

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46



GRÁTIS NOVOS NEGÓCIOS: como atrair capital para sua empresa

O que vem pela frente: crescimento ou recessão?

ESPECIAL AGRONEGÓCIOS
A revolução da tecnologia

EXAME

EDIÇÃO 794

ANO 37

Nº 12 - 11/JUNHO/2003

RS 7,50

www.exame.com.br



Em busca da

ETERNIDADE

Da esquerda para a direita:
David Feffer, do Suzano;
Abílio Diniz, do Pão de Açúcar;
Jorge Gerdau, do Gerdau;
e Emilio Odebrecht, do Odebrecht

EXEMPLAR DE ASSINANTE VENDA PROIBIDA

O que os controladores dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios

Por Nelson Blecher



Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46

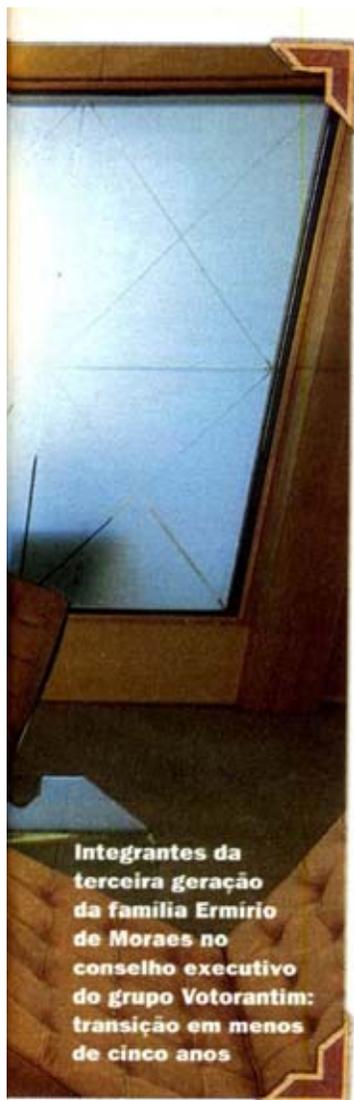


GERMANO LÜCKERS

Em busca da eternidade

O que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46



Da esq. para a dir.: Fábio, José Roberto, Carlos (presidente), Luís, Clóvis, Claudio e José

de

Por Nelson Blecher*

reportagem de capa

A DESPEITO DE TODA A CELEUMA em torno da desnacionalização da economia brasileira que se seguiu à abertura do mercado e ao impetuoso processo de fusões e aquisições dos anos 90, um fato se impõe: as empresas familiares ainda têm um peso extraordinário no capitalismo brasileiro. Numa lista dos 200 maiores grupos empresariais do país, elaborada pela consultoria Bain & Company, os 76 controlados por famílias respondem por quase um terço do faturamento. A mesma pesquisa revela que, em valor de mercado, o peso relativo dos grupos familiares listados em bolsa só perde para seus congêneres belgas (veja quadro na pág. 40).

Nos últimos tempos, a vida não tem sido fácil para esses grupos. De uma forma ou de outra, tiveram de enfrentar uma competição feroz com adversários vindos de fora, capitalizados e motivados a fincar um pé no mercado brasileiro. Não faltou, a certa altura, quem previsse o desaparecimento puro e simples da maioria, na esteira de um processo que engolfou sobrenomes tradicionais, como Mindlin, Brandalise, Adler, Machline, Vidigal e Villares, entre outros. Por isso mesmo, pergunte a empresários como Abílio Diniz, do Pão de Açúcar, Emilio Odebrecht, do grupo Odebrecht, os Ermírio de Moraes, do Votorantim, ou Jorge Gerdau Johannpeter, do Gerdau, qual é hoje sua principal preocupação e se prepare para ouvir uma palavra que daqui para a frente será cada vez mais pronunciada no dia-a-dia dos negócios: perpetuação. "Não acredito em empresas familiares bem-sucedidas", afirma Abílio Diniz, controlador do grupo Pão de Açúcar, a maior rede varejista do país. "Para se perpetuar, ou seja, ter uma vida sem horizonte de tempo, uma empresa não pode depender nem de uma família, nem de uma pessoa." Além de todas as questões vitais que

desafiam a sobrevivência de qualquer empresa, as regidas por um clã enfrentam uma equação peculiar: à medida que se sucedem as gerações, os lucros crescem aritmeticamente, mas os herdeiros proliferam geometricamente.

Que caminho seguir? Está cada vez mais complicado acomodar a parentada em cargos que satisfaçam a todas as ambições. Nessas condições, a questão central e decisiva que se coloca para essas empresas é a separação da gestão da propriedade. Esse dilema já é preocupação antiga. A novidade é que agora alguns dos maiores grupos nacionais — Pão de Açúcar, Odebrecht, Suzano, RBS, Cecria e Abril — encabeçam um movimento que tem tudo para ser visto no futuro como um divisor de águas na trajetória das empresas familiares do país. Alguns deles, com maior estoque familiar, como o paulista Votorantim, dos Ermírio de Moraes, e o RBS (Rede Brasil Sul de Comunicação), da família gaúcha Sirotsky, tratam de aprumar o terreno definindo agora as regras do jogo para as próximas gerações.

Segundo o empresário Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do grupo gaúcho Gerdau, há uma coincidência histórica no fato de que os grandes grupos sob controle familiar tenham acordado só recentemente para os temas que envolvem família, sucessão e o futuro de seus negócios. A maioria deles, mesmo o centenário Gerdau, nascido de uma fábrica de pregos fundada em Porto Alegre no início do século passado, ganhou musculatura de 50 anos para cá. "Antes disso éramos oficinas, botecos", brinca Johannpeter. "Nossas empresas ficaram realmente grandes em dois ou três ciclos de crescimento econômico." Antigos para os padrões brasileiros, grupos como o Gerdau são rebentos se comparados à sueca Stora, sete séculos de existência, fabricante de papel e celulose, e ao japonês Sumitomo, um conglomerado de 413 anos. A exemplo do Su-

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46

reportagem de capa

mitomo, quase a metade dos 115 maiores grupos mundiais controlados por famílias tem origem asiática. O restante está dividido entre americanos e europeus. Num ponto, o ranking coincide com o que ocorre no Brasil: varejo e construção são os ramos com a maior concentração de empresas familiares (veja quadro na pág. seguinte).

