

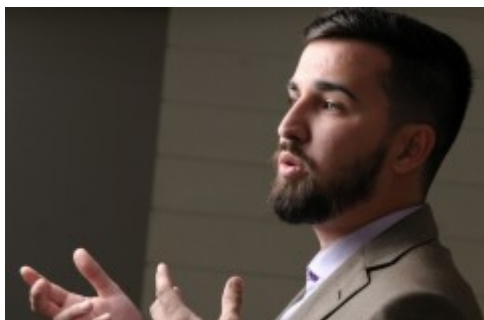
13/11/2017 - 05:00

Cursos preparam jovem herdeiro para assumir empresa familiar

Por **Nathália Larghi**

Após a morte de seu pai, Renato Mendes precisou assumir sozinho a empresa da família aos 24 anos.

Formado em administração de empresas, o jovem



imaginou que o desafio seria grande, mas não pensou que precisaria profissionalizar um negócio que já existia há mais de duas décadas. Ao perceber essa necessidade, ele procurou um curso voltado para executivos com foco em planejamento estratégico e gestão empresarial.

A demanda de jovens herdeiros como Mendes - ou até mesmo de seus pais - por preparação para assumir as empresas da família tem crescido no Brasil, país em que apenas 6% das companhias familiares chegam até a terceira geração, segundo dados da consultoria PwC. Por isso, estabelecimentos e institutos educacionais e até gestoras de fortunas têm investido em programas de formação para ajudar esses futuros executivos e acionistas a cuidar não só da empresa como de todo seu patrimônio.

A Fundação Dom Cabral é uma das escolas que oferecem programas para herdeiros. Com experiência de 13 anos dedicados à profissionalização de empresas familiares, a instituição se uniu recentemente à gestora de patrimônios GPS e passou a oferecer um curso exclusivo para herdeiros de clientes da casa. Com duração de oito sábados ao longo do ano, o projeto visa desenvolver o lado empreendedor dos alunos e apresentá-los aos desafios tanto do mundo corporativo como do ambiente de gestão.

"A gente fez uma trilha de aprendizado de coisas bem importantes, como propósito pessoal, ética, projeto de vida, empreendedorismo social, liderança, marketing digital e, obviamente, a parte de finanças", explica Rogério Zanin, sócio da GPS.

A primeira turma, que se encerra no fim do ano, conta com 18 participantes de 16 a 21 anos. Os alunos, segundo o executivo, são filhos de clientes convidados pela gestora. A seleção desses jovens, segundo Zanin, aconteceu de maneira natural, de acordo com a disponibilidade dos jovens e o interesse dos pais.

"Muita gente estava ou iria para o exterior e só poderia fazer quatro módulos, aí vetamos, porque é uma trilha de aprendizado. Pensamos 'dando certo, vai ter o segundo [curso]'", diz o executivo. Ele conta que só entre os que não participaram desta edição por falta de agenda já daria para formar uma outra turma. E a demanda, segundo Zanin, segue crescente. "Eu me arrisco a dizer que na próxima turma terá um número [de alunos] ainda maior do que essa primeira", afirma.

O curso conta com professores da Dom Cabral e convidados externos indicados pela fundação, que já tem experiência nesse tipo de projeto com turmas anteriores. Renato Mendes, por exemplo, foi um dos alunos já treinados pela instituição. Um ano depois de assumir a Higicop, empresa de distribuição de produtos de limpeza e escritório, após a morte de seu pai, ele investiu no programa da fundação chamado "Parceiros pela Excelência", em que a fundação ajuda o presidente e os diretores ou gerentes de uma empresa a criar um planejamento estratégico.

"Agora tenho uma empresa mais bem preparada, com gestores que me ajudam. Como a maioria das empresas familiares que começam com um patriarca, normalmente o poder é centralizado e isso atrapalha principalmente no processo de mudança de gestão", afirma Mendes. Ele diz que, desde que começaram a fazer o acompanhamento com a fundação, ele dividiu o peso das escolhas com os outros gerentes que estão igualmente preparados e podem trazer novas ideias para a companhia. "Isso me ajudou muito. Eu não tomo mais decisões sozinho. Agora, tenho líderes ao meu lado", afirma.

