

Revista: **Gestão & Negócios**  
Matéria: **Tudo em casa**  
Março/2008  
Repórter: Sheyla Pereira



## Tudo em casa

Por Sheyla Pereira

*Muitos empreendedores apostam em um negócio familiar para alcançar o sucesso*

Pesquisas apontam que cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares. Mesmo as grandes companhias como Casas Bahia, dos Klein, Votorantim, dos Ermírio de Moraes, Drogaria São Paulo, de Thomaz e Eunice de Carvalho, e Pão de Açúcar, dos Diniz, começaram como uma pequena empresa familiar. A vontade de todos em buscar o crescimento e consolidação, uma vez que existe um laço emocional com a história da empresa, é o que leva ao sucesso esse tipo de empreendimento.

Um exemplo de negócio familiar de bons resultados que começou em uma sala alugada e hoje é um dos mais bem-sucedidos salões de beleza do Rio de Janeiro, é a rede Werner Coiffeur. O fundador, Rudi Werner, conta que a idéia de abrir o primeiro salão surgiu quando ele era funcionário de um salão de beleza em Canoas, no Rio Grande do Sul. Quando a proprietária resolveu fechar o estabelecimento, o instinto de sobrevivência falou mais alto. “Eu tinha uma idéia fixa em ser um investidor, mas vi que podia e o fiz”, lembra. O empresário pediu ajuda a um amigo próximo e alugou uma pequena sala comercial. “Comprei três cadeiras, três espelhos e um lavatório. Acredito que na época gastei cerca de R\$ 4 mil para começar”, revela.

Com o tempo, Werner percebeu que seria mais fácil tocar a empresa com seus irmãos. “Como minha família sempre foi muito humilde e de poucos recursos, quando vi que podia fazer dinheiro com esse negócio, percebi que podia também ajudá-los”, explica. Atualmente, quatro irmãos de Rudi têm suas lojas e fazem parte da administração da empresa. Já o sobrinho é responsável pela Tecnologia da Informação.

Werner ressalta que, apesar do trabalho em família requerer maior dedicação e entrega do que qualquer outro, não existe apoio maior em um momento difícil. “Não há ajuda melhor do que a de um irmão em situações complicadas, portanto, esse trabalho de entrega e paciência é compensador e facilita o negócio a prosperar”, destaca.

### Gigantes

Muitas empresas conhecidas do grande público são familiares. Com a tradicional empresa de colchões Ortobom não é diferente. O diretor comercial da empresa, Rubens Dias Filho, sobrinho de Francisco Dias, o dono, diz que o sucesso deriva da figura do líder, pois ela minimiza os problemas que na maioria das vezes se iniciam pela vaidade. “O líder deve ser respeitado e deve dar o feedback ao resto da família. Se não houver líder, não haverá empresa”, acredita. A opinião de Filho faz todo sentido. Podemos observar líderes como Abílio Diniz, Antônio Ermírio de Moraes e Samuel Klein, que comandam com “mãos de ferro”. Quanto à sucessão empresarial, o executivo destaca que o sucessor deve se assumir como é e não como todos gostariam que fosse. “O pior de todos os malefícios é se transformar em uma sombra. Isso pode gerar um desgaste e até um afastamento em família”, defende.

### Amor em família

Na rede de doçerias Amor aos Pedacos, muitas franquias são comandadas por “parcerias familiares”. É o caso da empresária Valquíria Parra. Depois de trabalhar durante 18 anos como bancária, ela decidiu

que iria investir em um negócio próprio. Em 1996 abriu, junto com a irmã, uma franquia da marca em Alphaville. Mas a sociedade não durou muito. Quatro anos depois, a irmã desistiu e Valquíria ficou na dúvida se tocava a franquia pra frente. “Foi quando conversei com meu marido, que trabalhava com vendas, e ponderamos que deveríamos continuar com a loja”, explica. Mas a harmonia familiar não pára por aí. Os filhos de 21 e 22 anos, ajudam o casal em datas festivas. “A Mariane é personal training e o Marcel faz Rádio e TV. Mesmo assim, na semana do Natal, um fica na administração do delivery e o outro efetivamente na entrega. Eles fizeram treinamento igual ao pessoal que trabalha conosco. Na nossa falta, eles sabem tocar o negócio”, relata.

