



# ABRE ASPAS

Por empresários, para empresários:  
prosperidade em doze histórias

PAEX – PDA – PCS

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles  
Fundação Dom Cabral

Barbosa, Adriana de Ferreira.  
B238a Abre aspas: por empresários para empresários: prosperidade em  
doze histórias. / Adriana de Ferreira Barbosa. Belo Horizonte: O Lutador, 2018.  
120 p.: il.

1. Empresas - História. 2. Executivos - Treinamento. 3. Fundação  
Dom Cabral. I. Título.

CDU: 334.72(91)

Bibliotecário: Leonardo Bruno Almeida D'Assumpção – CRB 6/2046

## “Abre Aspas”

Por empresários, para empresários:  
prosperidade em doze histórias  
PAEX – PDA – PCS

**FDC**  
*Para ser relevante.*

# ÍNDICE

- 07** Prefácio
- 10** Introdução
- 13** PAEX - Parceiros para a Excelência
- 15** Bibi Calçados  
*Empresa que não tem propósito, não tem futuro*
- 22** Hospital São Lucas  
*Não sonhamos só com a chegada, estamos no caminho, no fluxo*
- 30** Grupo Gazin  
*Por que a Gazin dá certo?*
- 39** Mācron  
*Pensar diferente é fazer diferente*
- 46** MXT  
*Como você olha para o seu negócio?*
- 54** Cigás  
*Cigás: da mudança da matriz energética à transformação da cultura organizacional*
- 60** PDA - Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária
- 62** Mills  
*Família e negócios não combinam? Com a palavra, o ex-presidente do Conselho de Administração da Mills*
- 71** Bauducco  
*Tudo o que a Bauducco faz é de coração. Da família Bauducco, para a sua família*
- 78** Grupo Telles  
*A mais antiga empresa em atividade no Brasil nas mãos de uma mesma família há cinco gerações*
- 87** Localiza  
*A maior rede de aluguel de carros da América do Sul é um fenômeno que não para de crescer*
- 94** PCS - Parceria para o Crescimento Sustentável
- 96** Sabin  
*O Sabin não é apenas um dos maiores grupos de medicina diagnóstica do país, é, antes de tudo, um marco do empreendedorismo e do empoderamento feminino*
- 105** Chacomer  
*No vizinho Paraguai, a gestão sólida de uma empresa familiar e sua trajetória de sucesso*
- 112** Posfácio
- 116** Sobre o futuro



## PARCERIA E COOPERAÇÃO DEFINEM A ATUAÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**EMERSON DE ALMEIDA**

*Cofundador e Presidente da Diretoria Estatutária*

*“Mestre não é quem sempre ensina, mas quem de repente aprende” - João Guimarães Rosa*

**N**a Fundação Dom Cabral (FDC), as palavras andam carregadas de sentido. Garimpamos aquelas que expressam nossas crenças e traduzem o sentido da nossa ação. Parceria é uma delas: a palavra traz consigo um princípio fundante. É um dos oito valores da instituição. Expressa, ao mesmo tempo, uma crença e uma escolha. É também um estado de espírito. É uma forma de se relacionar, de enxergar o mundo e de se reconhecer nele.

No dicionário da FDC, parceria é verbo e é sinônimo de cooperar. É fazer COM. É se reconhecer no

olhar do outro, é compartilhar. Ao longo de 42 anos de trajetória, conjugamos esse verbo com intensidade e boa dose de paixão. Ele está presente desde os primórdios da instituição, decorrente de uma postura diante da vida, mas também como tática para superar as limitações que enfrentamos na fase inicial de operação – afinal, fundamos uma escola de educação executiva com poucos recursos financeiros, nenhum professor, sem instalação física e fora do principal eixo econômico do país. Àquela época, por exemplo, a colaboração com outras escolas foi vital para superar a escassez de professores. Estabelecemos alianças com escolas internacionais, que nos fortaleceram no mercado interno e nos tornaram mais atraentes para as grandes organizações globais. Hoje, essas

relações de cooperação estão ampliadas e nos credenciam como articuladores de redes de geração e disseminação de conhecimento de ponta. Temos alianças e acordos com escolas de praticamente todos os continentes.

