COMO ABRIR UMA FINTECH, **A RENTÁVEL ESTRELA DO MUNDO DAS STARTUPS**

VIDA DIGITAL

75 respostas sobre como usar bem as redes sociais

PEQUENAS & GRANDES

Empresas & Negócios

WWW.REVISTAPEGN.GLOBO.COM

MOVIMENTO EMPREENDA

As irmãs Daniela Hara Chammah, Sandra Hara Chayo e Karen Hara Sarfaty: trio afinado na empresa e em família

EXCLUSIVO

COMO A HOPE REINVENTOU UM NEGÓCIO EM FAMÍLIA

E ATRAVESSOU 50 ANOS CONECTADA COM OS CONSUMIDORES — E O FUTURO

+ UM RETRATO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

- ✓ O papel das novas gerações
- ✓ A transferência de poder aos jovens
- ✓ Empreendedorismo para herdeiros
- ✓ Mais lucro e menos brigas: sim, é possível

EDITORA GLOBO

ISSN 0104-2297 00328
9 770104 229003
MAIO 2016 | Nº 328 | R$ 15,00
Carga Tributária Federal Aproximada 4,66%

DE FILHOS PARA PAIS

COMO OS NEGÓCIOS FAMILIARES PODEM ABRAÇAR A INOVAÇÃO, ESTIMULAR AS NOVAS GERAÇÕES E SE MANTER CONECTADOS COM O FUTURO

Mariana Iwakura e Marisa Adán Gil

André Ducci

O empreendedor libanês Nissim Hara fundou a Hope há 50 anos. Nesse meio século de existência, a marca de lingerie nem sequer chegou a empoeirar. Manteve-se inovadora não só nos produtos, mas também na gestão. Boa parte dessa energia vem do fundador, que, em 1966, decidiu instalar uma pequena fábrica de lingerie na rua 25 de Março, em São Paulo. Mas a revitalização veio pelas mãos das três filhas de Nissim: Karen Hara Sarfaty, Sandra Hara Chayo e Daniela Hara Chammah. Com praticamente metade da idade do pai — ele tem hoje 80 anos; elas, 45, 40 e 39, respectivamente —, as irmãs assumiram cargos de diretoria no negócio em 1999. Em um primeiro momento, foram responsáveis por dar à publicidade um tom mais feminista. Em 2006, elas colocaram no mercado a calcinha sem costura, peça que já virou clássica. No mesmo ano, levaram a Hope ao varejo e começaram a expansão por franquias. Em 2010, atraíram a modelo Gisele Bündchen para criar, em parceria, a linha de produtos que seria um dos maiores sucessos da marca.

Mais do que uma trajetória de reinvenção, essa é a história de uma empresa familiar que soube receber a contribuição das novas gerações. No passado, era comum os sucessores serem incorporados automaticamente ao negócio, sem nenhum preparo. Como não tinham espírito empreendedor, viam a empresa como uma imposição ou uma chance de ganhar a vida sem esforço. Hoje, porém, os herdeiros não querem ser meros "filhos do dono". Eles desejam transformar o negócio, conquistar mercados, usar novas tecnologias. Querem que o sonho empreendedor seja deles mesmos também.

Nesta reportagem, identificamos seis novas maneiras de gerir negócios familiares. A primeira é a inovação, arma da Hope para se manter relevante nos últimos 50 anos. A segunda é o estímulo ao empreendedorismo dos herdeiros no processo de sucessão. A importadora Gourmand Alimentos, por exemplo, aproveitou a experiência que a segunda geração trouxe do mercado para modernizar os processos de gestão. A terceira é a transferência de poder aos jovens, que passam a se apropriar dos objetivos da empresa. Foi o que aconteceu no restaurante Remanso do Bosque, reformulado pelo *millennial* Thiago Castanho, 28 anos, filho dos fundadores. A quarta é a organização segundo os preceitos da governan-

ça corporativa, que cria regras de transparência e de separação entre família e negócio. Essa iniciativa acabou com as brigas na família Salgado, fundadora da indústria alimentícia Sanavita. Outro caminho é a montagem de conselhos de sócios e de família — estrutura que permite à Eliane Revestimentos, por exemplo, continuar crescendo depois de 56 anos. Por fim, há a opção pela gestão profissional: o modelo foi adotado pela centenária Cini Bebidas, que, na quarta geração, contratou um time de executivos para tocar o negócio.

Claro que qualquer mudança a ser realizada em empresas familiares tem sua dose de obstáculos. "Nesse tipo de empreendimento, a família e o negócio são conectados e se sobrepõem, então a dinâmica de cada grupo afeta a do outro. Isso é inevitável. Se um dos dois não for saudável, o outro será impactado", diz John A. Davis, líder do programa de empresas familiares da Harvard Business School e fundador da consultoria Cambridge Family Enterprise Group. É o que atesta Edson Gaidzinski Junior, 50 anos, presidente da Eliane Revestimentos. Quando assumiu a posição, em 2006, ele recebeu três missões: cortar gastos, melhorar a governança e buscar capital para crescer. "Eu não imaginava que seria tão desgastante. Foram os dez anos mais difíceis da minha vida", contou ele a uma plateia de fundadores e herdeiros durante o Enef (Encontro de Empresas Familiares). No evento, que reuniu 26 negócios em Gramado (RS) no mês de abril, pais, filhos, netos, irmãos, primos, tios e sobrinhos subiram ao palco para falar, em tom confessional, sobre as alegrias e as dores de tocar uma empresa ao lado dos parentes.

> "Nesse tipo de empresa, família e negócio se sobrepõem. Isso é inevitável. Se um dos dois não for saudável, o outro será impactado"
>
> **JOHN A. DAVIS**, DA HARVARD BUSINESS SCHOOL

"O Brasil é um país de negócios familiares", afirma Werner Bornholdt, diretor da consultoria de mesmo nome, responsável pela organização do encontro. "O maior desafio desses empreendimentos é encontrar novas soluções para antigos conflitos." É difícil, mas é possível. Confira, a seguir, as melhores dicas para combater as fraquezas comuns nesse tipo de empresa — brigas, desorganização, centralização de poder — e incorporar lições para o futuro.

UMA NAÇÃO DE NEGÓCIOS FAMILIARES

Como essas empresas se organizam e o papel das novas gerações

90% das empresas brasileiras são familiares, segundo o IBGE; destas, 30% chegam à segunda geração e 15% alcançam a terceira

71% das empresas de pequeno porte e 68% das microempresas também são familiares, segundo o Sebrae

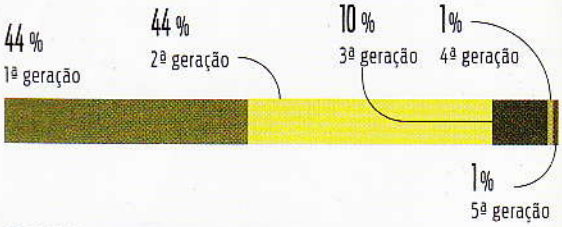
61% das indústrias são negócios familiares, diz o Sebrae. O mesmo vale para 59% dos negócios varejistas e 56% das empresas de serviços