CONFLITOS FRATRICIDAS

No final dos anos 80, Abilio Diniz protagonizou no Pão de Açúcar uma crise devastadora, que seria motivo de pesadelo para qualquer dono de empresa. "Vivenciei um dos maiores conflitos familiares já vistos no país", afirma ele. "Sei bem o que significa quando se confunde família com empresa." A história de conflito fratricida no Pão de Açúcar tornou-se um clássico da crônica de disputas de poder entre irmãos: foram anos de brigas, ameaças, desavenças, divisão entre o corpo de funcionários, improdutividade e ineficiências. Cambaleante, o Pão de Açúcar chegou à beira do abismo, e não faltou quem apostasse em seu desaparecimento. Depois de muito esforço, discussões e partilha do patrimônio, Abilio costurou um acordo complicado com os cinco irmãos, empalmou oficialmente o controle do grupo em 1994 e colocou-o de volta nos trilhos do crescimento.

Se no passado o excesso de parentes era o problema do Pão de Açúcar, mais recentemente passou a ser a dependência do grupo à figura de seu dono. "Até os analistas de mercado criticaram essa extrema dependência como uma de nossas fraquezas", afirma Abilio. Convencido dos riscos envolvidos, Abilio decidiu antecipar o processo de sua sucessão, pre-

Com o
passar das
gerações,
separar a
gestão da
propriedade
torna-se vital



Abilio Diniz, controlador do grupo Pão de Açúcar: "Não acredito em empresar"

visto inicialmente para durar uma década. Surpreendente, para muita gente, foi o desfecho. Sua primogênita e fiel escudeira Ana Maria, de 41 anos, frequentemente apontada como virtual sucessora do pai, acabou preterida (leia o depoimento de Ana Maria na pág. 41). Em vez dela, Abilio escolheu o executivo paulista no Augusto Marques da Cruz Filho, funcionário de carreira do grupo, para comandar as 500 lojas, 58 000 funcionários, responsáveis por um faturamento de 11,2 bilhões de reais no ano passado.

CONTROLE COMPARTILHADO

Outro fator que está levando alguns grandes grupos familiares brasileiros a profissionalizar suas estruturas de comando decorre das mudanças pro-

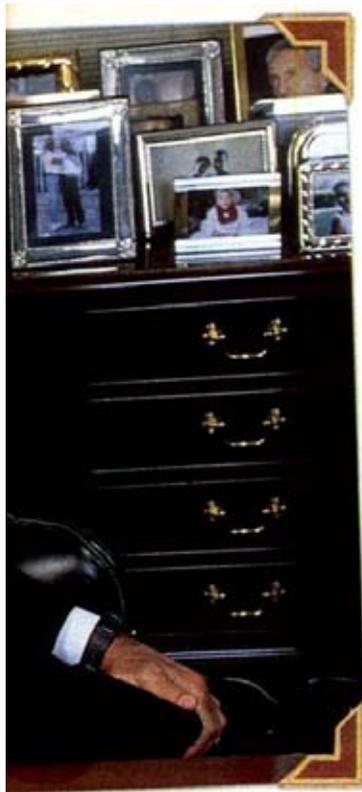
fundas ocorridas no ambiente de negócios a partir dos anos 90. Trata-se da necessidade de se ajustar às crescentes exigências de padrões de governança corporativa de parte do mercado de capitais, sobretudo lá fora. Isso é particularmente verdadeiro para nomes como Gerdau, Votorantim e Odebrecht. Depois de resistir ao processo darwinista de fusões e aquisições que se seguiu à abertura do mercado — cerca de 2 300 só na década passada —, esses grupos foram compelidos a diversificar suas operações e a internacionalizar-se. Internamente, um fator que levou à necessidade de transparência e à boa governança corporativa foi o processo de privatizações da década passada. Por falta de capital para bancar sozinhos os montantes envolvidos, esses grupos tiveram de buscar sócios e aliados nos chamados consórcios. "As alianças se mostraram um caminho atrativo para grupos que até os anos 80 mantinham a mentalidade de capitão de indústria, segundo a qual quem não é dono de tudo não é dono de nada", afirma, num estudo, o eco-

Amostra

Em busca da eternidade

Revista Exame - SP

Capa e 34 a 46



familiares bem-sucedidas"

nomista Nelson Siffert, do BNDES.

O controle compartilhado, antes evitado a todo custo, passou a ser valorizado. "Para ter acesso ao mercado global de capitais, as corporações brasileiras obrigatoriamente têm de adotar um modelo de governança no qual a família se limita ao papel de acionista", afirma Marco Bochi, sócio da consultoria Value Partners. Veja o que fez o grupo paulista Suzano, controlado pela família Feffer. Na mesma quinta-feira, 8 de maio, em que o braço de papel e celulose do grupo (o outro é petroquímico) aderiu ao nível I de governança corporativa da Bovespa — que pressupõe maior transparência nas informações —, o empresário David Feffer transferiu-se da presidência executiva para a do conselho de administração da Suzano Papel e Celulose. O comando da empresa foi entregue ao executivo Murilo Passos. "Não é coincidência", disse Feffer aos analistas e investidores presentes numa cerimônia da Bovespa. "É estratégico, uma demonstração de nosso compromisso com o mercado de capitais e com as boas práticas de governança." Por estratégi-

co entenda-se a tentativa de aumentar no longo prazo a liquidez das ações da empresa. "Hoje o maior desafio no Brasil é o custo elevado do capital", disse Feffer. "É tão alto que neutraliza todas as demais vantagens competitivas." Segundo ele, o novo modelo está sintonizado com outra crença dos analistas. "A leitura é que o controlador, quando está na operação, pode puxar sardinha para seu lado", afirma ele.

