de um, é possível ver cada peça com o nome de um familiar atrás, do outro, a imagem formada. Completo, representando a diversidade e a força da família. •

precisa estar unida”, diz Veridiana. Dos 35 adultos presentes, nove atuam no dia a dia da Frigol.

O contexto confere um significado especial ao Programa de Formação de Sócios, uma vez que a empresa acaba de passar por uma reconfiguração societária. “Antes, eram os cinco fundadores, agora, existem as empresas holdings dos núcleos familiares. Então, o conhecimento e as decisões começam a ser mais debatidas dentro de cada núcleo. Cada vez mais, a segunda geração está participando e se envolvendo. Por isso, é preciso ter conhecimento, entender do negócio, do mercado, para que as decisões sejam bem embasadas e que

visem ao crescimento da empresa e à sua perpetuidade”, comenta Veridiana.

Os fundadores fazem parte do Conselho de Administração, criado há 5 anos, e os filhos que trabalham na empresa participam das reuniões. O próprio Grupo de Trabalho, GT, funciona como um fórum de debates que



Criançada fabricando seus próprios hambúrgueres, em aprendizado lúdico: atividades do evento monitoradas por familiares

Objetivo do programa é nivelar conhecimento sobre áreas relacionadas ao negócio, a fim de que cada sócio seja, de fato, atuante



LIÇÕES DE CASA

Sucessão familiar é tema de workshop que estreita parceria entre höft e FAAP

Questão crítica na história das famílias empresárias, a sucessão aos poucos ganha espaço no meio acadêmico. Em maio, foi concluído o workshop sobre o tema realizado pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e pela höft. Durante quatro sábados, o curso abordou aspectos como dinâmicas e perspectivas da família empresária, governança, aspectos jurídicos e planejamento da sucessão, totalizando 16 horas/aula.

“Passar o bastão é difícil e é um processo de aprendizado tanto para o fundador como para quem vai recebê-lo. Não é um momento isolado, sucessão é um processo”, observa Rafael Possik Jr., professor do curso de administração da FAAP.

Ele conta que a ideia do workshop se cristalizou durante uma palestra do fundador da höft, Renato Bernhoeft, na Semana de Administração da FAAP. “Conforme o desenvolvimento dos temas, os alunos iam fazendo comentários. Em função do que ouvimos, achamos interessante montar um workshop. Deu certo,

a adesão foi boa. Provavelmente vão existir outros.”

O conteúdo, segundo Possik Jr., foi determinante para a receptividade do curso: “O nosso aluno tem um perfil empreendedor e sucessor. Então, como sucessor, ele vai querer entender os negócios da família empresária. Alguns vão acabar indo para o empreendedorismo, mas a partir da base familiar que têm. Então, há um público com demanda por esse assunto na FAAP”, observa. O workshop foi aberto a ex-alunos e a interessados não vinculados à instituição.

Ele credita o êxito do curso à sinergia da parceria. Segundo o professor, a FAAP conferindo o caráter acadêmico e a höft com a expertise no assunto possibilitaram um formato que agrega valor aos participantes. “As pessoas chegam achando que têm problemas singulares. No workshop, percebem que o problema se repete em outras famílias, de maneira diferente, mas a problemática existe. O participante tem como comparar, tem como estudar outros cases, ver o que funcionou, o que não funcionou e adaptar à sua realidade”, analisa Possik Jr.

Para Wagner Teixeira, da höft, o workshop evidencia a importância de o assunto ser tratado no mundo acadêmico. “Fora do Brasil, as universidades e as faculdades têm a disciplina de empresas familiares em seus cursos regulares ou nos de pós-graduação. No Brasil, uma ou outra instituição oferece essa opção em sua grade curricular. A aproximação com a FAAP é uma oportunidade de levar esse conteúdo para os alunos”, diz. •

DOCOL

Do barracão para o mundo

Ética e inovação sustentam expansão de empresa que começou como oficina e tornou-se marca presente em cinco continentes

Fevereiro de 2019, Vanessa Doubrawa Bertani recebe a notícia de que a Docol venceu o iF, um dos mais prestigiosos prêmios do design mundial, organizado na Alemanha, por um de seus produtos. A indústria de metais sanitários já havia recebido a mesma honraria em 2018, além de outra premiação em Chicago, nos Estados Uni-

dos. Na mesa de Vanessa, está uma foto dos primórdios da empresa catarinense, com os três fundadores em um modesto barracão de madeira. São os irmãos Egon e Edmundo Doubrawa, o avô de Vanessa, com o cunhado de ambos, Amandus Collin.

Transcorria o ano de 1956 quando o trio decidiu montar uma tornearia e oficina de consertos gerais na cidade

de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina. O nome Docol resultou da junção das primeiras sílabas dos sobrenomes, Doubrawa e Colin. Dois anos depois, a empresa mudou-se para Joinville para dar os primeiros passos na fabricação de válvulas. De lá para cá, uma sucessão de saltos guindou a Docol à condição de empresa exportadora para mais de 40 países, em cinco continentes.

Fundadores num galpão de madeira em Jaraguá do Sul (SC): começo como tornearia e oficina



Instalações da Docol, em Joinville (SC): expansão e produtos exportados para mais de 40 países



Egon cuidou da área comercial e Edmundo assumiu a presidência da organização. Amandus deixou a sociedade ainda na fase inicial do negócio.

Nos anos 1970, a Docol deu seu primeiro salto significativo indo em busca de parcerias com valor agregado. A primeira foi com a alemã Georg Rost & Sohne, uma das maiores produtoras de metais com tecnologia. A união permitiu, por exemplo, oferecer descargas com dez anos de garantia, algo inédito no mercado até então, além de ampliar o portfólio de produtos.

Em 1980, outra junção de forças importante. Dessa vez, com a indústria argentina FV, reconhecida pelos metais de louça. Ao longo da década, a Docol, referência em válvulas, descargas e registros, passou a se notabilizar também pelo design das peças. “A empresa dava ênfase à parte técnica e começou a se aprimorar mais na parte estética também”, conta Vanessa, da terceira geração. Ela trabalhou em vários cargos executivos na companhia e hoje integra o Comitê Estratégico.

O passo seguinte foi destinar esforços para aprimorar seus processos de qualidade. Em boa parte, pelas exportações para os Estados Unidos. “Foi um marco, em que fincamos o pé na questão de produtos de qualidade. Passamos a ter toda uma expertise em acabamentos”, recorda Vanessa, e ressalta que os mesmos produtos que eram destinados aos norte-americanos abasteciam o mercado interno. “Não havia um produto feito para lá e outro para cá. Até porque seriam necessárias duas fábricas para isso, o que não teria cabimento.” Ela acrescenta que a obsessão pela qualidade tornou-se um padrão da companhia. “Somos uma empresa com baixo número de reclamações e quando existem, somos resolutos na solução”, afirma.

Em 1988, a companhia fez a sua primeira transição. Edmundo passou a presidência para o filho Ingo, engenheiro químico, que voltava de um período trabalhando na Alemanha. O sócio Egon já

mais afastado da gestão acabou vendendo sua participação para o núcleo do irmão, que permaneceu à frente dos negócios. Ingo reconcentrou a participação da família Doubrava em seu núcleo, contando com o apoio de sua esposa, Claudete, e a filha única do casal, Vanessa.

Na década de 1990, outro valor passa a notabilizar a Docol: a preocupação com o meio ambiente. “Lançamos os produtos economizadores de água e, junto, veio toda uma filosofia de economia de água, que no Brasil ainda não era tão difundida”, explica Vanessa. “Já fizemos parcerias para produzir materiais sobre o tema para escolas. Ao longo dos anos, foram diversos projetos com ações educativas sobre o uso consciente dos recursos hídricos.”

Inovação e preservação ambiental são valores que permeiam a organização

Uma das marcas da gestão de Ingo à frente da companhia foi o gosto pela inovação. “Era uma questão muito forte no meu pai, que foi transmitida para a família. Então, nós não deixamos esse legado se perder. Estamos sempre buscando coisas novas”, conta Vanessa. Como exemplo, ela cita o prêmio que a Docol recebeu em Singapura pelo desenvolvimento da tecnologia Bacteria-free, voltada principalmente para o segmento de hospitais, por eliminar esses micro-organismos dos metais sanitários.

Ingo comandou a Docol até 2016, quando passou a presidência para Guilherme Bertani, marido de Vanessa, então diretor-superintendente, com quase 20 anos de casa. Durante um período de aproximadamente oito anos a

família se reuniu e debateu o processo sucessório. Mesmo após deixar o comando, Ingo continuava a frequentar a empresa, numa transição que se deu de modo planejado e sem sobressaltos. O fato abrupto foi a morte de Ingo, causada por um infarto em 2017, enquanto aguardava a chegada de uma turma para um treinamento na empresa.

A perda, no entanto, não desviou a Docol de seu fluxo. Uma razão para isso, segundo Vanessa, se deve ao legado de duas gerações. “Nosso crescimento sempre foi baseado na ética. Somos uma empresa auditada desde os anos 1970. Sempre fomos pautados pelo que é correto. Essa é uma virtude que meu avô e meu pai tinham muito forte e que permeiam a empresa”, observa. Um critério que orienta também os planos de crescimento da companhia. “Sempre quisemos expandir, sim. Mas dentro do que é correto, dentro do que é ético.”

Em janeiro deste ano, a Docol deu mais um passo para expandir-se, ao adquirir a Mekal, empresa paulista que produz pias de cozinha de aço inox de alto padrão. É mais um segmento de mercado em que a companhia vai atuar. Vanessa vislumbra o futuro com perspectivas de crescimento, sobretudo pela confiança na recuperação do setor da construção civil. “É um mercado que tende a ser beneficiado, até por ser um setor para gerar empregos, tanto na infraestrutura quanto na habitação, há um déficit habitacional no país”, analisa.

Em relação à família, Vanessa, mãe de um casal de crianças com 10 e 8 anos de idade, considera que a aproximação com a empresa se estabelece fundamentalmente pelo exemplo – como aconteceu com ela. “Fui criada, vendo o meu pai trabalhar, indo para negociações na Alemanha, para as feiras, eu participei de muitas. Nós já levamos os nossos filhos para a Expo Revestir para eles verem como era. No dia a dia, eles vão nos vendo, ouvindo o que comentamos, criando um gosto pela inovação, por fazer as coisas corretamente. Essa é uma disciplina que se dá em casa”, afirma. •

FOTOS: DIVULGAÇÃO DOCOL

MARCOS DE EXPANSÃO

1956

Fundação da Docol, como tornearia e oficina, em Jaraguá do Sul (SC)

1958

Mudança para Joinville (SC)

1976

Associação com a alemã Georg Rost & Sohne

1980

Associação com a argentina FV

1986/89

Transferência do parque fabril para um distrito industrial de Joinville

1994

Parceria com a Incepa, da qual resulta a Incepa Metais, adquirida pela Docol

2001

Inauguração do Centro de Treinamento Docol, com 720 mil m²

2002

Intensificação das exportações

2004

Inauguração do Centro Administrativo, com 2,3 mil m²

2019

Aquisição do controle da Mekal

Implantação do Comitê Estratégico

**Linha de produtos Mix&Match
agraciada com dois prêmios
internacionais de design**





Conselho de administração: opcional ou imprescindível?

Implantar um Conselho de Administração é uma medida de caráter pragmático e, para que seja eficaz, requer o compromisso de todos os envolvidos

O estágio de desenvolvimento em que uma família empresária se encontra, quando começa a avaliar e planejar a implementação da governança, em geral, envolve um contexto de transição de gerações, que tem como pano de fundo mudanças de paradigma. Instituir um Conselho de Administração (CA) não deveria ser apenas uma medida para equiparar-se a padrões de mercado, mas sim um projeto de transformação profunda, que pode representar um dos principais passos para a continuidade. Um órgão dedicado a cuidar das principais diretrizes para os negócios, quando implantado de forma gradual e consistente, traz diversos resultados: ampliação de perspectivas estratégicas, clareza de papéis, opiniões qualificadas, cultura de prestação de contas e disciplina. Comportamentos positivos que reforçam a cultura de família empresária e, na perspectiva da continuidade, adotam fronteiras saudáveis entre decisões de caráter objetivo e fatores familiares. Quem se envolve nesse processo sabe que a implantação é um projeto que evolui gradativamente, com metas e resultados objetivos, mas precisa também levar em conta os fatores subjetivos, nem sempre claros no início, que podem determinar os rumos e a própria eficácia desse fórum.

EMOCÕES ANTES DE AÇÕES

A ideia de um órgão de governança traz a premissa de decisões de caráter coletivo e participativo, e já desperta resistências, até inconscientes, por ser um dado novo de realidade. O modelo de primeira geração tende a ter uma clara liderança identificada e ser descrito, muitas vezes, como centralizador. As próximas gerações tendem a considerar que este é o único formato de sucesso, tentando identificar quem terá o perfil ideal para tornar-se o principal líder. O desafio pede um modelo novo: a liderança pela composição de um coletivo mais forte. Isso muitas vezes é percebido como uma tentativa de afastamento dos familiares. “É comum haver resistência à mudança pelo desconhecimento. No papel de sócio-gestor, o indivíduo conhece como a empresa funciona, e como desempenhar seu

papel. Ao montar essa estrutura, ele não sabe como vai funcionar, e esse desconhecimento pode gerar insegurança”, explica Wagner Teixeira, sócio e consultor da hÖft.

O apego ao cargo é outro aspecto intangível que pode interferir no processo, especialmente quando se trata de desempenhar novos papéis com a criação de um CA. O fato novo é a inclusão de mais um desafio comportamental, pois a governança é uma estrutura que se apoia em separação de papéis e prestação de contas. Potenciais líderes podem ainda nutrir a ideia de que ao assumirem terão o controle com a mesma legitimidade e autonomia de um fundador, mas a governança implicará um processo decisório coletivo, que exigirá negociação. “A complexidade aparece quando alguém se mantém na gestão e no conselho. ‘Eu vou cobrar de mim mesmo? Vou passar as atribuições para mim mesmo?’ É sempre uma zona cinzenta”, observa Wagner. Ele conta que costuma propor um exercício às pessoas envolvidas na estruturação de governança. “Pedimos aos membros que façam uma reflexão: das atividades que desenvolvem na gestão, o que consideram delegável e indelegável. Normalmente, o indelegável não é tão indelegável assim, muitas vezes é a falta do exercício da delegação e controle”, conta.

