



WERNER & ASSOCIADOS

Consultores Internacionais em Desenvolvimento Societário

NA IMPRENSA



Silva, da Weg: ele vai cuidar de mais de 1 bilhão de reais

Portal Exame

Matéria: Negócios de família

Novembro/2007

Repórteres: Denise Carvalho e Suzana Naiditch

Negócios de família

Crescem no Brasil os family offices, escritórios que administram as fortunas dos donos de empresas. O presidente da Weg, Décio Silva, vai deixar a companhia para assumir um

Denise Carvalho e Suzana Naiditch

O executivo catarinense Décio Silva, de 51 anos, dedicou as duas últimas décadas de sua carreira a transformar a Weg em uma das maiores fabricantes de motores elétricos do mundo. Foi Silva quem regeu o processo de internacionalização da empresa, fundada em 1961 por seu pai e dois sócios, e dirigiu pessoalmente a implantação de fábricas no México, em Portugal, na Argentina e na China. Atualmente, a Weg exporta seus produtos para 100 países, e o faturamento da empresa mais que triplicou entre 2000 e 2006 -- saiu de 963 milhões de reais para 3,5 bilhões. Depois de cumprir sua trajetória na Weg, Silva prepara-se agora para abandonar o posto de presidente (ele será substituído por Harry Schmelzer, atual diretor regional da empresa na Europa) e assumir o comando de um negócio igualmente vultoso. A partir de janeiro, o empresário presidirá a Weg Participações, empresa que detém o controle da Weg e administra a fortuna das famílias dos três fundadores do grupo industrial -- Eggon João da Silva, pai de Décio, Werner Ricardo Voigt e Geraldo Werninghaus. No novo posto, Silva vai gerir um patrimônio avaliado em 1 bilhão de reais (o equivalente a 70% do valor patrimonial da própria Weg). "A Weg Participações adquiriu dimensões de uma grande empresa e precisa ser gerida como tal", diz Silva.

A Weg Participações faz parte de uma categoria conhecida pelo termo inglês family office, destinada a administrar os recursos financeiros de controladores de empresas e os de seus herdeiros. O funcionamento é relativamente simples. Como acionistas da Weg, as famílias Silva, Voigt e Werninghaus recebem dividendos das ações que possuem na empresa -- só no ano passado foram repassados quase

230 milhões de reais. Esse dinheiro é depois reinvestido no mercado financeiro ou em outros negócios que os sócios julguem promissores. Atualmente, o family office da Weg possui na carteira uma participação acionária de 5% na Perdigão, papéis da Petrobras, do Bradesco e da Companhia Vale do Rio Doce e uma série de investimentos imobiliários -- estão excluídos da empresa, no entanto, bens pessoais dos fundadores e de herdeiros, como casas, barcos ou fazendas. A estimativa é que a Weg Participações cresça de tal forma que, dentro de cinco anos, tenha o mesmo tamanho da Weg. Pelas possibilidades que esse desafio oferece, a administração de um family office é considerada tão relevante quanto comandar o negócio original. "É natural que, com um family office de tal dimensão, Silva opte por administrar o próprio patrimônio em vez de ficar se preocupando se um motor foi entregue direito a um cliente na Zâmbia", diz Nildemar Secches, presidente da Perdigão e do conselho de administração da Weg.

Os family offices surgiram nos Estados Unidos, no fim do século 19. Clãs poderosos, como os Carnegie, os Rockefeller e os Pew, adaptaram o modelo de administração de recursos usado pelos bancos europeus -- principalmente suíços -- para num primeiro momento gerir suas fortunas. Depois, estenderam esse serviço às famílias da aristocracia americana. Estima-se que, apenas nos Estados Unidos, os family offices reúnam patrimônio em torno de 20 trilhões de dólares. No Brasil, os números são bem mais modestos, mas têm crescido em ritmo acelerado. Calcula-se que 40 family offices estejam em operação no país, com um patrimônio total de 200 bilhões de reais. Dez anos atrás, o mercado brasileiro não

chegava a ter dez instituições desse tipo. A expansão está ligada basicamente a dois motivos. O primeiro é o aumento de fusões, aquisições e compra de participações empresariais no mundo todo -- o que tem enriquecido as famílias que tiveram seus negócios ou parte deles adquiridos por outras empresas. O segundo é o forte movimento de abertura de capital de companhias brasileiras, que tem produzido uma leva de milionários e bilionários com recursos disponíveis para novos investimentos. "A tendência é o número de family offices aumentar e, com base nesse movimento, surgirem estruturas cada vez mais capazes de gerenciar riquezas e riscos", diz o professor de finanças Haroldo Vale Motta, da Fundação Dom Cabral.