Simultaneamente, o grupo criou uma holding, a Suzano, que controla todos os negócios da família. Na holding, presidida por David, estão instalados seus irmãos Daniel e Jorge, como vice-presidentes, e três executivos profissionais. Sua tarefa é conceber as estratégias do grupo, avaliar a compra de empresas, armar parcerias e zelar pela cooptação de talentos. "Não dá para chupar cana e assoviar ao mesmo tempo", diz David. A idéia de uma sucessão profissional na gestão do grupo remonta a meados dos anos 80, após a abertura do capital. No final dos anos 90, David, o pai, Max, e seus irmãos foram ao Chile assistir a um curso de Jon Martinez, conhecido consultor especializado em processos de sucessão familiar. "O mais interessante do curso foi ouvir casos de empresas que deram errado", diz Daniel. "A gente sai dali sem querer passar por aquilo de jeito nenhum." A decisão de confiar a operação a executivos profissionais só ganhou força com a morte repentina de Max, em abril de 2001. Uma providência foi reforçar o conselho de administração da Suzano Papel e Celulose com nomes reconhecidos, como o executivo brasileiro Cláudio Sonder, presidente mundial da alemã Celanese, que vem a São Paulo uma vez por mês, e Oscar Bernardes, ex-presidente do grupo Bunge.

SOBRENOMES QUE FALHAM

Foi também no bojo de uma reestruturação do sistema de governança, materializada há um ano e meio, que o advogado Pedro Novis sucedeu o empresário Emilio Odebrecht na presidência

do grupo baiano Odebrecht. Dono da maior empreiteira do país, com tentáculos que se estendem às áreas de química e petroquímica, agrupadas na Braskem, o grupo faturou 13,2 bilhões de reais no ano passado já sob o comando do advogado Novis, uma prata da casa que ali ingressou como trainee, em 1968. Se pudesse recuar no tempo, é provável que o desfecho concebido por Emilio tivesse sido até antecipado. Entre 1991 e 1998, ele e o pai e fundador da Odebrecht, Norberto, partilharam o comando até então tipicamente familiar do grupo — o pai na presidência do conselho de administração, ele como presidente executivo. "Foi muito bom para que pudéssemos perceber o erro daquilo", diz Emilio. "É muito difícil, e emocionalmente desgastante, a relação

POR TODA PARTE

Qual a participação das empresas familiares em diferentes setores empresariais (em % e em número de empresas)



Fonte: Bain & Co.

Amostra

Em busca da eternidade

Revista Exame - SP

Capa e 34 a 46

reportagem de capa

entre pai e filho, por mais que ambos sejam maduros e persigam objetivos comuns." A partir de 1998, Norberto retirou-se e Emilio passou a acumular também a presidência do conselho.

Outro equívoco, segundo ele. "Foi enriquecedor para mim, mas claramente entendido como o período de maior risco para a organização", afirma. "Isso porque o conselho sempre acaba por homologar as decisões tomadas no dia-a-dia." As duas experiências negativas foram incorporadas à reestruturação da governança do grupo. Não será permitido que o filho mais velho de Emilio, Marcelo, de 34 anos, hoje à frente da área de engenharia, venha algum dia a se reportar diretamente ao pai. A tendência é que, depois de cumprir seu tempo como executivo, Marcelo assumirá uma posição como acionista na holding familiar, a Kieppe.

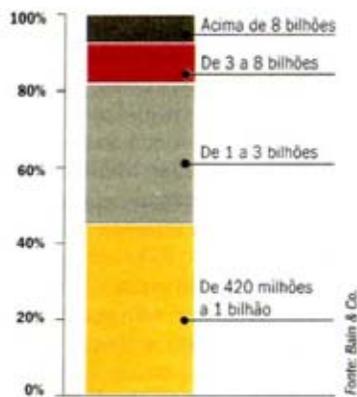
Outro grupo que já iniciou a separação entre a propriedade e a gestão é a Abril, que publica EXAME, presidida desde novembro de 2001 pelo executivo Maurizio Mauro. O processo avançou com a aprovação, em maio de 2002, da emenda constitucional que permite a participação de pessoas jurídicas no capital de empresas jornalísticas. Rapidamente, a Abril tratou de se adaptar à mudança por meio de uma abrangente reformulação societária com a implantação de uma holding controladora, a Abril S.A. Em março passado, Giancarlo Civita, primogênito do controlador Roberto Civita, afastou-se de suas funções executivas como vice-presidente e passou a integrar o novo conselho de administração do grupo.

"O que está ficando mais claro é a importância de separar os espaços da gestão e da estratégia", diz o economista Antonio Kandir, ex-ministro do Planejamento e conselheiro de empresas como Cebrisa, Santher e Portugal Telecom. Segundo Kandir, ao lado de conselheiros externos, no novo modelo de governança o papel da liderança familiar é contribuir para a visão de futuro da empresa e aplicar-se na arte de co-

brar resultados dos administradores. "O que está em questão não é a competência da família, mas o grau de transparência da empresa", reforça André Dorf, diretor de novos negócios do grupo Suzano. Ao selecionar uma empresa latino-americana para investimentos, um gestor de recursos de Wall Street ou Londres tende a optar pela que tiver gestão profissionalizada. "Do contrário, fica muito mais difícil justificar a escolha para acionistas e cotistas", diz Dorf, que no ano passado trabalhou como executivo de fusões e aquisições do JPMorgan, em Nova York.

TAMANHO-FAMÍLIA

Como se dividem os 76 maiores grupos familiares brasileiros por faixa de faturamento (em reais)