Para manter a harmonia, Valquíria afirma que a família faz de tudo para não falar de trabalho em casa. Nos finais de semana, dificilmente vão para a loja. “Se depender de mim, falo de trabalho 24 horas por dia. Mas meu marido se policia mais. Tentamos separar o trabalho da vida pessoal”, revela.

## **Controle financeiro**

O gerente geral Luiz Gustavo Tabagiba, filho de Eufrásio Tabagiba, fundador da Eufrásio Autopeças, que fica na cidade mineira de Formiga, concorda com Valquíria quando o assunto é a separação do lado pessoal e profissional, principalmente quando se trata das finanças. Para ele, é importante um bom controle dos gastos e uma adequada distribuição de lucros para os sócios. “A transparência e a sobriedade da administração nos investimentos e contabilização de gastos da empresa são fundamentais”, acredita.

Para o advogado e sócio da Werner & Associados Consultores e autor dos livros “Família & Negócios” e “E Deus criou a empresa familiar”, René Werner, os familiares devem viver com dividendos e nunca usar o caixa da empresa para uso pessoal. “As melhores práticas de governança familiar indicam que, para manter o negócio saudável, é fundamental que as contas sejam totalmente separadas, com uma contabilidade diferenciada. Essa divisão permite que a empresa tenha vida própria. Se cada vez que a empresa lucrar, for retirada uma quantia, o negócio não terá vida longa”, considera.

## **Recomeço**

Outro segmento que pode ser um “bom começo” é o alimentício. Muitas donas de casa começam com a produção de coxinhas, bolos, e doces para festas juntos a familiares. Há ainda os que preferem um projeto mais audacioso. O dono do restaurante carioca Couve Flor, Jair Pinto, por exemplo, teve a primeira experiência em 1976, mas não foi bem sucedido, já que trabalhava em outro local e não pode se dedicar integralmente ao negócio. “Na época eu trabalhava no Colégio Rio de Janeiro, e deixava tudo praticamente nas mãos dos empregados. Meus filhos eram jovens e pouco me ajudavam. A vida no restaurante foi efêmera e, em 1979, passei o ponto”, conta.

## **IN LOCO – Carreira Internacional**

Fazer uma carreira internacional por meio da empresa do pai. Esse privilégio é da herdeira da Mosarte, indústria de Tijucas, Santa Catarina, fabricantes de mosaicos. Thaísa Sedrez. Em 2001, ainda cursando a faculdade de design industrial, ela começou a trabalhar na área de criação da empresa. Cinco anos depois, aos 22 anos, ela já acumulava as funções de coordenadora do setor comercial/marketing e produto da empresa. Tudo isso graças a muito esforço.

Mas a oportunidade de ouro veio quando teve de representar a Mosarte em feiras no exterior. Ela já viajou para os Estados Unidos, África do Sul, Argentina, Itália e Emirados Árabes. Thaísa diz que conquistou seu espaço impondo respeito. “Iniciei como estagiária na empresa e as pessoas foram me conhecendo aos poucos. Sabiam que meu pai não iria se precipitar em me dar cargos que ainda não tivesse pronta para ocupar”, afirma.

A executiva conta que foi complicado quando entrou na empresa, mas superou esta fase. “Hoje sou uma das funcionárias mais antigas em meu setor, então procuro ajudar os novos colaboradores. A única coisa que não tolero são brincadeiras a respeito de eu ser filha do chefe e deixo bem claro isto”, defende.

Em 1986, com dedicação total, Jair inaugurou o Couve Flor, com oito mesas de madeira, 32 cadeiras de ferro e um balcão vitrine usado. Atualmente, o empresário prepara a sucessão do negócio. “Participam do restaurante um filho, que fica na área administrativa, e um neto, que está cursando gastronomia e começa este ano na cozinha, para aprender os temperos da Casa”, comemora.

