



Apresenta:

Gestão de  
**VALOR**

Patrocínio:

FIESC



Apoio:



# NEGÓCIOS EM FAMÍLIA

**A CRIAÇÃO DE** regras claras e de um processo estruturado de sucessão são fundamentais na manutenção de empresas saudáveis na transição para as gerações mais novas. Diário Catarinense promove amanhã workshop com histórias de empreendedorismo do Estado

LARISSA LINDER

larissa.linder@diariocatarinense.com.br

A história já é conhecida: um empresário ao estilo *self made man* cria, ao longo de anos e a partir do nada, uma grande companhia. Passa o comando para filhos e netos e vê a empresa, antes sólida, minguar até morrer. Os motivos de empresas familiares não resistirem à segunda ou à terceira geração passam basicamente pela dificuldade de separar razão e emoção, o que resulta na falta de profissionalização.

Apesar da dificuldade, há empresas que conseguem equacionar bem esses dois aspectos e avançam. Amanhã, o Diário Catarinense promove um workshop para debater o tema com as empresas Farben, Anjo e Danyler (leia a seguir). Além do depoimento de empresários, Orlandy Orlandi, professor da Unisul, participa do debate que tem inscrições gratuitas.

Um levantamento da consultoria Strategos mostrou que 80% das companhias administradas por herdeiros não observam questões fundamentais co-

mo planejamento estratégico e processo sucessório bem delineado. Os dados são de 90 organizações, a maioria de médio porte, com as quais a consultoria trabalhou nos últimos 22 anos.

O advogado Renato Brincas, especializado em direito societário, aconselha deixar claras todas as regras da sociedade e também do processo de sucessão. É preciso fazer um contrato, que não seja superficial e que preveja todas as situações possíveis. Além disso, é importante que essas regras sejam estabelecidas desde cedo e quando as relações familiares são boas.

— Se todo mundo que casa já se preparasse para o divórcio, as coisas seriam bem mais simples. Em ações judiciais que envolvem empresas familiares, as coisas se tornam complicadas e levam anos porque envolvem o psicológico — diz Brincas.

## ATUAÇÃO DE HERDEIROS DEVE COMEÇAR CEDO

A falta de preparo do herdeiro é um dos pontos críticos para uma transição bem-sucedida. Para o diretor de programa de Finanças da ESPM Sul e consultor em gestão e governança corporativa, Antonio Marinho, a formação acadêmica é item básico nos dias de hoje, mas também é preciso que o sucessor se envolva desde cedo nas atividades da empresa.

— O filho do dono entra na faculdade, ganha um carro, vai a festas, mas não trabalha. Vai fazer MBA fora, mas não trabalha. Quando chega a hora de assumir a empresa, ele não tem nenhuma experiência prática — diz Marinho.

Deixar a emoção em casa é outra dificuldade dos

empresários que trabalham com a família. Quando não há uma separação clara, a empresa tende a se tornar amadora e ineficiente,

— Para deixar isso claro para meus clientes eu peço que tirem uma nota de dinheiro do bolso. Em seguida, peço que rasguem. Isso é para mostrar o que eles estão fazendo quando não são racionais ao fazer escolhas para seus negócios — explica Marinho.

Essa separação entre razão e emoção foi vivida de perto por João Ariano, sócio da JS Distribuidora. Em 2010, a empresa tinha 20 anos e, até então, era administrada pelo sócio fundador. Naquele ano, a partir de um planejamento estratégico, foi definido que a sobrevivência da empresa nas próximas gerações dependeria de uma profissionalização.

Com oito sócios, a decisão não foi fácil e levou tempo. A partir de 2011, a JS contratou uma consultoria para ajudá-la no processo. Em 2014, o fundador saiu da presidência da companhia e, apesar de ter filhos envolvidos na empresa, deu seu lugar a um executivo contratado.

— A emoção ficou para trás. O dono até pode errar, o executivo, não. Desde que o executivo assumiu, nossa produtividade aumentou significativamente — comemora Ariano.

Apesar das dificuldades que uma empresa familiar possa enfrentar, ela pode se destacar frente a companhias não familiares, diz Wagner Luiz Teixeira, sócio da Höft, Bernhoeft e Teixeira Consultoria Societária.

— Quando trabalha-se bem todas as fragilidades que possam existir nas relações familiares e societárias, essas empresas tendem a se sobressair pelo vínculo mais forte que há ali — garante o consultor.

