

Revista: Valor Investe  
Matéria: Planejar para Perpetuar  
Setembro/2008  
Repórter: Alessandra Bellotto



## Planejar para perpetuar

Por Alessandra Bellotto

*Cada vez mais empresas buscam estratégias de sucessão,  
para propagar os negócios e atrair capital*

Garantir que o grupo Papaiz, fundado em 1952, torne-se centenário e continue nas mãos das próximas gerações de origem italiana. Foi pensando nisso que os três filhos do patriarca Luigi já aprovaram uma estratégia de sucessão. Em tempos de concorrência globalizada, o assunto é crucial para as empresas brasileiras – a maioria familiar.

O assunto é ainda mais urgente para as empresas que vêem a bolsa como uma alternativa atual ou futura para captar recursos, já que as questões sucessórias são altamente observadas pelos investidores. A boa nova é que tem crescido o número de herdeiro interessados não apenas no próprio bolso, mas no futuro dos negócios.

“Nossa grande preocupação era como fazer a transição para os nossos filhos, já que a maioria das empresas familiares sucumbe antes de chegar à terceira geração”, conta Sandra Papaiz, filha mais velha e herdeira da Papaiz, líder no mercado brasileiro de fechaduras e cadeados, ao lado dos irmãos Paolo e Roberta. “Dos sete netos, alguns não de se interessar pelo negócio familiar.” Com duas fábricas no Brasil e outras duas filiais no exterior, no Canadá e em Hong Kong, o grupo faturou R\$ 160 milhões no ano passado.

A maior conscientização dos riscos a que estão sujeitas as empresas familiares – estima-se que elas representem 90% das companhias brasileiras – tem impulsionado a procura por planejamento sucessório, segundo especialistas. Casos públicos de disputas entre herdeiros e sucessões fracassadas não faltam. Em 1997, por exemplo, o fundador da fabricante de autopeças Cofap, Abram Kasinsky, se viu obrigado a vender sua empresa para a multinacional Mahle, depois de 54 anos à frente do negócio, por causa de brigas com seus filhos e sobrinhos.

Não só os litígios expuseram as fraquezas da sociedade familiar, mas também a globalização dos mercados praticamente obrigou as companhias a se preparar para enfrentar a concorrência. “A fortuna de boa parte das empresas de hoje foi construída em outro Brasil, quando o mercado era fechado. Hoje uma companhia brasileira tem de competir com uma multinacional e isso exige profissionalização”, ressalta Luiz Kignel, sócio do escritório Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo.

Muitas empresas também buscam o planejamento sucessório porque pretendem atrair capital novo. Renato Padovese, herdeiro da Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul), revela que o grupo já preparou para a transição entre gerações e quer recursos para financiar seu plano de expansão. “Estamos considerando as várias alternativas, como fusão, venda de participação para fundos de private equity e, até mesmo a abertura de capital.” Ele ressalta, no entanto que a família não pretende abrir mão do controle societário.

No caso Papaiz, os irmãos vislumbram a abertura de capital da empresa mais como uma estratégia de facilitar a saída de herdeiros do negócio do que para levantar dinheiro. “Pode ser que nem todos os sete netos queiram ficar na empresa”, afirma Sandra.

Os exemplos da Papaiz e da Unicsul ilustram uma nova realidade de mercado. “Ao tomarem conhecimento de casos de companhias envolvidas em disputas de herdeiros, famílias empresárias estão se conscientizando que, se não regularem a sucessão, o negócio está fadado a morrer”, afirma a advogada especialista em direito societário Márcia Setti Phebo, do escritório Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo. Afinal, os herdeiros crescem em progressão geométrica e, muitas vezes, não tem afinidade com

o negócio nem com os outros sucessores, acrescenta a advogada especialista em direito de família Renata Mai Hsu Guimarães, do escritório Guimarães, Bastos, Vaiano, Chieco.

Ela conta que esta coincidência maior da importância do planejamento tem motivado não só o aumento da demanda, mas uma mudança no perfil dos casos atendidos. “Hoje, fazemos mais processos preventivos do que contenciosos”, afirma Renata. No momento, seu escritório está com 29 processos de planejamento sucessório, dos quais 16 são para famílias donas de grandes grupos empresariais. Os demais envolvem sucessão de patrimônios pessoais significativos. “Três anos atrás, os casos eram metade disso.”