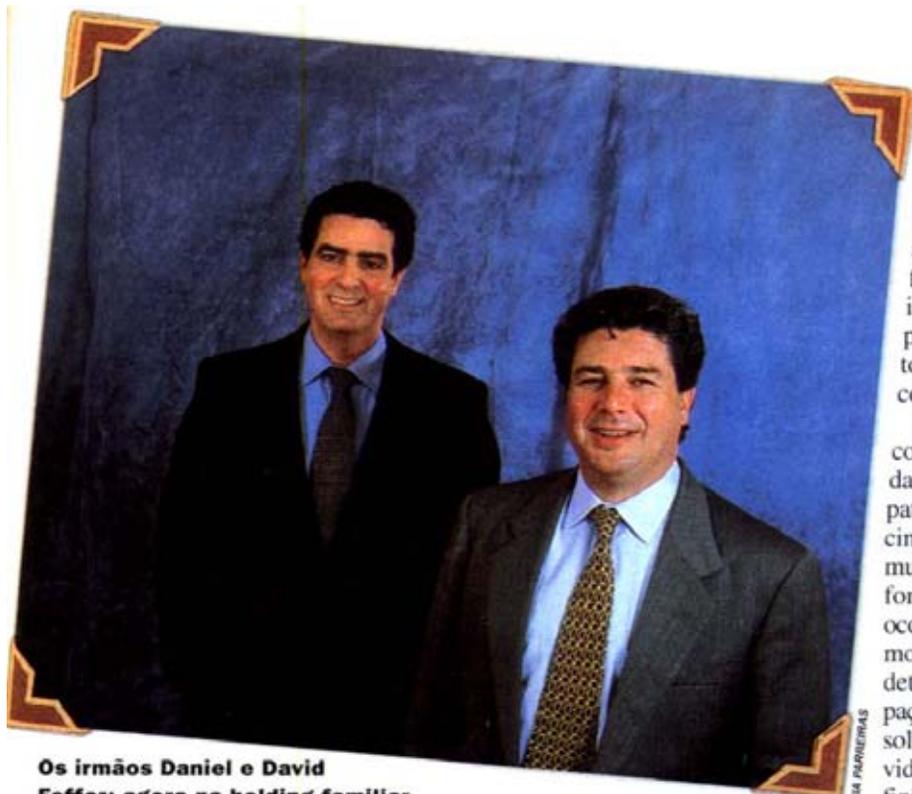
Por quê? É comum, nas empresas familiares, que diretores sejam nomeados e se mantenham mais por conveniência do dono do que por critérios meritocráticos. Há também a pouca vontade dos investidores de bancar as mordomias da família dos controladores. "No fundo, sempre prevalece a desconfiância de que a família possa atrapalhar a gestão", afirma Pedro Chermont, sócio da Investidor Profissional, uma das maiores administradoras de recursos do Rio de Janeiro. "Prejudica a gestão mesmo nas empresas com forte cultura profissional", afirma o conselheiro

ro Kandir. "Surtem constrangimentos nas ocasiões em que o diálogo precisa ser mais forte, o que se torna impossível quando se trata de um membro da família." Isso para não mencionar uma questão mais delicada: como remover do cargo um sobrenome que falha? Atenção para o que diz a esse respeito o presidente profissional de um grupo paulista de controle familiar com faturamento anual na faixa dos 2 bilhões de reais. "Os negócios exigem desempenho, e isso pressupõe a possibilidade de mudar a qualquer momento quem está no comando da gestão", diz ele. "Se eu falhar, devo ser demitido."

O desafio de perpetuar tanto os negócios como uma dinastia cintilante por gerações a fio está bem retratado nas histórias contrastantes dos descendentes de dois mitos das finanças americanas: os banqueiros John Pierpont Morgan e John D. Rockefeller, o magnata do petróleo e fundador do Chase Manhattan. Quando Rockefeller morreu, em 1937, seu filho, John Jr., já havia estabelecido sete trustes para proteger os ativos e os investimentos da família. São esses fundos que zelam hoje pela fortuna dos 132 descendentes vivos — alguns deles com patrimônio superior a 1 bilhão de dólares. A família até hoje é bem organizada e conhecida por seus laços fortes e projeção na política e nos negócios. Nelson Rockefeller, um dos netos do fundador, chegou a ser governador e vice-presidente dos Estados Unidos.

Em contraste, os Morgan e sua fortuna caíram na obscuridade e se dispersaram entre mais de 200 herdeiros. Por ironia, o Chase, fundado por Rockefeller, incorporou o JPMorgan há dois anos. Não havia mais nenhum Morgan envolvido com o banco. Dele só restara o nome do fundador. No mundo corporativo americano há dinastias que, embora sem funções executivas, continuam unidas, exercendo forte influência na empresa. São os Walton, da Wal-Mart; os Galvin, da Motorola; e até mesmo os Woodruff, da Coca-Cola. Ou,

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46



Os irmãos Daniel e David Feffer: agora na holding familiar

DE PIRENEIAS

ainda, os 70 herdeiros da Cargill, a maior empresa familiar americana. Mas essa não é a regra. "Somente cerca de 15% das empresas familiares permanecem nas mãos da mesma família na terceira geração", disse a EXAME o americano John Davis, professor de Harvard e consultor especializado em negócios familiares (veja a entrevista na pág. 44). "A maioria é vendida a outras pessoas ou empresas." De acordo com Davis, o calcanhar-de-aquiles da maioria é se tornar vagarosa e ineficiente. Outras acabam porque não têm sucessores.

Por tudo isso, o primeiro e fundamental desafio dos controladores interessados em perpetuar o negócio é conseguir manter a família coesa em torno dele e, ao mesmo tempo, evitar que os assuntos domésticos interfiram na empresa. "São equações diferentes: uma coisa é a família, outra, a empresa", diz Odebrecht. "Problema de família jamais se resolve na empresa." Contrariamente à hierarquia que rege uma empresa, na família todos se julgam em posição igualitária. É interessante, nesse sentido, observar o caso do grupo RBS, dono do jornal *Zero Ho-*

ra e de mais de 40 estações de rádio e TV regionais, com faturamento de 800 milhões de reais no ano passado. A partida para a profissionalização de suas empresas deu-se simultaneamente ao arranjo familiar. Orientada pelo consultor John Davis, a família Sirotsky criou três conselhos: de acionistas, de administração e familiar. "Decidimos profissionalizar, além do negócio, a propriedade e a família", diz Nelson Sirotsky, presidente do grupo RBS.

Como? Dotando cada sistema com vida própria e independente. O conselho de administração da empresa terá 70% dos membros de fora da propriedade. O conselho de acionistas, que delibera essencialmente sobre questões financeiras do interesse dos sócios, contará com um especialista em finanças para ajudar a maioria dos sócios que estão fora da empresa a zelar por seus

interesses financeiros na relação com a companhia. Foi criado ainda um fórum de família. Com três sistemas independentes, Sirotsky acredita ser possível confinar os eventuais conflitos que surgirem em cada um, sem contaminar a empresa.

