# Prontos para o futuro

O ano de 2016 não tem sido fácil. Ao contrário, tem se mostrado um dos mais desafiadores para as empresas brasileiras. E é em momentos assim que as famílias empresárias, com o lastro de suas histórias e seus valores, mostram porque são parte fundamental das maiores economias do mundo, e por aqui não é diferente.

O diferencial existe, mas é preciso saber utiliza-lo. Em entrevista exclusiva para esta edição da **Revista Gerações**, o ex-presidente do Banco Central, Gustavo Loyola, faz uma avaliação do atual momento econômico e aponta que, mesmo onde não aparece haver possibilidades, existem sim muitas oportunidades de crescimento.

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

Estas oportunidades poderão ser aproveitadas com esforço e organização. Por isso esta edição traz também algumas discussões importantes para se tornar ou se manter como uma família empresária. Uma delas diz respeito aos mitos em torno da avaliação das empresas e da necessidade de se ter sempre o valor do negócio atualizado e do conhecimento de todos. Bem utilizada, esta pode ser uma importante ferramenta para a definição de métricas e estratégias de negócios.

Em outra matéria, falamos da importância de se preparar os futuros sócios para que saibam exercer seus papeis. Nesta edição discutimos também as diferenças entre contrato, acordo societário e protocolo, explicando o papel de cada um deles e as vantagens de tê-los todos bem estruturados.

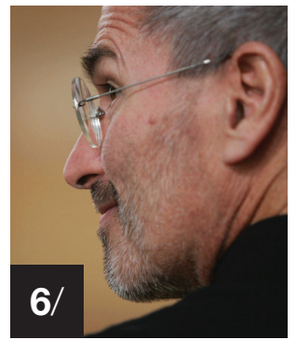
Em nosso case internacional, mostramos como a LEGO, uma das maiores fabricantes de brinquedos do mundo, vem trabalhando, inovando e se transformando há quatro gerações. A empresa, que começou como uma carpintaria na Dinamarca, e a família Kirk Kristiansen, à frente do negócio desde sua criação, passaram por todas as fases de amadurecimento das famílias empresárias. Nós contamos essa história e um pouco sobre como vem sendo feita a transição da terceira para a quarta geração.

E temos a APSA, grande vencedora do Prêmio Família Empresária 2016. Aos 85 anos, a empresa é hoje a maior administradora de condomínios do Brasil, com 2,8 mil condomínios em sua carteira. A empresa tem hoje como principais executivos, dois dos membros da terceira geração da família Schneider, que nos contam como evoluíram ao longo destes anos e como se organizaram para garantir a continuidade e a constante expansão dos negócios.

Por fim, esta edição traz uma novidade em relação às anteriores. A partir de agora, a höft adotou cores para identificar os temas família, patrimônio e empresa e a Revista Gerações segue este padrão. Com isso a seção Família passa a ser identificada pela cor vermelha, que representam as relações, as emoções, o amor; no Patrimônio, a cor adotada foi o amarelo; traduzindo a riqueza, o ouro; na Empresa, o azul; representando a lógica, a razão, a estrutura e Continuidade, verde, que traz a esperança. Facilitando ainda mais sua leitura e a busca pelos temas de seu interesse.

[ BOA LEITURA! ]

# // índice



**03** // EDITORIAL // PARA COMEÇAR

**06** // PARA REFLETIR

**08** // PARA INSPIRAR

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

**10** // RELAÇÕES
A família Nishimura, da Jacto, mostra como a preservação da história e dos valores do fundador ajuda a empresa a se manter na rota de crescimento.

**12** // FUTURAS GERAÇÕES
Preparar as novas gerações é um dos desafios enfrentados constantemente pelas famílias empresárias, como a família Benchimol.

**14** // PROJETOS DE VIDA
Com a criação de praças, as irmãs Melisa, Letícia e Denise Carvalho levam esporte, cultura e artes aos loteamentos construídos pela NC Imóveis, empresa da família.

**18** // ARTIGO
Sara Hughes, membro da família Trecenti e do Conselho de Administração do grupo Lwart, comenta os desafios que as famílias empresárias enfrentam para educar seus filhos.

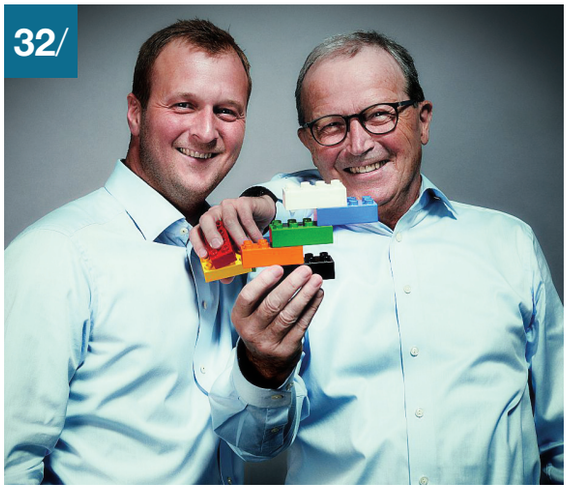
**PATRIMÔNIO** //
Tem como foco os desafios do relacionamento societário e as estruturas que o sustentam, protocolos, acordos, aspectos jurídicos relevantes, definição de visão e missão da sociedade, sistema de informações para sócios e familiares, análise financeira para a gestão estruturada do patrimônio,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

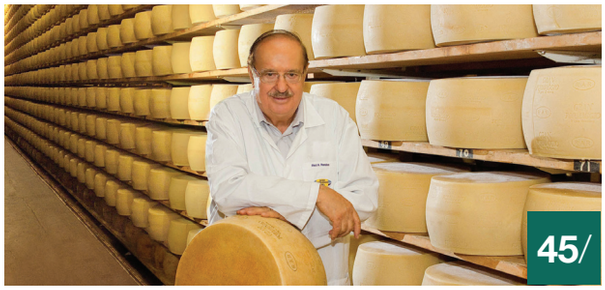
**20** // JURÍDICO
Conhecendo bem as diferenças entre contrato, acordo societário e protocolo familiar, as famílias empresárias podem fazer o melhor uso de cada um deles.

**22** // EXPANSÃO
Gustavo Loyola, ex-presidente do Banco Central, faz uma avaliação do atual momento econômico e afirma que momentos de crise sempre trazem grandes oportunidades.

**25** // EDUCAÇÃO SOCIETÁRIA
Especialistas mostram a importância da realização periódica da avaliação da empresa e alertam: não existe gerenciamento sem mensuração.

**27** // ARTIGO
Renata Bernhoeft e Wagner Teixeira, diretores da höft, contam como deve ser construído o alicerce que vai garantir a continuidade das famílias empresárias e suas empresas.




## 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.

**30** // SUCESSÃO EXECUTIVA
Com a participação de três gerações da família, o Veran Supermercados chega ao seu segundo processo de sucessão.

**32** // GESTÃO E ESTRATÉGIA
LEGO: conheça a história da família Kris Kristiansen, criadora de uma das maiores companhias de brinquedos do mundo.

**38** // ARTIGO
Fernando Andraus, diretor-executivo da Page Executive, mostra como uma governança bem implementada dá suporte à continuidade das empresas.

## 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.

**40** // CAPA
A APSA, grande vencedora do Prêmio Família Empresária 2016, completa 85 anos de história mantendo o ritmo de crescimento dos primeiros anos.

**45** // ENTREVISTA
Raul Randon conta sua trajetória, como fundou empresas de ramos tão diferentes como transporte e agricultura e quais seus planos para o futuro.

**49** // LINHA DO TEMPO
O Grupo Real, um dos maiores atacadistas de distribuição de autopeças e acessórios do Brasil, mostra sua trajetória.

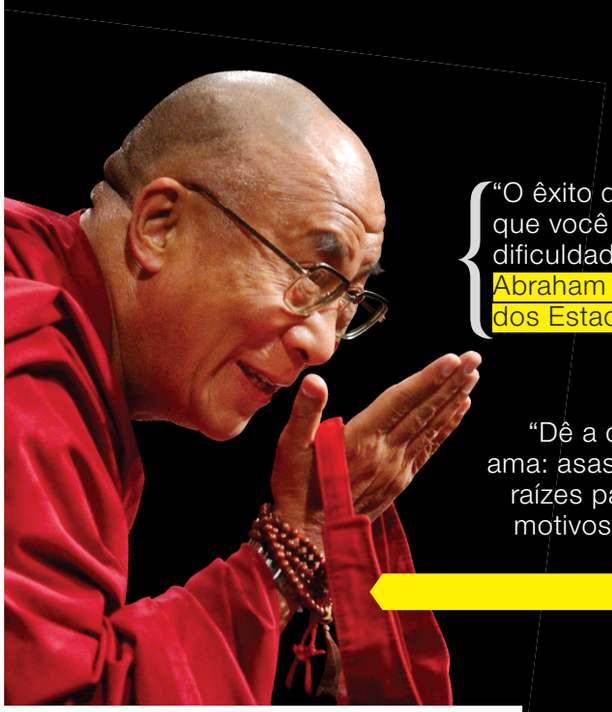
**52** // PERFIL DE UM FUNDADOR
Saiba como os princípios e valores de Attilio Bilibio, fundador da Medabil, continuam presentes no dia-a-dia de seus filhos e de sua empresa.

**54** // ÁLBUM DE FAMÍLIA
Com 50 anos de história, a Medabil continua apostando na ampliação de seus mercados e de suas operações.

GERAÇÕES

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

**COORDENAÇÃO** WAGNER TEIXEIRA, RENATA BERNHOEFT E RENATO BERNHOEFT // **COLABORAÇÃO** JULIANA FUCHS, DANYELLE CLAUDINO, ELISANGELA SOUZA, MÔNICA SPADINI // **ELABORAÇÃO** F2 CONTEÚDO // **DIREÇÃO E EDIÇÃO** FÁBIO BARROS (MTB 22.395) E FERNANDA ANGELO (MTB 34.745) // **PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO** ZEROCOMM COMUNICAÇÃO // **IMPRESSÃO** GRÁFICA INTERFILL



"As pessoas raramente reconhecem a oportunidade porque ela surge disfarçada em trabalho árduo."
H.L Mencken, jornalista e escritor norte-americano

"O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou o caminho" - Abraham Lincoln, 16º presidente dos Estados Unidos

"Muitas vezes as pessoas não sabem o que querem... até você mostrar a elas"

**STEVE JOBS,** fundador da Apple

"Dê a quem você ama: asas para voar, raízes para voltar e motivos para ficar"

**DALAI LAMA**

**IMMANUEL KANT,** filósofo

"Tudo que não puder contar como fez, não faça."

"Não devo para bancos e só gasto o que posso investir"

**ANTONIO ERMÍRIO DE MORAES,** empresário

**RAPHAEL KLEIN,** fundador e sócio majoritário da ROIx

"O Brasil é o país em que o rápido engole o lento, não onde o grande engole o pequeno"

"Uma coisa é aprender com o passado. Outra é ficar lá preso"
José Alberto Braga jornalista e escritor

"O risco é mais seguro do que os outros pensam, assim como o sonho é mais prático do que os outros pensam"

**HOWARD SCHULTZ**, CEO do Starbucks

"No Brasil, ou você cresce, ou você fecha"

**PEDRO HERZ,** proprietário da Livraria Cultura

"O poder nunca é prioridade de um indivíduo; pertence a um grupo e existe somente enquanto o grupo se conserva unido"

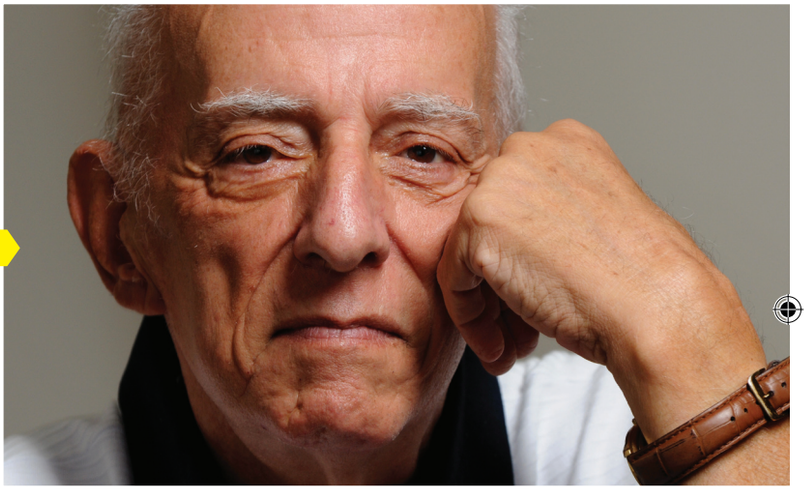
**HANNAH ARENDT,** filósofa

"Empresa Familiar: como viver no presente com a sombra do passado pensando no futuro" - Luiz Carlos Vaini, conselheiro de Conselhos de Administração

"O que você tem, todo mundo pode ter, mas o que você é... ninguém pode ser." Clarice Lispector, escritora

**RUBEM ALVES**, escritor

"Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses"



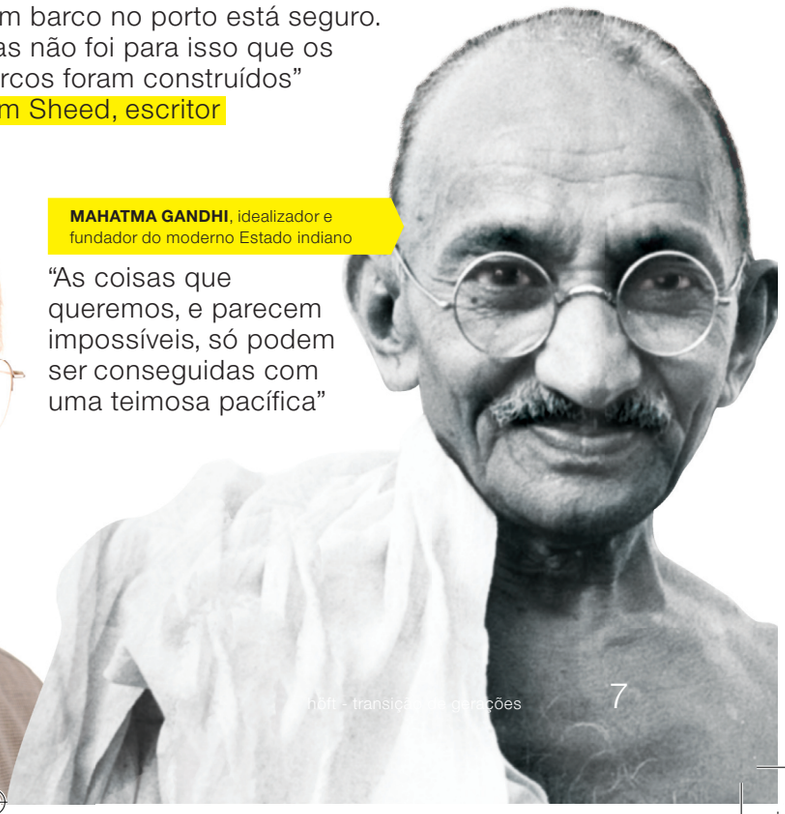
"Um barco no porto está seguro. Mas não foi para isso que os barcos foram construídos" Tom Sheed, escritor

"Quando a gente acha que tem todas as respostas, vem a vida e muda todas as perguntas..."

**LUÍS FERNANDO VERÍSSIMO,** escritor

**MAHATMA GANDHI**, idealizador e fundador do moderno Estado indiano

"As coisas que queremos, e parecem impossíveis, só podem ser conseguidas com uma teimosa pacífica"



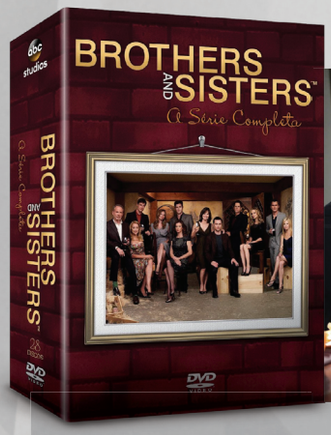
## FILME // Como treinar seu dragão 1 (2010) e 2 (2014)

***Como treinar seu dragão 1 e 2***

Na ilha de Berk, os vikings dedicam a vida a combater e matar dragões. Soluço, filho do chefe Stoico, não é diferente. Ele sonha em matar um dragão e provar seu valor ao pai, apesar da descrença geral devido a seu perfil pacífico e conciliador. Um dia, por acaso, ele acerta um dragão que jamais foi visto, chamado Fúria da Noite. Seu relacionamento com este novo amigo vai transformar seu papel, o relacionamento com seu pai e todo o processo de sucessão no reino.

Cinco anos após convencer os habitantes de seu vilarejo que os dragões não devem ser combatidos, Soluço convive com seu dragão Fúria da Noite, e estes animais integraram pacificamente a rotina dos moradores da ilha de Berk. Entre viagens pelos céus e corridas de dragões, Soluço descobre uma caverna secreta, onde centenas de novos dragões vivem. O local é protegido por Valka, mãe de Soluço, que foi afastada do filho quando ele ainda era um bebê. Juntos, eles precisarão proteger o mundo que conhecem do perigoso Drago Bludvist, que deseja controlar todos os dragões existentes.

PORQUE ASSISTIR:
O desafio da sucessão na perspectiva de uma fábula moderna, com todos os elementos que podem ser transpostos para nossa realidade, como família empresaria. Ali estão os dilemas do patriarca em relação a um filho que não se parece com aquilo que ele projetou como ideal, o medo dos filhos em desapontar aos pais, as expectativas dos que estão a sua volta, e todas os desafios de um conflito de gerações. Uma história que traz ensinamentos sobre a arte de dialogar, aceitação mútua, quebra de paradigmas e a descoberta de valores em comum.




## FILME // Brothers & Sisters (2007/2010)

***Brothers & Sisters***

William e Nora Walker são o casal fundador de uma empresa, pais dedicados que representam, para seus filhos, o modelo de união perfeita. Seus cinco filhos buscam o equilíbrio em suas vidas e encontram nos pais o porto seguro. A história familiar se complica quando o patriarca da família morre e os segredos começam a vir à tona. Tommy é o filho leal e provável herdeiro dos negócios da família. Sarah é a executiva que luta para equilibrar a carreira profissional com a maternidade. Kevin, o advogado gay, está aprendendo sobre o amor, enquanto Justin, o mais novo da família, é atormentado por vícios e traumas de guerra. E Kitty, a queridinha do papai, tem dificuldades no relacionamento com sua mãe.

PORQUE ASSISTIR:
Uma família que retrata muitos dos dilemas das famílias atuais, um fundador, sua esposa e cinco filhos em idade adulta. A série explora a construção das relações familiares, as expectativas dos pais sobre os filhos, escolhas de carreira, dilemas de cada uma das gerações e como pano de fundo os desafios de continuidade de um negócio. Ao longo deste processo podemos ver comportamentos que reconhecemos em nós, refletir e criar novas alternativas.

## LIVRO // Conversas difíceis - Como argumentar sobre questões importantes

***Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen***
***Editora Campus***

O livro trata de um aspecto crítico da interação humana e se aplica ao modo como as pessoas lidam com crianças, pais, proprietários, inquilinos, fornecedores, clientes, banqueiros, corretores, vizinhos, membros de uma equipe, pacientes, empregados e em relacionamentos em geral. Este livro esclarece o que torna o diálogo difícil, por que o evitamos e por que geralmente o conduzimos mal. Para isso, os autores oferecem muitos conselhos sobre como conduzir um diálogo difícil e demonstram aos leitores como obter mais satisfação em qualquer tipo de relacionamento. Por meio de uma abordagem criativa, a leitura deste livro transformará os diálogos difíceis em conversas construtivas, que os autores chamam de diálogo de aprendizado.

PORQUE LER:
Um dos maiores desafios para as famílias empresárias é desenvolver e garantir um bom padrão de comunicação. Muitas vezes os padrões das culturas de origem não valorizam o diálogo e precisamos aprender a interagir, principalmente a respeito de temas tabu, que disparam emoções represadas ou um juízo de valor. Os autores trazem reflexões e ações para melhorar nossa interação em qualquer ambiente, que podem ser aplicadas a todas as relações, inclusive as familiares.

## LIVRO // No teto do mundo

***Diogo Schelp e Rodrigo Raineri***
***Editora Leya Brasil***

Rodrigo Raineri, alpinista brasileiro, narra, com Diogo Schelp, suas experiências nas quatro expedições (em 2005, 2006, 2008 e 2011) para alcançar o cume do monte Everest. 'No teto do mundo' apresenta as dificuldades enfrentadas por Raineri em suas escaladas. Mais do que apenas um relato, o livro fala sobre vencer os próprios limites; de superar as adversidades; e da dor de perder uma pessoa querida.