No universo das companhias abertas, o impacto de uma briga entre herdeiros é muito maior. Primeiro, torna-se impossível lavar a roupa suja em casa, pelas exigências de informação ao mercado das empresas abertas. Além disso, o imbróglio familiar afeta acionistas que nada têm a ver com os problemas e quase sempre pressiona para baixo os preços das ações da companhia.

A indústria têxtil Karsten, de Blumenau (SC), é um caso de companhia aberta cujos papéis sofreram por causa de problemas sucessórios. Em 2005, segundo uma fonte que acompanha de perto o dia-a-dia da empresa, os controladores não vinham se entendendo e isso teve impacto direto no desempenho financeiro. Para se ter uma idéia, apesar do câmbio desfavorável, a Karsten mantinha 60% de suas vendas direcionadas ao mercado externo, diz a fonte. Ao final daquele ano, o lucro caiu mais de 70% e as ações acumularam perda de 18,2%.

Em 2006, a empresa ficou no vermelho e os papéis em bolsa desabaram mais de 25,8%. Naquele ano, o processo de profissionalização foi concluído e os três membros da família que estavam na gestão do negócio foram para o conselho de administração. A empresa voltou a ter resultados positivos em 2007 e, no primeiro semestre deste ano, lucrou R\$ 11,3 milhões – marca histórica para o período. Em 2008, até o dia 25 de agosto, as ações subiram 9,8%.

“O grande mérito dos acionistas da Karsten foi buscar na gestão neutra a solução para as divergências”, afirma o diretor-presidente da Karsten, Luciano Eric Reis, que assumiu a operação no lugar de Carlos Odebrecht. O executivo conta que a família, já no conselho, deu todo o suporte para colocar em prática o plano de reposicionamento estratégico e corte de custos que recuperou a empresa, abrindo mão de interferir na operação.

Chegar a um bom termo, no entanto, não é fácil, pois há um emaranhado de questões que envolvem o planejamento sucessório de participações societárias. Nesses casos, o instrumento mais usado é a criação de holdings familiares, afirma o advogado Mauro Cesar Leschziner, do Machado, Meyer, Sendacz e Opice. A maior vantagem dessa estrutura, explica, é só isolar as disputas entre sócios e herdeiros, impedindo que o dia-a-dia da companhia seja afetado. Empresas envolvidas diretamente em litígios familiares, que podem ser desde uma disputa entre herdeiros até a separação judicial de um dos sócios, perdem valor, acrescenta Marcia Setti Phebo.

“Todo litígio é caro, uma vez que o mercado tende a perder a confiança na companhia”, reforça o consultor René Werner, especialista em gestão de grupos familiares. Ele estima que uma empresa bem estruturada e com um planejamento sucessório adequado tem um custo de capital 10% inferior à taxa média de mercado, por causa do risco menor. No caso de um divórcio, se a participação do sócio na empresa é indireta, o conflito fica restrito à holding e a operação é preservada.

Sobre esta questão, as mudanças sofridas pelo Código Civil, em 2003, também reforçam a importância do planejamento sucessório. Para fins de sucessão da herança, o cônjuge sobrevivente foi elevado à condição de herdeiro legítimo, concorrendo com descendentes e ascendentes, mesmo no regime de casamento de separação total de bens. Isso alterou completamente as relações familiares, societárias e patrimoniais.

“Num contexto em que agregados passam a ser herdeiros, famílias com grandes fortunas – que usavam o regime de separação total para proteger o patrimônio – passaram a planejar a sucessão para preservar, pelo menos, o negócio das famílias”, diz o advogado Kignel. O escritório tem hoje 20 casos em andamento, contra a média histórica de sete processos tocados ao mesmo tempo.

Harmonia negociada – No processo de sucessão, porém, não basta montar uma estrutura separada para abrigar as discussões da família e, com isso, proteger a empresa. É preciso estabelecer regras de convivência entre sócios e futuros herdeiros. O caso da família Papaiz, o documento com as normas levou cerca de um ano para ser escrito e estabelece, por exemplo, os critérios para que a próxima geração possa ingressar na companhia, como a formação acadêmica necessária, idade mínima para participar do conselho de administração, entre outras normas. Sandra Papaiz revela que, durante as discussões, ela e os irmãos chegaram a questionar se havia mesmo a necessidade de algo tão detalhado. “Os advogados nos convenceram de que os acordos devem ser assinados quando se está em paz”, conta a herdeira.