O empresário Norberto Odebrecht começou a lidar com essa equação ainda nos anos 60, ao criar uma empresa patrimonial e ao doar as ações para os cinco filhos, com usufruto para ele e a mulher. Quando os filhos se casaram e formaram novos núcleos familiares, ocorreu uma mudança formal. Cada ramo criou uma empresa, que passou a deter 20% da holding Kieppe Participações, controladora da Odebrecht. Resolvida a divisão patrimonial, com dividendos iguais para todos, restava definir a questão do poder de comando na empresa. O assunto ficou pendente até dois anos atrás, quando seu filho Emilio se preparava para entregar a presidência do grupo ao sucessor profissional e prosseguir na presidência do conselho. "Era uma definição importante porque diante de discordâncias os executivos tendem a tomar partido, e esses conflitos familiares são transferidos para dentro da empresa", diz

Emilio. Ficou acordado que seria ele o mandatário do fundador no comando dos negócios (os irmãos não participam das atividades da empresa). Virou uma regra: se Emilio ou Norberto morrer, um mandatário será nomeado em 24 horas, evitando-se, assim, um vazio no poder. "É para que haja sempre

um sucessor definido claramente na família", afirma Emilio.

Há 40 anos os quatro representantes da quarta geração de controladores do centenário grupo siderúrgico

Há 23 herdeiros da terceira geração no Votorantim. Na próxima, mais de 60

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46



Emilio Odebrecht, do Odebrecht:
erros corrigidos na governança

Moraes Neto e a irmã Maria Helena Scripilitti) confiaram a tarefa a filhos e sobrinhos. “Percebemos que o modelo de nossos pais, apesar de vencedor, já não era adequado à nossa geração”, diz Carlos Ermírio de Moraes, filho de Antonio Ermírio e presidente do conselho executivo do Votorantim. “Tínhamos certeza de que para a próxima geração seria absolutamente inadequado.” Por quê?

Segundo Carlos Ermírio, de 47 anos, não apenas devido ao número de herdeiros mas principalmente pela convicção de que hereditariedade não é sinônimo de excelência ou de vocação para os negócios. Foi então montada, com a ajuda da consultoria McKinsey, uma estrutura de transição com a criação de um conselho executivo, formado por oito membros dos quatro ramos da família — todos com pelo menos 20 anos de atuação no grupo. “Somos seus mandatários, com a missão de garantir a melhor qualidade da gestão”, afirma Carlos Ermírio. Cabe ao conselho examinar projetos de expansão e de aquisições para só então ser encaminhados ao conselho de acionistas. Desde 2001, nenhuma proposta sobe para os acionistas sem antes ser submetida ao crivo do conselho executivo, apoiado por uma diretoria corporativa. Foi ali, por exemplo, que teve início a decisão de comprar a canadense St. Mary’s, uma fábrica de cimento que demandou investimento de 700 milhões de dólares. Carlos Ermírio e seus irmãos e primos, por enquanto, ainda acumulam a direção das quatro áreas do grupo: industrial, energia, negócios e finanças. Mas a tendência é que migrem para o conselho e que executivos profissionais assumam suas posições. “Se tivermos sucesso, a migração vai ocorrer em menos de cinco anos”, diz Carlos Ermírio.

E quanto aos jovens herdeiros da quarta geração, distribuídos na faixa

gaúcho Gerdau conceberam a holding Indac, semelhante à Kieppe, dos Odebrecht. “Essa estrutura está consolidada para manter o controle absolutamente fechado no grupo familiar”, afirma o empresário Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do grupo Gerdau. Nessa holding, cada um dos quatro ramos, representados pelas empresas de Jorge e de seus irmãos Germano, Klaus e Frederico, tem direito a um voto nas decisões tomadas em colegiado. Os 16 membros da quinta geração freqüentam as reuniões e vêm sendo treinados para aprender como os pais decidem e para seguir o mesmo estilo quando chegar a hora.

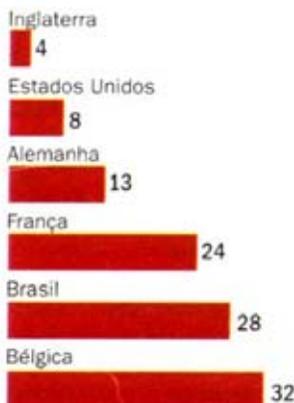
O FUTURO, JÁ

A Gerdau não está sozinha. Como o grupo gaúcho, é no âmbito de suas holdings e de seus conselhos que as controladoras das empresas familiares brasileiras começam a desenhar as regras do jogo para as gerações seguintes. E um sentido de urgência é ainda mais notável nos grupos com maior

estoque familiar. No Votorantim, por exemplo, há 23 membros da terceira geração e a quarta deverá passar de 60. Os quatro acionistas (os irmãos Antonio Ermírio de Moraes e Ermírio de Moraes, o sobrinho José Ermírio de

LÍDERES NA BOLSA

Participação das empresas familiares de diferentes países no valor de mercado das 20 maiores companhias listadas na bolsa (em %)



Fonte: Bain & Co.

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46

reportagem de capa

A princesa destronada

OS BASTIDORES DA SUCESSÃO NO PÃO DE AÇÚCAR são revelados pela herdeira Ana Maria Diniz, de 41 anos. Neste depoimento a EXAME, ela conta como o clã decidiu entregar o comando do grupo para um executivo profissional, pondo fim à sua aspiração que era ao mesmo tempo um sonho e um desafio — suceder o pai, Abílio:

“Em março do ano passado, depois de passar 11 anos muito focada na empresa, fui a Harvard participar de um curso para presidentes e sócios de empresas. Uma das disciplinas — *family business* —, com o consultor John Davis, apresentava por meio de cases como o comportamento dos membros das famílias se repete. Dá até para prever o que vai acontecer, de acordo com o perfil da família. Ao retornar, sugeri a meu pai e a meus irmãos que começássemos a discutir qual seria o nosso futuro em relação à companhia. Todos gostaram da idéia de fazer isso com a intermediação de um profissional experiente como o professor Davis, que já havia orientado mais de 20 famílias mundo afora. No início de julho, eu, meu pai, meus irmãos João Paulo e Pedro Paulo passamos três dias com ele num hotel em Miami. Davis sentou-se com cada um de nós durante 1 hora e meia, perguntando qual a nossa relação com a família, com a empresa e quais os problemas que gostaríamos de tratar. Relacionou os assuntos em comum, colocou-os num quadro e começou a discutí-los. Surgiram duas vertentes: perpetuar a empresa ou vendê-la. E chegamos à conclusão de que queríamos perpetuar e continuar controlando a empresa com uma liderança forte. Também foi a primeira vez