A falta de planejamento estratégico, como acontecia na empresa de Mendes, é um dos principais fatores a breçar a evolução das empresas familiares no Brasil, segundo Silvia Martins, gerente de governança da consultoria PwC. Ela afirma que, quando bem estruturado, esse plano ajuda a organizar de que forma será feita a sucessão, como promover inovação e como identificar e atingir os propósitos traçados para a companhia. Por isso, o aumento da oferta de cursos como o de que Mendes participou podem ajudar a mudar esse cenário.

"É importante que eles [herdeiros] tenham uma escola básica de formação de acionista responsável, entender o que é o negócio, o legado da família e o que precisa ser feito para contribuir para que isso siga perene", afirma Silvia.

Os dados da PwC mostram que as empresas familiares constituem 80% das 21 milhões de companhias existentes no Brasil, além de ocuparem 60% da força de trabalho e representarem 40% do PIB nacional. Essa importância foi o que fez o Insper também investir em cursos semelhantes. E a demanda por eles, segundo Rodrigo Amantea, coordenador da Educação Executiva do instituto, tem sido crescente.

Em 2011, ano de estreia do curso Gestão de Empresas Familiares, a instituição formou apenas uma turma. Esse número foi crescendo ano a ano até chegar a quatro edições em 2014. Nesse mesmo ano, o Insper lançou outra modalidade de aula, voltada para grupos familiares específicos. "O Build To Last [como foi batizado o novo curso à época] é feito para grupos de uma mesma família. Ele aborda desafios a serem discutidos para aquele negócio. Ele até pode ter mais de uma família, mas tem uma parte do curso que é individual, voltado para ajudar aquela empresa específica", conta Amantea.

O aumento da procura dos herdeiros, segundo o coordenador do Insper, também tem sido evidente. A última turma do curso de gestão, encerrada no fim de outubro, tinha 27 alunos, sendo a grande maioria formada por sucessores de empresas familiares.

Felipe Del Moro é um dos jovens que buscou o programa do Insper para compreender melhor a dinâmica de uma companhia familiar. Junto com dois irmãos e sete primos, todos herdeiros da rede de supermercados da família, ele participou de uma das turmas do curso de gestão.

Diferentemente de Mendes, que só teve experiência profissional na companhia fundada por seu pai, Del Moro trabalhou em outras empresas antes de assumir o cargo de diretor jurídico no negócio da família. Assim, o curso o ajudou a entender a estrutura de uma empresa familiar e os desafios para mantê-la saudável.

"Eles trabalharam muito o conceito de 'salas', onde seriam trabalhados os interesses da família em si e os da empresa, de uma forma que os negócios não sejam dirigidos de acordo exclusivamente com as necessidades da família", conta Del Moro. "O objetivo maior é a manutenção da harmonia da família e a perpetuação e crescimento do próprio negócio. Então, a família deve ser ouvida para que a 'sala dos sócios' e o conselho de administração possam definir as estratégias e prioridades da empresa", acrescenta.

No caso da companhia de Del Moro, além dos sucessores que trabalham na empresa, existem outros que seguiram direcionamentos diferentes. Por isso, algumas instituições oferecem ainda cursos para aqueles que, no papel de herdeiros, serão acionistas ou sócios da empresa, mas sem envolvimento profissional direto com ela.

É o caso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que organiza três tipos de cursos: governança para empresas familiares, preparação para conselheiros e formação de acionistas. "Existe aquela pessoa que quer trabalhar em outra área, então, criamos o curso para acionistas. Você só consegue ser um acionista que não trabalha na empresa se confiar na governança dela. O curso mostra qual o papel do conselho de administração e o da gestão e também como eles podem ser monitorados", diz Adriane de Almeida, superintendente de desenvolvimento do IBGC.

A ideia, segundo Adriane, é que todos os membros da família se preparem para ajudar a manter a saúde e longevidade do negócio, trabalhando diretamente nele ou não.

O empresário aposentado Antonio Carlos Vidigal, que também vem de uma família empresária, explica que os cursos são bons, mas não o suficiente. "Eu mesmo já dei palestras na Dom Cabral, na FGV e em outras instituições. Mas muitos pais não estão interessados e muitos filhos crescem encostados", diz. Para ele, o fundamental é que os herdeiros trabalhem e comecem sua trajetória profissional em cargos mais baixos. "O cara que também acha que vai mudar tudo na empresa, que vai ser diferente, pode piorar [o negócio]. O importante é trabalhar. É 'botar a barriga no balcão e atender o cliente'", afirma.