

Imprimir

Reportagem / empresa familiar

Segredos de família

Como os herdeiros da Viação Santa Cruz resolveram suas desavenças e deram um novo rumo para um negócio com 51 anos de vida

Por Nelson Rocco



Da esq. para a dir.: os irmãos Francisco Carlos Mazon, diretor superintendente da Viação Santa Cruz; João Luís Mazon, diretor geral da Multipart, administradora da empresa, e Eugenio Mazon Junior, membro do conselho de administração

Quando comprou uma perua **Opel**, na cidade de Conchal, no interior de São Paulo, na década de 1950, o empreendedor Eugênio Mazon, então com 37 anos, não poderia imaginar que estaria dando início a um grupo empresarial do ramo de transportes que 50 anos mais tarde faria planos para que seu faturamento entrasse para o rol das empresas com receita na casa do R\$ 1 bilhão. Com sua perua, Mazon fez um acordo com o então prefeito de Conchal para transportar os 14 estudantes ginasiais moradores do município por meio das estradas esburacadas e lamacentas que levavam à vizinha Mogi Mirim (157 km ao norte São Paulo). A experiência empresarial dele vinha do balcão de uma simples venda, conquistada com esforço logo após o casamento com Sofia. Seu sogro teve dez filhas e todos os genros eram convidados a experimentar a administração do comércio de secos e molhados que ele tinha em Mogi Mirim. Para ser aprovado no noivado, precisava obter aprovação no balcão da venda também. Orgulhoso do bom desempenho na prova, Mazon partiu para seu próprio negócio. Logo a vendinha aberta em

Conchal rendeu o suficiente para que ele entrasse para o transporte de café, produzido pelas fazendas da região. Daí para a condução de passageiros foi um pulo. A perua dos estudantes evoluiu para a criação da Viação Santa Cruz, em 14 de junho de 1958, com a linha Conchal-Mogi Mirim.

O grupo faturou R\$ 200 milhões no ano passado. Além da Santa Cruz, fazem parte do grupo a Expresso Cristália e a Viação Nasser. São cerca de 500 ônibus que transportam 2 milhões de passageiros por mês em 130 cidades do estado de São Paulo e sul de Minas Gerais. No serviço urbano, a Santa Cruz atua apenas em Mogi Mirim. Boa parte do faturamento vem da área de fretamento. Já há muito tempo. Francisco Carlos Mazon, de 53 anos, um dos 11 filhos de Eugênio e Sofia Mazon e hoje diretor superintendente, conta que a empresa, diante do sucesso com a primeira linha, partiu para o transporte de trabalhadores. "Instalou-se na região a Panamericana, fabricante de papel (hoje a multinacional International Paper), e passamos a transportar seus funcionários. Logo depois começaram as aquisições." Foram 34 compras de empresas nesses 51 anos.

SAIBA MAIS

Francisco é o penúltimo filho do casal e o mais novo entre os homens. "Nós crescemos comendo óleo diesel no almoço e no jantar", brinca. Seu irmão do meio, João Luís Mazon, lembra com saudade da infância e da adolescência. "Eu já participava da empresa com dez anos de idade. Entre os dez e os 16 anos, trabalhei como cobrador de ônibus. Bem como muitos dos meus irmãos", recorda João Luís, de 59 anos. Nos anos 1970, os irmãos encontraram maridos e mulheres e começaram a ter os filhos - a terceira geração de herdeiros da companhia. Entre irmãos, sobrinhos e netos, já são 84 sócios. Muita gente, muitas opiniões divergentes, mas a Santa Cruz vem sendo apontada por especialistas como modelo de empresa familiar. "Se a família não tiver uma postura profissional, não adianta colocar à frente da empresa um time dos melhores executivos que não dará certo", explica Renato Bernhoeft, sócio da Höft Consultoria Societária, que atuou no processo de sucessão familiar da Santa Cruz. Segundo o consultor, 70% das companhias familiares da América Latina desaparecem por conta de conflitos não resolvidos. "A família deve se profissionalizar e se conscientizar de que é uma família empreendedora."

João Luís foi conselheiro da Santa Cruz de 2003 a 2005. A partir deste ano, ficou apenas como diretor responsável pela Multipart, atuação que vem desde 1994. Essa é uma companhia de participações criada pelos irmãos homens da família Mazon, que investe em diversas pequenas empresas de transporte fretado da região, sempre com 50% de participação em diversas marcas, além de cuidar de alguns imóveis também. Com ele trabalham os irmãos Eugênio, de 58 anos, e Laércio, o mais velho, com 69 anos.