PORQUE LER:
Seguir seu sonho, nadar contra a corrente vigente, planejar, analisar situações sob pressão, calcular riscos, recuar de maneira estratégica, mas nunca desistir; são alguns dos ensinamentos que Rodrigo, como alpinista, compartilha conosco. Um projeto de vida ambicioso e levado a sério serve de inspiração para nossa persistência, que leva a realização pessoal e fortalecimento das relações importantes em nossas vidas, sejam elas na família ou na empresa.

# A força da HISTÓRIA

**O sucesso da família empresária Nishimura, controladora do Grupo Jacto, uma das maiores empresas de equipamentos agrícolas da América Latina, se deve em grande parte à história e os valores de seu fundador**

Quando a Jacto foi eleita, em 2014, a melhor empresa de agronegócio do País e também a melhor de bens de capital pelo ranking Maiores e Melhores da Exame, não foi exatamente uma surpresa para os que conheciam a sólida trajetória da família que está por detrás desta empresa. Em 2010 os Nishimura receberam o Prêmio Família Empresária, um reconhecimento merecido pelo trabalho de continuidade iniciado em 1994, e sua dedicação aos fundamentos de uma construção familiar e societária, que resultam em tanto sucesso empresarial. Passados quase 70 anos de sua fundação, em 1948, o crescimento da companhia se confunde com o do agronegócio do Brasil. Mais que isso, seus valores permanecem sendo praticados, e são os mesmos implantados por seu fundador Shunji Nishimura.

Esses valores não se mantêm, sem esforço. Já na quarta geração, a família Nishimura ao longo de sua trajetória transformou o registro da história da empresa, de seu fundador e da família, em um componente importante para a união e a preservação de seu legado. Alessandra Nishimura, sócia da terceira geração e membro do Conselho de Administração da companhia, lembra que toda família tem uma história e esta deve ser registrada.

"Especialmente se for uma família empresária, já que o registro ajuda a marcar datas importantes e fatos marcantes, tornando mais fácil que essa história seja passada a gerações futuras", diz, com a autoridade de quem, durante seis anos, entre 2009 e 2015, foi a coordenadora de novas gerações da família Nishimura. Além de perpetuar a história, os registros ajudam também a unificá-la, trazem exemplos vivos da prática de valores que possibilitam divulgá-los tanto no âmbito da família, quanto no da empresa.

No aniversário de 60 anos da empresa, sua história foi tema de um documentário produzido pela cineasta Tizuka Yamazaki

"É importante que a história seja a mesma para todos. Em uma família que começa a ficar muito grande, surgem versões diferentes e, em uma família empresária, isso pode causar desconforto, atrapalhando a empresa", explica. Por outro lado, se todos conhecem e compartilham a mesma história, o resultado é uma família ainda mais unida. Alessandra ressalta ainda que, no caso da família Nishimura, falar da história é importante, porque permite a todos relembrar os "humildes começos" da família, sempre valorizando as raízes e mantendo a conexão com os valores de esforço e dedicação, características que esta família deseja manter e preservar para o futuro.

## Registros

Para que isso aconteça, já há alguns anos a família vem realizando registros em diferentes formatos. Quando a Jacto fez 50 anos, decidiu-se escrever um livro contando a história da companhia que era, na verdade, a história de Shunji. Mais que a história, a pesquisa realizada para a produção do livro reuniu também documentos e imagens que marcaram a trajetória do fundador da empresa. Dez anos depois, quando a companhia completou 60 anos, a família idealizou e a cineasta Tizuka Yamazaki realizou um documentário contando a história de Shunji.

Além dos registros em livro e filme, a terceira geração dos Nishimura teve algumas oportunidades de ouvir a história da família, e da empresa, do próprio avô. Alessandra lembra que antes de falecer, em 2010, Shunji realizou duas reuniões com os netos, onde pôde contar sua história e todos os desafios enfrentados para criar a Jacto.

"Meu avô ficou à frente da empresa até o final dos anos 70. Dali para frente, a gestão passou para os membros da segunda geração", diz. A partir daí os filhos de Shunji passaram a construir sua própria história, que alguns anos depois também precisou ser registrada e contada aos membros da terceira geração. Aqui, como já se tratavam de cinco protagonistas, escolheu-se um método não convencional.

"Tivemos várias crises na empresa e cada um tinha sua versão da história", lembra Alessandra. Para unificar a história, foi proposto à família o desafio de unificar

a história, debatendo os fatos marcantes. O exercício teve início com um enorme papel pardo preso à parede, representando uma linha do tempo. Ali, cada um foi convidado a escrever o que achava relevante na história da empresa e da família. Depois disso, cada uma das esposas foi convidada a fazer o mesmo.

O método serviu para que todos os membros da segunda geração, sócios e suas esposas, conhecessem as versões uns dos outros, aparassem arestas e apresentassem uma única visão da história aos membros da terceira geração durante um Encontro de Família. Esta atividade demandou disposição de todos para acolher as distintas visões, e foi um emocionante reencontro de alguns dos familiares com questões que estavam represadas há anos. Além disso possibilitou que os membros de cada núcleo ouvissem as histórias além dos relatos de seus pais, acolhendo as visões de seus tios e tias e compreendendo também as distintas posturas ao longo do processo. Comunicar a história aproxima as gerações, e traduz em vínculo afetivo alguns fatos que podem ser vistos apenas como conquistas empresariais, os relatos passam a ter um novo significado.

Além de contada e registrada, a história também pode ser vista no Museu Shunji Nishimura, mantido na fundação que leva o nome do fundador da Jacto. Ali está reunida uma série de objetos guardados por ele, relacionados à empresa e à família. Há três anos a família começou a organizar o acervo, que é passagem obrigatória para todos que visitam a empresa.

"A maioria dos membros da quarta geração não conheceu meu avô, mas como estudam na escola fundada por ele, aprendem ali sua história", conta Alessandra. Além disso, a casa em que Shunji nasceu no Japão continua

A biografia de Shunji Nishimura, produzida quando a Jacto completou 50 anos

na família - uma sobrinha dele vive lá - e é ponto de visita de todos os membros que visitam aquele país. "No telhado, por exemplo, tem o brasão da família. Há o brasão espalhado por todos os cantos da casa. É importante conhecer nossa raiz, lá, e todo o trajeto dele, até se estabelecer aqui", afirma.

**MUSEU SHUNJI NISHIMURA**
Reúne uma série de objetos guardados pelo fundador da Jacto

Para Alessandra, cada pedaço da história da família deve ser preservado, não apenas para manter viva a memória do avô, mas para que ela seja cultivada pelas próximas gerações, fazendo com que a família e a empresa cheguem aos 100 anos. E para isso o trabalho não para. Alessandra revela que a família está retomando a ideia de registrar em livro a história da segunda geração como forma de conta-la para as próximas.

Isso vale também para os funcionários. Cada novo funcionário, antes de começar a trabalhar efetivamente, passa por uma semana de imersão no grupo de empresas e sua história. "Eles passam pelo museu e assistem ao vídeo com a história do meu avô. É uma forma de garantir que os valores dele se espalhem pela própria empresa", diz.

# O futuro começa **agora**

**Um dos maiores desafios enfrentados pelas famílias empresárias é a preparação das novas gerações. Algumas, como a Benchimol, de Manaus (AM), desenvolvem práticas que garantem a formação de jovens sócios.**

Ilana Benchimol

Um fator importante para garantir a continuidade de uma família empresária é a preparação e formação dos futuros sócios. É preciso desenvolver nos familiares as condições necessárias de maneira madura, profissional e comprometida, para que compreendam as dimensões e os riscos dos negócios da família, entendam e respeitem os mecanismos de governança, adquiram uma linguagem básica empresarial e criem relações de confiança entre si.

Para atuar em funções executivas existem descrições de cargo, formação, pré-requisitos e avaliações de desempenho, inclusive a partir de parâmetros de mercado, que podem ser buscados e usados como referência. De forma semelhante, é preciso que a família crie sua própria visão sobre o que é ser um bom sócio, o que geralmente não ocorre nas primeiras gerações e precisará ser desenvolvido ao longo do tempo. E, a partir daí, estruturar a formação de todos, o que garantirá a continuidade da família empresária. As famílias que perduram por diversas gerações possuem estruturas educativas contínuas e desenvolvem-se coletivamente – ou seja, a formação não está reservada para poucos, mas sim disseminada e incentivada por todo o grupo.

Um exemplo é a família Benchimol, que controla um grupo de empresas fundadas em 1942, na cidade de Manaus (AM). Hoje as empresas do grupo estão em atividades diversas, incluindo distribuição de gás de cozinha (Fogás), lojas de departamento (Bemol), shopping online (eCenter) e exportação de produtos naturais da Amazônia (Benchimol, Irmão & Cia. Ltda.). Esta última, que deu origem ao grupo, foi fundada por Samuel Benchimol. Além de empreendedor, ele também era professor universitário, escritor, líder comunitário e pesquisador.

Hoje com a terceira geração no comando das empresas, a família aposta em uma série de iniciativas que garantam a formação de sócios mais conscientes. Para Ilana Benchimol, sócia da terceira geração e membro do Conselho de Família, a formação de bons sócios é essencial para garantir a longevidade das empresas. "É um processo de vida inteira. Você pode ter pessoas que não vão trabalhar na empresa, mas que farão parte do processo decisório, portanto é importante que tenham uma boa formação para contribuir na tomada de decisões", explica.

Parte dessa formação começa com uma frase anterior aos fundadores, dita pelo pai deles. "O mundo marcha para aqueles que mais souberem", dizia Isaac Benchimol. A frase era repetida com frequência na casa da família e foi a força motriz para que Isaac e sua esposa, Lili, deixassem o seringal em Rondônia e se mudassem para Manaus em 1932. O principal motivo: dona Lili queria que seus 8 filhos fossem doutores.

## Organização

Dez anos depois nascia a Benchimol, Irmão & Cia. Ltda. De lá para cá, a família manteve seu foco na formação de seus membros e em sua organização. Hoje eles contam com uma estrutura completa de governança, com o Conselho de Família e o Conselho de Administração formalizados. "Nosso Conselho de Família organiza uma série de atividades para integrar a família, desde as mais óbvias, como reuniões e jantares, até atividade de interação familiar como arvorismo e aula de pintura", conta Ilana.

O Conselho de Administração teve sua primeira versão criada em 2003 e atualmente é composto por 11 membros da família e dois conselheiros externos. Já o Conselho de Família foi criado em 2008 e hoje participam dele 11 membros indicados pelos núcleos familiares. "Além das suas atribuições convencionais de organização de

eventos e atividades da família, o conselho de família aloca também as contribuições filantrópicas das empresas e as relativas a incentivos governamentais como Lei Rouanet, Estatuto da Criança e Adolescente, Lei de Incentivo a Esportes e outras", explica.

O Conselho de Família organiza viagens de treinamento para sócios, cônjuges e herdeiros para fortalecer a formação e o vínculo familiar, assim como viagens de volta as raízes. "Em 2011, levamos a família toda para Fortaleza do Abunã (RO), e visitamos o local onde a família viveu e onde nosso bisavô Isaac Benchimol (pai dos fundadores) foi seringueiro por muitos anos. Nesta oportunidade, as novas gerações têm a oportunidade de conhecer profundamente a história da família e os valores que desde o princípio a norteavam", diz.

Ilana ressalta que a família tem hoje membros de três gerações atuando nos dois conselhos e também em cargos de diretoria e gestão. Esta presença é que vem permitindo à empresa, e à família, equilibrar a sabedoria dos mais velhos com a inovação dos mais jovens. A estes últimos, antes de chegar aos cargos, cabe um processo de preparação estabelecido pelo protocolo societário do grupo.

"Existe um protocolo societário, onde regras estabelecem o ingresso de novas gerações, como por exemplo parâmetros de desempenho acadêmico ou destaque em outras organizações fora da família", explica Ilana, lembrando que, 14 anos após o início da implementação da governança, este acordo continua em evolução.

Para Renato Bernhoeft, fundador e sócio da höft, a preocupação da família Benchimol com a formação de seus herdeiros vem de longe. Ele ressalta o fato de Samuel Benchimol ser, além de empreendedor, também um acadêmico, e a origem judaica da família. "O aspecto religioso fortalece a relação com o vínculo familiar", comenta.

Além disso, trata-se de uma família que sempre se preocupou em ampliar os horizontes de formação dos familiares. "Desde muito cedo eles internacionalizam seus herdeiros e têm um espírito de pioneirismo muito grande", diz, lembrando que, por esta questão cultural, a preocupação de preparo dos herdeiros é uma característica muito forte, tanto do ponto de vista acadêmico quanto empresarial.

## Preparação

A estratégia adotada pela família Benchimol na preparação de seus futuros sócios é clara: a formação deve começar ainda na infância. Para isso, a família conta com um programa chamado Colaborador Mirim, criado em 2010 com o objetivo de ambientar as futuras gerações nas empresas. Segundo Ilana, atualmente há 14 colaboradores mirins divididos entre a 3ª e a 4ª geração.

"Acreditamos que bons sócios são formados desde pequenos e para isso estimulamos o amor às empresas, à história da família e à educação", afirma. O estímulo vem por meio de atividades que geralmente ocorrem dentro das empresas, tais como visitas, conhecimento do negócio da família e participação em pequenos projetos de empreendedorismo, todas relacionadas às áreas de atuação das empresas.

As atividades são realizadas a cada reunião de sócios e as crianças têm a oportunidade de ter várias experiências "in loco", como visitas ao Centro de Distribuição da Bemol, às plantas de GLP da Fogás, realização de atividades nas lojas para arrumação de produtos, visita a outras empresas familiares e aula de educação financeira. "O projeto de educação financeira foi iniciado este ano e teve a participação de 9 membros", revela.

Em 2015, os colaboradores mirins tiveram um encontro com Licita, irmã dos fundadores. Aos 87 anos, ela contou aos mais jovens a história da família, desde a vinda do Marrocos para os seringais da Amazônia até os obstáculos e desafios enfrentados para a fundação da empresa. "Tudo isso se traduz em valores da nossa família, um patrimônio que precisa ser valorizado e preservado por todos", acredita Ilana. Além disso, Ilana afirma que a família busca sempre manter as melhores práticas, participando de fóruns do FBN *(Family Business Network)*, cursos, treinamentos e trocando experiências de família para família.

### Algumas ações realizadas ao longo do último ano:

Arrumação de loja para o Dia das Crianças para aprendizado da rotina e funcionamento das lojas.

**Palestra com 1ª Geração** - Em uma de nossas reuniões, a matriarca da família, deu uma palestra sobre a história da família, as dificuldades enfrentadas na época do ciclo da borracha e como tudo começou, reforçando assim os princípios que guiaram a fundação da empresa e que devem continuar guiando as novas gerações.

**Aula de Educação Financeira** - De forma lúdica nossas crianças aprendem os princípios básicos e têm seus perfis analisados.

Colaboradores mirins visitam as instalações da Fogás

# Se essa praça FOSSE MINHA

**Projeto de vida de cada uma das irmãs Melisa, Letícia e Denise Carvalho, não poderia ser mais realizador do que este idealizado por elas**

Família Carvalho: Mara (mãe), Denise, Melisa, Letícia e Nelson (pai)

Há 20 anos a NC Imóveis vem construindo loteamentos na cidade de Rondonópolis (MT) de forma diferenciada. Desde a criação da empresa seu fundador, Nelson Carvalho, adotou o conceito de não construir apenas loteamentos, mas comunidades dotadas de todas as funcionalidades necessárias para que ela se transforme.

Por conta disso, a empresa é uma das poucas do mercado a adotar a manutenção constante: mesmo depois de entregue, o bairro continua sendo cuidado pela empresa. Há cerca de um ano esse cuidado ganhou um componente a mais. Um projeto, liderado pelas filhas de Nelson - Melisa, Letícia e Denise Carvalho - que prevê a construção de praças nos bairros criados pela NC e sua consolidação como áreas de cultura e lazer nestes locais.

A criação do projeto coincide com o momento em que as três passaram a trabalhar juntas na companhia. Letícia é a que está há mais tempo na empresa, ocupando a gestão administrativo-financeira há cerca de dez anos. Denise e Melisa foram para a empresa há cerca de um ano, respondendo pelas áreas de Marketing e Recursos Humanos, respectivamente.

Este cenário atual é fruto de um trabalho que a nova geração buscou realizar, com foco na continuidade, e nada se parece com o momento em que estavam há apenas dois anos. As irmãs praticamente não conversavam sobre negócios e nunca haviam debatido este futuro. Depois de diversas reuniões entre elas, e algumas envolvendo os pais e seus maridos, ao longo deste processo, aderiram ao compromisso da continuidade, e resgataram seus laços não apenas como família, mas principalmente como futuras sócias.

A raiz desta união já estava lá, fruto da dedicação do pai, como empreendedor, que sempre estimulou suas filhas a serem batalhadoras e produtivas; e também da mãe, que foi uma grande incentivadora da formação acadêmica e da harmonia familiar.

Juntas, e estimuladas pelos pais, as irmãs decidiram que os projetos deveriam trazer a marca delas, juntas como família. Elas definiram que construir praças seria um bom começo e preservaria a raiz de valores do fundador. Fizeram a primeira, em 2015, com uma série de equipamentos de lazer e o empreendimento foi muito bem recebido pela população. Mas o projeto foi além.

Letícia, Melisa e Denise Carvalho

## Anjos da Praça

Ao entregar a praça que fizeram na Vila Mineira, as irmãs encontraram um grupo de crianças do bairro que se ofereceram para cuidar do local. "Temos equipes de funcionários que cuidam da limpeza dos bairros e, meio sem querer, acabamos com uma equipe de crianças que cuida da praça", conta Letícia.

Melisa conta que a ideia inicial era criar um lugar onde as pessoas pudessem conviver de forma diferente. Para isso, imaginaram espaços que pudessem abrigar aulas de música ao ar livre, pic-nics, etc. Parte deste trabalho incluía a visita a escolas e, em uma delas, vendo o interesse das crianças, as irmãs as convidaram para fazer parte do projeto.

"Na inauguração, a praça estava linda e impecável", lembra Melisa. Depois disso, veio a ideia de nomeá-los Anjos da Praça. Com o título, as nove crianças receberam camisetas, certificados e assumiram seriamente a função de guardiões. Segundo Melisa, eles não deixam que ninguém se pendure nas árvores ou estraguem os bancos e os equipamentos existentes ali.

A ideia deu tão certo que foi levada para o segundo projeto, inaugurado em junho. Por conta da repercussão dos Anjos da Praça, quando a segunda foi inaugurada, no Parque Residencial Buriti, um grupo de moradores procurou pelas irmãs, oferecendo-se para cuidar da nova praça. "Entre pais e crianças, já temos 18 pessoas cuidando do espaço. Eles amaram aquilo que receberam e, aqui, os adultos também estão envolvidos", conta Melisa, lembrando que as praças estão se tornando pontos de encontro dos moradores do bairro. Para estimular essa presença, as praças criadas pelas irmãs contam com equipamentos de lazer, com quadras, academia ao ar livre e mesas de ping pong.

"A gente acredita que não adianta construir a praça e deixar lá. Temos que ter o envolvimento das pessoas", afirma Denise, lembrando que o objetivo das irmãs é contar com praças assim em todos os bairros desenvolvidos pela NC. "Em cada um, iremos às escolas e envolveremos os alunos", diz.

Os Anjos da Praça reunidos

## Arte e cultura

E a ideia não fica apenas na construção das praças. Juntas, Denise, Melisa e Letícia trabalham em busca de novas ideias. Alguns exemplos: câmeras de segurança, com links que permitem aos moradores acompanharem as imagens de seus celulares ou computadores; wi-fi para os frequentadores das praças; e programações culturais.