## Centralização e delimitação

Nem sempre os filhos querem continuar trabalhando com os pais. Este é o caso dos irmãos Fabiano, Rafael e João Paulo Abdala. Os três trabalhavam na fábrica de meias construída pelo avô libanês na década de 1970 na cidade mineira de Juiz de Fora. Hoje, estão no comando o pai e mais cinco tios dos jovens. Segundo Fabiano, a decisão de sair “debaixo das asas” da família veio há dois anos. “Eram seis pessoas mandando, muita gente no comando. Por isso, decidi junto com meus irmãos abrir nosso próprio negócio”, recorda.

O poder nas mãos de muitas pessoas, além da centralização do mesmo são itens que geram insatisfação nas empresas familiares. De acordo com o sócio da DS Consultoria Empresarial e Educacional e autor dos livros “Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções” e “Da Empresa Familiar à Empresa Profissional”, Domingos Ricca, nas pequenas empresas é mais difícil conviver com familiares em relação às grandes corporações, já que toda a administração do negócio encontra-se na mão do fundador. Ricca explica que a centralização das informações é inevitável devido as grandes dificuldades encontradas no dia-a-dia. “As pequenas empresas geralmente nascem de um único dono e o pensamento é quase sempre o mesmo: se deu certo até agora e da minha maneira, para que mudar? Essa é uma imagem equivocada. Muitas vezes, essa mentalidade leva ao fracasso ou estagnação, porque não deixa a empresa sair do pequeno porte”, avalia.

Entretanto, Fabiano ressalta a importância de ter trabalhado com o pai. “Aconselho a todo mundo que quer montar seu negócio a trabalhar em uma empresa do ramo primeiro. Foi essencial para o meu sucesso ter trabalhado com meu pai. Seus ensinamentos facilitaram minha vida 100%”, destaca.

Atualmente, 80% da produção de meias de sua fábrica, a Elcar Confecções, vai para lojas como Marisa, Têxtil Abril, Terra Terra e Chick's Center, todas em São Paulo.

Indagado se não sente a mesma dificuldade que sentia na empresa do pai, já que são três pessoas no poder, o empresário é enfático: “Para conviver bem é essencial dividir as funções de cada um. Eu fico com a parte financeira, um irmão com as vendas e o outro com a linha de produção. Delimitamos bem as tarefas para não dar problemas”, ressalta.

O empresário tem toda razão quando fala em delimitação de funções. O professor do curso de administração da Universidade Anhembí Morumbi, Wagmar Souza, esclarece que cerca de 65% das empresas familiares não dão certo por causa de conflitos decorrentes da falta de divisão de tarefas. “É preciso delimitar bem quem vai comandar o que. Especificar bem os limites e territórios”, alerta.

## Metas de Sucesso

- Realizar um plano de negócio. Mesmo nas empresas familiares, é necessário estipular metas
- Fazer um plano de profissionalização da empresa e dos sócios
- Nunca colocar as despesas familiares na frente da empresa
- Os sócios familiares devem viver com um pró-labore fixo, sem mexer no caixa da empresa para despesas pessoais
- A empresa deve vir em primeiro lugar, mesmo quando ocorrem conflitos familiares
- Para evitar o lema: “Avô rico, filho nobre e neto pobre”, tente separar pessoa jurídica da física

## Dedicação

### Privilégios ou Cobranças?

Se por um lado a relação familiar ajuda a abrir os caminhos profissionais, por outro, ela implica em desafios dentro da empresa, como ter que provar o seu talento a cada dia, e for dela, como conseguir separar as atividades profissionais do convívio familiar, nas horas de lazer.

Ao contrário do que muita gente pensa, não é tão fácil conviver em uma empresa com entes tão próximos. Haja planejamento e diálogo para não misturar vida pessoal e profissional! Problemas como guerra de egos, disputa pelo poder, auto-afirmação são mais aguçados, devido ao laço existente, e podem ser um entrave ao crescimento da empresa. “Muitas vezes, irmãos querem mostrar que são melhores que irmãos, filhos que desejam provar que são melhores que os pais, pais que acreditam que os filhos não são competentes e não entendem do negócio ou não se dedicam da forma como deveriam”, observa Ricca. Para solucionar este problema, o especialista aconselha a rápida profissionalização da empresa.