Também é de longa data o exercício de cooperação com empresas. Via de regra, a parceria com organizações é decorrente de duas fontes: do acompanhamento permanente das cenas política, social e econômica do país, e da demanda de empresários para superar desafios específicos. A experiência pioneira ocorreu em 1980, com o Centro de Estudos e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Cedex). Depois, veio o Centro de Tecnologia Empresarial (CTE), com empresas de grande porte que buscavam se capacitar para a aber-

tura comercial que se avizinhava, por meio de uma ação educadora dirigida a altos executivos, diretores e conselheiros de empresas.

Além de lidar com o desafio da concorrência com os importados, o setor produtivo enfrentava dificuldades com o fortalecimento do movimento sindical, trazendo consequências importantes para os mais diferentes setores e negócios. Lembro-me bem de quando dois empresários mineiros nos solicitaram apoio em meio a uma crise com as lideranças sindicais, que ocupavam o chão de fábrica, impediam a entrada dos executivos e paralisavam a produção.

Impactados por esse cenário, um grupo de lideranças mineiras buscou a FDC para compartilhar suas dores e preocupações. E, então, em 1992, nascia aquela que seria a maior rede de parceria entre empresas de médio porte do Brasil. O Parceiros para a Excelência (PAEX), portanto, surgia da observação atenta dos desafios e dilemas apresentados pela

conjuntura do país, aliada à capacidade de interlocução privilegiada com o mercado. Como se vê, no dicionário da FDC, parceria é um verbo conjugado ao lado de utilidade, tendo como foco o aprimoramento do modelo de gestão e a competitividade das empresas parcerias.

Estabelecemos, em 1992, o primeiro grupo de empresas do PAEX. Não foi fácil. Erramos, tivemos que voltar atrás e nos ajustar. Mas fomos incansáveis. Recrutamos um time de primeira categoria para dar conta dos desafios: encontrar os melhores parceiros e conciliar interesses e perfis diferentes, construindo a



1º Seminário PAEX (1992) e 1º Encontro de Dirigentes Rede PAEX (1998)

fórmula ideal. Com o tempo, fomos colhendo a recompensa. Foi uma época de aprendizados incontáveis.

Foi com o CTE e, depois, com o PAEX que aprendemos importantes lições. Entendemos a noção de continuidade e de desenvolvimento como um processo de longo prazo, em que a sequência de ações permite o conhecimento da situação e da evolução dos parceiros e aliados. De Minas Gerais, expandimos para Santa Catarina em 1997, em cooperação com um associado regional, a Fundação Fritz Muller, o primeiro dos atuais 25 parceiros regionais espalhados por todo o Brasil. Ul-

2013 - 1º Fórum Internacional de Presidentes PCSS - China



2013 - IV Encontro Anual das Famílias do PDA

trapassamos também as fronteiras nacionais. Mobilizados por um empresário do Paraguai, acionista de empresas obstinadas a aprimorar a gestão e aumentar os resultados, lançamos o PAEX internacional no país vizinho em 2002, com um grupo de seis empresas paraguaias. Lá estamos até hoje. Depois, foi a vez do Chile e da Argentina. Chegamos também a terras portuguesas.

Alguns anos depois, em 1997, recebemos um novo desafio. Seu porta-voz foi o fundador de uma renomada empresa mineira, que era líder nacional em seu setor e estava às turras com seu processo sucessório. Inconformado com a dificuldade de organizar o movimento de sua sucessão, que vinha gerando desgastes no negócio e nas relações familiares, o empresário nos desafiou a criar uma solução que pudesse ser útil às empresas que viviam situações semelhantes.