“O protocolo familiar (como é chamado o documento) reúne regras sobre formação educacional, experiência profissional e requisitos pessoais, como idade e até mesmo regime de casamento”, resume a advogada Renata Guimarães. Algumas famílias exigem que os herdeiros, para ocupar cargos executivos, casem-se com separação total de bens, tenham experiência profissional fora do grupo familiar, falem diversos idiomas, e assim por diante.

No clã Papaiz, por enquanto, só a filha mais velha de Sandra, Maria Luísa, de 28 anos, trabalha no negócio da família. Ela está na empresa desde os 19 anos e hoje ocupa o cargo de gerente de marketing. Formada em Direito – assim como a mãe -, Maria Luísa faz o Curso de Especialização em Administração para Graduados (Ceag) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e tem planos de passar uma temporada no exterior. Sua irmã, de 20 anos, estuda Relações Internacionais e os outros cinco primos têm entre 6 e 17 anos.

O pontapé para a profissionalização do grupo se deu logo após o falecimento do imigrante italiano Luigi Papaiz, em dezembro de 2003, quando os três filhos procuraram o escritório de advocacia Machado, Meyer, Sendacz e Opice para abrir o processo de inventário do pai. Sandra conta que, apesar de não haver um testamento, ela, os irmãos e a mãe chegaram rapidamente a um consenso em relação à partilha dos bens, contrariando todas as estatísticas. “Foi tudo muito simples, apesar de sermos de família italiana”, brinca. Mesmo antes da morte do pai, os três irmãos já eram donos de 75% do grupo Papaiz – era praxe Luigi presentear os filhos com uma participação na empresa assim que eles completavam 18 anos – e participavam da rotina do grupo há algum tempo.

Na primeira passagem de Sandra pela empresa, ela ficou 16 anos, exercendo diversas funções em áreas como a de marketing e recursos humanos. Depois disso, ficou afastada por 12 anos do negócio familiar, não do mercado de trabalho, voltando para a empresa somente no início de 2003, quando seu pai começou a dar os primeiros passos para a sucessão. Sandra assumiu a administração do grupo, enquanto seu irmão Paolo ficou responsável pela área industrial e seu cunhado Ricardo de Mello Franco, representando a irmã Roberta, pelas atividades comerciais e de exportação. “Logo meu pai veio a falecer e nos tornamos um triunvirato”, afirma. Hoje, a Papaiz está embaixo da holding Friuli Venezia Giulia S.A., que por sua vez é controlada por outras três empresas do tipo, representando cada um dos núcleos da família. O nome foi dado em homenagem à região da Itália onde nasceu o patriarca Luigi.

Gestão profissional – Se, de um lado, alguns grupos não abrem mão das origens na hora de passar o volante dos negócios, outros fazem questão de evitar a participação direta de familiares na gestão. Foi esse o modelo adotado na Unicsul, fundada há mais de 40 anos por quatro sócios. No acordo societário do grupo, a terceira geração só poderá fazer estágio na empresa, conta Padovese. Mas, para chegar a este modelo – que eventualmente pode ser flexibilizado, pondera -, o caminho foi longo e difícil. Ao contrário da situação tranquila no grupo Papaiz, a busca pela profissionalização na Unicsul foi forçada por crescentes divergências entre os herdeiros. Os quatro fundadores tinham suas discordâncias, mas conseguiam manter o equilíbrio da sociedade. Quando os filhos, dez no total, começaram a trabalhar na companhia, em meados dos anos 90, os conflitos aumentaram e, com o tempo, passaram a afetar o negócio, lembra Padovese.

Em 1999, a Unicsul decidiu contratar a consultoria societária Bernhoeft para desenhar um modelo de gestão que compreendesse a profissionalização da universidade e a sucessão empresarial. Dois anos se passaram até que o plano ficasse pronto. Dos quatro sócio-fundadores, apenas um ocuparia um cargo de gestão, no caso a presidência. Dos dez herdeiros, só dois deveriam permanecer na universidade. Os outros sócios participariam apenas do conselho de família e de administração. Os herdeiros que ficassem apenas nos conselhos, deixando a empresa, teriam apoio para recolocação no mercado de trabalho, cursos de especialização e atualização e até mesmo financiamento para abrir um negócio próprio.