Outro problema freqüente é em relação aos benefícios obtidos por causa de parentescos, fator que

causa uma má impressão nos demais funcionários. O gerente comercial da gráfica Agabiti, Robson Agabiti, neto do fundador, afirma que os privilégios obtidos por ele na empresa foram mínimos. Pelo contrário, teve uma rotina rígida. Apesar disso, ele se sente à vontade para desenvolver seu trabalho. “Nunca me senti cobrado por trabalhar em uma empresa do meu avô. Sempre estive motivado em aprender tudo que podia sobre o ramo gráfico para que pudesse aplicar na empresa. É um trabalho de várias gerações que depende de nós para continuar crescendo”, orgulha-se.

Para ele, o aspecto positivo é o respeito dos demais colaboradores. “Nosso esforço é nitidamente percebido pelos funcionários. Com essa política de muito respeito entre dirigentes e colaboradores, dificilmente haverá qualquer tipo de inveja ou revolta por parte deles”, enfatiza.

A história da gráfica começou em 1957, “pelas mãos” do avô paterno Emílio Agabiti, imigrante italiano que, após ter trabalhado em algumas tipografias, resolveu abrir a sua própria empresa (no começo funcionava na garagem de sua residência). Atualmente, a empresa conta com 20 colaboradores e é dirigida por Robson, juntamente com suas irmãs Giselle e Michele.

Para os interessados em atuar no segmento, Robson informa que o ramo gráfico é um bom setor, mas ressalta que o resultado vem em longo prazo. “Para começar este empreendimento, é necessário, um alto custo em equipamentos, que precisam ser constantemente atualizados”, avisa.

A fórmula da longevidade? Robson diz sem titubear. “O segredo é não pensar no lucro imediato, tratar o cliente com honestidade e respeito, além de ser realista quanto à sua capacidade de atendê-lo, e não prometer o que não será possível realizar. Os familiares devem realmente gostar e sentir prazer pela profissão e o conhecimento, investir na nossa mão-de-obra e buscar a melhoria contínua da qualidade”, detalha.

## **Choque de gerações**

Outro problema destacado pelo professor Domingos Ricca é a comparação sofrida entre sucedidos e sucessores e os conflitos entre as gerações, já que ambas têm culturas diferentes, visão de mercado distinta e uma outra forma de administrar. “Muitas vezes, o sonho do pai não é o mesmo do filho. Para driblar essas comparações, deve-se mostrar que os sucessores têm competências e valores para assumir tal cargo. Caso essa competência não exista, tem de preparar as demais gerações para assumir a empresa ou parte dela de forma profissional, separar pai de filho, avô de neto e assim por diante. Os sucessores devem ter sua própria identidade perante a empresa, caso exista comparações entre as gerações, a credibilidade de quem está entrando ou assumindo a empresa se torna frágil perante seus colaboradores”, analisa.

Segundo Robson Agabiti, no “choque de gerações”, a tendência é que o mandatário, que geralmente tem muita experiência, deixe de inovar, e os sucessores, com pouca vivência, queiram mudar tudo. “A solução é o equilíbrio nas nações para chegar a um bom resultado. O conflito de opiniões e idéias existe, como em qualquer empresa, mas as soluções surgem através de muita conversa, e em algum momento, alguém tem de ceder”, salienta.

