

SUCESÃO E CONTINUIDADE DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

ANO 14 | NÚMERO 13

GERAÇÕES

UMA PUBLICAÇÃO DE
hóft - transição de gerações



SUCESÃO

NA GESTÃO E NA GOVERNANÇA

Como trabalhar as transições no Conselho de Sócios, Conselho de Administração e Liderança Executiva para garantir a continuidade das famílias empresárias?

CURSO SUCESSÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR - online -

Um conteúdo completo, preparado para você e sua família empresária, com mais de 130 aulas:

vídeo-aulas, podcasts, infográficos, entrevistas, depoimentos e muito mais



A raiz da continuidade

O sucesso, às vezes visto como instantâneo, demora décadas para acontecer. Vale para os esportes, para a música, para os negócios e para as famílias empresárias. Há bastante tempo nos dedicamos a analisar e compreender os fatores que levam ao sucesso e à perenidade, especialmente nos processos de transição de gerações.

Em 2005, criamos o conceito de governança invisível, definido da seguinte maneira: “o conjunto de mecanismos e estruturas que proporciona e garante aos sócios e familiares sua participação e representatividade nas relações com os negócios, bem como a definição de diretrizes para os sistemas: família, patrimônio e empresa”. A governança invisível nem sempre é percebida ou demandada pelo mercado, mas é imprescindível para a continuidade, e está sendo mais valorizada a cada dia. Afinal, é o que diferencia as famílias empresárias bem-sucedidas daquelas que não conseguem fazer a transição, e ficam pelo caminho.

Na prática, a governança invisível se traduz em uma série de aspectos importantes para a continuidade dos negócios, da família e da sociedade. Fatores como a educação baseada em valores, o fortalecimento do diálogo, a formação dos membros familiares para o papel de sócios, a importância de cultivar os projetos de vida e, principalmente, a continuidade pelo desenvolvimento e práticas de cooperação.

Nos casos e histórias que compartilhamos nesta edição, poderemos reconhecer que todos partem da governança invisível para desembocar em processos de sucessão sustentáveis, que reforçam as bases para a perpetuação das famílias empresárias.

Ao longo das próximas páginas, você poderá acompanhar trajetórias bastante diferentes de famílias que trabalharam a partir do invisível, para que



os resultados se tornassem visíveis em um processo de sucessão e continuidade. A governança invisível é a raiz de toda família empresária próspera: assim como acontece com uma árvore, é o que está abaixo da terra que capta energia e nutrientes e sustenta a família nos momentos mais difíceis.

Falar em governança invisível também remonta ao objetivo que temos com a revista Gerações: dar visibilidade a aspectos invisíveis, às histórias que não são contadas nas publicações de negócios e nem sempre são observadas pelo mercado. Sabemos que, na vida real, todo sucesso depende de muito esforço, muita negociação e do alinhamento de valores, práticas e processos, num trabalho coletivo.

Uma transição geracional, por exemplo, é construída muito antes da troca de bastão, a partir de um trabalho de sustentação construído pela família empresária, envolvendo as mais diversas instâncias de governança. E é a partir de valores compar-

tilhados, do alinhamento de crenças e propósitos, que a raiz da perenidade da família empresária cresce e se consolida. Tudo isso muito antes de se tornar uma realidade identificada e reconhecida pelo mercado.

Esses aspectos são reforçados, nesta edição da revista, por um especialista internacional e por um importante conselheiro de administração, trazido *in memoriam*, como uma homenagem nossa e no sentido de perenizar seus ensinamentos, que ressaltam o desafio de combinar os aspectos de tradição e inovação sob a perspectiva da continuidade.

Pois este é o desafio que as famílias empresárias têm pela frente: trabalhar com foco no futuro, mas sempre valorizando o invisível, os valores de origem, a alma e o espírito do que é ser uma família empresária.

Boa leitura!

Wagner Luiz Teixeira

editorial 03
 para refletir 06
 para inspirar 08

FAMÍLIA

Editoria dedicada a explorar e compreender aspectos relevantes do sistema familiar, a importância das histórias de origem, a diversidade dos relacionamentos, os aspectos de realização pessoal e projetos de vida, a definição de visão e missão da família empresária, os desafios na formação das futuras gerações e a transmissão de valores e legado.

Família: CORAÇÃO
 Vermelho representa a chama da vida, os laços, relações e emoções que conectam a família empresária; transmitindo energia, vibração e amor.

futuras gerações 10
 O sucesso na transmissão de valores decorre da convivência familiar, seja em torno da mesa da cozinha ou no sofá da sala, com base no diálogo e na liderança pelo exemplo.

relações 12
 Entender os diferentes pontos de vista ajuda a solucionar conflitos e exige novas responsabilidades nas relações familiares.

projeto de vida 14
 Na Família Empresária Baumgart, valorizar a vocação pessoal trouxe um senso de propósito e criou pessoas e negócios melhores

artigo 17
 Cooperação: base para a família empresária, por Fábio Otuzi Brotto.

PATRIMÔNIO

Editoria que tem como foco os desafios do relacionamento societário e as estruturas que o sustentam, incluindo o desenvolvimento de protocolos, acordos, aspectos jurídicos relevantes, sistema de informações para sócios e familiares, análise financeira para a gestão estruturada do patrimônio, decisões de investimento e a estrutura para a educação societária.

Patrimônio: PROSPERIDADE
 O amarelo simboliza a criação de valor, a criatividade, a energia de criação, é uma cor dinâmica que se traduz em otimismo, estímulo e conquista.

jurídico 18
 Mudanças na Lei 14.451 alteram os percentuais para a tomada de decisão nas sociedades limitadas. Saiba o que muda e qual o impacto nas famílias empresárias.

expansão 20
 Família Martins aposta em agilidade e relacionamento pessoal para aprofundar trajetória empreendedora do Grupo PMZ.

educação 22
 Curso Sucessão e Governança na Empresa Familiar ganha formato online e facilita o acesso às informações essenciais para a continuidade das famílias empresárias.

artigo 26
 Como escolher o melhor parceiro financeiro, por Valeria Mitani.

FAMÍLIA, PATRIMÔNIO, EMPRESA E A CONTINUIDADE
 Um dos grandes desafios que propomos às famílias empresárias é identificar cada um dos sistemas que compõe seu contexto: família, patrimônio e empresa. Ao reconhecer sua atuação e criar fronteiras saudáveis entre eles, estamos construindo a continuidade. Adotamos, então, cores que representam e simbolizam cada um deles e sua interface: Família – vermelho, Patrimônio – amarelo, Empresa - azul e Continuidade – verde.



GERAÇÕES

A revista **Gerações** é uma publicação externa da **höft-transição de gerações**, com periodicidade anual e tiragem de 2 mil exemplares. Colabore conosco, enviando sugestões, críticas ou notícias para o e-mail revistageracoes@hoft.com - visite nosso site: www.hoft.com

Redação e revisão: Renato Müller
Produção, edição e design Enio Mazoni
Impressão Gráfica Interfill

EMPRESA

Editoria que engloba ações, experiências e conceitos que sustentam a excelência empresarial, o desenvolvimento do negócio, as diretrizes de gestão e estratégia, os desenhos de estrutura de gestão e governança corporativa, e o planejamento da sucessão executiva.

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

sucessão executiva 28
 No Grupo Lwart, a passagem de bastão para a terceira geração não seguiu os caminhos tradicionais, e nem por isso deixou de acontecer com sucesso.

gestão e estratégia 30
 Frigol avança em práticas de governança corporativa para se aproximar do modelo de companhia aberta, sem perder os valores dos fundadores.

artigo 32
 Sucessão executiva: muito além das pessoas, por Rosa Bernhoeft.

CONTINUIDADE

Editoria que aborda o equilíbrio no desenvolvimento dos sistemas: família, patrimônio e empresa; explorando os desafios de forma multidisciplinar com o objetivo de desenvolver um planejamento amplo para processos de sucessão e continuidade.

Continuidade: PERSEVERANÇA
 O verde denota equilíbrio e crescimento com plenitude; também estimula a renovação com persistência, cuidado e dedicação.

capa 34
 Cinco famílias empresárias, cinco lições de vida: conheça histórias de lutas, conflitos e sucessos na transição de gerações em distintas instâncias.

entrevista 44
 Luiz Carlos Vaini faleceu, mas seu legado permanece, nesta entrevista, gravada pouco antes de nos deixar, ele fala do passado, presente e futuro da governança nas famílias empresárias.

lá fora 48
 Para o especialista italiano Guido Corbetta, famílias empresárias crescem em um ambiente com características bem definidas, e o caminho de evolução passa pelas novas gerações.

linha do tempo 50
 Família Empresária Carvalho mostra que diálogo, autoconhecimento e disposição para melhorar fazem toda a diferença.

perfil do fundador 52
 Nelson Carvalho constrói o Grupo NC a partir de seus valores pessoais, ideias cultivadas pela experiência de vida e forte apoio familiar.

álbum de família 54
 Viajar com a família toda nas férias sempre foi uma tradição na família Carvalho – e também uma forma de transmitir o amor pelo negócio.



"EU NÃO ESTOU MAIS ACEITANDO AS COISAS QUE EU NÃO POSSO MUDAR. EU ESTOU MUDANDO AS COISAS QUE NÃO POSSO ACEITAR."

Angela Davis,
filósofa e ativista americana

"QUANDO AS RAÍZES SÃO PROFUNDAS, NÃO HA RAZÃO PARA TEMER O VENTO"

provérbio chinês

"UM DIA É PRECISO PARAR DE SONHAR, TIRAR OS PLANOS DA GAVETA E DE ALGUM MODO COMEÇAR"

Amyr Klink,
navegador e escritor



"NUNCA ME PRENDI AO QUE JÁ ESTAVA FEITO, AO QUE JÁ ESTAVA EXPERIMENTADO"

Francisco Matarazzo,
empresário

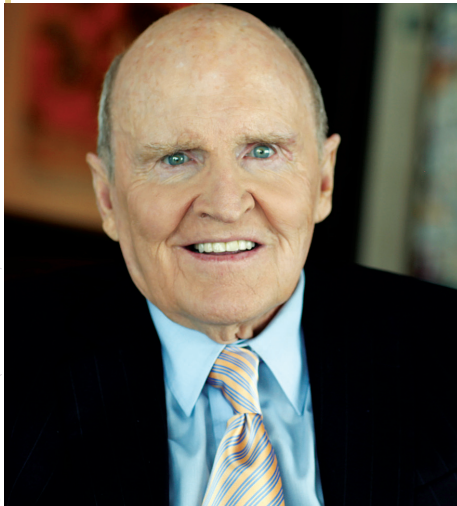


"NÃO DEIXE AS COISAS QUE VOCÊ NÃO PODE FAZER IMPEDI-LO DE FAZER AS COISAS QUE PODE"

John Wooden,
técnico de basquete norte-americano

"CONTROLE O SEU DESTINO OU ALGUÉM CONTROLARÁ"

Jack Welch,
executivo americano



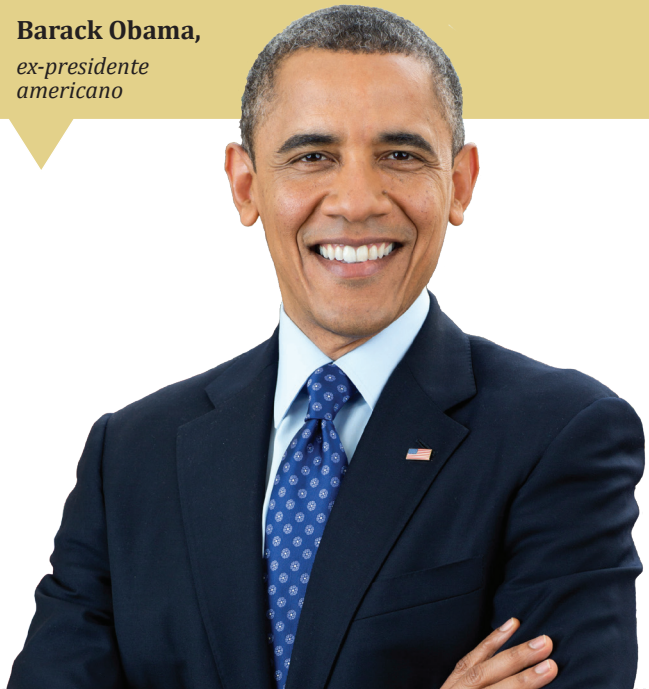
"ESTABELECEMETAS É O PRIMEIRO PASSO PARA TRANSFORMAR O INVISÍVEL EM VISÍVEL."

Tony Robbins,
escritor norte-americano



"BONS VALORES VÃO AJUDÁ-LO NOS MOMENTOS RUINS E NOS BONS. SÃO ELES QUE CONFEREM SIGNIFICADO E PROPÓSITO AO QUE VOCÊ FAZ"

Barack Obama,
ex-presidente americano



"TER RAZÃO É FÁCIL. PERCEBER QUE OS OUTROS A TÊM - EIS O PROBLEMA"

Mário da Silva Brito,
poeta, jornalista e historiador

"EMBORA NINGUÉM POSSA VOLTAR ATRÁS E FAZER UM NOVO COMEÇO, QUALQUER UM PODE COMEÇAR AGORA E FAZER UM NOVO FIM."

James R. Sherman,
escritor

"NÃO EXISTE OCEANO MAIOR QUE A DETERMINAÇÃO HUMANA"

Lars Schmidt Grael,
velejeiro brasileiro

filmes

Destemida

(TRUE SPIRIT, EUA-AUSTRALIA, 2023)

Jessica Watson, uma jovem australiana, alcançou um marco incrível: a volta ao mundo, velejando sozinha, aos 16 anos de idade. Ela aprendeu a velejar com os pais, ainda bem pequena, e aos 12 anos, inspirada por um livro de outro velejador, decidiu se tornar a pessoa mais jovem do mundo a completar uma navegação ao redor do mundo, sem auxílio e sem paradas. Com sua determinação e dedicação, convenceu sua família, equipe e instrutores, de que seria capaz. Ao todo, Jessica navegou por impressionantes 18.582 milhas náuticas — mais de 34 mil quilômetros — ao longo de 210 dias. Cruzando os oceanos Pacífico, Atlântico e Índico, e enfrentando inúmeros desafios. Apesar de, ao final, não ter seu recorde reconhecido, aportou em terras australianas como uma verdadeira heroína.



POR QUE ASSISTIR

Inspirado numa história real mostra a força de vontade para se chegar a um objetivo grandioso. Mesmo sendo muito jovem, o planejamento de sua viagem não foi um capricho, Jessica buscou, durante 4 anos, preparar-se de forma prática, colocando-se à prova, e buscando formar-se em conteúdos que pudessem contribuir, como mecânica, pequenos reparos e primeiros socorros. Sua determinação e confiança em si mesma, inspiram a qualquer um que deseje atingir as metas e objetivos de seu projeto de vida, seja pessoal ou profissionalmente.

The Playbook: Estratégias para Vencer

(THE PLAYBOOK, EUA, 2020)

The Playbook é uma série em cinco episódios. Em cada um encontramos a história de um técnico, bem sucedido em articular e liderar um time, em distintos esportes de equipe. Acompanhar a trajetória de cada um deles nos leva a conhecer como desenvolveu sua carreira, inspirações que moldaram seu caráter, as formas de planejar e pensar, e a maneira como lidera, incentiva e alinha sua equipe. A série busca apresentar lições importantes, que podem ser trazidas do mundo dos esportes para qualquer desafio. As inspirações incluem a importância do relacionamento entre o técnico e sua equipe, o desafio de se manter no topo e enfrentar os melhores, e o necessário equilíbrio emocional para a superação dos medos.



POR QUE ASSISTIR

O esporte de equipe é uma metáfora eficaz ao nos referirmos ao universo das famílias empresárias, com o desafio de articular uma visão comum e ter o melhor de cada um na construção do caminho para a continuidade. Há diversos papéis a desempenhar e, às vezes, quem está em campo poderá brilhar, mas poderá não ter a visão mais ampla. É aí que surge a importância do técnico, um elemento fundamental das equipes bem sucedidas. Quase como uma figura invisível, ele, ou ela, poderá fazer muita diferença para a motivação, a descoberta de talentos individuais, e a composição do grupo para a melhor performance possível.

© IMAGENS DIVULGAÇÃO

livros

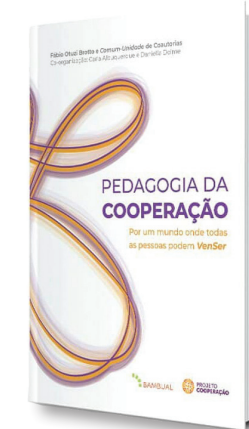
Pedagogia da Cooperação - por um mundo onde todas as pessoas possam VenSer

EDITORA BAMBUAL: 27 ESPECIALISTAS

A Pedagogia da Cooperação é um conceito que propõe a criação de ambientes de conexão, promovendo relacionamentos colaborativos para solucionar problemas, transformar conflitos, alcançar metas e realizar objetivos, aliando produtividade e felicidade; seja em empresas, escolas, governos, ONGs, comunidades ou em nosso círculo familiar. Este livro nos convida para uma jornada para descobrir quem somos, quando nos reunimos para poder servir mais ao coletivo, do que ao interesse individual. Reúne textos de 27 especialistas e apresenta a abordagem completa da Pedagogia da Cooperação, desenvolvida ao longo de 17 anos no Projeto Cooperação, recheada de experiências e seu enlace com diversas metodologias colaborativas.

POR QUE LER

Na jornada de desenvolvimento de uma empresa familiar, existe um momento essencial para a continuidade, que envolve a tomada de decisão para assumir o protagonismo de sua história e transformar-se numa família empresária. Um dos temas que precisará ser fortalecido, na perspectiva de futuro, é a disposição de cada um para assumir uma postura cooperativa, substituindo comportamentos e padrões competitivos. O desenvolvimento dessa atitude começa em cada um de nós, e também na forma como apoiamos cada um dos membros da família a realizar a mudança, do "eu" para o "nós".



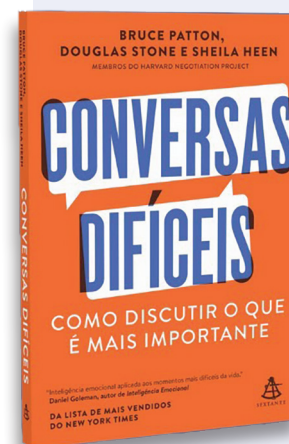
Conversas Difíceis – como discutir o que é mais importante

EDITORA SEXTANTE: BRUCE PATTON, DOUGLAS STONE E SHEILA HEEN

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.

POR QUE LER

A comunicação é um desafio clássico para o desenvolvimento humano, desde que nascemos, e à medida em que construímos a forma como nos relacionamos com o mundo à nossa volta. Um dos maiores projetos, ao qual as famílias empresárias precisam se dedicar, envolve desenvolver boas práticas de comunicação. Muitas vezes os padrões das culturas de origem não valorizam o diálogo, mas em favor da continuidade precisamos aprender a interagir, principalmente a respeito de temas tabu, que disparam emoções represadas ou um juízo de valor. Em um livro prático e acessível, os autores sintetizam anos de atuação no programa de negociação de Harvard, trazendo reflexões e ações para melhorar nossa interação em qualquer ambiente, que podem ser aplicadas a todas as relações, inclusive as familiares.





Sucessão começa em casa

O sucesso na transmissão de valores decorre da convivência familiar, seja em torno da mesa da cozinha ou no sofá da sala, com base no diálogo e na liderança pelo exemplo

Quando se fala na perenidade das famílias empresárias, surge uma questão fundamental: como será feita a transmissão dos aspectos intangíveis, que darão continuidade ao legado? Manter vivos os valores de origem é, ao mesmo tempo, muito simples e muito trabalhoso.

