

ÁRVORE BEM CUIDADA

A verdade vale também para a empresa familiar.
O crescimento e a longevidade do empreendimento dependem
da formação de herdeiros e sucessores



A DÁ BONS FRUTOS

Todo pai almeja uma carreira profissional brilhante para o filho. E se este futuro auspicioso se desenvolver dentro da empresa paterna, melhor ainda. Afinal, o empresário luta anos a fio para construir um bem sucedido negócio e deseja que os herdeiros dêem continuidade à obra. Embora pareça bastante natural, o processo sucessório nos empreendimentos familiares nem sempre acontece de forma positiva.



ROGÉRIO YUJI TSUKAMOTO

“Um estudo realizado pela Revista Exame mostra que duas de cada três empresas familiares existentes atualmente no Brasil não vão chegar às mãos de seus sucessores”, diz Rogério Yuji Tsukamoto, professor e coordenador do programa Gestão da Empresa Familiar, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. “A previsão é confirmada na realidade do século passado: só 15% dos herdeiros dos maiores empresários do Brasil permaneceram no mundo dos negócios”, acrescenta.

Para garantir a longevidade da empresa familiar, o professor Tsukamoto ensina seis passos básicos. A primeira providência é preparar os filhos para trabalhar na empresa ou para ser apenas um dos seus acionistas.

Em seguida, é aconselhável fazer um acordo societário para definir algumas regras relativas à entrada dos sucessores na empresa, desligamento de um sócio, entre outras situações.

Depois é preciso criar um código de ética que possa prever questões como a não concorrência dos herdeiros com o negócio da família,

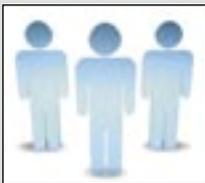
a exigência de regime de separação total de bens quando os sócios se casarem, proibição de sócios e herdeiros serem fiadores de terceiros, além de outros aspectos.

Outra medida sugerida é a de amarrar o acordo societário com um testamento, o que permite o empresário destinar a participação societária somente para os verdadeiramente interessados no negócio e deixar outros bens para os demais. Sem

esse recurso, as cotas da empresa serão divididas igualmente entre todos os herdeiros.

A formação de uma holding também facilita o processo sucessório. Se o sócio de uma empresa com vinte propriedades falecer, será preciso fazer a averbação de transferência para herdeiros em todos os vinte registros de imóveis. Mas, se esses imóveis fossem controlados por uma holding toda essa burocracia seria evitada. Os sucessores herdariam as cotas ou ações da empresa e, em vez de mudarem a titularidade de todos os imóveis, teriam de alterar apenas o contrato social.

O último passo indicado pelo professor Tsukamoto é importantíssimo, mas não costuma ser lembrado. Trata-se da preparação do sucedido. “Para uma pessoa que dedicou a vida inteira a uma empresa, o momento de afastar-se é muito difícil. Cabe ao sucessor ajudá-lo a descobrir novas ocupações, como aplicar sua experiência em um trabalho social. Não são poucos os casos de sucedidos que voltam para a empresa e abalam a autoridade daqueles que estão no comando”, comenta.



Terra infância

Quando o empresário deve começar o preparo dos herdeiros para a sucessão? A formação começa no berço. Desde a mais tenra infância, a criança já começa a criar uma imagem a respeito do trabalho paterno. “O filho bombardeado por constantes referências negativas à empresa - seja pelas queixas da mãe; seja por meio das reclamações do pai - jamais terá motivação para assumi-la”, esclarece Tsukamoto.

O contrário também pode acontecer. Um pai muito entusiasmado com o seu trabalho pode atrair a adesão dos filhos. Este é o caso da família de Wanderley Marzano, um engenheiro que fundou a Aegis Semicondutores. A indústria, uma das poucas que ainda produz semicondutores no Brasil, sobreviveu, com sucesso, ao desmanche ocorrido no segmento de componentes eletrônicos após a abertura da economia nos anos 90.



WANDERLEY MARZANO

Ainda no comando da Aegis, Marzano já conta com a valiosa colaboração dos três filhos: Eduardo dirige a área de Desenvolvimento de Novos Produtos; Fabiana responde pela área de Produção de Semicondutores; e Fernanda cuida do Desenvolvimento Químico.

Os dois mais velhos são engenheiros, doutorados na área de semicondutores, e a caçula, Fernanda, é doutoranda em química, especializada em materiais nanoestruturados.

A conquista dos três profissionais aconteceu naturalmente. “Levava meus filhos à empresa nos finais de semana (quando as máquinas não estavam em operação) desde quando eram pequenos. Eles foram acompanhando o meu dia a dia de empresário, ouviam os comentários que eu fazia no horário das refeições. Nesses encontros, nunca caracterizei a atividade como um fardo, ao contrário, sempre me mostrava estimulado, com vontade de inovar”, conta Wanderley Marzano.

A influência positiva na infância despertou o interesse dos jovens, que ingressaram na indústria logo após o início na faculdade. “Quando estavam de férias, eles vinham trabalhar. Fizeram estágios em todos os setores da fábrica. Depois desse aprendizado passei a delegar tarefas a eles”, diz.

Seguindo o próprio bom senso, o diretor da Aegis Semicondutores está conduzindo o processo sucessório de acordo com a ‘receita’ indicada pelo professor Tsukamoto. “As pessoas costumam pensar que a melhor hora para o jovem conhecer o negócio da família é no final da faculdade, mas aí já é muito tarde. Ele precisa ir lá desde pequeno para começar a tomar gosto pelo empreendimento e perceber sua dinâmica. Depois, quando estiver de férias, já no ensino médio, pode trabalhar na empresa. O ideal é começar no chão de fábrica, para aprender fazendo”, ensina.