Para o cargo de presidente da Unicsul, os sócios escolheram o fundador e professor Hermes Ferreira Figueiredo. Já a seleção dos filhos que continuariam na universidade, desenhada por outras duas consultorias, buscou selecionar os que tivessem o perfil mais adequado. Todos os outros cargos, de reitor, pró-reitor, diretor, deveriam ficar com executivos profissionais. Os dois selecionados para assessorar o presidente foram Padovese e Fábio Figueiredo (Filho de Hermes). Começava, então, a implantação do novo modelo de gestão corporativa e mais um capítulo de conflitos familiares.

“Quando o plano começou a ser executado, em 2001, novamente houve divergências”, relembra Padovese. Só que desta vez a sociedade não resistiu. Restaram apenas dois sócios, o presidente da universidade, Hermes Figueiredo, e Gilberto Padovese, também fundador e pai de Renato. Com o fim dos conflitos, a Unicsul diminuiu o ritmo da profissionalização, mas sem comprometer seu crescimento – o grupo educacional ocupa hoje o 11º lugar entre os maiores do país. Para o segundo semestre, a meta é

constituir holdings familiares e dar início ao planejamento da sucessão em cada um dos dois núcleos. O conselho de administração também deve ganhar vida, com a entrada de membros independentes.

Acordo de acionistas – Outra ferramenta importante no planejamento da sucessão empresarial, segundo a advogada Renata Guimarães, é o acordo de acionistas. O instrumento regula questões como critérios para eleição de administradores, quórum qualificado, alterações no capital social, política empresarial, distribuição de dividendos, exercício do direito de voto e direito de preferência na aquisição de ações ou cotas da sociedade (os chamados acordos de bloqueios), entre outras. O instrumento é complementar não só ao estatuto (no caso da sociedade limitada) ou contrato social (sociedade anônima) da empresa, como também ao protocolo familiar.

Na Papaiz, os três irmãos se afastaram da gestão no negócio há cerca de três anos. Participam apenas do conselho de administração, ao lado de outros dois membros independentes, orientando a política estratégica da empresa. “Não dá para profissionalizar a empresa se os familiares não se afastarem do dia-a-dia no negócio”, afirma Sandra. Que preside o conselho desde então. Ela e os irmãos fizeram até um curso no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para atuar como conselheiros. No momento, os três estão finalizando a redação de seus testamentos, em que direcionam a sucessão de modo que a empresa seja mantida dentro da família. “Queremos que só os herdeiros de sangue fiquem com a Papaiz, por isso no testamento estamos deixando outros bens, como imóveis, para os respectivos cônjuges”, diz Sandra.

Desde que respeitados os limites legais da herança que cabe aos sucessores – e isso nada tem a ver com o tipo de bem, mas com o valor do patrimônio -, o testamento pode direcionar a sucessão, determinando por exemplo que cotas da empresa sigam apenas para os herdeiros de sangue e bens como imóveis, obras de arte e jóias para o companheiro.

Ter bens fora da empresa deveria ser uma preocupação de todo empresário, para evitar que o negócio saia do controle familiar, afirma Leschziner, do Machado, Meyer. E o testamento, acrescenta Kignel, é um mecanismo essencial para a sucessão, uma vez que amarra todas as questões envolvendo acordos societários e regras de governança familiar com a vontade do fundador.

Renata Guimarães relembra um caso de um cliente que viu a empresa de seu pai fechar as portas simplesmente por que o fundador não orientou a sucessão. “Um testamento era suficiente”, afirma a advogada. O pai morreu e sua companhia foi dividida igualmente, em participação e poderes, entre o primeiro filho que tinha 40 anos na época e já trabalhava no negócio da família, o filho de um relacionamento extraconjugal (menor de idade, ele teve que ser representado pela mãe) e a segunda esposa, que não tinha 30 anos nem afinidade com o cargo.

Segundo a advogada, no testamento, o pai poderia ter dividido o patrimônio igualmente entre os herdeiros, mas previsto poder apenas para o mais velho tocar a companhia, por meio de ações com direito a voto (ON) da sociedade. Na visão do consultor René Werner, assegurar o relacionamento societário é essencial para a perpetuação da companhia. “Conhecimento técnico e de gestão da empresa pode buscar no mercado de trabalho”, destaca.