Nossa resposta veio em forma de parceria: lançamos a Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA). O PDA cria um ambiente favorável

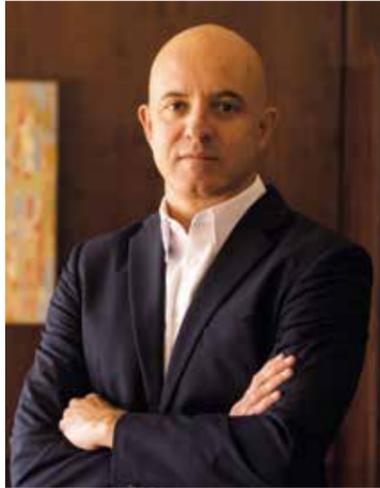
para que grupos de empresas familiares possam discutir e construir um futuro maduro e profissionalizado, garantindo a longevidade do negócio, a preservação do patrimônio e a harmonia das relações familiares. Nos grupos do PDA, o sentimento de parceria é explicitado na riqueza da troca entre os participantes. Gerações de famílias empresárias reconhecem, juntas, seus desafios e fortalezas, traçam melhores rotas para seus negócios e cuidam de seus laços afetivos. Não são raros os relatos de participantes que atestam a melhoria na qualidade das relações familiares como precedente do aumento da performance do negócio.

Dez anos depois do primeiro grupo do PDA e quase 15 anos depois do PAEX, o novo desafio partiu de outro lugar. Nossas equipes – com antenas ligadas às transformações nos ambientes econômico e social – passaram a se questionar sobre os caminhos para o crescimento de médias e grandes empresas. Como crescer de forma perene, gerenciando, além dos seus resultados econômicos e financeiros,

seus impactos sociais, ambientais e culturais? Essa é a pergunta que orienta a Parceria para o Crescimento Sustentável (PCS). Reunidas no ambiente de confiança, reciprocidade e complementariedade, as empresas parceiras discutem e organizam ideias e mecanismos para avaliação ou renovação de suas estratégias de crescimento, levando em consideração as novas demandas da sociedade.



O breve relato da história dessas três parcerias nos possibilita tangenciar o espírito da parceria: é a partilha do sentimento de igualdade de condições na construção de ações de cooperação. Numa relação de parceria – como no PAEX, PDA ou PCS –, o palco é de todos. Cada um tem algo a oferecer. A sensação de reciprocidade e de complementariedade floresce no ambiente forjado pela confiança. Nessa atmosfera, o conhecimento técnico encontra terreno fértil para a aprendizagem e, assim, temos melhores chances de desenvolver líderes, gestores e executivos comprometidos com a prosperidade dos negócios e o progresso social, exigência da nossa crença e condição para o melhor desempenho das empresas. ➤



**ANTONIO BATISTA  
DA SILVA JUNIOR**  
*Presidente Executivo*

## PAEX – PDA – PCS Por dentro das Soluções FDC para empresas de Médio Porte

Parcerias para a estruturação da gestão, a governança e o crescimento organizacional.

### PAEX – 1992 – Estruturar a gestão para a excelência

O cenário mundial era de grandes transformações e rupturas. A China de Deng Xiaoping abria-se para investimentos estrangeiros, dando início a uma era de grande crescimento econômico. Na Rússia, a Perestroika descortinava o caminho para as grandes mudanças no bloco socialista, culminando na queda do muro de Berlim no final da década de 1980. Na Índia, a década de 1990 foi marcada pelo início do processo de liberalização da economia. “Estavam prontas as condições para o fenômeno da globalização, que deixaria para trás os sistemas fechados e abriria caminho para o intenso processo global de distensão

econômica, política e social”, conta Antonio Batista da Silva Junior, presidente executivo da FDC, ao contextualizar a conjuntura econômica que marcava a criação do programa Parceiros para a Excelência (PAEX).