CONTROLE FAMILIAR

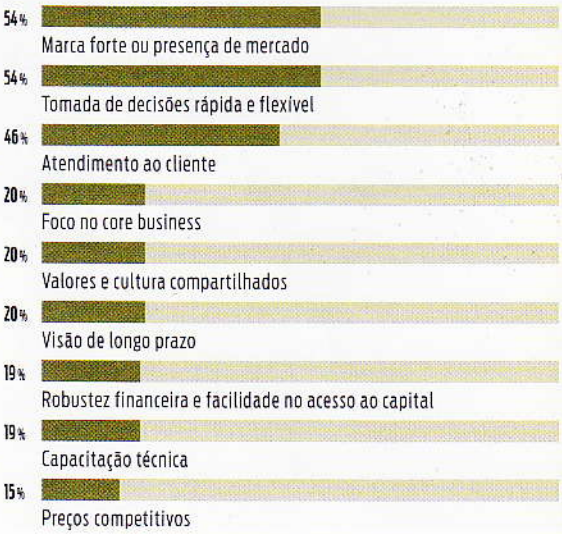
A divisão de poder e a importância da governança corporativa

TIPO DE CONTROLE

GERAÇÃO DA FAMÍLIA NO PODER MÁXIMO NA EMPRESA ATUALMENTE



OS PONTOS FORTES DA EMPRESA FAMILIAR



A IMPORTÂNCIA DAS INICIATIVAS DE GOVERNANÇA

Muito importante | Importante | Não é importante

SEPARAÇÃO ENTRE OS INTERESSES DA FAMÍLIA E OS DO NEGÓCIO
85% | 14% | 1%

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
77% | 22% | 1%

PREPARAÇÃO DO SUCESSOR ANTES DE ELE COMEÇAR NA FUNÇÃO
74% | 24% | 2%

COMUNICAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES DA FAMÍLIA
65% | 31% | 4%

COMUNICAÇÃO À FAMÍLIA SOBRE A SITUAÇÃO DO NEGÓCIO
57% | 39% | 4%

CONHECIMENTO FINANCEIRO ENTRE OS MEMBROS DA FAMÍLIA
57% | 41% | 2%

ASPECTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PRESENTES NAS EMPRESAS

91% Sistema integrado de tecnologia da informação
65% Código de ética e conduta
64% Mulheres da família em cargos
64% Auditoria independente
50% Auditoria interna
50% Treinamento anual sobre o código de ética e conduta

OS ATRIBUTOS BUSCADOS NOS MEMBROS INDEPENDENTES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

25% Conhecimento em planejamento estratégico
23% Expertise financeira
21% Experiência no setor da empresa
20% Experiência anterior como conselheiro
11% Conhecimento em gerenciamento de riscos

FONTE: Pesquisa "Retratos de família" – KPMG/2015

A PERSPECTIVA DOS SUCESSORES

O que pensam os jovens brasileiros que estão começando a trabalhar na empresa da família

58% sempre pensaram em trabalhar na empresa da família

5% iniciaram a própria empresa antes de entrar no negócio familiar

55% têm participação no negócio

96% sentem-se responsáveis por entregar uma empresa sólida para a próxima geração

92% querem deixar sua marca e fazer algo especial com a empresa

73% têm muitas ideias sobre como impulsionar a empresa

COMO A NOVA GERAÇÃO É TRATADA NA EMPRESA FAMILIAR

Concorda

SER UM MEMBRO DA FAMÍLIA SIGNIFICA QUE PRECISO TRABALHAR AINDA MAIS PARA PROVAR MEU VALOR PARA A EMPRESA
93%

A GERAÇÃO ATUAL TEM CONFIANÇA NA MINHA CAPACIDADE
83%

SOU DEVIDAMENTE RECONHECIDO, MESMO SENDO UM MEMBRO DA FAMÍLIA
70%

TALVEZ SEJA DIFÍCIL SEPARAR VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL QUANDO SE TRABALHA PARA A EMPRESA FAMILIAR
50%

NÃO RECEBI NENHUM TRATAMENTO PREFERENCIAL POR SER MEMBRO DA FAMÍLIA
45%

TIVE ACESSO A UM PLANO DE CARREIRA CLARO PARA ADMINISTRAR TODO O NEGÓCIO/PARTE DELE
25%

AS TENDÊNCIAS QUE TRANSFORMARÃO OS NEGÓCIOS NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS, DE ACORDO COM A NOVA GERAÇÃO

Brasil | Global

35% 59% MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS

80% 63% DESLOCAMENTO DO PODER ECONÔMICO GLOBAL

65% 53% ESCASSEZ DE RECURSOS E MUDANÇAS CLIMÁTICAS

88% 83% AVANÇOS TECNOLÓGICOS

33% 38% URBANIZAÇÃO

A PARTICIPAÇÃO DOS PROFISSIONAIS EXTERNOS

83% Esperam que a empresa contrate gestão profissional (fora da família)
63% Têm profissionais de fora da família no conselho da empresa
95% Concordam que é uma boa ideia contratar profissionais de fora da família para posições-chave na empresa

FONTE: Pesquisa "Next Generation" – PwC, 2016

ESTÍMULO À INOVAÇÃO

A REINVENÇÃO DA HOPE

A chegada das três herdeiras à gestão provocou profundas transformações na empresa familiar, fundada há 50 anos por Nissim Hara

Uma das primeiras lembranças de Sandra é sair correndo pela fábrica da Hope, procurando tecidos para colorir. "Eu pegava uns desenhos e ficava tentando transferir para as calcinhas", diz. Daniela adorava passar o dia entre as máquinas da confecção, inventando novas brincadeiras. "As férias da gente eram na empresa", lembra. "Nós praticamente nascemos lá", completa Karen. Karen Hara Sarfaty, 45 anos, Sandra Hara Chayo, 40, e Daniela Hara Chammah, 39, formam a segunda geração do negócio familiar fundado pelo libanês Nissim Hara em 1966. Na empresa desde 1999, as três irmãs são responsáveis por boa parte das inovações que transformaram a Hope em uma das mais bem-sucedidas marcas de lingerie do país. Cabe a elas a missão de manter vivo o legado de uma empresa que completa 50 anos em 2016. "A Hope é uma cinquentona enxuta", diz Sandra. "Acho que a nossa entrada deu sangue novo ao negócio. Só não podemos parar de inovar. É como meu pai sempre diz: se você parar, morre."

Parar nunca foi uma opção para Nissim Hara, 80 anos completados no último mês de março. "Sempre acreditei em fazer primeiro e pensar depois. Se pensar muito, você não faz", diz. Foi essa energia que o levou a montar a sua primeira empresa aos 17 anos. No comando de uma pequena importadora em Beirute, no Líbano, ele entrava em contato com fábricas do mundo todo, se oferecendo para ser o representante da marca no país. O dinheiro ganho com a empreitada financiou a sua primeira viagem para os Estados Unidos. "O Líbano estava em guerra e eu achei que tinha que sair de lá para ganhar a vida." Encontrou um tio que morava nos EUA, mas era dono de negócios no Rio de Janeiro. Em 1958, o empreendedor desembarcou no Brasil com a missão de tocar a empresa de construção civil da família.

Hara, então com 22 anos, se apaixonou imediatamente pelo país. Mesmo quando o tio encerrou suas atividades por aqui, ele decidiu ficar. Com um pequeno capital emprestado, seguiu para Belém: seu objetivo era fundar outra empresa de importação. Acabou comprando um avião e abrindo um negócio de transporte de alimentos. "Ninguém estava fazendo isso, então achei que era uma boa oportunidade", diz. Mas a logística era complexa, e ele não chegou a lucrar. "Não ganhei dinheiro, mas também não perdi."