Retrato do fundador Eugênio Mazon e, à direita, um dos primeiros guichês de venda de passagens, numa época de expansão rumo a outras cidades interioranas

Foi na década de 1990 que os sócios da Santa Cruz sentiram a necessidade de profissionalizar a gestão. "Com o crescimento, chega um momento em que toda empresa familiar necessita delegar tarefas. É preciso criar uma estrutura de controle, de administração e gestão. E tem que sair das mãos da família", explica Francisco Mazon. Partiram, então, em busca de ajuda externa. Houve

resistências por parte dos irmãos mais velhos, que preferiam não mudar nada. "Vamos deixar tudo do jeito que está", era uma frase comum nas reuniões familiares, lembra o diretor superintendente. "Mas, com o crescimento, é preciso criar sistemas de controle."

Nesse início dos anos 1990, a transportadora já havia feito as aquisições mais significativas. A preocupação com a perenidade da companhia já era uma constante na cabeça do patriarca Eugênio. Tanto que, em 1978, ele doou 100% das ações do casal na Santa Cruz, bem como todos os outros bens, para os 11 filhos, com uma cláusula de usufruto para ele e para Sofia. Dessa forma, já estava estabelecida, de forma planejada, a sucessão. O empreendedor morreu em 1987, aos 72 anos. "À medida que a idade dos fundadores vai avançando, as questões patrimoniais vão tomando forma. É preciso explicitar o que é patrimônio e a quem ele pertence, e garantir o rendimento para os sócios", diz Maria Teresa Roscoe, professora da Fundação Dom Cabral.

Uma questão, entretanto, emperrava o bom humor nos almoços familiares. Quando Eugênio, o fundador, dividiu as ações da companhia entre os filhos, não o fez de forma igualitária. Criou pesos que variavam de acordo com a idade de cada um e seu trabalho na Santa Cruz. Para as mulheres, foi reservado o mesmo quinhão. Um grupo de acionistas não concordava com a divisão e isso causava um estresse entre os irmãos. Juntos, em 1992, fizeram as contas e chegaram a uma nova divisão. Ela não conferiu a mesma participação a cada um, mas os irmãos gostaram dos novos cálculos. "Dois irmãos ficaram com partes diferenciadas, mas todos acharam justo", conta Matheus Mason Adorno, da terceira geração. O seu sobrenome é com s e não com z, afirma, pois sua família mudou a grafia para poder obter cidadania italiana.



Eugênio e Sofia Mazon (no centro), ao lado de filhos, genros e noras nos anos 70

BONS CONSELHOS

Matheus não trabalha na Santa Cruz. É diretor financeiro da Cosil Construções, construtora e incorporadora com sede em São Paulo. Após se formar em administração de empresas, Matheus, de 28 anos, conseguiu emprego em uma consultoria. Logo depois, abriu em sociedade com o irmão Mauro Mason Adorno, de 30 anos, uma consultoria especializada em ajudar empresas familiares a se profissionalizarem, a M2A. Quem toca a consultoria hoje é Mauro. Matheus, no entanto, teve papel fundamental para incentivar tios e primos a buscarem cursos e consultores que os ajudassem no processo de profissionalização. Quando estava no conselho de futuros acionistas, "puxava" os parentes para o curso na Dom Cabral.

"Profissionalização não significa tirar a família da empresa. Se o sócio for um bom profissional, ótimo. Se não for, tudo bem. É preciso encontrar um papel para ele", ensina Francisco Mazon, tio de Matheus e Mauro. Com essa consciência, os 11 filhos do fundador foram procurar ajuda no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2000, para tomar contato com as melhores práticas de governança dentro de uma empresa, com base na ética, na prestação de contas para todos os envolvidos e, na preocupação com o futuro, conceitos de sustentabilidade empresarial. "Buscamos regras de governança corporativa não porque tínhamos problemas, mas para evitá-los. Eu, normalmente, fazia reuniões e prestava contas para meus dez irmãos. E todo mundo sabe como são irmãos. Ninguém exige nada", acrescenta o diretor superintendente.