Apego ao cargo é aspecto intangível que pode interferir no processo

A superação dessa resistência, segundo ele, costuma passar por dois caminhos. O primeiro é experimentando e evoluindo com o processo. “Quando há resistências, é preciso criar estágios de amadurecimento. Por exemplo, a pessoa está na gestão e no conselho. Não é o ideal, mas pode-se começar assim, por um tempo determinado. Monitorando o prazo, quando se chegar próximo dessa data, é a hora de se

trabalhar com mais intensidade a mudança. Isso vai criando credibilidade interna e externa e permite medir a evolução, não só pelos resultados do negócio, mas pelo próprio desempenho do conselho”, explica. No contexto das famílias empresárias, um aspecto muito importante é estruturar a governança como um processo, e não uma virada de chave, pois é necessário preparo para cada novo papel. Outro caminho recomendado é a troca de experiências com outras famílias que passaram por situações similares. Wagner chama a atenção para que este aprendizado com outras vivências também sejam coletivos, pois essa troca servirá de inspiração para um modelo que atenda aos desejos e desafios do momento. Segundo ele, faz com que todos sintam que estão sendo parte desta evolução, o que costuma fazer muita diferença no resultado. Implantar a governança passa a ser o próprio exercício coletivo, torna-se uma decisão, não uma imposição.

A ideia de que aspectos intangíveis influenciam a montagem de um conselho também é compartilhada pelo conselheiro e consultor Peter Jancso. “O que se quer é isolar a pessoa jurídica das pessoas físicas da família, para que o ente corporativo seja preservado, a fim de buscar os objetivos econômicos”, diz. Mas ressalva que, apesar da intenção de natureza objetiva, o primeiro desafio é de caráter emocional. “É preciso buscar o alinhamento entre as partes da família empresária. Depois, buscar a representatividade das várias partes da família. A eficácia de um conselho se dá pelo desenho e pelo funcionamento. Mas a estabilidade se dá pelos fatores emocionais”, analisa.

Membro de Conselhos de Administração, Luiz Carlos Vaini aponta outro aspecto comportamental como decisivo para que o processo de governança se estabeleça. “O início de uma governança acontece quando o fundador tem alguma dúvida. Caso contrário, não vai acontecer nada”, afirma. E observa que, com frequência, os processos de mudanças são motivados muito mais por circunstâncias adversas do que por planejamento. “A preservação do patrimônio costuma ser a inspiração para

se fazer uma governança”, relata. O problema, segundo Vaini, é que, em ambientes de dificuldade, constrói-se uma expectativa da governança como salvadora da situação. “Ela pode até cumprir esse desejo, mas a governança é, fundamentalmente, uma organizadora, que vai traçar estratégias a serem executadas”, pondera. Como qualquer processo de mudança, seja pessoal ou organizacional, pode-se partir de um momento difícil, mas não pode ser vista como a solução pontual. A implantação da governança é como uma jornada, uma nova maneira de funcionar, assim poderá atuar em todos os momentos, e ser o devido suporte em situações de crise.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

São vários os aspectos que determinam a eficácia de um conselho de administração. O primeiro deles reside na própria razão de sua existência. “Se a família ou quem estiver constituindo um conselho não tiver uma noção do motivo de o estar constituindo, já existe um problema de início”, diz Peter. Saber aonde se quer chegar é o parâmetro que deve orientar a composição dos perfis dos membros de um CA. Em algumas situações, os aspectos de gestão que serão enfatizados pela companhia podem sinalizar a escolha dos conselheiros. “O perfil das pessoas, para o CA ser eficaz, tem a ver também com os desafios que empresa está enfrentando e que tipo de contribuição os acionistas esperam de seus representantes no conselho”, diz Peter.

Escolher os membros familiares, em muitos casos, pode ser uma situação desafiadora. “Na família empresária, na segunda ou terceira geração, à medida que o percentual de participação começa a se diluir entre os familiares, mais gente começa a ter voz e legitimidade, mas nem todo mundo tem competência para participar de um conselho. Esse é um problema que tem um caráter mais emocional e precisa ser conduzido com delicadeza. Porque existe o grupo dos familiares que querem e estão preparados para estar lá e são legítimos. Mas tem o grupo dos que querem e não deveriam estar lá e o grupo dos que não querem.

Membros não familiares costumam trazer outras referências para o conselho

É preciso criar um alinhamento. É uma negociação, no âmbito emocional, a ser costurada”, comenta Peter.

Para ajudar nesse processo de implantação, uma medida recomendável é a presença de membros não familiares. “Um conselheiro independente faz um balizamento, auxilia muito na implantação”, observa Vaini.

Para Wagner Teixeira, umas das maiores contribuições de um membro independente é justamente trazer um olhar de fora. “Ele costuma arejar a conversa, trazer a experiência externa, apresentar outras referências. Questionar situações vigentes. É sempre uma contribuição diferenciada.” Para isso, ele defende que o conselheiro entenda de negócios, o que não significa necessariamente entender do negócio específico daquela família empresária.

Entre os critérios para escolher quem terá um lugar à mesa está a verificação do tipo de contribuição que um conselheiro poderá dar. Um equívoco comum, segundo Peter, é convocar uma figura de projeção do mercado sem avaliar o que ela pode efetivamente agregar àquele fórum. “Nunca ninguém foi culpado por ter trazido um notável. ‘Ele está acima do bem e do mal, bota ele no conselho’. A grande questão é perguntar se este notável tem independência, tempo e preparo para dar uma contribuição relevante”, alerta.

Na opinião de Vaini, o membro independente tem de comparecer às reuniões com uma postura bem definida. “Ele não tem de ir para ser agradável, ele tem de ir para agradar. Qual a diferença? Ser agradável é concordar com tudo o que se está fazendo. Agradar é avisar ‘não é por aí’, ‘não é assim que funciona’. Agradar é se comprometer com o resultado”, explica.

AVALIAÇÃO

Aferir a eficácia de um CA é uma questão que tem sido cada vez mais ventilada no mundo corporativo. Existem modelos para medir desempenho individuais de membros do conselho. Mas, em determinados contextos, é preciso levar em conta questões intangíveis. “A avaliação do conselho é um tema demandado, mas pouco praticado, de fato”, afirma Wagner. “Em relação a membros da família ou sócios, essa é uma questão delicada. É mais interessante evoluir no processo de forma construtiva. ‘Como esses membros podem ser mais bem preparados para contribuir mais?’ O diálogo é o meio para a construção de um fórum mais efetivo”, analisa. Para o consultor da hÖft, a avaliação do órgão já propicia reflexões pessoais. Se o conselho não está atingindo os resultados esperados, esse já é, por si, um indicador. “E, nesse ponto, entra também o papel da liderança, de conversar individualmente com os membros para fortalecer a contribuição de cada um.”

Vaini considera que as avaliações podem dar um parâmetro, mas defende uma rotatividade para estimular o fluxo de novas ideias. “De fato, existem os gabaritos de avaliação: ‘Vem preparado para as reuniões?’ ‘Contribuiu com ideias?’ E vai se avaliando: ‘na média’, ‘abaixo ou acima da média’. Seria um processo formal, mas uma rotatividade é interessante para oxigenar o conselho”, diz.

A renovação é um mecanismo também considerado válido por Wagner. “É importante ter o mandato dos conselheiros e as renovações. Definir por quantos mandatos se pode renovar. Isso ajuda muito a entrada e saída de membros. Por exemplo, se for um mandato de dois anos, renovável por mais dois mandatos, o conselheiro fica, no máximo, por seis anos. É importante que essas regras estejam claras no regimento”, explica.

E no caso de algum membro agregar bastante valor e ter de sair por conta o fim do mandato?

Segundo Wagner, o primeiro passo deve ser trabalhar para haver vários membros que agreguem valor e não apenas um. O segundo, respeitar o mandato, pois a dependência criada por um integrante pode tornar-se prejudicial ao todo. “Quando se fala de perfil e de processo sucessório, trata-se muito mais do coletivo do que do individual, a governança estabelece isso. Na primeira geração, o fundador é o grande nome, portanto fortalecer o coletivo deveria minimizar essa questão da dependência individual. Nesse aspecto, a troca de um membro não deveria comprometer o desempenho. Podemos ter flexibilidade em determinadas situações, porém, essa não deveria ser a regra”, pondera.

ENFOQUES

Se a existência de um CA é uma medida de governança que contribui para a continuidade do negócio, seria natural que a maior parte do debate dos conselheiros fosse destinada à preparação do futuro.

Mas isso nem sempre acontece. “O enfoque de um CA deve ser o futuro. Há casos em que os resultados são analisados e a reunião termina”, diz Wagner. “Uma questão que deve ser levantada é ‘quanto tempo estamos dedicando ao que aconteceu e quanto tempo destinamos a olhar o que vai acontecer?’”, recomenda.

Vaini tem visão semelhante e sugere um tempo mínimo ideal para os conselheiros debaterem o que vem pela frente. “Um CA de sucesso é aquele que trabalha pelo menos 70% do tempo em estratégias. Quando alguém traz informações financeiras para o CA, aquilo é o passado. É importante, mas é o passado. O CA precisa ter uma fatia substancial de sua ação em pensar no futuro”, afirma. Segundo ele, a maior parte da conversa deve versar sobre estratégias e gestão de riscos. “Para pensar no futuro, é preciso avaliar os riscos a que a empresa está exposta. A decisão de construir uma fábrica, por exemplo, tem a ver com plano estratégico e gestão de risco. Dependendo do que possa ocorrer, o patrimônio cessa. Planejamento estratégico e gestão de riscos devem ser preponderantes na pauta. E o CA deve sempre medir as consequências daquilo será deliberado”, diz.

A eficácia de um CA é fator decisivo para os rumos de uma família empresária, mas é altamente recomendável cuidar da governança como um todo. “Eu não tenho dúvidas que, principalmente em processos de transição geracional, se não houver organismos que separem o ambiente empresarial das questões da família, a tendência é de rápida deterioração, seja por problemas de liderança, de governança, societários ou de liquidez”, diz Peter.

A implantação da governança, segundo Wagner, é um processo que envolve muita disciplina. E, novamente, o aspecto emocional pode ser uma armadilha. “Por vezes, as pessoas deixam de fazer o combinado com receio de chatear as outras partes. Pode até chatear, mas não é pessoal, tem de ser cumprido. Na manutenção da governança, muitas vezes indisciplina exerce apelo a fim de manter as boas relações. Manter a disciplina, no entanto, mantém as boas relações, porque o resultado vem”, afirma. •



VIREI SÓCIO. E AGORA?

Seja como administrador no dia a dia do negócio, seja como acionista, é bastante recomendável estar atento à situação da sociedade

Por Maria Elisa Verri e Martin Miralles Pose, sócios de Tozzini Freire Advogados

Por que existe sociedade? Algumas legislações, inclusive a brasileira, preveem a separação do patrimônio da pessoa física do patrimônio que se queira utilizar para algum negócio. Se não existisse essa separação, qualquer problema envolvendo a empresa poderia afetar o patrimônio da pessoa – a casa, o carro, a conta bancária etc. Por isso a lei criou a figura da pessoa jurídica, que incentiva a condução de atividade econômica e permite que o empresário assuma riscos e mobilize esforços para tal sem colocar em jogo todos os seus recursos pessoais.

Se o indivíduo possui um milhão de reais, do qual queira usar 500 mil para montar um negócio, os outros 500 mil são do patrimônio pessoal. Ele constitui uma sociedade com alguém, investe os 500 mil e essa é a base para montar um comércio, indústria ou prestar serviços. O conceito básico é que a pessoa física tem o patrimônio dela, assim como a sociedade tem o seu próprio. Para todos os efeitos legais, o ser jurídico “sociedade” é quem tem direitos e obrigações perante terceiros. O sócio ou acionista tem responsabilidade perante a sociedade de fazer um investimento para que ela aconteça.

Nas sociedades limitadas (Ltda), cada sócio é responsável pelo valor de suas respectivas cotas constantes no contrato social, a partir do momento que o capital esteja 100% integralizado. Nas sociedades anônimas (S.A.), a responsabilidade do acionista está limitada ao valor de emissão das ações.

Portanto, importante e regra geral: o patrimônio da sociedade é separado do patrimônio dos sócios.

Ao longo dos anos, no entanto, a

jurisprudência e leis esparsas passaram a regular exceções a esta regra, criando assim a possibilidade de ser desconsiderada a segregação do patrimônio entre sociedade e sócios, para que os últimos respondam por obrigações da sociedade (a chamada “desconsideração da personalidade jurídica”), sem limitação de valor.

Quando os patrimônios da pessoa física e da sociedade se confundem, a linha que separa a pessoa física da jurídica se rompe, por exemplo: para conduzir suas atividades a sociedade compra equipamentos, contrata funcionários, monta sua rede de fornecedores e a sua carteira de clientes. Mas o sócio também contrata um funcionário para a casa onde mora e “a sociedade paga”. Se este não presta serviços para a sociedade, abre um precedente. Outra situação: a sociedade está sem dinheiro para pagar o Darf do Imposto de Renda, então debita-se da conta da pessoa física do sócio. Havendo confusão patrimonial, a linha que protege os patrimônios pode mais facilmente se romper e o sócio pode vir a ter de responder por obrigações da sociedade.

Uma outra situação relativamente comum se dá quando ocorre o esvaziamento da sociedade de forma irregular. O negócio acaba, mas a sociedade não informa que aquela atividade social deixou de existir. Se o sócio não dissolve a sociedade, apenas a deixa “dormindo” – sem dar satisfação aos registros públicos, à Receita, enfim, às autoridades onde ela possuía registro – o fisco entende que ocorreu uma dissolução irregular. Se houver um terceiro com direitos perante a sociedade, o sócio pode vir a ser requerido a cumprir com tais obrigações. A dissolução irregular geralmente acontece por descuido ou até por preguiça de se percorrer todos os passos burocráticos para o fechamento da sociedade, mas às vezes pode ser intencional. Por isso existe essa proteção legal para que os terceiros possam acionar os sócios ou os administradores para que respondam por obrigações da sociedade que foi “esvaziada”.