O destino seguinte seria São Paulo. Ao chegar à capital paulista, um conhecido libanês o apresentou a um amigo empresário. "Ele fabricava lingerie e estava ganhando muito dinheiro com isso. Foi esse amigo que me aconselhou a investir no setor", afirma. Em 1966, nascia a Hope, instalada em uma casa na rua 25 de Março, no centro de São Paulo. O sucesso foi tanto que Hara chamou dois irmãos para participar da empreitada: Henri e Elie. Com o tempo, foram investindo em outras frentes — além das calcinhas de helanca que haviam consagrado a marca, passaram a vender sutiãs e roupas íntimas masculinas.

A Hope ganhou projeção em todo o país em 1985, quando seus produtos foram mostrados na novela *Roque Santeiro*, da TV Globo. "Foi o primeiro merchandising feito em uma novela de TV", diz Hara. Na trama, um dos personagens enlouquecia quando uma modelo, vestindo uma calcinha Hope, se mexia dentro de um outdoor. "Achei que seria uma maneira criativa de aumentar o alcance da marca", afirma. A dificuldade para reter mão de obra fez com que, em 1998, o fundador tomasse uma decisão radical: mudar a confecção para Maranguape, no Ceará. "Meus irmãos não queriam a mudança, e por isso decidiram sair do negócio." Na cisão, Henri e Elie ficaram com a Mash, braço de underwear masculina da empresa.

A saída dos irmãos precipitou a entrada das três herdeiras no negócio. "Elas insistiram em vir trabalhar comigo, diziam que queriam ajudar", diz Hara. Desde os 15 anos, as filhas faziam estágios informais na Hope, passando por diferentes áreas — malharia, tinturaria, confecção... Mas foi só em 1999 que elas

TRÊS FILHAS E UM FUNDADOR Duas gerações da Hope na loja da marca na rua Oscar Freire, em São Paulo: *da esquerda para a direita*, Karen, Nissim, Sandra e Daniela

FOTO: ANNA CAROLINA NEGRI / Editora Globo

assumiram funções definidas no negócio. "Nós arregaçamos as mangas e mergulhamos nesse universo", diz Daniela. Com talentos complementares, elas migraram para diferentes áreas. Sandra, formada em arquitetura, tinha um interesse especial por compras e marketing. Daniela, com graduação em administração, foi para o departamento comercial. As finanças da empresa ficaram a cargo de Karen, a economista da família. As três são casadas: os maridos de Sandra e Karen trabalham no mercado financeiro; o de Daniela tem uma confecção de moda masculina.

"Quando eu for embora, quero que a empresa permaneça com a mesma alegria, com a mesma vontade de inovar"

NISSIM HARA

A chegada das irmãs teve um efeito fulminante sobre o negócio. "Eu sabia que, se a Hope quisesse ir para outro patamar, teria que conquistar mercado e ganhar relevância", diz Sandra. "Era preciso reposicionar a marca." Desde a fundação, a empresa havia se especializado em lingeries simples, vendidas para grandes magazines. "Isso fazia com que dependêssemos dessas corporações", diz a herdeira. Para resolver o problema, atacaram em duas frentes. Em primeiro lugar, a moda íntima básica foi substituída por modelos sofisticados, feitos em tecidos de última geração, como a microfibra. Para comercializar esses produtos, decidiram ir para o varejo, criando uma rede de distribuição própria.

Foi em 2006 que a discussão sobre o modelo de franchising tomou conta das reuniões estratégicas da Hope. Para o fundador, a melhor maneira de entrar no varejo era investir no modelo de venda porta a porta. Mas Sandra preferia apostar no alto potencial de vendas das franquias. No final, a proposta da herdeira acabou prevalecendo. "Meu pai não é do tipo que diz 'eu sou o dono, então vai ser do meu jeito'. Ganha quem tiver o melhor argumento." No dia a dia, são constantes as discussões entre pais e filhas sobre as melhores estratégias para a empresa. "Eu já tive muitas ideias, mas agora é a vez delas", diz Hara. "Então eu deixo elas fazerem. Se não errarem, nunca vão acertar."

A renovação da marca pedia uma nova estratégia de divulgação. Durante duas semanas de 2006, redes de TVs e outdoors em todo o Brasil exibiram uma imagem curiosa: a modelo Daniela Cicarelli posava seminua, com uma tarja preta na altura dos quadris. "Ninguém sabia o que era. Quando tiramos a tarja preta e revelamos a calcinha Hope, a resposta foi incrível", diz Sandra. O modelo Nude ostentado por cicarelli representava outra inovação: era a primeira calcinha sem costuras do mercado. "Até hoje, é um dos nossos modelos mais vendidos", diz Sandra.

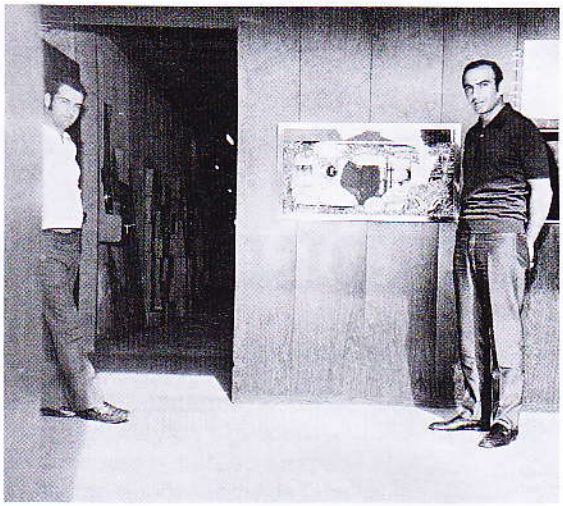
Uma parceria com Gisele Bündchen, em 2010, daria projeção internacional à Hope. "A ideia foi do meu pai", diz Sandra. "Ele via a Gisele com as peças da Victoria's Secret e falava: ela ainda vai desfilar para a gente." Levou meses para que a modelo aceitasse vestir as peças da Hope. "Antes disso, ela fez questão de conhecer a empresa. Foi até a fábrica, para garantir que não havia mão de obra escrava ou infantil", diz Sandra. Depois, foi vez de encontrar o fundador e suas herdeiras. "Acho que ela ficou feliz ao descobrir que era uma empresa comandada por um pai e três filhas. Ela sempre trabalhou num esquema familiar, então houve uma identificação." No ano seguinte, o lançamento da marca Gisele Bündchen Intimates consolidou a parceria. "Hoje, ela representa 8% do nosso faturamento total."