“Transmitir valores dos pais para os filhos, não importa se dentro ou fora

do contexto da família empresária, exige conexão e diálogo. É a partir desses dois pontos que tudo o mais se constrói”, afirma Tai Castilho, psicoterapeuta de casais e famílias. E essa é uma via de mão dupla, em que os pais precisam entender e exercer sua paternidade, e os filhos devem ser preparados para receber o legado das gerações anteriores. “Quando isso não acontece, é comum cairmos

no modelo tradicional do pai que é somente o provedor e não interage com os filhos. Nesse caso, a formação do filho fica com a mãe e, assim, os valores do pai precisam primeiro ser reconhecidos na família”, explica.

“Essa visão tradicional não se encaixa mais no mundo contemporâneo”, decreta Tai. O que leva a conflitos. Por isso, falar em transmitir os valores da fa-

mília empresária depende, em primeiro lugar, do próprio pai, que precisa exercer sua paternidade, em vez de se limitar ao papel de “trazer o dinheiro para casa”.

A especialista explica que a visão tradicional, de gerações passadas, daquele “pai empresário”, com uma vida de sucesso, distante e com compromissos importantes, acaba criando um lugar mítico. “Nesse modelo tradicional, a mãe, que ficava em casa e educava os filhos sozinha, acabava sendo a mediadora do diálogo entre pai e filhos, pois não existia uma comunicação direta”, comenta. Como os filhos nunca lidaram com o pai real, que tem qualidades e defeitos, fica difícil desconstruir a imagem de super herói.

Novos modelos pressupõem uma caminhada em parceria, em que ambos, pai e mãe, estão continuamente transmitindo e reforçando os valores familiares.

EM TODO RELACIONAMENTO HÁ ESPINHOS

Para a terapeuta Rosely Gomes, não existe transmissão de valores se pais e filhos não estiverem presentes. Em tempos pós-pandêmicos, em que o *home office* se tornou frequente, isso é mais difícil do que parece - apesar da presença em casa. “Não é somente estar em casa, é preciso participar do que acontece, dedicar tempo para conversar. Com o trabalho remoto isso se confundiu, pois as pessoas ficam em casa e não conversam entre si. A transmissão de valores depende da presença de todos e de um processo em que um conta qual é o valor, dá o exemplo e é coerente o tempo todo com o que se prega. Quando isso acontece, a criança entende uma mensagem coerente e absorve aquilo como sendo positivo”, explica.

E como fica a transmissão quando é natural que cada pessoa na mesa esteja imersa no universo do seu próprio telefone celular? “Não acontece, simples assim”, conta Rosely. “É preciso olhar no olho, conversar, explicar, muitas vezes dizer ‘não’ quando algo vai contra os valores. É argumentar, insistir, con-

versar. Dá trabalho? Claro que sim. Mas é assim que se criam limites, que organizam os valores e o entendimento do que pode e do que não pode em uma relação”, reafirma.

Assim, dia após dia, os valores vão sendo transmitidos, um pouco por vez, seja no alerta sobre o que é negativo ou no reforço do que é positivo. Em parte por palavras, mas principalmente pelo exemplo. “Se você dá o exemplo, as pessoas entendem mesmo quando nada é dito. Os valores precisam ser reais e práticos - e isso vale tanto para pessoas quanto para empresas”, diz Rosely. É por isso que, para ela, os valores da família empresária nascem dos próprios valores de origem dos familiares, desde as gerações anteriores. “Não pode ser algo inventado, pois precisa ser genuíno”, explica.

“Se você dá o exemplo, as pessoas entendem mesmo quando nada é dito. Os valores precisam ser reais e práticos - e isso vale tanto para pessoas quanto para empresas”

Como se não bastasse tudo isso, o mundo não é “preto no branco” - é dinâmico e depende de interações. Por isso, até mesmo na transmissão dos valores, é preciso mostrar nuances e inserir variáveis dentro do contexto familiar. Isso depende de tempo e de muita conversa. “Sustentar essa conversa com os filhos passa por aproveitar os pequenos dile-

mas que as crianças trazem da escola, utilizando o próprio cotidiano delas para discutir os valores familiares. É preciso debater, conversar e se colocar no ambiente das crianças. Por tudo isso, é difícil sustentar a convivência diária, e conheço poucas famílias que se dispõem a fazer isso”, afirma Rosely.

UMA CORRIDA DE REVEZAMENTO

Não é à toa que nem toda família empresária consegue encaminhar a transição de gerações, pois sem os laços construídos ao longo da vida, não há perenidade. Para a terapeuta Rosana Galina, a construção desses laços ainda precisa respeitar a individualidade de cada membro da família. “A formação das novas gerações não deve ser algo que formata, e sim algo que desenvolve e extrai do outro aquilo que ele pode oferecer”, comenta.

Para a especialista, o desenvolvimento da família empresária deve ser encarado como uma corrida de revezamento, em que cada geração carrega o bastão por algum tempo e então passa para o próximo. “Como em uma corrida, todos têm o mesmo objetivo, mas é preciso ter entrosamento para fazer a passagem do bastão. E quem recebe precisa estar preparado para receber”, compara.

Esse preparo é feito muito antes da passagem do bastão, com harmonia entre o que se quer transmitir e a capacidade que a nova geração tem para absorver o que é transmitido. “Não é somente absorver, é retrabalhar, pois cada pessoa é única e os valores precisam ser atualizados conforme o tempo passa, para lidar com uma sociedade que também muda”, afirma.

Para Rosana, é preciso separar a transmissão de valores e a continuidade dos negócios. Estar focado somente na perenidade da empresa cria uma prisão, não uma escolha. “Passar o legado não pode ser uma camisa de força, e sim a continuidade de algo que é importante, tanto para os mais velhos, quanto para os mais novos. Assim, cada um pode deixar sua marca e contribuir para a evolução da família empresária”, completa. ■

Do “manda quem pode” para o “vamos crescer juntos”

Entender os diferentes pontos de vista ajuda a solucionar conflitos e exige novas responsabilidades nas relações familiares

Viver é negociar dia após dia, em todos os papéis que exercemos. Foi-se o tempo em que ordens eram aceitas sem questionar e a intimidação funcionava no trabalho, na família e na sociedade. Atualmente, o mundo vem mudando do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” para “vamos crescer juntos”.

Para as famílias empresárias, isso muda tudo – e para melhor. “Projetos de crescimento exigem que conversas difíceis aconteçam. E para que os resultados dessas conversas sejam positivos, é preciso ter uma atitude de entendimento dos diferentes pontos de vista”, analisa Renata Bernhoeft, sócia da hoft.

Para ela, o modelo que não funciona é o de “jogar a granada e fechar a porta”, pois a ideia de tentar convencer todos os demais de que o seu ponto de vista é o único que está correto é uma receita para o fracasso. “Esse é um terreno fértil para conflitos”, diz Renata. “As famílias empresárias que apararam as arestas nas relações familiares, societárias e profissionais foram aquelas que saíram do poder hierárquico e passaram a entrar em redes de poder”, afirma.

Nesse modelo, o que existe é a clareza das responsabilidades de cada um, dentro do objetivo comum. A tradicional hierarquia é substituída pela capacidade de envolver todo o grupo em atividades e projetos para o bem coletivo. Mas, para isso, cada membro

da família empresária precisa desenvolver novas habilidades. “Negociar passa a ser cada vez mais importante, desde as decisões estratégicas e profissionais até a educação dos filhos”, explica Wagner Teixeira, sócio da hoft.

COMBATA O “EU DESISTO”

Para os consultores, quando a negociação passa a ser uma prática constante, cada pessoa entende que as decisões são tomadas em conjunto. E, para isso, é preciso dialogar, o que vai na contramão do isolamento trazido pelo modelo antigo de relacionamento, com claras barreiras hierárquicas, ou nos dias de hoje com os smartphones e computadores. “A família se esgarça quando as pessoas passam o jantar olhando para o celular em vez de

“Entender o outro e o efeito que você teve sobre a reação de alguém traz humildade e o entendimento de que todos temos muito a evoluir”

conversar. A união vem pelo diálogo, por mais que as conversas às vezes sejam difíceis”, comenta Renata.

E, com frequência, as conversas difíceis levam ao desejo de se omitir. Afinal de contas, parece ser muito mais simples “deixar para lá”. “Especialmente na adolescência, as discussões são tão frequentes que passa a ser mais confortável deixar cada um fazer o que quiser na hora em que quiser. Mas essa é uma omissão de responsabilidade que trará consequências sérias no futuro”, alerta Wagner.

Superar o sentimento de “eu desisto, faça como quiser” não é simples, mas é necessário. “Mesmo quando as conversas difíceis não acontecem, elas drenam energia, porque ferem os sentimentos das pessoas. Por isso, esses temas precisam ser abordados para que possam ser resolvidos”, recomenda.

Mas como fazer isso?

TODA CONVERSA É UM APRENDIZADO

Se a ausência de conversa gera isolamento e não resolve os problemas, é preciso encontrar uma forma de conversas que leve a uma solução. Para Wagner Teixeira, essas conversas acontecem quando cada um procura entender o ponto de vista do outro. “As discussões saudáveis exigem superar o desejo de imposição do seu ponto de vista. Cada um vai enxergar a situação

de uma forma diferente, então não é aí que está a conciliação”, analisa.

Se, em vez de tentar impor a verdade, cada parte da conversa falar sobre os sentimentos que teve, o efeito da conversa se amplia. “Reconhecer, compreender e entender o que levou cada um a agir dessa forma faz com que os gatilhos de comportamento fiquem mais claros, ao mesmo tempo em que ilumina os aspectos subjetivos”, comenta Renata Bernhoeft.

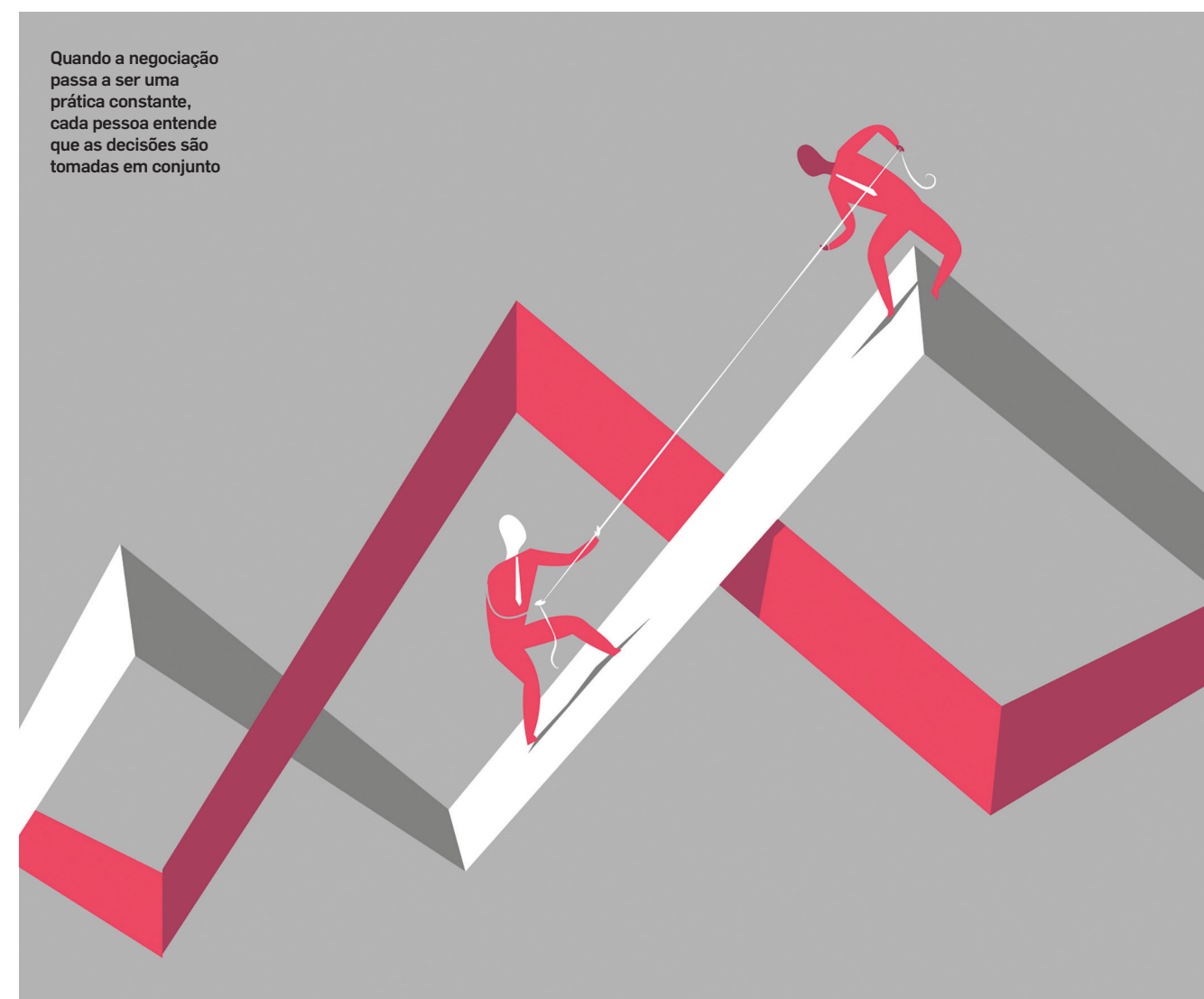
A consequência de sair do próprio ponto de vista e partir para os sentimentos é que a conversa passa a reve-

lar, na verdade, as características de cada pessoa e o efeito que elas causam em quem está próximo. E nesse ponto as barreiras ficam muito claras. “Esse processo carimba muita coisa, mostra que as pessoas não são perfeitas e que não são como elas mesmas imaginam ser. Isso inicia um processo intenso de aprendizado e autoavaliação”, explica a consultora.

O fruto dessas conversas, quando bem conduzidas, é o entendimento de que ninguém cresce sozinho. “Esse é um processo que derruba os muros e evita que se crie lados na família e suas

próprias histórias ou construa abismos em relação aos outros núcleos familiares ou gerações. Entender o outro e o efeito que você teve sobre a reação de alguém traz humildade e o entendimento de que todos temos muito a evoluir”, afirma Wagner.

“Quando temos uma mentalidade de exercer poder, de atacar ou nos defendermos, estamos em uma relação de conflito. As relações duradouras, porém, são construídas sobre o entendimento e os sentimentos. E elas só são construídas com diálogo e aceitação”, finaliza Renata. ■



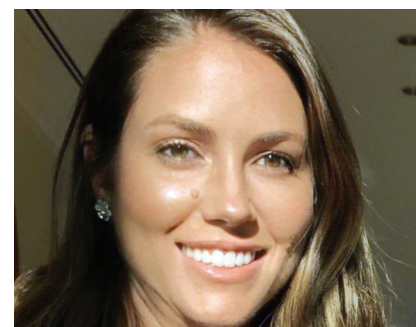
Felicidade para construir o futuro

Na Família Empresária Baumgart, valorizar a vocação pessoal deu um senso de propósito a toda a Família e todo o Grupo – e criou pessoas e negócios melhores

Em toda família empresária, o processo de transição é acompanhado por um dilema importante: será que cada membro da família se sente realizado? Será que seus objetivos pessoais combinam e reforçam a visão da família empresária? A experiência mostra que, quando todos os membros da família encontram uma forma de realização pessoal, o coletivo familiar sai fortalecido.

Um aspecto que se mostra ainda mais importante, em famílias que estão na terceira ou quarta geração, é o entendimento de que a realização pessoal não precisa se concretizar necessariamente dentro dos negócios da família empresária. É saudável, e desejável, que haja estímulo para que a felicidade pessoal venha independente da atividade no negócio.

É o que aconteceu na Família Empresária Baumgart, proprietária do Grupo Baumgart, pioneira e referência nos diversos setores em que atua.



“Percebi que tudo funciona muito melhor quando as ações estão alinhadas ao negócio, pois isso facilita o entendimento do propósito e dos valores que já estão na família”

KARIN BAUMGART SROUGI

O Grupo é formado pela Vedacit, Fazendas Reunidas Baumgart e pela Cidade Center Norte, composta pelo Shopping Center Norte, Shopping Lar Center, Expo Center Norte e Novotel São Paulo Center Norte. Conta também com a Trutec e a Neon. Além dos negócios, possui o Instituto Center Norte e o Instituto Vedacit.

“Desde muito jovem fui estimulada, pelo meu pai e minha mãe, a me desenvolver, independente do negócio familiar”, comenta Gabriela Baumgart, integrante da terceira geração.

O caminho que culminou em assumir a presidência do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, começou quando ela era ainda uma pré-adolescente. “Aos 11 anos me inscrevi em um acampamento internacional na Coreia do Sul. Fui exposta desde criança a um ambiente de curiosidade e desenvolvimento pessoal que sempre me estimulou a buscar novidades”, comenta.

Nesse caso, a liberdade de explorar foi impulsionada pelo fato de Gabriela não ser a filha mais velha em seu núcleo familiar: os irmãos ocupavam um lugar, já trabalhavam desde cedo com o pai nos negócios, enquanto para ela essa não era uma opção clara ou exigida. “Sempre pensei que minha carreira estaria fora dos negócios da família”, comenta.

Ela se formou em Direito e, pouco tempo depois, em Administração de Empresas. Advogou na área tributária, se casou aos 23 anos, foi mãe aos 24 e 26 anos. Sua vida parecia encaminhada. Só parecia... “Quando terminei o curso de Administração, ir para o negócio da família não passava pela minha cabeça. Mas percebi que não seria feliz como advogada e tinha que aproveitar melhor o meu olhar estratégico para negócios. Tinha acabado de ter filhos, então todo esse período serviu para repensar o que estava fazendo”, lembra.

A virada para uma nova fase veio do lugar mais inesperado possível: a



Cristina Baumgart: “tive muita abertura para experimentar e encontrei outros caminhos”

própria família. “Meu pai me chamou para trabalhar no Grupo, contrariando o que ele mesmo tinha pregado até então. E eu, que não tinha me preparado para atuar ali, e sim no mercado, resolvi topar o desafio”, lembra. “Foi um enorme aprendizado”.

Nos 18 anos seguintes, Gabriela Baumgart se tornaria uma personalidade marcante no setor de shopping centers, a ponto de ter sido a primeira mulher presidente do Conselho Deliberativo da associação do setor, a Abrasce (entre 2009 e 2011). Nos negócios da família, o projeto evoluiu para tornar-se a Cidade Center Norte, e ela avançou até a diretoria executiva. Trabalhando com pai, tios, irmãos e primos, aos poucos foi ficando claro que aquela estrutura não funcionaria de sua geração em diante. “Não conseguiríamos dar grandes passos se continuássemos daquela forma e, com a quarta geração crescendo, co-

meçamos a desenhar nossa jornada de governança”, conta.

Esse foi um processo que levou anos, criando competências para o negócio sem perder os valores, cultura e conhecimento da família. Em 2017, ficou decidido que nenhum membro familiar continuaria a ter funções executivas. Gabriela, sempre atenta às questões de governança, assumiu de vez uma posição que já vinha desenvolvendo nos anos anteriores: mentora e participante de Conselhos de Administração.

Hoje, Gabriela é conselheira de mais quatro empresas, atua em conselhos de distintas instituições, preside o Conselho de Administração do IBGC e levanta uma bandeira de promover a diversidade, indo além de questões de gênero. “Sempre fui muito ativista das causas femininas e fico muito feliz por ver que estamos evoluindo, embora ainda haja muito a fazer. E tenho buscado

promover outras formas de diversidade para gerar ainda mais valor para a sociedade”, afirma.