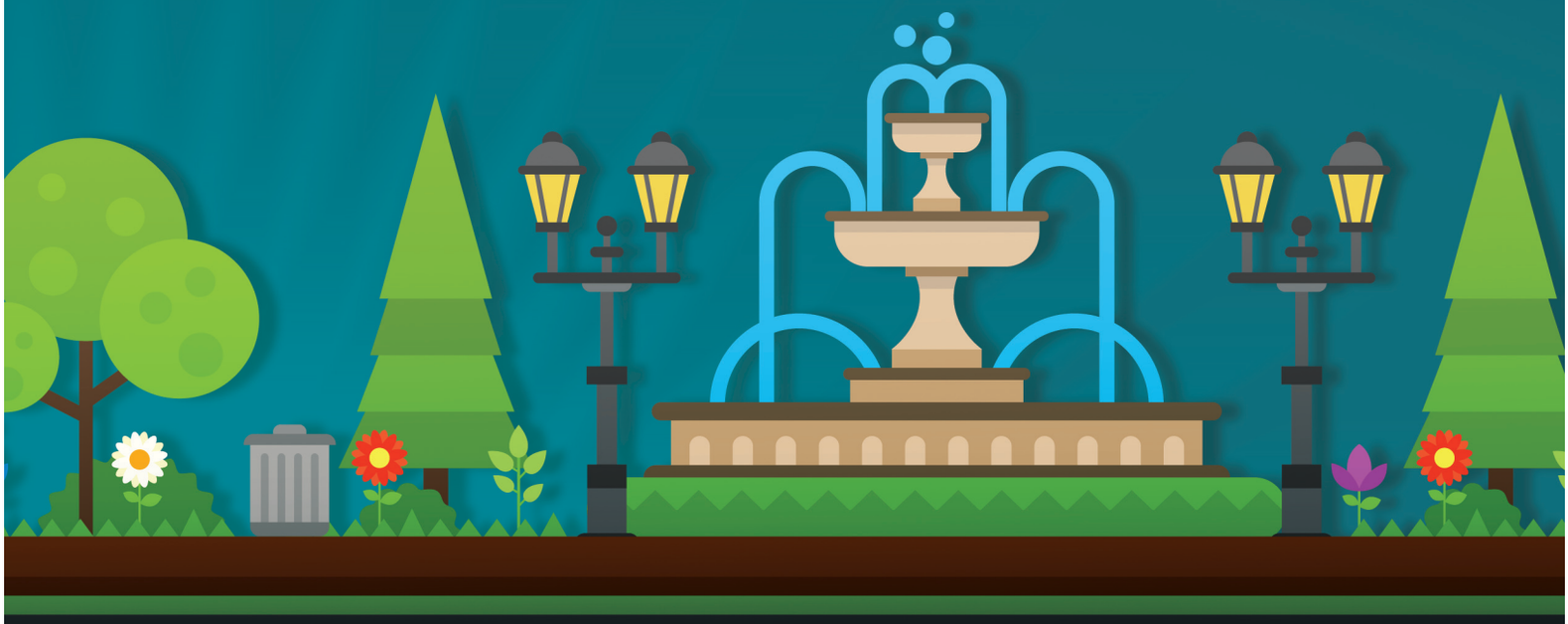
"No ano passado, tivemos um Papai Noel distribuindo presentes em nossa primeira praça", conta Melisa. As irmãs trabalham agora na realização de um festival de cinema ao ar livre, com filmes para todas as idades, que vai marcar a comemoração dos 20 anos da NC Imóveis. "Precisamos despertar nas pessoas o olhar para aquilo que não é delas. Mostrar que isso é de todos e que todos têm que cuidar", diz.

E as ideias não param. A próxima praça, que será inaugurada em dezembro, contará com uma fonte luminosa, onde as crianças poderão se refrescar nos dias de muito calor. Melisa explica que o projeto está direcionado para os bairros já consolidados pela NC e que, nos novos bairros, elas serão construídas à medida que eles forem ocupados. "Nossa preocupação e fazer conforme as pessoas vão construindo os locais", comenta.

E a cada nova praça, novas ideias. As irmãs aproveitam as viagens anuais que realizam com a família para conhecer lugares que reúnem pessoas e identificar o que as mantêm lá. Foi assim que surgiu a ideia das mesas de ping pong na praça do Buriti e da fonte luminosa a ser inaugurada no final do ano.

A praça Flavio de Carvalho, a primeira a ser criada pelas irmãs

Do ponto de vista da família e da empresa, o projeto serviu para despertar o potencial do que elas podem realizar juntas e para fortalecer a imagem da empresa, agora relacionada também às filhas de seu fundador.



# O DESAFIO DE EDUCAR filhos em uma família **empresária**

Criar filhos não é fácil. Há várias teorias, muitas personalidades a contemplar e os resultados aparecem de forma diferente em cada um deles. Os pais de nossa geração têm muitas expectativas, sonhos e projeções sobre o futuro de seus filhos e, com isso, tentam criar oportunidades, desenvolver potenciais, proteger e dar condições melhores que aquelas que tiveram.

Em uma família empresária o comportamento deve ser diferente? Certamente há algumas expectativas a mais já que, além de filhos, precisamos formar bons sócios. E ser um bom sócio inclui, principalmente, pensar no coletivo acima da individualidade. Eles irão lidar com diferentes gerações, pensamentos, ambições e, em meio a isso tudo, contribuir na construção do futuro de uma entidade maior do que si mesmos.

Um bom sócio precisará ser, antes de mais nada, um empreendedor o que, no século XXI, significa reunir as atitudes e habilidades necessárias para viver em um mundo em constante mudança. E ser empreendedor requer vontade, paixão e um propósito maior, além de ambição, necessidade de criar e de saber pensar em alternativas inovadoras. Como pais, queremos que nossos filhos tenham o melhor, mas devemos tomar cuidado com a zona de conforto que criamos e que, às vezes, se torna uma redoma que inibe o progresso.

Se quisermos que eles vibrem com os desafios e sintam a vitória de seus esforços, temos que permitir desafios e frustrações na infância. Se desejarmos que eles tenham coragem para sair da zona de conforto e buscar os desafios que vão lhes ajudar a crescer, precisamos criar espaço para que isso aconteça. A base da preparação está nos limites respeitados, nas responsabilidades cobradas, na torcida para que os desafios sejam enfrentados, no estímulo ao ânimo para superarem e muito amor.

Mas como estimular atitudes que desenvolvem as competências necessárias e os potenciais de nossos filhos? Atualmente discute-se que o que deve ser estimulado é a resiliência, habilidade de, ao fracassar, levantar-se e tentar de novo, acreditando em si mesmo e tendo a coragem de superar falhas, frustrações e decepções. Isso pode ajudar mais do que ser protegido. A base para a construção da resiliência é saber que você pode falhar e continuar a ser amado e que você vai aprender tanto com os erros quanto com os acertos.

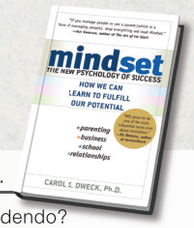
Uma forma de fazer isso é exercitar a autoconfiança de nossos filhos. Sim, ela pode ser cultivada. Carol Dweck, em seu livro *"Mindset, The New Psychology of Success"* (ainda não editado no Brasil) encoraja os pais a admirar e apreciar esforços e escolhas que resultam no crescimento e aprendizagem de seus filhos, como

quando o filho tenta várias vezes e altera estratégias para conquistar um desafio. É como falar com um bebê aprendendo a andar "cuidado nas escadas, deixa eu te ensinar a descer com cuidado". Isso mostra que os obstáculos são reais e não serão removidos pelos pais; e que ele pode e vai aprender a superar os desafios. Falar "fique longe das escadas; você vai cair" ensina a não se arriscar e que é melhor depender do outro. As mensagens são diferentes e fazem toda a diferença.

O mesmo se dá com o dinheiro. Os pais trabalharam e construíram uma vida ao longo de muitos anos. Os filhos, por sua vez, vão construir a sua vida e o padrão do qual eles começarão pode estimular sua jornada com ambições e novidades. A forma como eles vão encarar suas vidas, aspirações e desafios depende em boa parte das nossas escolhas, atitudes e diálogos ao longo da infância e juventude deles. Depende dos limites colocados e das responsabilidades cobradas.

O ditado "a família cresce mais rápido que a empresa" é real, e pressupõe que os filhos vão viver potencialmente com menos dividendos do que seus pais. Estatisticamente, as empresas familiares têm dificuldade para continuar sendo relevantes depois de 10 ou 20 anos e normalmente desaparecem na terceira geração. As facilidades que o dinheiro proporciona no presente podem ser uma grande armadilha para a formação das pessoas necessárias para continuar o legado de uma empresa, que precisará se refundar várias vezes ao longo de seu caminho.

**Algumas sugestões do livro Mindset: *The New Psychology of Success,* de Carol Dweck:**




| EM VEZ DE... | TENTE PENSAR... |
|---|---|
| Não sou bom nisso | O que não estou entendendo? |
| Eu desisto | Vou usar outra estratégia |
| Atingir a média é suficiente | É o meu melhor? |
| Isso é difícil demais | Talvez isso leve mais tempo |
| Eu cometi um erro | Um erro me ajuda a aprender |
| Eu não consigo | Eu vou treinar |
| Eu nunca serei tão inteligente | Eu vou aprender como fazer isso |
| Meu plano não funcionou | Sempre há um plano B |
| Meu amigo consegue fazer | Eu vou aprender com ele |

Por tudo isso, para formar a próxima geração, devemos pensar nas pequenas escolhas com as quais podemos ensiná-los. Não se trata apenas de dizer não. Mas sim criar alternativas e estimulá-los a buscar seu próprio caminho. Não é fácil, mas também não é impossível.

SARA HUGHES, é educadora, membro da Família Trecenti e membro do Conselho de Administração do Grupo Lwart

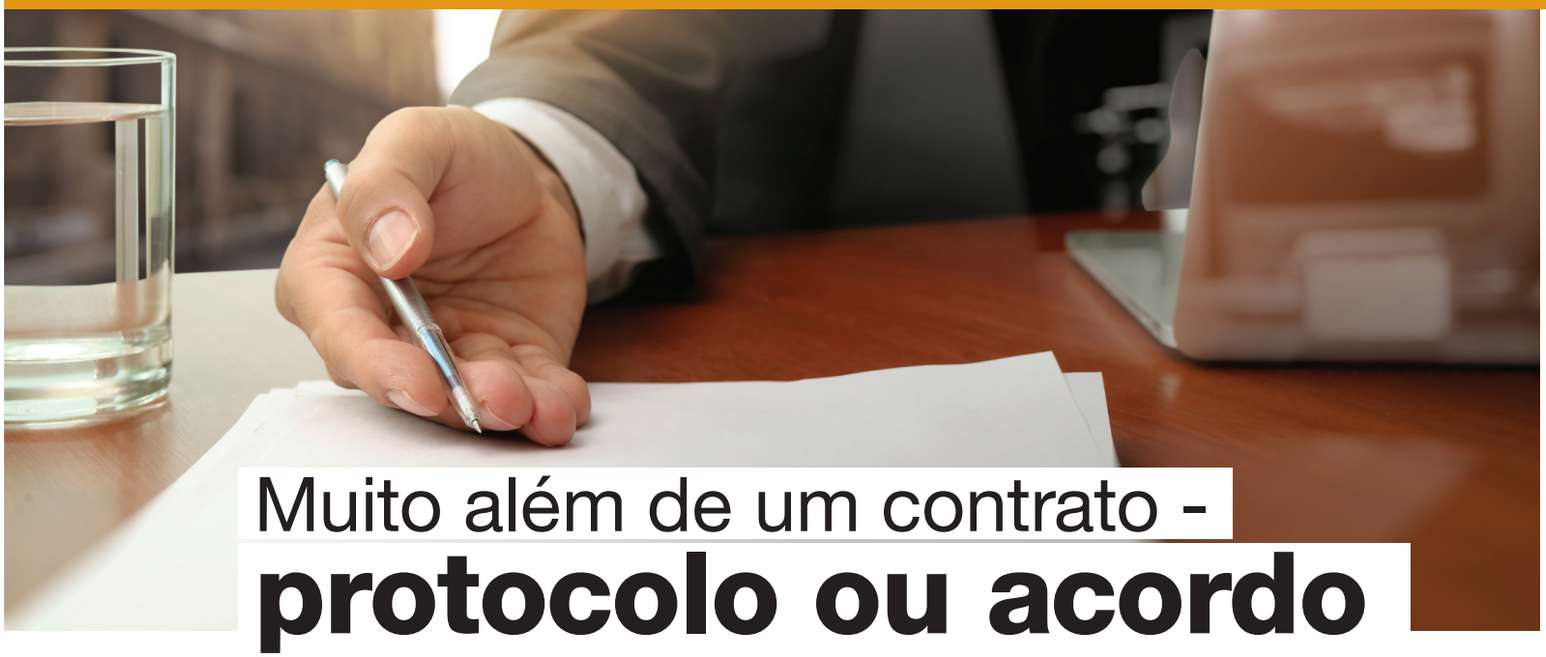
**ESTILO DE VIAGEM**
- É possível ficar em lugares simples e curtir?
- É preciso custar caro para ser bom?
- É necessário que seja da moda para que eu não me sinta de fora?

**DIVERSÃO**
- Quantos brinquedos são necessários?
- Assistir programas sozinho ou ter que decidir com os irmãos, primos e amigos?
- A tecnologia tem que ser a melhor?

**DINHEIRO**
- Conseguimos doar, abrir mão, pensar no outro, sermos generosos?
- O que fazer com o dinheiro?
- Quanto custam as opções e escolhas?
- Estamos aprendendo a poupar?
- Sei fazer reserva, para que?
- Sei qual é meu orçamento mensal, quanto eu custo para minha família?
- Qual é minha contribuição?
- O que é melhor, qualidade ou marca?
- Preciso disso ou quero isso?

**FESTAS DE ANIVERSÁRIO**
- Como se divertir com amigos e comemorar de formas diferentes?
- É necessário sempre tudo do bom e do melhor? Para quem?
- O que é celebrar? Festejar?
- Bebida é necessária para se divertir?
- Faço porque todos fazem?

**REDES SOCIAIS**
- O que é amigo? E conhecido?
- Por quem temos respeito e admiração?
- Onde investimos nosso tempo?
- Vou divulgar sempre para onde vou, como vou, o que estou fazendo?



# Muito além de um contrato - protocolo ou acordo

**Ainda pouco esclarecidos, estes documentos permitem que os sócios estabeleçam as principais regras de convívio.**

A legislação brasileira permite a criação de inúmeros tipos de sociedade. As mais comuns, já há alguns anos, são as sociedades limitadas (LTDA.), e as sociedades por ações (S/A). Procurando diferencia-las didaticamente, e até de maneira bastante simples, pode-se dizer que, a primeira é considerada uma sociedade de pessoas, ou até uma sociedade por afinidade, onde as pessoas se escolhem, e os sócios passam a existir no momento em que assinam o contrato social. Pode-se prever que este contrato discipline o funcionamento da empresa e a relação entre os sócios.

Já as sociedades por ações são formadas pela associação de capital, onde o investimento de várias pessoas é reunido em uma sociedade da qual elas são acionistas. Este modelo, considerado referência de sociedade de capital, é regido por um estatuto social, aprovado pelos acionistas em uma assembleia. Como não é um contrato, ele disciplina apenas o funcionamento da sociedade, mas não a relação entre os sócios.

Como as sociedades limitadas já eram reguladas pelo Código Civil desde de 1917, em 1976 a chamada Lei das S/A, número 6.404/76, criou a figura do acordo de acionistas com o objetivo de disciplinar as relações entre eles.

Martin Pose, sócio do TozziniFreire Advogados, reforça que o acordo, conceitualmente, regula dois direitos: os políticos e os econômicos. “Político é o direito de voto. Econômico, é o direito ao lucro. Basicamente o acordo societário regula isso. Há outras coisas que podem ser reguladas, como a educação dos herdeiros, quem pode participar de determinados departamentos nas empresas etc.”

Para o advogado, não existe um momento correto para que o acordo seja criado. Isso vai depender muito do grau de maturidade e de complexidade da sociedade. “Quanto mais uma sociedade se desenvolve, cresce e se fortalece, mais necessárias são as regras de relacionamento”, afirma. “Idealmente, ele deve nascer junto com a empresa, mas torna-se fundamental quando a sociedade começa a se desenvolver, incluindo vários irmãos ou núcleos familiares diferentes e torna-se importante definir quem controla, quem administra, como se entra e sai da sociedade”.

Wagner Teixeira, sócio da höft, destaca a importância do debate do documento entre os membros da família, já que não se trata somente da estruturação legal da relação dos sócios com a empresa, mas de uma oportunidade de se realizar o processo educativo de seus membros. “Quando falamos em protocolo familiar societário, que abrange mais de 50 itens, estamos criando um documento que busca ao mesmo tempo registrar todas as intenções desta família empresária nos três sistemas – Família, Patrimônio e Empresa – e também realizar um processo inclusivo e educativo entre seus membros, facilitando a compreensão cada vez melhor deste funcionamento”, afirma.

Teixeira lembra que a mistura destes três sistemas é, comprovadamente, uma armadilha para a família empresária. Por isso, separar os assuntos dos três sistemas e suas relações ajuda a educar a família com as fronteiras necessárias para a continuidade. "Isso é importante porque os assuntos de família muitas vezes são de aspectos comportamentais e morais, já os de patrimônio são legais e devem ser debatidos, envolvendo todos os sócios e potenciais sócios, ou seja, os familiares e registrados no protocolo e posteriormente formalizados em Acordo de Acionistas ou de Sócios", explica.

Ainda sobre sociedades familiares, o advogado Humberto Balieiro, da Balieiro Advogados, diz que o acordo é especialmente importante no momento da sucessão do fundador para seus herdeiros. "Você passa a ter uma sociedade que será controlada por vários herdeiros, por isso é importante um acordo que discipline essa relação", diz. Mas isso não quer dizer que ele só deva ser aplicado aí. Ao contrário, quanto mais cedo ele for redigido e aprovado, mais a empresa estará preparada.

Curiosamente, a preocupação com a criação do acordo tem partido, muitas vezes, dos fundadores, no momento em que percebem que está chegando o momento da sucessão. "Estas regras são importantes para fortalecer a empresa e guia-la. O acordo tem a grande função de proteger o negócio, porque a sucessão pode representar um risco muito grande para as empresas familiares. O acordo pode afastar esse risco e garantir uma passagem tranquila", explica.

Pose defende que, do ponto de vista legal, é interessante que as empresas tenham o acordo. "Agora, o que levar em conta na hora de formalizar o acordo vai depender da dinâmica da família", diz, citando o exemplo de famílias que não admitem sócios não descendentes. "O acordo é desenhado dependendo do querer das pessoas que integram aquela família", diz.

Ele vai além, e lembra que o acordo complementa o estatuto ou contrato social. "Há coisas sensíveis que as empresas não querem colocar no contrato social, aí entra o acordo societário", explica. A dúvida surge porque a aplicação do acordo ainda não é comum entre as empresas brasileiras. Mas esta é uma realidade em mutação.

"O fortalecimento das sociedades das empresas brasileiras, o tempo e o amadurecimento dessas empresas faz com que cada vez mais essa ferramenta venha sendo utilizada", conta Balieiro, lembrando que a procura aumenta na mesma proporção do tamanho e da complexidade da relação entre os sócios.

Pose cita ainda a segurança na manutenção das regras garantida pelo acordo. As regras podem estar no contrato ou no estatuto social, mas estes podem ser mudados: numa limitada, por 75% dos sócios; e, numa sociedade anônima, por 50% mais um voto. "Já o acordo societário precisa da unanimidade para ser mudado", lembra.

Por isso, Balieiro, Pose e Teixeira defendem que é uma iniciativa que vale a pena. O grande benefício é a proteção da empresa, inibindo conflitos por meio dos mecanismos criados para que eles sejam dissipados. Pose explica ainda que o acordo pode ser feito em diferentes níveis, por exemplo, entre sócios de uma holding e, posteriormente, entre holdings que sejam sócias de uma empresa. "O importante é que não conflitem entre si", diz.

Por outro lado, o acordo sempre pode ser interpretado de formas diferentes, por isso é importante que ele seja o mais claro possível, para que a maior parte das pessoas entenda exatamente o que se quis dizer. Para tanto, Teixeira defende que todos se envolvam na construção do documento. "O envolvimento ajuda a deixar claro o que se pretende com o texto", conclui.

### Um contrato social não sofisticado, pode dizer que:

- Morrendo um sócio, deve ser feito um balanço e, com base nesse valor, os herdeiros serão pagos.
- Ou os administradores da empresa são os sócios Sr. A e Sr. B, sem especificar as responsabilidades.

### Já um acordo pode prever:

- Que no falecimento de um sócio a avaliação do negócio seguirá determinados critérios de avaliação para se calcular os valores a serem pagos, bem como a forma de pagamento, que não estarão em um contrato básico.
- Com o acordo, é possível dividir as responsabilidades de cada diretor, definindo claramente as atribuições e responsabilidades de cada administrador.
- O acordo serve para regular claramente as relações, o que pode acontecer hoje e no futuro. É uma tentativa de regular várias situações que podem ocorrer ao longo da vida.