No mundo dos bilhões – A Gerdau, gigante do setor siderúrgico com faturamento superior a R\$ 34 bilhões em 2007, é um caso de sucessão bem sucedida que tem servido de exemplo para as famílias empresárias. No início do ano passado, a empresa concluiu sua quinta sucessão ao longo dos seus 107 anos de história. Jorge Gerdau Johannpeter, que desde 1983 estava à frente do grupo fundado por seu bisavô materno, foi substituído pelo filho André Gerdau Johannpeter. Seu sobrinho Cláudio Gerdau Johannpeter, que concorria ao mesmo cargo assumiu a diretoria-geral. Desde 2002, André e Cláudio atuavam como vice-presidentes executivos. Jorge Gerdau Johannpeter, Frederico Gerdau Johannpeter, e Carlos J. Petry deixaram a atividade executiva, ficando apenas no conselho de administração.

A decisão pode parecer óbvia, mas é resultado de um planejamento sucessório que começou em 2000 e contou com orientação de cinco núcleos: a consultoria internacional McKinsey; as empresas de headhunting Russell Reynolds e Egon Zehnder; e os especialistas em empresas familiares John Davis (americano) e Jon Martinez (chileno). Concorriam ao cargo 20 candidatos, apenas três da família. Depois de anos de análise, concluiu-se que a gestão executiva deveria continuar na família, já que a nova geração de herdeiros estava capacitada para assumir as funções.

André Gerdau, com mais de 25 anos de experiência no grupo, é graduado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Ele traz ainda no currículo os cursos General Business Administration, na Universidade de Toronto (Canadá); de Marketing, em Ashridge (Inglaterra); e Advanced Management Program, na Wharton School – Universidade da Pensilvânia (Estados Unidos). Cláudio, com o mesmo tempo de casa é formado em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A sucessão da Gerdau custou tempo e dinheiro, mas na opinião de Kignel, seguiu um trâmite claro e

rigoroso. “Mesmo que todas já imaginassem o resultado, o importante é que a transparência validou o processo”, afirma o advogado. “Sucessão também é marketing.”

Outro caso emblemático é o do grupo Pão de Açúcar. Especialistas que acompanharam de perto a disputa envolvendo a família Diniz contam que o processo sucessório na rede de supermercados começou em meados dos anos 80, quando o fundador já tinha mais de 70 anos. Os filhos todos eram acionistas da empresa, e os três homens ocupavam cargos na diretoria executiva. Abílio, o mais velho e atuante, era o sucessor natural de seu pai, Valentim. Em 1988, no entanto, divergências familiares levaram à divisão do grupo em três partes. Isso só não aconteceu por que o patriarca reassumiu o comando e um dos filhos, Alcides, decidiu vender sua participação na companhia. Nessa época, o Pão de Açúcar chegou a ser colocado à venda, mas faltaram compradores. A partir desse episódio, a empresa começou a dar os primeiros passos em direção à modernização, com a liberação dos cargos executivos para profissionais qualificados.

Em 1993, uma nova crise levou o grupo à Justiça, mas a família acabou entrando em um acordo, que resultou na reorganização societária que manteve apenas Valentim e os filhos Abílio e Lucília na Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), por meio da holding Pão de Açúcar Indústria e Comércio (Paic). As dificuldades para fazer sucessão coincidiram com uma crise também nos negócios.

Uma reestruturação liderada por Abílio, no entanto, recuperou a capacidade financeira do grupo e, em 2005, metade do controle da rede de supermercados foi para as mãos do grupo francês Casino. A Paic foi extinta e Valentim e Lucília trocaram suas ações ordinárias (com direito a voto) por preferenciais (sem direito a voto) na CBD. Uma nova holding foi criada para controlar o grupo, com as ações ON de Abílio e a parte que ele transferiu aos franceses. O curioso é que a filha de Abílio, Ana Maria Diniz, fortemente cotada para assumir a empresa, ficou fora desse processo.

“Empreendedores podem tudo, menos impor seu sucessor”, resume Kignel. E tal preocupação não está restrita aos grandes grupos. “Há demanda de companhias de todo porte”, diz Leschziner, do Machado, Mayer.

Segundo especialistas, as estruturas são hoje mais complexas, mas a idéia por trás dos processos sucessórios continua a mesma: escapar de cumprir à risca do ditado popular “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, tão ameaçador.