TODAS AS CARAS DA HOPE | Como a publicidade da empresa evoluiu ao longo das décadas

1970
A ingenuidade marca esse anúncio dos anos 70, que mostra calcinhas básicas, carro-chefe da empresa na época

1980
Antes da chegada da nova geração, o machismo dava o tom em slogans como "a calcinha que os homens preferem"

1990
A entrada de três mulheres na direção influencia a publicidade, que passa a incluir mensagens de caráter feminista



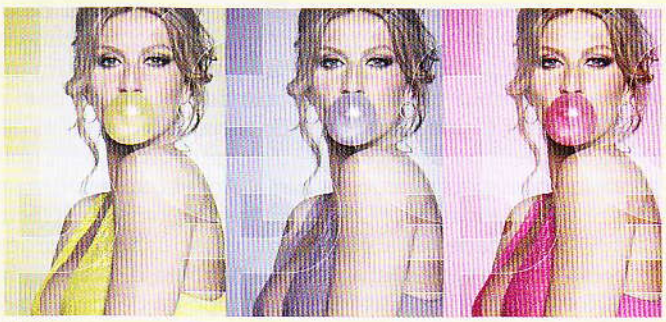
DO LÍBANO PARA O BRASIL
Acima, à esquerda, Nissim Hara (*de camisa escura*) com o amigo Jaques Sikri, no Líbano; à direita, Nissin com o irmão Henri (à esq.) na fábrica de São Paulo, em 1966

No ano passado, a Hope ousou novamente ao desenvolver um projeto de marketing em conjunto com a TV Globo, para a novela *Verdades Secretas*. "Como a moda era um tema importante e havia muitas cenas sensuais, achamos que era um bom momento para retormar o merchandising na TV", diz Sandra. No segundo semestre de 2016, uma grande exposição sobre lingerie deve marcar os 50 anos da marca. A empresa, que não revela seu faturamento, emprega 700 pessoas em sua unidade industrial. Seus produtos são vendidos em 4 mil lojas multimarcas e 155 unidades franqueadas — a Hope também exporta para 18 países.

Garantir a continuidade desse legado é a prioridade das herdeiras. As conversas sobre governança começaram em 2006, quando Sandra, Daniela e Karen passaram a participar de cursos e workshops sobre negócios familiares. Também nessa época, o conselho de administração foi reformulado, com a presença de profissionais independentes. Na sequência, foi elaborado um plano de sucessão: o próximo presidente deve ser um profissional de mercado. "Nenhuma das irmãs tem a pretensão de assumir o comando quando o meu pai deixar o cargo", diz Sandra. "Primeiro, para evitar conflitos. Depois, porque acreditamos que será melhor para a empresa trazer alguém de fora, com experiência de mercado. Vamos continuar na Hope, atuando no conselho e em comitês executivos, cada uma na sua área."

Nissim Hara não pensa em parar — aos 80 anos, ele vai à empresa todos os dias. "Toda semana ele chega com uma ideia nova", diz Sandra. Às vezes, são as herdeiras que assumem uma posição cautelosa diante das ousadias do fundador. "Temos que segurar ele", diz Sandra, lançando um olhar carinhoso para o pai. "Quando eu for embora, quero que a empresa continue com o mesmo espírito, a mesma alegria, a mesma vontade de inovar", diz Hara. Depois de tudo que o senhor fez na vida, pergunta a repórter, do que tem mais orgulho? Ele responde imediatamente, sem titubear: "Das minhas três filhas".

2006
Na campanha realizada em duas fases, a tarjà preta esconde o modelo Nude usado por Daniela Cicarelli. Os anúncios acompanharam o reposicionamento da marca depois da entrada das herdeiras no negócio



2010
Gisele Bündchen fechou uma parceria com a Hope depois de visitar as fábricas e conhecer pessoalmente os donos. "Ela é muito carismática, mas mesmo assim consegue manter a simplicidade", diz Nissim Hara

FOTOS: ARQUIVO PESSOAL E DIVULGAÇÃO

SUCESSÃO SEM CONFLITOS

HERDEIROS COM EXPERIÊNCIA

Na Gourmand Alimentos, os sucessores só entram no negócio familiar depois de acumular vivências em outras empresas

EXCLUSIVIDADE

A abertura do mercado brasileiro às importações serviu de motivação para que Sydney Bratt, 68 anos, abrisse a Gourmand Alimentos ao lado da mulher, Olga, 69, em 1990. Para crescer, o casal apostou em produtos inéditos no Brasil. "Fomos atrás de nichos de mercado, para não brigar com as importadoras tradicionais", diz Sydney. Com essa estratégia, conseguiram contratos exclusivos com gigantes americanas como a General Mills. A estratégia dá frutos até hoje: em 2015, o faturamento foi de cerca de R$ 30 milhões.

CURRÍCULO

A entrada dos herdeiros no negócio só ocorreu há três anos. "Sou contra colocar os filhos na empresa sem que tenham outra experiência. Acho que eles devem ir primeiro para o mercado, conhecer outras práticas", diz Sydney. A primeira a se integrar à Gourmand foi Patrícia, 37 anos. Formada em desenho industrial, com pós-graduação em marketing, trabalhou na multinacional argentina Solaris antes de assumir o comando do departamento de marketing da Gourmand. "Criei uma nova identidade visual para a empresa", diz Patrícia. Um ano depois, foi a vez de Alexandre, 36 anos, se juntar ao time. Sua experiência anterior incluía o cargo de diretor de planejamento em empresas como Camargo Correa, Schincariol e Coca-Cola. Além disso, ele havia aberto uma startup, a Clubeer, em 2011, em sociedade com a mulher, Cristiana Bratt, 37 anos. Há dois anos, trouxe esse conhecimento acumulado para a Gourmand. "Estava decepcionado com o mundo corporativo, onde as decisões demoram muito para tomar forma. Achei que, em uma empresa menor, seria mais fácil imprimir velocidade aos processos." No negócio dos pais, ele assumiu o posto de diretor administrativo. "Tive carta branca para mudar as operações. Mas, numa empresa familiar, você tem que ser cauteloso. Não dá para chegar impondo nada."

PAIS E FILHOS
Alexandre, Sydney e Patrícia Bratt: empresa de importação com 25 anos de história faturou R$ 30 milhões em 2015

FUTURO

Tanto Alexandre quanto Patrícia têm planos para o futuro da empresa. Ela quer desenvolver uma estratégia de marketing digital. Ele pretende abrir outros braços, com foco na distribuição. "Podemos até mesmo lançar uma marca própria", diz. Por enquanto, não existem planos definidos para a sucessão. "Estamos começando a conversar, mas a verdade é que não quero parar, ainda me sinto jovem", diz Sydney. Enquanto isso, Alexandre já pensa na terceira geração. "Se algum filho meu quiser vir para cá, terá que trazer a própria bagagem para agregar ao negócio", diz.

NOVA GERAÇÃO DEVE APRENDER A CORRER RISCOS

Nos negócios familiares, o espírito empreendedor está sempre presente na primeira geração — mas não necessariamente nas seguintes. Para que a empresa não perca esse ingrediente fundamental, recomenda-se que o empreendedorismo seja encorajado entre os herdeiros. "Hoje, é comum as famílias estimularem a segunda geração a criar os próprios negócios", afirma Marcelo Aidar, coordenador do curso de Gestão de Empresas Familiares do PEC/FGV (Programa de Educação Continuada da Fundação Getulio Vargas).

O caminho pode passar pela fundação de um empreendimento totalmente novo, que proporcione ao herdeiro o desafio de captar recursos, desenvolver um plano de negócio e testar o modelo no mercado. Mas pode ser também uma iniciativa que tenha sinergia com a empresa familiar: atuando em um ramo próximo, o novo gestor aproveita a expertise (e os contatos) dos pais e pode trazer ganhos de escala para o grupo.