# A economia vai mal. É hora de expandir?

**Os números mostram que o País vai mal, mas para o ex-presidente do Banco Central, Gustavo Loyola, é o momento de se preparar para o retorno do crescimento**

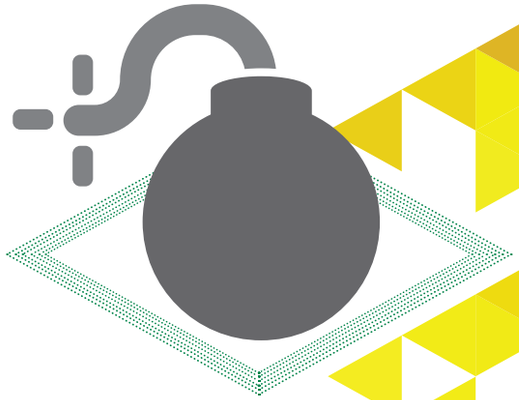
A economia brasileira chega ao início do segundo semestre de 2016 acumulando cinco trimestres consecutivos de queda. Pior que isso, a previsão é de que a recessão seja a mais longa já vivida pelo Brasil. Some-se à recessão fatores como o crescimento da taxa de desemprego, aumento da dívida pública e instabilidade política, o que se tem é um ambiente altamente desafiador, para dizer o mínimo.

Para Gustavo Loyola, ex-presidente do Banco Central e sócio-diretor da Tendências Consultoria Integrada, apesar da frieza dos números, o País começa a perceber uma melhora das expectativas, ainda que muito pequena. "Ainda há dúvidas sobre o processo político e esse é um aspecto que ainda traz questionamentos sobre como vai ocorrer a recuperação da economia", diz.

**GUSTAVO LOYOLA,** ex-presidente do Banco Central

"A concorrência pode estar enfraquecida. Em um período de recessão há sempre uma dança de cadeiras. Alguns sobrevivem mais fortes, outros não e alguns saem do mercado. É o momento de ganhar musculatura e buscar áreas de negócios apostando na recuperação"

GUSTAVO LOYOLA

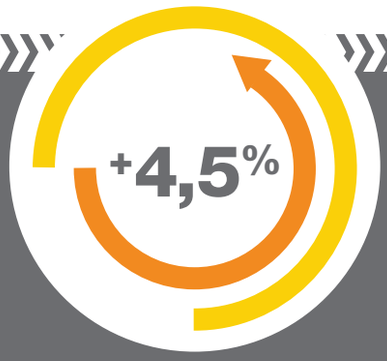


Outro ponto, este fundamental, é a questão fiscal e como as medidas de ajustes serão conduzidas pelo governo. O atual Ministro da Fazenda, Henrique Meireles, deixou claro que o Brasil deverá passar por medidas duras para que o déficit fiscal seja eliminado. Por outro lado, Loyola lembra que ainda não se sabe qual o resultado fiscal que o governo terá como meta em 2017, o que também gera expectativa no mercado.

"Há uma percepção generalizada de que a questão fiscal é algo urgente de ser resolvido e que, sem isso, a perspectiva econômica fica comprometida. Isso é sério", ressalta. Para o economista, enquanto não houver um deslinde da questão fiscal, todas as expectativas ficam em suspenso. Por outro lado, se tudo correr bem e não houver nenhum contratempo maior da área política, há uma perspectiva de recuperação modesta da economia a partir do ano que vem, algo entre 1% e 1,5%. "Se o governo realmente adotar medidas que tranquilizem as expectativas, em 2018 começamos a crescer com força, com recuperação", acredita.

# ENTENDENDO OS NÚMEROS

Veja como se comportam alguns dos números citados por Loyola:



**RECESSÃO**

A projeção do FMI é que o Produto Interno Bruto (PIB) caia 3,8% este ano - em 2015 a queda foi de 3,8% - e fique estagnado em 2017. Já os analistas do mercado ouvidos pelo Boletim Focus do Banco Central projetam um tombo maior neste ano, de 3,86%. Se a expectativa dos analistas se confirmar, o PIB terá o maior"tombo" desde 1990 - quando recuou 4,35%.

**ALTA DOS PREÇOS**

A inflação deverá estourar mais uma vez o teto de 6,5% do sistema de metas e ficar bem distante do objetivo de 4,5% fixado para este ano. No acumulado em 12 meses até abril, a inflação oficial do país, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), acumulou alta de 9,28%.

**GASTOS DO GOVERNO**

Em 2015, as contas do governo tiveram forte deterioração e registraram um rombo recorde de R$ 114,98 bilhões, ou 1,94% do PIB. Para 2016, a previsão é que as despesas superem as receitas pelo 3º ano consecutivo.

## Expansão

Diante desse quadro, será este o momento de se expandir negócios? Loyola é realista, e diz que é preciso cautela diante de uma economia ainda titubeante. Mas cautela não é paralisação. É preciso cuidado para avaliar a situação e atenção para identificar oportunidades. "A concorrência pode estar enfraquecida. Em um período de recessão há sempre uma dança de cadeiras. Alguns sobrevivem mais fortes, outros não e alguns saem do mercado. É o momento de ganhar musculatura e buscar áreas de negócios apostando na recuperação", defende.

Para Loyola, momentos como o vivido hoje no Brasil dão às empresas a oportunidade de realizar movimentos e se firmar no mercado antes que seus concorrentes atentem para isso. Para isso, é preciso uma análise detalhada do mercado e de cada oportunidade apresentada. "O segredo do sucesso é o conhecimento do mercado", afirma.

Para tirar vantagem, o economista sugere que cada empresa avalie bem cada situação, mas tenha em mente que a economia tem uma indicação de recuperação. "O fundamental é que está havendo uma perspectiva de mudança de direção na economia", diz. Ele reconhece que não será um crescimento espetacular, mas acredita que será o suficiente para que as empresas mais atentas fortaleçam suas posições.

2,47%

### ROMBO NA PREVIDÊNCIA

Em 2014, a diferença entre as receitas e o pagamento de benefícios previdenciários ficou em R$ 85,81 bilhões, ou 1,5% do PIB. Para 2016, a projeção é de um resultado negativo de R$ 133 bilhões, ou 2,14% do PIB, segundo estimativas do Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Já para 2017, a previsão é que o déficit atinja a marca recorde de R$ 167,62 bilhões, ou 2,47% do PIB.

14,25%

### TAXA BÁSICA DE JUROS

A taxa básica de juros vem sendo mantida desde julho do ano passado em 14,25% ao ano, o maior patamar em quase dez anos. Ao subir os juros ou mantê-los elevados, o BC encarece o crédito e reduz o consumo no país, atuando assim para segurar a inflação. Por outro lado, os juros altos prejudicam o nível de atividade da economia brasileira e a geração de empregos.

10,9%

### MERCADO DE TRABALHO

Já são mais de 11 milhões de desempregados no país, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). No 1º trimestre, a taxa de desemprego ficou em 10,9%, a maior desde 2012. Em março, o Brasil completou 12 meses ininterruptos de fechamento de vagas com carteira assinada. No acumulado nos 3 primeiros meses do ano, o país perdeu 319.150 empregos formais. Em 12 meses, o número de vagas fechadas já passa de 1,85 milhão.

### INVESTIMENTOS

A Formação Bruta de Capital Fixo, indicador que apura o que se investe em máquinas, bens duráveis e construção civil para aumentar a capacidade produtiva do país, segue em trajetória de queda. Em 2015, o tombo foi de 14,1% na comparação com o ano anterior. Com isso, a taxa de investimento caiu de 20,2% em 2014 para 18,2% do PIB. Para 2016, a previsão é que a queda pode ser ainda maior.

18,2%

12,86%

### CÂMBIO

Após bater R$ 4 no ano passado, o dólar passou a orbitar nos últimos meses ao redor do patamar de R$ 3,50. Em 2015, a moeda dos Estados Unidos subiu 48,49% sobre o real. Neste ano, no acumulado até abril, o dólar caiu 12,86% frente ao real, com o movimento de queda associado fundamentalmente à expectativa de uma troca de governo. O mercado financeiro projeta que a taxa de câmbio termine o ano a R$ 3,70. Para o fechamento de 2017, a previsão dos economistas para o dólar recuou de R$ 4 para R$ 3,90, segundo o Boletim Focus.

# Quanto vale sua empresa?

**Especialistas explicam a importância da realização periódica da avaliação da empresa e alertam: não existe gerenciamento sem mensuração**

Quanto vale nossa empresa? Responder esta pergunta de forma objetiva vai depender de quantas vezes o empresário já realizou uma avaliação acurada não apenas do patrimônio, mas também do valor gerado pela companhia. A conta vai além de percentuais de crescimento e do lucro gerado.

E não se trata apenas de conhecer o valor da empresa e de seu patrimônio, mas de utilizar essa informação para garantir um gerenciamento mais preciso do negócio. O economista Peter Jancso lembra que, para que qualquer bem econômico seja gerenciado, é preciso saber o quanto ele vale. "Não existe gerenciamento sem mensuração. Sem ela, é impossível traçar metas e alinhar as pessoas em torno delas", compara.

Wagner Teixeira, sócio da höft, vai mais longe e diz que, sem uma avaliação consistente, o empresário trabalha com fantasia. "Alguns membros da família podem achar que vale muito e outros podem achar que vale pouco. Este é o pior cenário para eventuais negociações, onde é preciso contar com o valor real", diz.

Teixeira reconhece haver, por parte dos fundadores, uma resistência em fazer a avaliação, muitas vezes para que seus filhos não imaginem que estão ricos e comecem a gastar. "Aqui existe uma grande armadilha: o pai não pode esconder a riqueza da família. Quanto mais fizer isso, menos estará preparando seus filhos para lidar com ela". Teixeira lembra que "com uma avaliação e possível ver onde estamos perdendo e onde estamos ganhando valor".

A consultora Marisa Laham lembra que conhecer o real valor da empresa pode ajudar muito em questões que vão desde conversas estruturadas entre os sócios até o direcionamento da gestão. "A avaliação da empresa é uma ferramenta útil para direcionar o negócio, seja para fusões e aquisições, seja para perpetuar o negócio. Ela ajuda a fazer isso de forma sustentável", diz.

Ela lembra que a prática não é recente e tem sido utilizada no mundo todo. O ponto é que ela não está inserida no cotidiano dos empresários, tampouco dos altos executivos das empresas. Há um mito de que avaliação é uma ferramenta a ser utilizada somente no momento da venda ou da compra de uma empresa, não no planejamento do próprio negócio.

> "Não existe gerenciamento sem mensuração. Sem ela, é impossível traçar metas e alinhar as pessoas em torno delas"
> PETER JANCSO

## Famílias Empresárias

No caso das famílias empresárias, há ainda uma questão adicional a ser levada em conta: ter avaliações realizadas com frequência ajuda a empresa a lidar mais facilmente com processos sucessórios. "Nestes processos, a família pode participar sentada no banco do piloto ou a reboque dos acontecimentos", compara Jancso.

Mesmo nos casos em que a empresa cresce e dá lucro, indicadores que podem ser facilmente medidos, a avaliação permite que se saiba o quanto de valor a empresa está gerando.

"A grande questão nas famílias empresárias é separar o valor da empresa e o patrimônio da família e decidir se eles querem ter patrimônio ou uma empresa", provoca, lembrando que fazer a gestão do patrimônio é muito mais simples e menos arriscado. Isso leva a outro ponto, que é decidir se a família quer a manutenção do patrimônio ou seu crescimento. Se a resposta é manutenção, ter todo o patrimônio depositado sob um único CNPJ traz um risco muito maior.

Jancso lembra que, por tudo isso, acompanhar o valor da empresa ajuda a entender em que momento é preciso transformar suas ações em patrimônio líquido."Nos processos de sucessão, mais do que definir quem vai comandar o negócio, é definido se a família vai querer deixar todo o dinheiro apostado na empresa. Esse cálculo só é possível se você souber o valor da companhia", defende.

Marisa Laham cita ainda o perfil dos fundadores como outro fator para a não realização das avaliações."Os empreendedores geralmente não compartilham planejamento, eles fazem. Do mesmo modo não se preocupam com a avaliação do negócio, mas com sua realização", diz. Para ela, a preocupação com a avaliação vai surgir no momento em que a empresa começar a implementar práticas de governança ou a se preparar para o processo de sucessão, geralmente no momento em que o negócio começa a ficar grande, exigindo um foco maior na estruturação.

## Os múltiplos mais comumente utilizados:

**1. Múltiplos de lucro-** Este provavelmente é o mais conhecido e popular dos múltiplos. É muito comum encontrar análises que apresentam múltiplos de Preço/Lucro (P/L ou P/E) de empresas. O mais comum é encontrar o Preço por ação (P) dividido pelo Lucro por ação (L). Porém, existem outros tipos que consideram o EBITDA, EBIT, etc.

**2. Múltiplos de valor patrimonial-** Este é um múltiplo que se baseia no valor mercado dividido pelo valor do patrimônio líquido da empresa.

**3. Múltiplos de receita-** Este múltiplo é interessante para comparar empresas que atuam em mercados diferentes onde existam regras contábeis diferentes. Como a receita é a primeira linha do resultado, ela é menos influenciada pelas regras contábeis. Enquanto que os múltiplos de lucro e valor patrimonial têm seus cálculos mais influenciados pelas regras contábeis.

**4. Múltiplos setoriais-** Enquanto múltiplos de lucro, valor patrimonial e receita podem ser calculados e comparados entre empresas de setores diferentes, os múltiplos setoriais restringem a comparação a empresas do mesmo setor. O exemplo clássico é o da bolha da internet na década de 90, na época, como as empresas possuíam lucros e receitas muito baixas, as avaliações eram baseadas no valor de mercado/cliques. É preciso muita atenção para utilizar este múltiplo, pois a falta de parâmetro com outras comparáveis pode gerar falsas impressões.

Marisa afirma que é ideal comparar os resultados obtidos pelos dois métodos. Ela afirma que a metodologia de fluxo de caixa descontado proporciona uma visão mais sofisticada e confiável da empresa, porque é baseada na continuidade do negócio. "Você projeta o negócio por no mínimo cinco anos e investiga todos os cenários possíveis. É uma análise mais profunda e dá mais recursos para fazer uma avaliação de melhor qualidade", diz, lembrando que a comparação de múltiplos não é tão confiável, já que uma empresa nunca é igual a outra, mas é um método mais rápido.

## Como medir?

O valor de uma empresa está diretamente ligado a alguns elementos: taxa de crescimento, taxa de receita, margem de rentabilidade, taxa de reinvestimento e o risco do negócio. De acordo com Jancso, essas cinco métricas devem ser acompanhadas de maneira consistente, com processos e metodologias próprias. Ele lembra que os resultados tendem a ser mais precisos, quanto mais características comuns tiver o negócio.

Os instrumentos mais utilizados para a realização da avaliação da empresa são o fluxo de caixa descontado e a comparação de múltiplos. No primeiro caso, os avaliadores montam uma grande planilha, onde são projetadas as transações da empresa e qual o fluxo de caixa que ela deve gerar nos próximos cinco ou dez anos. "A partir daí você traz esses valores futuros para o valor presente e a soma será o valor econômico da empresa", explica Jancso.

Na avaliação por múltiplos, empresas do mesmo segmento são utilizadas como parâmetro. É possível escolher como referência uma empresa que tenha ações no mercado, acompanhar sua avaliação e também o valor das ações e seu faturamento. Se a empresa a ser avaliada tem as mesmas características, é possível utilizar esta referência de valor. Aqui, é importante garantir que a comparação se dá entre empresas com as mesmas características e ter em mente que o resultado será, na verdade, uma estimativa de preço, não de valor.

Existem duas principais premissas em uma avaliação por múltiplos: os preços devem ser padronizados. Por exemplo, para se calcular o múltiplo Preço/Lucro, é preciso encontrar o preço por ação e o lucro por ação. A segunda premissa é que as empresas devem ser comparáveis. Este princípio pode ser difícil de atender, pois não existem empresas idênticas e empresas no mesmo mercado podem divergir com relação a perspectivas futuras.

## Resultados

Marisa afirma que, bem feita, a avaliação contribui muito para uma visão mais realista do negócio, reduzindo desconfortos e desvios. "Com ela, é possível corrigir e melhorar a sensibilidade da empresa para tendências futuras", ressalta. Permite também questionar a estrutura operacional e organizacional da empresa, que com esses dados em mãos pode trabalhar melhor questões como capacitação, formação e sucessão de gestores, por exemplo.

Seus resultados também podem ser sentidos no relacionamento entre os sócios, permitindo eliminar ou minimizar conflitos. "Quando qualquer sócio quiser fazer qualquer movimento, essa pode ser uma ferramenta que ajuda muito. Normalmente, quem quer comprar e vender, quer fazer isso pelo melhor preço. Se há uma ferramenta de consenso, isso facilita muito a discussão entre sócios e, também, com investidores".

Para Jancso, o processo de avaliação é, na verdade, parte do processo de planejamento da empresa. "O subproduto é o valor da empresa, mas o processo bem feito ajuda a organizar um plano de ação e responsabilizar as pessoas. Muitas vezes a avalição se confunde com o processo de planejamento", afirma.

Voltando às famílias empresárias, ele ressalta que o processo se torna mais importante da segunda geração em diante, quando a empresa passa a contar com novos agentes e novas demandas de liquidez. "Imagine uma família na terceira geração. Alguém contrata um consultor e ele diz que a empresa vale 100 milhões. Alguns podem achar bom e outros podem achar pouco. A única maneira de eliminar essa visão é ter um processo bem conduzido de avaliação patrimonial", compara.

De todo modo, ele alerta que a avaliação como parte do processo de planejamento da empresa é uma coisa, bem diferente de uma avaliação feita às pressas, porque há um comprador interessado na empresa. "Não há nada mais irresponsável com o patrimônio do que entrar em negociação sem ter a real noção do seu valor". Por outro lado, quando a avaliação é colocada dentro do processo de governança familiar, é possível ter no horizonte não apenas o desempenho da empresa, mas também do patrimônio da família.

# O alicerce da **continuidade**

Toda família empresária é uma empresa familiar, mas nem toda empresa familiar se torna uma família empresária. Por que? Ser uma empresa familiar significa ter o controle nas mãos de uma ou mais famílias. Por outro lado, tornar-se uma família empresária implica em uma decisão de longo prazo, um compromisso coletivo com a continuidade que intenciona atravessar gerações.

São muitas as tarefas que uma família empresária precisará dedicar-se a cumprir para garantir sua continuidade. Não se trata somente de discutir quem será o próximo presidente da empresa. A empresa é apenas a parte mais visível deste processo, que inclui uma série de ações de alinhamento familiar e societário que precisam ser estruturadas. Ainda que não haja nenhuma exigência de mercado e possam ocorrer de maneira imperceptível, estas ações vão requerer da família muita disciplina, dedicação e comprometimento.

Para explicitar as tarefas que uma família empresária terá que realizar, criamos um modelo matricial que adota uma metáfora: a estrutura de uma casa. Como em uma construção, essa metáfora traduz de maneira sistemática e simbólica a estrutura: com seu alicerce, pilares, vetores que a manterão em pé e sólida, buscando atingir o objetivo maior, a continuidade.

Os pilares da casa simbolizam as áreas fundamentais que precisarão ser desenvolvidas no projeto de continuidade: preparo do capital humano da família, formalização das estruturas e visão de futuro. Já os 3 vetores representam as frentes de trabalho: individual, coletivo e educacional; que precisarão ser abordadas, incentivadas e coordenadas para compor um planejamento da continuidade.

É no cruzamento entre pilares e vetores que nascem os projetos para transformar-se em uma família empresária. Cada um deles precisará ser desenvolvido e administrado com um nível de responsabilidade e profissionalismo muito parecido com os exigidos nas empresas da família.

Voltando à nossa metáfora, como numa casa, o aspecto mais importante a ser considerado, é a construção do alicerce ou uma verificação das fundações existentes, sobre o qual a continuidade será construída.

O alicerce é fundamental, porque é ele que vai possibilitar uma relação societária verdadeira e sustentável. Na maioria das vezes essa relação ocorre naturalmente na primeira geração, porque quando existem sócios na primeira geração, estes se escolheram. Da segunda geração em diante as relações societárias em uma família empresária surgem por imposição hereditária, ou seja, não houve liberdade de escolha em relação aos herdeiros e futuros sócios. Para que possa haver a perpetuação do negócio, é preciso investir tempo e energia na construção da relação societária, criando vínculos de confiança.