Na base dessa inquietude de participar de ambientes de alta gestão promovendo a causa da mulher e da diversidade, está a família de origem. “Sempre tive o apoio dos familiares para ir atrás do que era importante para mim. É por causa desse apoio e estímulo que hoje posso ajudar mulheres e famílias empresárias, compartilhando meu conhecimento e também aprendendo muito nesse processo”, comenta.

MESMA BASE, OUTROS CAMINHOS

Cada núcleo e cada membro de uma família empresária vive situações particulares. Por mais que os mesmos valores e conceitos sejam transmitidos para todos, existem variações, na personalidade e nas vivências que fazem toda a diferença. Cristina Baumgart, integran- ▶

te da terceira geração, formada em Direito com especialização em Marketing, atuou como empresária na área de saúde e bem estar e teve várias experiências diferentes fora do negócio da Família. “Meus pais sempre disseram que deveríamos ser felizes, acima de tudo. Então tive muita abertura para experimentar e encontrei outros caminhos”, comenta.

O que não significa que seu papel não seja relevante até hoje no âmbito societário. Bem pelo contrário. “Lembro que era pré-adolescente e ia com meu pai ver palestras sobre famílias empresárias. Foi um período que despertou o sentimento de fazer parte de algo maior e que continua até hoje”, diz Cristina. “Percebi que não precisava estar na gestão do negócio para fazer parte dele”.

Ela chegou a fazer um estágio no shopping da família durante a faculdade de Direito, mas percebeu logo que não era o que ela queria para sua vida. “Me entendi como alguém que queria estar mais próxima das pessoas do que dos negócios. Quando a família decidiu se afastar da gestão, para mim foi bastante tranquilo, pois não era algo que fazia parte do meu dia a dia”, comenta.

Participando ativamente da FBN e do Conselho de Família Baumgart, do qual foi presidente até 2022, Cristina tem um cotidiano focado nas questões de governança. Sua jornada pessoal a levou a ajudar outras famílias empresárias, focando nas esferas da família e da sociedade. Hoje compartilha sua trajetória com membros de outras famílias empresárias, e promove conhecimento a partir da troca de experiências, como fonte de realização. “Muito inspirada pelo trabalho da höft, que foi fundamental para a nossa governança, quero dar minha contribuição para o crescimento de outras famílias empresárias. E quanto mais escuto e aprendo, mais me encanto”, afirma.

UM OLHAR PARA O SOCIAL

A história de Karin Baumgart Srougi, irmã de Cristina, mostra que a conexão com as pessoas está no DNA da Famí-

lia Baumgart. Ela atuou por 10 anos em uma função executiva no Expo Center Norte, uma das empresas do Grupo Baumgart, mas em 2013 decidiu perseguir sua paixão: cuidar de causas sociais. “Eu já tinha uma ONG, a Educando para o Futuro, que trabalhava educação para a saúde no interior do País, mas era difícil lidar com o social e as funções executivas ao mesmo tempo”, comenta.

Em cinco anos, a ONG atendeu 20 mil pessoas em 13 estados. Esse foi o início de uma jornada de entendimento das questões sociais do país. “Quando eu era nova, queria mudar o mundo. Continuo tentando, mas de outra maneira”, diz. Se a Educando para o Futuro era um projeto mais pontual, realizado quando era possível, Karin decidiu ter um impacto mais duradouro, primeiro como investidora e depois, conectada ao negócio da família, com a criação do Instituto Vedacit. “Percebi que tudo funciona muito melhor quando as ações estão alinhadas ao negócio, pois isso facilita o entendimento do propósito e dos valores que já estão na família”, explica.

Esse alinhamento de propósito, negócio, valores e ação social avançou com o objetivo de melhorar a questão habitacional das famílias brasileiras e levou a própria Vedacit a ser certificada pelo Sistema Empresa B, tendo reconhecido seu esforço de não apenas mitigar efeitos negativos, mas sim de atuar com o compromisso de gerar impacto positivo colocando o propósito como o centro de seu modelo de negócios. Uma comunidade global de líderes que usa os seus negócios para a construção de um sistema econômico

Gabriela Baumgart: apoio da família foi fundamental para que ela buscasse o que considerava importante para sua vida



co mais inclusivo, equitativo e regenerativo para as pessoas e para o planeta. “Foi uma certificação que começou no Comitê de Sustentabilidade, como um passo da nossa trajetória de governança, e essa ideia foi abraçada pelos Acionistas, Conselho de Administração e disseminada muito bem pelo nosso Diretor-Presidente para toda a Organização. Hoje, as cláusulas do Sistema B fazem parte do estatuto social da Vedacit, o que me dá um orgulho enorme”, afirma.

Para Karin, cuidar do social é um valor presente na Família desde as primeiras gerações. “Todos temos, de alguma forma, essa semente que foi plantada pelos nossos avós, pais e tios. Minha irmã, Cristina, é super militante nas causas dela, temos primos fazendo trabalhos ambientais super interessantes, e procuramos todos fazer nossa parte para construir um mundo melhor”, conclui. ■

COOPERAÇÃO: A BASE PARA A FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Por Fábio Otuzi Brotto / Co-fundador do Projeto Cooperação e pioneiro em Jogos Corporativos e Pedagogia da Cooperação

Empresas bem-sucedidas desenvolveram, ao longo do tempo, uma espécie de trilha que ajuda a encarar desafios, bater metas e solucionar conflitos, ao mesmo tempo conciliando elementos que pareciam incompatíveis: produtividade e felicidade. Chegamos a essa conclusão depois de desenvolver, nos últimos 15 anos, a abordagem da Pedagogia da Cooperação.

Mapeando práticas de sucesso em empresas e no relacionamento entre as pessoas, conseguimos identificar os fatores que ajudam pessoas e grupos a se desenvolver e atingir a excelência. Esses fatores criam uma espécie de “design da cooperação”, que é colaborativo e permite o desenvolvimento de produtividade e felicidade.

Essa conjunção de fatores é ainda mais importante no universo das famílias empresárias, que fazem um claro casamento do trabalho com a vida pessoal. Ao mesmo tempo em que essa união pode ser uma vantagem competitiva, ela traz desafios que não se apresentam em organizações não-familiares.

Por isso, desenvolver competências colaborativas faz muito sentido, pois permite conciliar as relações familiares no trabalho, contribuir para que as pessoas gostem de estar juntas e permitir entregas com excelência. No universo das famílias empresárias, o exercício de competências colaborativas pode manter o campo harmônico em que as pessoas têm boa performance e, ao mesmo tempo, melhoram suas relações interpessoais.

Costumamos dizer que o desenvolvimento de competências de rendimento e relacionamento depende de 7 fatores:

- 1) **Saber se conectar:** estabelecer relações com as pessoas, reconhecendo a singularidade de cada uma delas, como se fosse um quebra-cabeças. Cada peça do quebra-cabeças precisa encontrar seu lugar e se encaixar para formar um todo uniforme.
- 2) **Saber cuidar:** quando reconhecemos que estamos todos conectados, entendemos que o que acontece com uma pessoa afeta todo o grupo. Cuidar de cada pessoa, para que ela se sinta bem no contexto da família empresária, é essencial.
- 3) **Saber compartilhar:** se os membros da família empresária estão conectados e cuidam do bem-estar uns dos outros, é mais provável que cada um se disponha

a compartilhar o que tem e o que não consegue fazer sozinho. É aqui que se exercita a vulnerabilidade, o que não costuma ser estimulado em culturas que ensinam a não demonstrar fraqueza.

4) **Saber confiar:** se estamos ligados uns aos outros e nos cuidamos, tecemos relações de confiança que devem ser cultivadas. A confiança de hoje não garante a confiança de amanhã: é preciso manter essa relação, a partir de pequenos passos que fortaleçam o entendimento e impeçam o surgimento de visões de competição entre os membros da família empresária.

5) **Saber cocriar:** nenhuma pessoa ou organização dá conta, sozinha, de toda a complexidade do mundo. É cada vez mais importante desenvolver soluções em conjunto – e para isso precisamos confiar uns nos outros, cocriando experiências e soluções. Nessa criação conjunta, encontramos soluções que funcionam para todos a partir da conexão das competências individuais.

6) **Saber cultivar:** uma vez criadas soluções em conjunto, é preciso cultivar o sentido de que aquilo pertence a todo o grupo – e que todos são importantes nessa criação. Engajar as pessoas e equipes depende de um sentido de pertencimento.

7) **Saber celebrar:** é preciso comemorar o que está sendo realizado. Em organizações não colaborativas, espera-se até o fim para saber se ganhamos, para então comemorar. E quando se perde, fica-se triste e ocorre a desvalorização da conquista do outro. Em uma cultura de cooperação, todos ganham juntos e celebram a vivência daquela jornada. Quando algo não funciona tão bem, celebram-se os aprendizados que melhoram a capacidade de fazer junto e, na próxima oportunidade, ter uma melhor performance.

Uma jornada colaborativa é uma evolução para a vida toda.

É uma mudança de cultura corporativa, pessoal e familiar. E, para que ela ocorra de forma orgânica, precisa partir da transformação dos hábitos e da cultura. Uma mudança que acontece de forma muito particular em cada empresa, mas de forma consciente, de dentro para fora.

Por isso, a criação de uma cultura de colaboração começa na própria organização e depende muito da organização dos gestores e da família, que precisam sustentar a decisão de agir de forma colaborativa, mesmo que o caminho seja mais longo e traga momentos difíceis.

“Uma jornada colaborativa é uma evolução para a vida toda que acontece de forma muito particular em cada empresa, mas de forma consciente, de dentro para fora”

É hora de repensar a sociedade

Mudanças na Lei 14.451 alteram os percentuais para a tomada de decisão nas sociedades limitadas. Saiba o que muda e qual o impacto nas famílias empresárias

Toda família empresária convive, em maior ou menor grau, com a necessidade de tomar decisões de forma negociada e consensada. A participação de diversos núcleos familiares ou sócios com participações diferentes naturalmente leva a debates sobre o melhor caminho a ser seguido e provoca a busca pelo consenso. Para alcançar o sucesso, toda a família empresária precisa caminhar junta.

As recentes mudanças na Lei 14.451, que alteraram o quórum necessário para a aprovação de decisões nas empresas

(veja quadro), fazem com que as famílias empresárias tenham que buscar um equilíbrio e, em alguns casos, reestruturar suas *holdings*. “Temos famílias empresárias em diferentes estágios, e cada uma é impactada de uma maneira diferente”, analisa Maria Elisa Verri, sócia da TozziniFreire Advogados.

Para ela, esse é um tema que ultrapassa o limite das sociedades limitadas e tem um impacto importante em todo o mercado. “As famílias empresárias têm uma relevância econômica muito grande e, por isso, questões societárias podem

acelerar a dinâmica de tomada de decisões, impactando investimentos e geração de empregos”, pondera.

Para Silvia Castro Cunha Zono, sócia da área Societária / Fusões e Aquisições da TozziniFreire, as mudanças na legislação equiparam sociedades anônimas - S/A e empresas limitadas - LTDA. “No passado, a organização do patrimônio em sociedade passava por uma decisão sobre que modelo adotar, pois havia uma diferença grande no quórum para tomada de decisões. Hoje, esse quórum é similar entre os dois tipos de empresas, o que tira complexidade e é positivo”, acredita.

PAUSA PARA ANÁLISE

Na opinião de Silvia, existem impactos tanto para quem está iniciando essa jornada quanto sobre *holdings* familiares existentes. No primeiro caso, é possível fazer o planejamento societário de acordo com o tipo de sociedade (limitada ou anônima) mais adequado para todo o negócio. Já no segundo, a modernização da lei exige uma revisão dos contratos à luz do ambiente de cada família empresária. “É a hora de fazer uma pausa para analisar o contrato social e o acordo de sócios para avaliar o impacto das mudanças da lei”, diz.

Nem todas as famílias empresárias notarão um impacto relevante com as alterações nos quóruns para tomada de decisão, mas este momento pode se tornar uma oportunidade de reforçar o



diálogo entre os núcleos familiares. “Se o diálogo não aconteceu na formação dos documentos familiares, esse é um excelente momento para realizar essa discussão, tanto na sociedade quanto na operação”, recomenda Fernanda Fossati, sócia de Governança Corporativa, Venture Capital e Planejamento Patrimonial na TozziniFreire.

Para a especialista, a grande vantagem de aprofundar essa discussão neste momento de mudança da lei é evitar judicializações no futuro. “Vemos isso acontecer quando não existem discussões sobre temas aparentemente sem conexão com o dia a dia do negócio. A questão dos quóruns, porém, é extremamente relevante para acelerar o desenvolvimento das famílias empresárias e, por isso, deve ser trabalhada”, comenta.

Segundo Fernanda, um bom exemplo é o caso de famílias que entendem que, em algum momento, um núcleo familiar assumiu mais ou menos poder do que

devia. “Este é uma grande ocasião para reequilibrar o poder de tomada de decisão e, com isso, pacificar questões que poderiam gerar tensão no futuro”, afirma.

O QUE MUDA NO DIA A DIA

No passado, quando a família adotava um sistema em que o controle acionário era exercido somente com 75% do capital, a opção clara era desenvolver uma sociedade limitada. Com as mudanças na Lei 14.451, essa decisão passará por outros

pontos. “Uma S/A é muito mais estruturada e regulada, enquanto uma sociedade limitada tem menos burocracia e obrigações com a publicação de dados para o mercado. As mudanças na lei abrem uma oportunidade para entender quais as vantagens e desvantagens de cada tipo de sociedade”, comenta Silvia Zono.

“Quando esse tipo de discussão é levado desde o início, a visão de futuro da família empresária para o negócio fica muito clara, e isso define um horizonte de atuação. Essa é a grande importância da discussão sobre o tipo de sociedade a ser adotado”, reforça Fernanda. O fato é que não existe uma única resposta, já que cada família empresária está em um momento e conta com uma dinâmica diferente. “É preciso entender o comportamento e a expectativa de cada núcleo familiar, alinhando essa conversa para que todos estejam na mesma página e saibam onde querem chegar como família empresária”, acrescenta Silvia. ■

O QUE MUDA?

A Lei 14.451 passou pelas seguintes alterações que impactam a tomada de decisão em sociedades limitadas:

ITEM	COMO ERA	COMO FICOU
Quórum para eleição de administradores não sócios	Totalidade ou 2/3 dos sócios	2/3 dos sócios ou maioria absoluta (50% + 1 voto)
Quórum para alterações do contrato social	75% do capital social	Majoria absoluta do capital social (50% + 1 voto)
Quórum para aprovação de incorporação, fusão ou dissolução	75% do capital social	Majoria absoluta do capital social (50% + 1 voto)



Grupo PMZ: desenvolvimento do time é essencial para garantir continuidade do crescimento

Questão de direção

Família Martins aposta em agilidade e relacionamento pessoal para aprofundar trajetória empreendedora do Grupo PMZ

Não é raro ouvir planos de startups que, impulsionadas por investidores, projetam anos de crescimento acelerado. O que é muito mais difícil é encontrar uma família empresária com quase 30 anos de mercado com uma segunda geração que se comporta como uma startup, ao mesmo tempo em que mantém seu DNA e os valores que a fizeram chegar até aqui.

A família empresária Martins, controladora do Grupo PMZ, maior rede de peças e pneus do Norte e Centro-Oeste do país, vem conseguindo aliar tradição, velocidade, valores e flexibilidade, para continuar em uma rota acelerada de crescimento. Tendo saltado de 49 lojas em 2018 para as atuais 74 – e com a expectativa de dobrar de tamanho nos próximos 3 anos – a família entende que será impossível avançar sem ter gente boa ao seu lado.

“Hoje, o maior gargalo para o crescimento de uma empresa são as pessoas, e por isso procuramos trabalhar muito forte o desenvolvimento do nosso time, mesclando pessoas de mais experiência e vivência com pessoas novas”, conta Felipe Martins, membro da segunda geração familiar e diretor administrativo do Grupo PMZ. Para isso, a universidade corporativa do grupo, com mais de 400 vídeos que alicerçam o plano de carreira

dos colaboradores, é fundamental.

“Aqui dentro, é normal alguém começar lá no estoque e, com o tempo, ir subindo na carreira. É algo que estimulamos e valorizamos”, afirma. Nesse processo, contar com um mentor mais experiente é essencial. E é algo que foi aprendido desde cedo. “Meu pai sempre foi muito preocupado com a perpetuação do negócio e, por isso, sempre nos orientou muito. Deu autonomia para decidirmos, mas sempre com muito diálogo. E isso embasa a cultura da família e do negócio”, comenta Felipe.

A mistura de autonomia, empreendedorismo interno e “senso de dono” começa, é claro, nos três irmãos que tocam o negócio. Além de Felipe, estão na gestão Rafael, diretor de expansão e TI e William diretor financeiro. “Estamos há mais de 20 anos no negócio e a transição para a nossa geração aconteceu de forma muito tranquila. Fomos formados aqui dentro e viemos nos ajustando ao longo do tempo, sem grandes choques”, comenta Rafael.

Para ele, essa postura de abertura para o diálogo e conversas constantes é uma das chaves para manter o ritmo de dobrar o faturamento a cada três anos, o que vem ocorrendo há décadas. “Vivemos a empresa todos os dias, assim como nosso pai fez. Aprendemos com ele a ter foco no crescimento e na perpetuação da família empresária”, conta.

AJUSTES DE ROTA? SEMPRE

Vindo de um histórico de crescimento acelerado, o Grupo PMZ desenvolveu uma cultura de agilidade e tomada rápida de decisões. “Sempre prezamos muito por sentar e discutir, para resolver logo o que for preciso”, comenta Felipe. Existem formalizações, mas sem uma estrutura engessada. “Equilibrar essa relativa informalidade para tomar decisões rápido e alinhar com questões de longo prazo depende muito de ter as pessoas certas, de dar autonomia para os gestores. É muito difícil de fazer, mas quando está na cultura acontece automaticamente”, explica.

Com isso, os diretores têm reuniões mensais com os principais setores do negócio, onde são discutidas metas, projetos e indicadores de desempenho. No dia a dia, questões pontuais são resolvidas por meio de conversas rápidas. “Quase todo dia nós três temos alguma reunião para tomar uma decisão sobre algo que não pode esperar”, conta Rafael.

Mas como arrumar tempo para resolver o que é urgente e, ao mesmo tempo, separar o imediato do que é estratégico? “Por mais que pareça caótico, organizamos as agendas para termos uma ou duas horas por dia para essas conversas. Isso precisa ser parte do nosso cronograma e exige uma preparação para acontecer direito”, comenta Felipe.

Com um histórico de dobrar de tamanho a cada três anos, o Grupo PMZ desenvolveu uma cultura de agilidade e tomada rápida de decisões

E essa preparação, como acontece com outras questões da cultura do negócio, começa nos sócios e se dissemina em toda a empresa. “Todo mundo precisa ter a maturidade de entender o que realmente é urgente e precisa do nosso OK. Quando temos um time maduro e com autonomia, algumas decisões eles tomam e avisam, outras levam para conversas no dia a dia e a maioria fica para as reuniões mensais de alinhamento”, explica o diretor administrativo. “A cultura veio construindo isso. No início todo mundo achava que tudo era prioridade, mas com o tempo foi

ficando claro o que poderia ficar para depois”, acrescenta.

