

# Papai me empresta o carro?

Empresas familiares podem ter uma gestão profissional quando herdeiros têm talento para seguir a carreira dos pais e são preparados para o processo sucessório, afirmam os especialistas

Por Lillian Cunha

É cada vez mais comum que filhos de empresários sigam os passos dos pais, se tornando sucessores no comando das organizações. A estrutura de negócio familiar é o modelo dominante na maior parte dos países orientais. Essa composição foi responsável por grande parte do desenvolvimento e agora, diante da globalização, seus proprietários se vêem diante de uma pungente questão: dar continuidade ao modelo familiar ou optar pela profissionalização do negócio?

Estudos revelam que 67% dessas empresas não ultrapassam ao comando da segunda geração. Claro que há exceções, como o Grupo Gerdau, que faturou R\$ 20,6 bilhões até setembro de 2006 e acaba de anunciar que o atual gestor, após 23 anos na direção, irá se afastar do cargo, passando o bastão para o filho, procedimento que representará o quinto processo sucessório da empresa.

Outro exemplo de sucesso é o Grupo Votorantim, fundado em 1918 e que agora está em sua terceira geração. Atualmente o modelo de governança corporativa é misto, assegurando à família controladora posições estratégicas no Comitê Executivo, mas tendo executivos do mercado à frente das unidades de negócio. Há também corporações em que só alguns descendentes

assumem o comando e outros preferem seguir sua vocação, como aconteceu no Unibanco. Dois herdeiros do império dos Moreira Salles preferiram se dedicar ao cinema.

Apesar de ser uma prática comum, não é nada simples gerir uma empresa familiar, especialmente quando se trata do processo sucessório. Em alguns casos, quando os filhos brigam muito entre si ou não há interessados em substituir o pai, o proprietário tem que vender o negócio. Foi o caso de Abraham Kasinsky, que, em meio a uma turbulenta disputa familiar, se viu obrigado a passar a Cofap para uma multinacional.

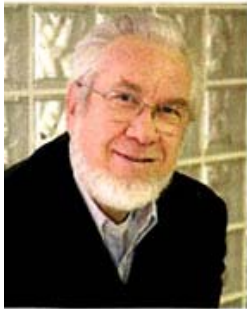
"Para minimizar os riscos de fracasso, é necessário tornar a administração da companhia a mais profissional possível, capacitando o herdeiro que mais demonstra habilidade para o negócio", alerta Renato Bernhoeft, consultor especializado em gestão familiar, com diversos livros publicados sobre o tema.

William Ford Jr., da quarta geração de descendentes de Henry Ford, comanda hoje a monumental montadora de veículos, cujas vendas acusaram recentemente uma queda de 7% em relação a 2003 — em parte, em virtude da concorrência pesada imposta pelos japoneses. A Motorola, fabricante americana de celular, acossada por concorrentes como Nokia e Samsung, assistiu, dois anos atrás, à transmissão oficial do comando executivo da empresa, então nas mãos de Christopher Galvin, Chief Executive Officer (CEO), tataraneto do fundador da empresa, para Edward Zander, ex-executivo da Sun Microsystems.

Bernhoeft ensina que devem ser criadas regras, normas e princípios que viabilizarão a continuidade do negócio, quando o fundador se afastar. Aliás, o processo sucessório deve ser discutido assim que os filhos começarem a trabalhar na empresa, entre todos os



Sócios da Contábil Sumaré: Negócios em família



**"Não pense que uma holding pode resolver tudo", afirma Bernhoeft**

membros da família e com o fundador ainda vivo. Deve-se também estabelecer e formalizar acordos, códigos e uma estrutura de poder, além de distinguir remuneração do capital e remuneração do trabalho, para não criar confusão ou problemas que levem à falência.

É preciso ainda conciliar conflitos relativos às perspectivas pessoais e coletivas de futuro, ou seja, é necessário saber se os herdeiros têm interesse ou até habilidade para dar continuidade aos negócios da família e respeitar essa vocação, caso contrário, a empresa pode "desabar". O futuro da sociedade e da empresa vai depender muito da forma como o processo sucessório será encaminhado.

#### **TALENTO DE PAI PARA FILHO**

Ciente de que pressionar não é a melhor maneira de fazer a prole se interessar pela empresa, Júlio Rodrigues Boffelin e sua esposa, Iracy Buzatto Rodrigues, proprietários da Contábil Sumaré, deram chances iguais, desde cedo, para que os três filhos trabalhassem na organização. As duas mais velhas até tentaram, por uma semana, mas não tiveram afinidade com a área. Já o herdeiro mais novo, Rogério Buzatto Rodrigues iniciou na empresa como office-boy aos 13 anos. Estudou Administração e Ciências Contábeis e se tornou sócio do pai, junto com o cunhado, Cyro Roberto Câmara de Castro, cujo filho também trabalha na empresa contábil.



Paulo Mario Strazzeri e Salvador Strazzeri

Com a entrada dos dois sócios, o proprietário teve que reestruturar o negócio, deixando cada um responsável por um setor e passando a fazer prestação

de contas, para separar receitas e despesas. Rogério Rodrigues, que tem dois filhos, conta que quer, assim como fez o pai, preparar seu sucessor desde criança.

O consultor Bernhoeft lembra que o herdeiro que tem irmãos deve estar preparado, acima de tudo, para ser parceiro societário, e de pessoas que não escolheu. Para evitar atritos por conta da falta de aptidão ou interesse em trabalhar no negócio da família, deve-se permitir aos herdeiros a possibilidade de optarem por serem apenas conselheiros ou sócios gestores.

Salvador Strazzeri, proprietário há 42 anos da Financial Contábil, tem em seu filho, Paulo Mario Strazzeri, seu braço direito. O empresário contábil conta que se viu perdido quando seu sócio decidiu abandonar a sociedade, após 35 anos de trabalho conjunto. Foi então que, em 2000, Strazzeri teve a idéia de convidar seu herdeiro para fazer parte do negócio.

Paulo Mario Strazzeri, que é técnico em contabilidade e já trabalhava na Financial há 11 anos, mostrou a partir daí uma motivação e responsabilidade impressionantes, até mesmo para o pai. "Os clientes já se acostumaram com a presença de meu filho na direção, até porque eles também estão sendo sucedidos por descendentes e por isso eles se entendem, falam a mesma linguagem." Paulo cuida da área administrativa da empresa contábil e ganha do pai, a cada ano, mais atribuições. Tudo para estar preparado para suceder o patriarca quando for o momento certo.

#### **ACERTE NA GESTÃO FAMILIAR**

- Não pense que uma "holding" pode resolver tudo;
- Contratar profissionais externos e afastar a família da gestão nem sempre é a melhor opção;
- Evite usar os cargos executivos como forma de aplacar os conflitos entre os familiares;
- Adote um sistema societário, um estilo de gestão e um processo da sucessão vinculado aos dois modelos;
- Consultar um especialista em gestão de empresas familiares, sem vínculo com a corporação.