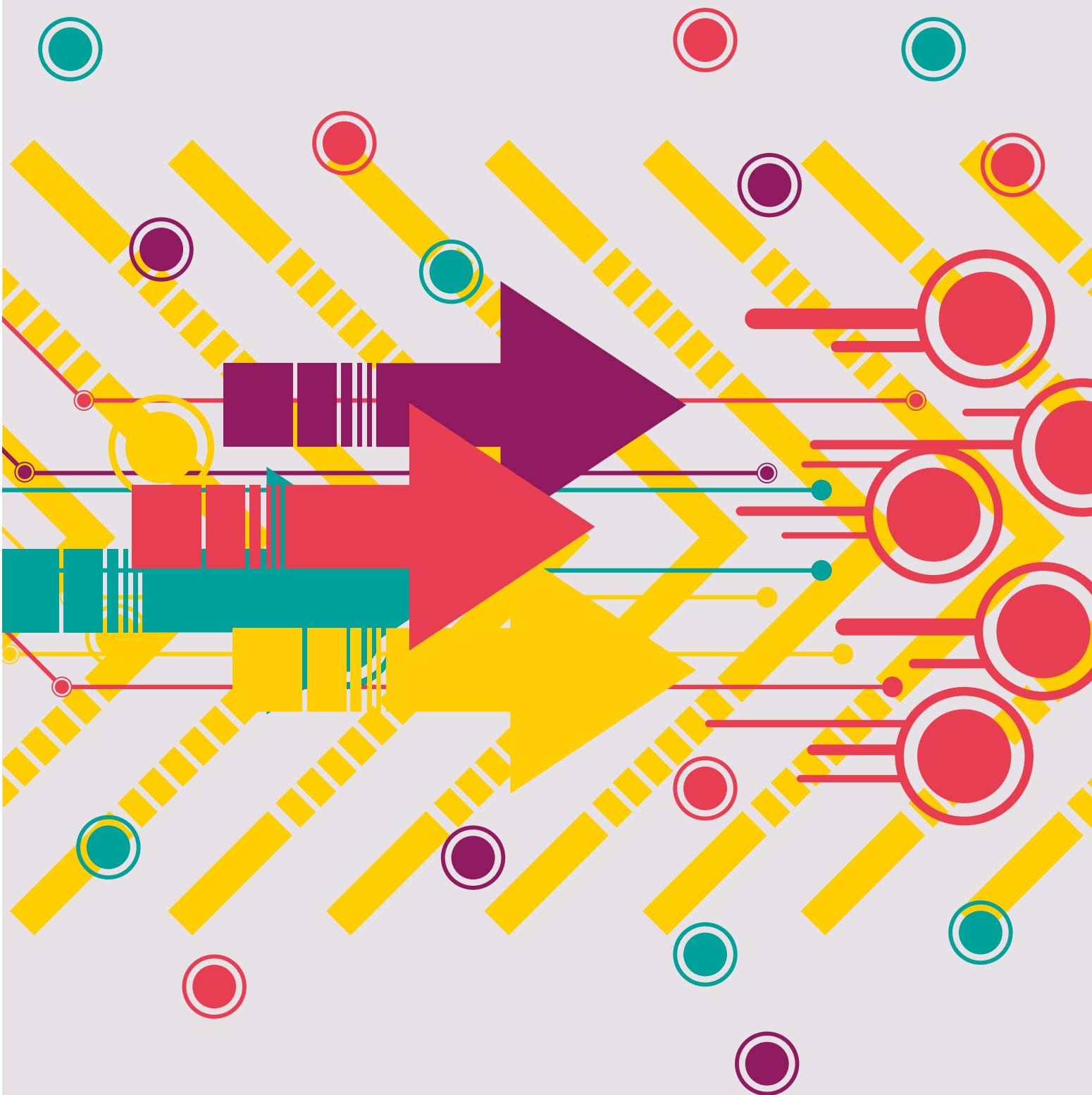
No âmbito trabalhista, caso a sociedade não responda a uma obrigação, a jurisprudência tem sido no sentido de envolver sócios e administradores quase que imediatamente. O princípio é que é preciso que se honre com os direitos do empregado, que ajudou a gerar riqueza para a empresa. Se a empresa paga aos seus administradores (via remuneração, bônus etc) e aos seus sócios (lucros), em decorrência da atividade que exerce, o empregado não pode ficar sem receber seus direitos. O sócio ou administrador terá de arcar com essa obrigação.

No que se refere a direitos do con-

A linha que separa a pessoa física da pessoa jurídica se rompe, por exemplo, quando os patrimônios da pessoa física e da sociedade se confundem



GETTY IMAGES



sumidor, o procedimento é semelhante. O Código do Consumidor tem uma norma que diz que, se a empresa não tiver como arcar com suas obrigações, o juiz pode desconsiderar a personalidade jurídica e os sócios terão de assumir as mesmas.

Em termos tributários, existe uma diferenciação entre sócio e administrador. O Código Tributário Nacional diz que o administrador pode ser responsabilizado se ele não cumprir a lei ou o contrato/estatuto social.

Outra esfera em que o sócio pode ser afetado é a ambiental. Se a empresa for multada por algum dano ao meio ambiente e não tiver como pagar, há casos em que as autoridades procuram se ressarcir dos sócios. Há uma grande discussão sobre essa questão no direito ambiental, mas existe a possibilidade de o sócio ser visto como um poluidor indireto, sendo a sociedade a poluidora direta.

Por essas e outras razões, é altamente recomendável que o administrador, seja diretor ou conselheiro de administração e os sócios estejam a par do funcionamento do negócio, incluindo a saúde financeira, obrigações empresariais e procedimentos contábeis, para identificar eventuais riscos. O administrador é responsável pela gestão da sociedade e por mitigar todos os riscos acima mencionados. Note-se que em alguns casos os administradores também podem ser atingidos com seu patrimônio pessoal.

As observações acima também se aplicam aos sócios que não participam como administradores. Logicamente, a responsabilidade deles é um pouco mais distante do negócio do que a daquele que está administrando o dia a dia da empresa, mas ambos têm o interesse de preservar seu patrimônio. E, em termos legais, todos podem potencialmente ter seu patrimônio pessoal afetado. Nos âmbitos tributário e ambiental ainda existem alguns elementos que identificam quem está mais diretamente ligado ou não ao fato. Na esfera trabalhista, o sócio que não atua como administrador da empresa pode ser tão afetado quanto aquele que deliberadamente não cumpriu a obrigação. Se ele tiver mais bens que o irmão que administra a empresa, pode ser ainda mais afetado. Para a lei, o que importa é verificar quem tem condição de arcar com aquele ônus. “Ah, mas eu nem sabia” não é argumento a ser utilizado por um sócio.

Por fim, outra dúvida muito comum é: o cônjuge do sócio pode ter seu patrimônio colocado em risco? A questão determinante é o regime de bens do casal. Em tese, quem tem direitos e responsabilidades perante a sociedade é o sócio

Em termos legais, mesmo sócios que não participam da gestão da empresa podem ter seus patrimônios pessoais afetados

ou o administrador. O cônjuge, perante essa empresa, não tem nenhuma linha de conexão que possa lhe envolver. Entretanto, se o patrimônio do casal for conjunto, naturalmente aquilo que afeta o patrimônio de um, afeta o do outro. No exemplo de um problema trabalhista, o cônjuge do administrador nunca seria incluído em uma ação trabalhista. Mas, como a Justiça está procurando pelo patrimônio para arcar com as obrigações trabalhistas, o patrimônio conjunto pode ser atingido. A pessoa física do cônjuge não seria atingida, mas o patrimônio, sim.

Se o sócio ou administrador for casado com comunhão universal de bens, o patrimônio que é de um é de outro. Se for casado em comunhão parcial de bens, o patrimônio constituído após o casamento ou união estável é comum a ambos. Se o regime for o de separação total de bens, cada um tem o seu patrimônio totalmente segregado. O regime de bens pode, pois, fazer toda a diferença nessa situação. •

TERMOS EM MENTE

ADMINISTRADOR NA LTDA

A sociedade limitada é administrada por uma ou mais pessoas físicas, sócios ou não, indicados no contrato social ou em ato separado.

ADMINISTRADOR NA S.A.

Na sociedade anônima os administradores são os membros da Diretoria e do Conselho de Administração (quando houver).

DESCONSIDERAÇÃO DE PERSONALIDADE JURÍDICA

A teoria da desconsideração da personalidade jurídica foi criada como forma de excepcionar a regra geral de que a responsabilidade dos sócios é limitada. Quando a desconsideração da personalidade jurídica é reconhecida com relação a uma determinada obrigação da sociedade, os sócios passam a responder com seu patrimônio pessoal por aquela obrigação.

Liderança com sobrenome

Além de garantir a condução e crescimento dos negócios, tornar-se o principal executivo, sendo também um membro da família empresária envolve outros desafios



GETTY IMAGES

Ser eficaz como o principal executivo de uma organização já é uma tarefa e tanto, em tempos de extrema competitividade. Quando se trata de uma família empresária, e a liderança é exercida por um dos descendentes, é como se houvesse uma carga extra sobre os ombros, sobretudo da segunda geração em diante. Suceder é um desafio: como ser “o próximo”? A trajetória de um empreendedor bem-sucedido equivale a uma saga, às vezes tão marcante que se torna difícil vislumbrar a continuidade, em função até de fortes traços de personalidade.

O ocupante do cargo de liderança, além de manter-se preparado para administrar o negócio, precisa adquirir maestria para lidar com questões familiares e societárias. Da responsabilidade de garantir a sobrevivência da empresa a enfrentar a desconfiança por carregar o rótulo de “o filho do dono”, são várias as adversidades enfrentadas por quem chega ao topo da pirâmide organizacional de uma empresa familiar, carregando também seu sobrenome de origem. Antes de chegar ao cargo máximo, o trajeto costuma ser bastante desafiador. A começar pela própria entrada na empresa.

As lembranças dos primeiros tempos de Fabrício Simões, CEO da Ubyfol, empresa do setor de agronegócio, ficaram impregnadas pelas dificuldades. “Era um contexto muito hostil, um momento de mudança. E havia muita desconfiança, o famoso ‘o filho do dono está chegando’. Foram momentos de depressão, não foram fáceis”, relata. O antídoto, ele conta, foi a conjugação do apoio dos sócios e de parte da equipe com o seu interesse em aprender sobre o funcionamento do negócio.

Fabrício e a empresa que hoje preside, com sede em Uberaba (MG), são praticamente contemporâneos. A indústria foi idealizada quando Fabrício estava na barriga da mãe. Olce, pai de Fabrício, havia ganhado um carro de premiação como melhor vendedor da empresa em que trabalhava, também voltada ao agronegócio. Com a esposa grávida, decidiu vender o veículo e começar um empreendimento.

Fabrício nasceu em 1984 e, no ano seguinte, a Ubyfol foi fundada.

Apesar de ter passado a infância brincando entre os sacos de adubo, a chegada ao comando da Ubyfol não foi um desdobramento natural, como poderia se supor. A entrada na empresa, embora fosse uma hipótese plausível, não era pedra cantada. À época do vestibular, Fabrício conta que optou por agronomia pela proximidade com a área, mas sem pensar em sucessão.

A Ubyfol foi fundada por sócios familiares e não familiares, teve variações em suas configurações societárias e, ao longo do tempo, tornou-se uma empresa exclusivamente familiar, com metade para Olce e metade para dois de seus tios, os três com idades muito próximas. Lécio que participou da sociedade desde o início. Em 2002, Olnei entrou para a sociedade com 25%. Fabrício, além de ter o desafio de pertencer à segunda geração, teria que interagir também com a geração dos irmãos de sua avó, os dois tios sócios.

Formado, Fabrício ingressou na empresa em 2007. “O mercado do nosso negócio começava a crescer no agronegócio brasileiro, existia uma demanda reprimida. Comecei no departamento técnico, sem liderança, sem tomada de decisão”, recorda.

Por identidade e adesão pessoal, o tema sucessão recaiu sobre Fabrício, não foi um assunto profundamente debatido ou planejado. Seu irmão Fábio construiu a carreira como médico cirurgião, e a irmã Tatiane se casou, dedicando-se à família. O sócio Lécio, com três filhos

Ser visto como “o filho do dono” é apenas um dos desafios do herdeiro na trajetória de um executivo familiar

mais novos, Ana Olympia, William e Walysson, viviam a fase de graduação, e Olnei não tinha descendentes.

O hoje executivo conta que sentia a pressão da profecia recorrente no ambiente de famílias empresárias de que a segunda geração chega para quebrar o que a primeira construiu. “Eu não queria carregar essa responsabilidade”, diz.

Mas um sentimento falou mais alto, enquanto ele cumpria um ano de estudos, em Londres. Foi em 2008, quando eclodiu a crise financeira mundial. “Eu não podia ficar afastado no momento em que a família e a empresa estavam precisando de mim. Vi que a Ubyfol tinha de fazer parte da minha vida. Não poderia deixar o legado do meu pai sem continuidade”, explica.

Encarar uma crise que põe a sobrevivência da empresa em risco também é um desafio conhecido por Peter Gottschalk Junior, da Wheaton, indústria de embalagens de vidro, com sede em São Bernardo do Campo (SP). No início da década de 1990, ele foi chamado pelo pai, Peter Gottschalk, que havia adquirido a empresa de um grupo norte-americano, na qual era executivo desde 1952. Com a mudança de papel, em 1990, decidiu que era hora de convocar o filho. “Meu pai já estava um pouco cansado. Eu cheguei a trabalhar um tempo com ele. Minha entrada foi de supetão, sem preparo, sem planejamento nenhum. Dei sorte, não só por causa de alguns eventos, mas pela turma que estava aqui e conseguimos fazer uma transição razoavelmente boa”, comenta Peter Junior, que entrou como gerente nacional da empresa.

O momento dramático aconteceu em 1997, quando houve um incêndio na fábrica. “Entramos numa crise muito grande. Mas eu consegui achar algumas maneiras de ir tocando o negócio para que a gente sobrevivesse. Nessa época, eu ingressei na direção da empresa, junto com meu pai e com um diretor financeiro. Em 2000, esse diretor ficou doente e o meu pai cansou. Ficou junto, mas o negócio estava mais comigo mesmo”, conta Peter Junior.

Quase 30 anos depois do chamado de seu pai, Peter Junior está concluindo



“Eu tive oportunidade de conquistar o meu espaço, porque esse é o fator-chave nas empresas familiares”

PETER GOTTSCHALK JUNIOR

a transição para o filho Peter Michael Gottschalk, resultado de um planejamento de 16 anos. Se ele considera que a entrada dele na Wheaton se deu sem planejamento, não queria que a história se repetisse na segunda passagem de bastão. Mas o motivo principal para essa preocupação foi observar o que acontecia na matriz norte-americana. “Nós pudemos assistir à derrocada da empresa nos Estados Unidos, justamente por conta de briga familiar”, explica. “Começamos a aprender como não fazer. Ao ver aquilo lá, eu tinha de estudar como se faz. Por isso, a segunda transição foi totalmente planejada”, diz Peter Junior.

Na visão dele, o executivo oriundo da família precisa entrar determinado a mostrar o seu valor e competência. “Eu tive oportunidade de conquistar o meu espaço, porque esse é o fator-chave nas empresas familiares”, considera Peter Junior, que diz ter encontrado resistências. “Mas, principalmente por conta da grande crise de 1997, eu tive a chance de conquistar esse espaço e o respeito da turma. E aí, depois, foi razoavelmente tranquilo”, observa.

Se Peter Junior credita parte do trabalho que conseguiu realizar “à turma” que estava na empresa do pai, Fabrício também relata gratidão aos sócios que o apoiaram no começo de sua trajetória na Ubyfol. “Eles foram me inserindo em algumas reuniões, no começo como ouvinte, depois fui sendo exigido a me posicionar. Uma relação de confiança foi sendo construída com a sociedade, com a gestão. E muito também na minha vontade de querer fazer diferente, de me desgarrar dessa questão de ser filho do dono, de querer criar a minha história. Eu sempre quis ser reconhecido como qualquer outro executivo de mercado”, diz Fabrício. Um aspecto importante, em transições bem-sucedidas, é quando

o sucessor percebe que precisa dedicar-se à construção da própria identidade, evitando o risco de repetir o modelo, mesmo que exitoso. Encontrar seu estilo de liderança, mantendo as diretrizes e os valores de origem.