Ana Maria, herdeira do grupo Pão de Açúcar: reunião decisiva em Miami

que ouvi que não queriam que eu fosse a sucessora de meu pai. Inclusive meu pai. Eu já pressentia um pouco que isso estava na cabeça deles, mas nunca havia sido dito claramente. Lógico que levei um baita susto. No passado, em conversas com meu pai falamos várias vezes que eu seria sua sucessora, por mais ônus que isso pudesse trazer para minha vida familiar. A conversa, em Miami, evoluiu: qual seria a melhor liderança do Pão de Açúcar no momento em que Abílio tivesse de afastar-se? Acabei me convencendo de que deveríamos ter um profissional liderando a empresa enquanto todos estavam com saúde, com o fundador vivo. Engraçado que a gente planejou fazer tudo isso em dez anos. Só que, em agosto, ao retornarmos de Miami, meu pai já estava querendo fazer a transição. Ele falava muito em dividir a responsabilidade. Colocamos a meta para o fim de 2002 e começamos a imaginar quem, dentro do grupo, teria condições de assumir. Só havia uma pessoa, o Augusto Cruz, que tinha um contra e muitos prós. O contra: não era um cara que veio da operação das lojas, passou pela área comercial e assumiu como CEO. Veio de uma função fundamental na área administrativo-financeira, mas de staff. Os prós eram: ultra-respeitado, pessoa de fácil trato, com trânsito com todo mundo e opiniões próprias. É um conciliador, que gosta de ser um facilitador. E essas características são muito importantes ao se passar o controle de um fundador com o perfil de meu pai, com muito peso e forte carisma”.

dos 15 aos 25 anos? Há hoje 15 deles envolvidos em programas vocacionais, conduzidos por mentores sob a orientação do conselho de família, presidido por Clovis Scipilitti. “O que a gente quer é preparar essa nova geração para a vida e para ser bons acionistas”, diz Scipilitti. Um dogma vai prevalecer: o sobrenome não assegura a nin-

guém um cargo executivo. “É proibido? Não. É possível? É. É fácil? Não será”, diz Carlos Ermírio. “Ele terá de provar que tem vocação, competência, experiência e ser convidado pelo grupo responsável pela gestão. Será um processo invertido.” Antonio Ermírio de Moraes, pai de Carlos Ermírio e a cara do Votorantim, acha que

todo o trabalho desenvolvido pelos filhos e sobrinhos não só vale a pena como é uma condição necessária para a perpetuidade do grupo. “Eles são todos bem formados, têm experiência, o que nos deixa tranquilos”, diz Antonio Ermírio. “Ganhamos pelo menos 30 anos de sobrevida.”

A exemplo do Votorantim, o grupo

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46



Jorge Gerdau Johannpeter, do grupo Gerdau: avaliando executivos sem distinção de origem

RBS também estabeleceu critérios de entrada para os 20 herdeiros da terceira geração candidatos a uma função executiva ou técnica. Os requisitos são, em essência, formação acadêmica completada com cursos no exterior e experiência profissional bem-sucedida fora da empresa. Preenchidas as condições, o herdeiro é admitido — com a condição de que haja uma vaga disponível. Foi o que descobriu a jornalista Tanise, sobrinha de Nelson Sirotsky. Em outubro do ano passado, Tanise apresentou-se com a credencial de ter trabalhado na Rede Globo em São Paulo e em Nova York. Mas só pôde ser admitida em março passado, na função de editora de TV. “Ela entrou rigorosamente dentro das regras”, diz Sirotsky. “Era a vaga que tinha, ela aceitou.”

Existe uma vertente de especialistas, no entanto, que enxerga nos executivos familiares uma vantagem com-

petitiva. Segundo essa corrente, eles foram, em princípio, educados e carregam o DNA da cultura e dos valores que precisam ser difundidos na empresa. Não é pouca coisa. Como constatou o americano James Collins na investigação que resultou no livro *Feitas para Durar*, esses valores representam um diferencial de identidade que con-

tribui para o sucesso e para a perenidade de uma empresa. É aquele “algo mais do que lucros”. Em alguns países, os integrantes (executivos ou conselheiros) de origem familiar são vistos como guardiães dos valores da empresa. Pergunte ao empresário Jorge Gerdau Johannpeter quem ele gostaria que o

sucedesse no comando: “Se puder contar com a competência de um membro da família, eu prefiro, por ter vínculos com o processo e com os símbolos de nossa cultura”. No Gerdau não se faz distinção entre executivos — familia-

res ou não. Ali todos têm seu desempenho avaliado por consultorias contratadas para esse fim. O mesmo acontece nas empresas do grupo Odebrecht. “Não há discriminação na entrada nem na saída”, diz Odebrecht. Em metade de 12 grandes grupos europeus e americanos, com faturamento mínimo de 5 bilhões de dólares, estudados pela McKinsey, é permitida a participação de executivos familiares na gestão, mas é preciso mostrar serviço — em algumas delas o lema é: cresça ou desapareça. “Eles não querem familiares medianos”, diz o consultor Heinz-Peter Elstrod, diretor da McKinsey. “Ou o membro da família é muito competente e pode chegar até a presidência, ou deve deixar a empresa.”

Outra questão relevante diz respeito ao desligamento de herdeiros. À medida que se sucedem as gerações, os que cresceram longe da empresa poderão desejar romper também o vínculo acionário. “Ser acionista de uma empresa familiar é uma escolha de vida”, diz Elstrod. “Os europeus chegam a dizer: não queremos que indivíduos sejam ricos.” Como o objetivo é perpetuar a empresa, estão sempre reinvestindo a maior fatia dos lucros. Os herdeiros têm mui-

Um dos focos de resistência à mudança é o medo de perder o poder

Amostra

Em busca da eternidade

Revista Exame - SP

Capa e 34 a 46

to mais deveres que direitos em dinastias que estão organizadas em fundações e se destacam em filantropia. Recebem poucos dividendos, suas ações têm baixa liquidez e por vezes são compradas por 50% do valor contábil.