SAIBA MAIS

Nos dois anos seguintes, teve lugar a criação de conselhos em diversas instâncias e a definição dos seus papéis. Foram instituídos o conselho de administração, o conselho de sócios, o conselho de família e o conselho de futuros acionistas. Nesse processo, Francisco conta que houve mais resistência por parte dos mais velhos. "A empresa sempre foi assim. Para que mudar?", dizia um irmão. "Por que temos de ter gente de fora se já sabemos tocar a companhia?", argumentava outro. "Temos que ter gente de fora que saiba como fazer uma boa administração", reagia Francisco. Todos os conselhos têm reuniões mensais, com uma agenda própria, com ata, e seu papel definido. "O conselho familiar, com os 11 primeiros sócios, é que decide nossos rumos. Ele é soberano", diz João Luís Mazon. Na verdade, hoje, essa instância é representada por cinco herdeiros "titulares", quatro famílias são representadas por quatro filhos e as duas restantes, pelo marido e pela mulher dos herdeiros. Do conselho de futuros acionistas, participam um filho de cada casal, sempre escolhido por seus pais. Dois netos também já participam, como representantes dos pais. Esses dois institutos não têm influência direta na gestão da Santa Cruz. O conselho de família se ocupa da formação dos herdeiros, realiza uma viagem anual com todos os 80 membros e cuida da preservação do patrimônio e da memória dos pais, incluindo a casa em que foram criados os 11 filhos.

Cabe ao conselho de sócios a definição dos rumos da companhia, de suas estratégias, e de orientar o conselho de administração, além de escolher os membros da família que participam deste último. Do conselho de sócios participam todos os herdeiros da empresa e cada um vota de acordo com sua participação. Na escala hierárquica, vem o conselho de administração, composto por três conselheiros externos e independentes, e dois familiares. José Pascoal Rossetti e Haroldo Mota são ligados à Fundação Dom Cabral. O outro conselheiro independente é Celso Varga, ex-acionista da Freios Varga, vendida para uma fabricante britânica de autopeças em 1997, hoje nas mãos da TRW. Por parte da família, participam Eugênio Mazon Júnior e Stélio Maria Granucci, marido de Tarcísia, a filha caçula dos criadores da empresa. "Temos a separação formal entre a família e o negócio", diz Francisco.

Para a formatação dos papéis dos conselhos, a Santa Cruz foi buscar ajuda na Dom Cabral, capitaneados por Matheus Mason, filho de Ana Teresa, 64 anos, a terceira entre os irmãos e a mais velha entre as mulheres. Dos 84 acionistas da companhia, 35 já voltaram aos bancos escolares. Durante quase dois anos, dois membros de cada uma das famílias herdeiras participaram das reuniões dentro do Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA) da fundação. Maria Teresa Roscoe conta que integrantes da família Mazon já participaram de três turmas do PDA. "O primeiro grupo da Santa Cruz veio para começar a conhecer os conceitos. Na segunda turma, da qual participou Francisco Mazon junto com a esposa, já começaram a formar massa crítica para implementar mudanças na empresa", afirma. No programa, são transmitidos conceitos societários, como costurar um acordo, noções de governança corporativa, estratégia do ponto de vista do acionista, mercado de capitais, melhoria do diálogo na família e sucessão. "A sucessão é uma fase de transição, que exige um nível de desenvolvimento muito bom. O mais importante é a preparação dos membros, que começa muito antes da implementação em si, com os envolvidos direta e indiretamente. Os que vão participar do programa têm que ter o respeito da família, do mercado e dos demais executivos", ensina a professora da Dom Cabral.

Segundo Maria Teresa, o processo de desenvolvimento de acionistas exige cuidado especial com a família proprietária. Alguns podem até pensar que, como não atuam no negócio, não precisam envolver-se no programa. Isso é um erro, pois em casos de cisão, por exemplo, aquisição ou saída da sociedade, alguns membros "podem dar trabalho". Em ocasiões de resistência, ela assegura que a melhor alternativa é convencer o familiar a participar das reuniões, tentar entendê-lo e colocá-lo no processo. "Na medida em que vamos agregando conhecimento, as famílias vão ficando mais coesas." No caso da Santa Cruz, os maiores focos de resistência eram os herdeiros mais velhos, que não queriam abrir mão de sua atuação na operação.



A perua Opel que transportava estudantes entre Conchal e Mogi Mirim (à esq.); o ônibus número 01, o primeiro da companhia, criada em junho de 1958, conservado pela família até hoje (à dir.)

NOVOS RUMOS

Renato Bernhoeft afirma que o processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar passa pela preparação dos seus integrantes para serem acionistas. É necessário entender de balanço e de administração. "É como se o herdeiro fosse à bolsa de valores e comprasse ações de uma empresa. Mas, nesse caso, ele não comprou ações, recebeu de herança. No fundo, o princípio é o mesmo", diz. Cada geração que vai surgindo, vai pulverizando o capital. O importante é fazer com que a companhia se valorize, para que as ações de todos também ganhem valor. Bernhoeft, no entanto, faz um alerta: com o passar dos anos, se todos dependerem financeiramente da empresa, o dinheiro não será suficiente.