Em termos práticos, essa busca era viabilizada pela passagem pelos setores da companhia, ao mesmo passo em que ia aprimorando sua formação executiva. “Fui me desenvolvendo, buscando conhecimento administrativo e trazendo para a Ubyfol. E a empresa teve seus momentos de pico e de necessidades. Ela teve um momento de necessidade de fábrica, eu fui lá e atuei efetivamente. Depois teve uma necessidade comercial, uma necessidade financeira e eu fui trabalhando a empresa como um todo, assumindo responsabilidades que não eram delegadas a mim, mas também não havia ninguém olhando. Eu entendia que os sócios estavam olhando que eu estava olhando. Então, essa relação de confiança foi sendo conquistada e eles foram delegando decisões”, relembra.

Conforme aumentava seu entendimento da operação, maior era a contribuição. Consequentemente, a confiança dos sócios também se elevava. “Eu dei início a um processo de automação industrial, de modernização de fábrica, de reorientação de preços, comecei a alterar a estrutura administrativa-organizacional, a parte de logística, operacional, comercial”, enumera.

Passar por todos os setores da empresa também fez parte da formação de Peter Michael, da terceira geração da Wheaton. “Ele começou por baixo, com funções técnicas e sofisticadas, como auxiliar para que pudesse montar algo que fosse de sua própria autoria”, explica o pai. “E, a cada passo, a gente aumentava a responsabilidade e a quantidade de comandados. Isso desde o começo, quando ele fazia um programa de logística, que era sofisticado, até tocar uma parte da empresa, com 900 funcionários. A cada etapa, ele foi se provando. Passando por todos os setores: administração, fabricação, vendas.”

Logo que começou o estágio na empresa, Peter Michael conta ter sentido uma dose de descrença por parte de algumas pessoas. “Quando entrei, tinha aquela desconfiança: ‘o que esse moleque está fazendo aqui?’ Mas tive pouca dificuldade, senti muito pouco o peso do sobrenome”, diz. Ele atribui essa quebra de barreira ao fato de ser bastante comunicativo, além de demonstrar interesse em

“A responsabilidade é absurdamente maior quando você passa de diretor a presidente do que quando passa de gerente a diretor, por exemplo”

PETER MICHAEL



conhecer a dinâmica da empresa. “Quando era estagiário, decidi trabalhar três meses à noite, para conhecer o pessoal. E passei por todas as áreas: produção, planejamento, logística.”

Tornar-se CEO era uma hipótese muito distante para Peter Michael, que entrou na empresa ainda alimentando o sonho de fazer carreira no automobilismo. “Eu estava focado na carreira de piloto. Vim fazer estágio, no primeiro ano da faculdade de administração, mas logo fui pegando gosto. Nunca fiquei pensando muito ‘vou ser presidente’, estava focado nos meus desafios diários, em crescer por mérito”, conta. Com uma distância na faixa etária em relação a irmã e primos, foi o candidato natural à sucessão.

Outra questão que precisa ser administrada com esmero pelo executivo familiar é a tomada de decisões em prol da sociedade, com embasamento e qualidade de informações. Um líder que pratica a visão coletiva preserva o patrimônio. “Isso traz um desgaste emocional para o sucessor familiar. Eu tenho de conciliar os interesses dos tios e sobrinhos, tenho de ter um cuidado para que a outra parte não me veja beneficiando o laço paterno. Isso para mim sempre foi uma questão muito forte. Eu sou filho, mas sempre demonstrei uma responsabilidade perante a sociedade, independentemente de ser meu pai ou meu tio”, conta Fabrício.

À medida que foi deixando as áreas mais técnicas e se aprofundando na gestão, Fabrício deparou com desafios, quando as mudanças se fizeram necessárias. “Eu tinha de respeitar a cultura da empresa, qualquer processo fora disso poderia ferir valores e gerar desgastes com a sociedade. Então, eu tinha de fazer mudanças na empresa, preservando valores e as pessoas”, conta.

Um momento especialmente delicado foi quando precisou fazer modificações na área administrativa. “A equipe havia começado com o meu pai e com o meu tio, mas os processos não iam para frente. Havia dificuldades financeiras e a empresa quase veio à falência em 2013. Nesse contexto, eu pen-

sei 'se eu não posso mexer, tenho de trazer pessoas da minha confiança para poder trabalhar de maneira mais organizada'. Fui trazendo pessoas para as áreas e houve uma mudança muito forte nessa época. A empresa começou a melhorar processos, a ter procedimentos padrões, a ter um viés mais de qualidade, a ter uma competitividade maior no mercado. Isso trouxe crescimento e novos desafios", afirma.

As pessoas que trouxeram novos ares à companhia, também demandavam uma nova postura de Fabrício. "Uma nova equipe exigia de mim um posicionamento diferente e eu ainda estava preso no passado. Mas, ao mesmo tempo, eram pessoas que estavam mudando o comportamento na empresa", diz.

Nesse período de transição, Fabrício sentia que nem sempre tomava as melhores decisões. Ainda em 2013, resolveu investir em autoconhecimento. "Busquei pela primeira vez um profissional de coaching, que me auxiliou muito nesse processo. Passei a ser mais analítico, mais racional nas tomadas de decisão". Em 2017, passou por um processo de mentoring com um executivo de renome no mercado, presidente de uma empresa de grande porte. "Foi uma grande inspiração para mim, porque eu consegui conciliar valores e resultados. E cheguei à conclusão de que não é preciso priorizar um em detrimento do outro", analisa.

Manter canais de trocas com fontes internas e externas também foi uma etapa importante, na visão de Peter Michael, em sua preparação para pegar o bastão. "Fiz vários cursos de liderança e sempre tive muito papo com os diretores, além do acompanhamento de um coach."

Ainda que o caminho até o topo da organização vá se delineando, a chegada ainda reserva algumas sensações inéditas. "Quando me vi na posição de CEO, eu pensei 'que raio é isso?'. Porque eu não tinha experiência fora da empresa, nem referência disso na sociedade, porque os sócios eram todos empreendedores,

nunca tiveram uma carreira executiva", comenta Fabrício. A solução foi buscar ajuda nos pares do mercado. "Fui ver quem eram as grandes referências de presidentes de companhias aqui no Brasil. Fui ligando: 'Você pode me receber aí? Eu preciso aprender, quero saber o que você faz'", lembra. Ele conta que passou a ser reconhecido como principal executivo da da Ubyfol entre 2014 e 2015. "A empresa e



Ser um executivo familiar é como guiar um carro com cada roda girando numa velocidade. Tem a velocidade da empresa, a do mercado, a da família e a dos sócios

FABRÍCIO SIMÕES

o mercado foram me vendo como CEO e eu aceitei esse chapéu. Essa posição ficou consolidada. Não juridicamente, mas legitimada", explica.

O caminho para a legitimidade pode passar por longos períodos de responsabilidade acumulada sem o devido reconhecimento, seja em cargo ou em remuneração. Daí a importância de persistir e negociar a cada passo do processo. Atualmente faz parte da pauta de Fabrício, em conjunto com a família, a entrada de novos membros, de maneira estruturada. Tatiane já ocupa espaço na gestão, Ana Olympia cumpre estágio e William se prepara em estágios em outras empresas.

Algo semelhante acontece atualmente com Peter Michael, que é vice-presidente executivo, mas já tem incumbências de principal executivo da Wheaton. Ele também notou a especificidade do momento da chegada à função. "Passei por todos os cargos, desde estagiário até diretor. A responsabilidade é absurdamente maior quando você passa de diretor a presidente do que quando passa de gerente a diretor, por exemplo. Porque você vira a última instância", conta. Mas chama a atenção para o aspecto positivo. "Você tem a chance de fazer grandes feitos." E diz que o fato de ser de origem familiar confere uma responsabilidade a mais. "Um CEO contratado não tem um vínculo tão grande. Quando você é da família, é diferente, porque a família inteira vive disso. Se der um problema, impacta todo mundo", analisa.

Para transmitir a ideia do que passa um CEO familiar, Fabrício evoca uma imagem para ilustrar a complexidade da situação: "Ser um executivo familiar é como guiar um carro com cada roda girando numa velocidade diferente. Tem a velocidade da empresa, a velocidade com que o mercado te cobra, a velocidade da família e a velocidade dos sócios."

Com todas essas variáveis, é preciso seguir adiante, pois ser uma família empresária requer bons familiares e também bons executivos. •

FILIPPE PAES - STUDIO47

para todas as gerações

NA PERSPECTIVA DA CONTINUIDADE, AMPLIAMOS NOSSOS SERVIÇOS:



PROGRAMA INFANTIL

A aproximação com o negócio pode se dar de forma estruturada desde a infância. Contamos com um programa personalizado e baseado em atividades lúdicas que contribui para estabelecer esse laço



ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

Nossa abordagem se diferencia por levar em conta aspectos tangíveis e intangíveis e as necessidades de cada família empresária



MEMÓRIA FAMILIAR

Nossa proposta é preservar a história da família empresária para as futuras gerações, com serviços que vão da organização do acervo às estratégias de comunicação



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

A ferro e fogo

Disciplina é fator determinante em processo de continuidade na Minasligas, família empresária homenageada em 2019

Gerações presentes na inauguração do novo escritório da Minasligas, em Belo Horizonte, em 2018





A homenagem é resultado de um processo estruturado em 2008, com envolvimento de duas gerações dos três núcleos familiares. De acordo com Wagner Teixeira, sócio da hõft, a Minasligas foi escolhida a partir de uma série de critérios que demonstram que a condução do plano de continuidade vem transcorrendo de maneira evolutiva. “É uma família extremamente disciplinada e isso reflete em seu processo de estruturação da governança. Desde o início da elaboração do Protocolo Societário, as pessoas se dedicaram a realizar as etapas combinadas nos prazos estipulados. E houve um envolvimento crescente para que esse propósito fosse cumprido”, comenta.

“Ser homenageado este ano foi um fato que trouxe alegria à família. É uma motivação para continuar nesse caminho, que todos da família entendem como muito importante para manter essa sociedade”, diz Felipe Simões Zica, diretor comercial e presidente do Conselho Familiar Societário (CFS).

Segundo ele, a história de família de seu pai e de seus tios é marcada pela superação. “Eles vieram de uma família numerosa, de 15 irmãos, e a mãe deles, a minha avó, faleceu precocemente. O pai deles, meu avô, junto com as suas filhas mais velhas, minhas tias, criaram todos os filhos com muita abnegação. Como os valores de educação sempre foram muito fortes, meu avô conseguiu conduzir muito bem a família, mesmo com a perda prematura da esposa. Esse espírito de família é o principal legado que meu pai e tios receberam dos pais dele”, conta Felipe.

Esse mesmo espírito falou alto em outro momento de perda na família. Em março de 2008, o sócio fundador José Rodrigo Machado Zica (pai de Felipe), faleceu. Como era uma liderança muito significativa na empresa, a família consi-



derou ser fundamental a união de todos os núcleos para levar o negócio adiante.

“Foi constatada a necessidade da implementação das práticas de governança corporativa e estudar como se daria a sucessão”, conta Tadeu Machado Zica, um dos fundadores. “Trabalhamos os três pilares: empresa, família e sociedade, que originou o nosso Protocolo Sócio-Familiar, em que temos as regras da família e da sociedade, além dos documentos societários previstos em lei”, diz.

Esse momento gerou uma nova visão nos núcleos familiares. “Os membros da família aprenderam a separar família, empresa e patrimônio, aprendendo a ser sócios”, comenta Sandra, esposa de José Rodrigo.

Representantes da primeira e da segunda gerações, de três núcleos societários se envolveram nessa fase de repensar o modo de atuação dali para frente. “A principal conquista, a meu ver, foi o amadurecimento dos sócios”, analisa Felipe, da segunda geração. “O sócio bem educado no tema governança familiar é valorizado pelo seu papel de sócio, ele 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

dando a ser sócios”, comenta Sandra, esposa de José Rodrigo.

FOTOS: ARQUIVO FAMILIAR

Núcleos familiares se uniram, após morte de fundador, com propósito firme de levarem o negócio adiante



Em 2008, uma das primeiras reuniões para o projeto “Governança Familiar”, (abaixo) busto do fundador José Rodrigo Machado Zica, inaugurado em 2010

e os desafios de qualquer empresa sejam compreendidos e apoiados pelos sócios.”

Ele conta que essa fase se desenvolveu em ritmo diligente, com reuniões periódicas. “A redação do Protocolo Sócio-Familiar foi escrita palavra a palavra pelo grupo de trabalho e validada com os núcleos.”

A situação exigia uma nova postura, logo adotada pelos familiares. “O desafio foi saber dialogar, trocar opiniões, colocar o próprio ponto de vista e entender o ponto de vista do outro. Aprendemos a conversar como sócios. Os membros da primeira e da segunda gerações aprenderam a se relacionar como sócios. Foi uma experiência muito rica”, considera Felipe.

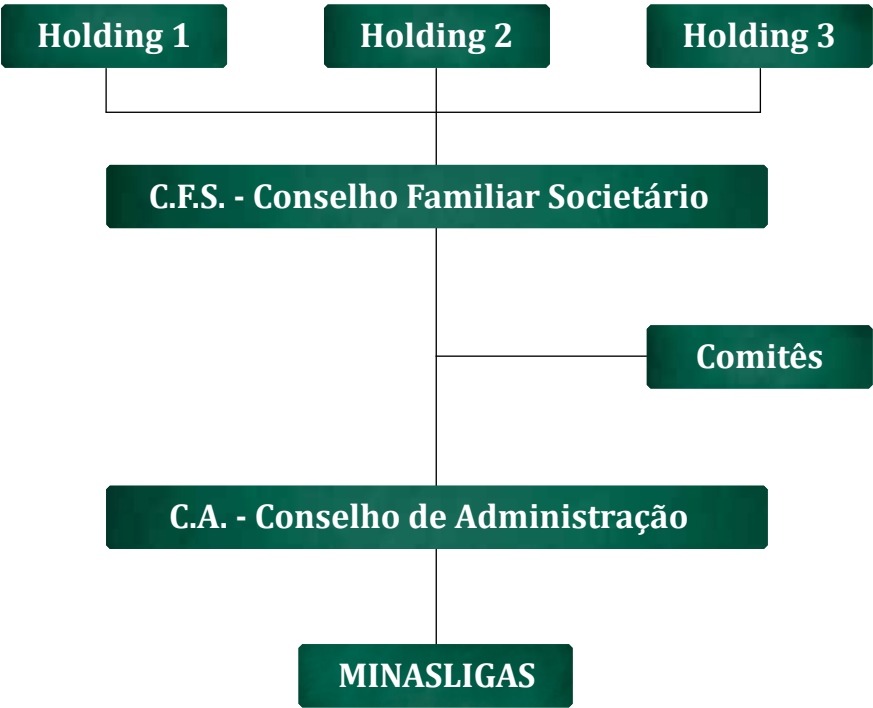
Percepção similar tem o sócio fundador Tadeu: “Tivemos oportunidade de conversar abertamente sobre todos os aspectos da sociedade e da família que poderiam vir a impactar a empresa. Com o comprometimento de todos, buscamos e conseguimos o consenso para chegar aos documentos finais. Mesmo após a finalização dessa fase, continuamos com reuniões regulares, sempre buscando o consenso na tomada de decisão”.