O Brasil saía dos anos de chumbo e a economia se arrastava. O primeiro presidente eleito pelo voto direto após mais de 20 anos de ditadura militar assumiu o cargo com forte promessa de abertura econômica. O Consenso de Washington tomava fôlego, e a integração dos mercados era a tônica para fazer a economia voltar a crescer. A indústria nacional se via diante de uma grande ameaça com a concorrência dos importados, ao mesmo tempo em que percebia a oportunidade de se renovar e aprimorar as práticas de gestão.

“Vivendo esse cenário econômico e preocupado com um movimento grevista que ocupava os galpões de suas fábricas em Contagem (MG), um grupo de empresários mineiros procurou a FDC para construir saídas”, afirma Antonio Batista. Ele lembra que a escola de negócios já possuía uma experiência relevante de parceria entre grandes empresas – o Centro de Tecnologia Empresarial –, o que acabou influenciando a criação do PAEX.

Entretanto, a primeira proposta apresentada ao grupo de empresários precisou ser refeita. “Primeiramente, oferecemos a eles um programa de capacitação gerencial, mas a expectativa era maior: Como podíamos ajuda-los a se preparar para o novo mundo?”, relembra Antonio Batista.

Para responder ao questionamento e dar conta do desafio, a instituição criou um grupo de especialistas. “Particpei dessa força-tarefa. Eu tinha 26 anos e trazia um desejo enorme de mergulhar naquele desafio”, comenta Antonio Batista, que não se esquece da experiência de ter contatado mil empresas e visitado 200 organizações para formar o primeiro grupo do novo Programa da FDC.

Ele explica que o conceito de Parceria na FDC possui uma conotação própria: as lideranças assumem um senso de propriedade e de autoria, porque fazem parte de todo o processo de concepção da iniciativa. Foi, então, realizado um seminário na cidade de Ouro Preto (MG) para levantar os dados de contexto e os desafios que precisavam ser enfrentados. “Passados alguns meses, realizamos outro seminário e, naquele momento, as empresas criaram o PAEX. Saímos de lá com o primeiro grupo constituído por seis organizações. Desde o início, todos sabiam que o Programa seria o resultado daquela construção coletiva, o que gera um engajamento incrível”, comenta. Os números comprovam: com seis empresas pioneiras, o Programa alcança, atualmente, cerca de 500 organizações em todo o Brasil e o Paraguai.

Ao percorrer a trajetória do PAEX, Antonio Batista resgata o papel de um dos mestres fundadores da iniciativa, o professor José Luiz Santana, falecido em 2008. “O Zé Luiz era excepcional e foi essencial para estruturarmos o PAEX e outras soluções da FDC. Ele adorava usar frases, e uma delas deixava claro o poder da construção conjunta: ‘Ah se as empresas soubessem o tanto que elas sabem!’”.

Segundo Antonio, esta frase deixa clara a crença da FDC de que o conhecimento também está dentro das organizações e que os professores, muitas vezes, atuam como facilitadores do processo de aprendizagem.

O senso de parceria é um dos vértices do tripé que sustenta o PAEX (e também o PDA e o PCS). Para explicar os outros dois, Antonio Batista recorre à formulação do fundador da FDC, Emerson de Almeida: “Ele dizia que os outros dois princípios de sustentação do PAEX são: ‘Fora do poder não há salvação’ e ‘Uma andorinha só não faz verão’.

As frases expressam a compreensão da importância da liderança para dar ritmo e direção às grandes transformações nas organizações. Sendo assim, o PAEX defende que é preciso ter o engajamento do líder, que é quem fornece para todo o time as principais diretrizes da estratégia. “Sem o presidente da empresa, não há transformação”, explica Antonio Batista. Além disso, para garantir mudanças sistêmicas e colher resultados sustentáveis, é preciso influenciar outros atores e considerar a multiplicidade de públicos interessados no negócio. “Não há empresa bem-sucedida sem uma sociedade que prospera junto”, detalha.

O presidente executivo da FDC chama atenção para o que, na sua opinião, carrega o segredo da longevidade do PAEX: “A chave da questão está na confiança. Essa é a argamassa que dá base ao Programa. Os grupos de empresas se sentem à vontade para trocar experiências num ambiente de confiança, e, assim, eles aprendem juntos com os erros e os acertos de cada um”, explica Antonio.

