Governança Programa reúne herdeiros de empresas com faturamento entre R$ 200 milhões e R$ 2 bi

Jovens refletem sobre sucessão em imersão do Citi

Adriana Cotias
De São Paulo

Foi na mesma kombi presenteada ao avô em 2007 que Priscila Pankratz Fantin conseguiu arrastar alguns de seus primos para um curso de governança familiar na unidade de Curitiba da Fundação Getulio Vargas (FGV) no fim de 2018. Aos 24 anos, a jovem já reflete que rumos terá o negócio da família, a rede de supermercados Jacomar, que tem 14 lojas na região metropolitana de Curitiba e interior do Paraná, e um faturamento anual na casa dos R$ 600 milhões.

"Uma vez ouvi uma frase que a sucessão familiar começa quando a próxima geração entra [no negócio] e não quando os outros estão saindo", disse Priscila, no intervalo de uma apresentação do "Winter Training" do Citi. O programa reuniu por duas semanas jovens herdeiros e futuros líderes de grandes grupos empresariais familiares do Brasil, no fim de julho, na sede do banco. Nessa edição, foram 31 participantes de empresas como Drogaria São Paulo, Laticínios Jussara, Pif Paf e Líder Taxi Aéreo.

Há três anos, o treinamento de herdeiros do banco americano busca fidelizar empresas com faturamento anual entre R$ 200 milhões e R$ 2 bilhões. "Temos uma base de clientes seletiva e como estamos no relacionamento para o longo prazo nada mais interessante do que ajudar o cliente no futuro dele. E o tema sucessão é sempre um desafio para as companhias", disse Antonio Rubens de Almeida Neto, vice-presidente executivo do Citi Commercial Bank.

Com mais de 50 anos de história, o grupo fundado pelo avô de Priscila, Jacob Pankratz, como uma mercearia de secos e molhados e que fazia entrega de leite no fim da década de 60 — numa velha kombi —, está na terceira geração. Jacomar, aliás, vem da junção dos nomes dos avós Jacob e Maria.

Mas à medida que os membros se multiplicaram — os avós tiveram oito filhos, que por sua vez viraram 20 netos e 12 bisnetos, sem contar os cônjuges —, mais difícil é tratar de temas relacionados ao futuro da liderança e da renovação das estratégias para a perpetuação da rede de varejo. Formada em economia, e já atuando na área de controladoria do grupo, Priscila e uma tia professora têm fomentado esse tipo de discussão. "Consegui ter uma base de apoio da segunda geração para trazer outros membros da família para a conversa. Em eventos assim dá para perceber que outras pessoas têm dificuldades parecidas."

A preocupação de Priscila e de outros jovens que estiveram na imersão de inverno do Citi não é sem razão, segundo Roberto Vidal, consultor sênior da Cambridge Family Enterprise Group. "De modo geral, as empresas familiares têm, na média, performance superior às não familiares, mas a taxa de mortalidade é grande", disse. Ele comentou que só 30% dos negócios chegam à segunda geração, 15% à a terceira e, na quarta, só 10% sobrevivem. "Por que fracassam? Fracassam porque há mudanças na indústria, perda de apetite por risco, por conflitos na sucessão, má gestão ou venda do negócio."

Não é à toa que o provérbio conhecido em português como "pai rico, filho nobre e neto pobre" encontra referências em diversos idiomas como no italiano "Della roba di mal acquisto non ne gode il terzo erede", no inglês "ill-gotten goods thrive not to the third heir" ou no francês "bien mal acquis ne profitant guère, la troisème génération" — que grosso modo significam que "bens mal adquiridos não chegam aos netos."

É tipicamente na terceira geração que o reinvestimento é menor. É também quando o controle está mais fragmentado, o que torna mais difícil manter a direção e assumir riscos, disse Eduardo Gentil, outro executivo da Cambridge.

A consultoria teve acesso à base de dados da Forbes e identificou que entre as 500 pessoas mais ricas do mundo havia 320 grupos familiares. Ao longo de 40 anos, 103 companhias sobreviveram. Ao fazer a análise dos casos de sucesso, Gentil disse que o que havia em comum é que as sobreviventes conseguiram manter crescimento real na casa de 6% ao ano.