Felipe conta que, ao fazer de forma nítida a separação entre empresa, patrimônio e família, os envolvidos na empreitada passaram a seguir a máxima de que “quem tem sócio tem patrão, tem que dar satisfação”.

No processo de estruturação da governança, foi instituído o Conselho Familiar Societário (CFS), que trata de assuntos estratégicos ligados à empresa, ao patrimônio e à família, com sócios de cada núcleo familiar das duas primeiras gerações.

O Conselho de Administração passou a se reunir mensalmente com a presença de conselheiros familiares e independentes. “Implantamos também o Portal da Governança, onde o Orçamento e Acompanha-

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA



Fundadores celebram a inauguração no novo escritório em Belo Horizonte, em 2018

mento Orçamentário da Empresa, dentre outros documentos, são postados para consulta regular dos sócios”, conta Felipe.

O executivo explica que a implantação desses processos se deu de forma gradativa, “subindo os degraus” da governança: “Um passo de cada vez, à medida que as demandas foram existindo, mas de maneira dinâmica”, relata.

Felipe considera que o principal desafio a partir de agora é o envolver a terceira geração, que tem membros com idades de um a 24 anos. Ele conta que a mobilização para essa finalidade já está acontecendo. “Ano passado, criamos um vídeo, em que membros da primeira, segunda e terceira gerações deram depoimentos sobre o que era a Minasligas para eles. Esse material é muito rico para entendermos como os valores são muito fortes para a primeira e a segunda gerações. O desafio é passar esses valores para a terceira geração”, observa.

Felipe enfatiza que os valores estiveram presentes desde a origem da Minasligas. “O legado que recebemos de ética, dedicação, determinação, austeridade, união, muita fibra, estão diretamente ligados à história de vida da nossa família.” (veja no quadro Uma família com liga).

O CFS tem algumas iniciativas planejadas para 2019 que visam a fortalecer o vínculo da terceira geração. Uma delas é uma programação que inclui viagem de final de semana, visita à fábrica e palestras.

Com isso, a Minasligas vai traçando seu caminho rumo à perenidade, com desafios e aprendizados, que vão deixando marcas nas pessoas envolvidas nessa experiência. “Dentre os aprendizados, ao longo do processo de sucessão, destaco a necessidade e

Processo de governança exigiu capacidade de expor e ouvir pontos de vista, em diálogos entre sócios

UMA FAMÍLIA COM LIGA



Paulo Cezar Fialho, José Rodrigo Machado Zica e Tadeu Zica: solidez de um empreendimento

A Minasligas foi fundada em 1976, mas sua história começa bem antes de o primeiro forno ser ligado. Em 1965, os irmãos José Rodrigo e Petrônio Machado Zica, compraram uma tornearia mecânica em São Paulo e a transferiram para Belo Horizonte: a Delp. A pequena oficina começou fabricando parafusos, porcas e outras peças. Com o crescimento das atividades, ampliação da prestação de serviços e produção, o irmão Tadeu foi convidado a ingressar no negócio.

Em 1971, já com sede própria no Centro Industrial de Contagem, José Carlos, o irmão mais velho, também aderiu ao empreendimento. A primeira metade da década foi marcada pela expansão dos negócios. Em 1976, por indicação de um amigo, os irmãos tomaram conhecimento de um projeto aprovado pela Sudene (Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste, mas que abrangia uma parte de Minas Gerais) para a fabricação de ferroligas. “Este projeto veio ao encontro do nosso planejamento

de diversificação das atividades”, conta Tadeu. O cunhado Paulo Cezar Fialho, que tinha experiência no segmento de ferroligas, foi convidado a fazer parte da sociedade, que daria início à nova indústria.

Na época da montagem da Minasligas, o foco era conseguir colocar o negócio em operação, empreitada na qual que todos se envolveram. “Os diferentes núcleos familiares, no processo de constituição, a meu ver, nem eram vistos como núcleos. Eram os irmãos e o cunhado Paulo, com filhos pequenos com um objetivo comum: fazer aquele negócio dar certo”, diz Felipe Simões Zica, diretor comercial e presidente do Conselho Familiar Societário.

A empresa ganhou robustez de forma relativamente rápida. “Os fundadores foram arrojados e imprimiram um crescimento forte da capacidade produtiva na década de 1980. Logo em seguida, diversificaram o mix de produtos”, diz Felipe “A Minasligas conseguiu rapidamente construir uma ótima reputação no mercado pela qualidade

dos seus produtos e atendimento.”

Em 1998, houve uma reestruturação societária, resultando na configuração atual, com três núcleos societários. O sócio fundador Tadeu Machado Zica explica que ela foi necessária para melhor atender as demandas dos núcleos familiares. “Nesse momento, José Rodrigo, Paulo e eu assumimos a gestão da Minasligas. Em seguida, começou mais efetivamente a participação da segunda geração na empresa, atuando como estagiários e posteriormente como funcionários em diversas áreas. Voltamos a investir na expansão e modernização industrial, buscando as certificações técnicas e da qualidade”, relembra.

Atualmente, a Minasligas tem seus produtos utilizados por indústrias brasileiras, bem como em outras dos cinco continentes para onde exporta.

O que fica dessa história? Sandra, esposa do fundador José Rodrigo Machado Zica, responde: “O legado é que sem organização, dedicação e persistência nada se constrói”.



Wagner Teixeira, Renato Bernhoeft, Felipe Zica e Renata Bernhoeft: Minasligas apontada como empresa em evolução na homenagem de 2018

importância de buscar o consenso, de se colocar na posição dos outros membros, e de ter a liberdade e sinceridade de expor suas posições. Além da necessidade de respeitar a empresa como negócio coletivo, tratando as demandas da empresa de maneira racional e profissional”, avalia Tadeu.

Para Felipe, a governança é uma forma de assegurar não só a continuidade do negócio, como também de gerar uma espécie de autonomia da organização. “A família cresce numa velocidade maior que o negócio, assim é importante que os fundamentos de governança fiquem cada vez mais consolidados, junto com o desenvolvimento da empresa, para que a empresa se perenize, independente da família, transformando-se numa instituição. O desafio é manter a harmonia da família, sempre respeitando e contribuindo para o desenvolvimento do negócio”, explica.

O reconhecimento deste ano resulta do amadurecimento de um processo que já sinalizava boas práticas. Tanto que a Minasligas constava entre as oito famílias empresárias reconhecidas em 2018 como

exemplos de evolução em seus processos de continuidade.

Foram mais de dez anos, com o envolvimento dos familiares, exercitando o relacionamento societário, dialogando, ampliando conhecimentos, praticando novos formatos de governança; desta transformação consolidou-se a família empresária. Wagner Teixeira cita outros fatores que reforçaram a escolha. “Existe um reconhecimento muito forte ao legado dos fundadores. A comunicação, é

Reconhecimento da Minasligas este ano resulta do amadurecimento de um processo que já sinalizava boas práticas

também um ponto de atenção da família, se envolveram com a criação do Portal da Transparência, com documentos importantes disponíveis para a consulta dos sócios e familiares. É um portal que reúne informações familiares, empresariais e patrimoniais. Uma medida que evita ruídos e minimiza a margem para desentendimentos”, observa.

Segundo Felipe, a homenagem só reforça o propósito da família de seguir o rumo planejado. “Esse é um trabalho contínuo, nós temos escalado gradativamente os degraus da governança. A cada ano, vamos tendo a consciência da importância de subir o próximo degrau. Este ano já tivemos uma evolução em relação ao ano passado e, com certeza, no ano que vem sentiremos que houve evolução em relação a 2019. Há várias tarefas pela frente para continuarmos a evoluir”, diz.

Nesse período de um ano, Felipe conta que o foco se voltou mais para a preparação da terceira geração. “Já houve um evento, quando inauguramos o nosso novo escritório em Belo Horizonte”, relata. •

Famílias em atividade durante encontro do Conselho Familiar Societário, em 2014, realizado em Lavras Novas, no interior mineiro



No museu a céu aberto de Inhotim, diferentes gerações se encontram em evento do CFS, realizado em Brumadinho (MG), em 2013

EFE – ENCONTRO DE FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

O 13º Encontro Beneficente de Famílias Empresárias é uma realização da hõft, em parceria com TozziniFreire Advogados, Vaini Consultoria, Page Executive e Associação de Antigos Alunos da Faap. O processo de escolha da homenageada envolve um grupo de

empresários que aponta as candidatas. As famílias empresárias encaminham suas trajetórias para análise de um comitê especialista. A entidade beneficiada é a Unidos pela Vida, que lida com fibrose cística.



As próximas páginas

Como famílias empresárias pavimentaram o caminho para as novas gerações continuarem rumo ao futuro

Os momentos de transição de gerações costumam ser decisivos para as famílias empresárias. Ainda que cada organização tenha a sua história e as suas particularidades, implementar um trabalho estruturado de governança contribui

para facilitar as passagens de bastão.

A seguir, três exemplos de famílias empresárias que, por caminhos diferentes, conduziram suas transições com bons resultados, tanto para os negócios quanto para as relações entre seus integrantes.

Família na base de tudo

Não se pode fortalecer o negócio sem resolver problemas de relacionamento entre familiares. Esse é um princípio no Grupo Jacto

Empresa forte resulta de família forte. Esse é um conceito que circula de várias formas no Grupo Jacto, ligado ao agronegócio. Ao longo da história da organização, fundada em 1948, um aprendizado bastante propagado é que dificilmente se avança na condução dos negócios se os problemas relacionais não forem solucionados.

No começo da década de 1990, as relações entre os filhos do fundador Shunji Nishimura estavam estremecidas. Havia a intenção de seguirem juntos, mas não era suficiente para conter as tensões entre os núcleos familiares. De todo modo, o desejo de permanência sinalizava um diálogo. “À medida que as discussões foram evoluindo, as tensões foram se diluindo, com uma retomada gradativa das relações. Ainda demorou algum tempo para que as relações fossem restabelecidas”, conta Jorge Nishimura, da segunda geração.

Segundo ele, esse passo foi decisivo para que a estrutura de governança seguisse adiante. “Enquanto não se resolverem os problemas relacionais com a família, qualquer tentativa de fazer conselhos de administração ou qualquer outra medida de governança é inútil, porque a gente sempre volta a discutir os problemas relacionais, seja em que ambiente for”, enfatiza.

Superados os atritos familiares, as questões de gestão começaram a vir à tona. “A tensão seguinte foi administrativa. As decisões eram tomadas ainda de forma meio centralizada. A sociedade não estava participando das decisões estratégicas da empresa”, conta Jorge.

Foi então criado o Conselho de Administração (CA). Com a troca na liderança no grupo, o novo presidente estimulou que o CA se aproximasse da gestão. “Isso fortaleceu muito a governança. Foi um



período de avanços, em que trabalhamos as questões estratégicas e começamos a caminhar para a profissionalização da empresa”, avalia Jorge. Nessa fase, foram definidos os valores, os propósitos e a visão de longo prazo do grupo. O que significava também abrir o caminho para a chegada da terceira geração. Paralelamente, foi instituído em 2002 um programa de desenvolvimento dos futuros acionistas. Membros da terceira geração foram convidados a participar das reuniões do CA. “Foi a abertura para a terceira geração começar a se interessar pelos negócios da família”, conta Alessandra Nishimura, a primeira desta geração a integrar o CA.

Ela considera que esse programa foi um marco em reaproximações. Primeiro, entre os membros da própria família. “Os conflitos da segunda geração afastaram um pouco a terceira geração.” Segundo, entre a família e a empresa, já que em alguns casos, havia uma distância geográfica. “Como Pompeia é uma cidade do interior, a maioria da terceira geração foi fazer faculdade em outra cidade ou em outro estado. Isso criou um distanciamento físico”, observa. Além disso, Alessandra considera que o programa ajudou a conscientizar sobre o legado iniciado pelo avô e continuado pelos pais. “Passamos a ver qual era a nossa responsabilidade em relação a tudo isso”, conta.

Iniciou-se o preparo na perspectiva de acionistas, pois ainda que nem todos os netos participem como executivos, há uma clareza sobre a necessidade de perpetuação do patrimônio. “Dos 19 netos que fazem parte da sociedade, nem todos têm carreiras que poderiam estar no Grupo Jacto, há dentista, arquiteto. Então, esse programa foi para que soubéssemos qual o nosso papel de acionista”, explica.

A figura do filho como suplente no conselho sócio-familiar foi outro passo para integrar a terceira geração. Atualmente, das cinco holdings, três estão representadas pela terceira geração. No CA, são quatro netos entre os seis membros familiares, além de três conselheiros externos.

Após 70 anos de história, a família celebra a “Cerimônia de transição intergeracional do grupo Jacto”, quando a liderança de ambos os órgãos de governança passa oficialmente para as mãos da terceira geração. Shun e Ricardo Nishimura, assumem respectivamente o Conselho Holding e o Conselho de Administração.

Na avaliação de Jorge Nishimura, as transições são os momentos mais críticos na vida de uma empresa. Daí a importância de processos estruturados de governança. “Agora a direção da empresa será passada para a terceira geração e isso está sendo feito com grande tranquilidade. Em outra situação, isso poderia causar grande estresse na organização. Mas, por causa de todo o processo de preparação, nós estamos fechando um ciclo importante de transição geracional. Temos um grupo de terceira geração bem engajado e bem responsável em relação ao futuro. Preparação é a chave do sucesso”, afirma.

Processos estruturados ajudam em momentos críticos, como nas transições geracionais

CERIMÔNIA TRANSIÇÃO INTERGERACIONAL



Após 70 anos de história estamos passando por um momento único, a TRANSIÇÃO INTERGERACIONAL. Esse evento acontece, aproximadamente a cada 30 anos, e poucas empresas familiares conseguem realizar essa transição de maneira sólida e consistente.

Cheios de alegria e esperança temos a honra de convidá-los para a CERIMÔNIA DE TRANSIÇÃO INTERGERACIONAL DO GRUPO JACTO.