# AFFECTIO
# LIDERANÇA
# INCLUSÃO
# COMUNICAÇÃO
# EQUILÍBRIO
# RESPONSABILIDADE
# CONFIANÇA
# EQUIPE

Poucos dão atenção a isso, mas o que de fato ameaça a continuidade de uma família empresária são justamente os fatores que estão na base da relação, geralmente invisíveis. Por mais que a família se dedique a todos os projetos que sustentam a casa, se o alicerce não estiver bem trabalhado isso pode significar uma ameaça permanente. Para facilitar a compreensão e o exercício de reflexão entre os membros de uma família e possibilitar trabalhar os fatores invisíveis mais comuns que prejudicam a continuidade, desenvolvemos um acróstico com a palavra ALICERCE:

Para cada item que compõe o alicerce existem questões a serem respondidas. O diálogo amplo e o registro das conclusões tornam-se a base fundamental para a continuidade. As empresas familiares que desejam tornar-se famílias empresárias têm aqui um bom guia para apoia-las neste processo:

**A - AFFECTIO**

O primeiro item de nosso alicerce é o affectio, termo em latim que pode ser traduzido como afeição. A questão: desejo ser, e me manter, sócio dos meus familiares? A sociedade é recebida por herança, mas cada um dos sócios tem a liberdade de permanecer ou não. Esta é uma pergunta que deve ser feita a cada sócio e a cada geração, fortalecendo o vínculo, porque não há contrato que segure pessoas que não querem estar juntas. Um desejo genuíno de permanecer juntos e que seja renovado sempre que necessário.

**L - LIDERANÇA**

Aqui a questão é: reconheço que existem distintas lideranças? Aqui está implícito também o reconhecimento de que a liderança na empresa pode não ser a mais importante dentro da família empresária. Ao contrário, há distintos níveis de liderança que a família empresária precisa organizar para se manter unida. Por exemplo, um bom executivo pode não ser tão bom na construção de relações societárias. Existem dimensões diferentes de liderança e as escolhas devem ser coletivas. Para cada liderança existe um perfil mais adequado.

**I - INCLUSÃO**

As famílias empresárias também devem se perguntar: praticamos a inclusão e o envolvimento? Isso significa definir qual o conceito de família e quais membros serão envolvidos. É bom ter clara a necessidade de trabalhar com a ideia de construção do futuro. Por exemplo: não adianta querer deixar os cônjuges excluídos de determinados temas, porque eles também são responsáveis pela criação da próxima geração de sócios. A inclusão abrange também a transparência. Isso significa que toda a família precisa ter cada vez mais acesso a informação e sentir que é tratada de forma transparente. A inclusão e o envolvimento é que vai gerar o compromisso de todos.

**C - COMUNICAÇÃO**

É o calcanhar de Aquiles de muitas famílias e a pergunta é simples: praticamos o diálogo? Para que ele ocorra de forma saudável é preciso criar um modelo que valorize atitudes abertas e considere o respeito mútuo e a busca constante de uma relação adulto-adulto. Por exemplo: posicionar-se de maneira adulta em qualquer conversa familiar ou de negócio. Também é preciso separar os papeis (pai, dono, presidente, filho, herdeiro, diretor) e criar canais distintos. Cabe aqui registrar as maneiras como a família estabelece novos padrões, dialogando e criando compromissos em conjunto para que isso ocorra.

Estas questões precisam ser respondidas pela família, e cada um de seus membros, incluindo os familiares adultos neste debate e registrando as diretrizes para a continuidade. Na prática, periodicamente, em reuniões ou nos encontros de família, estas diretrizes precisam ser trabalhadas e fortalecidas para que, por exemplo, cada um se questione: "como avalio minha contribuição em nossa família empresária em cada um destes aspectos? " Este é um processo vivo e que necessita monitoramento.O alicerce, debatido e registrado, será a base para desenvolver os projetos que sustentam a continuidade, abordando os pilares relacionados aos vetores. Será o início da formação da família empresária.

RENATA BERNHOEFT E WAGNER TEIXEIRA
são sócios-diretores da höft

**E - EQUILÍBRIO**

Praticamos o equilíbrio em nossas ações? Lembrando que equilíbrio significa harmonia, estabilidade e solidez, e representa o estado daquilo que se distribui de maneira proporcional. A resposta a esta questão é que vai levar à prática e a busca do equilíbrio nas ações da família. Por exemplo: realizar um planejamento para os próximos 5 ou 10 anos para a família empresária, com tanto cuidado quanto para a empresa. É preciso encontrar o ponto certo entre família e empresa, equilibrar os dois universos faz parte do desafio da continuidade, valorizando os aspectos positivos de ser uma família e ter uma empresa.

**R - RESPONSABILIDADE**

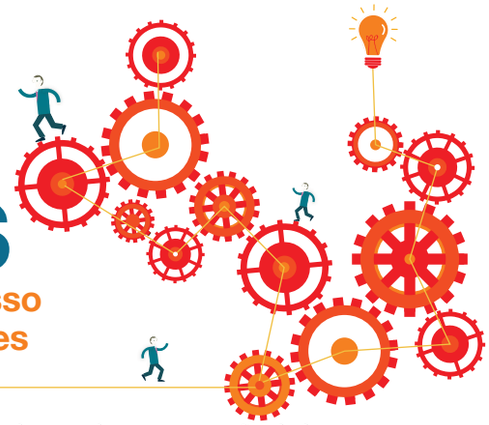
A questão aqui é direta: a família quer ser uma família empresária? Significa assumir toda a responsabilidade decorrente deste compromisso. Em caso positivo, a decisão vai requerer uma série de mudanças. Isso porque a família empresária é diferente da família que tem participação na empresa. Seria como assumir um padrão diferenciado, por exemplo: ser uma referência para outras famílias. A família empresária tem um propósito definido, assim como valores e visão, não apenas da empresa. Mais que isso, a família empresária deve ter uma atitude produtiva e empreendedora, o que exige conhecimento contínuo e compartilhado.

**C - CONFIANÇA**

Praticamos ações que reforçam a confiança? Cada membro da família empresária deve ter claro que ser parte deste grupo exige mais transparência. Isso significa cumprir a regra de ouro (fazer aos outros somente o que quiser que seja feito a si mesmo) e resgatar atitudes simples no dia-a-dia. Por exemplo: fazer uma reflexão sobre as ações que geram confiança. A base da confiança é sermos genuínos uns com os outros.

**E - EQUIPE**

Finalmente: estou disposto a mudar do eu para o nós? Com a decisão de se tornar uma família empresária, seus membros passam a ter papeis distintos, porém com uma correlação maior que no modelo tradicional. Por exemplo: adotar novos processos decisórios, incluindo opiniões e visões ao invés de apenas seguir a ideia de ter um "dono". Os familiares assumirem sua parcela de responsabilidade como sócios. Isso exige uma mudança de modelo, deixando para trás as fortalezas individuais e assumindo a força do grupo.



# UMA EMPRESA, DUAS SUCESSÕES

## O Veran Supermercados chega ao seu segundo processo de sucessão, agora com a participação de três gerações

Criado na década de 70 pelo casal Vera e Antonio Cury, o Veran Supermercados abriu sua primeira loja em Guaianases. Anos depois, a loja que viria a ser a matriz da rede mudou-se para Ferraz de Vasconcelos, também na Grande São Paulo. A partir de 1986, a empresa começou sua expansão com a 2ª loja, localizada no centro de Suzano (SP). Na década de 1990 vieram mais 3 unidades: duas em Mogi das Cruzes (SP) e outra em Suzano (SP).

Nos anos 2000, a empresa resgatou as origens e inaugurou uma nova loja em Guaianases. Depois disso, foi a vez de Poá/SP (2003), Braz Cubas/SP (2004), Jundiapeba/SP (2009) e Itaquaquecetuba/SP (2013) receberem a rede. Nesse período, foram inauguradas mais duas novas lojas em Ferraz, totalizando 12 unidades. Desde 2005, a rede conta também com um Centro de Distribuição e, diversificando suas atividades, um Auto posto e 8 farmácias.

Ao longo destes mais de 40 anos, a empresa cresceu e, junto com ela, a família Cury passou a se organizar para garantir a continuidade e a sucessão para as gerações futuras. Aos poucos, os filhos, genros e a nora de Vera e Antonio, assumiram funções relevantes dentro do Veran, o que levou à necessidade de se formalizar as responsabilidades na gestão, a estrutura de governança e, posteriormente, um processo de sucessão.

Débora, filha do casal e atualmente a Presidente do Conselho de Administração, lembra que o pai é uma pessoa aberta e que jamais exigiu que nenhum dos filhos trabalhasse com ele. "Quando ele abriu o mercado eu era professora. Ele perguntou quem queria vir, e ninguém quis", comenta. Aos poucos, o quadro foi mudando: o marido de Débora e o irmão, Marco Antonio, foram os primeiros a embarcar no empreendimento há 31 anos. Na época, eram duas lojas e um sócio.

Um tempo depois, Antonio se separou do sócio e a família iniciou essa segunda fase. Débora foi para a empresa, assim como a cunhada, o cunhado e sua irmã, todos passaram a atuar na gestão. No total 7 familiares, 3 filhos, seus cônjuges, e o pai. Sem esquecer que a matriarca tinha seu papel fundamental na manutenção da harmonia familiar. "Em 2000, já estávamos os sete no mercado. Com o tempo fomos ganhando confiança e meu pai foi saindo de cena". Hoje com 81 anos, Antonio é presidente honorário - vai ao mercado todos os dias – e é responsável pela área financeira.

Mas este processo começou no ano 2000, quando foi criado o departamento de Recursos Humanos do Veran, estruturando a empresa para a contratação de funcionários. "Antes disso as pessoas faziam fila nos lugares onde íamos abrir as lojas. Contratamos uma consultoria para organizar o RH" conta Débora. Nesse processo, todos perceberam que haveria mais para ser mudado.

Isso levou a família a fazer um *benchmark* com outras empresas, ver como se organizavam. Débora lembra que este processo os levou, em 2007, à primeira virada organizacional, com cada um dos sócios assumindo uma diretoria e passando a operar somente dentro de sua área. "Já sabíamos que no futuro precisaríamos de um presidente e de um conselho", diz.

Marco Antonio afirma que este primeiro processo foi absolutamente intuitivo. "Foi uma passagem típica de um fundador para seus filhos. Começamos a trabalhar juntos, criar regras de convivência e em algum momento fomos feitos sócios", diz, lembrando que esta passagem foi feita em um cenário muito diferente do de hoje.

### Nova Geração

O Veran permaneceu assim até 2013, quando um dos sobrinhos de Débora decidiu trabalhar na empresa. "Para que ele não começasse em uma estrutura maluca, buscamos a consultoria da höft", afirma. Ele lembra que, neste momento, houve uma tentativa de realizar esse processo sem ajuda externa, mas não foi possível.

"Não chegávamos a um acordo. Quando a terceira geração resolveu entrar, a segunda estava toda lá dentro e estabilizada", conta. A grande dúvida era decidir como seria a entrada da nova geração: iriam para as lojas?

Seriam assessores dos sócios mais velhos? Seguiriam regras e critérios, ou poderiam trabalhar na empresa apenas por serem filhos dos sócios? Havia uma série de coisas que precisava ser planejada. "Chegamos a discutir qual o tempo de experiência que ele precisava ter e não chegamos a um consenso. Por isso fomos procurar uma empresa que pudesse nos ajudar", revela.

Marco Antonio diz que, na época, cada um dos seis sócios da segunda geração tinha ideias distintas e o consenso estava distante. "Quando tivemos uma divergência de visão de futuro, paramos tudo e procuramos ajuda", conta. Isso foi há quase três anos e o Veran começou ali um trabalho em que os objetivos da empresa e da família começaram a ser alinhados.

O ponto fundamental no processo foi fazer com que cada sócio se enxergasse e entendesse o que queria de sua vida, inclusive no futuro. Cada um deles foi provocado a definir o que queria de si nos dez anos seguintes e da empresa, nos 50 anos seguintes. "Essa provocação, em cada um teve que se ver um papel diferente, é que fez com que as coisas caminhassem", lembra ele.

Foi deste processo que surgiram ideias como a criação de um conselho; a redução da carga de participação dos sócios na empresa; e a definição dos distintos papeis de sócios, conselheiros e sucessores. Cada um escolheu seu papel e Marco Antonio foi o único que quis permanecer na gestão, enquanto os outros optaram pelo Conselho. "Isso foi fundamental: cada um se olhar e se movimentar para ocupar o espaço que teremos daqui um tempo", comenta.

Foi a partir daí que os seis sócios da segunda geração se viram prontos para criar regras de convivência com os seis futuros sócios da terceira geração. As regras e critérios e entrada de familiares na gestão foram debatidas e propostas pelos mais jovens, e depois validadas por seus pais, os membros da segunda geração.

A grande virada deste segundo processo ocorreu em julho deste ano. O Conselho de Administração, formado há mais de um ano, já está em sua 13ª reunião. Até aqui, dos seis membros da terceira geração, apenas um foi integrado à companhia, seguindo todas as regras propostas. "Há dois formados, que já trabalham em outras empresas, e não se manifestaram. Os outros três ainda estão em formação e ainda não podem vir para a empresa. As regras estão muito claras e toda a família concorda", afirma.

A organização continua com o Conselho Familiar Societário, que realizou sua primeira reunião em julho, com membros das três gerações. Começam os trabalhos de transição, olhando não apenas a empresa, mas também a família e o patrimônio, com direitos e deveres.

Com tudo acertado, o passo seguinte foi comunicar as novas diretrizes aos funcionários do Veran. Para isso, a família preparou um filme, que foi apresentado aos gestores da empresa. "Ali mostramos o que fizemos, para que fizemos e para onde estávamos caminhando. Foi apresentado em maio do ano passado. Era bem didático e explicava para a empresa como as mudanças aconteceriam", diz Marco Antonio.

O hoje presidente da empresa conta que as coisas aconteceram exatamente como haviam sido desenhadas. "Esse ano, tudo praticamente aconteceu como programado. Houve uma aceitação tranquila porque houve tempo. Como toda boa preparação, é preciso um tempo para se adaptar. Hoje esse desenho está em operação e conquistando os resultados que precisamos", diz.

## Novos papeis

Mesmo tranquila, a transição exigiu tempo para que os sócios se acostumassem aos seus novos papeis. Nas palavras de Débora, o primeiro mês foi "terrível". "De repente a gente sai e vê outra pessoa tocando nossa área. É bastante difícil", diz. Hoje, ela avalia que não há como os sócios se prepararem quando estão envolvidos com a gestão.

Por conta disso, Débora foi delegando suas funções aos poucos e dando autonomia para aqueles que ela achava que poderiam substituí-la. "Ainda estamos preparando meu sobrinho que é gerente de marketing. Ele é formado na área, então vem tecnicamente preparado", diz Débora, que hoje acompanha os negócios de seu *home office*.

Para chegar ao estágio atual, ela afirma que o primeiro desafio é tomar a decisão de que a empresa precisa seguir em frente, sempre respeitando a família. Hoje ela está à frente do Comitê de Pessoas, coordenando uma série de projetos que envolvem a empresa de forma diferente. "Ajudo a fazer coisas novas, mas fora da gestão".

Na empresa, Marco Antonio avalia que as coisas também estão diferentes. "A primeira diferença: a decisão passa a ser colegiada e consensual. Sempre levamos o respeito e o diálogo muito a sério aqui, isso garantiu o sucesso da transição", comemora. Outro ponto ressaltado por ele é a maturidade. "Hoje todos conhecem seu papel aqui dentro e tomamos decisões olhando um prazo maior. Tomara que, em alguns anos, alguém possa apontar nossas escolhas como certas", conclui.

# Há quatro gerações, uma das mais divertidas empresas familiares do mundo

**Uma das marcas mais conhecidas quando o assunto é brinquedo começou sua história, há mais de 80 anos como uma fabricante de produtos em madeira**

Ole Kirk Kristiansen

Filho de Jens Niels Kristiansen e de Kirstine Andersen Kristiansen, nascido no vilarejo de Filsov, na Dinamarca, Ole Kirk Kristiansen (07/04/1891 – 11/03/1958) era o 10º filho do casal. A família vivia da agricultura, mas o trabalho não o satisfazia. Em 1905, com 14 anos, ele começa a aprender o ofício de carpinteiro e passa a trabalhar em pequenas oficinas.

Em 1911, já fruto de seu espírito empreendedor, ele deixa a Dinamarca a vai para a Alemanha, onde exerce o ofício por cinco anos. Em 1916 ele volta para a Dinamarca e, com as economias feitas fora do país, compra a "The Billund Carpentry Shop and Lumberyard". Na mesma época ele se casa com Kirstine Sorensen e, nos anos seguintes, o casal tem quatro filhos: Johannes (1917), Karl (1919), Godtfred (1920) e Gerhardt (1926).

Assim como a família, o negócio cresceu e, em 1932, já era uma fábrica voltada à produção de produtos de uso diário. Ali, as principais receitas vinham da venda de escadas e tábuas de passar roupa. O início da fabricação de brinquedos foi fruto, infelizmente, de uma tragédia familiar. Naquele ano a esposa de Ole faleceu, deixando os filhos sob seus cuidados.

Pensando em como agradar as crianças, ele decidiu criar um brinquedo, e fez um pato de madeira. Vendo que seus filhos adoraram o brinquedo, decidiu produzi-lo em escala comercial. Com a crise dos anos 30, Ole percebeu que aquele nicho de mercado poderia salvar seu negócio. Na época, o principal assistente de Ole era seu terceiro filho, Godtfred Kirk Kristiansen, que começou a trabalhar com o pai aos 12 anos de idade.

Brinquedo que Ole desenvolveu para brincar com os filhos e decidiu produzi-lo em escala comercial

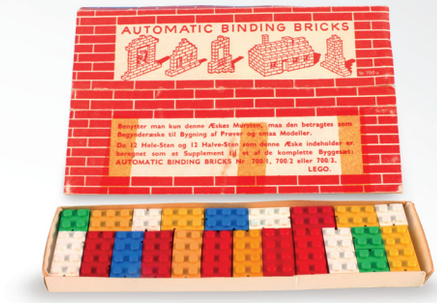
Com a produção de brinquedos a todo vapor, Ole começou a procurar um nome para a empresa. Surgiram muitas ideias, mas no final ele escolheu Lego, derivada das expressões dinamarquesas leg e godt, que juntas significam "brinque bem". Anos depois, Ole descobriu que a palavra Lego significava "Eu encaixo", em Latim. Tomar conhecimento disso pode ter mudado o futuro da companhia.

Quando a empresa começou como LEGO, tinha apenas sete funcionários. Eram todos carpinteiros entusiasmados, que tinham prazer em criar coisas. Desde os primeiros dias, Ole tinha um lema pessoal – "Det bedste er ikke for godt", algo como " Somente o melhor é bom o bastante", que seu filho registrou em uma placa em uma das paredes da fábrica. Em 1936, a empresa já contava com um portfólio de 42 brinquedos diferentes, e ainda se dedicava à produção de outros produtos de madeira, além dos brinquedos.

Placa, cofeccionada pelo filho, com o lema pessoal de Ole: "Somente o melhor é bom o bastante"

Nos anos 1940, uma série de mudanças influenciou a história da companhia. A primeira delas resultou de um incêndio na única fábrica e estoque da LEGO. Imediatamente após a recuperação do espaço, ficou claro que a companhia deveria lidar apenas com brinquedos. O número de funcionários não parou de crescer e, em 1943, a fábrica contava com 40 pessoas. Um ano mais tarde, em 1944, Ole enfim registrou oficialmente a empresa como "LegetOjsfabrikken LEGO Billund A/S".

Primeiras peças desenvolvidas




LEGO 1949

No final da segunda guerra, Godtfred se casa com Edith e têm três filhos: Gunhild, em 1946; Kjeld, em 1947; e Hanne, em 1949. No ano de nascimento de Kjeld, Ole e Godtfred conseguiram amostras de blocos plásticos de montar, fabricados pela Kiddicraft. Os blocos tinham sido desenvolvidos e patenteados no Reino Unido, por um psicólogo infantil chamado Hilary Harry Fisher Page. Pai e filho gostaram da ideia, e a LEGO foi gradualmente substituindo seus produtos de madeira por plástico.

Como parte desse movimento, ainda em 1947, a família comprou a maior máquina de moldagem por injeção da Dinamarca, que permitiu que começassem a produção em massa dos blocos de montar. No fim da década de 40, a companhia tinha um estoque de 200 diferentes modelos de brinquedos de plástico e madeira, mas ainda não era conhecida por seus kits de montagem, como é hoje.

A maior parte da vida de Ole na LEGO foi dedicada a mantê-la em pé. Algumas vezes ele esteve à beira da falência, mas o fato de a empresa ter sobrevivido a uma depressão global e à II Guerra Mundial atestam a força e a determinação de seu fundador. Ole sempre atribuiu isso à fé luterana, mas havia mais: sua visão (ou obstinação) permitiram que a companhia crescesse contra todos estes obstáculos.

