

Revista: Exame

Artigo: Eles querem ser mais que herdeiros

22 / novembro / 2006 - Páginas 107 a 111 - Especial Carreira

Repórter: Cristiane Mano



## Eles querem ser mais que herdeiros

*A nova geração de acionistas de empresas familiares cada vez mais deixa de trilhar os passos de seus antepassados para seguir o próprio caminho*

*Por Cristiane Mano*

O momento mais marcante da vida do gaúcho Carlos Gerdau Johannpeter ocorreu numa reunião com seu pai, Jorge, presidente do grupo Gerdau, um dos 15 maiores conglomerados siderúrgicos do mundo, numa tarde de junho de 2002. A reunião não era para falar de negócios. Carlos -- mais conhecido como Caco -- entrara na sala do pai na sede do grupo, em Porto Alegre, para pedir demissão. Na época, ele ocupava a diretoria de operações -- sua carreira na companhia, fundada por seu tataravô Johannes Gerdau no início do século passado, acabava depois de duas décadas. O pai, surpreso, tentou dissuadi-lo nas semanas seguintes. Carlos, porém, estava convicto de que a vida dentro da Gerdau já não o deixava mais feliz. "Levei um ano para tomar a decisão", diz ele. "Mas foi muito mais difícil ter a conversa com meu pai do que decidir." Hoje, aos 46 anos, ele acompanha a sucessão do comando do grupo Gerdau - um cargo para o qual foi preparado durante quase toda a sua vida - em uma das nove cadeiras do conselho de família do grupo. Em janeiro de 2007, seu irmão André ou seu primo Cláudio Johannpeter deverá ser alçado à presidência no lugar de Jorge.

**Carlos Gerdau Johannpeter, 46 anos**  
Membro da quinta geração de herdeiros da Gerdau

**Último cargo na empresa da família**  
Diretor executivo de operações

**Quando saiu**  
Junho de 2002

**O que faz hoje**  
Dono e presidente das companhias de projetos de habitação Domus Populi e Domus Urbanismo

"Demorei um ano para deixar meu cargo na Gerdau. Hoje, olho para trás e me sinto feliz por ter ido além da zona de conforto"

A saída de Caco não significa a opção por uma aposentadoria precoce ou pela confortável posição de herdeiro. Ele dá expediente em suas empresas Domus Populi, especializada em construção de casas populares pré-fabricadas, e Domus Urbanismo, incorporadora de condomínios residenciais de luxo, ambas fundadas há três anos. Também é sócio de três outras empresas. "Olho para trás e me sinto feliz por ter ido além da zona de conforto", diz. Sair da zona de conforto, nesse caso, significou romper com um plano de vida traçado para ele desde a infância. Nas férias de verão, Caco sempre passava temporadas no exterior estudando inglês e alemão. Segundo ele, os cursos faziam parte de sua preparação para lidar com os negócios mais tarde. Aos 12 anos, iniciou sua carreira nas empresas da família como estagiário no chão de fábrica de uma usina. Nos anos seguintes, passou por quase todas as áreas do grupo -- jurídica, financeira, industrial, comercial. Na década de 80, reestruturou uma das principais divisões do grupo na época, a Cosigua, no Rio de

Janeiro. Depois, coordenou a primeira aquisição no Canadá. Em tese, a sucessão era apenas uma questão de tempo. Caco, no entanto, queria mais. "Sentia falta de autonomia", diz. "Também decidi assumir os riscos e os méritos de ter um negócio só meu." Alguns interlocutores próximos à família afirmam que outro fator colaborou para a saída de Carlos. Embora o pai apoiasse seu nome como sucessor, o desentendimento com os tios tornou sua permanência insustentável.

A história de Carlos Gerdau Johannpeter retrata o que se passa em boa parte das empresas familiares brasileiras. Ele integra uma geração de herdeiros -- como Marcos Ermírio de Moraes, do grupo Votorantim, Priscilla Mello, da Samello, Otto Baumgart Neto, do grupo Otto Baumgart, e Rodrigo Coube, da Tilibra -- criados para comandar as empresas da família, assim como seus pais, avôs e, em alguns casos, tataravôs fizeram. Cresceram sob a dinâmica tradicional de sucessão de empresas familiares, em que os filhos são ungidos sucessores assim que nascem. Mas chegaram à maturidade profissional num momento em que a lógica de sucessão foi subvertida. Hoje, a passagem de bastão leva em consideração aspectos antes desprezados ou mesmo desnecessários -- do desejo e da qualificação do herdeiro para o cargo à aprovação de seu nome pelo mercado financeiro, no caso das companhias com ações negociadas em bolsa.