Jantar no INSTITUTO CHIEKO NISHIMURA,
no dia 18 de maio de 2019, sábado, às 19 horas e 30 minutos,
Av. Floriano Peixoto, 333, Pompeia - SP.
Traje Social.

R.S.V.P. com a Sra. Inês Luiza através do telefone - 14 3405-2181 ou pelo e-mail - diretoria@jacto.com.br

Evento marca transição da liderança do conselho para a terceira geração

Em seus devidos lugares

Encaminhar cada assunto ao fórum adequado cria clareza e facilita a gestão do dia a dia da indústria mineira

Na Minasligas, a criação da estrutura de governança se deu graças ao envolvimento da primeira e da segunda geração. Foi após a perda de um dos fundadores, que os sócios, e familiares depararam com uma nova situação na estrutura empresarial e societária. Com a morte de José Rodrigo Machado Zica, à época um dos três sócios fundadores e o presidente da indústria, houve uma reconfiguração da estrutura, com a mistura de gerações, novos sócios, distintos níveis de conhecimento e de envolvimento nas tomadas de decisão.

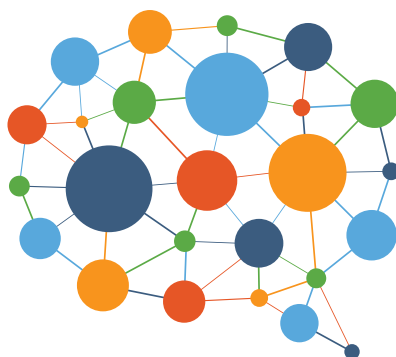
Nas famílias empresárias, cabe lembrar, cada geração se organiza de forma única, e na falta de algum membro, uma nova estrutura se configura. Os três sócios fundadores, os irmãos José Rodrigo e Tadeu, e um cunhado, Paulo, haviam construído um relacionamento societário e executivo. A composição era bem-sucedida e considerava a contribuição de cada um, com papéis complementares. A questão fundamental é que, na falta de um deles, o patrimônio se transferiu, mas as relações e as atribuições não se transferem de forma linear, não se trata de uma simples substituição, é preciso pensar na sucessão de maneira mais ampla.

Henrique Zica, filho de José Rodrigo, era diretor industrial, mas sentia que nem todos os integrantes da segunda geração tinham o mesmo vínculo com o negócio da família. “Havia um desalinhamento, o que propiciava misturar patrimônio, família e negócio. É lógico que, quando se começa a discutir esses assuntos, surgem pontos de vistas diferentes, mas, por outro lado, também aparece um certo grau de maturidade para explicitar isso e buscar uma solução de consenso”, conta, acrescentando que a intenção da família sempre foi de permanecer junta no negócio, compromisso reafirmado diversas vezes.

“Vimos a necessidade de preparar a sucessão e criar os instrumentos de controle da sociedade”, explica Henrique, atual presidente da Minasligas. O pontapé inicial foi elaborar o protocolo sócio-familiar, promovendo o envolvimento das distintas gerações de cada um dos núcleos dos fundadores. “Esse documento deu toda a diretriz da governança que temos hoje. Foram uns dois anos discutindo o protocolo e todos os membros da primeira e da segunda geração participaram. Fomos fazendo encontros, com todos colocando seus pontos de vista. No documento, definimos como iriam funcionar os nossos negócios”, conta Henrique. Desde então, ficou decidido que a estrutura de governança contaria com o Conselho Familiar-Societário (CFS), o Conselho de Administração (CA) e a diretoria. “Foram criados regimentos de funcionamento de cada uma dessas estruturas, dentro do espírito de governança, de perpetuidade do negócio e dos valores da família. É importante ter claro os propósitos da família, como ela quer que os negócios sejam conduzidos, em termos de ética, de comprometimento. Isso tudo foi muito bem alinhado”, observa.

A primeira estrutura criada foi o CFS, com sete membros familiares, sendo três do núcleo José Rodrigo - SZ, dois do núcleo Tadeu - TAMAZI e dois do núcleo Paulo Fialho - PCF; e prioritariamente com um membro de cada geração. As reuniões ocorrem a cada dois meses para tratar de assuntos familiares, do patrimônio e da empresa, sendo este sempre sob

Fóruns contribuem para empresa mais profissionalizada



o ponto de vista de acionista.

Em seguida, foi constituído o CA, que se reúne mensalmente para discutir os planos estratégicos da companhia. O CA é definido, eleito e presta contas ao CFS. Os membros do CA são eleitos de acordo com seu perfil e capacidade de contribuição para a estratégia e a gestão da companhia, buscando a melhor composição coletiva que traga o enfoque de crescimento e preservação do patrimônio comum. Desse modo, cada conselheiro é incentivado a pensar no todo e não em sua parcela do capital.

Na configuração atual, o CA é formado por seis membros: dois da primeira geração, dois da segunda e dois conselheiros independentes. No CFS são sete representantes: dois da primeira geração e cinco da segunda. Composições que sinalizam as transições estruturadas.

Na avaliação de Henrique Zica, a existência dessa estrutura traz impactos positivos para a gestão e para a relação entre as pessoas. “À medida que você tem esses instrumentos, em que presta conta, sabe estrategicamente onde quer chegar e quais os seus limites, isso dá muito conforto para conduzir o negócio de uma forma que atenda os seus desejos pessoais, mas que também vá ao encontro dos desejos dos seus pares e da família”, analisa.

Segundo o executivo, a existência dos fóruns para tratar as questões do negócio e da família deixa a empresa mais profissionalizada. “O ambiente de confiança, de tranquilidade, em que não é preciso ficar administrando conflitos, é muito mais favorável ao crescimento das pessoas. Você fica focado no desenvolvimento pleno, não gasta energia com picuinhas, que às vezes são pequenas, mas atrapalham o dia-a-dia”, explica. No âmbito familiar, também observa mudanças positivas. “A relação entre os familiares fica mais leve, porque está todo mundo alinhado nas expectativas.”

Uma década após o início desse processo, Henrique considera que essa experiência aumentou o seu nível de autoconhecimento. “Me aprimorei em saber ouvir e respeitar o ponto de vista dos outros. Assim como a entender o que desejo e a me expressar de forma objetiva”, avalia.

A casa em ordem

Crise nos negócios serve de alerta para família empresária repensar seus modos de atuação

O final dos anos 1990 marcou um ponto de transformação na Apsa, empresa de gestão imobiliária fundada em 1931. Com a segunda geração no comando, a empresa havia investido em um projeto que colocou em risco a sua continuidade. Soou o sinal de alerta entre os familiares. Não só era necessário deixar aquele projeto, como, acima de tudo, repensar a companhia. “A gestão era bem centralizada. As decisões eram basicamente tomadas por uma pessoa, que estava envolvida no projeto e não estava percebendo que precisava parar com aquilo. Então, a família optou por se aproximar. Alguns não estavam nem na gestão da empresa, mas começaram a se envolver, justamente para poder ajudar. Era preciso retomar o foco e redesenhar a Apsa”, conta Leonardo Schneider, executivo da terceira geração, que ingressou na empresa aos 18 anos. A situação evidenciou a necessidade de estruturar, também, a governança.

Naquele momento, a prioridade era reordenar os negócios. O primeiro passo, portanto, foi a criação do Conselho de Administração (CA). “A gente precisava realmente discutir os negócios, para ter uma abordagem técnica em relação às decisões tomadas naquela ocasião”, explica Leonardo. Em 2001, o CA foi composto inicialmente pelos cinco irmãos da segunda geração, sem conselheiros independentes e nenhum representante da nova geração, a mudança já sinalizava a primeira quebra de um paradigma clássico das famílias empresárias, evoluir do modelo individual para um de envolvimento e decisão coletiva.

A persistência do grupo e a disciplina na implantação tiveram bons resultados. Com os negócios de volta aos eixos, a estruturação pôde ser ampliada para novos fóruns, em duas ações paralelas. Em 2012, foram criados o Conselho de Sócios e o Conselho de Família. “Nós tínhamos avançado muito na área do negócio, as



questões estavam bem claras. Mas sentíamos necessidade de lidar com a questão societária, do patrimônio, da família, da visão de futuro, das holdings dos núcleos familiares”, conta Leonardo.

Ele explica que o Conselho de Sócios foi concebido para lidar com temas como o futuro, as questões societária e patrimonial e a diversificação de investimentos. Já o Conselho de Família tem a incumbência de tratar de eventos familiares, das aposentadorias, da preservação da história da empresa, do acervo, dos valores e dos propósitos da sociedade.

A visão de Leonardo confirma a prática de famílias empresárias longevas, em que a existência do Conselho de Família contribui para a continuidade. “O trabalho na governança da família, do patrimônio e da empresa hoje está muito forte e estruturado para a passagem de bastão para a quarta geração, que tem integrantes de 13 a 19 anos”, conta.

Prova disso é que as estruturas de governança da Apsa refletem uma diversidade geracional, abrangendo pessoas da segunda à quarta geração. O CA é composto por cinco membros: três familiares

(um da segunda e dois da terceira geração) e dois membros independentes. O Conselho de Sócios tem dois integrantes da segunda e quatro da terceira geração. Já o Conselho Familiar conta com dois representantes da segunda geração, dois da terceira e um da quarta. Uma clara composição, em cada um dos órgãos, com o convívio de uma ou mais gerações.

Por conta desse trabalho, envolvendo as gerações adultas e definindo a estrutura de governança para cada um dos sistemas – família, patrimônio e empresa – em ambientes com fronteiras e graus de autonomia claros, o executivo considera que os membros das futuras gerações encontrarão condições bem mais favoráveis para a continuidade. “Agora existe um mapa, toda a estrutura já desenhada, isso torna claro o papel de cada um. Qual chapéu eu vou vestir, onde e como eu vou participar da melhor maneira. Não é ‘eu sou filho do fulano’, ‘eu vou ser herdeiro’, ‘eu vou ser diretor’. Não. Há toda uma organização do que é uma estrutura de governança. Essa é uma vantagem que possibilita discutir cada assunto no seu devido fórum”, analisa.

Segundo ele, os 20 anos desse processo sinalizam o caminho para a geração que chega. “Nosso desafio agora é passar esse comprometimento, essa paixão para a quarta geração. Temos de fazê-la entender a história e a identidade da empresa, as lealdades que foram criadas, as dificuldades enfrentadas, isso tem de ser conhecido. Mas, principalmente, demonstrar que os valores estão na base de tudo”, afirma Leonardo Schneider. •

Estruturação de governança de família, patrimônio e empresa facilita condição das futuras gerações

Monalisa sem enigma

Sucesso de empreendimento no Paraguai se deve ao trabalho árduo de imigrante libanês que agregou a família em torno do negócio

“Eu acredito no destino e acho que uma pessoa só pode ter sucesso se souber o que quer na vida e qual o caminho para chegar ao objetivo.” É dessa forma que Faisal Hammoud sintetiza sua trajetória desde que deixou o Líbano, sua terra natal, e montou uma empresa que é referência em produtos de luxo no Paraguai.

Atribuir ao destino o rumo que tomou na vida faz sentido na narrativa de Faisal, pois seu projeto de juventude era bem diferente. Ele queria ser político. Conta que, aos 19 anos, era presidente da união dos estudantes do Líbano. “Eu gostava de política desde os 13, 14 anos de idade e fui político na juventude. O mundo árabe tinha muitas ideias, muitos filósofos que viviam na Europa e que haviam retornado após a Segunda Guerra Mundial”, diz.

A eclosão da guerra civil no país, no entanto, o fez reavaliar seu projeto. Quis deixar Trípoli, a cidade onde morava. Almejava rumar para o Canadá, que idealizava na infância, ao olhar os mapas dos países. Um amigo o desaconselhou, com o argumento de que nada havia de atraente naquele país da América do Norte. Mencionou o Brasil como destino mais interessante. A visita de um parente que vivia em São Paulo reforçou a ideia. A decisão estava tomada.

Prestes a completar 21 anos, desembarcou na capital paulista. Foi morar no Brás, onde passou a trabalhar em uma malharia. Após seis meses na função de caixa, avaliou que a perspectiva para se desenvolver era reduzida e resolveu virar mascate. Vendia malhas e produtos de cama e mesa pelo interior do estado. Após um

ano, conseguiu comprar um automóvel, o que agilizou as vendas. Saía para o interior na segunda-feira e retornava à capital na sexta. “Dormia e comia no carro. Jamais havia pensado em ser comerciante”, revela.

Bílingue, por ter aprendido francês junto com o árabe, ainda precisava transpor a barreira do idioma. Frequentou uma escola no centro de São Paulo, onde fez contatos. A ideia de viver no Canadá ainda não havia sido totalmente descartada. Mas, novamente um conhecido o desestimulou. E, dessa vez, o Paraguai era apontado como alternativa. Outro empresário do Brás, não só apreciou a ideia, como se prontificou a acompanhá-lo ao país vizinho dali a quatro dias. Na data combinada, alegou um imprevisto e propôs que a viagem fosse adiada. Faisal foi irredutível, estava decidido a partir naquele exato momento, mesmo sem saber onde ficava o Paraguai. Comprou um mapa na banca de jornais e pegou

a estrada. “Fui pelo Paraná, e demorei três dias para chegar ao Paraguai”, relembra.

Em Foz de Iguaçu, procurou um parente do amigo do Brás (o mesmo que desistira da viagem). Era uma loja pequena, com uma cortina que separava um sofá-cama e um chuveiro composto por uma mangueira acoplada a uma lata de sardinha furada. “Tudo o que eu queria era tomar aquele banho.”

Faisal recorda a expressão de espanto do anfitrião quando falou sobre seus planos de se instalar no Paraguai. “Ele me disse que lá não tinha nada pra fazer. Que era melhor ir para a Argentina. E era mesmo. Mas eu quis ir para o Paraguai”, conta para demonstrar sua convicção, que ficou ainda mais forte ao cruzar a Ponte da Amizade, que liga o Brasil ao Paraguai. “Era junho, já era noite e estava frio. Onde hoje está a Monalisa, era uma montanha, com terra e mato. Na época, havia umas quatro ou cinco casas perto do cassino, que era o que funcionava à noite. Mas, quando estava na metade da ponte, senti uma energia que me deixou feliz”, recorda.

Chegou em Ciudad del Este (à época chamada Puerto Presidente Stroessner, distante 327 km da capital Assunção) e, por 15 dias, ficou observando a dinâmica local. “Vi que os produtos mais vendidos eram uísque, cigarro e calças jeans”, diz. E teve a convicção que seu destino estava mesmo ligado ao comércio. Encontrou um pequeno imóvel, que passou a ser ao mesmo

Monalisa: referência de produtos de luxo no Paraguai



DIVULGAÇÃO



Família Hammoud: união como fator decisivo para o crescimento

tempo moradia e loja. E batizou o estabelecimento com o nome do famoso quadro de Leonardo da Vinci. “Precisava de um nome que fosse compreensível. Eu falava ‘portunhol’ e as pessoas falavam guarani e espanhol. Lembrei de um livro que havia comprado na época escolar e me dei conta que Monalisa é um dos poucos nomes que se pronuncia igual em todos os lugares do mundo. Então, falei: ‘É Monalisa’”, explica.