Outra característica sua era envolver os filhos nos negócios desde cedo. No final dos anos 40, Karl Georg era o responsável pela produção de plásticos, Gerhardt cuidava da fabricação de madeira e Johannes era responsável pela logística. Godtfred, aos 17 anos era o responsável pelo desenho de novos brinquedos e, aos 24, era o braço direito do pai, com quem dividia opiniões e decisões.

## 2ª Geração

A fragilidade da saúde de Ole foi fundamental para que Godtfred assumisse o comando da companhia. Em 1950, Godtfred é nomeado vice-presidente júnior da empresa. No ano seguinte, Ole sofre um derrame, o que dá início à transferência de responsabilidades no gerenciamento da empresa para o filho.

Em 1957, Godtfred torna-se diretor geral da companhia. Um ano depois, seu pai tem um ataque cardíaco e falece aos 66 anos. Como a transição havia sido feita de forma unilateral, em pouco tempo Godtfred se desentende com os irmãos, o que o leva a comprar a parte deles e tornar-se o único controlador da companhia.

Consolidado no comando, uma das primeiras medidas de Godtfred é patentear o design dos blocos de encaixar. Era um sistema totalmente novo, que permitia que as peças fossem encaixadas umas às outras. Os primeiros blocos patenteados ainda são compatíveis com os blocos modernos atuais. Naquele ano, Godtfred decide também comercializar todos os brinquedos que não fossem os blocos de encaixar sob a marca BILOfix.

No dia 4 de fevereiro de 1960, um novo acidente. A divisão de brinquedos de madeira é atingida por um raio e volta a pegar fogo. O incêndio põe fim às instalações e, dali em diante, os negócios se concentram somente na produção de brinquedos de plástico. Àquela altura, a LEGO já vendia mais de 50 tipos de diferentes kits de montar em diversos países pelo mundo. Dois anos depois, a empresa inaugura sua própria empresa aérea em Bellund, na Dinamarca, e seus kits de blocos de montar começaram a ser exportados para os Estados Unidos, um passo importante para a empresa dinamarquesa.

**GODTFRED KIRK KRISTIANSEN**, da segunda geração, patenteou o design dos blocos de montar

Em 1963, o acetato de celulose, material usado para produzir os bloquinhos de montar, foi substituído pelo ABS, um tipo de acrílico utilizado até hoje. Ele é atóxico, mais resistente, não deforma e nem desbota. Mais de 40 anos depois, os bloquinhos fabricados pela LEGO a partir de 1963 ainda têm a mesma cor e formato - e podem ser encaixados nas peças fabricadas atualmente. Em junho de 1968, a LEGO abriu o parque LEGOLAND, construído em um terreno de 59 hectares na Dinamarca. Em sua primeira temporada, o parque foi visitado por nada menos que 625 mil pessoas.

O famoso logotipo da LEGO, conhecido de pessoas de praticamente todas as idades, em todo o mundo, foi desenvolvido em 1973. No ano seguinte, a empresa inaugurou a fábrica LEGO AG na Suíça, e surgiram os primeiros brinquedos fabricados fora da Dinamarca. Em 1992, o nome da fábrica muda para LEGO Produktion AG.

A evolução da LEGO sob o comando de Godtfred é ainda mais surpreendente se levado em conta o seu perfil. Ele tinha o equivalente ao ensino médio, nunca aprendeu uma língua estrangeira e notadamente não gostava de ler, tanto que pedia relatórios orais aos seus gerentes. Em comum com o pai, ele tinha o hábito de envolver os filhos desde cedo com a companhia. Os três podem ser vistos nas embalagens dos produtos LEGO comercializados no final dos anos 50. Na época, Kjeld mostrava ser o mais inventivo e Godtfred já o via como uma fonte para o desenvolvimento de novos produtos.

**LEGOLAND**, Mapa de 1968, na Dinamarca

## 3ª Geração

Ao contrário do pai, Kjeld preparou-se para dirigir a companhia. Seu primeiro trabalho formal na LEGO foi em 1969, como trainee, na subsidiária alemã. Mas ele logo deixou a empresa para estudar Economia e Administração na *Arhus School of Business*. Em 1972, na Suíça, concluiu seu MBA na IMD. No ano seguinte, ainda na Suíça, ele retornou para a empresa da família como codiretor do departamento técnico e de pesquisa e desenvolvimento da primeira unidade de produção instalada fora da Dinamarca.

Sobre os outros filhos de Godtfred: Hanne faleceu em um acidente de carro em 1969 e Gunhild hoje é coproprietária, juntamente com Kjeld, da KIRKBI AG, holding suíça que detém as patentes e propriedades intelectuais do grupo LEGO. O marido de Gunhild, Mogans Johansen, fez parte do board de diretores da companhia de 1977 a 2007.

Em 1974, Kjeld casou-se com Camilla, com quem teve três filhos: Sofie (1975), Thomas (1979) e Agnetes (1982). Para a LEGO, ele trouxe uma perspectiva mais moderna, e mais formal. Kjeld foi o responsável por modernizar a estrutura corporativa e por transformar a LEGO em uma das maiores empresas do mundo.

Com a experiência adquirida na Suíça, Kjeld foi aos poucos assumindo as responsabilidades de Godtfred. Em 1977 ele assume de vez o comando do grupo, que aquela altura produzia kits de montar para todos os gostos. O primeiro kit verdadeiramente temático é lançado em 1979 e batizado de LEGOLAND Space. Foi a inspiração para que os designers da LEGO criassem milhares de novos kits baseados nos mais diversos temas.

Os anos seguintes não foram fáceis. Em julho de 1995, Godtfred morre e, em 2003, a companhia enfrenta uma forte crise. Os kits de montar perdem espaço para a onipresença dos jogos de computador. Em 2004, depois de 25 anos no comando da LEGO, Kjeld toma uma decisão atípica, considerando a tradição de muitas famílias empresárias, e corajosamente deixa o cargo de CEO nomeando pela primeira vez na história um executivo não-familiar, Jørgen Vig Knudstorp, e passa para a vice-presidência do grupo.

Knudstorp é encarregado pela família Kristiansen de redesenhar totalmente a estratégia da empresa: ele propõe levar a produção de 19 bilhões de blocos para países nos quais a fabricação era mais barata e lançar uma linha de software de design digital e jogos interativos, como os games de Star Wars para o console Wii e os games online Mars Mission.

**CAMPANHA PUBLICITÁRIA**
Produzida em 1981

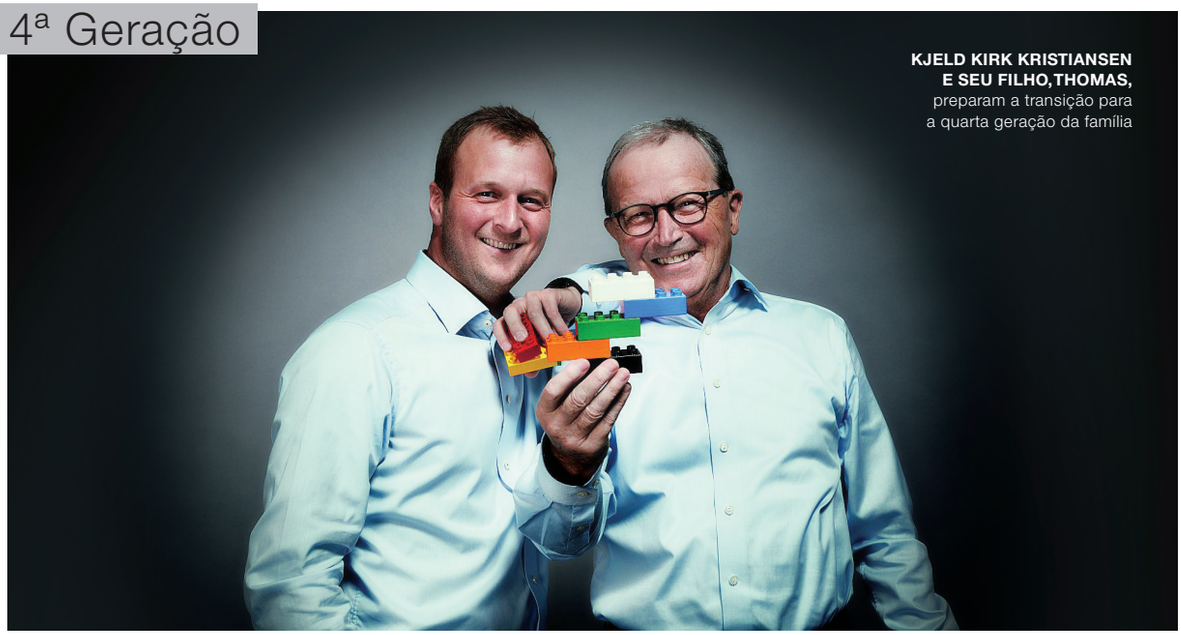
Outro jogo online, o Lego Universe, foi lançado em 2010, e estimula o trabalho em equipe e permite que os jogadores encomendem kits de montar conforme suas criações virtuais. Com as mudanças, a LEGO passou de um prejuízo de US$ 300 milhões em 2004, para um faturamento de US$ 280 milhões em 2007.

Mas a contratação de um CEO não significou o afastamento da família Kristiansen. Ao contrário, hoje seus membros vêm dando importantes passos para garantir uma transição tranquila e suave para a próxima geração. O processo, que visa assegurar a estabilidade e a continuidade do negócio e da família como proprietária do grupo, vem sendo desenvolvido há alguns anos.

Hoje o grupo está organizado da seguinte forma: 75% de seu controle é da KIRKBI AG e 25% da Fundação LEGO. A KIRKBI garante à família a propriedade dos ativos estratégicos do grupo. Já a fundação foi criada com o objetivo de ser a autoridade no conceito de "aprender brincando", mostrando ao mundo o poder de transformação das brincadeiras e garantindo que o valor da criatividade será demonstrado, documentado e entendido em todo o mundo. Há também a LEGO Education – braço pedagógico da LEGO -, criado com foco no fornecimento de recursos físicos e digitais para uso em sala de aula.

**KIT TEMÁTICO LEGOLAND SPACE,**
lançado em 1979

## 4ª Geração

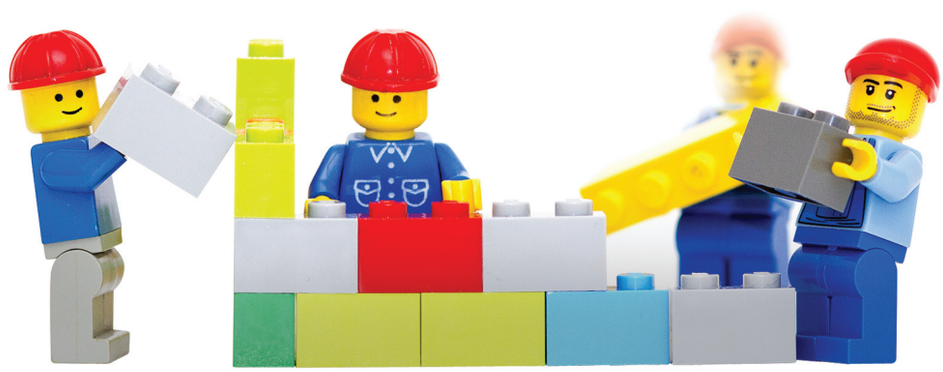


**KJELD KIRK KRISTIANSEN E SEU FILHO, THOMAS,** preparam a transição para a quarta geração da família

No processo de transição concluído em abril deste ano, Kjeld Kirk Kristiansen, hoje com 68 anos, e seu filho Thomas Kirk Kristiansen, de 37 anos, trocaram de papeis no quadro de diretores da LEGO A/S - o herdeiro assumirá o cargo de vice-presidente do grupo, enquanto seu pai passa a responder como membro do conselho. Já no quadro diretivo da Fundação LEGO, Thomas assume a posição de presidente, e seu pai vai para a função de vice.

Formado em Marketing, Thomas passou os últimos anos estreitando suas ligações com a companhia. Além de suas posições formais como membro do Conselho da LEGO, chairman do Conselho da Fundação LEGO e membro do Conselho da KIRKBI, ele esteve imerso nos negócios e no dia-a-dia do grupo. Para tanto, visitou todas as fábricas da companhia ao redor do mundo, onde esteve envolvido em atividades específicas, como o desenvolvimento de produtos, motivação de funcionários e responsabilidade social corporativa. Suas irmãs, Agnetes e Sofie, trabalham nas fundações mantidas pela família. "Há um acordo claro sobre os papeis e responsabilidades dos membros da família, agora e no futuro", afirma Kjeld.

"Há alguns anos a família vem se preparando cuidadosamente para o futuro. Por isso agora estamos prontos para dar continuidade à transição entre gerações que garantirá o controle ativo da família à frente do Grupo LEGO - não apenas para a próxima geração, mas também nas que virão depois", diz Kjeld. "Como parte desses preparativos, decidimos que a cada geração, uma pessoa deverá assumir o papel de um acionista ativo. Essa pessoa estará, em nome de toda a família, próxima do Grupo LEGO, da fundação LEGO e da KIRKBI. A família concordou que Thomas deveria ser o representante da quarta geração a assumir esse papel.



Ele adquiriu um conhecimento profundo sobre a empresa e sente prazer em representar a família inteira", completa Kjeld.

"Estou ansioso por assumir uma maior responsabilidade em nome da quarta geração da minha família. Venho me preparando, colaborando de forma bastante próxima do meu pai e Knudstorp, desde que me juntei ao quadro diretivo da empresa, em 2004 - e, mais tarde, em 2007, sendo nomeado para uma função ativa no conselho. O Grupo Lego sempre foi mais do que apenas uma empresa para mim. Temos uma proposta muito clara para as empresas da nossa família, que trata da importância do brincar para o desenvolvimento e bem-estar das crianças. O amor por brincar e aprender sempre foi o fio condutor de nossa família, e é importante para mim carregar e levar adiante essa herança", diz Thomas.

Knudstorp, CEO do grupo LEGO desde 2004 e até hoje na posição, afirma que a participação da família proprietária é algo especial. "A família olha para a companhia com muito cuidado - exatamente como as pessoas fazem com suas próprias crianças. Na minha opinião, isso faz a gestão familiar algo muito especial. Quando se tem os valores que a família Kirk Kristiansen demonstra, significa que se tem verdadeiro cuidado com seus clientes, funcionários e parceiros de negócio. Também significa, ainda que ganhar dinheiro seja importante para o negócio, os valores da família são ainda mais importantes", diz.

## Curiosidades da Família Empresária Kristiansen

- Cada geração elege uma pessoa para ser o acionista ativo, representando toda a família;
- O acionista ativo deve ter desenvolvido uma sólida carreira em negócios, e estar bastante familiarizado com o Grupo LEGO, a Fundação LEGO e a KIRKBI e, em nome de toda a família, estar próximo das empresas e de suas decisões. A pessoa é um embaixador da marca LEGO e ajuda a garantir que os principais valores da família orientem as tomadas de decisões nas empresas da família Kirk Kristiansen;
- O acionista ativo representa os interesses da família controladora em compromissos da governança e da gestão da LEGO A/S, KIRKBI A/S e da Fundação LEGO;
- Todos os familiares de cada geração são acionistas envolvidos, embaixadores e responsáveis por levar adiante os valores da família;
- Todos os familiares estão de alguma forma envolvidos nos negócios do Grupo LEGO, KIRKBI A/S e na fundação da família - atuando como membros ou assumindo papeis representativos.

> "Quando se tem os valores que a família Kirk Kristiansen demonstra, significa que se tem verdadeiro cuidado com seus clientes, funcionários e parceiros de negócio."
>
> **JØRGEN VIG KNUDSTORP,** CEO do grupo LEGO

# Estrutura e futuro

Nos últimos dez anos, o tema Governança Corporativa teve grande aumento de exposição no mercado brasileiro. Podemos dizer que há uma verdadeira revolução invisível em andamento, especialmente nas empresas de médio porte, em sua maioria de controle familiar. Esta grande mudança passa também pela revisão das estruturas de gestão e governança, e é fundamental para a continuidade das empresas familiares.

O primeiro passo é educacional. Sair da cultura de um modelo de "dono", que invariavelmente centralizador e que foi ou ainda é muito bem-sucedido; para implementar um novo modelo, de maior envolvimento e transparência, propagado como positivo pelo mercado, porém ainda não experimentado nessas empresas.

O fato é que, quanto mais uma família empresária se estrutura, mais ela se aproxima dos parâmetros de mercado e aí está a essência da continuidade. No entanto, quando falamos em estruturação, e em toda a mudança que ela traz consigo, frequentemente alguns mitos se formam entre empresários e dirigentes em empresas de controle familiar: "a empresa será engessada, vamos perder agilidade, vai custar caro, minha empresa não tem tamanho para isso, sempre funcionou assim, em time que está ganhando não se mexe...". Todas estas frases explicam o fato de muitas empresas médias e grandes de controle familiar ainda resistirem a mudar alguns de seus processos e estrutura decisória.

Uma empresa só pode crescer se não depender unicamente das decisões de seu fundador, do Presidente ou de poucos Diretores. Justamente por isso é fundamental ter alçadas de decisão, critérios para promoção, processos de aprovação de projetos, orçamento, entre outras práticas.

No âmbito da gestão este processo implica em definir e implementar uma estrutura organizacional, não mais baseada apenas em lealdade e confiança, nomes e tempo de casa, mas em clareza de papel, perfil, competências, alçadas de decisão adequadas e prestação de contas. Implica em estudar e avaliar qual a melhor estrutura para nossos negócios, saindo da premissa de que a estrutura terá que ser adequada às pessoas existentes e buscando um novo olhar. Para isso, é preciso desenhar uma estrutura ideal com a perspectiva de mercado, e de melhor eficácia, para só depois pensar nas pessoas mais preparadas para cada papel, sejam elas da família ou não. Uma imensa quebra de paradigma numa família empresária.

No âmbito da família significa preparar todos os acionistas, atuais e futuros, para agirem de maneira profissional e implementar as práticas e instrumentos necessários para exercerem este papel. A educação dos membros das gerações futuras para que aprendam a ser sócios, de modo que as empresas não dependam tanto deles para continuar prosperando é fundamental. Se o fundador desejar uma empresa que atravesse gerações, isso é importante para dar transparência aos futuros sócios, preparando-os para que ocupem os papeis essenciais da governança e permitindo que eles decidam inclusive os pré-requisitos necessários para a escolha dos gestores.

Um processo de implementação de governança bem feito é, na prática, um bom indício de que a empresa continuará. Mais que a conformidade, boas práticas de gestão e governança são necessárias para preparar os instrumentos que permitirão à empresa crescer e se perpetuar. São elas que vão permitir que sejam claramente definidos e separados os papeis de sócios e de executivos, mesmo que tenhamos sócios executivos, o que é particularmente importante no caso das famílias empresárias, especialmente da segunda geração em diante.

Um aprendizado importante é que o processo não pode ser adotado de forma radical. Ele inclui a adoção de ferramentas de controle que, se implementadas de forma

brusca, podem sim engessar a empresa, desconsiderar pessoas importantes no processo ou criar um ambiente de confronto com a cultura vigente, causando a sensação que comentamos anteriormente. Nosso desejo é pela evolução, uma mudança sustentável e não pela destruição. Tudo deve ser feito de forma planejada, com alinhamento entre sócios e gestores.

Para isso, há uma série de mudanças que precisam ser gerenciadas. Implementar um processo desses significa abrir mão de alguns sistemas de controle vigentes para a implantação de outros, o que muitas vezes não é nada confortável para empreendedores, especialmente os fundadores. Por outro lado, não fazer pode trazer um impacto brutal ao crescimento da companhia, e aqui vamos além da sucessão.

Mais uma vez: isso só será possível se a família empresária demonstrar que deseja ter processos de governança e gestão bem definidos. Não é por acaso que, nos últimos anos, cresceu muito o número de empresas auditadas, assim como o número de empresas com estruturas de governança, como também o número de empresas comandadas por executivos que seguem padrões de mercado, sejam familiares ou não. São os efeitos dos instrumentos de governança.

O momento desde sempre vai depender muito da mentalidade da família empresária, da maturidade dos negócios em que estão envolvidos, do porte da companhia e do quanto está preparada para receber estas mudanças. O primeiro passo, é ter certeza de que os sócios estão educados sobre o que são estas práticas. É o mais importante e os ensina a fazer as perguntas corretas. É preciso conhecer as ferramentas e analisar qual o melhor momento para se iniciar.