Dentre as regras comuns às empresas familiares vencedoras, prosseguiu Gentil, está a visão de gestor de portfólio, que busca aumentar os ativos acima do consumo da família. "E como cresce o patrimônio? Com criação de valor acima do custo de capital, crescer por crescer não agrega valor." Ou seja, mesmo entre pessoas mais endinheiradas, o tema educação financeira e o planejamento são peças essenciais para se construir um legado.

Outro ponto relevante, disse Gentil, é ter atenção ao desenvolvimento dos talentos das próximas gerações, atribuindo responsabilidades para aqueles que se interessem pelo negócio.

Aos 36 anos, Raphael Covre foi empregado de instituições financeiras como os bancos Votorantim, Fibra e Fator, antes de assumir os negócios da família, o grupo Casa do Adubo, maior rede de comércio de insumos agrícolas e pecuários do Espírito Santo. Fundada em 1937 pelo bisavô materno, um veterano da Segunda Guerra Mundial, a terceira geração já está hoje no conselho de administração da empresa e Covre representa a quarta no comando. Tornou-se o principal executivo em 2017, depois de sete anos na diretoria financeira e de tecnologia.

Segundo a Cambridge, só 30% dos negócios chegam à segunda geração, 15% à terceira e, na quarta, só 10% sobrevivem

"Eu voltei para a empresa para conduzir a sucessão e a implementação da governança", afirmou Covre. "Às vezes, a estrutura está abarcada a emoções, egos, pontos de vista diferentes e o desafio é colocar todo mundo na mesma página, coordenar os anseios para que as pessoas estejam alinhadas e não interfiram de forma negativa."

Com faturamento anual de cerca de R$ 550 milhões, há pouco mais de um ano, a Casa do Adubo vendeu uma participação de 41% para o Axxon Group, fundo de private equity carioca, que pode chegar a uma fatia de até 49% no negócio. Com vários movimentos de consolidação no setor, Covre conta que a família se viu numa encruzilhada.

"Ou seguia como uma empresa familiar e ia mais devagar, enfrentando a concorrência das empresas investidas [por fundos de participação], ou poderia ser uma das investidas para participar do mercado de uma forma diferente."

Num relacionamento que envolve não apenas sócios com capital votante, mas também familiares, Covre disse que as decisões não precisam ser unânimes, mas sim construir um consenso. "Se preservar almoço de domingo, eu faço parte dele. É preciso ter sabedoria, paciência, capital político para conduzir [as questões] dentro da família. Se não preservou almoço, talvez o corporativo tenha sido bem feito."

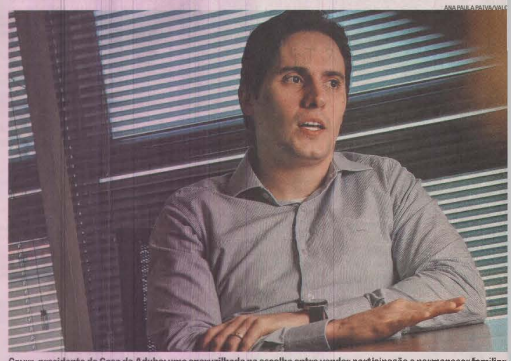
Todo mundo aprende governança, mas as competências emocionais são as mais difíceis de lidar nos grupos familiares, disse a psicóloga Bruna Dias, consultora da Cambridge. Ela citou que a cada geração aparecem um ou dois criadores de riqueza e que é preciso identificar como cada indivíduo pode contribuir mesmo que não seja ativo.

"O herdeiro pode não atuar [no negócio], mas não tem escolha de não ser acionista", disse. "É importante que a família desenvolva os unificadores. Ser membro de família empresária necessita de educação, há o peso do sobrenome vinculado, as pessoas não conseguem emprego em outro lugar, sofrem 'bullying', não podem usar rede social e muita gente só enxerga os bônus."

A forma empresarial mais atin
ga do mundo é a familiar e algu
mas marcas cravadas na mente d
consumidores têm essa origem
como Zara, Fidelity ou Fiat, citou
Vidal. Globalmente, os grupos fa
miliares têm faturamento acima
de US$ 1 bilhão e respondem po
70% da força de trabalho. No Bra
sil, também os nomes que se per
petuaram ao longo da histórin
nasceram de organizações con
laços de sangue, caso de conglo
merados financeiros, como Itaú
Bradesco ou Safra.