Para William, esse ambiente de decisões rápidas, maturidade e autonomia é essencial para o sucesso. “Nunca abrimos outras frentes de negócio, sempre mantivemos nosso foco, e com isso estamos todos sempre aqui vivenciando e criando nossa cultura, que reflete nossos valores. É um modelo de gestão que aprendemos com o tempo e que faz a gente sentir muito a temperatura do mercado e como as pessoas estão agindo”, acredita o executivo.

A ESTRADA À FRENTE

Crescendo cada vez mais, mas mantendo os valores e desenvolvendo uma cultura que nasceu quando a empresa era bem menor, hoje o Grupo PMZ vem estruturando seu futuro com base em dois pilares. O primeiro é preparar os profissionais internamente para que sempre seja possível desenvolver os futuros líderes do negócio, já imersos na cultura e acostumados com a maneira como a família empresária se comporta.

O segundo aspecto é, desde já, pensar na sucessão familiar. “Nosso pai fez uma transição gradual, que foi concluída no ano passado, com sucesso. Já definimos as regras e o acordo societário para que a próxima geração esteja ainda mais preparada”, diz Felipe. Entre os pré-requisitos, uma mudança em relação ao que a atual geração viveu: será preciso ter experiência fora do negócio para depois atuar no grupo. “Não queremos contratar o sobrinho, e sim um profissional altamente qualificado que também conheça a fundo a cultura da família empresária”, esclarece Felipe.

Com esse mix incomum de família empresária que atua em um ambiente de decisões rápidas e alinhamento total do time com os valores familiares (como ética, inovação, qualidade, segurança, foco no resultado e objetividade), o Grupo PMZ vem pavimentando uma estrada de crescimento sustentado e expansão dos negócios. ■

Conhecimento como base para a sucessão

Curso Sucessão e Governança na Empresa Familiar ganha formato *online* e facilita o acesso às informações essenciais para a perenidade das famílias empresárias

A sucessão é um dos temas inevitáveis de toda família empresária – e é bom que seja assim, pois é um sinal de que a família e o negócio se desenvolveram, ao longo de décadas, e necessitam passar para um novo estágio. Por isso, quando os programas de educação da *hóft* passam por sua própria “sucessão tecnológica”, é hora de celebrar.

Desde os anos 80, a *hóft* estabeleceu a educação para famílias empresárias como um de seus pilares de atuação. Palestras, seminários, cursos de 2 ou 3 dias ou de longa duração, de 1 ano, em que se abordava tudo o que um sócio deveria saber sobre sucessão e governança, em formato presencial, no modelo aberto: atendendo várias famílias ou fechado: só para uma família. Desta forma, o modelo educacional da *hóft*, como ferramenta de sustentação e evolução dos projetos de consultoria, atravessou décadas.

“Um dos desafios de um curso presencial, seja ele aberto ao público ou fechado para uma família, é reunir pessoas que vivem em diferentes cidades do Brasil e do mundo. Convivemos por bastante tempo com esse desafio, mas nos últimos anos ficou claro que um modelo de ensino *online* e assíncrono ajudaria a diminuir o desalinhamento de informação entre os diferentes membros das famílias”, comenta Danyelle Claudino, sócia da *hóft* e coordenadora do curso “Sucessão e Governança na Empresa Familiar”.

O primeiro passo para esta transformação foi dado pela família empresária Gonzaga de Oliveira, da Frigol, que convivia com o desafio de equiparar o conhecimento dos sócios e familiares. “Temos pessoas muito heterogêneas na família, e percebemos que precisaríamos fazer um bom alinhamento de conhecimento”, conta Renata Fernandes de Oliveira Polete, membro do Conselho Familiar Societário. A primeira iniciativa foi feita em finanças pessoais, com um especialista no setor, em um formato presencial.

E então veio a pandemia, onde tudo mudou. A família pediu ajuda e assim nasceu o novo formato, “Percebemos que havia uma necessidade em transformar o modelo de educação da *hóft*”, afirma Danyelle.

DO LIMÃO, UMA BELA LIMONADA

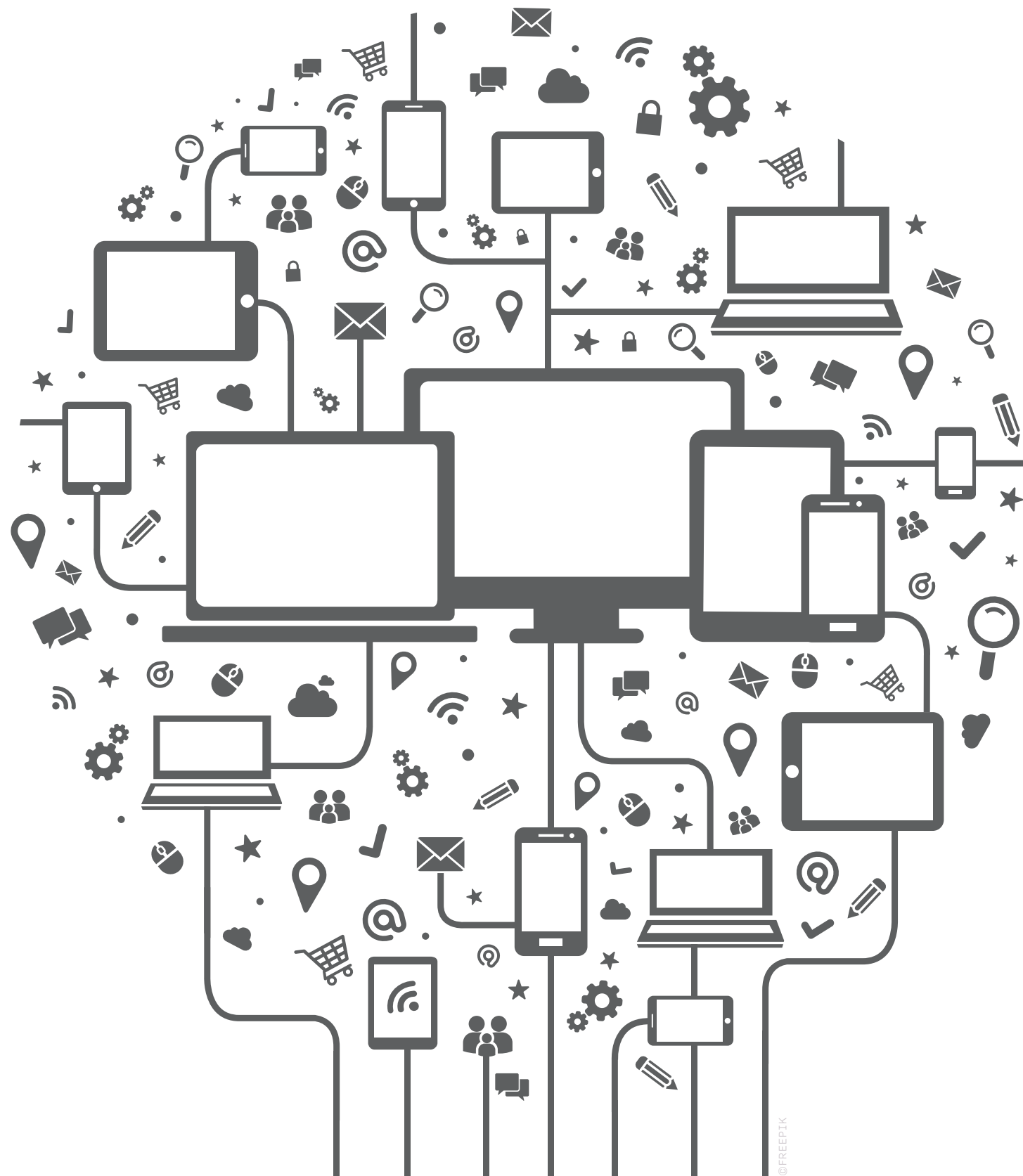
De um lado, a necessidade. Do outro, o conhecimento e a vontade de fazer acontecer. A *hóft* se comprometeu com a família empresária Gonzaga de Oliveira, da Frigol, em desenvolver uma plataforma de conteúdo digital, atendendo aos principais temas e unindo as demandas de outras famílias empresárias. “Como a *hóft* conhecia nossos desafios, se ofereceu para embarcar conosco nessa jornada”, conta Renata.

A iniciativa logo agregou outras famílias empresárias, que enfrentavam os mesmos desafios e se tornaram co-fun-

dadoras do projeto: Cecil, Frigol, Nordeste, Panco, Resegue, Santa Vitória e Ubyfol, que estão acelerando seu conhecimento e transformando suas relações familiares e societárias com os aprendizados obtidos. Inclusive oferecendo o programa para suas redes de relacionamento e interação.

Para a família empresária Gonzaga de Oliveira, por exemplo, a experiência tem sido muito positiva. “O modelo *online* agiliza muito a formação das pessoas. Somos 35 adultos na família e é muito difícil, quase impossível, encontrar uma data em que todos possam se reunir em um único lugar”, explica Marina Cacciolari de Oliveira Cançado, integrante do Conselho de Administração. “Com o curso *online*, temos a possibilidade de contar com os melhores professores e cada membro da família acessa o conteúdo conforme sua possibilidade e conveniência. É muito mais rico, pois conseguimos reunir grandes profissionais que talvez não pudessem se deslocar para um curso presencial”, acrescenta.

Na família, o modelo adotado foi o da “lição de casa”: é definida uma data para que todos os integrantes acessem o conteúdo de cada módulo, e então é marcada uma data para uma *happy hour* em que o tema daquele módulo é discutido. “Já passamos pelos primeiros dois módulos dessa forma e está funcionando. Conseguimos ter um conteúdo ▶



mais profundo e mantemos a discussão presencial, que é muito rica”, diz Renata.

Com esse modelo, o curso consegue envolver também as esposas dos fundadores, que estiveram mais distantes dos negócios e com atuação nos bastidores. “É uma oportunidade de deixar todos na mesma página e dar uma visão completa de como podemos crescer”, afirma Fernanda Cacciolari de Oliveira, membro da segunda geração.

Na família empresária Langone Cervetto, da Cecil Metais, o curso chegou em um momento de mudanças importantes. “Nos últimos anos, percebemos que precisávamos organizar a sucessão, pois a família em geral não estava muito próxima do negócio. Mas somos uma família unida que preserva nossas tradições. O que faltava era um direcionamento, que agora encontramos. O curso tem sido muito esclarecedor”, comenta Valéria Cervetto, membro da terceira geração.

Para Francesco Cervetto, membro da quarta geração e caçula da família,

Como cada módulo trata de um tema diferente, é possível realizar o curso em qualquer ordem, de acordo com a conveniência de cada um.

participar do curso tem feito ele entender para onde caminhar. “Hoje tenho muito mais entendimento, pois percebi a importância disso, não só para mim, mas para a perenidade de toda a família”, afirma. “É um processo que estamos percorrendo, não vamos acordar amanhã com todas as respostas. Mas agora sabemos que o processo é de todos nós e temos que caminhar todos juntos, avançando um pouco por vez”, acrescenta Patrícia Cervetto, irmã de Valéria.

NO MEIO DO CAMINHO TINHA UMA PEDRA...

Por mais que décadas de experiência façam com que a base de conhecimento da hóft seja bastante ampla, o formato do

curso *online* traz novos desafios. “Uma coisa é ministrar um curso presencial, que é dinâmico e tem muita interação. Outra é passar o conteúdo *online*, e assíncrono, sem o *feedback* imediato da audiência. Encontrar o tom certo foi o grande desafio”, comenta Danyelle Claudino, da hóft.

Um desafio que foi vencido durante um período de grandes transformações para todos: enquanto o mundo aprendia a trabalhar *online* em meio à pandemia, era preciso transformar a didática presencial em digital. “Fazer esse processo engrenar demorou um pouco, mas conseguimos traduzir o conteúdo dos cursos presenciais para a plataforma digital, utilizando vídeos curtos,

podcasts, infográficos e materiais complementares, para facilitar a interação e proporcionar mais clareza do que queremos transmitir, aproximando os familiares”, explica a sócia.

RESULTADOS EM POUCO TEMPO

Superados os desafios, o novo modelo vem se mostrando um sucesso. “Famílias que têm participado do curso *online* estão adorando a dinâmica, dizem que facilita o aprendizado e a revisão de conhecimento”, diz Danyelle. Como cada módulo trata de um tema diferente, é possível realizar o curso em qualquer ordem, de acordo com a conveniência de cada um. Essa flexibilidade faz a dinâmica ser muito mais interativa.

Um bom exemplo de como a dinâmica *online* reforça o conhecimento e traz novas informações acontece na família empresária Resegue. “Vínhamos buscando cursos e conhecimento sobre governança, que era algo novo para nós. Aderimos ao curso *online* porque tínhamos essa angústia de es-



tarmos preparados para o futuro, de saber o que fazer se alguém faltasse”, comenta Marta Resegue, membro da segunda geração.

Para ela, o fato de o curso ser muito amplo é uma grande vantagem. “Ele é muito abrangente, trazendo o comportamento, a família, as várias esferas de atuação. Entender melhor como essas instâncias trabalham vem confortando e abrindo possibilidades para nós, com

mais tranquilidade e segurança”, afirma.

“Chegamos como herdeiros e não temos conhecimento profundo sobre muitas áreas, como as questões jurídicas ou os modelos de Conselho de Administração. O curso nos dá entendimento de tudo isso e abre nossos horizontes”, acrescenta sua irmã Julia Resegue.

O patriarca da família, Alberto, acredita que a participação no curso tem trazido uma evolução importante para a família. “Passamos por muitas situações que são apresentadas no curso, mas muita coisa é novidade. Isso faz a gente abrir os olhos e nos estruturar melhor”, diz. Para sua esposa Monica, a participação no curso tem ajudado a envolver os netos nas questões do negócio. “Estamos entendendo que podemos introduzir, gradativamente, o que acontece no negócio, de uma forma mais natural, para que eles se sintam incluídos. O curso nos dá ferramentas para pensar o negócio e a sucessão de uma forma diferente. Está sendo muito importante e elucidativo”, completa. ■

TUDO SOBRE O CURSO

SUCESSÃO E GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR

O curso *online* Sucessão e Governança na Empresa Familiar é uma ferramenta para as empresas familiares se transformarem em famílias empresárias. Representa o aprimoramento do programa de educação da hóft, que surgiu em 1980, para um mundo digitalizado e global. Essa configuração chega como um novo canal de conteúdo, que diminui a distância entre os membros das famílias empresárias e facilita o acesso ao conhecimento.

Objetivos

- aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica da empresa familiar nos três sistemas: família, patrimônio e empresa;
- compreender os desafios da continuidade que envolvem a transformação de uma empresa familiar em família empresária;
- estimular o desenvolvimento contínuo, o senso de responsabilidade e a clareza sobre direitos e deveres dos membros da família empresária;
- proporcionar conteúdos técnicos e comportamentais na perspectiva societária;
- ampliar conhecimento e incluir os diversos públicos da família empresária: fundadores, sócios, familiares, conselheiros e executivos.

Módulos

O programa é composto por 7 módulos, abrangendo temas relevantes dos sistemas família, patrimônio e empresa; e ministrado por uma equipe multidisciplinar de especialistas. São mais de 130 aulas em diferentes formatos, como videoaulas, podcasts, infográficos e materiais complementares:

Módulo 1: Compreendendo a empresa familiar

Compreender a dinâmica das empresas familiares, suas particularidades e as razões para falar sobre a sucessão, compreendendo seus diversos públicos, bem como, seus pontos de vista.

Módulo 2: Direito de família e societário

Planejamento societário e sucessório, tipos de empresas existentes, sua estrutura e governança no aspecto legal.

Módulo 3: Gestão empresarial

Leitura e análise de informações financeiras na visão do sócio, instrumentos como o balanço patrimonial e DRE, além de fatores econômicos que podem afetar os negócios.

Módulo 4: Planejamento da sucessão e continuidade

Análise dos modelos para a construção do protocolo societário para a continuidade e desafios para planejar os distintos campos da sucessão, com enfoque na sucessão executiva.

Módulo 5: Capital humano e visão

Origem da empresa, seu DNA, como base para a visão e direção estratégica e o alinhamento com seu capital humano na gestão e na governança.

Módulo 6: Principais estruturas para a continuidade

Governança na família empresária, o conceito da governança visível e invisível, estruturação nos diferentes estágios de evolução, e uma entrevista com um experiente conselheiro de administração independente.

Módulo 7: Sucessão e continuidade na prática – histórias de sucesso

Famílias empresárias inspiradoras compartilham suas histórias e aprendizados ao longo deste processo.

COMO ESCOLHER O MELHOR PARCEIRO FINANCEIRO?

Por Valeria Milani, head of sales e desk head da UBS Consenso

O cuidado com a rentabilidade e com a garantia de segurança para o futuro do patrimônio pessoal e familiar pressupõe a tomada de algumas decisões. Entre elas, está a escolha do melhor parceiro financeiro. Logo nas primeiras reuniões com nossos futuros clientes, percebemos que essa é uma decisão que gera muitas dúvidas, principalmente porque, de maneira errada, há uma frequente comparação entre o trabalho que realizamos como Multi-Family Office e o que é oferecido por outras empresas do mercado financeiro que atuam na gestão de recursos de pessoas físicas e famílias.

É preciso reforçar, antes de qualquer coisa, que não existe modelo certo ou errado, mas é importante saber as diferenças para poder escolher melhor. Existe espaço no mercado para todas as modalidades, porque existem investidores com experiências e capacidades diferentes.

Nesse sentido, comparar os serviços de um Family Office ao trabalho de um Private Banking tradicional, de uma Asset Management, de um agente autônomo ou de uma corretora não é correto. Podem até parecer propostas similares, mas são muito distantes na forma e no produto final. Por isso, o importante é alinhar interesses entre cliente e parceiro, precificar o trabalho oferecido da forma correta e, a partir daí, escolher o modelo mais adequado.

No processo de escolha, vale destacar que é preciso ir além da discussão sobre as diferenças regulatórias, importantes principalmente do ponto de vista da responsabilidade que cada empresa tem em relação à decisão de investimentos. É preciso entender qual é a orientação dessas empresas em relação ao modelo de negócio que cada uma pratica.

Para isso, é preciso que o investidor tenha em mente alguns questionamentos fundamentais: qual a forma de remuneração do parceiro financeiro? Quais os ganhos para o parceiro na gestão de recursos, considerando as taxas de administração e performance? Quais as comissões de venda para o parceiro referentes a produtos próprios ou de terceiros (fundos, produtos estruturados, etc)? Quais são as cobranças relacionadas à execução de transações financeiras? E, principalmente, se há (ou não) transparência na forma de remuneração do parceiro.

Essas questões - e suas respostas - vão evitar um desalinhamento entre as carteiras de investimentos e o perfil dos investidores. São informações de grande relevância que podem impedir

alguns problemas muito comuns no futuro, como incompatibilidade de perfil e estratégia, diferenças nos objetivos de investimentos, prazos e, principalmente, capacidade de absorção de riscos.

Para se ter uma ideia da importância dessas informações na hora de decidir qual o melhor parceiro financeiro, considere, por exemplo, a possibilidade de um conflito potencial de interesses entre o investidor e o parceiro financeiro. Ou seja, situações em que o que eleva a expectativa de rentabilidade do investidor não é exatamente aquilo que aumenta a remuneração do parceiro. Como saber se os interesses do investidor serão privilegiados nessa equação?

Para ter clareza sobre essa situação, será necessário observar se o parceiro será remunerado com base no patrimônio que está sob gestão - o ideal é que ele seja remunerado à medida que sua carteira evolui. Além disso, analisando o ganho do parceiro em relação à performance alcançada, é preciso que haja um mandato claro sobre a tolerância de risco do investidor. Caso contrário, o gestor pode correr riscos excessivos, uma vez que participa da performance positiva e não da negativa. O investidor também precisa ficar atento à remuneração do parceiro referente à comissão de vendas que os “estruturadores de produtos” pagam. Esse modelo costuma funcionar para investidores experientes, que sabem analisar os produtos que estão investindo.