Numa das empresas mais longevas, a equipe da McKinsey encontrou um sistema flexível. Cada nova geração deve escolher se quer receber um pacote de ações ou dinheiro. Como resultado, as ações se fragmentam em algumas gerações e se concentram nas seguintes. "Um problema é como estabelecer o valor das participações", diz Elstrod. "Regras são necessárias para evitar que os herdeiros sejam pegos de surpresa." Alguns clãs estabelecem o valor por meio de uma bolsa interna, com base no valor contábil, e estendem o plano de pagamentos por dez anos para não sobrecarregar o caixa da empresa. Outros estabelecem um fundo de reserva com o dinheiro poupado dos dividendos.

Também no Brasil as participações dos grupos controladores permanecem blindadas. Na Kieppe, a holding familiar que detém 62% da Odebrecht, foi criado um fundo de reserva para a compra de ações, na hipótese de algum familiar querer se desligar. Nesse caso, as ações adquiridas são pulverizadas entre os vários sócios. "A exemplo do que estão fazendo meus irmãos, doei minhas ações aos quatro filhos com usufruto", diz Emilio Odebrecht. "É uma exigência da Kieppe." Já na Gerda, como as ações estão no mercado, o herdeiro que quiser se desfazer de seu naco na holding familiar terá de se conformar em ficar sem o prêmio conferido a ações de controladores, mais valorizadas, e levar só o correspondente à cotação da bolsa. Isso, segundo Jorge Gerda, evita discussões intermináveis em torno de valores.

"CAOS ADMINISTRADO"

Com todas as vantagens apontadas — a possibilidade de alavancar capital mais barato, receber investimentos, selar alianças estratégicas —, não são

poucas as empresas que no Brasil resistem a adaptar-se ao novo padrão de governança. Seus controladores preferem práticas informais de governança, alegando que isso possibilita maior agilidade nas decisões. Foi o que constatou a consultoria McKinsey numa pesquisa com 127 conselheiros de 74 indústrias brasileiras. A pesquisa revelou que metade dos conselhos nunca trouxe gente de fora da empresa, um dos requisitos da boa governança. Outro foco de resistência é o medo de perder o poder na empresa. "O processo de profissionalização requer forte mudança cultural", diz Cláudio Galeazzi, presidente da Galeazzi e Associados, consultoria paulista especializada em gestão estratégica. Há uma fase delicada,

reportagem de capa

meira experiência nessa área aconteceu no início dos anos 90, com a catarinense Cecriisa, de Criciúma, a maior fabricante de revestimentos cerâmicos do país e uma das primeiras empresas familiares a delegar o comando a um executivo profissional. A experiência com a contratação de Galeazzi foi tão bem-sucedida que, desde então, nenhum familiar do fundador, o empresário Manoel Dilor de Freitas, ocupou a presidência da Cecriisa. Hoje com 70 anos, Freitas está preparando um último lance: sair de cena, transferindo a presidência do conselho de administração a seu filho mais velho, João Paulo, de 40 anos. "Estou só esperando ele entender de vez que o acionista não deve dar nenhum palpite sequer nas decisões dos



Parente e Sirotsky, do grupo RBS: acordo por escrito

que Galeazzi chama de "híbrida", em que emergem ineficiências e a família sente saudade da época em que detinha controle absoluto do "caos administrado" e fica tentada a voltar. "Há também a vaidade", diz Galeazzi. "Ninguém quer deixar de ser tratado como o presidente de sua empresa e, com poucas exceções, o presidente de um conselho não tem tanta visibilidade."

Galeazzi é especialista em tirar empresas familiares do buraco. Sua pri-

diretores contratados", diz Freitas.

Como evidencia o caso da Cecriisa, abrir mão do poder de comando requer disciplina, principalmente de quem passou a vida dando ordens e construindo uma empresa. Adeptos do lema do golfista americano Tiger Woods ("Quanto mais treino, mais tenho sorte"), Abílio Diniz e sua equipe do Pão de Açúcar gastaram o segundo semestre do ano passado treinando para a nova fase do grupo, inclusive com apoio de

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46

reportagem de capa

dois psicólogos. "É incrível, mas Abílio está conseguindo ficar quieto em reuniões e só depois me dá os feedbacks", confidenciou à filha do patrão, Ana Maria, o executivo Augusto Cruz, presidente do grupo, num recente almoço. Num período de transição, que estima durar três anos, Abílio deve continuar freqüentando as reuniões executivas. "Não presido nenhuma", diz ele. "Sou ouvinte e funciono muito mais."

O movimento de profissionalização abre para os grupos familiares uma janela de oportunidade também no que diz respeito à cooptação de talentos. "Era difícil, há dez ou quinze anos, atrair os melhores executivos do mercado para grupos familiares brasileiros", afirma o headhunter Guilherme Dale, sócio da consultoria Spencer Stuart. Segundo Dale, até pouco tempo atrás, havia sempre um sobrenome de família no meio impedindo o acesso do executivo ao topo. Mais recentemente, tornou-se possível sonhar com a presidência de grandes empresas familiares nacionais. O círculo virtuoso se completa com a disseminação de programas de remuneração variável, ligada a desempenho profissional ou da companhia — o que as tornou mais competitivas no mercado de trabalho. O que também passou a interessar alguns executivos egressos de multinacionais é a crescente internacionalização dos grupos brasileiros e a oportunidade de fazer carreira lá fora. Há ainda a questão de maior autonomia na função, de acordo com o consultor paulista Roberto Amatuzzi. Uma das preocupações dos contratados para os postos do topo é certificar-se de que realmente contarão com a autonomia acenada na fase de atração. Em alguns casos, isso é colocado no papel. A nomeação de Pedro Parente, ex-ministro da Casa Civil no governo FHC, como vice-presidente executivo do grupo RBS foi acompanhada de um documento, assinado por ele e pelo presidente Nelson Sirotsky. Nele são fixados, em seis páginas, os limites de cada um. Sirotsky tornou-se

É preciso renovar as tradições

O consultor americano John Davis mostra o que há de bom nas empresas familiares e o que é preciso mudar para que elas se perpetuem

APONTADO COMO UM DOS MAIORES especialistas mundiais em empresas familiares, o consultor John Davis, professor da Harvard Business School, orientou as famílias Diniz, do Pão de Açúcar, e Sirotsky, da gaúcha Rede Brasil-Sul de Comunicação (RBS), entre outras, no processo de profissionalização da gestão. Nesta entrevista a EXAME, Davis analisa as dificuldades e aponta alguns caminhos para suavizar a sempre delicada transição de poder.

