



WERNER & ASSOCIADOS

Consultores Internacionais em Desenvolvimento Societário

NA IMPRENSA

Revista Distribuição

Matéria: Sucessão Familiar

Agosto/ 2006 - Páginas 94 a 112

Repórter: Tânia Logaresi



Sucessão Familiar

Como será o amanhã

Números do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) demonstram que, tirando as estatais já privatizadas e as multinacionais, cerca de 95% das maiores empresas são familiares, a maioria já na segunda geração. No setor atacadista distribuidor, com exceção do Makro, todas as empresas são familiares e boa parte já na segunda geração. Quantas chegarão na terceira geração? Na falta de uma intervenção divina, praticamente 70% das empresas não ultrapassam a segunda geração devido a conflitos familiares.

Não há como falar sobre empresas familiares sem abordar o tema sucessão, um momento crucial para essas companhias. Dados mundiais, publicado no livro Família, família, negócios à parte, da editora Gente, confirmam que 33% sobrevivem nas mãos da família dos fundadores na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração. Por mais sólido que seja, não há negócio que sobreviva bem diante de uma briga de família. Mas, no futuro, esse quadro alarmante pode mudar. "Há um número cada vez maior de empreendedores e outros participantes de empresas familiares que se preparam para enfrentar os períodos de transição e adotam modelos mais modernos de governança corporativa e familiar", acredita o consultor René Werner.

Ter bem definido o modelo de governança familiar e corporativa é tão importante que esse último já é considerado pré-requisito do BNDES na concessão de financiamento.

DiCunto

Fundada em 1935, o sonho da Padaria e Confeitaria nasceu da cabeça do imigrante italiano Donato, que chegou no País no final do século XIX. A empresa conta hoje com 180 funcionários e produz mais de mil produtos. O negócio, que começou com 840 m2 cresceu na segunda geração e hoje opera em uma área de oito mil m2 de área construída. Essa história é contada por Marcos Di Cunto, membro da terceira geração da empresa que se preparou para trabalhar no negócio da família. "No começo a família e a empresa eram uma coisa só. O início da segunda geração (com três herdeiros) não aconteceu de forma planejada". Mas a família começa a se preocupar com a longevidade do negócio. "Hoje, há muito mais filhos e primos (11 no total) do que os pais da segunda geração. É preciso se preparar para não haver disputa de poder, já que todos são sócios e se sentem donos."

Para o pai de Marco Alfredo Di Cunto Júnior, reforça: "a família, na empresa, tem que sentar na mesa como acionista e discutir focado em um único objetivo. Mas se sentar para comparar ou discutir quanto ganham os filhos e os primos, não há futuro." O senhor Marco Alfredo afirma que já busca ferramentas para profissionalizar a empresa e ter um planejamento de sucessão. "Na verdade sonhava que meu filho fizesse engenharia de alimentos, mas ele preferiu ser publicitário. Temos idéias diferentes, mas o foco é o mesmo. Além disso, eu e meus dois sócios concordamos que filho tem direito a herança, o que não dá direito de administrar."

Eduardo Najar, professor do Núcleo Family Business da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo), confirma que, aos poucos, empresários e herdeiros começam a se preocupar com o tema e procuram por cursos, treinamento e faculdade em busca de apoio educacional. "Tem uma crença de que se o negócio vai bem, a gente conserta a família em casa. É ao

contrário. A família tem que estar bem. As famílias empresariais precisam entender que o poder está no conselho e não no presidente”.

Família empresária

A falta de planejamento, ou de orientação, para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo está entre as mais freqüentes explicações para a derrocada de grupos familiares. Mas abordar e planejar a sucessão não é uma tarefa fácil. Os temas relativos às empresas familiares são delicados, envolvem emoções e décadas de relacionamento. As relações em qualquer família são complexas. Quando elas envolvem patrimônio e poder, a complexidade aumenta.

Planejar com antecedência é importante. Mas lembre-se, não existe uma solução pronta, muito menos um único modelo a ser seguido. Se algum consultor chegar com uma regra pronta para o processo de sucessão da sua empresa, desconfie. Cada caso é um caso. “O papel do consultor é provocar e fazer pensar o processo de sucessão, que deve ser legitimado e discutido pelo conjunto de herdeiros,” alerta o consultor René Werner.