O elemento da confiança permitiu também a expansão da iniciativa para os demais estados brasileiros, até mesmo para alguns mercados internacionais, como Chile, Paraguai, Portugal e Argentina. O estímulo para a expansão veio dos próprios empresários e, aos poucos, o PAEX começou a ser implementado com parcerias locais, os chamados Associados Regionais. “Para implementar uma rede de aprendizagem desse tipo, é preciso viver o mercado local. O associado tem o sotaque regional, sente as dores das organizações daquele lugar. Não existiria PAEX em todo o Brasil se não fossem os Associados Regionais”, destaca o executivo.

E o futuro? Antonio arrisca algumas pistas: “O PAEX se renova a cada ano. Não tem como ser diferente, pois o construímos junto a quem comanda as organizações. Nosso radar



no mercado é apurado. Por outro lado, temos uma equipe técnica muito competente e habilidosa. Somente no ano passado a equipe formulou quatro novas metodologias. Estamos nos esforçando para acompanhar a velocidade das transformações para continuar sendo relevante para nossos parceiros”, resume.

## PDA – 1998 – Família, propriedade, gestão e longevidade

A observação atenta do mercado e o forte compromisso em ser útil para a sociedade também marcam a origem do PDA na FDC. “Empresários e fundadores de empresas importantes do Estado procuraram a FDC interessados em garantir a longevidade de suas organizações. Os processos sucessórios estavam preocupando essas lideranças, e a FDC acompanhava esse movimento de forma atenta, com um time de alto nível”, conta Antonio Batista.

O PDA se inspirou nas redes de aprendizagem do CTE e do PAEX, e acrescentou outro ingrediente. “Tomamos consciência de que deveríamos acompanhar o ciclo de vida das organizações e dos indivíduos. As empresas estavam crescendo e a questão da sucessão era um desafio. Tínhamos um grupo de estudos sobre a longevidade das empresas que indicava um alto índice de mortalidade das organizações na transição das gerações. As empresas entravam no PAEX para consolidar seus sistemas de gestão, pois é aí que os problemas de governança ficam evidentes. O PDA chegou para resolver essas questões”, conta Antonio Batista.

Ele conta que o PDA é um dos programas mais emocionantes da FDC. Não são raros os relatos de famílias sobre as mudanças positivas provocadas não só nos negócios, como também nas relações familiares.

O PDA trata da formação e preparação de sucessores, do conflito de transição entre gerações, dos acordos societários e da pulverização do patrimônio, e usa os mesmos princípios, conceitos, ferramentas de alinhamento e intercâmbio de experiências em redes de aprendizagem do PAEX.

Ao comentar sobre as similaridades entre os dois Programas, o Presidente Executivo da FDC destaca que “o PAEX e o PDA são complementares. É comum a organização começar pelo modelo de estruturação de sua gestão e, no meio do caminho, se ver diante de conflitos entre gerações, quando sua origem é familiar. Então, ela participa também do PDA, para preparar toda a família para a condição pertinente para ser acionista. Essas questões são divididas com outros grupos familiares que vivem os mesmos desafios, e isso é muito positivo”.

## PCS – 2008 – Interesse primário no crescimento acelerado sustentável

“De 2008 a 2012, embora tenha sido um momento de grave crise mundial, o Brasil viveu uma euforia de crescimento, acompanhado de perto pela Fundação Dom Cabral. As empresas queriam surfar nessa onda. Se o PAEX já existia com o propósito de estruturar a gestão e, conseqüentemente, produzir crescimento, o PCS veio para acelerar

e oferecer consistência a esse crescimento. Trata-se de um estágio avançado de gestão, que se pressupõe já consolidado e estruturado.