Apesar dos poucos imóveis na região, o estabelecimento ficava em um ponto estratégico: na esquina da rua que dava acesso ao cassino. “Era a única loja que ficava aberta até o encerramento dos jogos. E o pessoal que ganhava passava e comprava coisas. Eu mesmo atendia os clientes e fazia questão de atender bem”, diz.

Em 1973, o início das obras da usina hidrelétrica de Itaipu representou um salto de desenvolvimento para a região. “A população de Foz de Iguaçu subiu de 8 mil para 40 mil em menos de um ano. E parte dessa população passou a comprar na Monalisa”, conta. Para cativar os clientes, uma ação de marketing de relacionamento: churrasco de graça. A loja virou um ponto de encontro.

Para acompanhar o crescimento, Faisal reformou e ampliou as instalações. E incorporou produtos de beleza ao seu portfólio. Coincidiu de ser o momento em que

marcas internacionais estavam chegando. “Começaram a ver o Paraguai como um lugar atrativo. O representante da L’Oréal, por acaso, entrou na loja e eu era o único que falava francês, ficamos amigos. No ano passado, em Cannes, fui citado pelo presidente mundial da L’Oréal por ter ajudado na difusão da marca na América Latina”, conta.

Em seguida, os eletrodomésticos também estavam nas prateleiras. E Faisal se deu conta de que não conseguiria tocar os negócios sozinho. Recorreu ao irmão Charif, que estava no Líbano. “Ele muito me ajudou. A gente nunca trabalhava menos de 17 horas por dia.”

A expansão seguia seu curso, com a loja aberta 365 dias ao ano, e com Faisal fazendo viagens semanais a Assunção para comprar mercadorias. Era preciso contar com mais gente. Em 1975, foi ao Líbano pela primeira vez desde que imigrara. De lá trouxe, outros dois irmãos: Alex e Aref. Ainda restava um, Sadek, que ficou para concluir o equivalente ao segundo grau. Mas a inserção dele no negócio da família seria só questão de tempo. Não sem antes Faisal cumprir uma promessa feita 25 anos atrás. “Quando ele tinha 1 ano, eu falei: ‘Quando você crescer, vou te mandar para a América. E cumpri a promessa. Ele se formou na Columbia University e é nosso advogado no Paraguai’”, relata. A participa-

ção dos irmãos, segundo Faisal, foi decisiva para os rumos da Monalisa: “A empresa cresceu e se tornou o que é graças a ajuda da minha família. Meus irmãos passaram a ser representantes da empresa”.

Em 1982, Faisal casou-se e, ao final daquele ano, nasceu Barbara. Depois vieram mais três filhos, compondo a segunda geração. Todos ingressaram na empresa: Barbara, Felipe, Edward e William. Cada qual coordena uma área da Monalisa, mas a família se reúne periodicamente para decidir os passos estratégicos da organização. “Todo mundo tem a liberdade para falar o que quiser, dar opinião, contrariar e nós vamos discutir. Mas, ao final da reunião, batemos o martelo e é aquele caminho que temos de seguir. Na batalha do dia a dia não se discute mais”, explica Faisal. Ele assegura que a coesão está acima da diferença de perfis. “Eles têm naturezas diferentes, mas a nossa força vem de estarmos unidos. Um pode pensar diferente do outro, mas, na hora de executar o trabalho e de tomar as decisões, é importante que estejamos juntos.”

Depois de contar com unidades no Brasil, Uruguai e Argentina, confiando nos ventos do Mercosul, a Monalisa atualmente concentra seus negócios no Paraguai, onde tem 12 lojas. O próximo projeto de Faisal Hammoud é a montagem de um resort no país. •

RALPHIE ZOTTI



Com açúcar e com afeto

Envolvimento de familiares é visto como fator decisivo para manter o espírito empreendedor que marca a expansão da indústria de doces

Em 2018, a cidade de Erechim (RS) completou 100 anos de fundação. Uma das forças da economia local é gerada pelas balas, pirulitos, chicletes e chocolates produzidos pela Peccin, empresa de 63 anos,

que exporta para cerca de 70 países em cinco continentes.

A história da Peccin começa com os irmãos Orélio, Clemente e Rovilio Pezzin. Membros de uma família de imigrantes italianos com 11 filhos, insatisfeitos com

o trabalho na agricultura, eles resolvem montar uma pequena fábrica em Erechim. Em 1956, com empréstimos, obtidos na base do “fio do bigode”, a fábrica começa com torrefação de café. Dois anos depois, começa a produção de doces, boa parte baseada em receitas de Therezinha, esposa de Orélio. Cinco anos depois Vercilma casa-se com Clemente e participa ativamente na fabricação e revenda de doces.

A família Pezzin, ao chegar ao Brasil, foi registrada como Peccin, daí a diferença de grafia. Com o negócio em operação, realizavam todas as etapas. “Eles fabricavam, embalavam e saíam para vender”, conta Deunice, primeira filha de Orélio.

A produção foi se diversificando e a Peccin cresceu sob a administração dos fundadores. Em 1984, dificuldades é que abrem as portas para a 2ª geração. Os fun-

dadores convidam Dirceu Gilmar Pezzin, segundo filho de Orélio, que acabara de concluir engenharia civil em Porto Alegre, para unir esforços, e ele aceita. Além de conseguirem superar o momento de turbulência, com Dirceu implementam ações que conferem profissionalização, crescimento e inovação à companhia. Um novo ciclo de gestão, mantendo os valores de origem da família. “Nosso lema sempre foi transformar momentos de crises em oportunidades e todos foram superados com muito trabalho, união e aprendizado”, diz Dirceu.

Quase todos os familiares também tiveram sua contribuição à gestão. Ocupando cargos de gestão, em 1985, Glauber, filho de Clemente, atua na área financeira e, em 1986, Gilberto, terceiro filho de Orélio, ingressa na área industrial/logística. Em 2000, a Peccin passa de

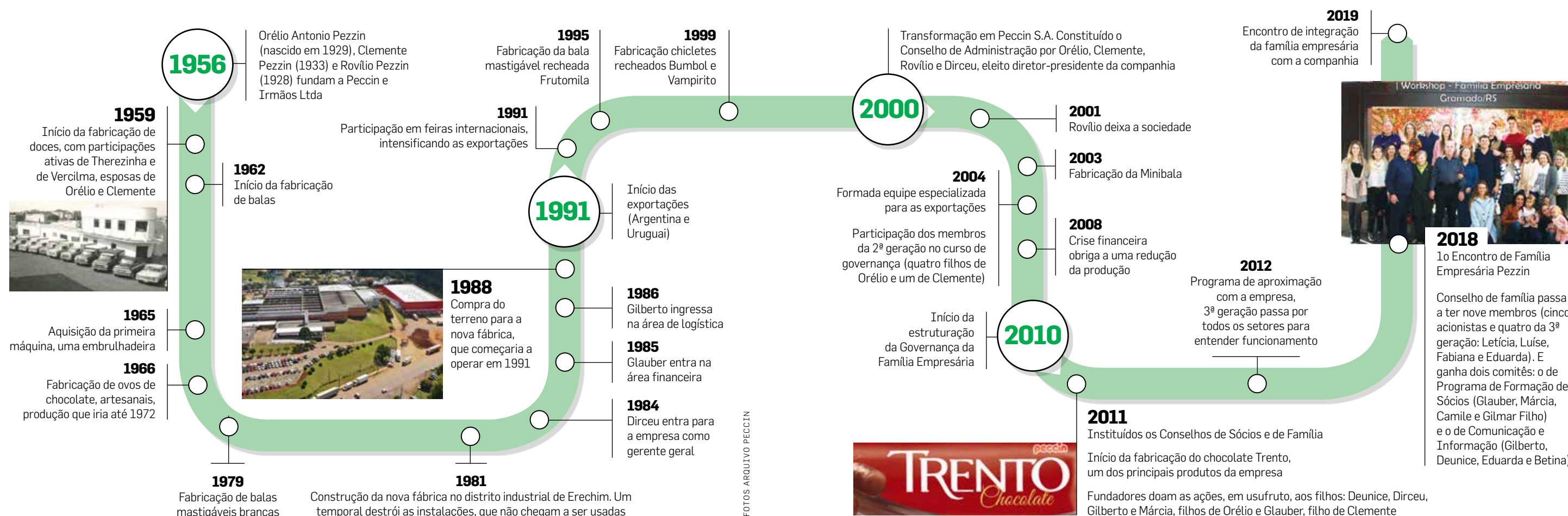
Ltda para S.A. e Dirceu é eleito diretor-presidente pelo recém-criado Conselho de Administração, mais um sinal da inovação da família empresária. Na sociedade uma reconfiguração, permanecem sócios Orélio e Clemente.

Em 2010, tem início um trabalho estruturado de governança da família empresária. Os fundadores doam as ações, em usufruto, tornando sócios todos da 2ª geração. São criados o Conselho de Sócios e o de Família, com representantes dos dois núcleos. Além disso os familiares passam a atuar como conselheiros e dois independentes ingressam no Conselho de Administração. A segunda geração se orgulha em ser responsável por ter multiplicado por 30 o porte da empresa.

Em 2018, o Conselho de Família institui dois comitês: o de Programa de Formação de Sócios e o de Comunicação

e Informação, já com membros da 2ª e da 3ª gerações. Com o amadurecimento da 3ª e surgimento da 4ª geração, a família Pezzin vem fazendo um trabalho de aproximação de seus integrantes. Em 2018, realiza o primeiro Encontro de Família. “A 3ª geração está se inteirando das dinâmicas. Todos já participaram de, pelo menos, dois cursos de formação de acionistas”, conta Deunice.

Planejam concluir este ano a ampliação das instalações para atender as demandas do mercado global, um cenário bem diferente daquele iniciado na pequena fábrica. “Os princípios e os valores transmitidos por nossos pais nortearam nossas ações como pessoas e profissionais. Muitos desafios, dúvidas, encruzilhadas sobrevieram, mas nunca duvidei de nossa capacidade de enfrentar, empreender, trabalhar e vencer”, afirma Dirceu. •



VETNIL

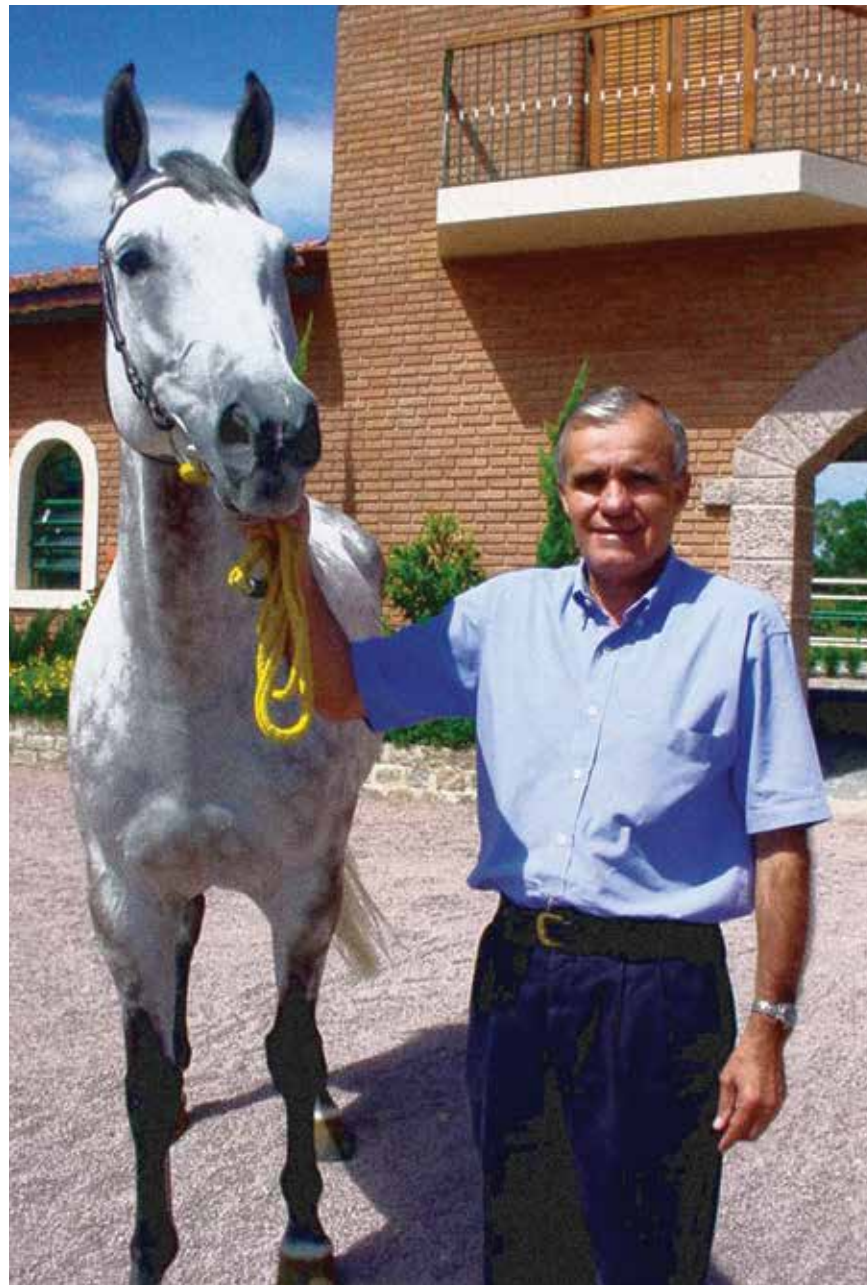
Rédeas curtas

Rigor e obstinação pelos negócios são características que marcam o legado de fundador em indústria de produtos veterinários

Para quem conviveu com o empresário João Carlos Ribeiro é difícil responder se ele gostava mais de cavalos ou dos negócios. Afinal, essas duas paixões se misturavam e pautaram parte significativa de sua trajetória. Veterinário por formação, o Dr. João Carlos, como era conhecido, fundou, em 1994, a empresa de produtos veterinários Vetnil, com sede em Louveira (SP).

Nascido em São José do Rio Preto, no interior paulista, João Carlos viveu com os pais e os três irmãos na cidade natal até os 18 anos, quando mudou-se para a capital, para cursar Medicina Veterinária na Universidade de São Paulo (USP). Tão logo pegou o diploma, foi convidado a gerenciar uma fazenda agropecuária no Pará. A experiência durou 4 anos e foi encerrada por dois fatos, que João Carlos interpretou como sinais de que era hora de retornar a São Paulo: a morte do pai e conflitos com os índios.

