

Especial Empresas centenárias

Gestão Substituição das gerações mais velhas requer visão de longo prazo e respeito ao legado cultural

Planejamento evita conflitos familiares

Paulo Vasconcellos
Para o Valor, do Rio

Tão indispensável quanto o plano de negócios para garantir vida longa à empresa é um plano de sucessão que prepare o caminho para a substituição das gerações mais velhas.

Alguns pontos são essenciais para que o processo seja bem sucedido: que a família tenha visão de longo prazo, que dê importância à cultura do legado e que a partir da terceira geração reduza o grau de dependência financeira dos herdeiros em relação à empresa.

“Sucessão familiar não tem receita de bolo. Algumas empresas definem com bastante antecedência a linha sucessória. Outras, quando falta competência para a gestão executiva, precisam preparar os herdeiros para os conselhos”, diz Cláudio Mifano, sócio responsável pela área de gestão de fortunas da Claritas Investimento.

“Sete de cada dez empresas não sobrevivem por causa de conflitos familiares. Um dos desafios é profissionalizar os parentes, mas erro mais comum é achar que a empresa é para a família. Se vai criar empresa para a família é melhor fundar uma ONG”, afirma Renato Bernhoeft, da Höft, Bernhoeft & Teixeira — Transição de Gerações. “É preciso trabalhar a empresa familiar fora do foco da família e dentro do ambiente de competição do mercado”, afirma José Renato de Mi-

randa, da Consultoria de Impacto, Gestão e Marketing e autor do livro “Empresa Familiar é, sim, um bom negócio”.

Na pequena Casa da Bóia, a mais tradicional revendedora de metais não ferrosos (cobre, latão, bronze) de São Paulo, criada em 1898 pelo imigrante sírio Rizkallah Jorge Tahan no coração da cidade, a sucessão envolveu apenas dois netos e o processo escolhido foi a concentração de poder. “As famílias crescem em progressão geométrica e as empresas em progressão aritmética. Em determinado momento pode haver muito parente para pouca empresa”, diz o diretor-geral, Mário Rizkallah, de 64 anos. Único dono do negócio, ele mudou o perfil da Casa da Bóia, que hoje tem maior força nas vendas online do que na loja. O quadro de pessoal tem 35 funcionários. A filha, de 17 anos, ainda não decidiu se fica à frente dos negócios.

A preparação dos herdeiros deve levar em conta a competência e também a relação com o dinheiro e com o poder. “Um dos problemas mais sérios a partir da terceira geração é que o herdeiro nem sempre sabe como a empresa foi construída. Alguns não têm estrutura para lutar por um objetivo pessoal ou empresarial”, diz Bernhoeft. “A melhor solução é a da competência, mas também pode ser fundamental oxigenar o ambiente de negócios”, afirma Mifano. “Um MBA no exterior é importante, mas mais importan-

te é trabalhar a integração das gerações”, diz Miranda.

Alguns processos de sucessão mais recentes revelam uma tendência de fortalecer nas famílias o papel de condutoras da visão de futuro das empresas. A gestão fica com executivos do mercado. Foi assim na Cedro Têxtil, fabricante de tecidos criada há 143 anos para atender o mercado de roupas para escravos. Uma das pioneiras a abrir capital em bolsa, a companhia é presidida desde o ano passado por Marco Antônio Branquinho Júnior, ex-diretor de recursos humanos. Pela primeira vez o comando executivo não está nas mãos dos herdeiros dos irmãos os irmãos Bernardo, Antônio e Cândido Mascarenhas. O acordo de 230 acionistas da família, que detém 64% do capital votante, permitiu a solução.

A sucessão foi conduzida pela “A maturidade dos acionistas foi muito importante no processo”, afirma o presidente do Conselho de Administração da Cedro, Aguinaldo Diniz, bisneto de Bernardo Mascarenhas.