---

FERNANDO ANDRAUS
é diretor executivo da Page Executive

# APSA COMPLETA 85 ANOS com olhos no futuro

**Vencedora do Prêmio Família Empresária 2016, ignora crise e continua em expansão. Na base do sucesso, a família Schneider, que há três gerações comanda a companhia.**

A APSA completa 85 anos de atividades e chega a 2016 com uma forma invejável: é líder no mercado de administração de condomínios, com 2,8 mil condomínios em sua carteira e mais de 9 mil imóveis administrados em locação. São cerca de 3 milhões de pessoas atendidas por uma estrutura que hoje se espalha por 19 filiais em sete estados brasileiros.

Essa história começou em 1931, em Porto Alegre, com operações na área de crédito à casa própria. À medida que os negócios se desenvolveram, a empresa especializou-se em serviços de gestão imobiliária e, já em seu 40º aniversário, com escritório também no Rio de Janeiro, consolidou-se como a maior empresa nacional de administração de condomínios.

Com o passar do tempo, a APSA viu sua composição societária se alterar com o passar do tempo. Por anos o comando da companhia foi dividido entre as famílias Voeckler, no Sul, e Schneider, no Rio de Janeiro. Porém, o sucesso dos negócios foi tanto na capital fluminense que, no início dos anos 80, a empresa mantinha ali cinco agências, além de um prédio sede. Até ali, as operações continuavam sendo reportadas à empresa mãe em Porto Alegre.

**FERNANDO E LEONARDO SCHNEIDER,** diretores-superintendentes da APSA

Foi assim até julho de 1983, quando a família Schneider criou a Auxiliadora Predial Rio, desvinculando totalmente a APSA Rio da empresa em Porto Alegre. O processo foi discutido de forma transparente pelos membros da família Schneider, que até hoje mantêm laços de amizade e a realização de projetos conjuntos entre as duas empresas.

No Rio, a APSA ampliou seu portfólio e presença. O projeto de crescer em todo o país começou em 2007. Um aporte de mais de R$ 20 milhões permitiu que a empresa iniciasse suas operações em Salvador (BA), a primeira cidade a receber uma filial da administradora no Nordeste. Entre os desafios do novo mercado, estava o de entender a cultura local para oferecer serviços que, de fato, pudessem satisfazer os clientes.

Logo depois, a empresa passou a atuar em Fortaleza (CE), Recife (PE) e, mais recentemente, Maceió (AL), por meio da aquisição da maior empresa de administração patrimonial de Alagoas. Desde 2013, as regiões Sul e Centro-Oeste, representados pelas capitais Curitiba e Brasília, também contam com escritórios da APSA para auxiliá-los em sua gestão. De acordo com Leonardo Schneider, diretor superintendente da companhia, um dos executivos familiares, o crescimento é fruto de um trabalho interno que vem sendo realizado há alguns anos.

"Nos focamos no aperfeiçoamento dos processos internos e na adoção de novas tecnologias e sistemas para deixar a companhia preparada para o momento que vivemos hoje", explica, lembrando que, com a casa em ordem, o processo de expansão continua. Um exemplo é a corretora de seguros da empresa, que hoje atua em dez estados. "Continuamos atentos a oportunidades de compra de carteiras e empresas", revela.

## Governança

Schneider ressalta que, em paralelo ao aperfeiçoamento dos processos de negócios, a APSA vem aprimorando também sua governança, tanto familiar, quanto corporativa. Hoje o Conselho de Administração da empresa conta com dois conselheiros independentes, Vítor Oliveira e Luiz Carlos Vaini, este último também presidente do conselho.

Esta formação teve início em 1998, quando a família formalizou seu processo de sucessão. "Até aquela época não tínhamos muitas regras. Se o filho tinha vontade, entrava na empresa, mas antes tinha que fazer um estágio para

conhecer todas as áreas", lembra. Fica claro que, mesmo sem um processo formal, as gerações anteriores já anteviam a necessidade de estipular algumas regras.

Leonardo lembra que o trabalho de organização da família e seus diversos conselhos continua em andamento, durando quase 20 anos. Neste período, a família, com a ajuda de profissionais, veio realizando ajustes de acordo com o perfil dos sócios, tipo de negócio e a perspectiva da continuidade. No processo, alguns membros deixaram a gestão da empresa para colocar em prática seus próprios projetos, e se mantiveram com participações na sociedade, como acionistas. Ao todo, os membros da segunda, terceira e quarta gerações, contando os descendentes diretos, somam 34 pessoas. São 5 membros da segunda geração; 14 membros da terceira geração; e 15 crianças na quarta geração.

Tudo começou no final dos anos 90, quando a família criou um Conselho de Administração e contratou uma consultoria, que a auxiliou na criação do Conselho de Família e do Conselho de Sócios. "Com isso criamos áreas distintas de participação. Eu e meu primo somos diretores superintendentes, um com foco externo, mais comercial, e outro com foco interno, então não participamos dos conselhos. Já minha irmã, que não está no negócio, participa do Conselho de Sócios. Com isso mesclamos perfis e participações dos membros dos cinco núcleos familiares que temos hoje, de segunda e terceira geração", diz.

Na criação dos três conselhos, a principal premissa foi preservar a maior participação possível dos membros da família. Isso era importante para que todos se sentissem parte do processo. De acordo com Leonardo, os três conselhos foram formados gradualmente, começando pelo de Administração, que conta com três membros da família. Na prática, os conselhos estão em pleno funcionamento desde 2012. "Os resultados até aqui têm sido excelentes", comemora o executivo, para quem a família conseguiu criar e colocar em funcionamento efetivo canais específicos para a discussão de cada assunto.

Leonardo explica que no Conselho de Família estão apenas os membros da segunda e da terceira geração que não participam do negócio. Para lá foram quatro membros da família com perfil de relacionamento, mais agregador. Aqui estão concentradas atividades como a organização de reuniões familiares, programas para formação e desenvolvimento dos familiares e divulgação de informações da família e da empresa, por exemplo.

**RONALD SCHNEIDER,** vice-presidente do Conselho Societário da APSA e **CARLO SCHNEIDER,** presidente do Conselho Societário da APSA

O Conselho de Sócios tem hoje nove membros. Ele reforça que, deste grupo, pouquíssimas pessoas têm mais de uma função e que todos os membros da segunda geração, com idades entre 68 e 77 anos, estão envolvidos. Da terceira geração, que hoje tem idades que variam de 13 a 46 anos, apenas um membro não participa das estruturas de governança.

A família concordou que, no Conselho de Sócios, os membros da segunda geração deveriam ficar mais focados nas áreas de patrimônio e estratégia. "Com isso mesclamos a experiência deles com a dos membros da terceira geração. Definimos que participaria um par de cada núcleo, garantindo a continuidade do Conselho de Sócios".

Já no Conselho de Administração estão os membros da família com perfil mais próximo do negócio. Inicialmente este conselho foi formado apenas por membros da família e, mais tarde, passou a incluir dois membros independentes, incluindo o presidente, Luiz Carlos Vaini.

Chegar a este formato, no entanto, exigiu participação e muito diálogo entre os membros da família. "O processo de identificação das pessoas é complexo. Há insatisfações ao longo do caminho que precisam ser negociadas", diz o executivo familiar.

"Hoje somos uma empresa de terceira geração. Tenho pouco mais de 40 anos e posso afirmar que estamos em um caminho bem definido", explica o executivo familiar, ressaltando que os membros da terceira geração podem ser encontrados hoje na diretoria e no Conselho de Administração, consideradas pela família as duas entidades mais representativas relacionadas à empresa. O Conselho de Administração conta hoje com dois membros da terceira geração, um da segunda e dois membros independentes. "Eu e meu primo, como diretores, prestamos contas mensalmente, durante a reunião do Conselho de Administração. É este o formato que temos hoje", afirma.

Ele lembra que é preciso ter disciplina em relação a isso, mas que a distinção faz com que as decisões, antes consideradas pessoais, fiquem mais técnicas. "Tudo ficou organizado. O processo de discussão flui melhor, o clima flui melhor e o grau de confiança entre todos hoje é tremendo. Todo este processo foi muito positivo", avalia.

Neste ponto, ele ressalta a importância do apoio externo de profissionais de diversas áreas. E, alguns momentos a família contou com apoio técnico, relacionado ao próprio negócio e em outros com consultorias de profissionais mais específicos, como terapeutas que ajudaram a tratar das relações humanas. "Isso foi importante para entendermos como estavam nossas relações", diz.

CONSELHO DE FAMÍLIA

**• CONSELHO DE FAMÍLIA**
Tem quatro membros com perfil de relacionamento, mais agregador. Concentra atividades como a organização de eventos, reuniões encontros familiares e a divulgação de informações.

**• CONSELHO DE SÓCIOS**
Tem hoje dez membros: dois representantes de cada um dos cinco núcleos familiares (com exceção de um, representado por apenas um membro) mesclando a segunda e terceira geração. Aqueles pertencentes à segunda geração devem estar mais focados nas áreas de patrimônio e estratégia.

**• CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**
Conta com dois membros não gestores da terceira geração, um da segunda e dois membros independentes. São os membros da família com perfil mais próximo do negócio.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**A FAMÍLIA SCHNEIDER**
A família é composta hoje por cinco núcleos familiares, com os descendentes diretos divididos em:

**5 MEMBROS DA 2ª. GERAÇÃO**,
Com idades que variam de 68 a 77 anos;

**14 MEMBROS DA 3ª. GERAÇÃO**,
Com idades que variam de 13 a 46 anos

**15 MEMBROS DA 4ª. GERAÇÃO**,
Com idades que variam de 0 a 13 anos.

## Futuro

Tanto é assim que a família Schneider já começa a discutir os passos para a formação da quarta geração, cujo membro mais velho tem 13 anos e o mais novo nasceu este ano. Leonardo revela que a inclusão desta geração já está em plena fase de estruturação. "Duas vezes ao ano realizamos encontros familiares, com o objetivo de criar nas novas gerações o sentimento de pertencer e participar da família", conta.

Por enquanto, estes encontros consistem na realização de dinâmicas que criem vínculos entre os mais novos. As atividades incluem jogos e teatro, sempre com o objetivo de inserir a quarta geração no processo de formação de sócios. Quando assumirem seus papeis, os membros desta nova geração encontrarão um acordo validado por todos os membros das gerações anteriores, e eles terão que construir seu próprio acordo.

"Há regras de entrada para este pessoal que vai chegar depois, mas este é um processo dinâmico. Se tirarmos uma foto hoje, ele não vai se repetir amanhã, por isso é importante criar e manter canais por onde esse processo flua. O melhor caminho são estes conselhos com foco na preservação da galinha dos ovos de ouro, que é a empresa".

FERNANDO SCHNEIDER

Leonardo diz que a família tem clareza hoje de que toda a base, formação e investimentos em governança familiar e corporativa permitiram que os membros tivessem mais foco na discussão dos negócios e mais tranquilidade nas relações familiares. "Com isso, hoje conseguimos buscar oportunidades e algum tipo de diversificação que garanta a perenização da sociedade como um todo, com cada grupo familiar bem desenvolvido e próspero", afirma.

Essa busca pela diversificação tem como foco a ampliação do legado a ser deixado para a quarta geração. "Hoje, dentro dos núcleos, começamos a discutir geração de riquezas e política de investimentos. É um trabalho de alinhamento com os próprios núcleos, que deve terminar com a abertura de novas frentes", revela.

## Prêmio Família Empresária 2016 | Regulamento

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

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

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

Este é um processo que começa com as sugestões do Comitê de Indicações, formado por empresários de renome que representam as cinco regiões do País. Cada um deles indica de três a cinco empresas que, para participar, devem preencher alguns pré-requisitos, como estar sob o controle de um grupo ou sociedade em território brasileiro e contar com a convivência de duas ou mais gerações adultas de sócios.

Uma vez inscritas, estas empresas passam por um Comitê de Avaliação formado por nove integrantes, que é o responsável pela análise dos questionários, documentos e publicações enviadas pelas empresas convidadas. Esta avaliação é feita a partir de um questionário detalhado, dividido em quatro seções; **família**, **patrimônio**, **empresa** e **planejamento** da sucessão, que na prática correspondem aos sistemas presentes nas famílias empresárias.

### OS VENCEDORES

**2016 - Grupo Apsa**
*Família Schneider*

**2015 - Grupo WEG**
*Famílias Voigt, Silva e Werninghaus*

**2014 - Empresas Randon**
*Família Randon*

**2013 - Grupo Simões**
*Famílias Simões, Pacífico e Pinheiro*

**2012 - Grupo Lwart**
*Família Trecenti*

**2011 - Grupo Algar**
*Família Garcia*

**2010 - Grupo Jacto**
*Família Nishimura*

# EMPREENDEDORISMO crônico

**Da indústria à agricultura, da produção de vagões à produção de queijos, nada escapa ao faro de Raul Randon para criar empresas de sucesso.**

Raul Randon é o fundador das Empresas Randon, que em 1949 iniciou como uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul (RS). Hoje, a Randon é uma referência global, mantém parcerias estratégicas com empresas de classe mundial e exporta para todos os continentes. A Randon está entre as maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação.

O complexo é formado por nove empresas, sendo a Randon S.A. Implementos e Participações a controladora e nove controladas diretas: Fras-le S.A., Randon Argentina S.A., Randon Administradora de Consórcios Ltda., Master, JOST Brasil, Castertech Tecnologia e Fundição Ltda., Randon Investimentos Ltda. (Banco Randon) e a Randon Brantech Implementos para o Transporte Ltda. A Randon S/A Implementos e Participações, fez duas incorporações de empresas controladas: Randon Veículos Ltda., em 2009 e Suspensys Sistemas Automotivos Ltda.

Raul Randon também foi o fundador da Rasip Alimentos. A companhia, presente no cenário nacional e internacional como líder em fruticultura e na produção de queijos e de vinhos, começou sua trajetória nos anos 70 com o cultivo de 130 hectares de macieiras, área que hoje chega a 1,1 mil hectares, em Vacaria (RS). A cidade também foi escolhida para sediar a primeira fábrica de queijo tipo Grana Padano no Brasil e na América Latina e de seus derivados como creme de leite, manteiga sob a marca Campos Gourmet e queijo ralado nas marcas Gran Formaggio e Campos de Vacaria. A marca RAR também comercializa queijos italianos importados Grana Padano, Parmigiano Reggiano e Pecorino Romano. A Rasip produz ainda o aceto balsâmico Di Modena, sob a marca Campos Gourmet, e Azeite Extra Virgem.

Em comum, as duas empresas têm o fundador e seu olhar certeiro para o potencial de negócios que, até o seu envolvimento, não despertavam o interesse de nenhum outro empreendedor brasileiro. Em entrevista à revista Gerações, Raul Randon conta como começou sua trajetória e para onde ela o levará no futuro:

**RAUL RANDON**
Fundador das Empresas Randon

**RG Como presidente do Conselho de Administração, atualmente qual a sua participação na empresa?**

RR O papel do Conselho de Administração é dar suporte à diretoria para que a empresa seja sempre preservada e dê resultados. Eu me afastei das rotinas das empresas, mas estou sempre à disposição e sempre presente, porque gosto da rotina do trabalho. A empresa está profissionalizada e meus filhos tomam todas as decisões dentro da estrutura organizacional montada.

**RG Por que o senhor decidiu investir em novos negócios, além da Randon, através da Rasip Alimentos, nos Campos de Cima da Serra?**

RR Em primeiro lugar, pela minha identificação com a terra. Sempre gostei das coisas da natureza e o quanto ela pode devolver para a gente. Também, porque havia incentivo para o reflorestamento, o que acabou dando origem aos negócios do agronegócio.

**REVISTA GERAÇÕES Como começou esta história de mais de 65 anos?**

RAUL RANDON Eu tinha 14 anos e comecei a ajudar o meu pai, Abramo Randon, na pequena fábrica de ferramentas agrícolas que ele tinha. Depois, aos 18 anos fui para o Exército. Em 1949 é que realmente comecei a trabalhar com meu irmão Hercílio (Nino), na pequena oficina de reforma de motores, que ele havia montado um ano antes, aproveitando parte do pavilhão da oficina de nosso pai. E que foi a origem de tudo que temos hoje. Desde então, fomos crescendo de acordo com o mercado e a economia brasileira.

**RG Como era ser empresário naquela época?**

RR Eu comecei aos 14 anos com meu pai e aos 18 anos com meu irmão iniciamos a empresa, já como proprietários e diretores. Era tudo muito simples. Hoje temos diretores por empresas e por áreas, profissionalizamos a gestão, porque crescemos bastante, graças a Deus e à competência de toda a turma.

**RG E como a Rasip começou?**

RR Podíamos aplicar 5% do IR em reflorestamento e fazíamos isso por meio do projeto de um amigo. Aí resolvi fazer aqui. Montamos uma empresinha e começamos a fazer projetos. Depois começamos a plantar eucaliptos, laranjas e outras frutas. A maçã, naquela época, era importada e eu pensei em fazer um projeto em Vacaria (RS). Um amigo tinha um pomarzinho que estava produzindo bem. Compramos uma área e fizemos um projeto de 200 hectares. Em 1976 inauguramos a plantação.

**RG E como evoluiu essa iniciativa?**

RR Foi indo. Dava boas frutas e tudo mais. Houve um ano difícil uma vez. Veio uma geada e arrancou muitas flores. Quando as maçãs estavam com a metade do tamanho, ficou 60 dias sem chover. A maçã ficou um pouco menor. Quando começou a colheita, deu grani-

Produção de maçãs da RASIP, em Vacaria

zo. Fomos colhendo e vendendo. No final daquela colheita, empatamos. Não deu prejuízo. Aí compramos mais 500 hectares e decidimos plantar mais 300 hectares. Chegamos a 1000 hectares plantados. Foi bem, a maçã tem anos bons e anos ruins, mas sempre vende.

**RG E o negócio de queijo, como surgiu?**

RR Um dia um amigo da Itália veio conhecer o haras São Luiz que tínhamos comprado, e havia lá umas vaquinhas. Ele sugeriu que fizéssemos queijo com o leite delas. Achei loucura, porque todos os produtores de queijo estavam todos quebrando. Ele me levou para a Itália para conhecer um produtor de Grana Padano. Descobri que o custo do leite aqui era mais baixo que na Itália e isso me animou. Aí importamos uns animais e começamos a produzir os queijos. Depois começamos a plantar grãos, soja, milho etc. E fomos crescendo. A maçã produz hoje umas 50 mil toneladas/ano. Assim formamos a empresa, que hoje está sob a direção do meu genro.

**RG Qual a principal diferença entre a agricultura e a indústria?**

RR A agricultura é um negócio de paciência, não é como a indústria, que você produz quando precisa. Tem que esperar a terra e o preço dos produtos. O agronegócio é assim. Hoje temos uma fábrica bem grande em Vacaria, de 6 mil metros quadrados. Eu gosto daquilo lá. É um negócio de risco e paciência. Hoje, por exemplo, temos que cobrir os pomares por causa do granizo.

**RG Como estes negócios foram identificados?**

RR Na verdade, estamos sempre atentos às oportunidades. Mas o principal é que fomos observando que um negócio puxava o outro.

**RG Como o senhor dividiu seu tempo entre a Randon e os novos negócios, quando eles estavam começando?**

RR Quando a gente gosta do que faz, encontra tempo para tudo. Na época já estávamos reorganizando a empresa com bons executivos, o que abriu espaço para eu me dedicar mais aos negócios em Vacaria. Mas até hoje, como presidente do Conselho de Administração das Empresas Randon, eu cumpro uma rotina de trabalho em Caxias de segunda a quinta-feira. Depois, sigo para Vacaria, mas sem o rigor do passado. Hoje, as coisas estão mais fáceis, porque profissionalizamos a empresa e também a Rasip conta com uma estrutura de diretoria que toca os negócios.

**RG Quanto tempo o senhor dedica a eles hoje?**

RR O tempo que for necessário. Não tenho uma carga horária definida, mas procuro estar presente na Randon sempre que a presença do Conselho exige e também na Rasip.

Sr. Raul, a frente da produção dos queijos Gran Formaggio

**RG Como eles evoluíram e qual seu status hoje?**

RR São dois negócios distintos, igualmente importantes e dos quais gosto muito. E ambos buscam manter uma posição de liderança nos seus respectivos segmentos de atuação. A diferença é que um (implementos) faz parte de uma empresa de capital aberto, tem acionistas. O outro (agronegócio), é da família.