A experiência deve ter como resultado a expansão dos negócios que levam o sobrenome da família. "A geração que está sucedendo a atual tem de fazer mais que liderar a empresa de maneira profissional. É preciso pensar em como o negócio pode evoluir", afirma Aidar. Essa é também uma maneira de estimular o risco nas novas gerações. "O herdeiro pode captar 'seed money' na própria família", afirma Fabio Mizumoto, professor na área de empresas familiares do Insper. Dessa maneira, o investimento não se dá a fundo perdido — é preciso prestar contas aos investidores e dar a eles uma perspectiva de retorno. "O empreendedor e herdeiro tem uma responsabilidade importante: ele precisa fazer o negócio dar certo. Isso ajuda a prepará-lo para o comando", diz Mizumoto.

AS MELHORES E PIORES PRÁTICAS DOS FUNDADORES NA HORA DE PASSAR O BASTÃO

TRÊS ACERTOS

Dar início ao processo sucessório bem antes de o fundador se ausentar da empresa. "O processo não começa quando a segunda geração está prestes a assumir. Não se faz isso em um mês ou um ano. É preciso uma década para criar e aprimorar as regras", afirma Marcelo Aidar, coordenador do curso de Gestão de Empresas Familiares do PEC/FGV.

Treinar o herdeiro desde o berço. A empresa deve contar com um conselho de família para preparar os sucessores. "O herdeiro deve estar pronto para o mercado. Assim também estará preparado para a empresa familiar", diz Wagner Teixeira, diretor-geral da Höft Consultoria. Vale investir em coaching, mentoring e PDI (Programa de Desenvolvimento Individual).

Alinhar a nova geração com os valores dos fundadores. "É preciso respeitar o legado, a cultura e a história da empresa", diz Werner Bornholdt, autor de *Sucessão* (ed. Imersões). Os herdeiros devem ter orgulho de pertencer à família. Isso não deve impedir, porém, que os sucessores contribuam com novas ideias para promover a expansão do negócio.

TRÊS ERROS

Não abrir espaço para a entrada de novos talentos. "Alguns fundadores se agarram com unhas e dentes à presidência", diz Bornholdt. Uma boa maneira de introduzir o tema é propor uma discussão sobre os próximos 30 anos da empresa, colocando a sucessão como um fato natural e inevitável. "A conversa fortalecerá ainda mais as relações familiares."

Não criar uma estrutura de governança desde a fundação da empresa. Documentos como o código de conduta e órgãos como conselho de sócios e conselho de família são fundamentais para estabelecer regras e garantir a fluidez dos processos, não só na passagem da primeira para a segunda geração, mas também para todos os futuros herdeiros.

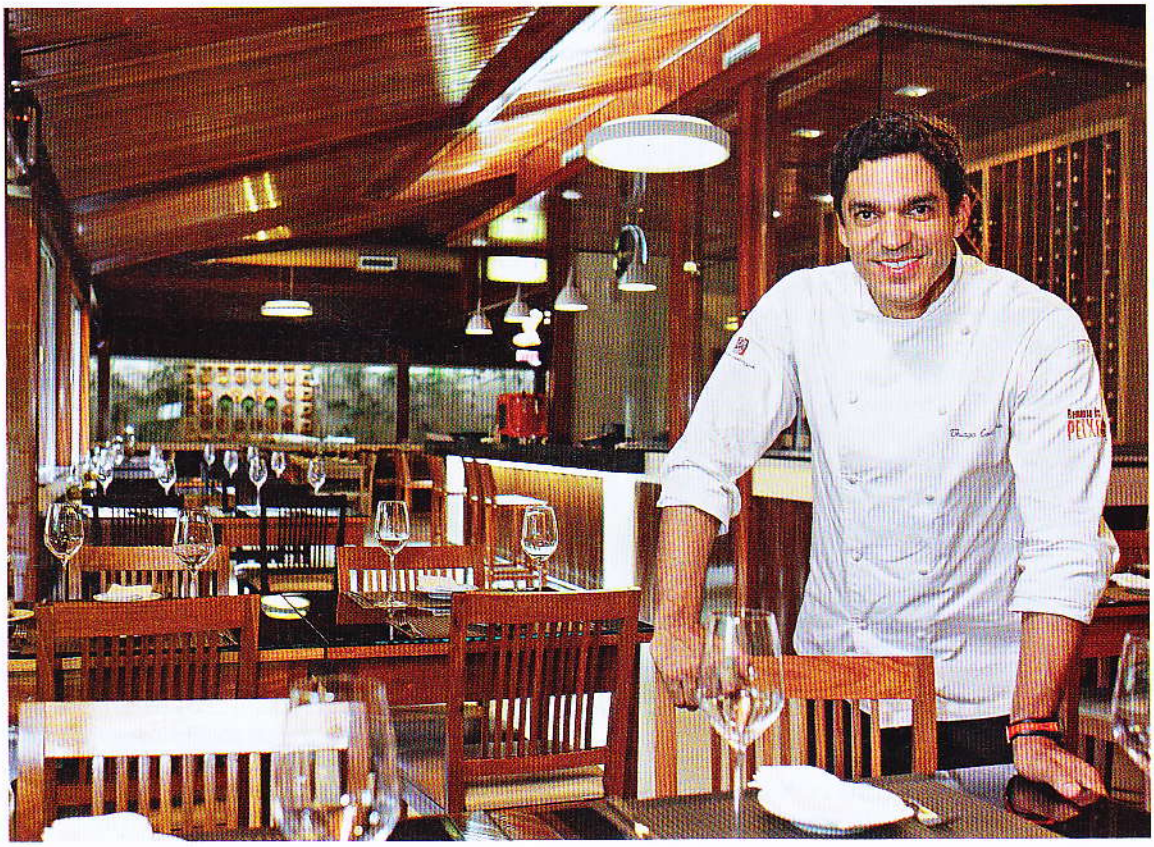
Distribuir o mesmo valor a todos os herdeiros, independentemente da sua função e dedicação ao negócio. Isso acontece quando existe uma mistura de papéis. Como regra geral, o pagamento deve ser dividido entre pró-labore — proporcional ao trabalho do sócio na empresa — e distribuição de dividendos, proporcional à participação na sociedade.

FOTO: ANNA CAROLINA NEGRI / Editora Globo

PODER PARA AS NOVAS GERAÇÕES

REVOLUÇÃO NO CARDÁPIO

No Remanso do Bosque, em Belém, Thiago Castanho, 28 anos, combina o legado gastronômico do seu pai com as últimas tendências europeias



COZINHA GLOBAL Thiago Castanho, do Remanso do Bosque: ingredientes locais com tempero internacional

"Eu e meu irmão Felipe éramos crianças quando meu pai, Francisco, começou a vender as pizzas que fazia em casa com a ajuda da minha mãe, Dona Carmen. Aos poucos, a pizza foi sendo substituída por pratos tradicionais à base de peixe. Em 2000, nossa casa, em Belém, virou um restaurante de comida regional. À medida que o negócio crescia, eu sentia que aquele era o meu futuro. Com a ajuda dos meus pais, fui fazer o curso de gastronomia do Senac em Campos de Jordão. Durante um evento, conheci o chef Vitor Sobral, que me levou para fazer um estágio com ele em Portugal. Foi lá que eu entendi que poderia modernizar a cozinha do Remanso, incorporando influências europeias. A volta a Belém, em 2007, foi difícil. Estava com muita energia, queria mudar tudo, mas meu pai insistia que mantivéssemos algumas tradições. A gente brigou muito, mas foi bom, porque consegui achar o meio termo. Fiz algumas mudanças: profissionalizei a cozinha, melhorei os processos. Mas as transformações mais fortes só viriam com a inauguração do Remanso do Bosque, em 2011. No novo restaurante, tive liberdade para experimentar, misturando cozinha de raiz com influências da *nouvelle cuisine*. Em apenas um ano, já faturava três vezes mais que o antigo. Hoje, todos são sócios das duas casas: eu fico na cozinha, meu pai nas compras, minha mãe e meu irmão no administrativo. Juntos, os dois restaurantes atraem 10.500 clientes a cada mês."