Uma das ferramentas recomendadas pelo consultor é o estabelecimento de um acordo de acionistas, em que regras como uso dos bens da empresa pelos sócios, critérios de saída da sociedade e formas de remuneração do capital e do trabalho fiquem claras para todos os participantes. Isso sem contar os sistemas de informação, que devem ser usados para que cada sócio acompanhe o andamento da empresa. É exatamente essa a mentalidade na Viação Santa Cruz. "Nosso objetivo é tratar todos os familiares como investidores. Não como herdeiros, mas como acionistas", acrescenta Francisco Mazon. "Precisamos nos preocupar com o retorno do capital. E quem não estiver contente, pode vender suas ações, se quiser."

SAIBA MAIS

Uma das irmãs, Catia Aparecida Mazon, de 56 anos, decidiu sair da sociedade há dois anos. Ela vendeu sua participação e a da sua família e saiu do conselho de acionistas, mas não do conselho de família. Ana Teresa, mãe de Mauro e Matheus, deverá sair em breve, junto com os filhos, e o modelo irá se repetir, sem disputas ou questionamentos, pois as regras são transparentes. "Estamos vendendo nossa participação na Santa Cruz porque achamos melhor pegar nosso capital e investir em outros negócios. É o mesmo que fez a tia Catia", revela Matheus. "É importante ter critérios estabelecidos para a entrada e a saída dos sócios. Saber como tirar uma pessoa da sociedade sem prejudicar o almoço de domingo da família", complementa Bernhoeft.

Francisco Mazon já decidiu e fica à frente da administração só até o ano que vem. Ele irá para o conselho de administração e para seu lugar será contratado um executivo independente. "Foi uma decisão pessoal. Cuidar do dia a dia e da estratégia é impossível", afirma. O conselho de sócios já deliberou também os rumos do grupo para os próximos dez anos: investir em outros negócios, correlatos ao em que atuam, como forma de aproveitar a expertise e a capacidade instalada.

No plano de ações para o próximo decênio, traçado quando a empresa completou 50 anos, ficou acertada a compra de outras empresas que tragam valor para a Santa Cruz. Foi assim que no início deste ano a companhia investiu R\$ 12 milhões na aquisição e adequação de três concessionárias de caminhões da marca Iveco, da Fiat. As lojas em São José do Rio Preto, Araçatuba e Presidente Prudente, todas cidades do interior de São Paulo, receberam o nome de Priore. "O objetivo é entrarmos em negócios na cadeia de valor de transportes, que é o que sabemos fazer. O nome do jogo é escala. Se surgirem outras oportunidades, vamos analisá-las", diz Francisco. Com as novas

atividades, a empresa prevê elevar o faturamento para a casa dos R\$ 250 milhões neste ano. Sempre perseguindo o objetivo desenhado pela família Mazon, de chegar a 2018 na marca do R\$ 1 bilhão.

PARA NÃO ERRAR

Os passos para a profissionalização da empresa familiar

>>> Procure resgatar e preservar a história, a memória e os valores do grupo familiar e empresarial.

>>> Estabeleça parâmetros para transações.

>>> Crie regras para a entrada e a saída de membros familiares da sociedade e da empresa.

>>> Institua critérios para remuneração do capital e do trabalho, cuidando de separar ambos de maneira clara.

>>> Promova um fundo de reserva para aquisições de participações de sócios que desejarem sair da companhia.

>>> Desenvolva critérios para uso do prestígio da empresa-sociedade em favor dos acionistas, sem custo, mas vinculado à imagem, como estâgios, visitas, contatos e viagens.

>>> Tente montar um fundo de reserva para aplicações que possam suprir eventuais faltas de dividendos a serem distribuídos aos acionistas.

>>> Controle a vocação da sociedade-empresa, evitando o crescimento desorientado ou em função de interesses pessoais dos seus membros.

>>> Nas empresas de capital aberto, institucionalize um acordo para preservar o controle, independentemente de haver um acionista majoritário, como forma de controlar a inevitável pulverização.

>>> Adquira um plano de previdência ou seguro que garanta a tranquilidade financeira para viúvas, órfãos ou herdeiros "surpresa".

>>> Faça um plano para remunerar sócios que se afastem da gestão devido à aposentadoria, bem como mecanismos para estimulá-la.

>>> Controle doações ou venda de participação acionária a executivos ou pessoas externas do núcleo familiar.

>>> Estabeleça mecanismos para prestação de contas tanto da empresa para a sociedade como dela para as famílias ou sócios.

>>> Delimite mandatos, direitos e obrigações tanto dos sócios como dos componentes dos diferentes conselhos.

Fonte: Renato Bernhoeft/Höft Consultoria Societária

Imprimir

Fechar