Para quem pensa nos negócio
no longo prazo, há, porém, algu
mas vulnerabilidades. "O contro
le é concentrado, a liquidez de
pende da família, os mandato
são longos e pode haver apego a
produtos, à localização, assim co
mo o processo de decisão costu
ma ser lento", descreveu Vidal. I
um dos grandes desafios, acres
centou, é criar um ambiente ca
paz de respeitar as pessoas de for
ma organizada, já que as relaçõe
tendem a ser muito emocionais.

A escola de herdeiros do Citi
contou com extensa programação
que incluiu temas ligados à tesou-
raria, compliance, banco de inves-
timento, private banking, entre
outros. Com cerca de mil empresas
sob seu guarda-chuva, Rubens, do
Citi, disse não ter uma métrica de
como esse tipo de aproximação se
converte em negócios para o ban-
co. Ele conta que sua área tem, con-
tudo, cerca de 1,3 mil companhia
mapeadas para fazer prospecção e
que pretende dobrar de tamanho
em quatro anos. Além disso, há si-
nergia clara com o serviço de ges-
tão de fortunas do private.



ANA PAULA PAIVA/VALOR

Covre, presidente da Casa do Adubo: uma encruzilhada na escolha entre vender participação e permanecer familiar

ARQUIVO PESSOAL

Priscila Fantin (à esq.), da rede Jacomar: "arrastou" primos para curso na FGV

Valor investe.com
Leia mais sobre investimentos e finanças pessoais no site
www.valorinvoste.com

A sabedoria dos mercados

Palavra do gestor

Fernando B. do Amaral

Barton Biggs escreveu durante 30 anos "a mais elegante carta do mundo financeiro", nas palavras de David Swensen, CIO do Endowment de Yale.

Nas décadas de 1970, 1980 e 1990, Biggs assinou a publicação "Investment Perspectives" do Morgan Stanley, leitura obrigatória para quem naqueles anos se dedicou a gerir portfólios de investimentos. Em seu livro "Wealth, War and Wisdom", ele defende a ideia de que os mercados acionários, embora no curto prazo sejam "aleatórios, irracionais e indecifráveis", são, em momentos de inflexão, grandes viradas e no longo prazo, "verdadeiramente intuitivos e sábios no seu julgamento".

A guerra a que ele se refere no título do livro é a Segunda Guerra Mundial e a sabedoria está no comportamento dos mercados de ações durante o conflito.

Olhando-se hoje para aquele período, é possível dizer com boa dose de exatidão quais eventos, vitórias e derrotas foram marcantes e significaram importantes pontos de virada.

Na época, no entanto, em meio ao chamado "fog of war", não era claro para que lado a maré estava se encaminhando. Ao longo de parte do tempo, os jornais, comentaristas e especialistas fizeram previsões alarmistas e o sentimento geral era de desolação. Quando as batalhas que são hoje vistas como fundamentais para a vitória dos países Aliados sobre os do Eixo ocorreram, não se viu nelas a importância hoje atribuída. A exceção foram os mercados acionários.

A "Batalha da Grã-Bretanha", que ocorreu entre o início de julho e o final de outubro de 1940 e foi a primeira disputa inteiramente por via aérea, é considerada decisiva para a Inglaterra ter se mantido de pé. Essa batalha tem a curiosidade de ter ganho seu nome antes mesmo de ter começado. No seu famoso discurso "This was their finest hour", em 18 de junho de 1940, o primeiro-ministro inglês Winston Churchill diz que a "Batalha da França" havia acabado (a França acabara de ser invadida pelos alemães, que tomaram Paris em 14 de junho de 1940) e estava para se iniciar a "Batalha da Grã-Bretanha". A Alemanha havia invadido uma grande parte dos países da Europa e feito um pacto de não-agressão com a Rússia, deixando essa fora da guerra. Os EUA ainda não tinham entrado no conflito e a Inglaterra parecia isolada e sozinha na sua defesa.

Nesse momento, a bolsa de Londres atingiu sua cotação mais baixa e a partir dali começou um "bull market" que se estendeu até o final da guerra.