RESTAURANTE DE RAIZ Francisco e Carmen, pais de Thiago: foram eles que criaram a casa de comida tradicional Remanso do Peixe, em 2000

FOTO: DIVULGAÇÃO

"OS JOVENS PRECISAM CRIAR OS PRÓPRIOS SONHOS"

John A. Davis, professor da Harvard Business School e especialista em empresas familiares, mostra que o caminho para a inovação passa pela inclusão dos herdeiros na tomada de decisões

As novas gerações têm muito a contribuir para os negócios familiares. Elas podem trazer inovação e propor novos modelos. Mas, para que isso dê certo, os mais velhos precisam deixar que os jovens determinem seus próprios objetivos na companhia. Esse é o diagnóstico de John A. Davis, líder do programa de empresas familiares da Harvard Business School e fundador da consultoria Cambridge Family Enterprise Group.

Nos últimos anos, os *millennials* começaram a assumir posições de comando nas empresas de seus pais. Como esses jovens podem contribuir para a renovação desse tipo de empresa?

▸ Estou conduzindo um estudo sobre os *millennials* em negócios familiares. Nossas descobertas mostram que essa geração é bastante diferente das anteriores. Os *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1960) tendem a ser *workaholics*. A geração X (nascida entre 1961 e 1983) acredita que é preciso trabalhar duro para ter sucesso. Já os *millennials* (nascidos entre 1984 e 2000) consideram que o trabalho precisa ter um significado. Seus objetivos pessoais vêm antes dos da empresa. Mas vale ressaltar que a nova geração oferece benefícios aos negócios, o que não deve ser ignorado. Então, eu recomendo cinco práticas para as empresas que lidam com esses jovens: ter critérios claros para promoções; dar treinamento, mentoria e feedback; incluí-los em equipes, para que desenvolvam competências interpessoais; deixar que trabalhem por um propósito maior, entendendo a importância do seu trabalho na empresa e o significado do negócio no mundo; e tornar claras as obrigações de todos.

Como as gerações mais novas podem trazer inovação sem comprometer o legado dos fundadores?

▸ A "dança" entre a tradição e a inovação é um aspecto delicado. Algumas tradições são essenciais, como os valores, a missão, os relacionamentos e a marca da família. Mas outras características precisam mudar para que o empreendimento sobreviva. A geração mais velha, que tem um sonho em relação ao futuro, deve incorporar a mais jovem nesses planos. É importante permitir que os herdeiros alterem esse sonho e criem as próprias aspirações. Para isso, pode ser necessário diversificar a atuação da empresa, comprar as cotas de alguns dos sócios, internacionalizar a marca ou vender uma divisão. Se a próxima geração não conseguir se apropriar da empresa, eles serão somente cuidadores do negócio, em vez de líderes ativos.

É importante encorajar o empreendedorismo e a tomada de risco?

▸ Os negócios com maior longevidade são aqueles que não deixam o risco desaparecer. O empreendedorismo é uma maneira maravilhosa de encorajar a próxima geração a criar riqueza. Os jovens ganham experiência em gestão, se responsabilizam pelos seus erros e aprendem com eles. Alexandre Birman é um exemplo. Seu pai, Anderson, fundou a Arezzo. Alexandre era um empreendedor nato, então começou sua própria empresa, a Schutz. Teve tanto sucesso que, mais tarde, o pai comprou a marca do filho, incorporou o negócio à família e convidou Alexandre a ser seu sucessor. Nem sempre é assim, mas há muitos resultados positivos do empreendedorismo na família.

"Algumas tradições são essenciais, como os valores, a missão e a marca da família. Mas outras características precisam mudar, para que o negócio sobreviva"

FOTOS: JOÃO RAMID / Editora Globo e ARQUIVO PESSOAL

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM AÇÃO

MAIS ESTRUTURA, MENOS BRIGAS

Na Sanavita, a separação entre negócio e família ajudou a acabar com os conflitos e deu um novo fôlego à indústria

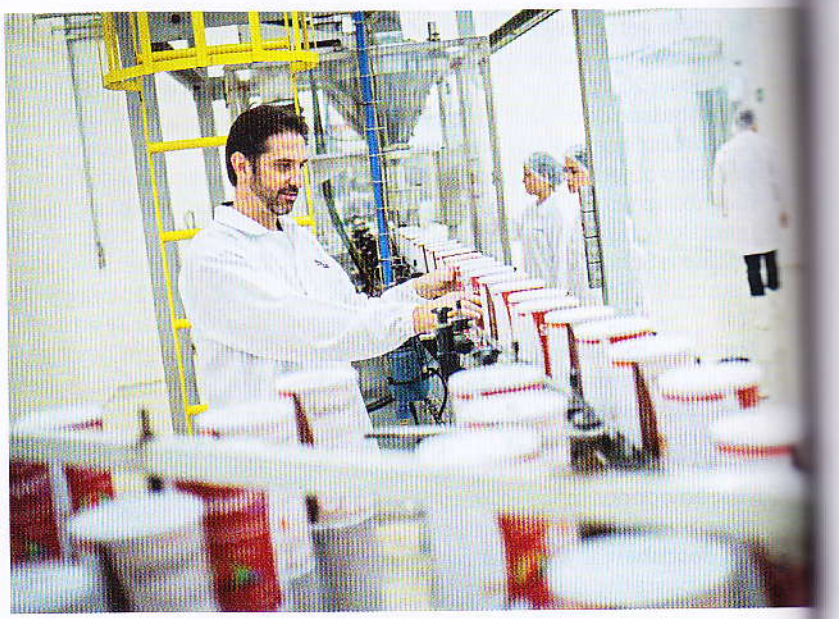
Em 2007, a indústria alimentícia Sanavita passava por um momento de delicado: as brigas familiares envolvendo o negócio invadiam o almoço de domingo. Em algumas ocasiões, alguém se levantava, irritado, e largava o prato na mesa. "Eu já estava bastante incomodado com a situação. Havia discussões sobre como um parente estava levando vantagem em relação ao outro. Isso ia acabar com a família. E com o negócio", afirma o diretor-presidente, Thiago Salgado, 41 anos. Sua mãe, Jocelem Salgado, 65, havia fundado a indústria alimentícia de Piracicaba (SP) em 1984.

"Passamos a nortear as decisões pelo que era importante para o negócio, e não para alguém da família"

THIAGO SALGADO

Para dar fim ao problema, Thiago decidiu pesquisar os conceitos de governança corporativa. Fez um curso sobre o tema com a mãe e a irmã, Fernanda Salgado, 40, e começou a implementar mudanças na empresa. Para começar, montou um conselho consultivo, com a presença de profissionais externos. Depois, foi criada uma política de cargos e salários, com remunerações proporcionais às de mercado. Por fim, foram definidos os papéis dos acionistas: seus pais, Jocelem e Clelio Salgado, 76, passaram a fazer reuniões periódicas com um conselho de família.