Outro ponto importante na equação do conflito de interesses é o que o seu parceiro vai ganhar na execução das ordens de investimentos. Vale lembrar que os fees de execução são comuns no mercado, mas precisam ser acompanhados para evitar que seu parceiro ofereça oportunidades que tenham como objetivo o giro da carteira, aumentando o número de transações e, consequentemente, a sua remuneração.

O fato é que surpresas desagradáveis por desalinhamento de propostas, formas de gestão de recursos e precificação de serviços no mercado não são raras. Somos testemunhas, diariamente, dessas situações com novos clientes no Multi-Family Office e muitas dessas situações têm impacto financeiro para os investidores.

Como diz o ditado, o combinado não é caro. Fazer o dever de casa antes da contratação do parceiro financeiro, entendendo qual o papel e modelo de atuação adotado, permite que a parceria seja construtiva no objetivo maior, que é a rentabilidade e a perpetuação do patrimônio familiar.



Em busca do melhor?

Brazil Best for UHNW Individuals

Descubra como o melhor wealth manager do Brasil, eleito pela Euromoney em 2023, pode ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

EUROMONEY
PRIVATE BANKING 2023
BRAZIL
BEST FOR ULTRA HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS



No Grupo Lwart, sucessão envolveu repensar a estratégia e a governança do negócio e da família empresária



Uma sucessão diferente

No Grupo Lwart, a passagem de bastão para a terceira geração não seguiu os caminhos tradicionais. E nem por isso deixou de acontecer com sucesso

Em nove entre 10 vezes, a sucessão executiva é sinônimo de passar o bastão para que uma nova geração dê continuidade ao legado e inspire a família empresária a alcançar novos horizontes. Mas, de tempos em tempos, um processo de sucessão acontece de maneiras diferentes, trazendo novas lições para o ecossistema de negócios.

No Grupo Lwart, a dedicação aos

processos de transição trouxe um importante aprendizado: a troca de comando é apenas um passo central num processo de longo prazo, que vem acontecendo ao longo de décadas. Foi assim, por exemplo, com Carlos Renato Trecenti, membro da segunda geração da família. Atuando nas empresas do grupo desde 1995, em 2009 ele assumiu a posição de CEO, substituindo seu pai. Dez anos mais tarde, ele deixou a posi-

ção executiva para se tornar presidente do Conselho de Administração – que hoje, curiosamente, tem apenas ele como membro familiar, ao lado de 5 conselheiros independentes.

Em 2018, o Grupo Lwart vivia um momento de grandes decisões estratégicas relacionadas ao plano de multiplicar por seis o tamanho de seu negócio de celulose, a Lwarcel. Na fase final do processo, a família decidiu vender o que era na época seu maior negócio e permanecer com a Lwart Lubrificantes – hoje Lwart Soluções Ambientais.

“Foi uma decisão inesperada, pois não pretendíamos vender a Lwarcel e sim buscar um parceiro”, comenta Carlos Renato. Na busca por potenciais sócios, surgiram questionamentos importantes

sobre qual seria a melhor estrutura para o futuro, e como ficaria a governança com a entrada de um sócio majoritário. “Na reta final, optamos por vender 100% do negócio para a empresa que seria nossa sócia e saímos da operação. Para nós, fez sentido encerrar um ciclo da família empresária e começar a pensar nos ciclos seguintes”, conta.

Se essa decisão resolveu uma questão de governança e direcionamento dos negócios, fez com que outros pontos tivessem que ser discutidos. Até então, o Grupo Lwart contava com a figura de um CEO, numa estrutura que reunia as áreas comuns a todos os negócios (como RH, comunicação, financeiro e TI) e os diretores gerais das empresas eram responsáveis pelas áreas operacionais dentro do foco de cada negócio. Agora, somente com um negócio “dentro de casa”, a decisão foi incorporar as áreas não operacionais à Lwart Soluções Ambientais.

Com isso, Thiago Trecenti, único membro da terceira geração da família na operação e até então diretor-geral da Lwart Soluções Ambientais, tornou-se a escolha natural para a posição de CEO. “Não foi exatamente uma sucessão do mesmo cargo, pois mudamos a estrutura e a transição foi, na prática, muito suave”, comenta Thiago. Ele havia começado a trabalhar no Grupo em 2005, tendo sido o primeiro e único membro da família, até agora, a atuar no negócio desde que a governança foi estruturada e que regras de entrada foram definidas.

Para ele, esse foi um processo muito natural. “Claro que foi desafiador assumir uma série de novas áreas que não estavam no meu guarda-chuva e ter mais gente debaixo dessa estrutura. Mas como já convivíamos no dia a dia, foi muito mais uma questão de mudar a forma do relacionamento do que ter que criar um entrosamento”, afirma.

UM CHAPÉU PARA CADA MOMENTO

Na atual estrutura, Thiago exerce dois papéis diferentes, e potencialmente conflitantes. Ao mesmo tempo em que ele é

o CEO da empresa, seu núcleo familiar é acionista do negócio. Nesse momento, ter uma governança clara, estabelecida ao longo de décadas, faz toda a diferença. “Ao longo de anos, todos aprendemos a respeitar nossos chapéus, respondendo de acordo com a instância com que estamos atuando”, afirma Thiago.

Assim, ele precisa olhar para o negócio e preservar o que é importante para a gestão, mas sem deixar de lado as questões de longo prazo relacionadas à sociedade. “Nos últimos 4 anos, desde que passamos para essa estrutura, tenho conseguido diferenciar bem meus papéis, pois uma coisa é discutirmos questões de negócios com o Conselho de Administração, e outra é desenvolver novas ideias e projetos no Conselho de Sócios”, comenta.

Para evitar qualquer dúvida, ele utiliza seu chapéu de executivo na maior parte do tempo. “Minha equipe sabe que, em determinados momentos, não posso falar de certas coisas que são tratadas na sociedade. Como eu já vinha nessa trajetória há mais de 10 anos, a experiência e a convivência com o time e com a família aparam qualquer aresta e conseguimos ter

um relacionamento harmonioso”, afirma.

Para Carlos Renato, essa harmonia veio com o tempo. “Tivemos o privilégio de fazer sucessões graduais, com processos longos de passagem de bastão que trouxeram um grande aprendizado e permitiram que tudo acontecesse sem choques”, explica. “Quando isso acontece, a transição é muito mais suave, mesmo que a estrutura do negócio passe por grandes transformações”, afirma.

Com a transição executiva já consolidada, é possível pensar no futuro com calma. “A governança ajuda muito nesse sentido, pois podemos discutir a sucessão no Conselho de Administração de forma mais racional”, diz Carlos. Sem outros membros da família na gestão do negócio, parece natural que os próximos líderes das empresas do Grupo Lwart não tenham o sobrenome Trecenti. “Até agora, com pessoas da família, ficava claro que a cultura seria transmitida, mas na próxima sucessão será preciso garantir o alinhamento dos valores. Acreditamos que, hoje, temos uma estrutura que permitirá formar os novos líderes do negócio com os mesmos alicerces que desenvolvemos na família”, acredita Thiago. ■



Thiago Trecenti, CEO: experiência e convivência com o time e com a família aparam qualquer aresta

Mudar para manter a força

Frigol avança em práticas de governança para se aproximar do modelo de companhia aberta, mas sem perder os valores de origem dos fundadores

A evolução de toda família empresária passa por estágios decisivos. Um deles é a transição do papel do fundador, ou fundadores, que passa de posições operacionais para papéis estratégicos, normalmente ocupando assento nos Conselhos de Administração. Em cada família o desenvolvimento deste processo é único, mas em muitos casos chega o momento em que a gestão passa a ser liderada por executivos não-familiares.

No caso da Frigol, quinta maior empresa de proteína bovina do Brasil, esta transformação vem acontecendo desde 2015. Até então, Djalma Gonzaga de Oliveira, um dos cinco fundadores da companhia, e historicamente o Presidente Executivo, passou a ocupar também a presidência do Conselho de Administração. “Estamos desenvolvendo nossa governança já há um bom tempo, e nessa época nosso Conselho de Administração contava com os 5 sócios-fundadores, embora já pensássemos em ter conselheiros independentes”, comenta.

Em paralelo, a família empresária constituiu um grupo de trabalho, composto por membros da primeira e segunda geração da família, e deu origem ao Conselho Familiar-Societário. Sob o novo enfoque, de acionistas responsáveis, este fórum possibilitou rever, de forma estruturada, a composição do Conselho de Administração, propondo a entrada de

membros da segunda geração e de conselheiros independentes.

O primeiro passo para que a liderança da gestão se tornasse não-familiar foi dado internamente, promovendo um dos vice-presidentes à época. Djalma deixou de ocupar as duas presidências, separando os papéis de gestão e governança. “A ideia era que ele desenvolvesse um projeto de 10 anos, mas em 2019 ele decidiu sair”, comenta Oliveira. Foi a hora de colocar em prática a nova composição da governança corporativa.

Quando foi convidado a ser conselheiro da Frigol, Eduardo Miron tinha finalizado um ciclo de uma década na Marfrig e, como milhões de pessoas, estava em isolamento social por causa da pandemia. “Foi um momento de fechamento de ciclo e estava pensando no que faria a partir dali.



Para Djalma Gonzaga de Oliveira, presidente do Conselho de Administração, evolução da governança alia organização e oportunidades

Fui então procurado por um *headhunter* que me falou da história da Frigol e de sua intenção de acelerar a governança buscando conselheiros independentes. Gostei da oportunidade”, comenta.

Em poucos meses, foi ficando claro que havia uma barreira de interação entre o Conselho de Administração e a gestão, o que dificultava o desenvolvimento da empresa em um período bastante delicado, ainda durante a pandemia. Em 2021, o próprio CA decidiu substituir a liderança executiva.

“Sondamos o mercado e acabou surgindo a ideia de fazer uma proposta para o Miron assumir a posição de CEO. Afinal de contas, procurávamos alguém que conhecesse nosso jeito e que tivesse grande experiência de gestão em nosso

Para Eduardo Miron, o maior desafio é calibrar a velocidade das transformações

setor”, comenta Oliveira. “Foi uma surpresa para mim, mas não me preocupava em estar em uma “empresa de dono”, pois conhecia os desafios que essa interação traz”, comenta Miron.

O que o levou a aceitar a proposta foi a possibilidade de crescimento. “A Frigol queria se consolidar como uma empresa líder entre as não listadas na Bolsa, que são as gigantes do setor. Já tinha dito, nas reuniões de Conselho de Administração, que se tivéssemos a convicção de querer entrar no processo de consolidação e nos envolver com o mercado financeiro, teríamos uma grande possibilidade de crescimento”, acrescenta.

PÉ NO ACELERADOR

Para Oliveira, a ida de Miron para a liderança executiva fez com que a empresa tomasse novos rumos. “O Miron é muito atuante e criou uma dinâmica com

o Conselho de Administração que tem funcionado muito bem. As ambições ficaram muito maiores”, comenta o Presidente do Conselho de Administração. Com a transição de Miron o Conselho de administração se renovou, mas mantendo a composição de sete membros, sendo 5 acionistas, numa mistura de primeira e segunda geração, e 2 independentes.

O preparo dos familiares para o papel societário e de governança, bem como o alinhamento entre a governança e a gestão, fortaleceram o foco em desenvolver uma empresa com processos semelhantes aos de uma empresa listada, mesmo sendo uma companhia de capital fechado. Um posicionamento que trouxe mudanças na maneira de pensar e agir. “Fizemos vários movimentos para que as estruturas de governança fossem aperfeiçoadas e que a empresa ganhasse visibilidade no mercado. Temos sido chamados ou par-

ticipado do mercado de forma mais ativa e contamos agora com um processo de comunicação externa mais estruturado, que nos apresenta de uma forma mais profissional e positiva”, exemplifica.

O objetivo de crescer e se tornar um consolidador do médio mercado de proteína animal colocou a empresa nos holofotes do mercado de capitais. Em 2022, a Frigol fez sua primeira operação estruturada de longo prazo, levantando R\$ 100 milhões em Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA). “É um reconhecimento de nossa solidez, da excelência operacional que temos, e uma sinalização de que o mercado investidor está otimista conosco”, analisa Miron.

Contribui para essa percepção o fato de que a Frigol realiza auditorias trimestrais em suas contas, e vem ampliando o apoio às comunidades que estão no raio de atuação de suas unidades. Essas mudanças são benéficas, mas não acontecem sem dificuldades. Especialmente em relação à velocidade da transformação. “A família sabe que as mudanças são necessárias, mas também entende quando algo pode estressar o ambiente e criar um efeito indesejado. Nosso grande desafio é ajustar esse ritmo, e isso cria debates entre a gestão e o Conselho de Administração”, comenta Miron.

Outro tema importante nas discussões é a entrada em novos ambientes, como o mercado de capitais e os compromissos que precisam ser assumidos pela família empresária e seus representantes na governança. “Como a cultura ainda não está 100% estabelecida, é um processo que acontece um pouco mais lentamente, até pela preocupação em não deixar para trás o que garantiu o sucesso até hoje”, explica o CEO. Para Miron, é um equilíbrio delicado, em que é preciso agir com parcimônia para ser justo, explorar o potencial de crescimento e ser pragmático para tomar decisões importantes. “Nessa hora, negociação e flexibilidade são essenciais, tanto da minha parte quanto dos sócios. No fundo, todos queremos a mesma coisa – a discussão é sobre como chegar lá”, completa. ■

SUCCESSÃO EXECUTIVA: MUITO ALÉM DAS PESSOAS

Por Rosa Bernhoeft, fundadora da Alba Consultoria

A sucessão executiva é um imperativo estratégico que não pode ser ignorado pelas empresas. Especialmente nas famílias empresárias, esse é um tema delicado, pois se mistura com a sucessão dos aspectos de família e com o legado de gerações anteriores. Por isso, é uma questão que exige planejamento e muita sensibilidade.

Quando falamos em sucessão executiva, costumamos tratar de duas vertentes. A primeira é o fato de que a sucessão é uma forma de conservar o legado – não apenas o legado físico, que são os bens, mas também o que deixamos no coração e na mente das pessoas. Em empresas familiares, os executivos podem se tornar uma influência muito maior do que o valor que geram para os negócios: eles constroem vínculos que definem a cultura do negócio.

O segundo ponto é que a sucessão executiva não deveria se limitar ao olhar do fundador e de seus descendentes – precisa ser expandido para toda a liderança, em todos os níveis, também abrangendo os executivos não-familiares. Isso implica, para muitas famílias, numa quebra de paradigma, que exige uma visão de profissionalização com parâmetros de mercado, independente de onde venham os próximos executivos, sejam eles membros da família ou não familiares.

Não basta planejar a sucessão no principal cargo de comando do negócio: famílias empresárias duradouras enxergam a sucessão executiva nas distintas áreas e níveis, criando uma verdadeira cultura de continuidade.

Planejar a sucessão executiva vai muito além das pessoas. Esse não deve ser um momento de ruptura, e sim uma transferência de responsabilidades para quem comunga dos mesmos valores e propósito que levaram ao sucesso até ali. É preciso haver mecanismos de transferência de conhecimento e, especialmente, de valores. Certamente novos profissionais, familiares e não-familiares, imprimirão suas ideias e seu estilo de comando, mas a personalidade da família empresária não mudará.

O QUE LEVAR EM CONTA NA SUCESSÃO EXECUTIVA
Muitas empresas, no momento da sucessão executiva, procuram um perfil ideal que reflita o perfil de quem dirige atualmente

o negócio. Definir o perfil ideal de um líder vencedor é uma tarefa inglória, pois diferentes atributos, habilidades e variáveis do contexto é que levam ao sucesso. Nada garante que as pessoas possam ser bem-sucedidas e alguns atributos fundamentais incluem a capacidade de conectar pessoas e o desenvolvimento de valores e propósito sólidos.

Por isso, no processo de sucessão executiva (esse é um processo que deve ser desenvolvido continuamente, e não de forma pontual), é preciso avaliar se o profissional, familiar ou não-familiar, possui os atributos necessários para o crescimento futuro do negócio. Replicar o que funcionou no passado é limitante, pois uma nova fase da família empresária pode ser muito diferente da fase atual. Empresas têm ciclos de mudanças, e entender esses ciclos facilita o entendimento de quais atributos serão necessários.

Outro aspecto importante, especialmente no caso de executivos não-familiares, é entender se o profissional está comprando um pacote para sua carreira ou se ele entende a causa da família empresária. E mais, se adere a ela. Quando existe essa conexão ao propósito, o executivo preserva os valores de origem do negócio e, com isso, foca em resolver as questões que contribuem para a razão de existência da família empresária.

A família empresária, que pensa no processo de sucessão executiva, mantém um processo de educação contínua e valoriza seus recursos humanos, buscando sempre onde estão os potenciais líderes. Pelos indicadores que temos, 60% do sucesso de uma transição executiva estará garantida se o sucessor tiver mais de 15 anos de empresa, pois ele tem a cultura, a identidade e o vínculo de confiança. Nesse cenário, o principal desafio é motivar a postura de inquietude e desafio tão necessária para as mudanças de patamar, essenciais para a sobrevivência e o crescimento dos negócios.

É preciso mudar o paradigma: não se faz sucessão para preencher uma vaga, e sim para aumentar a capacidade de gestão e condução do negócio no futuro. Por isso, é preciso levar em conta, acima de tudo, qual é a obra que está sendo construída e o legado que desejamos preservar e transmitir, para então encontrar talentos que se unam em torno deste projeto comum.

“Não se faz sucessão para preencher uma vaga, mas sim para aumentar a capacidade de gestão e condução do negócio no futuro”

para todas as gerações

NA PERSPECTIVA DA CONTINUIDADE, AMPLIAMOS NOSSOS SERVIÇOS:



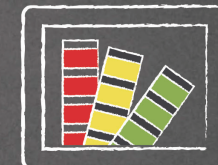
PROGRAMA INFANTIL

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



ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

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



MEMÓRIA FAMILIAR

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



As várias dimensões da sucessão

Cinco famílias empresárias, cinco lições de vida: conheça histórias de lutas, conflitos e sucessos na transição de gerações na gestão, sociedade e família

Nas famílias empresárias, a sucessão é um processo delicado. “Passar o bastão” para uma nova geração implica em reconhecer a passagem do tempo, abrindo espaço para que um novo grupo de pessoas tenha a oportunidade de levar adiante o legado da família, da sociedade e dos negócios.

Nem sempre esse é um processo simples, principalmente quando se trata da transição de um padrão histórico de sucesso, em geral de primeira para segunda geração, em que saímos de um modelo individual para um modelo coletivo. ▶

O fundador que tomava todas as decisões, passa por um período em que as decisões passam a ser em conjunto, pai e filhos. Um preparo para no futuro, no qual as decisões sejam somente entre os filhos. O choque pode ser grande. Afinal de contas, aquela empresa sempre teve o fundador presente – e agora isso muda.

O que nem sempre se percebe é que a sucessão não é somente na perspectiva do papel executivo, mas também em outras instâncias de governança. Seja no Conselho de Administração ou na esfera familiar-societária, planejar bem as transições e desenvolver uma governança sólida são pontos essenciais para o sucesso.

De alguma forma, as transições de geração sempre acontecerão, pois a passagem do tempo é inevitável. As famílias empresárias mais longevas compreendem esse desafio, e desenvolvem seu capital humano e sua governança, para que a transição ocorra de forma suave, planejada, preservando a cultura e os valores de origem.