Por onde começar

“Antes de saber se há um herdeiro capaz de dirigir o negócio, é preciso saber se eles (os herdeiros) estão preparados para serem sócios”, observa o consultor Renato Bernhoeft. Com mais de 30 anos de experiência de mercado, ele afirma que não cabe ao dono da empresa escolher o seu sucessor. Essa escolha deve ser legitimada pelos sócios. “Acredito que a primeira coisa a fazer é tratar do assunto com o fundador ainda vivo e lembrar que sucessão é falar de continuidade, e não de morte.”

Bernhoeft lembra que há uma diferença entre ser empreendedor e empresário. Em certos negócios, a criatura (negócio) fica maior que o criador (empreendedor). “Neste momento é preciso se afastar para que o negócio ande sozinho. O olho do dono engorda o gado, mas não vira uma boiada.”

De pai para filho, ou não

Uma empresa familiar não precisa, necessariamente, ser dirigida por um herdeiro. Esse pode atuar, por exemplo, apenas em um conselho administrativo ou societário. Mas antes de escolher o sucessor, há um trabalho muito mais árduo a fazer. “É preciso abrir espaço na família e permitir que os filhos entendam que herança traz uma responsabilidade muito grande por meio de legado. Se cada geração não agregar valor, o patrimônio acaba.” Para Bernhoeft, o grande problema é que os herdeiros herdam uma sociedade de sócios que não tiveram a liberdade de escolher. “Quem diz que casamento é difícil é porque nunca teve uma sociedade”, afirma Bernhoeft.

Empresários que passaram por problemas de sucessão, assinam embaixo. É o caso de Manoel Silvério Severini, do Vila Nova, atacado distribuidor há 75 anos no mercado. Após passar por um processo de cisão que resultou na divisão da empresa duas famílias ficaram com o Vila Nova, e uma outra parte com as lojas de auto-serviço, inaugurando o Tenta Atacado. Assunto difícil para quem já viveu o problema, o senhor Manoel lembra emocionado da época em que, seu irmão Pedro, seu tio Manoel e ele ajudaram a transformar um galpão de um mil metros quadrados herdado de seu pai em uma das maiores empresas atacadistas distribuidores do País. “Estamos consolidando o processo de cisão.

É um processo difícil, de reconstrução da saúde emocional. Mas pretendemos preparar o processo de sucessão para a terceira geração da nossa empresa”, revela. “Acredito que a sucessão deva ser planejada e, para quem tem muitos filhos, a escolha do líder deve acontecer naturalmente, de forma consensual, por todos os membros da família”, enfatiza Manoel Severini.

Casos de cisão ou de desentendimentos familiares que geram sérias crises capazes de abalar o patrimônio da família são comuns, observa Bernhoeft que revela um dado preocupante: “uma família que se entende agrega 30% de valor ao negócio. Ao contrário, perde 30%”. De cada 100 fortunas, só 18 foram herdadas. “Reflexo de uma burguesia decadente que não estava preparada para ser herdeira,” enfatiza o consultor. “Antes de ser preparado para entrar no mercado, é essencial que o sucessor seja aceito como tal pela própria família. Afinal, a sucessão começa mesmo é em casa.

A família precisa referendar o sucessor para que a sociedade empresarial não sinta constrangimento ao fazê-lo”, reforça o consultor René Werner. “O mais importante é que os sócios (no caso os herdeiros) conheçam o negócio da família e entendam o seu papel como acionista. A família tem que estar preparada para ser empresária”, complementa Bernhoeft.

O importante é planejar a sucessão empresarial com antecedência. “Empresas que estão apoiadas em uma figura forte corre o risco, em sua ausência, de entrar no caos no dia seguinte com a disputa de poder”, observa Bernhoeft. Para os herdeiros, o consultor dá a seguinte dica: “prepare-se para a vida e não para ser herdeiro. Se não descobrir o seu sonho, ficará pendurado no sonho do pai.”