Não foi fácil realizar as mudanças. "É difícil tirar o chapéu de pai, mãe, irmão", diz Thiago. Engenheiro agrônomo de formação, ele entrou no negócio em 1993, como estagiário. Ao longo dos anos, viu a empresa diversificar seus produtos. Jocelem, professora da Esalq-USP (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo), manteve a veia inovadora do negócio: começou fabricando produtos para emagrecimento, e depois partiu para itens funcionais e ligados ao bem-estar, como shakes e chás. Mas foi só depois da organização promovida em 2007 que a empresa deslanchou. Foram reestruturadas as áreas de recursos humanos, suprimentos, tecnologia e operações. Os gestores começaram a realizar planejamentos estratégicos. "Passamos a nortear as decisões pelo que era importante para o negócio, e não para uma pessoa da família", afirma Thiago. Em 2016, o faturamento deve chegar aos R$ 70 milhões. Recentemente, a Sanavita foi procurada por fundos de investimento. "Não fechamos com nenhum, mas agora podemos discutir essas possibilidades de forma profissional."



ORGANIZAÇÃO LUCRATIVA Thiago Salgado, da Sanavita: implantação da governança corporativa preparou a empresa para receber investimentos

QUATRO ASPECTOS DA GOVERNANÇA QUE DEVEM SER APLICADOS À EMPRESA FAMILIAR

INCLUSÃO

1 De acordo com a definição do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), governança é "o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas". No caso de negócios familiares, é preciso incluir a família — ou seja, tudo que diz respeito à relação entre os parentes e o negócio.

REGRAS

2 A governança deve estabelecer as regras da atuação da família no empreendimento. Segundo Eduardo Najjar, autor do livro *Empresa familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária*, o modelo de governança deve criar limites para o relacionamento da família com seus negócios, definindo responsabilidades, propriedades e prerrogativas de sócios e gestores. Por exemplo: uma regra pode determinar que somente os familiares responsáveis por uma área da empresa tenham influência sobre o departamento.

COMUNICAÇÃO

3 Os sistemas de comunicação precisam dar isonomia de informações aos acionistas. Eles devem ter condições de avaliar se o seu investimento na empresa (estejam eles na gestão ou não) é bem gerenciado. "À medida que a família evolui e cresce, algumas pessoas ficam de fora. A governança é importante para que os familiares que não estão no dia a dia tenham o mesmo nível de informação que aqueles que estão dentro da operação", diz Carlos Mendonça, sócio e líder de negócios familiares da PwC.

EVOLUÇÃO

4 As ações de governança corporativa não permanecem iguais ao longo da vida do negócio. "Quando o fundador ainda é o único dono, tem o desafio de fazer os investimentos necessários e prestar contas aos stakeholders. Na segunda geração, pode haver divergências entre irmãos, que devem entrar na pauta. Dessa maneira, a governança evolui", diz Mendonça. Quando se passa para a terceira geração, o "consórcio de primos", é necessário administrar pessoas que não cresceram juntas e não necessariamente têm os mesmos valores.

A CONVERSA DIFÍCIL QUE TODOS DEVERIAM TER

O que acontece com o negócio quando um dos fundadores morre? Se o empreendedor for traído pelo cônjuge — e sócio —, a empresa se desfaz? Não são perguntas fáceis de fazer. E as respostas não são menos difíceis. Na empresa familiar, é preciso determinar o que irá acontecer com o negócio e com os sócios em diversas situações. "Pense em tudo que pode dar errado e o que será feito caso isso ocorra", diz Eduardo Najjar, especialista em governança para negócios familiares. Esse conjunto de causas e consequências dará origem ao acordo de acionistas. O ideal é que esse documento seja feito logo no início do negócio. E, ainda que a sucessão não esteja na mente dos fundadores nos primeiros anos de operação, é bom que o acordo preveja como se dará a eventual entrada de herdeiros na empresa. "É como um protocolo de intenções familiares", afirma Najjar. O acerto diminui a chance de haver brigas quando os problemas surgirem. Vale lembrar que o acordo é aberto, ou seja, pode ser alterado ao longo da trajetória da empresa, conforme o desejo dos sócios.

FOTO: ANNA CAROLINA NEGRI / Editora Globo

O PAPEL DOS CONSELHOS

ORGANIZAR PARA CRESCER

Como foi criada a estrutura de gestão que sustenta a Eliane Revestimentos

1960 — Aos 47 anos, Maximiliano Gaidzinski, filho de imigrantes poloneses, compra uma fábrica de louças falida em Cocal do Sul (RS) e reconstrói o negócio, que se transforma na Eliane Revestimentos

1965 — Dois membros da segunda geração, Edson, 26 anos, e Jarvis Gaidzinski, 28, passam a trabalhar na empresa. Em viagem à Itália, adquirem seis novas prensas, que aumentam a produtividade

1975 — A Eliane adquire a Inpisa, em Criciúma (SC), e passa a investir também na produção de pisos. Até o final da década, seriam quatro unidades industriais, produzindo mais de 900 mil m² de revestimentos por mês

1980 — Aos 40 anos, Edson Gaidzinski — na foto, com os irmãos e os pais — assume a presidência. O fundador decide dividir a empresa em cinco holdings, uma para cada filho

1988 — É inaugurada a Eliane III, com capacidade instalada de 350 mil m². Depois de uma onda de fusões e aquisições, a empresa chega ao final da década com seis unidades industriais

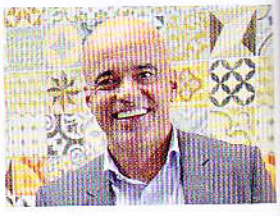
1996 — Edson deixa a empresa e entrega a gestão para executivos profissionais. Na mesma época, é criada a Associação de Primos, reunindo os 30 herdeiros da terceira geração

De pé, os irmãos Jarvis, Eliane, Vicente, Edna e Edson; sentados, os pais, Octávia e Maximiliano

2002 — Com a implantação do conselho de família, os assuntos familiares ganham fórum exclusivo e deixam de contaminar a gestão. Cabe ao órgão decidir as regras para entrada e saída de herdeiros

2006 — Entre 2002 e 2006, o processo de governança corporativa se acelera, com a estruturação do conselho de sócios e a reformulação do conselho de administração

2009 — Edson Gaidzinski Junior, 40, assume a presidência da Eliane Revestimentos. Na sua gestão, a prioridade será sanear a empresa, fechando as unidades que não estão dando bons resultados



2015 — Para viabilizar a entrada do fundo Kinea, é feita uma reestruturação societária: as cinco holdings familiares são unificadas na MGS. O reforço financeiro e a melhoria da governança corporativa colaboram para o faturamento de R$ 960 milhões

COMO CADA GRUPO ATUA PARA PROTEGER OS INTERESSES DA EMPRESA

	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO DE SÓCIOS	CONSELHO DE FAMÍLIA
QUEM É	É composto por membros da família e conselheiros externos. O ideal é que os independentes tenham experiência no ramo. É recomendável que suas competências sejam complementares.	Reúne todos os acionistas da empresa, inclusive aqueles que não participam da operação do negócio. Dessa maneira, todos podem acompanhar a evolução do empreendimento.	É composto por membros da família, eleitos entre os próprios familiares. É importante que tenha representantes de todas as gerações. Podem ser chamados consultores para ajudar.
O QUE FAZ	Elege o presidente da empresa, determina a orientação geral dos negócios e o posicionamento estratégico. Também avalia processos de compliance, investimentos, fusões e aquisições.	Sugere e aprova membros do conselho de administração e do conselho de família. Avalia o desempenho dos negócios sob a ótica dos acionistas e agiliza as decisões societárias.	Mantém a família unida e alinhada com os valores da empresa. Determina as regras para entrada e saída de herdeiros no negócio. Prepara as novas gerações para assumir o comando.
POR QUE É ESSENCIAL	Sua função primordial é proteger o patrimônio da empresa e dos acionistas. Dessa maneira, funciona como um guardião dos interesses do negócio familiar.	Isola a família e a empresa das dificuldades societárias. Impede que membros da família assumam papéis de comando sem que estejam preparados.	O conselho funciona como um fórum onde familiares podem expressar suas preocupações. Assim, assuntos de família não invadem outras áreas da empresa.