De volta à capital paulista, foi convidado para participar da Associação de Criadores de Cavalos de Hipismo, onde conheceu donos de haras e passou a prestar serviços de veterinária e de reprodução de equinos. A partir das neces-



João Carlos Ribeiro, fundador da Vetnil: paixão por cavalos e pelos negócios

sidades identificadas nos haras, passou a desenvolver produtos medicamentosos e de suplementação animal. Estudioso, conhecia genética, a ponto de ter criado a raça BH (Brasileira de Hipismo).

Tornou-se sócio de uma empresa que tinha estrutura para fabricação dos produtos, mas as divergências com o outro proprietário o levaram a deixar a so-

ciidade. Nessa empresa, conheceu Josué Prates, que viria a ser um dos primeiros funcionários da Vetnil. O contato com João Carlos, ainda que breve, o fez aceitar de pronto o convite para iniciar a empreitada. “Vi algo muito diferente na forma como ele atuava. Era uma pessoa cuja presença te motivava a querer fazer melhor”, conta Josué.

FOTOS: ARQUIVO FAMILIAR

Em um galpão alugado, João Carlos dava início à Vetnil, que começou como Nutrinil, uma junção de “nutrição” com “Nilmar”, um amigo de faculdade a quem quis homenagear. O nome, no entanto, dava ruído, por não remeter especificamente à nutrição animal. Cerca de 1 ano e meio depois, foi adotado o Vet, de veterinária, e deixou a comunicação mais clara.

Nos primórdios, eram três ou quatro produtos e muita disposição. “Eu era uma espécie de faz-tudo: comprava, vendia, fazia entregas”, relembra Josué, que está na Vetnil até hoje, como gerente interno de vendas. No começo, para prospectar clientes, anotava os números das agropecuárias do Brasil que pegava na lista telefônica e disparava ligações. Na falta de um “garoto-propaganda”, a empresa tinha um “cavalo-propaganda”, que ajudava a abrir as portas. “Temos o produto tal, o dono é o dr. João Carlos, do cavalo Attack Z”, conta Josué. Attack Z era uma referência do hipismo. O animal chegou a disputar a Olimpíada de Barcelona em 1992, montado por Vitor Alves Teixeira. E João Carlos era sócio na parte reprodutiva, comercializava o sêmen do cavalo. Embora não fosse esse o negócio da Vetnil, a associação com um cavalo campeão funcionava como um cartão de visita.

A empresa foi crescendo e ampliando seu portfólio. Em 1998, passou a atuar no segmento pet. “Ele tinha um perfil de querer crescer, de não se acomodar, era muito empreendedor, não tinha medo de correr riscos”, conta a filha Giuliana. Um dos diferenciais da Vetnil se deu no método para divulgar os produtos. “Meu pai montou uma equipe de veterinários, em vez de vendedores. O veterinário tem outro conhecimento, outra fala na explicação do produto. Isso dava mais credibilidade”, comenta.

Outro traço marcante da personalidade era a obsessão pelo trabalho. “Ele chegava cedo na empresa e era o último a sair”, relata a esposa Vera. Mesmo o lazer era ligado ao ofício, com idas a hípicas e jôquei clubes. “Ele era vidrado em cavalo. O hobby era o negócio e o

Empresário se preocupava com as pessoas e oferecia oportunidades para que crescessem na carreira

negócio era o hobby, ele não conseguia dissociar, então, vivia muito para aquilo”, completa o filho Bruno.

A exceção ficava por conta do amor ao Palmeiras. Para acompanhar o time do coração, João Carlos levava a família para assistir aos jogos no antigo Parque Antártica.

Mais exato do que dizer que o empresário era obcecado pelo trabalho, seria dizer “pelo trabalho bem-feito”. Era bastante exigente com a qualidade e era implacável com demonstrações de falta de capricho ou de empenho. Seu descontentamento era traduzido por broncas contundentes. Josué comenta que essas explosões, porém, não abalavam o moral da equipe. “As pessoas não ficavam com

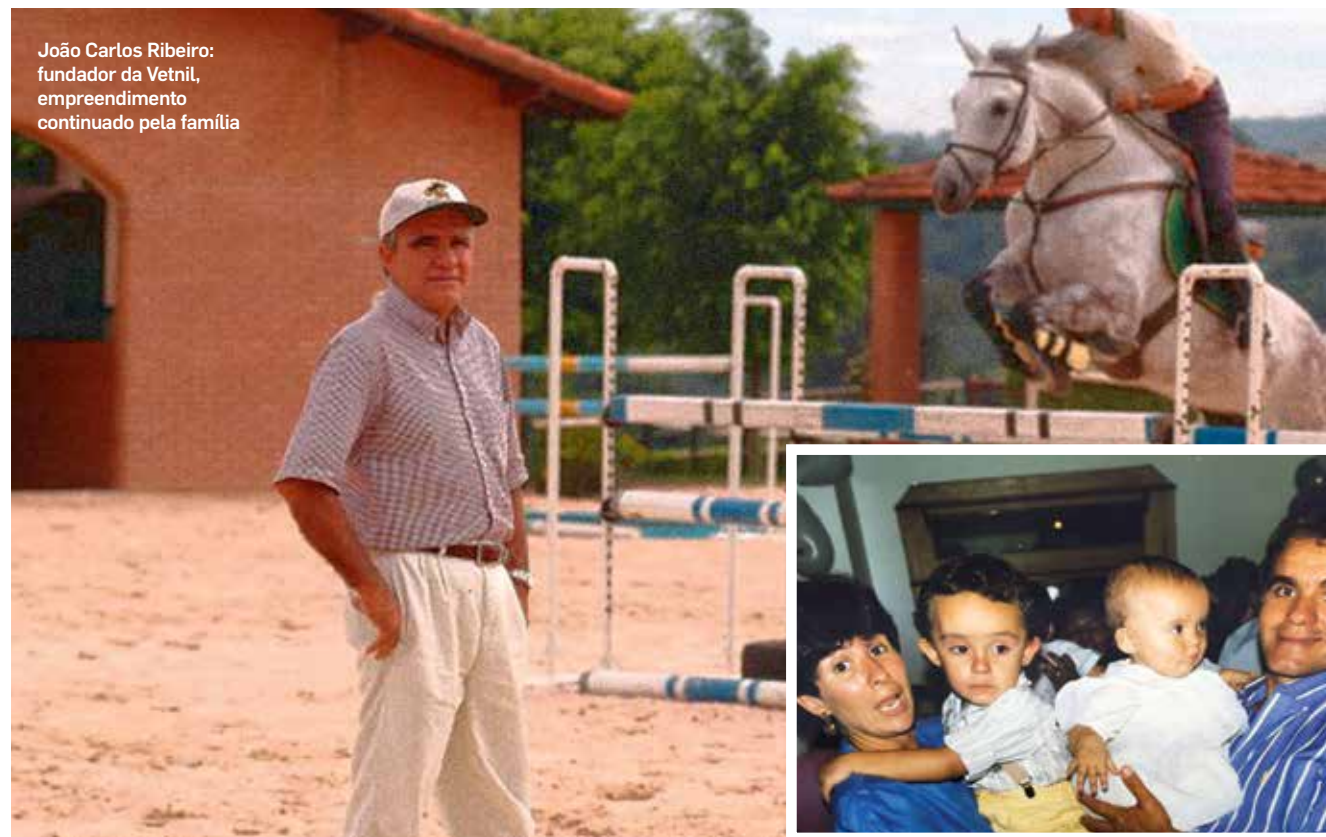
raiva dele. Primeiro, porque sabiam que a intenção era construtiva. Segundo, porque todos sabiam que ele era do bem”, analisa. Vera aponta mais um aspecto: “Ele cobrava muito das pessoas, mas cobrava muito de si mesmo”, diz.

A dureza e o rigor contrastavam com outra característica marcante: a generosidade. “Ele dava oportunidade para as pessoas crescerem e se preocupava com elas. Certa vez, ele me perguntou se a faxineira já tinha casa própria. Conhecia todos os funcionários pelo nome”, conta Josué. E eram mais de 200, em 2007, quando João Carlos morreu em um acidente aéreo. “Ao mesmo tempo em ele que era muito enérgico, era muito bondoso. Depois da morte dele, foram vários relatos de pessoas que diziam que o João tinha ajudado a realizar o sonho de vida delas”, complementa Vera.

Se repreendia quando algo saía dos eixos, demonstrava reconhecimento pelos êxitos. “Certa vez, houve um faturamento além do esperado e o dr. João depositou mil reais a mais na conta de cada funcionário”, conta Josué. “Ele considerava que o funcionário tinha de ganhar por aquilo que agregava à empresa. ‘Conforme a gente cresce, o funcionário cresce junto’, ele dizia”, recorda. •



Convenção técnica em 2003: Vetnil em processo de expansão



João Carlos Ribeiro:
fundador da Vetnil,
empreendimento
continuado pela família

Salto de obstáculos

União da família foi determinante para manter o negócio, conforme o sonho do fundador

João Carlos Ribeiro era conhecido por sua determinação, a ponto de não se assustar com riscos. Sua trajetória de vida registrava superação de situações dramáticas, tais como duas quedas de avião e duas infecções por malária. Em uma delas, chegou a receber extrema-união de um padre.

Mas, em janeiro de 2007, aos 54 anos, foi vitimado por um acidente aéreo em Londrina (PR). “Ele não gostava de pendências. Até por isso veio a falecer, não deveria ter ido viajar naquele dia, naquela hora, naquele local, pois não havia necessidade. Mas ele era muito proativo”, diz o filho Bruno.

Apesar do momento turbulento, a fa-

mília teve clareza de que deveria seguir em frente. “A gente agiu muito como ele agiria. Não chorar, voltar para o trabalho, seguir o sonho e tocar o negócio da melhor maneira possível”, comenta. Segundo Bruno, era preciso sinalizar um caminho para as pessoas, embora fosse difícil minimizar o abalo da perda. “Ele morreu na sexta-feira e na segunda-feira, a gente já tinha de estar na empresa. Como ele era muito presente, foi difícil a gente levantar a energia da empresa até restabelecer o ambiente”, conta.

Aos 21 anos à época, Bruno já estava envolvido com o negócio. A esposa Vera, não diretamente, mas decidiu ingressar de forma efetiva na gestão, sobretudo porque a morte de João Carlos deflagrou

um conflito com o sócio, que poderia resultar na perda do controle da Vetnil. “Eu sempre acreditei no nosso negócio, e sempre tive orgulho da nossa empresa, em virtude de termos bons produtos e de fazermos as coisas corretamente. Eu jamais iria perder a empresa para o sócio, porque era algo que nós idealizamos e lutamos por isso”, afirma. Como o inventário correu de modo rápido, a ameaça de perder a empresa se dissipou, embora desgastes não tenham faltado no período posterior à morte do fundador.

Vera atualmente ocupa a presidência e Bruno, formado em administração, é o vice-presidente. A filha Giuliana, graduada em design gráfico, é responsável pelo endomarketing da companhia. A presença da família nos negócios concretiza um desejo de João Carlos. “Ele nunca deu palpite nas escolhas dos cursos, porém, queria que houvesse um vínculo nosso para continuar a Vetnil. Era desejo dele que a gente tocasse o negócio”, relata Giuliana. Assim, a família assumiu as rédeas da empresa. •

FOTOS: ARQUIVO FAMILIAR



2018: O ANO EM QUE FOMOS RECONHECIDOS COMO A MELHOR ONG DE PEQUENO PORTE DO BRASIL, DENTRE AS 100 MELHORES DO PAÍS!



CONFIRA ALGUNS DOS RESULTADOS CONQUISTADOS EM 2018

- 1 Mais de 1500 atendimentos realizados à pessoas com Fibrose Cística, familiares, estudantes e profissionais da saúde;
- 2 Mais de 830 alunos de cursos de saúde foram capacitados por meio das etapas virtuais e presenciais do projeto Fibrose Cística nas Universidades;
- 3 Conquista da aprovação do registro do Kalydeco e Orkambi pela Anvisa;
- 4 Certificado A+ Gestão e Transparência.
- 5 Declaração de Utilidade Pública Municipal - Lei 15.249 de 22 de Junho de 2018.

Em cada uma dessas e de tantas outras conquistas do Unidos pela Vida, há um pedaço da história e das famílias empresárias que nos ajudaram em todos esses anos.

Agradecemos imensamente todo esse suporte. Vocês fizeram toda a diferença!

Em 2019, queremos conquistar ainda mais e seguir ajudando pessoas de todo o país. Para isso, contamos com o seu apoio.

Juntos, somos muito mais fortes!

AJUDE A SALVAR VIDAS!

O Instituto é uma organização social, e depende de doações como a sua para manter suas atividades!

Saiba como seguir nos apoiando em:
www.unidospelavida.org.br/doe

ou também por nossa conta bancária:

Instituto Unidos pela Vida
Banco Itaú - 341 . Agência: 1568 . Conta: 25203-3
CNPJ: 14.850.355/0001-84



CONHEÇA MAIS SOBRE O UNIDOS PELA VIDA E SOBRE A FIBROSE CÍSTICA!

Avenida Winston Churchill, 2370 . Sala 202
Edifício Torre Sul . Pinheirinho - Curitiba/PR
CEP 81150-050

Fone: 41 99636-9493
contato@unidospelavida.org.br
www.unidospelavida.org.br



Em 2018, o Unidos pela Vida ganhou o prêmio de Melhor ONG de Pequeno Porte do Brasil e entrou para a lista das 100 Melhores ONGs do país.

O prêmio foi criado para valorizar as organizações filantrópicas que se destacam pelo trabalho em prol da sociedade com boas práticas de gestão e transparência.

Foram avaliados itens ligados à causa e estratégia de atuação, representatividade e responsabilidade, gestão e planejamento, estratégia de financiamento, comunicação e prestação de contas.

E todo esse reconhecimento só foi possível graças ao seu apoio. Por isso, contamos mais uma vez com a sua ajuda para seguir dando suporte para milhares de pessoas no Brasil.

O UNIDOS PELA VIDA AGRADECE O SEU APOIO!

A história do Unidos pela Vida - Instituto Brasileiro de Atenção à Fibrose Cística está totalmente ligada à história. A fundação do Instituto, realizada em 2011, só foi possível por conta do apoio da história e de todos os participantes do Evento Beneficente de Famílias Empresárias.

Desde então, o suporte que recebemos de vocês nos ajuda a seguir trabalhando para tornar Fibrose Cística mais conhecida no país, contribuir pelo diagnóstico precoce da doença e ajudar pessoas com Fibrose Cística, familiares, estudantes e profissionais da saúde por meio de programas focados nos eixos de educação e pesquisa, comunicação e suporte, desenvolvimento organizacional, incentivo à atividade física e políticas públicas.

höft



» **45**
anos

**14º encontro
benéfico
de famílias
empresárias**

20/05/20 reserve a data

45 anos



höft

bernhoeft & teixeira - transição de gerações



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