



Revista Razão Contábil

Matéria - Quando o berço não é tudo

Novembro de 2005

Repórter: Cláudia Iziquel

## Quando o berço não é tudo

*Perenização do negócio raramente é conseguida sem o apoio profissional "de fora"*

A chegada de administradores "estranhos", com poder de fazer e desfazer, e a submissão às mesmas regras respeitadas por todos os funcionários "comuns" são imposições raramente bem recebidas pelos herdeiros de empresas familiares. Quando a resistência é muito grande e prevalece o direito de berço, o afastamento dos profissionais é uma vitória apenas passageira dos sucessores naturais: no Brasil, apenas 15% dos herdeiros dos maiores grupos empresariais do século XX permanecem no comando dos negócios. E pior: apenas 3% das famílias chegam à terceira geração com crescimento patrimonial. De outro lado, os sobrenomes que adotaram a governança familiar para a gestão dos negócios não têm maior temor quanto à perenidade de suas companhias. Que o digam os Gaidzinski, de Santa Catarina ou os Igel e os Ermírio de Moraes, de São Paulo. "A governança familiar se apóia em quatro pilares", diz René Werner, consultor especializado no tema.

O primeiro é um conselho familiar cuja tarefa é a de prover pessoas para representar a sociedade na gestão. "É preciso ter regras claras, não casuístas", ele sublinha. O segundo pilar é o indivíduo, o que exige definições claras para situações como, por exemplo, o uso da marca ou a representação da família no mundo externo. "Na Governança Corporativa, esse seria o papel do diretor de relação com o mercado", compara Werner. O terceiro pilar é o family office que, efetivamente, separa os interesses da empresa dos da família. O quarto e último pilar é o protocolo societário de princípios, espécie de contrato social, que define a missão da família, apoio mútuo, equidade e inclui as regras de sucessão. "Trata-se de um documento privado", sublinha.

### O papel dos conselhos

Um bom exemplo de governança familiar é o da Eliane Revestimentos Cerâmicos. Maximiliano Gaidzinski, que a fundou, em 1960, em Cocal do Sul, Santa Catarina, deixou a presidência da empresa para o segundo filho e indicou a irmã e um cunhado para a diretoria em 1980. "Meu avô passou apenas a supervisionar os negócios", conta Patrice Gaidzinski. Nos 15 anos seguintes, a segunda geração fez a empresa crescer incorporando concorrentes do Espírito Santo, Paraná e Minas Gerais, ampliando a linha de produtos e se consolidando como grande exportadora. (Hoje a Eliane produz 38 milhões de m<sup>2</sup> de produtos em dez fábricas pelo País nas quais emprega 2.400 pessoas. Boa parte do faturamento de R\$ 566 milhões do ano passado veio de vendas externas - é a maior exportadora em seu segmento.) "Foi quando começaram os problemas", lembra Patrice. Para resolvê-los os próprios herdeiros decidiram profissionalizar a gestão e entregaram os cargos executivos à "prata da casa", pessoas criadas profissionalmente dentro da organização.

Maximiliano deixou o cargo de presidente e foi, com a esposa para o recém-constituído conselho administrativo. "Não foi uma solução eficiente", conta a neta do fundador. Três anos depois, a família contratou uma consultoria para desenhar um modelo de gestão que funcionasse.



### PADRÃO A PRESERVAR

O maior grupo privado brasileiro, a Votorantim, se prepara para receber a quarta geração. Os conselhos de administração e de família vão se expandir nos próximos anos para abrigar os 54 bisnetos do fundador da dinastia, José Ermírio de Moraes. Dos 26 maiores de 15 anos dessa turma, 11 estão no 2º grau, dez na faculdade e cinco já iniciaram a vida profissional fora do grupo, cumprindo um ritual familiar de iniciação. "Temos que começar a observar a meninada nova", costuma dizer Antonio Ermírio de Moraes (acima), da segunda geração e avô de 24 netos.

A boa formação é pré-condição para os candidatos a galgar posições na organização. Ninguém terá cargo garantido e, uma vez na empresa, quem chegar à posição de mando partilhará a gestão com executivos recrutados fora da família - prática adotada pela segunda geração.

Os herdeiros considerados qualificados para assumir postos de comando terão pela frente o desafio de tocar uma operação gigantesca, que cobre setores tradicionais - metais não-ferrosos, papel e celulose, cimento, energia, química, agroindústria, finanças - e novos negócios, entre eles, o de biotecnologia.

Terão também de zelar pelo padrão de gestão da companhia. Esse patrimônio oculto é de qualidade globalmente reconhecida. No mês passado, a Votorantim foi eleita a melhor empresa familiar do mundo na 10ª edição do Prêmio Internacional IMD-LODH (Lombard Odier Darier Hentsch), duas instituições suíças. Não é pouca coisa, pois a sigla IMD identifica o Institute for Management Development (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), uma das mais bem reputadas escolas de administração do mundo LODH identifica um banco suíço fundado em 1796. Entre outras especialidades, assessora empreendimentos familiares.



*EXPANSÃO: a consolidação como maior exportadora brasileira em seu ramo impulsionou a Eliane*

Foram então criados dois conselhos. Um de administração formado pelos cinco filhos de Maximiliano e quatro conselheiros externos, independentes e outro, de família. "Utilizamos os princípios de Governança Corporativa. O Conselho de Administração orienta e cobra resultados e o de família trata das questões dos parentes e dos funcionários, atuando de forma assemelhada a uma assembléia de acionistas", explica Patrice.

O sistema tem funcionado bem. "Se vai permanecer, ainda não sabemos", ressalva. Nesta década, parte da terceira geração de Maximiliano começa a assumir cargos na empresa. Depois de passar quatro anos como "conselheira ouvinte" Patrice passou à condição de sênior no Conselho de Administração. Todos os netos maiores de 14 anos participam de uma Associação de Primos, criada em 1995, quando a gestão da empresa foi profissionalizada. "A associação integra as questões familiares, ajuda a conhecer o negócio da família e até aconselha na escolha da profissão. A relação entre primos tem fluído tranquilamente", garante Patrice.

### **Continuidade dos negócios**

Na avaliação de Werner associações desse modelo criado na década de 1960, nos Estados Unidos, não

prevêem a convivência de mais de uma geração da família na empresa. "Hoje, com a maior longevidade, não é incomum ter avô e neto juntos na gestão da empresa. É difícil para o avô, geralmente um self made man, respeitar o neto recém-chegado da universidade", observa. "É no conselho da família que se equaliza essa linguagem." Outro caso de sucesso é o do Grupo Ultra, cujo fundador Pery Igel celebrou-se por ter banido os feixes de lenha das cozinhas brasileiras ao introduzir o gás liquefeito de petróleo (GLP) como combustível para os fogões. Em 1984, Pery Igel, filho

do fundador, planejou a profissionalização do grupo, criando uma estrutura societária de arbitragem até então inédita no Brasil sob a qual se abrigam duas holdings: uma fundamentalmente de propriedade familiar e outra de propriedade de executivos profissionais, cada uma delas com 49,5% das ações do grupo. O modelo garantiu a continuidade dos negócios. Hoje a Ultra S/A tem o controle, com 66% das ações com direito a voto da Ultrapar holding que supervisiona os negócios, cujo capital total é detido pela Ultra (40%) e outros sócios (21%), ficando 39% no free float. "O conselho administrativo cuida para que a empresa dê lucro para o acionista. Já para o conselho de família, o lucro está na capacidade de manter a relação societária em perfeita harmonia", conclui Werner.



*RENÉ VERNER: "Para o conselho familiar, lucro é manter a harmonia da relação societária"*