## Irmãos compartilham as decisões

Criada para se tornar uma empresa de tintas com vocação global, a Farben — cujo nome significa cor, em alemão — foi fundada em 1993, em Içara, por empreendedores experientes do sul catarinense. Jayme Zanatta, que já tinha construído empresas nas áreas comercial e industrial, estava à frente do negócio que contou com Aurélio Álvaro Michelluzi, Pedro Saulo Medeiros Haro e Ilmar Broch na fundação.

— O processo de preparação e sucessão ocorreu nas empresas anteriores. Tivemos participação na Copos Zanatta, Tubozan e Comercial Zanatta, entre outros negócios. Aos poucos, começamos a trabalhar na Farben — conta Edmilson Zanatta, hoje vice-presidente da companhia.

Com mais de 50 anos na época, Jayme transformou, aos poucos, os filhos em sócios. Como a Farben

exigiu novos aportes de capital, os outros fundadores deixaram o negócio, e a família Zanatta assumiu a empresa de tintas.

Assim, os quatro filhos de Jayme tornaram-se sócios do negócio. O primeiro plano de sucessão começou em 2008, com o programa de desenvolvimento de acionistas (PDA) da Fundação Dom Cabral.

Hoje, Jayme ainda atua como presidente da empresa, mas a sua função é mais de conselheiro. Ao lado do irmão Edilson, Edmilson divide as decisões de negócios no dia a dia da companhia. Não há uma separação definida de tarefas — os dois assumem o cargo de vice-presidentes da Farben.

— Meu pai sempre ensinou que não devemos nos separar, porque tudo o que divide, fragiliza os negócios. As brigas existem, porque

“

Meu pai sempre ensinou que não devemos nos separar, porque tudo o que divide, fragiliza os negócios. As brigas existem, porque somos irmãos, mas aprendemos que juntos somos mais fortes.

EDMILSON ZANATTA  
Vice-presidente da Farben

somos irmãos, mas aprendemos que juntos somos mais fortes — diz Edmilson.

Inicialmente, a empresa contava com uma capacidade produtiva de 30 mil litros por mês. Hoje, a companhia superou a marca de 3 milhões e meio de litros por mês e conta com 370 funcionários diretos.



Edilson (E) e Edmilson Zanatta são vice-presidentes e trabalham lado a lado



Filipe está à frente da Anjo desde 2013

DIVULGAÇÃO

## Juntos desde o nascimento

A vida de Filipe Colombo, 30 anos, se confunde com a história da Anjo Tintas. Em 1986, o parto do catariense coincidiu com uma jogada empreendedora do pai dele, Beto Colombo, que anunciava para a família a aquisição de uma empresa de massa plástica.

– No dia que nasci, em Criciúma, surgiu a AnjoTintas – diz Filipe.

No início, a empresa funcionava em um pequeno galpão alugado e produzia duas toneladas de massa plástica por mês. Em 1987, já com a marca Anjo, o volume alcançou 20 toneladas mensais. A empresa então passou a funcionar nos fundos da casa da família Colombo, em um galpão de 144 metros quadrados.

Aos poucos, a empresa foi evoluindo até que, em 1993, a Anjo se tornou líder no mercado brasileiro em massa plástica e também iniciou a produção de complementos automotivos. Com o desenvolvimento da indústria, Filipe ia definindo seu futuro na corporação.

– Quando eu tinha 18 anos, comecei a trabalhar oficialmente na Anjo. Atuei em todos os departamentos da empresa durante seis anos. Começando na produção, expedição, estoque, recursos humanos, custos, marketing, suprimentos, finanças e vendas. No comercial, assumi pela primeira vez um cargo de liderança, como supervisor administrativo de vendas e revenda – conta.

Com base no método da Filosofia Clínica, criado pelo filósofo Lúcio Packter, a empresa fez um diagnóstico para definir um mapa de valores e personalidade, que também auxiliou

“

O Beto Colombo (meu pai) sempre programou a saída da Anjo aos 50 anos. No dia do aniversário dele, ele saiu da operação e iniciou a jornada como presidente do conselho

**FILIPPE COLOMBO**

Diretor presidente da Anjo Tintas

no processo de sucessão. Filipe diz que essa análise o ajudou a identificar pontos para desenvolvimento. Entre eles, a timidez:

– Comecei a trabalhar na escola minha habilidade de falar em público. Depois do ensino médio, tive uma experiência fora do Brasil para aprender inglês e também outras culturas – lembra.