Assim como em outros mercados emergentes, principalmente os países da Ásia, a gestão de family offices tornou-se um negócio de futuro no Brasil. Hoje, áreas de private banking dos bancos de varejo, escritórios de advogados e consultores especializados oferecem serviços desse tipo. Paralelamente, profissionais oriundos do setor financeiro também têm se credenciado como gestores de grandes fortunas. Tanto interesse tem uma razão quase óbvia: estima-se que, das 300 maiores companhias nacionais, cerca de 260 sejam controladas por grupos familiares. Além de garantir uma gestão profissional das fortunas familiares, os family offices ajudam a diminuir os conflitos entre os herdeiros e a profissionalizar as empresas. "Os family offices separam o patrimônio das companhias do das famílias e dão mais clareza ao papel dos acionistas. Isso é um poderoso recurso contra disputas familiares", diz René Werner, especialista em governança corporativa e family offices. As primeiras famílias a se valer desse tipo de estrutura, há mais de uma década, foram os donos de grupos como Gerdau, Votorantim e Camargo Corrêa. Atualmente, os family offices ganham corpo até mesmo em empresas familiares instaladas no interior do país, a centenas de quilômetros dos grandes centros financeiros.

Por quase 50 anos, a família Logemann controlou a Schneider Logemann & Cia., uma das maiores fabricantes brasileiras de tratores e máquinas agrícolas. Localizada na cidade de Horizontina, no interior do Rio Grande do Sul, a empresa foi vendida à gigante americana John Deere há oito anos, por 300 milhões de dólares. Os seis herdeiros decidiram aplicar os recursos obtidos com a operação na SLC Participações, a holding familiar que foi transformada em um family office. Hoje, a SLC controla um patrimônio

estimado em 700 milhões de reais. E as cinco empresas em que a SLC tem participação devem faturar juntas 1,7 bilhão de reais em 2007, um valor quase três vezes maior do que o registrado há seis anos. Em junho, uma das empresas do grupo, a SLC Agrícola, estreou na Bovespa e captou 500 milhões de reais com a venda de 40% de seu capital -- os recursos serão investidos num projeto de biocombustíveis. "Nunca chegaríamos a esse tamanho se não tivéssemos nos unido na empresa de participações", diz Eduardo Logemann, um dos seis herdeiros do grupo e presidente da SLC. "Desde a venda para a John Deere, todos os recursos são concentrados na holding, que tem poderes para investir onde considerar mais adequado."

Gestores de fortunas
Abertura de capital, fusões e aquisições nas grandes empresas brasileiras têm dado novo fôlego aos family offices no país
Total de family offices no Brasil: 40
Principais grupos com family offices: Votorantim, Itaú, Gerdau, Camargo Corrêa, Natura, Bombril, Aché, Weg, Zogbi e Petropar
Patrimônio estimado: 200 bilhões de reais
Setores em que mais investem: agronegócio, mercado imobiliário, biotecnologia, tecnologia da informação e geração de energia

A maioria dos family offices brasileiros costuma aplicar seus recursos em investimentos tradicionais, como imóveis. Mesmo as famílias mais ricas mantêm o perfil conservador ao investir seu dinheiro. É o caso do Marvic's Empreendimentos e Participações, da família Siaulys, uma das controladoras do laboratório farmacêutico Aché, e da Quilombo, do empresário Ronaldo Sampaio, dono da Bombril. Com um patrimônio estimado em 500 milhões de reais, o Marvic's exhibe, entre seus bens, ícones imobiliários de São Paulo, como escritórios na valorizada região da avenida Berrini, na zona sul da capital, o complexo empresarial Ohtake Cultural e o hotel Unique. A Quilombo, por sua vez, surgiu há três anos para administrar os

imóveis e as fazendas de Sampaio e prepara-se para a incorporação de edifícios residenciais e comerciais a partir de 2008. "Hoje, a proposta é definir uma estratégia de diversificação do patrimônio, preocupação que não existia quando a Quilombo foi criada, em 2004", diz um executivo do family office. A Quilombo tem um patrimônio que equivale a 40% do valor de mercado da Bombril, estimado em 800 milhões de reais. A meta é chegar a 50% desse valor nos próximos anos.

Uma das tendências dos family offices no Brasil é, com o tempo, distanciar-se desse perfil mais conservador de investimentos -- a exemplo do que acontece com seus congêneres internacionais. A perspectiva é que esses escritórios se aproximem do modelo de investimento dos fundos de private equity e até assumam o papel mais agressivo do capital de risco (o que já acontece em outros países). "A redução dos juros da economia vai obrigar esses

investidores a buscar projetos com melhores ganhos e de mais longo prazo", diz José Monforte, gestor da Janos, family office dos controladores da Natura, e dono da Pragma, empresa especializada na gestão desse tipo de estrutura. O caso da Janos é exemplar. Criada na década de 90 por Antonio Luiz Seabra, Pedro Passos e Guilherme Leal, a Janos investiu em empresas de internet e, desde a abertura de capital da Natura, em 2004, vem intensificando esse perfil. Com um patrimônio estimado em 650 milhões de reais, a Janos aposta em empresas de biotecnologia e negócios pouco convencionais, como o Ideal Invest, empresa de financiamento voltada para a educação, parceria com o fundo de Armínio Fraga. No médio prazo, espera-se que a Janos e outros family offices comecem também a se juntar para comprar grandes empresas. Com essa perspectiva, nada indica que a "aposentadoria" do presidente da Weg, Décio Silva, seja tranqüila.