Talento adquirido

Atributos inerentes ao empresário bem sucedido, a ousadia e o pioneirismo podem e devem ser ensinados aos descendentes. Ao invés de simplesmente transmitir os ativos aos herdeiros, o ideal é despertar o seu espírito empreendedor.

Este foi o caminho adotado pela família de Nelson Freire, fundador do Grupo Ecil, composto por três empresas: Ecil Met Tec; Ecil Produtos e Sistemas de Medição e Controle; e Ecil Informática.

Com mais de setenta anos de existência, a Ecil começou suas atividades como representante de fornecedores internacionais dos setores ferroviário, tratamento de água e instrumentação para controle de processos industriais.

“Em 1963, realizamos um sonho: a fabricação no país destes produtos”, comenta Nelson Freire, que na época ainda era um dos sócios da empresa. Em 1964, ele adquiriu todas as ações.



NELSON PEIXOTO FREIRE



Hoje o Grupo ECIL fabrica em instalações próprias produtos para a Indústria Siderúrgica e de Fundições, Sensores de Temperatura para a Indústria em Geral, Sistemas e Produtos para as Áreas de Automação e Controle de Processos. Na condução dos negócios, na planta localizada em Piedade, interior de São Paulo, estão dois dos quatro filhos de Freire. Luiz Antonio, formado em engenharia mecânica, especialista em siderurgia, coordena as atividades industriais. Lia Inês, arquiteta, dirige as áreas Financeira e Administrativa. Já Nelson Luiz (gêmeo de Luiz Antonio) está à frente da Ecil Informática, empresa fundada em 1992.

A única filha que não atua na Ecil, hoje, é Léa. “Ela possui grande talento musical e tem vários cds gravados”, destaca Nelson Freire. Antes do vôo artístico, Léa trabalhou com o pai. “Começou como operadora de telex. Para melhorar o desempenho decidiu fazer administração de empresas, após terminar uma faculdade na área social. Ficou dez anos na Ecil. Saiu para investir na sua vocação”, acrescenta.

Embora não tenha permanecido no Grupo, Léa Freire colocou em ação o espírito empreendedor herdado. Fundou, em 1997, a gravadora Maritaca, que já se tornou uma referência para admiradores de música brasileira instrumental.

A irmã, Lia Inês, fez caminho inverso. Atuou como arquiteta no mercado, prestando serviços inclusive para a indústria do pai. Além da arquitetura, Lia especializou-

se em tecnologia da informação. E quando foi implantar um *software* de gestão na Ecil acabou ficando por lá.

Nelson Freire já concluiu o processo sucessório. “Oficialmente eles já são sócios das empresas, mas eu ainda tenho voto de minerva nas decisões. Sou o presidente do Conselho de Administração do Grupo”, conta ele. “Como sou muito exigente, estou em condições de fazer uma avaliação isenta, sem ser coruja. Os quatro são profissionais brilhantes. Os negócios vão bem. Tive sorte”, completa.



Geração após geração

Segundo Tsukamoto, a passagem do comando na empresa familiar não é tão problemática quando realizada na primeira geração. O processo se complica na segunda e terceira gerações. Além de irmãos, há primos.

Cada um deles, ao se casar, traz gente e idéias novas, mudando o pensamento da família. Embora não seja simples, essa transição pode ocorrer sem transtornos.

Um exemplo é a indústria Lorenzetti. Fundada pelo engenheiro civil italiano, Alessandro Lorenzetti, a organização permanece sob a gestão da família há 83 anos. “Meu avô fundou a Sociedade Tonanni & Lorenzetti, que se dedicava à fabricação de parafusos de precisão, mas como em seguida adoeceu, a empresa ficou sob os cuidados de meu pai, Eugênio, e de meu tio, Lorenzo, até a década de 60”, relata Aldo Lorenzetti, que assumiu a direção em 1963.

“Ao final da faculdade (cursou Engenharia e Administração de Empresas) comecei a trabalhar na indústria, que na época tinha estrutura muito espartana. Havia espaço para melhorias e racionalizações. Comecei a implementar essas ações, enfrentando um pouco de resistência. Como

Mais que sorte, é preciso sabedoria ao conduzir a sucessão. Saber reconhecer as vocações dos indivíduos, respeitar suas escolhas e estimular a experiência deles no mercado de trabalho.

“Se o filho de um industrial deseja estudar Medicina, mas for obrigado a assumir a empresa, provavelmente não será bem sucedido. Caso tenha oportunidade de seguir a carreira escolhida, poderá tornar-se excelente médico, em vez de consumir a riqueza recebida, criará novas”, argumenta o professor Tsukamoto.

as mudanças deram certo, me transformei no sucessor natural”, revela.

A indústria Lorenzetti, prepara, atualmente a sucessão de Aldo. Os virtuais candidatos (os descendentes) já estão investindo na própria qualificação. “Além da *expertise*, é fundamental que a pessoa goste do negócio. Vista a camisa”, frisa Aldo Lorenzetti. “O importante não é escolher dirigentes com o mesmo sobrenome. O critério essencial é o dirigente ter capacidade para fazer a empresa prosperar, perpetuar. Se for alguém da família, melhor. Se não, há profissionais competentes no mercado”, conclui ele.



ALDO LORENZETTI