A seguir, vamos trazer cinco histórias de sucessão, em três instâncias da família empresária. Nem todas são histórias de transições suaves, mas sim uma mescla de oportunidades e distintos perfis com planejamento, organização e visão de longo prazo. Na sua maioria, são feitas na prática, conforme o caminho é percorrido – o que torna ainda mais importante conhecer os desafios, os dilemas e as soluções de diferentes famílias empresárias.

REPETIR O PAPEL DO FUNDADOR PODE NÃO SER A RECEITA CERTA...

A história de Antonietta Cervetto na Cecil, empresa especializada na laminação de metais fundada por seu avô, é uma trajetória cheia de desafios. “Quando tinha meus 23, 24 anos, não tinha nenhuma expectativa de suceder meu pai no negócio”, comenta. Ela trabalhou muito tempo na controladoria da empresa e, quando Giovanni Cervetto, seu pai, chegou a uma certa idade, ficou claro que seria preciso organizar a sucessão.

Ela, caçula de 5 irmãos, era quem estava mais por dentro do negócio. Mas o

próprio fundador, que sabia da necessidade da mudança, parecia jogar contra. “Embora ele mesmo tenha iniciado esse processo de sucessão, começou a boicotar a transição. Ele tinha muita dificuldade em abrir mão do negócio. Batemos muito de frente, até que resolvi sair do negócio. Preservar a relação familiar era mais importante”, diz Antonietta.

Ela deixou o negócio familiar e, procurando manter o relacionamento com o pai, escreveu uma longa carta explicando como se sentia. Foi o que deu a eles a oportunidade de conversar e se acertar. “Foi uma conversa difícil, mas em que colocamos tudo em pratos limpos. Ele entendeu as inseguranças dele e vimos que não seria possível fazer

uma sucessão sem ajuda”, lembra.

Combinou-se um plano: ela faria um MBA e, na volta, o processo de sucessão começaria de uma forma estruturada. Entre 2002 e 2009, Antonietta acompanhou Giovanni em todas as áreas do negócio. Conhecia os processos comerciais e de produção e se envolveu diretamente nas áreas administrativa e financeira.

Ser uma espécie de sombra do pai fez com que o time tivesse com ela o mesmo tipo de relacionamento que tinha com o fundador. “Todo mundo vinha pedir autorização para fazer as coisas, sem autonomia para agir. E por muito tempo achei que era responsável por tudo na empresa e na família”, comenta.

Antonietta passou a cuidar da famí-

lia, do patrimônio e da empresa – uma experiência que ela mesma não recomendava para ninguém. “É muito estressante e é impossível fazer isso direito, porque é muita coisa para olhar. Mas, acabei centralizando demais”, conta. O falecimento de Giovanni em 2008, aliado ao fato de que Antonietta era a sucessora na liderança da empresa e sempre se cobrou sobre seus ombros. Um dos principais desafios da transição envolve reconhecer que ninguém terá a legitimidade do fundador, e é importante criar fronteiras entre a sucessão na gestão, e nos temas de família e patrimônio, pois são diferentes instâncias.

Mesmo entendendo que esse formato não funcionava bem, foi complicado mudar. A sucessão executiva, por exemplo, demorou a andar. Em 2016, sem discutir o assunto a fundo com a família, Antonietta instituiu um Conselho de Adminis-

tração, do qual era presidente, e contratou um executivo para a gestão do negócio. “Comuniquei meus irmãos e eles apoiaram, mas foi uma decisão errada”, conta.

Com o patrimônio da família colocado em risco por uma gestão que não entregava resultados, Antonietta reassumiu a gestão em março de 2019, mantendo também a presidência do Conselho de Administração. Nessa época, o relacionamento com os irmãos tinha mudado, com maior envolvimento societário. “Já estava fazendo reuniões regulares com meus irmãos, como sócios do negócio. Foi algo novo para todo mundo, porque meu pai nunca tinha prestado contas para ninguém e eu tinha, por muito tempo, seguido no mesmo ritmo. Foi um erro achar que conseguiria fazer tudo sozinha”, revela.

Aos poucos, a interação como sócios e o reconhecimento das limitações foram ajudando na formatação da governança

do negócio, da sociedade e da família. “Hoje as empresas da família são auditadas, formamos uma *holding* para a sociedade e estamos avançando para termos um executivo não-familiar”, na liderança do negócio, comenta. Foi criada uma estrutura em que Antonietta continua sendo CEO da Cecil, a empresa-mãe, e administra as áreas corporativas do Grupo, que também conta com uma *trading*, uma *startup* de nanopartículas de cobre e uma empresa de alumínio – uma forma de fazer uma transição e garantir a gestão do patrimônio enquanto a governança societária vem sendo trabalhada.

No fim de 2021 ela renunciou à presidência do Conselho de Administração, passando a posição para um conselheiro independente. Hoje, esse órgão conta com dois sócios familiares e três conselheiros independentes. Em 2024, Antonietta deverá sair da área administrativa da Cecil e se manter como CEO do Grupo. “No futuro sairei de vez da gestão, mas precisamos fazer aos poucos para que toda a governança esteja clara e os controles, bem organizados”, afirma.

Hoje, os 5 irmãos estão no Conselho de Sócios, onde discutem os resultados do negócio e as estratégias. “É muito importante que todos nós estejamos alinhados e todos tenham a visão do negócio, para contribuir com ideias, porque é o patrimônio que construímos”, afirma.

PLANEJAMENTO PRONTO PARA A IMPLANTAÇÃO

Na família empresária Bassi, da Açotubo, promover a sucessão é visto, hoje, como algo natural. “Queremos buscar a perenidade da empresa. Famílias empresárias têm uma visão de longo prazo, e isso passa pela sucessão. Não tem como chegar aos 100 anos se não houver a passagem do bastão para as novas gerações”, afirma Bruno Bassi, CEO da empresa e membro da segunda geração.

A iniciativa de fazer a transição de gerações veio dos três fundadores, Luiz, Ribamar e Wilson, os “cabeças brancas”, como eles mesmo se definem. Eles buscaram, ao mesmo tempo, dar espaço para a ▶



“É muito importante que todos nós estejamos alinhados e tenhamos a visão do negócio, porque é o patrimônio que construímos.”

MARIA ANTONIETTA CERVETTO

CEO DO GRUPO CECIL

segunda geração, que em algum momento precisaria assumir a gestão, e abrir oportunidades para a modernização das práticas e processos do negócio. “É uma discussão importante, que também abre espaço para os executivos que vieram crescendo. Hoje, 70% da liderança é a mesma que estava com a geração anterior, o que comprova a qualidade do que foi feito nas últimas décadas”, reconhece Bruno.

No caso da família Bassi, colocar o comando da empresa principal nas mãos da segunda geração, os “cabeças pretas”, também permitiu que as outras empresas do Grupo, a financeira e a incorporadora recebessem mais atenção. “Hoje, os fundadores se dedicam *full time* a esses negócios e contribuem, via Conselho de Administração, com os rumos da Açotubo”, explica o CEO. O Conselho de Administração, formado pelos fundadores e dois membros externos, se reúne mensalmente para detalhar as operações, planos e resultados. Além disso, semanalmente acontece uma reunião, entre os três fundadores e os executivos familiares, uma oportunidade de transmitir conhecimento e valores para a segunda geração.

A transição começou por iniciativa dos fundadores e foi organizada a partir de 2017. “Já recebi o bolo meio pronto”, admite Bruno, quando perguntado por que ele foi escolhido como sucessor. “Eles, os fundadores, tiveram as reuniões entre eles e ficou claro que o mais velho da segunda geração seria o candidato ideal”, acrescenta. Atuar há mais de 20 anos na empresa e conhecer a fundo o negócio também contribuiu, além do fato de que Bruno havia conquistado legitimidade junto aos membros de sua geração. “Tenho uma visão muito profunda da cultura e do negócio, pois vivi de tudo aqui”, diz.

Para Bruno, também nunca houve um questionamento de sua irmã, ou de seus primos, sobre sua liderança. “É um pouco de bênção divina acontecer de uma forma tão natural, mas dependeu de conseguir competências e habilidades ao longo do tempo”, diz. Ele sempre se preparou para cada cargo que assumiu na empresa, buscou aprender muito com os profissionais

que atuavam no negócio e encarou cada novo desafio como uma grande oportunidade. “Tem o frio na barriga que me impulsiona a fazer melhor”, diz.

Embora a ideia da transição já estivesse pacificada há algum tempo, o momento de mudança foi inesperado. “Quando surgiu a pandemia, achei que o tema da sucessão entraria em *stand by*, mas o que aconteceu foi o contrário: fiquei 100% na empresa para poder me comunicar rapidamente com o time, e os fundadores ficaram 100% do tempo fora, por causa da idade deles”, lembra.

Assumir a liderança no dia a dia como um CEO interino, aglutinando as equipes e fazendo a empresa atravessar um momento de muitas incertezas, deu a certeza de que Bruno estava pronto. “No final de 2020, quando as vacinas começaram a estar disponíveis, vimos que não faria sentido voltar ao modelo anterior se já queríamos fazer a transição”, diz. No final de 2020, uma cerimônia em formato híbrido, com a família reunida e os gestores da empresa em todo o Brasil conectados online, a transição foi oficializada.

“Se soubéssemos que a transição da-

“Precisei adquirir outras habilidades, pois a liderança tem um peso muito maior, com uma visão muito mais abrangente.”

BRUNO BASSI

CEO DO GRUPO
AÇOTUBO



ria tão certo, teríamos feito antes”, conta Wilson Bassi, um dos fundadores. “O Bruno tem todo o apoio da diretoria, que é formada por executivos não familiares, e tem nosso suporte no Conselho de Administração. É uma combinação vencedora”, acredita. Para Bruno, continua sendo um período de aprendizado. “Precisei adquirir outras habilidades, pois a liderança tem um peso muito maior, com uma visão muito mais abrangente. Um desafio diário é manter e desenvolver uma equipe integrada e motivada”, afirma o CEO.

Um ponto importante para ele é a postura dos fundadores. “Eles se afastaram do dia a dia e nunca mudaram decisões que eu tomei. Nunca me desautorizaram em nada, embora às vezes conversassem comigo sobre o que eu tinha feito. Isso

validou minhas decisões e continua me ajudando a crescer”, reconhece.

PREPARO PARA OS DESAFIOS DE CRESCIMENTO

Sucessor seu pai na liderança do negócio da família sempre esteve no radar de Hugo Garrote, e na expectativa de seu pai. Conforme ele crescia, o Grupo SSA, uma das líderes brasileiras na produção de aves para consumo, também se firmava – e seus caminhos pareciam conectados.

Entre querer e estar pronto, porém, existe uma distância. Tendo feito Administração de Empresas já com o objetivo de trabalhar no negócio da família, Hugo atuou por mais de 10 anos nas principais áreas da companhia. Começando pela produção animal, passou pelo marketing,

vendas para o mercado interno, vendas internacionais e *supply chain*.

Foi quando o tema da sucessão apareceu. “Em um dos trabalhos da hóft, discutimos a necessidade de alguém suceder meu pai no futuro. E eu era o único dos três filhos que tinha esse desejo”, afirma. Escolha única, tudo resolvido? Não. “Eu não queria estar naquela posição somente por ser o filho do dono e correr o risco de colocar 50 anos de história a perder. Era algo sério demais para arriscar”, comenta.

Para ganhar mais conhecimento e novos olhares, Hugo decidiu preparar-se com os mesmos padrões que gostaria de encontrar em futuros executivos, assim decidiu se candidatar a um MBA fora do Brasil. Convencer a família e vencer o difícil processo de admissão consumiu mais de um ano. Sua persistência, o apoio de sua esposa e da família, foram determinantes. Foi o que lhe deu bagagem para lidar melhor com bancos, com fornecedores e até mesmo com os comentários de bastidores. “Ficou claro que eu não estaria na empresa por ser filho do dono, e sim por mérito”, analisa.

Na volta ao país, assumindo o Administrativo-Financeiro, que na época reunia administração, finanças, contabilidade, recursos humanos, jurídico e TI, Hugo trabalhou para estruturar cada uma dessas áreas em uma nova diretoria. “Era o caminho para a expansão de um negócio que, em 2019, cresceu 35%, para R\$ 1,25 bilhão. Para crescer, precisávamos estar muito bem estruturados”, comenta.

Em 2020, a pandemia mudou muita coisa no negócio. E também a vida de Hugo. De março a julho daquele ano, José Garrote, pai de Hugo e fundador do Grupo SSA, não pisou na empresa. Com mais de 60 anos, estava no grupo de risco de uma doença até então sem cura e da qual pouco se entendia.

Com isso, toda uma nova geração que ocupava os cargos de gestão da empresa assumiu a direção. “Esse momento deu uma grande segurança para toda a família e para os executivos sêniores de que o time mais jovem estava pronto para assumir o desafio”, comenta Hugo. ▶

Era um momento importante não apenas pela pandemia, mas também porque o Grupo SSA flertava com a abertura de capital. A documentação para a entrada no Novo Mercado da B3 estava sendo preparada e, na adaptação da governança corporativa, o CEO, José Garrote, pai do Hugo, não poderia acumular os dois cargos de liderança, CEO e a presidência do Conselho de Administração.

A primeira sugestão foi chamar alguém de fora da empresa para o cargo de *chairman*, mantendo o fundador como CEO. José Garrote decidiu diferente: ele se tornou o presidente do recém-criado Conselho de Administração e passou a direção executiva para Hugo, no final de 2020. “Aconteceu antes do que eu imaginava. Meu pai está hoje com 65 anos e todos achávamos que ele continuaria por mais tempo. Mas ele percebeu que toda uma nova geração de profissionais estava pronta”, diz.

Refletindo sobre as transformações que a pandemia acelerou na direção do Grupo SSA, Hugo reforça a importância de uma sólida estrutura de governança, combinado com um preparo acadêmico e experiência profissional, para que tudo acontecesse de forma segura, mesmo que de forma inesperada. Além disso, a conquista de sua legitimidade perante os familiares, além dos executivos, foi fundamental. “Fizemos uma transição muito rápida por causa da pandemia, mas se nossa governança não estivesse muito bem estruturada, teríamos tido dificuldade em mudar”, afirma.

Embora a transição de gerações tenha acontecido antes das expectativas, ela vinha sendo preparada há tempos e, de certa forma, já fazia parte da cultura da família empresária. “Meu pai sempre foi muito descentralizador, nunca foi de cobrar ou de interferir em algo que já havia sido decidido por alguém. Ele sempre buscou trazer bons profissionais e confiava muito na equipe, dando liberdade para cada um trabalhar e gerando um grande senso de responsabilidade e dedicação – e isso hoje faz parte da cultura corporativa”, analisa Hugo.

A evolução do Grupo SSA não para aí. “Os valores que são nossos alicerces não mudam. É uma transição que representa continuidade, e não ruptura. Celebramos um passado que foi ótimo e nos capacitamos para crescer ainda mais. E isso passa por todo mundo, com uma cultura de aprendizado constante”, afirma Hugo. É um aprendizado que começa com ele mesmo. “Já passei por todas as áreas da empresa, mas preciso sempre desenvolver novas competências. E é assim que vamos continuar nossa trajetória”, completa.

EVOLUINDO DA GESTÃO PARA O PATRIMÔNIO

Leonardo Schneider forma há muito tempo uma dupla de sucesso com seu primo Fernando, à frente da gestão da Apsa. Ambos cresceram em trajetórias paralelas no negócio da família – Fernando com

um perfil mais operacional, Leo, como é chamado, mais institucional. Chegaram a compartilhar a presidência da empresa, com uma atuação conjunta em que cada um trazia suas forças e complementava a presença do outro.

Com a evolução do negócio, da sociedade e do patrimônio, esse modelo vem se transformando. Membros da segunda geração, o pai e o tio de Leo, ao longo de suas trajetórias profissionais, foram presidentes do Conselho de Administração e, mais tarde, do Conselho de Sócios. De certa forma, desbravaram um caminho para a geração seguinte.

“Por muito tempo, a família teve todos os ovos na mesma cesta, a Apsa, mas olhando o negócio e oportunidades de mercado, vimos a possibilidade de abrir novas frentes. E essa expansão foi crucial para atualizarmos o nosso Conselho de

Sócios”, comenta Leo, hoje à frente dessa estrutura de governança. Fernando, por sua vez, é o atual presidente do Conselho de Administração.

Para ele, essa atualização decorreu da transformação do negócio e da família. “Éramos uma empresa só, hoje temos várias frentes de atuação e somos sócios em outros negócios, tanto de forma majoritária quanto minoritária”, conta. Com isso, a família deixou de ser somente executiva ou empreendedora, para também se tornar investidora em outros negócios. “Precisamos redesenhar nosso acordo de sócios para lidar com essas questões e vimos que o Conselho de Sócios se tornou ainda mais importante para a família em nossa nova realidade”, afirma.

O olhar de Leo sobre o negócio da família precisou mudar, ir além, implicava em cultivar, para si e para todos,

a perspectiva do patrimônio. “Além de conhecer muito a operação da Apsa, que está caminhando bem, hoje preciso ter um olhar muito focado na governança. Saber o que significa ser sócio, conduzir os temas dentro da empresa e, ao mesmo tempo, acompanhar o que acontece no mundo para identificar oportunidades para toda a sociedade. São novas competências que continuo aprendendo, para trazer, para todos os sócios, novas possibilidades de crescimento”, comenta Leo.

Esse processo de aprendizado também é um processo de ensino. “Nas empresas das quais nos tornamos sócios, os gestores não têm a mesma percepção e conhecimento sobre governança. Com isso, podemos dar uma contribuição adicional, fruto de nossa longa experiência”, afirma.

Depois de percorrer uma jornada como colaborador, e depois executivo da Apsa, para ganhar espaços até chegar à co-presidência da empresa e dali para as instâncias de governança com uma visão mais estratégica, Leo Schneider acredita que a consistência é a base do sucesso. “A governança é muito presente em nossa família, pelo menos desde 1997, quando começou a ser estruturada formalmente. Construímos uma expectativa e um alinhamento claro entre a segunda e terceira gerações e passamos a enxergar um futuro muito além das fronteiras do negócio”, diz. A Apsa está em um processo de transição para um CEO não familiar, um executivo que tem uma carreira de mais de 20 anos na companhia e tem um grande alinhamento com a cultura familiar.

Com 51 anos, Leo Schneider poderia estar no cotidiano da gestão executiva, mas assumiu um papel que tem muita conexão com a perpetuação da família empresária. “Minha missão hoje é preservar o patrimônio e construir o futuro da família e da sociedade. É uma nova etapa em um processo dinâmico que vivemos há quase um século”, comenta. Completando 92 anos de Grupo, a família empresária não abre mão dos valores que a fizeram chegar até aqui, mas prepara os próximos passos que a levarão para o futuro.

LIBERAR PARA PROSPERAR

A imagem que se costuma ter de famílias de origem oriental, carrega atributos como visão de longo prazo, paciência e precisão. A trajetória de Ricardo Nishimura, presidente do Conselho de Administração do Grupo Jacto, é uma história que precisa ser vista ao longo de décadas para ser completamente apreciada.