Em 2013, Beto, fundador da Anjo e pai de Filipe, passou o cargo executivo para o filho. Para o sucessor, o planejamento foi fundamental para uma transição sem sobressaltos:

– O Beto Colombo sempre programou a saída da Anjo aos 50 anos. No dia do aniversário dele, ele saiu da operação e iniciou a jornada como presidente do conselho.

Hoje, Filipe é o diretor presidente da companhia. De acordo com ele, o desafio de gestão tem sido grande, já que a Anjo atua em um mercado dominado por multinacionais. Ainda assim, este ano a empresa já avançou mais de 23% no faturamento em comparação com o ano passado e prepara lançamento de novos produtos.

## Grupo com DNA para a gestão da moda

Estudante pouco aplicado, mas determinado a caminhar com as próprias pernas, o jovem Cide Damiani iniciou, em 1979, a história de uma marca de jeans que hoje tem presença em mais de 125 lojas no país. Aos 19 anos, ele dava início à Damyller, em Criciúma, com algumas máquinas de costura e o apoio dos amigos.

Naquela época, as filhas de Cide ainda não eram nascidas. A mais velha, Damylla, nasceu um ano depois. Enquanto a empresa de jeans e moda jovem engatinhava, três irmãs de Cide entraram para a sociedade e seguem juntos até hoje.

– Todos nós, inclusive os primos, começamos desde muito pequenas no negócio. Vínhamos passear na fábrica durante os finais de semana e nas férias, para brincar e correr entre as máquinas, dentro dos pavilhões, andar de bicicleta e brincar nas máquinas de escrever da época – conta Jordana Damiani, gerente de marketing e comercial da Damyller e irmã de Damylla.

Do nome à diretoria, a Damyller é uma empresa de família. A marca foi batizada por uma mistura dos sobrenomes Damiani, do pai Marino, e Cavaller, da mãe do empreendedor. De acordo com Jordana, o pai sempre se preocupou em preparar as irmãs para o trabalho na empresa.

– Desde pequenas, ele nos dizia que tínhamos que estudar para saber cuidar do que seria nosso um dia. Tínhamos que ter o mesmo amor que ele tem pela Damyller. Durante a adolescência, ele nos trazia para a fábrica até o dia em que começamos a trabalhar. Então, ficamos alguns anos acompanhando nossos pais e tios até cada uma achar o seu caminho dentro da empresa – conta.

“

Desde pequenas ele (nosso pai) nos dizia que tínhamos que estudar para saber cuidar do que seria nosso um dia. Que tínhamos que ter o mesmo amor que ele tem pela Damyller.

**JORDANA DAMIANI**

Gerente de marketing e comercial da Damyller

Além de atuar no dia a dia da companhia, Jordana e Damylla fizeram parte do Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA) da Fundação Dom Cabral. O comando da empresa ainda está na primeira geração, que participa ativamente. Na segunda geração, há sete primos e irmãos – cinco atuam na operação e três deles com mais de 10 anos.

Apesar do envolvimento da família com o negócio, a orientação é que o desempenho profissional prevaleça nas decisões.

– Vai ficar quem tiver competência para tocar o negócio. Estamos todos sendo preparados com o acompanhamento direto em todas as reuniões estratégicas da Damyller – afirma Jordana.

Apesar do ano difícil, a gerente afirma que a empresa enfrenta 2016 em uma situação muito confortável, resultado de um trabalho de estruturação realizado nos últimos dois anos. Hoje, a Damyller tem dois parques fabris, com mais de 23 mil metros de área construída. Além disso, gera mais de 2,6 mil empregos diretos, além dos indiretos. A empresa lança mais de 100 novos produtos por mês, numa média de 15 coleções por ano, distribuídas semanalmente.

Jordana (E) e Damylla: filhas do fundador da Damyller



ADALTON MONTEIRO, DIVULGAÇÃO

**i**

**SERVIÇO DC**

As inscrições para participar do workshop são gratuitas.

**O quê:** 1º Workshop Gestão de Valor 2016

**Quando:** amanhã, às 8h30min

**Onde:** Parque Ambiental Tractebel, em Capivari de Baixo

**Inscreva-se:** [leiadc.sc/gestaovalor](http://leiadc.sc/gestaovalor)



Leia outras matérias do projeto Gestão de Valor em [leiadc.sc/gestaosc](http://leiadc.sc/gestaosc)