Os EUA ingressaram na guerra a partir do ataque japonês à base naval de Pearl Harbor no Havaí, em dezembro de 1941. A reação americana veio no ano seguinte e, em maio de 1942, pela primeira vez conseguiu algum sucesso e avanço estratégico contra as forças militares japonesas na "Batalha do Mar de Coral". Mas a primeira vitória inconteste dos EUA sobre o Japão veio com a "Batalha de Midway", no início de junho de 1942, hoje tida como o grande ponto de virada da guerra no Oceano Pacífico. Entre uma e outra, no final de maio, a bolsa de Nova York, que vinha despencando, inverteu e iniciou uma alta de mais de 200% ao longo dos 3,5 anos seguintes.

Biggs usa esses fatos como exemplo da capacidade de previsão dos mercados. Uma sabedoria que deriva do que o economista austríaco F.A. Hayek chamou de "conhecimento tácito", um conhecimento que é intuitivo, detido pelos diferentes participantes do mercado, e que, vindo de fontes descentralizadas, é, por meio do mecanismo de preço, amalgamado numa única cotação.

Segundo Hayek, o mecanismo de preço é economicamente mais eficiente do que qualquer planejamento centralizado. O mercado, ao agregar todos os inúmeros pedaços de informação dispersos entre seus diversos participantes, produz um preço que, ainda que possa não ser perfeito, é superior a qualquer outro concebido por entidade humana ou mesmo um computador.

Observamos recentemente no Brasil esse tipo de fenômeno, tanto a partir da perspectiva de impeachment da ex-presidente Dilma, quanto no processo eleitoral que culminou com a vitória do atual governo. Quando Dilma se elegeu pela primeira vez, em outubro de 2010, o Ibovespa se encontrava próximo a 73 mil pontos. Com as políticas adotadas a partir de então e a consequente piora da situação econômica, a bolsa brasileira embicou para baixo, acentuou sua queda ao longo da recessão de 2014 e 2015, a mais brutal da nossa história, até atingir 37.491 pontos em janeiro de 2016. Quando inicialmente surgiu a perspectiva do afastamento da presidente, mas muito antes de ficar claro que ele de fato ocorreria, o mercado reagiu. A leitura de jornal da época indica opiniões no mínimo desencontradas e a forte reação do status quo vigente naquele momento trazia uma elevada dose de incerteza quanto ao desenlace dos acontecimentos. No dia em que o Senado aprovou a abertura do processo de impeachment, em maio, o Ibovespa já se encontrava a acima de 53 mil pontos, uma alta de mais de 40%.

Novamente, ao longo da disputa eleitoral de 2018, o mercado progrediu a despeito das opiniões quase unânimes de comentaristas políticos de que a candidatura do atual presidente não se sustentaria e, para lembrar um termo usado na época, "desidrataria" à medida que a eleição se aproximasse.

Havia razões para todos os gostos e muitas, naquele momento, pareciam plausíveis: a rejeição do candidato era elevada; sua base de eleitores era concentrada em uma única parcela do eleitorado, do sexo masculino e acima de uma determinada faixa etária, e haveria uma dificuldade de expansão para outras, formadas, por exemplo, por mulheres e jovens; as candidaturas tucanas tinham historicamente ganhado impulso com o início dos debates na televisão, o que deveria se repetir; a candidatura petista iria ganhar força a partir do segundo turno. O Ibovespa, ignorando a visão geral, teve uma alta de mais de 20% entre o final de junho e o primeiro turno da votação. De alguma forma, o mercado capturou a média do julgamento dos seus participantes, entendeu como poucos um fenômeno novo que estava ocorrendo e antecipou o resultado de uma das eleições menos previsíveis da história brasileira recente (pelo menos aos olhos da mídia e dos analistas políticos tradicionais).

O físico dinamarquês Niels Bohr dizia que "fazer previsões é difícil, especialmente sobre o futuro". Segundo Biggs, o mercado não vai acertar sempre, mas em geral seu julgamento tem valor e devemos buscar ouvi-lo e compreendê-lo. Sobretudo em momentos cruciais de virada, o melhor a fazer é observar o que os mercados estão sinalizando e ignorar o que os chamados especialistas e comentaristas estão dizendo.

Fernando Barrozo do Amaral é CEO do GGP Family Office
E-mail fbamaral@ggp-fo.com

Este artigo reflete as opiniões do autor, e não do jornal Valor Econômico. O jornal não se responsabiliza e nem pode ser responsabilizado pelas informações acima ou por prejuízos de qualquer natureza em decorrência do uso destas informações.