Ricardo não foi uma pessoa que cresceu sempre dentro do negócio da família. Depois da faculdade, construiu uma carreira executiva em companhias fora da rota dos negócios da família, ao longo de treze anos. Foi somente em 2012, atendendo a todos os exigentes critérios para a entrada de familiares na gestão, que ingressou no Grupo Jacto, Assumindo a gerência comercial de uma das unidades ▶

“Eu não queria estar naquela posição somente por ser o filho do dono e correr o risco de colocar 50 anos de história a perder. Era algo sério demais para arriscar”

HUGO GARROTE

PRESIDÊNCIA EXECUTIVA DA SSA



“Construímos uma expectativa e um alinhamento claro entre a segunda e terceira gerações e passamos a enxergar um futuro muito além das fronteiras do negócio”

LEONARDO SCHNEIDER

CONSELHO DE SÓCIOS DA APSA



de negócios do grupo, teve tempo para se acostumar com a empresa e absorver sua cultura, que já vivia em grande parte dentro da família. Em 2014, passou a atuar como assessor da presidência do Conselho de Administração, o que permitiu entender como a estrutura de governança funcionava. Mais dois anos e, com a transição de seu pai, Chikao Nishimura, em função de ter atingido a combinada idade limite de permanência, tanto no Conselho de Administração quanto no Conselho de Sócios, foi que

Ricardo passou a representar seu núcleo familiar nos dois órgãos.

Ao mesmo tempo em que passava por essa transição na estrutura de governança, continuava galgando degraus na gestão: como Vice-Presidente Executivo, tinha sob sua responsabilidade áreas como finanças, RH, compliance, tecnologia e jurídico. Ao mesmo tempo, coordenava o comitê operacional do Conselho de Administração, que reúne os presidentes das áreas de negócios do grupo. “Essa experiência foi muito valiosa, pois

pude construir uma relação de confiança com eles, ter uma visão mais ampla sobre a estrutura e aprender ainda mais sobre o que nos fez chegar até aqui. Foi um aprendizado riquíssimo”, comenta.

Na família empresária Nishimura, tudo é desenvolvido sem pressa, com uma postura de planejamento, um passo por vez. A transição de Ricardo para a presidência do Conselho de Administração foi definida em 2018, começando com um processo de transição de 18 meses. “Foi algo trabalhado com muito cuidado, pois

não era só a minha preparação: talvez até mais importante é o antecessor estar preparado para deixar a posição e todo o grupo estar pronto para essa mudança”, afirma. “Em nenhum momento houve pressa para mudar – e é isso que fez com que tudo funcionasse bem”, acredita.

A postura de Jorge Nishimura ao deixar a presidência do Conselho de Administração é algo sempre lembrado por Ricardo – e tomado como exemplo de nobreza. “A atitude dele foi notável. Ele continua sendo oficialmente um conselheiro de administração, mas logo depois de deixar a presidência tirou um sabático – e há quatro anos não participa das tomadas de decisão. Ele também tirou sua sala da empresa e se instalou fisicamente em outro local. Essa atitude reforçou a legitimidade de quem chegava, tanto para a empresa quanto para a família. Foi essa atitude que me deu espaço para seguir da forma como gos-

taria, sem nenhuma interferência”, conta.

Pouco antes de assumir o Conselho de Administração, Ricardo ouviu de Jorge um conselho fundamental. “Ele disse que, mais de 20 anos atrás, quando se tornou presidente do Conselho de Administração, ele tentou ser igual a seu pai. Ele teve muita dificuldade, até entender que não conseguiria ser igual, pois é uma pessoa diferente. E só quando ele entendeu e assumiu sua personalidade é que as coisas começaram a andar. O principal conselho foi, para ser sempre eu mesmo. Entendo isso como uma espécie de bênção para que eu avançasse do meu jeito, e foi um gesto muito importante para legitimar a sucessão na família e na organização”, analisa.

Para Ricardo, a experiência da família Nishimura com a transição de gerações mostra que uma sucessão não é pontual: ela começa muito antes e continua a acontecer mesmo depois que as pessoas mudaram. “Não é uma ruptura, e sim uma

continuidade que leva à perenidade da família, da sociedade e do negócio”, diz.

Para ele, a sucessão não é um processo exclusivo do sucessor: ela também envolve o sucedido, a família, os sócios e toda a organização. Em sua visão, o sucessor precisa estar preparado para preservar o legado e levar a família empresária adiante, mas o antecessor também precisa ter o entendimento claro, de que é chegada a hora de abrir espaço para os mais novos. “Quando isso não acontece, surgem impasses que dificultam a continuidade e colocam em risco a família, a sociedade e o negócio”, explica.

Ao mesmo tempo, a empresa também precisa estar preparada para as mudanças, com estruturas de governança bem definidas e pacificadas. “Quando não há paz e ordem não há legitimidade, o que acaba gerando conflitos familiares e gera um clima difícil que se alastra para o negócio”, finaliza Ricardo. ■

“A sucessão não é uma ruptura, e sim uma continuidade que leva à perenidade da família, da sociedade e do negócio”

RICARDO NISHIMURA

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO JACTO



Uma conversa que transcende o tempo

Luiz Carlos Vaini faleceu há pouco mais de um ano, mas seu legado permanece para sempre. Nesta entrevista, gravada pouco antes de nos deixar, Vaini fala do passado, presente e futuro da governança nas famílias empresárias

Há pouco mais de um ano, em 1º de março de 2022, falecia Luiz Carlos Vaini. Contador como profissão, ex-presidente do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo, foi uma liderança atuante em diversas entidades em prol da governança das empresas e das famílias empresárias.

Vaini teve um papel fundamental na formação de Conselhos de Administração em inúmeras famílias empresárias. Por isso, deixou um legado que transcende sua vida. Nesta entrevista, extraída de um vídeo disponível na plataforma online do Curso Sucessão nas Famílias Empresárias (veja reportagem na página 22), Vaini fala sobre as origens da governança no mercado brasileiro, mostra porque definir processos claros de governança é essencial e propõe uma abordagem “sem pressa e bem feita” para construir as estruturas que definem as relações nas famílias empresárias.

Uma entrevista preciosa, que pode ser vista na íntegra em nossa plataforma online. Com esta versão resumida na revista Gerações, fazemos uma singela homenagem a um personagem que foi fundamental no desenvolvimento da governança nas famílias empresárias brasileiras.



Luiz Carlos Vaini: referência em governança, com um legado que atravessa gerações

Como surgiu seu interesse pela governança em empresas familiares?

Não foi por acaso. Há muitas décadas, fui sócio de uma empresa de auditoria e, como tal, cuidava de muitas empresas internacionais que contavam com Conselho de Administração. Naturalmente, fui me interessando em saber mais sobre essa estrutura, quem participava, como funcionava, que assuntos eram discutidos etc. Percebi que era algo diferente do que víamos no Brasil.

Como eram os Conselhos de Administração no Brasil naquela época?

Os Conselhos de Administração que tínhamos no Brasil não tinham sido formados, na minha visão, a partir de uma visão de governança. Por isso, contavam principalmente com pessoas proeminentes, nomes que reforçavam a reputação das empresas. Nos anos 70 e 80, a preocupação maior era com o desenvolvimento do mercado de capitais, o que deixava questões de governança em segundo plano.

Há diferença entre a governança de empresas familiares e não familiares?

Poderíamos falar disso o dia todo, pois a governança na empresa familiar não somente é diferente: ela precisa ser diferente. Isso acontece porque as empresas familiares têm características muito próprias: via de regra, elas começam com uma governança muito associada à sucessão. E essa relação com a sucessão faz com que, em primeiro lugar, os relacionamentos familiares precisem ser resolvidos. A governança numa empresa familiar também varia de caso a caso, pois nenhuma empresa (e nenhuma família) é igual.

A governança, nesse caso, nasce no ambiente familiar, não no ambiente societário, e surge justamente para resolver questões familiares. Isso gera uma situação interessante, pois a formação de um Conselho de Administração deveria se basear em poderes societários, mas é discutida no âmbito dos poderes familiares.

Como nem sempre o poder familiar

está representado no poder societário, ocorrem distorções. Um bom exemplo é quando o patriarca está vivo e tem 100% das ações da empresa: nesse caso, os filhos têm voz na família, mas não na sociedade. Nesse caso, o Conselho de Administração praticamente não tem voz no desenvolvimento da empresa.

A governança na empresa familiar não somente é diferente, ela precisa ser diferente. Isso acontece porque as empresas familiares, via de regra, começam com uma governança muito associada à sucessão

Como resolver isso?

Essa situação faz com que seja preciso ter a ajuda de alguém para fazer com que o familiar e o societário passem a estar em convergência. E isso é fundamental para que a governança tenha sucesso na empresa familiar.

Mas esse é um processo que leva tempo. Por isso, até recomendo que haja um período de formação do Conselho de Administração ainda não formalizado societariamente. Nesse período, é possível ajustar e conhecer bem o que é a governança, para alcançar os objetivos que a sociedade precisa. Nesse tempo, é possível trocar pessoas, convidar gente de fora, fazer um grande ensaio geral. É um excelen-

te momento para criar um regulamento, desenvolver disciplinas, agendas, pautas das reuniões, e quando isso estiver muito preparado e for visto na sociedade como algo indispensável, aí sim é fazer a formalização do Conselho de Administração.

É possível acertar de primeira na formação de um Conselho de Administração?

Nunca vi uma empresa decidir formar um Conselho de Administração e ele funcionar de primeira. Então sempre é preciso aperfeiçoar. No início, esse processo acontece de maneira muito informal, no churrasco de fim de semana com os amigos, no bate-papo de um empresário com outro em um evento. É um processo que vai se organizando para cuidar do patrimônio da família, olhando para o futuro. A chave da governança corporativa é cuidar do patrimônio para o futuro, se possível de forma permanente.

A estruturação da governança em uma família empresária é opcional?

Ela começa sendo opcional, para depois se tornar imprescindível. Dificilmente ela começa sendo indispensável, porque demora um tempo para entender como a governança funciona. É por isso que muitas famílias desistem nessa fase de adaptação, e depois voltam arrependidas. A estrutura familiar é dinâmica, vai se modificando com o tempo, às vezes abruptamente, às vezes rápido. E é preciso ter a capacidade de cuidar de todas essas coisas, o que só se faz com boa governança.

Quando a governança começa de maneira opcional, é possível cuidar dos detalhes, aperfeiçoar cada ponto e convencer a si e a todos de que é algo essencial. E aí, quando se torna necessário, todo o caminho de construção e implementação foi feito.

É fundamental que todos na família empresária tenham noção do que é governança corporativa. Tanto que a criação do Conselho Societário Familiar é essencial, para que os sócios e a família estejam envolvidos e façam parte da evolução do

negócio. Essa é uma evolução da governança, de algo que começou como opção e não como uma necessidade.

Qual sua recomendação para uma família empresária que deseja estruturar sua governança?

Recomendo que a família empresária considere o Conselho de Administração como algo importante e integrante do processo de negócios. Assim como existe uma diretoria, também é necessário ter o Conselho de Administração e o Conselho Societário Familiar, pois são colégios nos quais existem oportunidades para discutir cada assunto.

O termo “Conselho de Administração”, por sinal, tem na minha opinião uma dimensão inadequada. Ele é, na realidade, um colegiado, um grupo de pessoas que estuda para obter um direcionamento, se possível em consenso, em benefício de alguma coisa – nesse caso, do patrimônio da empresa. A palavra “Conselho” dá uma ideia de oferecer uma sugestão, quando é algo que vai muito além. Nos EUA, a palavra “board” funciona melhor, pois mostra que é um grupo em uma instância superior às demais.

Em uma família empresária sem governança, as situações que funcionam como um “Conselho de Administração informal” são o almoço com a família no fim de semana ou o churrasco. E esses não são momentos adequados para falar do futuro da empresa. A governança exige organizar a riqueza das informações em prol do patrimônio, estabelecendo colegiados, buscando as pessoas para compor esses grupos, desenvolver as pautas e atas, definir quóruns, ter regimentos e calendários. Tudo isso é fundamental, não dói e não é impossível de realizar. Basta entender a importância.

E não é um processo rápido, correto?

É até melhor que não seja. Esse processo de instalação pode demorar 18 meses, mas uma vez estabelecido, funciona por muito tempo sem alterações. É melhor desenvolver com esmero, com cuidado, e tornar a governança uma parte da admi-

nistração do negócio, pois é o patrimônio da família empresária que está em jogo.

Existe uma periodicidade ideal para reuniões do Conselho de Administração?

Isso depende muito da organização do Conselho, mas é evidente que quando ele se reúne de forma muito espaçada ele deixa de fazer parte do dia a dia e não tem uma atuação relevante. Por outro lado, as reuniões não podem acontecer com muita frequência: um Conselho que se reúne semanalmente fatalmente acaba se imiscuindo nas decisões executivas, e isso é péssimo.

O que não significa que o conselheiro só se envolva nas questões da empresa durante a reunião...

Concordo. O fato do Conselho se reunir uma vez a cada X semanas significa apenas que os conselheiros estão presencial-

mente na empresa naqueles momentos. Quando alguém assume o compromisso de ser conselheiro, ele passa a atuar 24 horas por dia, todos os dias. Não é porque ele não está no escritório o tempo todo que ele não está pensando em estratégias ou na melhor forma de fazer a empresa evoluir. A experiência que a pessoa tem com o negócio faz com que a reunião seja o corolário de tudo o que ela já veio pensando e estudando ao longo do tempo.

Dependendo do ramo de negócio, o conselheiro respira o negócio o tempo todo. Quem se torna conselheiro e passa a conhecer as estratégias de vendas, o que marketing faz, como funciona a logística, onde se buscam matérias-primas, passa a ter uma série de informações que, somadas com seu conhecimento de mercado, enriquece muito a reunião do Conselho.

As reuniões servem para que todos os conselheiros estejam a par de tudo o que está acontecendo e possam participar dando sua opinião. Para que façam bem seu trabalho, precisam receber uma pauta da reunião e materiais para estudo com antecedência, com tempo hábil para estudar e propor soluções. É muito mais do que estar presente em uma reunião a cada mês ou dois.

É possível ser, ao mesmo tempo, CEO e presidente do Conselho?

Quem quer ser presidente executivo e presidente do Conselho tem que bater o escanteio e cabecear para o gol. Ou se faz bem uma coisa, ou a outra. Não há como colocar o chapéu de CEO e depois o de presidente do Conselho. É preciso estabelecer linhas de governança, pois esses

Quem quer ser presidente executivo e presidente do Conselho tem que bater o escanteio e cabecear para o gol. Ou se faz bem uma coisa, ou a outra

são papéis diferentes. O time executivo tem que executar a estratégia que vem do Conselho de Administração.

Mas é o Conselho que prepara o orçamento? Não, ele dá as diretrizes, e o time executivo vai executar, vai discutir porque não é possível fazer algo e buscará formas de fazer o que o Conselho propõe. O problema de tentar ser CEO e presidente do Conselho é que este último não vai poder cobrar o presidente executivo, que é ele mesmo, e a governança exige que essa cobrança aconteça.

Assim, só é possível cobrar que a estratégia seja executada se o presidente do Conselho for alguém diferente do CEO.

Quando isso não acontece, o planeja-

mento estratégico e o orçamento podem se tornar uma peça de ficção, pois no dia a dia o executivo fará o que achar melhor.

Quais os principais mitos da governança que devem ser evitados?

O principal mito é que, ao criar uma governança, a responsabilidade passa a ser toda do Conselho de Administração – especialmente quando as coisas não dão certo. Na hora em que tudo funciona está tudo bem, mas quando não dá certo o Conselho de Administração não pode ser colocado como o bode expiatório. Outro ponto importante é acreditar que um conselheiro externo vai resolver todos os problemas da humanidade. Não vai resolver: ter um conselheiro experiente, que também seja conselheiro de outras empresas e tenha amplo conhecimento do mercado, é essencial para estar mais bem preparado e planejar melhor o crescimento, mas depois disso vem todo o trabalho de execução.

Um mito recorrente, e um problema grande, é acreditar que ter um Conselho de Administração é algo chique. Status não funciona para os negócios: o Conselho precisa se reunir periodicamente, ter agenda, discutir as questões estratégicas do negócio e propor soluções que serão executadas pela gestão.

Por fim, outro aspecto importante é quando o principal acionista é o presidente da companhia e acredita que o Conselho de Administração só existe para dizer “amém” para ele, aprovar o orçamento e validar as suas ideias. Um bom Conselho de Administração é um lugar de troca de informações e de debates sobre os caminhos que o negócio pode seguir. Por isso, é um lugar de discussões que vão levar a uma concordância – e não um órgão que só concorda com o acionista principal. ■



Inovação nas famílias empresárias

Para o consultor Guido Corbetta, famílias empresárias crescem em um ambiente com características bem definidas – e o caminho para a perpetuidade passa pelas novas gerações

Em todo o mundo, as famílias empresárias são um motor do empreendedorismo. É natural que pequenos negócios comecem a partir do esforço individual e outros membros da família abracem essa causa, mas, muitas vezes, esse início humilde leva à criação de gigantes que mantêm o espírito do fundador. Em poucos lugares do mundo isso é tão presente quanto na Itália.

“Hoje, 65% das empresas italianas com faturamento acima de 20 milhões de euros por ano são famílias empresárias, e 40% das mil maiores empresas do país têm essa estrutura”, conta Guido Corbetta, professor de administração da Università Bocconi, de Milão, e consultor especializado em famílias empresárias. Entre essas companhias estão nomes muito conhecidos do público brasileiro, como Fiat, Ferrari, Benetton, Essilor e Ferrero.

Em boa parte da Europa, é possível encontrar um percentual de cerca de 40% de famílias empresárias entre os maiores negócios de cada país. Uma grande exceção é o Reino Unido, em



Corbetta: Brasil é um lugar muito positivo para famílias empresárias

que esse índice cai para cerca de 20%. Então existe um “jeito europeu de desenvolver negócios”? Para Corbetta, o ecossistema de negócios de boa parte da Europa abre oportunidades para famílias empresárias, uma vez que existe uma forte influência cul-

tural. “Em culturas em que a família é vista como um valor importante a ser preservado, as famílias empresárias costumam encontrar mais oportunidades de crescimento, uma vez que ter uma família como controladora de um negócio é visto como positivo. Além disso, felizmente passamos por mais de 70 anos sem conflitos na região, e essa estabilidade é muito importante para que as famílias empresárias se desenvolvam”, explica.

Somando a cultura, a estabilidade política e a solidez de instituições financeiras que estimulam o crescimento das famílias empresárias e uma história que favoreceu a evolução desses grupos, tem-se uma espécie de receita de sucesso que pode ser seguida em qualquer lugar do mundo. “O Brasil tem muitas características como essas. Claro que o sistema político é bem mais turbulento, mas os demais fatores estão presentes. Vejo o mercado brasileiro como um lugar muito positivo para desenvolver famílias empresárias”, comenta o consultor.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Há mais de 30 anos, quando iniciou suas pesquisas acadêmicas, Corbetta vivia em um ambiente bem mais frágil para as famílias empresárias: não havia um entendimento tão grande da dinâmica e das fortalezas dos negócios desenvolvidos pelas famílias e as questões de governança não eram muito trabalhadas. “Os problemas mais sérios dos negócios familiares não estão relacionados ao ambiente externo, e sim às próprias famílias. A gestão da empresa é importante, mas se não houver uma boa gestão do ambiente interno das famílias e dos sócios, o negócio não prospera”, explica.

Para ele, a governança corporativa é importante, mas a governança familiar e societária é essencial. “Gerenciar as transições geracionais, por exemplo, é bastante complexo, pois costuma fazer com que toda a família tenha de se ajustar a um novo sistema, em que não



Fiat, Benetton, Essilor, Ferrari, Ferrero: famílias empresárias italianas alcançam presença global

existe mais o fundador, que era o centro de tudo. Quando as decisões passam a ser tomadas em conjunto, mudam as responsabilidades, e nem sempre os novos sócios e familiares conseguem se adaptar”, analisa Corbetta.