O segredo da mortadela

Fundada em 1932, a Ceratti contou com o seu fundador à frente da empresa até 1973, quando se afastou por problemas de saúde. A história da empresa é contada com emoção e transparência por Mario Ceratti, membro da terceira geração e diretor da empresa. “Recordações de infância, uma briga de família mal resolvida ou o relacionamento com o fundador. Tudo isso influencia as nossas reações no dia-a-dia.” A empresa, que no ano passado produziu oito mil toneladas de embutidos, começou a se preocupar com regras de sucessão apenas quando o fundador faleceu em 1983. Em 1993, criaram um acordo de acionista que definiu normas para os herdeiros da quarta geração. “São normas simples: só trabalha na empresa o herdeiro com curso superior realizado em uma universidade de primeira linha, com domínio de inglês e que tenha, no mínimo, trabalhado três anos após formado fora da empresa.” Dos herdeiros da quarta geração, só a sobrinha Bárbara cumpriu todos os passos da regra e está na empresa há três anos.

Os outros seis herdeiros seguem outros rumos. “Mas mesmo fora da empresa, é preciso preparar os herdeiros para agirem como acionistas. Eles precisam entender do mercado de alimentos para discutir e definir estratégias e saber, por exemplo, ler um balancete.” Estruturar essa parte formal é fácil. “Sempre há bons consultores e advogados no mercado. O grande desafio é saber identificar nossos verdadeiros desejos e sonhos.” Hoje a Ceratti conta com um Conselho de Administração Profissional, formado por dois membros da família e quatro conselheiros externos. Além de ter regras claras, Mário lembra que fundadores e herdeiros precisam respeitar a cultura e os valores. Essa é a base. “Além disso, lembra que qualquer decisão tem que ser acordada por todos da família.”

O fundo do poço

Nem todas as histórias terminam com finais felizes, os herdeiros da Casa José Silva que o digam. Fundada no Rio de Janeiro em 1896, a empresa foi uma das maiores redes de varejo de moda masculina do País e chegou a ter 46 lojas. Cláudio Ceppas observa que problemas familiares não acontecem de uma única vez. Em 1971, ela abriu seu capital e já mantinha um conselho: 66% do negócio eram mantidos pela família Ceppa e 34% por investidores financeiros. No final da década de 80, o sócio investidor sai e 99% do capital volta para a família, o que gerou uma desproporção da porcentagem de cada sócio. Entre 1992 a 1995, período difícil para todo o varejo que sofreu com diversos pacotes econômicos, a empresa entra em crise. “No momento em que a família precisa sentar para definir redução de custo, o problema e a crise familiar se aflora.”

Na época Cláudio era diretor da empresa e resolveu sair para contratar um profissional de mercado. Não adiantou. Em um determinado momento, a família recebeu uma proposta de compra. “Era uma boa proposta, mas na cabeça de um sócio, a Casa José Silva valia muito mais do que o interessado estava disposto a pagar. A venda foi negada e no final dos anos 90, a família perdeu a empresa e seu patrimônio. “São dezenas de histórias de empresas familiares e sempre há aqueles que acreditam que nada vai acontecer com eles. Tentem resolver as coisas o mais rápido possível, enquanto todos estão se entendendo. Não espere um momento de crise para tomar decisões ligadas a sucessão.”

Hugo Cini

Empresa centenária, Hugo Cini já conta com membros da quinta geração trabalhando na empresa. Ultrapassar um século não foi fácil. Nilo Cini, diretor, conta que até a terceira geração foi tranquilo, quando a falta de planejamento, de mecanismos e regras capazes de conciliar interesses começaram a gerar uma crise familiar dentro da empresa. "Nessa época, a empresa contratou consultores para estabelecer modelos de gestão." Em nossa família ninguém foi preparada para ser sócia. Quando estabelecemos o Conselho de Acionista, não obtivemos uma gestão produtiva, pois faltou para o conselho uma definição clara sobre o seu papel enquanto acionistas. Hoje, a Hugo Cini adotou o seguinte modelo de gestão: são quatro diretores (dois de cada família proprietária), e as decisões devem ser em maioria. Com os diretores na faixa de 40 anos, Nilo revela que a empresa quer estruturar a sucessão para a quinta geração.