CONTROLE FAMILIAR NA ERA DIGITAL

Os irmãos Roberta Marina Zen, 31 anos, e Daniel Zen, 31, tiveram uma ideia para empreender. "E se fosse possível reunir em um software todos os elementos necessários para implantar a governança corporativa em um negócio?", diz Daniel. A princípio, a proposta era suprir as demandas da indústria metalúrgica Zen S.A., com sede em Brusque, Santa Catarina. Membros da terceira geração do negócio familiar, os irmãos acreditavam estar na posição perfeita para lançar uma startup. "Com essa retaguarda, poderíamos arriscar sem medo", diz Roberta. Ao desenvolver o software, que levou o nome de Roda, perceberam que poderia haver uma demanda. "Hoje em dia, é difícil reunir os herdeiros em torno da mesa de jantar", diz Roberta. "Mas todo mundo anda com o celular na mão." Lançado em novembro do ano passado, o app está sendo comercializado ao preço de R$ 100 mil — o valor pode ser pago em dois anos. Nesse momento, os sócios estão em negociação com 15 empresas. "São conversas longas, já que o aplicativo tem que ser aprovado por todos os conselhos", diz Roberta. O objetivo é chegar a 100 clientes até o final de 2016.

FOTO: ARQUIVO PESSOAL E DIVULGAÇÃO

A OPÇÃO PELA GESTÃO PROFISSIONAL

PÉ PARA FORA
Nilo Cini Junior, acionista da Cini Bebidas: tempo de dedicação à empresa diminuiu depois que a família saiu da gestão

QUANDO A FAMÍLIA ABRE MÃO DO COMANDO

Os sócios da Cini Bebidas optaram por se afastar do dia a dia da empresa e dar lugar a executivos do mercado

Ao longo de seus 112 anos, a Cini Bebidas, de São José dos Pinhais (PR), passou por quatro gerações. Criada em 1904 pelo italiano Egízio Cini, a fábrica foi transmitida para seus filhos, netos e bisnetos. Na década de 1990, a indústria enfrentou uma dificuldade comum às empresas familiares longevas: o grande número de sócios. "Chegamos a ter 14 acionistas", diz Nilo Cini Junior, 53 anos, bisneto do fundador. Foi nessa época que a companhia se reestruturou. Em 1997, os majoritários começaram a comprar os minoritários (hoje são dois, sendo Nilo um deles). Profissionais do mercado foram contratados para tocar a parte operacional.

A estrutura se manteve híbrida — familiares na estratégia, não familiares na operação — nos anos seguintes. Ao longo do tempo, no entanto, a empresa passou a sofrer com a concorrência de grandes fabricantes e distribuidores de refrigerantes. "Precisávamos ganhar mercado e crescer", afirma Nilo. A opção foi pela profissionalização total. A partir de 2014, os sócios desenharam uma nova estrutura: os membros da família foram para o conselho de administração, e a gestão passou para executivos do mercado. Em agosto de 2015, o novo CEO tomou posse. O faturamento foi de R$ 70 milhões no ano passado. Fora do dia a dia, Nilo reduziu o tempo de dedicação à empresa: hoje, é 20% do que era há uma década. "Ainda estou avaliando como vou usar a minha experiência. Posso atuar como consultor, ou até mesmo empreender."

FOTO: ANNA CAROLINA NEGRI / Editora Globo

TRÊS ALTERNATIVAS: COTAS, CONSELHO E SAÍDA

1 FAMÍLIA NA GESTÃO

Conforme a empresa fica mais velha, mais herdeiros passam a fazer parte do negócio. O problema é que nem sempre o volume de lucro da empresa é suficiente para tantas pessoas. "Nesses casos, é possível, por exemplo, abrir um mercado interno de cotas", diz Fabio Mizumoto, professor do Insper. Na fase em que muitos parentes ainda estão envolvidos, é necessário disciplinar a comunicação e a tomada de decisão, normalmente com conselhos. "É preciso ter regras para tudo", afirma Eduardo Najjar.

2 HERDEIROS NO CONSELHO

Caso os acionistas queiram permanecer no negócio, mas não desejem participar da operação, um caminho é trazer profissionais do mercado para a gestão. É preciso antes fazer um plano de cargos e salários, determinando que tipo de experiência os empregados deverão ter e como poderão se encaixar na cultura da empresa. Também é necessário formar um conselho de administração, que será presidido por um membro da família. "Os conselheiros vão olhar para a operação do ponto de vista estratégico", diz Najjar.

3 PASSA-SE O PONTO

Uma opção derradeira, quando o fundador não tem sucessores ou os herdeiros não querem permanecer no negócio, é a venda. "Isso acontece quando não há interesse coletivo em tocar a empresa", afirma Mizumoto. Para fechar um bom negócio, o ideal é que a companhia seja eficiente e bem organizada. Vender em uma época de desarranjo entre herdeiros pode significar a liquidação do negócio por menos do que ele vale. "Tem gente que fica de olho nesses conflitos para comprar por pouco", diz Mizumoto.

RIGOR CONTA PONTOS NA HORA DA VENDA

Nas empresas familiares, investir em iniciativas de governança traz benefícios também para quem busca capital no mercado. Isso inclui desde pedir um empréstimo no banco até receber investimento de um fundo de private equity, ou vender o empreendimento totalmente. Quanto mais organizado o negócio for, mais atraente será para as instituições financeiras. "Se a empresa transmite insegurança, o recurso fica mais caro ou inacessível", afirma Carlos Mendonça, da PwC.

O casal Paulo César Costa, 50 anos, e Heloísa Medeiros Costa, 47, primou pela organização no seu primeiro negócio, a Informarketing. Eles compartilharam a gestão da empresa de soluções de cobrança: Paulo na área de desenvolvimento de tecnologia; Heloísa à frente do administrativo. Os softwares que eles vendiam chamaram a atenção da inglesa Experian, que fez uma proposta de compra em 2007. "Todos os contratos estavam em ordem, os funcionários, regularizados e os impostos, em dia", diz Paulo. "Quando aceitamos vender a empresa, o processo de due dilligence foi muito tranquilo", afirma Heloísa.

Em 2013, os dois voltaram a empreender no mesmo ramo, dessa vez com a PH3A. Os softwares de cobrança, vendas, antifraude e DBM (database marketing) desenvolvidos pela empresa são usados por bancos e call centers. Depois de crescer 220% entre 2014 e 2015, o negócio tem sido assediado por fundos de investimento. A possibilidade é analisada pelos sócios. "Não descarto vender de novo ou receber aporte", diz Paulo.