Em seu livro *De Geração para Geração*, há um dado impressionante: cerca de 70% de todas as empresas do mundo são familiares...

Isso mostra que as empresas familiares não estão acabando. Elas são, e continuarão a ser, a norma no mundo dos negócios. As grandes e impessoais companhias abertas é que são a exceção. Muita gente se surpreende com o fato de que empresas familiares correspondam a mais da metade das maiores companhias, a mais da metade de todas as companhias abertas e gerem a maioria dos empregos e do produto nacional bruto nos Estados Unidos. Em outros países, como é o caso do Brasil, essa participação é ainda mais expressiva.

Quais os principais obstáculos que grupos familiares enfrentam na profissionalização?

Profissionalização, a meu ver, não significa mudar o gerenciamento de familiar para não familiar, mas aumentar os padrões de desempenho da empresa e os éticos. Um gerente profissional pode ser um membro da família ou não. E algumas das empresas gerenciadas mais profissionalmente no mundo são familiares. Profissionalizar sua empresa não sai barato. Você possivelmente terá de au-



Davis, de Harvard: transição do poder é momento crucial

Amostra
Em busca da eternidade
Revista Exame - SP
Capa e 34 a 46

mentar a remuneração para atrair novos empregados ou investir em novas tecnologias ou introduzir sistemas de planejamento, controle e gerenciamento de desempenho. Mas dinheiro não é, geralmente, o maior obstáculo à profissionalização. Há armadilhas maiores, como confiar nas tradições que enfraquecem a habilidade da empresa em adaptar-se — por exemplo, “nós nunca contraímos dívidas”, “o pai nos

É difícil suceder um líder forte e carismático como Abilio Diniz

disse para sempre fazer o inventário à mão”, “somente membros da família podem sentar no conselho”. Práticas e tradições necessitam mudar com os novos tempos. Por outro lado, valores que engrandecem a empresa, como manter o foco na qualidade, cuidar do cliente ou tratar os empregados com respeito, devem durar por gerações. Empresas inteligentes vivem com base nos valores que as tornam fortes e as ajudam a crescer.

Como é vista a questão do compartilhamento do poder?

Esse é outro obstáculo importante no caminho da profissionalização. Você não pode profissionalizar se não

acreditar que outras pessoas possam tomar decisões. Você precisa treiná-las nos valores centrais e nas habilidades, deixá-las tomar decisões e agir como um mentor. A falta de confiança pode acabar com uma empresa hoje em dia. Outra questão diz respeito à política familiar. Competição por status, poder, controle, reconhecimento, até mesmo amor, afastam a família de seu objetivo central, que é comandar o negócio.

Como deve ser conduzida a questão da perda de poder para um executivo de fora da família?

É um momento crucial para a empresa e para a família. É difícil suceder um líder familiar carismático, forte e de sucesso como Abilio Diniz, por exemplo. Além de suas conquistas empresariais, os líderes familiares são geralmente tidos (ou vistos) como ainda os mais capazes de assegurar a lealdade dos acionistas familiares, cuidar dos empregados, proteger a cultura da empresa e manter importantes relações com clientes, fornecedores e bancos. Manter a cultura da empresa é geralmente tão importante para todos quanto a competência do novo líder. Quando as coisas não dão certo com o sucessor, é geralmente porque não se acredita que ele possua os valores “corretos”. Para facilitar essa transição, o líder familiar que está saindo pode continuar por um tempo com o cargo de presidente do conselho de administração e aconselhar o novo CEO. Eles podem trabalhar juntos para estabelecer diretrizes para a empresa. Mas deve ficar claro que o novo CEO é que é o “chefe” e que os executivos devem responder a ele, e não ao líder anterior.

responsável pela área institucional e editorial, além de compartilhar com Parente, que está sendo preparado para ocupar a posição de número 1, a estratégia do grupo. “A operação de todas as empresas é com ele”, diz Sirotsky. A cada trimestre o documento é revisado para verificar se um não avançou no território do outro. “Não surgiu nenhuma situação, em 90 dias de trabalho, que configurasse isso”, diz Parente. “Estamos nos dando muito bem.”

Casos como os da RBS, da Votorantim, da Suzano e do Pão de Açúcar ilustram o que vem sendo feito pelos grupos familiares brasileiros no esforço para perpetuar seus negócios. Se vão conseguir, só o tempo dirá. A boa notícia, para os defensores do modelo de empresa familiar, é que estudos mais recentes revelam que elas estão se saindo bem. Um deles, elaborado pelos professores de administração Ronald Anderson e David Reeb para a Associação Americana de Finanças (AFA), mostrou que as companhias controladas e administradas pelas famílias fundadoras representam, na verdade, um investimento melhor do que as demais empresas de capital aberto. Surpreendentemente, segundo os professores, as empresas familiares ainda representam 35% das 500 listadas no índice Standard & Poor's. Mas a verdadeira surpresa se dá na comparação da performance entre as duas categorias: as familiares são 5,5% mais lucrativas e proporcionam um retorno sobre os ativos 6,5% mais elevado do que o das pulverizadas. Esse desempenho é premiado pelos investidores: a valorização das ações das empresas familiares é 10% superior à das demais. “As empresas familiares têm um tipo de estabilidade e uma visão de longo prazo que podem criar muito valor ao longo do tempo, embora elas nem sempre sejam reconhecidas por isso”, diz o professor e consultor John Davis. ■

Colaboraram: Suzana Naiditch, Consuelo Dieguez e Geraldo Hasse