Governança corporativa e familiar

Governança corporativa são regras dentro da empresa. É preciso separar o que é propriedade e gestão. A governança familiar lida com propriedade e a corporativa com gestão. René Werner lembra da necessidade de definir limites de atuação de profissionalização. "Como a política de distribuição de recursos. É comum os empreendedores não fazerem diferença entre caixa da empresa e caixa pessoal. Esse é o tipo de regra que deve existir." A falta de formalidade e a ausência de regras geram problemas típicos de sucessão. É preciso saber a diferença entre família (cuida do bem-estar dos membros) e os negócios (mecanismo do bem-estar da família)".

As empresas com governança corporativa têm definido os seguintes conceitos: separação da propriedade e gestão; transparência (com mercado externo e interno); equidade (tratar os acionistas de maneira justa); responsabilidade (acionistas compreendem a responsabilidade social e propriedade); estruturas de gestão claras (conselho de administração; comitês técnicos). René Werner lembra que governança não é uma solução pronta. "Mas um processo de crescimento, e a função é criar um processo individualizado para cada família."

Segundo o autor de 'Família & Negócios: um caminho para o sucesso', René Werner, as boas práticas de governança familiar requerem que a família seja gerida como uma empresa, com seus ativos, passivos, patrimônio líquido, débitos e créditos. "Esse tipo de gestão exige a criação de uma estrutura operacional independente, conhecida pelo termo em inglês family office (escritório de família). É importante ressaltar que trata-se de um ambiente de trabalho cujo objetivo é gerir o patrimônio familiar e congregar interesses".

Solução dentro da meia

Com 85 anos de história, a Meias Lupo S.A foi fundada em Araraquara, interior de São Paulo. No início, era o pai e dois filhos trabalhando. Os anos foram passando e vieram mais 10 filhos na segunda geração, na terceira, 20 netos, depois 45 bisnetos e a quinta geração já conta com 25 pessoas. Com tanta gente, se não houver regras bem definidas, não há empresa familiar que possa resistir um processo de sucessão. Élvio Lupo, um dos diretores da empresa, conta que a primeira crise de sucessão começou em 1976 e foi até 1991, na transição para a terceira geração. Até 1985, só havia dois representantes da terceira geração trabalhando na empresa. Com a morte de um tio, abriu uma vaga na diretoria. Nesse momento, alguns integrantes da família começaram a questionar porque não poderiam assumir a posição.

E foi assim que começou a turbulência. "Em 1991, comecei a participar de diversas palestras e me convenci de que o caminho era a profissionalização e preguei até conseguir, tirando a família da direção e a transferindo para o Conselho de Administração. Só que a família não absorveu a mudança e, dois anos depois esse modelo já não valia. "Élvio aprendeu que profissionalização não é sinônimo de afastar os familiares do negócio e contratar profissionais de fora. Hoje, a Lupo conta com um Conselho formado por sete integrantes da família, e a presidente da família, a Liliana Lupo. "Eu não concordava com a Liliana. Mas tem que ser humilde e reconhecer, por exemplo, que não foi a minha solução que deu certo, e sim, administração da minha prima."

As histórias se repetem

Por trás da história de uma empresa familiar, sempre há alguns valores em comuns, emoções, saudosismo. Com o passar das gerações, são vários descendentes dos primeiros empreendedores. “Falta empresa para tanta gente”. Com tantos herdeiros, os conflitos de valores de pessoas que foram criados em famílias diferentes podem prejudicar a empresa e a ausência de regras é decisiva e pode comprometer o futuro do negócio. A seguir, conheça alguns casos de empresas familiares que ultrapassaram gerações.

CASES

À espera de um futuro doce

Há 45 anos, dois irmãos, da família Marques, uniram-se com um amigo, da família Silva, e deram início a operação de uma loja balcão de atacado, de 300 metros quadrados, com foco na comercialização de doces. Hoje, a Marsil, das iniciais dos sobrenomes dos fundadores, é uma das maiores atacadista de doces do País, responsável por vender duas mil toneladas de candies por mês. Em 1983, a Marsil muda o seu endereço para a Marginal Tietê, próximo à ponte Vila Guilherme e, a partir daí, não parou mais de crescer. A empresa ocupa uma área de 20 mil metros de área e oferece uma loja de atacado de auto-serviço moderna e com excelente apresentação.