**RG Quais são as perspectivas de desenvolvimento desses negócios? Onde estarão nos próximos anos?**

RR Assim como na Randon o transporte será sempre necessário para qualquer coisa que seja produzida, na Rasip a produção de alimentos também não deve parar. O futuro é agora. Por isto temos que produzir alimentos cada vez mais saudáveis e de qualidade. Nossa ideia é ampliar bastante. Hoje importamos queijos e nossa ideia é importar também presunto. Há mercado para diversos produtos. Temos que ir devagarinho, porque o investimento é grande. As coisas têm que ser feitas devagar. Leva tempo para construir.

**RG Que tipo de conselho o Sr. daria aos empresários que estão começando hoje e pretendem seguir os seus passos?**

RR Trabalhar bem e acreditar no nosso Brasil. Sempre acreditamos no trabalho e foi isso que nos fez enfrentar todas as dificuldades. Hoje, os tempos são outros, fabrica-se de tudo, mas para manter-se no mercado é preciso fazer um bom planejamento, de médio e longo prazo, estudar bem o mercado e a concorrência. É preciso estabelecer metas e não se contentar em fazer tudo sempre igual, mas sim, aperfeiçoar o que se faz.

**RG Tem receita para o sucesso?**

RR Se tiver, se chama trabalho. A capacidade administrativa, em primeiro lugar, não é de uma pessoa só. É da equipe. Além disto, o sucesso não depende somente de como se administra, mas com quem e para quem. É um conjunto de habilidades que, se a gente não tem, tem que buscar aperfeiçoar. Por isso, acredito que o segredo é cercar-se de bons profissionais e parceiros. Máquinas e tecnologia a gente compra. As pessoas, a gente prepara e são elas que fazem a diferença.

# Grupo Real mostra a força de sua história

**Com 54 anos de atuação, grupo é um dos maiores atacadistas de distribuição de autopeças e acessório do País**

Inaugurada em 1962, a Real Moto Peças é um grupo que atua em todo território nacional, no segmento atacadista de distribuição de autopeças e acessórios, representando as principais indústrias de peças e acessórios do mercado automotivo. A companhia nasceu quando os irmãos Otahyde Gomides de Souza e João Gomides de Sousa começaram a trabalhar no segmento de autopeças em um pequeno varejo em Uberlândia (MG).

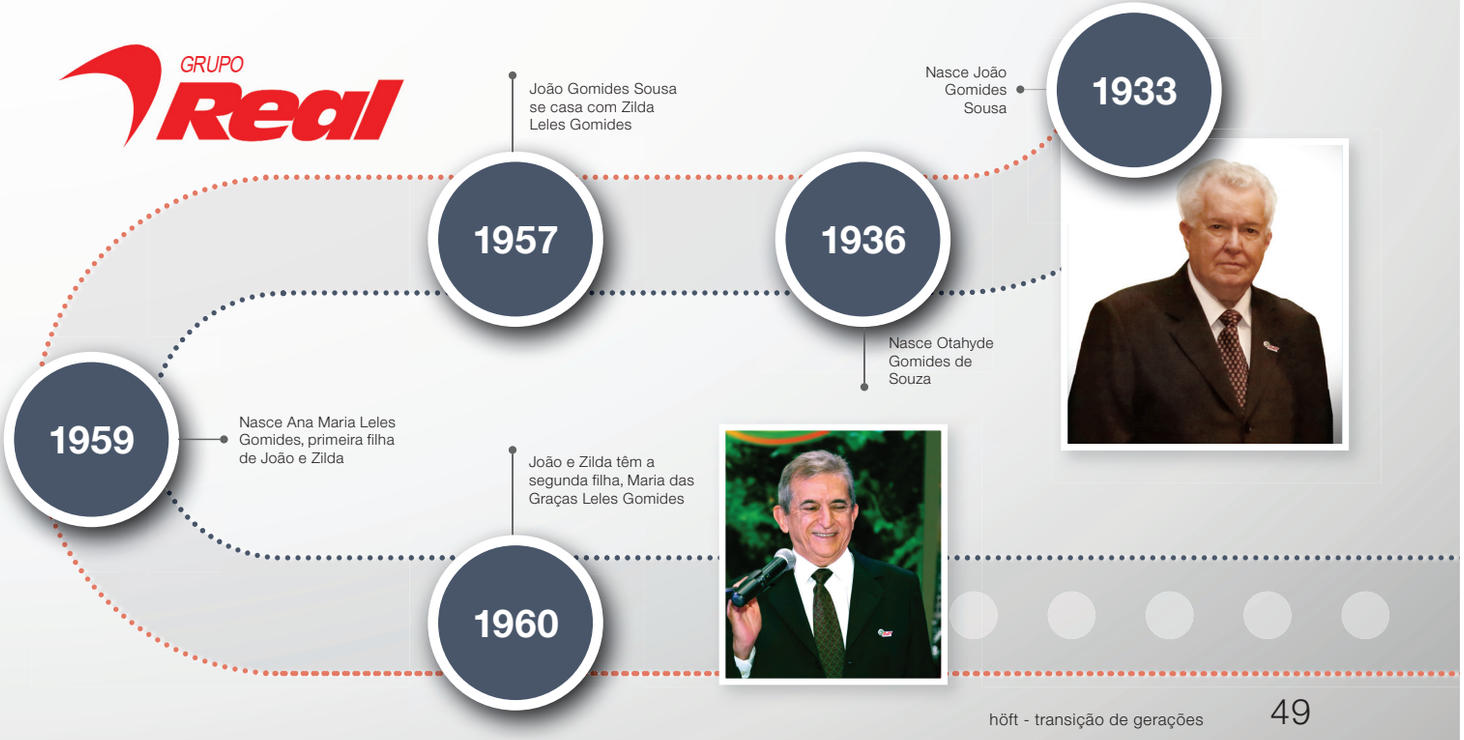
Os dois, fundadores, logo se tornaram proprietários do negócio e começaram a trabalhar no atacado fornecendo peças para outros comerciantes, inclusive vendendo para fora da cidade de Uberlândia. A empresa passou a se chamar Real Moto Peças, iniciando sua trajetória de crescimento. Sempre inovando e atuando de forma sólida e ética, o Grupo Real cresceu, evoluiu e se fortaleceu no segmento automotivo, posteriormente entrando também na linha de acessórios.

A Real foi criada no mesmo ano em que se consolidavam as famílias dos dois fundadores. João, que havia se casado com Zilda, em 1957, estava tendo seu terceiro filho, dos quatro filhos que o casal teve e Otahyde, que se casara com Iracel em 1961, tinha somente o primeiro filho, dos três. Também em 1962 foi formalizado o primeiro Acordo Societário da empresa.

Nos anos 80, a segunda geração começa a chegar à empresa. Rogério, filho mais velho de Otahyde, em 1983. Dois anos depois, Maria das Graças, filha de João, e em 1986, Otayde Junior. Em 1988 é a vez de João Alberto, filho de João. Todos começaram como estoquistas. Em 1991, Valéria, filha de João, começa a trabalhar na companhia como auxiliar administrativa.

A sucessão começa nos anos 90. Em 1992, João Alberto e Otayde Junior tornam-se diretores comerciais da Real. Os fundadores vão para o Conselho e, em 2003, a família aprova seu primeiro Protocolo Familiar Societário.

Hoje a Real conta com 17 unidades espalhadas por pontos estratégicos no Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. A companhia possui ainda, uma força de vendas, entre vendedores internos, representações, supervisores e promotores, de mais de 700 profissionais. Para movimentar essa engrenagem, a companhia conta com aproximadamente 1.000 colaboradores envolvidos no processo. Entre diretos e indiretos, o Grupo Real gera mais de 1.300 empregos.



**1992**

João Alberto Leles Gomides, filho de João e Zilda, e Otayde Jr. tornam-se diretores comerciais da Real

**1994**

Valéria Leles Gomides, filha de João e Zilda, deixa de trabalhar na empresa

**1998**

Maria das Graças Leles Gomide, filha de João e Zilda, assume uma das diretorias comerciais da empresa

**INAUGURAÇÃO DA FILIAL RECIFE (PE)**

**1991**

Valéria Leles Gomides, filha de João e Zilda, vai para a Real como auxiliar administrativa

João Alberto Leles Gomides, filho de João e Zilda, torna-se estoquista na Real

**1989**

**1988**

Rogério Ferreira Gomide, filho de Otahyde e Iracel, torna-se diretor comercial da companhia

Otayde Jr. começa a trabalhar na companhia como estoquista

**1986**

Rogério Ferreira Gomide, filho de Otahyde e Iracel, começa a trabalhar na Real como estoquista

Maria das Graças Leles Gomides, filha de João e Zilda, começa a trabalhar na Real como auxiliar administrativa

**1983**

**1985**

**1969**

Nascimento de Otayde Gomides de Souza Júnior, terceiro filho de Otahyde e Iracel

Nasce Valéria Leles Gomides, quarta filha deJoão e Zilda

**1966**

**1965**

**INAUGURAÇÃO REAL MOTO PEÇAS**

Nasce Rize Gomide Silveira, segunda filha de Otahyde e Iracel

Formalização do Acordo Societário

**1962**

Otahyde casa-se com Iracel Ferreira Gomides

Nascimento de João Alberto Lelis Gomides, terceiro filho de João e Zilda, e de Rogério Ferreira Gomide, primeiro filho de Otahyde e Iracel

**1961**

## 1999

A COMPANHIA COMEÇA A OPERAR EM CAMPINAS (SP)

## 2000

A EMPRESA CHEGA À BRASÍLIA (DF)

## 2001

O GRUPO REAL ENCAMPA A DISAPE, UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS COM SEDE EM UBERLÂNDIA E FILIAIS ESPALHADAS POR DIVERSOS ESTADOS DO PAÍS

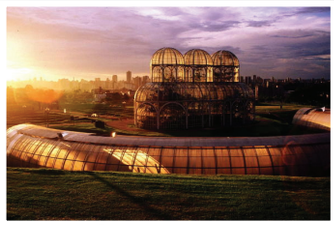
## 2002

ABERTURA DA FILIAL EM PORTO ALEGRE (RS)

## 2003

ABERTURA DO ESCRITÓRIO EM CURITIBA (PR)

Aprovação do Protocolo Familiar



## 2004

AS CIDADES DE SALVADOR (BA) E GOIÂNIA (GO) RECEBEM ESCRITÓRIOS DA REAL

## 2006

INÍCIO DA OPERAÇÃO EM BELO HORIZONTE (MG)

## 2008

A EXPANSÃO CHEGA ÀS CIDADES DO RIO DE JANEIRO (RJ) E SÃO PAULO (SP)

## 2009

NO INTERIOR DE SÃO PAULO, AS ATIVIDADES CHEGAM A RIBEIRÃO PRETO

## 2010

ABERTURA DA FILIAL EM FORTALEZA (CE)

## 2011

INÍCIOS DAS ATIVIDADES EM BELÉM (PA) E NA REGIÃO DO ABC PAULISTA

## 2013

CRIAÇÃO DO GRUPO REAL, QUE CONTROLA AS MARCAS REAL MOTO PEÇAS, DISAPE E REAL ACESSÓRIOS INÍCIO DAS ATIVIDADES EM NATAL (RN)

Falecimento de João Gomides de Sousa

## 2014

Maria das Graças Leles Gomide, filha de João e Zilda, deixa a diretoria comercial da Real

## 2016

A EXPANSÃO LEVA A EMPRESA PARA VITÓRIA DA CONQUISTA (BA)

A segunda fábrica da companhia, em Nova Bassano (RS)

# O legado de Attilio Bilibio

**Hoje sob o comando de seus filhos, a Medabil, empresa fundada por Bilibio em 1967, mantém os princípios e valores que nortearam a vida de seu fundador.**

Neto de imigrantes italianos, Attilio Bilibio nasceu em 1944, em Capela de São Roque (RS), quinto de oito filhos. Cresceu frequentando a única escola da vila onde morava, trabalhando na roça com o pai, José Bilibio, e ajudando a mãe, Colorinda Garbin Bilibio, em casa. Nas terras do pai, trabalhou derrubando mato, cultivando parreiral e esmagando uva com os pés para produzir vinho.

Seu espírito empreendedor começou a despertar quando ele ainda era adolescente. Na época, a dupla Tonico e Tinoco fazia sucesso no rádio e Attilio descobriu que era possível comprar, por reembolso postal, livros com as letras das músicas da dupla e vende-los nas festas realizadas em sua cidade. Com o tempo, ele incluiu outras publicações na iniciativa e passou a ganhar mais ali do que na lavoura.

Esse mesmo espírito fez com que, aos 20 anos, ele decidisse deixar as terras da família e mudar-se para a cidade de Nova Bassano. Ali, para aprender o ofício de mecânico, trabalhou em troca de comida. Aprendeu e, seis meses depois, mudou-se novamente: agora para Lagoa Vermelha (RS), para trabalhar na oficina de uma revenda Mercedes-Benz. Ali, nas horas vagas, ajudava um serralheiro da cidade, aprendia um novo ofício e, principalmente, descobria uma atividade que "dava dinheiro".

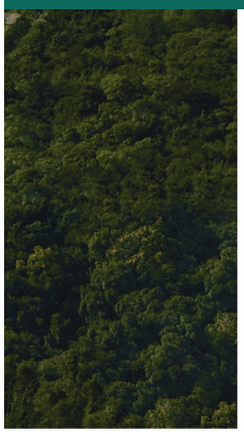
No final de 1967, tendo o cunhado Claudino Dagnese como sócio, abre sua própria serralheria em Nova Bassano, especializada na fabricação de janelas basculantes. Nascia ali a Medabil (veja matéria na pág. 54). Nos 40 anos seguintes, Attilio transformou a companhia em uma referência no mercado brasileiro e teria feito mais, não fosse ele um dos passageiros do voo 3054 da TAM, vítima do acidente que em junho de 2007 chocou o País.

## Legado

Durante o tempo em que esteve à frente da Medabil, Attilio fez com que a empresa crescesse fortemente baseada em seus valores e em seu pioneirismo. Estas duas características ainda presentes na memória. "Meu pai não se conformava com a vida na lavoura, ele nos dizia que o sonho dele era fazer uma refeição em uma mesa que tivesse toalha", lembra a filha Lires, hoje vice-presidente da companhia.

Lires afirma que uma das características marcantes do pai era a verdade que ele trazia no olhar. Se ele olhasse nos olhos de alguém e dissesse que ia fazer algo, ele fazia. E muitas vezes foi o primeiro a fazer. Lires lembra que ele foi o primeiro a construir janelas de ferro em Nova Bassano. Depois, já empresário, descobriu as embalagens plásticas para óleos e detergentes e foi o primeiro a produzi-las no Brasil. Também foi pioneiro na produção de embalagens de PVC.

O pioneirismo vinha acompanhado de uma crença inabalável em seus valores. Isso ficou claro em 1995, quando Attilio decidiu que era hora de buscar um parceiro internacional. "Mas ele não queria qualquer parceiro,



mas sim o maior fabricante de estruturas metálicas do mundo", lembra Lires.

Attilio não falava inglês, mas iniciou os contatos com a Butler Manufacturing. O negócio avançou e, com um grupo de assessores, ele viajou aos Estados Unidos para assinar o acordo. No dia da assinatura, com cerca de 20 pessoas à mesa, o presidente da companhia norte-americana disse que faria a parceria, mas que quase nada do que havia no Brasil seria aproveitado. "No ato ele rasgou o contrato e foi embora", diz Lires.

Já nos Estados Unidos e sem o parceiro, Attilio decidiu entrar em contato com a segunda maior empresa do ramo, a Varco-Pruden. Lires conta que o vice-presidente da companhia era brasileiro e os dois iniciaram ali uma nova relação, esta baseada em princípios e ética, e uma parceria que durou de 1996 a 2006. "Por conta disso iniciamos um capítulo muito importante de governança. Não adiantava fazer o contrato, se não houvesse alinhamento ético".

O episódio marca, segundo Renato Bernhoeft, fundador e sócio da höft, um dos diferenciais de Attilio em relação a outros fundadores: a ousadia. "Procurar parceiros fora do Brasil não é comum em muitos empreendedores", lembra.

O mesmo direcionamento norteou a parceria com uma empresa belga – que durou oito anos -, para a produção de esquadrias de PVC. Para traduzir estes valores aos que o cercavam, Attilio mostrava ser um grande frasista. Lires afirma que muitas de suas frases ficaram famosas na família e na empresa, sendo utilizadas até hoje.

"Ele dizia que não devíamos ter medo de empreender e tentar coisas novas, desde que tenha uma porta de saída. É o famoso plano B", comenta. Outra frase famosíssima: Cabeça nas nuvens e pés no chão. "Essa é uma frase que usamos até hoje na empresa. Podemos sonhar tudo o que quisermos, mas temos que realizar devagar".

Por conta disso, além de empreender, Attilio gostava muito de conversar e ensinar os que estavam à sua volta. A própria Lires, que começou a trabalhar com o pai aos 16 anos, conta que muitas vezes ele a chamava e ficava por mais de duas horas conversando, até certificar-se que ela tinha entendido o que ele queria e como ele queria. "Ele nos explicava sobre endividamento e sobre muitos princípios que ele criou e fazia questão de passar para a gente. Falava, falava até a gente entender", conta.

A visão de futuro era outra característica. O projeto de governança, que incluía o processo de sucessão e a criação dos conselhos, começou em 1990. Quando ele faleceu, em 2007, houve o baque emocional, mas a empresa já tinha conselhos consultivo, passava por auditorias externas e a família já tinha um acordo de acionistas. "Ele tinha 62 anos, mas pensava em passar o bastão aos 65 anos, já com várias outras ideias em mente".

Em uma entrevista concedida ao Jornal do Comércio em 2013, o irmão de Lires, Cesar Bilibio, revelou que, após o luto inicial, foi formado um comitê de família para gerir a empresa. "O grupo seguiu a vida normalmente porque meu pai havia deflagrado o projeto da sucessão", lembrou. "Se não tivéssemos nos preparando, a empresa não teria sobrevivido. A liderança dele era muito forte. Meu pai foi um visionário e costumava dizer: E na minha falta? Se eu quiser viajar ou parar? Com esta base, conseguimos manter o ritmo do crescimento, que seguiu, em média, em 30% ao ano, como na época do Attilio".

Para Bernhoeft, esta passagem se deu sem grandes traumas para a empresa, porque Attilio, desde o início das discussões sobre continuidade, envolveu a todos, incluindo genros e noras. "É importante destacar que o fato de a família já estar realizando reuniões e conversando, facilitou muito o processo de transição quando ele faleceu. A viúva e os filhos foram muito sensíveis na condução do processo da perda e no processo da continuidade do legado e da empresa, principalmente considerando uma perda trágica", diz.

**ATTILIO BILIBIO,**
fundador da Medabil

Para Lires, a maior marca do pai era a inquietação e a busca de soluções. Ele dizia que para tudo havia solução e seus valores éticos até hoje permeiam a família e a empresa. "Ele sempre dizia: o que é correto e o que é justo", conclui.

# Medabil:

## com quase 50 anos de atuação, companhia continua apostando na ampliação de seus mercados e operações

A Medabil, empresa especializada em Sistemas Construtivos Metálicos, atua há quase 50 anos no mercado nacional e internacional, como foco na construção, projeto e montagem de prédios metálicos pré-engenheirados para indústrias, shopping centers, supermercados, prédios de múltiplos andares e centros de distribuição, além de prédios de processos, pipe-racks, entre outros.

A companhia, que começou como uma serralheria em 1967, foi fundada por Attilio Bilibio e hoje conta com duas fábricas em Nova Bassano (RS), unidades em Chapecó/SC e Serra/ES, além de escritórios para atendimento em Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

Attilio Bilibio faleceu em 2007, no acidente do voo 3054 da TAM, mas já tinha o processo de continuidade em curso desde os anos 90. Hoje a empresa está sob o comando dos filhos Cesar Bilibio, presidente; e Lires Bilibio, vice-presidente. A terceira filha, Marcia Bilibio, é membro do Conselho de Administração.

Nos últimos cinco anos a Medabil dobrou de tamanho e é composta atualmente por cinco unidades de negócios, atuando em obras industriais, comerciais, varejo, logística, infraestrutura, edifícios de múltiplos pavimentos e serviços técnicos. Hoje, o seu faturamento atinge a marca de R$ 1 bilhão e, dentro de sua proposta de perpetuidade, projeta para os próximos anos, a abertura de seu capital.

**MUSEU MEDABIL**
A casa onde foi criada a Metalúrgica Dagnese e Bilibio, que hoje sedia o museu

**A FAMÍLIA BILIBIO**
A partir da esquerda, Marcia Bilibio (filha); Fernanda Machado Bilibio (nora); Cesar Bilibio (filho); Attilio Bilibio; Lourdes Sasso Bilibio (esposa); Lires Bilibio (filha); e Cesar Brugnera (genro)