Essa necessidade de ajustes de rota também pode limitar o potencial inovador das famílias empresárias. “Entre as grandes empresas inovadoras, em qualquer lugar do mundo, é mais difícil encontrarmos famílias empresárias,

em parte pela estrutura de capital necessária, mas em grande parte porque inovações radicais são mais difíceis de realizar em um ambiente em que existe uma forte preocupação com o legado”, afirma o consultor.

O que não significa que não exista inovação, mas ela costuma ser do tipo incremental, que leva a melhorias em processos e sistemas. “De forma geral, a força das famílias empresárias está no desenvolvimento de inovações relacio-

nadas aos seus processos de produção. São negócios que crescem em ambientes mais estáveis”, avalia.

Segundo Corbetta, nas famílias empresárias o caminho de uma inovação mais disruptiva costuma ser traçado pelas gerações mais novas. “Quando o negócio principal está estruturado e consolidado e as gerações mais novas têm a oportunidade de empreender em projetos paralelos, seja em *private equity* ou negócios menores dentro do grupo, aí é possível encontrar casos de inovação mais radical”, comenta. Na opinião do consultor, esse é um bônus que as famílias empresárias deveriam aproveitar. “Se há jovens dispostos a desenvolver novos caminhos, a família empresária deveria incentivar que eles explorem essas oportunidades. É o que abrirá novas avenidas de crescimento no longo prazo”, completa. ■

Para o consultor, as famílias empresárias devem incentivar que as novas gerações explorem oportunidades de inovação mais radical para abrir avenidas de crescimento

Os alicerces da construção familiar

Família Carvalho mostra que diálogo, autoconhecimento e disposição para melhorar fazem toda a diferença

Quando pessoas se unem com um propósito forte, o resultado aparece, mesmo quando aparentemente as chances de sucesso não são tão grandes assim. Tem sido dessa forma com a segunda geração da família Carvalho, que tem marcado a história de Rondonópolis (MT).

Não é exagero dizer que a cidade pode ser dividida em antes e depois da família Carvalho. O patriarca, Nelson, empreendia no setor de construção junto com outros três sócios, mas percebeu que tinham objetivos diferentes e decidiu sair da sociedade. Comprou as cotas dos sócios e investiu para comprar uma grande área na cidade, com a visão de transformar a região em um loteamento exemplar.

Tinha tudo para dar errado, mas deu muito certo: os empreendimentos, muito bem cuidados, tinham um padrão acima da média. O negócio começou a ser de toda a família quando a filha Leticia

passou a cuidar da área administrativa, liberando o pai para cuidar do desenvolvimento de negócios.

“Meu pai, desde sempre, tinha uma preocupação com o que seria do negócio depois que ele não estivesse mais com a gente. Quando começamos a conversar com a hóft sobre o assunto, eu atuava com meu marido na pecuária e não me envolvia com o que acontecia na NC”, conta a filha Melisa. Denise, a terceira filha, estava ainda mais distante: era designer de joias e morava em São Paulo.

Quando Melisa e Denise fizeram uma análise de seus projetos de vida, ficou claro que o amor pelo negócio estava presente, mas ainda escondido. “As coisas foram meio que acontecendo, um passo por vez”, acrescenta. A partir de um desafio do pai de criar uma praça em um dos empreendimentos, como uma forma de atender ainda mais a população que moraria no local, elas entraram de vez no negócio. “Abraçamos

esse desafio e vimos que gostamos de trabalhar juntas. Então entramos no negócio para não sair mais”, comenta Melisa.

Não quer dizer que esse processo tenha sido simples: no começo, as três irmãs ficavam em uma mesma sala, que já era de Leticia. Faltava estrutura, mas sobrava diálogo. “Com o tempo, percebemos que nossas diferenças são a riqueza do negócio, é o que faz a família empresária avançar”, afirma Melisa.

NEM TUDO SÃO FLORES

Trabalhar junto 100% do tempo traz seus desafios, especialmente em uma família em que todos costumam ter opiniões bastante fortes. “Hoje temos bem menos contato fora do trabalho do que tínhamos antigamente. Ainda não conseguimos equacionar o fato de trabalharmos juntas e sermos uma família empresária, mas estamos em uma jornada de longo prazo”, comenta Leticia.



Família empresária Carvalho: entendimento do jeito de ser de cada um faz tudo fluir melhor

Para ela, ter consciência das limitações e dos conflitos familiares é uma vantagem. “Enxergamos nossos pontos críticos, embora a gente ainda não consiga administrar muita coisa. Continuamos evoluindo para crescer e cada uma definir seu espaço”, analisa. Denise concorda com a ideia de *work in progress*: “Ao longo do caminho, estamos aprendendo que cada uma tem seu jeito de ser e de trabalhar e que, quando existe esse entendimento, as coisas fluem melhor”, diz.

POR UM OBJETIVO MAIOR

Nelson teve a ideia de trazer as filhas para trabalhar, mas sem ter uma visão clara

de como seria isso. “Ele não queria que a gente se separasse enquanto empresa, pois entendia que somente juntas seríamos fortes”, conta Melisa. Dessa forma, em vez de desenvolver uma vida empreendedora e, ao deixar este mundo, deixar uma herança para as filhas, ele optou por trilhar um caminho de união familiar para não deixar o legado se desfazer.

Esse objetivo tem consequências que vão muito além da família. Hoje, o Grupo NC conta com uma incorporadora e uma financeira, cuidando de todo o ciclo do negócio – da compra do terreno e construção ao financiamento dos imóveis. “Vendemos para o segmento

popular, para pessoas que nem sempre conseguem financiamento no banco, então temos uma função social importante”, comenta Melisa.

A evolução do negócio passa por um mix de loteamentos, que são rentáveis, mas muito burocráticos e lentos para acontecer, e outros tipos de construção, que têm margem menor mas podem ser desenvolvidos mais rapidamente. “Estamos em um caminho de evolução que não é simples e não acontece em linha reta. Por isso precisamos de muito diálogo para fazer isso tudo dar certo”, afirma.

O diálogo também é essencial para definir os papéis entre as irmãs e o pai – e para manter boas relações familiares. Rituais e processos típicos de empresas não familiares precisam ser colocados em prática, ao mesmo tempo em que os membros da família compreendem seus papéis e o momento de cada um. Assim, no almoço da família não se fala de negócios, enquanto dentro da empresa não se discutem assuntos domésticos.

No fundo, isso é parte de um processo que teve um início, mas que não deixa de evoluir de maneira constante. “Sabemos que precisamos evoluir sempre. Cada uma de nós é de um jeito, e a cada dia entendemos mais que, juntas, somos melhores do que separadas”, diz Denise. “Sem a ajuda de mentoria, de consultoria e mesmo de terapia, seria muito mais difícil entender nossos limites, bem como melhorar e chegar onde desejamos”, completa. ■

1995

Depois de uma experiência empreendedora com outros 3 sócios, Nelson Carvalho funda a NC Imóveis com sua esposa Mara



2005

Leticia, uma das filhas do casal, passa a atuar no negócio



2013

Início do debate sobre a continuidade e alinhamento da 2ª geração

2015

Primeiro projeto de praça desenvolvido pela família empresária em Rondonópolis (RO). O formato se mostrou vencedor e se tornou uma marca registrada dos empreendimentos do Grupo NC

Transferência do patrimônio do casal às filhas, com retenção de usufruto

2016

Instituição das reuniões de família e início do Conselho de Família



2017

Entradas de Melisa e Denise, as outras duas filhas, na gestão da NC

Continuidade dos trabalhos para sucessão geracional

2018

Uma ideia na cabeça, uma casa em construção

Nelson Carvalho constrói o Grupo NC a partir de seus valores pessoais, ideias cultivadas pela experiência de vida e o forte apoio familiar

A experiência de vida ensina muita coisa e, com frequência, marca a personalidade das pessoas. No caso de Nelson Carvalho, a vida mostrou que, para ele, era melhor empreender sozinho. Com o tempo, a vida mostrou que esse “sozinho” envolvia o que ele tinha de mais precioso: sua família.

Nelson nasceu em uma fazenda, filho de agricultores que, mesmo sem acesso à educação, queriam que seus filhos estudassem. Com 10 anos de idade, ainda sem saber ler ou escrever, Nelson partiu sozinho para Campo Grande em busca desse estudo. Depois, cursou Engenharia Civil na UNB, em Brasília e mais tarde fixou residência em Rondonópolis (MT), então fronteira agrícola do país. Lá começou um negócio de loteamento com outros três sócios, mas as diferenças de visão entre eles logo fizeram com que desmanchassem a parceria. “Ele era o único que queria crescer, reinvestir, fazer algo diferente. Os sócios só queriam o lucro a

curto prazo”, lembra Melisa, sua filha mais velha.

Quando percebeu que os valores eram diferentes, Nelson saiu da sociedade e a abriu a NC Imóveis, em 1996, em parceria com sua esposa Mara. O foco? Construir loteamentos. Logo de início, teve um momento de “vai ou racha”: queria comprar uma imensa área na cidade, mas não tinha dinheiro para isso. Identificou a oportunidade e convidou pessoas

Hoje as três filhas do fundador são as líderes de fato do negócio, cada uma com sua função na empresa

para investir nessa compra. Como costuma acontecer com visionários, foi tachado de maluco.

Sem parceiros, vendeu tudo o que tinha para comprar a área onde construiria seu primeiro loteamento. “Quem faz isso dá muito certo ou muito errado. Por sorte, deu muito certo”, diz Letícia, a segunda filha de Nelson. Assim, o empreendedor começou a desenvolver seu primeiro bairro sozinho, mas já com um conceito único: não apenas construir, mas também cuidar do local depois de pronto. Fazer o paisagismo, cuidar da limpeza, da coleta de lixo e de todas as tarefas típicas de um condomínio – mas em um bairro da cidade.

Nelson trabalhou sozinho por dez anos e, em 2005, Letícia se juntou a ele. Seguindo um modelo de administração bem pessoal e instintivo passaram por muitos desafios, não apenas aqueles que um país como o Brasil apresenta, mas também as questões ligadas à sucessão. “Meu pai nunca quis que a gente se desfizesse do negócio. Uma sucessão em vida foi o melhor caminho para que, juntos, pudéssemos levar adiante o que ele havia construído. Por isso, ele estimulou que todas estivessem no negócio”, diz Melisa.

Só que isso precisava ser combinado com as três filhas. Letícia já trabalhava no negócio familiar, mas Melisa era pecuarista e Denise, a irmã mais nova, atuava como designer de joias em São Paulo. O primeiro passo foi pedir ajuda de Denise para assumir o marketing temporariamente, durante a licença maternidade de Letícia. Mas o que era temporário acabou se tornando permanente. Em seguida, Melisa também se juntou ao time. Hoje as três são as líderes de fato do negócio e cada uma delas tem uma função na empresa: Letícia atua na Administração Financeira, Denise na Engenharia e Manutenção de Bairros e Melisa na Gestão de Recursos

Humanos e Marketing.

Essa clareza de papéis não foi fácil num primeiro momento. “Faltava entender o espaço de cada uma e não ultrapassar os limites individuais. Foi um período duro, mas de muito aprendizado para todo mundo”, analisa Melisa. Para Denise, a principal lição desse período é que é preciso respeitar as diferenças e o ritmo de cada um. “Viemos aprendendo a lidar umas com as outras e com meu pai também. Cada um tem um jeito, mas colocando regras, tudo funciona”, diz.

Tudo isso acabou desconstruindo a “herança invisível” tão presente na história e nas falas de Nelson, que desencorajava a presença de cunhados, genros e outros familiares nos negócios. “Por muito tempo ele disse que genro no negócio era ruim, e cansamos de ouvir que ter sócio não

A “herança invisível” que desencorajava a atuação em sociedade vem sendo ressignificada, com base em muito diálogo

dava certo”, lembra Melisa. “Hoje somos uma empresa sim familiar, com sociedade entre as irmãs e temos discutido muito essas questões, inclusive fazendo terapias e mentorias, e vamos ressignificando tudo isso”.

Próximo aos 80 anos, a vida de

Nelson continua girando em torno da empresa e da família. Por isso, as questões ligadas à sucessão têm sido trabalhadas com muita calma: aos poucos, ele mesmo foi delegando as atividades de gestão às filhas, ainda que sem passar o bastão formalmente. “Hoje ele é o presidente da empresa e tem uma função importante em desenvolver novos negócios e nos aconselhando. Mas a execução fica com a gente”, diz a filha mais velha.

Dessa forma, ao longo de décadas, Nelson conseguiu colocar a então NC Imóveis, agora Grupo NC, no rumo do crescimento e envolver a segunda geração, hoje à frente da operação da empresa. Uma jornada em que valores pessoais, experiências de vida e a resolução de questões familiares caminharam lado a lado para levá-los ao sucesso. ■



O fundador Nelson Carvalho: o “vai ou racha” deu certo e transformou não apenas a família, mas toda uma cidade



Na família Carvalho, viagens são oportunidades de dar o exemplo e reforçar a cultura

Quem olha o mundo volta com novos olhos

Viajar com a família toda nas férias sempre foi uma tradição na família Carvalho – e também uma forma de transmitir o amor pelo negócio

Na família Carvalho, fundadora do Grupo NC, viajar uma vez por ano para algum lugar do mundo sempre foi uma tradição, interrompida apenas pela pandemia. “Sempre viajavamos, as três gerações da família. É a lembrança mais doce que tenho, pois era um tempo de qualidade fora da rotina do trabalho”, conta Melisa Carvalho, uma das filhas do fundador Nelson.

Ela conta que as viagens se tornaram uma tradição familiar porque era um momento de aventuras, diversão e leveza. Mas esses também eram momentos importantes para se ter novas ideias. “A primeira vez que meu pai

percebeu que poderia trazer melhorias para um bairro que ele tinha criado foi depois de uma viagem para os EUA. Ali, ‘caiu a ficha’ de que ele mesmo poderia fazer algo, em vez de esperar que a prefeitura ou o governo agissem”, afirma Denise, a filha mais nova.

Com isso, viajar também se tornou importante para transmitir a cultura do negócio da primeira para a segunda geração. “Meu pai sempre trazia um olhar diferente, que podia ser conectado ao trabalho. E com o tempo, eu e minhas irmãs passamos a ter essas inspirações ao visitar outros lugares do mundo. Criamos esse hábito de visitar algum lugar, por exemplo, na Itália, e pensar em como aquele

clima ou aquela conexão entre as pessoas poderiam ser levados para os bairros que construíamos”, explica.

As viagens em família hoje são vistas pela segunda geração como uma oportunidade de dar o exemplo para seus filhos e, aos poucos, impregnar nos netos do fundador a cultura familiar.

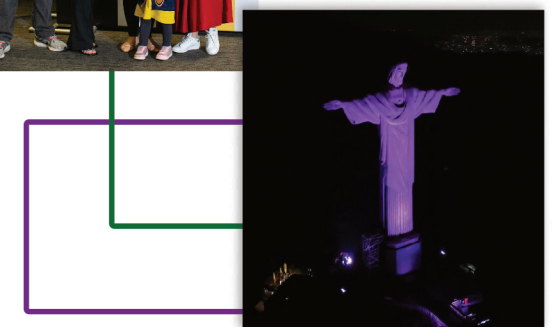
Melisa lembra que nem sempre gostava de relacionar o que era visto nas férias com o que poderia ser aplicado ao trabalho, mas hoje percebe esse momento como uma oxigenação importante para o negócio. “É algo que estamos mostrando para os filhos que é importante, mas sem forçar nada. É parte do nosso jeito de ser”, comenta. ■

Mais um ano Unidos pela Vida!

Foi por meio de um **sonho**, dias antes de ser diagnosticada tardiamente com **fibrose cística** – doença genética rara e ainda sem cura –, aos 23 anos, que a nossa fundadora e atual diretora executiva, Verônica Stasiak Bednarczuk de Oliveira, escreveu as primeiras páginas da história do **Unidos pela Vida** – Instituto Brasileiro de Atenção à Fibrose Cística.

Nesses mais de 10 anos de trabalho, celebramos nossas inúmeras conquistas, refletimos sobre as batalhas, resultados e, acima de tudo, sobre o futuro que precisamos construir. Nos fortalecemos, reforçamos nosso papel estratégico do advocacy em saúde e seguimos trabalhando para contribuir nas discussões e ações envolvendo políticas públicas para a fibrose cística e para as doenças raras.

Todo esse trabalho só é possível e segue fortalecido graças ao apoio da höff e de todos os participantes do Evento Beneficente de Famílias Empresárias. A ajuda de todos tornou possível a fundação do Instituto, em 2011, e a execução dos projetos do Unidos pela Vida ao longo dos anos.



Seu apoio é ainda mais importante!

Contamos com o seu apoio para, unidos, seguirmos transformando vidas em todo o Brasil. A höff e as famílias empresárias são fundamentais e fazem parte de todas as conquistas do Instituto desde a nossa fundação. **Continue fazendo parte desse movimento de luta pelas pessoas com fibrose cística de todo o Brasil!**

Acesse unidospelavida.org.br/doe e escolha a melhor forma de ajudar!

Depósito em conta bancária:

Instituto Unidos pela Vida
Banco: 341 | Agência: 1568 | Conta: 25203-3
Pix: 14.850.355/0001-84 (CNPJ)
Escaneie e doe:



Por quatro anos consecutivos, fomos eleitos como uma das **10 melhores ONGs de pequeno porte do Brasil**, dentre as **100 melhores do país**. Para saber mais sobre o nosso trabalho e outras formas de ajudar, entre em contato conosco:

(41) 99636-9493 | (41) 99630-0022

CONTATO@UNIDOSPELAVIDA.ORG.BR

WWW.UNIDOSPELAVIDA.ORG.BR

@UNIDOSPELAVIDA

@INSTITUTOUNIDOSPELAVIDA

Unidos fizemos a diferença em 2022

- 1 Quase 800 atendimentos diretos
- 2 Mais de 3 milhões de pessoas conscientizadas sobre a fibrose cística na campanha do Setembro Roxo, que pela primeira vez na história teve o Cristo Redentor (RJ) iluminado de roxo em alusão à fibrose cística
- 3 Quase 45 representantes de 22 associações brasileiras capacitados no 5º Encontro Nacional de Desenvolvimento de Associações de Fibrose Cística
- 4 Mais de 2 mil participantes no 3º Simpósio Brasileiro Interdisciplinar sobre Fibrose Cística e 1º Fórum Brasileiro de Avaliação de Tecnologias em Saúde para Doenças Raras
- 5 Primeiro modulador para fibrose cística incorporado no SUS, medicamento considerado como revolucionário para o tratamento da doença

Confira todos os nossos resultados e saiba mais sobre como sua doação é investida em unidospelavida.org.br/transparencia



FAMÍLIA:
CORAÇÃO

adotamos a cor vermelha, representando o coração, a chama da vida, os laços, relações e emoções que conectam este grupo; também é uma cor que nos traz energia, vibração e amor

PATRIMÔNIO:
PROSPERIDADE

adotamos a cor amarela, que simboliza a prosperidade e a criação de valor; também uma cor associada a criatividade, otimismo e concentração

CONTINUIDADE:

PERSEVERANÇA

adotamos a cor verde, que simboliza a perseverança, equilíbrio e crescimento; também uma cor que estimula a renovação, plenitude e a confiança

EMPRESA:

ESTRUTURA

adotamos a cor azul, que simboliza a estrutura, estabilidade e o intelecto; uma cor associada a consciência, serenidade, busca da sabedoria e do conhecimento

desde 1975 construindo a continuidade