Os três fundadores já estão aposentados, mas a Marsil continua sendo dirigida por dois membros da família Marques, Alberto e Felizberto e Maurício Rodrigues, herdeiro da família Silva. Ao todo, hoje são nove sócios. Ao chegar na segunda geração de administradores, a Marsil não considera o processo de sucessão um problema. “Seguimos valores familiares muito sólidos e, entre os sócios, tentamos ser transparentes. As decisões estratégicas, por exemplo, só são aprovadas por consenso.” Para assuntos que envolvem grandes investimentos, como a reforma e ampliação da loja concluída no ano passado, todos os sócios e os herdeiros que dirigem a empresa se reúnem para validar ou não o projeto.

O único filho de Felizberto, o Ricardo, já trabalha na empresa. “Mas ele só está aqui porque todos os sócios concordaram. A entrada de familiares na empresa é abordada no estatuto da empresa e só acontece se for aprovado por consenso de todos os sócios”, explica Felizberto. Ricardo começou na empresa aos 18 anos como vendedor. Seis anos depois, já passou pelo departamento de análise de crédito, cobrança, financeiro e tesouraria. “Foi bom para conhecer todo o processo.” O herdeiro, que afirma ser um sonho seguir o negócio do pai, acha que sociedade é um negócio complicado. “Mas estou me preparando.”

Todavia a Marsil ainda não tem regras de sucessão. “Acreditamos em valores como respeito e dedicação, o resto a gente vai conseguindo”, enfatiza. E foi seguindo esses valores que a Marsil vem dobrando de tamanho a cada geração.

Além da loja de auto-serviço, a Marsil tem uma operação de entrega. Cerca de 40 vendedores atende todo o Estado de São Paulo, que é abastecido por 30 veículos, metade da frota é própria. Hoje, a equipe externa de vendas é responsável por 50% das vendas da Marsil.

A empresa trabalha com 300 fornecedores e, há dez anos, lançou a sua marca própria Provs, com os itens chocolate, biscoito e salgadinho. Provs é a quarta marca mais vendida da Marsil. “Como a vida é meio amarga, a gente vende doce para adoçar”, brinca Felizberto, que também espera um futuro bem doce para a empresa.

Mistura promissora

Fundada oficialmente em 1978, na cidade de Igarassu, região metropolitana do Recife, a história da KarneKeijo começa bem antes, com sr. Inácio Miranda, sua companheira Giselda e seus sete filhos (Inácio Jr, Sérgio, Henrique, Gerson, Otávio, Gisele e Bento), que criavam algumas vacas e vendiam o leite para uma pessoa que fazia coalhada. Certo dia este cliente deixou de comprar o leite, e d. Giselda então começou a fabricar queijo em latinhas de Nescafé. Sr. Inácio, “o melhor vendedor que podia existir”, lembra seus herdeiros, ensinava aos filhos a melhor forma para se vender os produtos; técnicas que ainda

hoje são usadas, como: vender antes para entregar depois e anotar tudo que o cliente gostava, para ajudar na próxima venda. Na década de 80, resolve abrir novas frentes com oito pontos de vendas nas saídas de Recife. Esses pontos eram caminhões parados na beira das BRs, onde se vendia carne de sol, queijo de coalho. Já em 1986, a KarneKeijo vende 140 kg de carne de sol para o refeitório industrial da Formiplac, descobrindo o potencial do mercado food service. E foi assim que começou uma história de sucesso da empresa que é hoje referência nacional em distribuição especializada em food service. No ano 2000, fundou a TRU Logística, aproveitando a experiência da complexa logística da KarneKeijo (distribuição de frigoríficos com peso não padrão e fracionamento de embalagem).