**Priscilla Mello, 33 anos**

Membro da quarta geração de herdeiros da Samello

**Último cargo na empresa da família**

Diretora de planejamento estratégico

**Quando saiu**

Janeiro de 2004

**O que faz hoje**

Sócia da Famigliare, consultoria para empresas familiares

"Descobri que posso ter uma identidade própria independentemente do meu sobrenome"

Por vontade própria, por pressão da família ou até por fatores externos (como a venda da empresa da família), os empresários retratados nesta reportagem tiveram de abrir mão de um plano sucessório para o qual haviam sido preparados por décadas e seguiram uma carreira independente. Tiveram de trocar a segurança pela incerteza. Cada um à sua maneira, aprenderam a lidar com duas mudanças: ver-se pela primeira vez longe da empresa da família e, ao mesmo tempo, construir uma identidade própria como empresários. "Até algum tempo atrás, a grande questão dos herdeiros era quando a geração anterior abriria mão do poder para que eles assumissem", diz Carla Fontana, filha mais nova de Attilio Fontana, fundador da Sadia, e sócia da consultoria de empresas familiares Famigliare. "Agora, é como se preparar para seguir um caminho dentro ou fora da empresa da família."

Trata-se de uma mudança difícil e que, muitas vezes, provoca um choque de realidade. Sobretudo porque raramente um herdeiro consegue construir um império tão pujante quanto o que deixou para trás. Tome-se o caso de Marcos Ermírio de Moraes, ex-diretor superintendente da Citrovita e atual dono da Dunas Race, empresa que coordena o Rally dos Sertões. Sobrinho de Antônio Ermírio de Moraes, Marcos foi um dos 11 herdeiros da terceira geração do grupo Votorantim a deixar a função executiva numa das empresas do grupo, em abril de 2003, num processo de reorganização comandado pela consultoria McKinsey. Na ocasião, ele passou a se dedicar integralmente à Dunas Race, negócio que havia comprado sete anos antes apenas para manter uma de suas atividades de lazer preferidas -- as corridas de aventura. Na época, a empresa estava à beira da falência. Hoje recuperada, a Dunas Race fatura 7 milhões de reais por ano -- uma migalha perto dos 22 bilhões de reais gerados pelo grupo Votorantim. "Antes, eu era mais um profissional que orbitava em torno do grupo. Hoje, tudo na Dunas Race, para o bem ou para o mal, gira em torno de mim", afirma Marcos.

A diferença entre os dois mundos de Marcos -- o de acionista do grupo da família e o de empreendedor -- é visível até mesmo nos escritórios que ele frequenta. Nas reuniões do conselho de administração da Votorantim, Marcos circula por um edifício luxuoso, com direito a piso de mármore, poltronas de couro e copeiros uniformizados que servem água e café para as visitas. No dia-a-dia, dá expediente num escritório modesto, em Alphaville, na Grande São Paulo. O piso é de carpete e há apenas uma secretária para os cerca de dez funcionários que trabalham na sede da Dunas Race. Diferentemente do que se pode imaginar, o sobrenome mais atrapalhou do que ajudou nos primeiros meses de empresa, na busca de patrocinadores do

evento. "Alguns olhavam meu sobrenome e estranhavam a falta de patrocínio de empresas do grupo Votorantim", diz ele. Marcos logo tratou de tirar o Ermírio de seu nome no cartão de visita para evitar associações desse tipo. Hoje, pela Dunas Race, ele assina apenas Marcos Moraes.

**Marcos Ermírio de Moraes, 42 anos**  
Membro da terceira geração de herdeiros do grupo Votorantim

**Último cargo na empresa da família**  
Diretor-superintendente da Citroviata

**Quando saiu**  
Abril de 2003

**O que faz hoje**  
Dono da Dunas Race, que promove o Rally dos Sertões

"Nunca me vi fora do grupo antes da determinação de que todos os membros da terceira geração deixariam seu cargo executivo. Quando saí, transformei meu hobby no meu negócio"

Assim como ele, outros herdeiros sentem o peso de um sobrenome que lhes traz fortuna, inserção social e reconhecimento. O termo herdeiro ganhou certo sentido pejorativo. "Ele traz a conotação de que o único mérito da pessoa é o sobrenome", diz a paulista Priscilla Mello, ex-diretora de planejamento estratégico da octagenária fabricante de calçados Samello, fundada pelo seu bisavô Miguel Sábio de Mello em 1924. "Agora, na nossa família, usamos o termo acionista." A nova nomenclatura passou a ser corrente na companhia em 2003, quando os 14 "acionistas" que participavam da gestão da Samello deixaram seu posto para compor um conselho familiar. Priscilla poderia ter se contentado com a confortável posição de espectadora -- e acompanhar os negócios apenas do conselho de administração. Dois anos mais tarde, no entanto, encontrou uma atividade que, segundo ela, a deixa profissionalmente satisfeita. Com a amiga Kátia Rezende Barbosa, uma das herdeiras da Usina Nova América, tornou-se sócia de Carla Fontana na consultoria Famigliare. Hoje, as três usam a própria experiência para ajudar outras famílias a lidar com sua legião de herdeiros. "Descobri que posso ser alguém longe da gestão da empresa da família", diz ela. É o mesmo sentimento de satisfação (e até de alívio) que Rodrigo Coube, ex-diretor comercial da fabricante de cadernos Tilibra, diz experimentar. Quando a empresa foi vendida à americana MeadWestvaco, em 2004, Rodrigo e o irmão mais velho, Vinícius, assinaram um contrato para ficar mais dois anos à frente da companhia -- prazo que expirou em abril deste ano. Pelos resultados obtidos, Vinícius permaneceu como presidente da empresa, mesmo depois de vencido o acordo. Rodrigo também poderia ter ficado, mas preferiu cuidar da própria empresa, a editora Idea, com sede em Bauru, no interior de São Paulo. "Não foi fácil abrir mão da empresa fundada pelo meu avô", diz ele. "Mas agora me realizo com minhas próprias conquistas."