“A boa governança de uma empresa familiar começa em casa com os filhos ainda muito pequenos. A sucessão ideal começa quando nasce o primeiro filho”, diz Roberta Prado, coordenadora do núcleo de famílias empresárias da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP), que reúne profissionais de diversas áreas para estudar os desafios da sucessão nas empresas.



Cini Jr.: “Estamos seguindo um caminho que aproveita os erros e acertos do passado para uma transição mais harmônica”

Herdeiros da Cini decidem passar o bastão

Do Rio

A fabricante de bebidas Cini, do Paraná, experimenta um processo de sucessão até agora enriquecedor para os negócios. Desde o ano passado, auxiliados por uma consultoria, os quatro herdeiros do fundador, que assumiram o comando em meados dos anos 90, decidiram entregar o bastão da direção a um profissional do mercado. “Estamos seguindo um caminho que aproveita os erros e acertos do passado em busca de uma transição mais harmônica”, diz o diretor Nilo Cini Jr, que estava no comando por ser o mais velho da família.

Quando a terceira geração assumiu, há quase duas décadas, havia 12 parentes na condução do negócio. A empresa, fundada em 1904 pelo imigrante italiano Ezígio Cini em parceria com o amigo Carlos Chelli, se tornou pequena demais para tantos netos e bisnetos. Desde 1920, quando Aldina e Hugo, filhos de Ezígio, passaram a controlar a Cini, já sem a participação de Chelli que vendera a sua parte, a

empresa não parara de crescer, mas não na mesma velocidade da família, que só na primeira geração tinha sete herdeiros.

Foi a primeira tentativa dos sócios de profissionalizar a gestão. Um trabalho avaliou quais parentes tinham competência para a função. “O processo abalou um pouco o relacionamento familiar, mas serviu ao propósito. Mudamos a forma de atuar e implantamos uma gestão mais colegiada. Havia três diretorias e para a superintendência foi chamado um profissional do mercado”, conta Nilo Cini Jr.

Parte da família se afastou, mas o novo modelo também se revelou inadequado para o porte da fábrica em um cenário de grandes transformações do mercado de bebidas com a introdução das embalagens descartáveis. Em 1997 surgiu outra solução. Um acordo entre os acionistas reduziu o número de sócios. A gestão externa foi substituída por quatro bisnetos do fundador nos cargos de direção com Nilo Cini Jr à frente.

A Bebidas Cini retomou a efi-

ciência com o controle familiar. No ano passado produziu 40 milhões de litros de refrigerantes, sucos e chás. O processo deflagrado há vinte anos, porém, permaneceu ativo. Com o tempo, a complexidade gerada pelo acúmulo de cargos de direção ficou muito maior do que a necessidade de qualquer companhia de médio porte com apenas 250 funcionários — metade do que tivera na década de 80 — e participação de 12% no mercado, em comparação a 22% de antes. Um CEO foi contratado no mercado para assumir a direção executiva. O próximo passo é a formatação de um conselho diretor de acionistas que aponte os caminhos para os executivos. Os trinetsos de Ezígio Cini são preparados, principalmente, para assumir uma cadeira no conselho.

“O processo tem se revelado correto. Muitas outras empresas familiares, de diversos setores, fecharam as portas com a concentração dos mercados, mas a Bebidas Cini se estruturou para os próximos cem anos”, diz Cini Jr. (PV)

Ele trocou um escritório com vista para o mar por um lugar bem mais interessante para trabalhar.

Tomás realizou muitos dos seus planos profissionais. Agora, que suas filhas assumiram a empresa da família, ele pode ir atrás daquele sonho que estava parado. Ele sabe que elas contam com um parceiro, um banco diferente. Que ajuda a fazer as melhores escolhas.

Um banco que não considera as pessoas como número. Mesmo um pouco mais longe, Tomás tem a certeza de ter o Citi sempre por perto.

100 anos de progresso com o Brasil.
Citi. Tradicionalmente diferente.

100 ANOS
NO BRASIL

citi