Assume toda logística de congelados do Bompreço, toda operação Norte/Nordeste da Kibom, Batavo, Chocolates Nestlé, entre outras. O Grupo KarneKeijo conta com três unidades de negócio, além de um Merkadinho Escola e uma Cozinha Experimental. É composto por seis sócios: d. Giselda, Inácio Jr, Gerson, Otávio, Gisele e Bento Miranda, porém apenas quatro - Inácio Jr, Gerson, Gisele e Bento - participam da gestão. Inácio, um dos herdeiros e diretor da empresa, afirma que o assunto sucessão já entrou em pauta, "mas ainda não legalizamos nada, e já temos algumas regras bem claras." Na KarneKeijo, filho não entra para trabalhar na empresa. "Primeiro tem que ir ao mercado e se destacando, aí sim, poderemos solicitar a sua entrada, se aprovado por todos os sócios."

Hoje ainda essa terceira geração da KarneKeijo ainda é bem jovem, os mais velhos estão na faixa dos 23 anos. Alguns se formando e já estagiando em outras empresas. "Uma coisa eu já posso comprovar, eles correm atrás e hoje já acham esta decisão muito correta."

A KarneKeijo conta com uma consultoria desde 99, que acompanha os temas da empresa. "Temos também uma psicóloga que acompanha a família com reuniões a cada 15 dias, para tratar dos assuntos familiares. Tentamos separar negócios e família, mas nem sempre conseguimos", revela Inácio. O diretor lembra que 'quem em sócio tem patrão, tem que dar satisfação'. "É um eterno aprendizado, já tivemos muito problemas, mas como temos bons valores sempre conseguimos superar. Hoje estamos numa fase muito boa, mais maduros e bem mais cooperativos."

Para ele, o segredo de um futuro promissor de uma empresa familiar é ter valores fortes. "A empresa sempre em primeiro lugar, sempre. Também é preciso separar o sócio do gestor. Sócio pode ser, mas gestor só fica se der resultado", conclui.

Sucessão Planejada

Empreendedor nato, Dorian Barbosa inaugurou, há 15 anos, a Riograndense como atacado generalista no interior do Rio Grande do Norte. Em 1998, transferiu a operação da empresa para a capital do Estado e passou a trabalhar como distribuidora exclusiva. Hoje, a empresa atende a seis fornecedores e, há dois anos, lançou a sua operação de DEC (Distribuidor Especializado Categorizado). Barbosa já traça planos para o futuro. Hoje, a Riograndense é uma das poucas empresas do segmento atacadista distribuidor que conta com um programa de sucessão familiar. "Tem muita gente que acha que ainda é cedo para eu pensar nisso. Mas vai chegar a hora que terei que passar o bastão de qualquer maneira e, esse, é um processo demorado."

Mas não é só a postura profissional e visionária de Barbosa que o levou a fazer esse planejamento. "Faz parte do meu projeto de vida. Estou construindo um patrimônio da minha família e, daqui a 12 anos, farei parte apenas do conselho da empresa". Aposentadoria? Nem pensar. Barbosa já está investindo em um novo negócio no ramo imobiliário. Pai de dois homens e duas mulheres, contratou uma consultoria para ajudá-lo no processo de profissionalização da empresa. "Fomos admitidos para desenvolver uma consultoria de planejamento estratégico e, ao levantar o desejo para a empresa no futuro, apareceram itens como profissionalização total e a necessidade de estruturar a sucessão", explica a consultora Adriana Benevides. Somente uma das filhas de Barbosa, a Danielle, demonstrou interesse em trabalhar na empresa do pai.

Um ainda é adolescente e outros dois seguem rumos diferentes. "E no nosso caso, tivemos sorte, a Danielle demonstrou interesse e, ao que tudo indica, tem perfil para assumir a minha cadeira no final desse processo." A escolha do nome da Danielle como sucessora foi transparente e conseguiu o apoio de toda a família. "Além disso, teremos essa decisão registrada legalmente. No futuro, teremos um conselho administrativo composto por membros da família e profissionais", revela.

Formada em Direito, Daniele assume que a assusta um pouco pensar no processo de sucessão. "É muita responsabilidade. Mas estou me preparando para isso." Neste ano, faz parte do projeto da Riograndense abrir uma loja de varejo especializada em produtos de higiene pessoal e beleza. "Em 2007, o objetivo é fortalecer a nossa operação e marca. Esperamos registrar um crescimento em torno de 30% no próximo ano. E a Danielle já está contribuindo para isso", revela, orgulhoso, Barbosa.