**Rodrigo Coube, 36 anos**  
Membro da quarta geração de herdeiros da Tilibra

**Último cargo na empresa da família**  
Diretor comercial

**Quando saiu**  
Março de 2006

**O que faz hoje**  
Dono da editora Idea

"Não foi fácil abrir mão da empresa fundada pelo meu avô. Mas, agora, me realizo com minhas próprias conquistas"

A tradição de entregar o comando ao filho não é intrinsecamente ruim. Ao contrário. "O sucessor acionista em geral se compromete mais com resultados de longo prazo", diz René Werner, consultor

especializado em empresas familiares. O problema é forçá-los a aceitar uma posição que não desejavam ou para a qual não tinham talento ou não estavam preparados. Uma recente pesquisa realizada com 700 empresas americanas e européias pela McKinsey detectou que o resultado de empresas dirigidas pelos primogênitos era, na média, pior do que as conduzidas por profissionais do mercado. Isso acontece, segundo o levantamento, sobretudo no caso de países em que a passagem de comando do patriarca para o filho mais velho é um ritual que se repete desde a Idade Média, como França e Inglaterra.

**Otto Baumgart Neto, 26 anos**

Membro da terceira geração de herdeiros do grupo Otto Baumgart

**Último cargo na empresa da família**  
Supervisor da área comercial da Vedacit

**Quando saiu**  
Fevereiro de 2004

**O que faz hoje**  
Consultor da mexicana Kaltex, do ramo têxtil, nos Estados Unidos

"Quero uma formação abrangente, não apenas seguir o caminho tradicional dentro da empresa da família"

Há casos raros em que um herdeiro sem vocação para os negócios da família atinge sucesso -- ainda que de forma enviesada. Um exemplo é o de Edgar Bronfman Jr., que herdou nos anos 80 o grupo Seagram, de bebidas, criado pelo avô Samuel Bronfman. Bronfman Jr. desde cedo demonstrou vocação artística. Aos 50 anos, ele hoje tem músicas próprias gravadas por intérpretes como Celine Dion e Barbra Streisand. Assim que assumiu o comando do grupo, começou a usar a fortuna da família para construir um império de mídia. O mercado o via como um herdeiro que colocou perigosamente a empresa da família a serviço de seus caprichos. Logo, a Seagram acabou vendida para a concorrente Pernod Ricard. Contrariando todas as más previsões, Bronfman Jr. tornou-se um dos maiores empresários da indústria de entretenimento mundial. Suas manobras o transformaram em controlador e presidente da Warner Music, cujas ações valorizaram mais de 70% neste ano.

As próximas gerações em grupos como Votorantim e Samello, que afastaram todos os herdeiros da gestão, dificilmente terão uma transição dramática na hora de escolher que caminho seguir. Eles efetivamente passaram da condição de herdeiros para a de acionistas. O grupo Otto Baumgart, cujo principal produto é o impermeabilizante Vedacit, ainda aposta numa sucessão dentro do clã. Otto Baumgart Filho, presidente do grupo, vinha preparando seu único filho homem, Otto Baumgart Neto, para sucedê-lo. Baumgart Neto, de 26 anos, decidiu, porém, interromper a preparação. Ele deixou seu cargo de supervisor nos negócios da família em 2004 para ganhar experiência em outros lugares. Desde então, passou por duas empresas. A primeira foi uma pequena companhia de transporte do Rio de Janeiro. Atualmente, Baumgart trabalha como consultor no braço americano de uma indústria têxtil mexicana, a Kaltex, em Nova York. Esse test-drive de Baumgart Neto não tem data para terminar. "Querida saber o que é gerir uma empresa fora do ambiente familiar", diz ele. "E, por enquanto, não sei se voltarei para a companhia como gestor ou apenas como acionista."

Na Sadia, que afastou os últimos herdeiros do dia-a-dia da operação no ano passado, a preparação dos acionistas também estimula experiências fora da companhia. Os 35 membros da quarta geração passam por um treinamento que inclui até palestras periódicas sobre macroeconomia e visitas às fábricas. "A idéia é que eles aprendam sobre a empresa da família para escolher se vão querer ser acionistas ou administradores", diz Carla Fontana, coordenadora do curso de formação de sucessores da Sadia. Se um dia um deles quiser tentar a vida como executivo na empresa da família, terá de se provar antes como executivo fora do grupo -- medida que pode poupar uma dose de drama tanto na vida desses acionistas quanto na das próprias empresas.