O PCS surgiu a partir do conceito hegemônico da eficiência. “É importante perceber que todos os Programas nascem a partir de um contexto histórico. O PCS surgiu no momento em que as organizações precisavam garantir seu crescimento exponencial, gerando resultados econômico-financeiros. Então, estruturamos outra rede de aprendizagem, com foco nesse crescimento”, conta Antonio Batista. Ele explica que, diferentemente do PAEX, o PCS é uma iniciativa destinada a um grupo menor. “Nem todas as empresas se identificam com esse projeto de crescimento rápido e intenso”, diz.

Ainda que o foco do Programa seja a performance econômico-financeira, Antonio Batista defende que não se trata de “crescer por crescer”. “Estamos vivenciando uma nova era, e o mundo já vem questionando o crescimento e a distribuição. O empresário tem sido questionado a pensar no progresso social. Além de gerar resultados econômico-financeiros, o líder empresarial também tem que pensar na contribuição que ele deixa para as comunidades e os grupos sociais com quem interage. O executivo precisa considerar questões como diversidade, inclusão ambiental, ética. É preciso remodelar o negócio para adaptá-lo ao novo mundo, porque as empresas do futuro que irão sobreviver serão aquelas que a sociedade conferir legitimidade para operarem. O mundo mudou e estamos atacando esse novo mundo com novas iniciativas, novas ideias”. >

# PAEX

Parceiros para a Excelência

Programa para empresas de médio porte que desejam melhorar seus resultados e aumentar a sua competitividade por meio de um modelo de gestão.

**A** Fundação Dom Cabral (FDC) tem um leque de soluções que atendem às empresas brasileiras durante a maior parte do seu ciclo de vida. O Parceiros para a Excelência (PAEX) reúne médias empresas interessadas em aumentar sua competitividade e elevar seus resultados. Trata-se de uma parceria de construção de um modelo de gestão, pela implementação de ferramentas gerenciais e estratégicas, com intercâmbio de experiências e conhecimento. Aproximadamente três mil empresas participaram do PAEX ao longo dos seus 25 anos de história em diversos países. Hoje, são 500 empresas participantes.

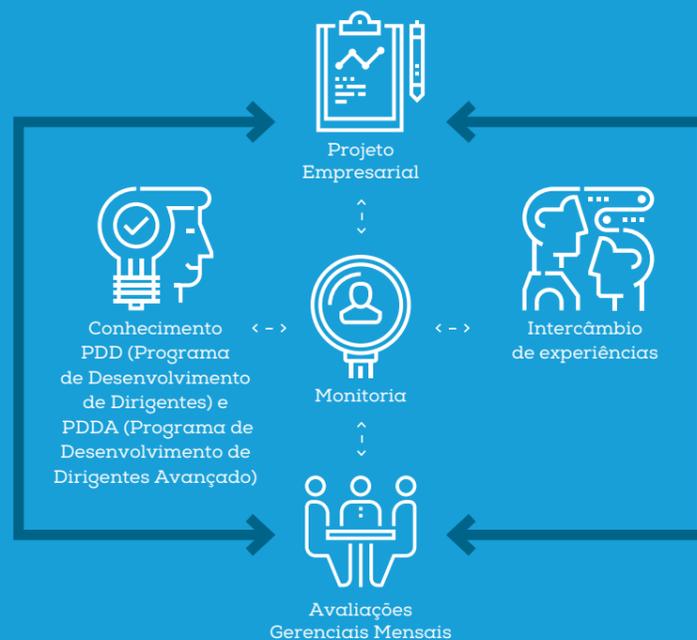
Paulo Emílio Carreiro, Diretor Executivo de Pessoas e Serviços Integrados da FDC, lembra o grande salto que o PAEX deu

a partir de 2010. “Toda a trajetória do PAEX é positiva, mas é a partir de 2010 que podemos registrar o crescimento significativo da Fundação Dom Cabral como instituição. Diversificamos as receitas, criamos solidez financeira, aumentamos nossa capilaridade e o número de associados. Mais de 30% da receita vêm do PAEX, que se tornou uma das principais soluções educacionais da FDC. É a solução mais próxima da realidade e do dia a dia da empresa de

médio porte, como plataforma de desenvolvimento”.