## **Sucessão Empresarial**

- Educação formal do sucessor (graduação, pós-graduação, MBA, cursos técnicos voltados para a área de atuação, informática, entre outros)
- Experiência no ramo com o qual se deseja trabalhar. É importante a vivência em outras empresas do setor
- Treinamento com o próprio mentor. Este deve ajudar o sucessor a visualizar a carreira e cada setor da empresa
- Envolvimento de todos da família
- Caso não exista esse envolvimento é necessário um trabalho de conscientização
- Planejamento para evitar o risco de perder a cultura da empresa, que é a base de sua existência
- Criação de um conselho de Administração e/ou um Conselho de Família. Essa ferramenta de gestão dará atribuições e responsabilidade a todos os membros da família, além de definir regras de retiradas, salários, entre outros itens

## **Evite problemas!**

Existem alguns itens que podem ser decisivos para evitar problemas futuros em empresas familiares. O professor de MBA e Gestão Empresarial da Fundação Instituto de Administração (FIA) e profissionalização e sucessão de empresas da Pontifícia Universidade Católica (PUC), além de diretor

da Universidade Ernest & Young, Armando Lourenzo, esclarece que é extremamente necessário que os sócios façam um acordo em contrato que estipule o que será feito em caso de conflitos.

No acordo deve conter, por exemplo, soluções no caso de ingresso de outros familiares na empresa, um outro negócio sem deixar o primeiro. “Muitas pessoas não pensam que, mesmo trabalhando em família, podem surgir conflitos de opinião, de gestão e de idéias que atinjam a empresa. Por isso, é imprescindível que tudo esteja acordado em um papel”, analisa Lourenzo.

### ***E-franchising***

Um serviço sem concorrência, que crie demanda. Esse foi o gancho que o diretor de marketing e franquia da Neomerkato, importadora que atua no mercado o E-franchising – modelo de franquia de lojas virtuais, que vendem um mix com mais de 50 “bugingangas” eletrônicas, Leonardo David, precisava para criar o site em conjunto com seu sócio Carlos Soares.

Ele explica que esse tipo de negócio é uma excelente oportunidade para pessoas que desejam trabalhar em casa, com familiares, utilizando apenas o computador. “Tenho um franqueado que trabalha no notebook. Muitas vezes ele me manda e-mail do aeroporto para marcar reuniões”, revela.

David afirma que a empresa formata um portal para o franqueado com uma marca própria, mas com todo o apoio e know-how da Neomerkato. “Montamos uma loja virtual com a marca do franqueado, porém cuidamos de todo o processo de comércio eletrônico para ele”, garante.

Em contrapartida, o empresário diz que o franqueado não deve trabalhar somente nas horas vagas e encarar como um “simples” trabalho em casa, com a família. “Chegamos a 100 unidades. Mas esse número caiu para 56 porque muitos parceiros continuavam em seus empregos. Esse negócio exige dedicação total, como qualquer outro”, finaliza.

### **Comece seu negócio familiar já!**

#### ***Werner Coiffeur***

**Faturamento médio mensal** – não informado

**Investimento inicial** – R\$ 2,5 mil por m<sup>2</sup>

**Prazo de retorno** – de 24 a 36 meses

**Taxa de propaganda** – 1% sobre o faturamento bruto

**Taxa de royalties** – 4% sobre o faturamento bruto

**Capital de giro** – R\$ 50 mil

**Taxa de franquia** – de R\$ 40 a 60 mil

#### ***Neomerkato***

**Faturamento médio mensal** – de R\$ 3 a 250 mil

**Investimento inicial** – R\$ 3,5 mil (taxa de franquia + desenvolvimento da loja virtual, sistema de gestão e manual de apoio à divulgação)

**Prazo de retorno** – de 6 a 12 meses

**Taxa de propaganda** – não cobra

**Taxa de royalties** – não cobra

**Capital de Giro** – R\$ 20 mil (valor sugerido para investimento em mídia / publicidade. Não obrigatório)

**Taxa de franquia** – não informado

#### ***Amor aos pedaços***

**Faturamento médio mensal** – R\$ 90 mil

**Investimento inicial** – R\$ 300 mil (incluindo taxa de franquia, projeto arquitetônico e respectiva obra, veículo utilitário, equipamentos e abertura da empresa)

**Prazo de retorno** – de 24 a 36 meses

**Taxa de propaganda** – 7% sobre o faturamento bruto

**Taxa de royalties** – 6% sobre o faturamento bruto

**Capital de Giro** – a partir de R\$ 30 mil

**Taxa de franquia** – R\$ 40 mil