As metodologias aplicadas no PAEX usam ferramentas estruturadas, de médio prazo, com o objetivo de desenvolver maior competitividade.

Segundo Ricardo Langanke, Diretor de Desenvolvimento de Médias Empresas e responsável pela relação institucional da FDC com os Associado Regionais, “o PAEX está baseado em três pilares fundamentais – modelo de gestão, capacitação e intercâmbio –, que, juntos, levam a uma modelagem consagrada de gestão, capacitando os executivos em temas centrais no campo da administração e promovendo uma troca de experiências entre as empresas participantes, em fóruns especialmente pensados para essa finalidade”.



# EMPRESA QUE NÃO TEM PROPÓSITO, NÃO TEM FUTURO

A Bibi Calçados tem um forte propósito no presente, olha o futuro com convicção de seus princípios e tem um passado respeitável - em 2019 completa 70 anos.

O conceito muito bem definido e várias vezes enfatizado por Marlin Kohlrausch, atual presidente da Bibi Calçados, é o de que a empresa constrói, de forma global, uma marca de desejo que contribui para o desenvolvimento da criança. “Nosso propósito é contribuir para que a criança seja criança, respeitando o conforto e o crescimento natural do pé, da forma mais feliz, natural e saudável possível”. Dessa premissa o Sr. Marlin não abre mão e se orgulha de representar a segunda geração ocupando a cadeira da presidência.

O fundador foi o sogro Albino Eloy Schweitzer, empreendedor na pequena cidade de Parobé, no Rio Grande

do Sul (RS). Em 1949, Albino teve a ideia arrojada de “construir uma marca de calçados” - como gosta de descrever o Sr. Marlin, batizando-a com o

nome da famosa atriz da época, Bibi Ferreira, da qual era fã absoluto. Nasceu, assim, a Bibi Calçados, que irá percorrer uma linha do tempo com al-



Fábrica Bibi Calçados em Parobé (RS)

gumas instabilidades e turbulências, mas de pouso seguro conquistado com muito trabalho.

Daquela época, até os dias de hoje, nem todos os voos foram em “céu de brigadeiro”, apesar de o cenário atual ser bastante positivo, em especial pelo fato de que a empresa se prepara para a transição da segunda para a terceira geração. Mas não é só por isso. Os números impressionam:

O projeto de franquia comemora **10** anos de sucesso com pontos espalhados por todos países;

São **107** lojas no Brasil (entre marca própria e de franquizados) e duas lojas no Peru;

São **1.400** colaboradores nas indústrias e mais;

São mais de **500** colaboradores entre lojas próprias e franquias;

Exporta calçados (também da própria marca) para mais de **70** países, em cinco continentes, inclusive para a China - que é a grande exportadora mundial de calçados.

“**Hoje vivemos um momento muito importante. Aprimoramos a cada dia e moldamos a nossa linha de sustentação. Temos propósitos novos para caminhos diferentes. Decidimos estrategicamente, já há um bom tempo, só trabalhar e exportar marca e design próprios. Na verdade, trabalhamos com três negócios dentro de um só: as multimarcas, as franquias e a exportação. São nossos três focos.**”

**MARLIN KOHLRAUSCH**  
Presidente



Nos anos de 1990 a Bibi Calçados passou por uma grave crise. Dificuldades financeiras e econômicas levaram a ajustes rigorosos por um período de dez anos. O objetivo de manter viva a empresa, torná-la forte e saldar todas as dívidas, fez consolidar sua cultura atual: a Cultura Industrial. Projetos, especialmente de endomarketing, foram implantados para reforçar essa sustentação.

famílias que ocupam o comando da Bibi Calçados: a família Kohlrausch, com 82% e a família Silva, com 18%. O processo de Governança vem sendo trabalhado a todo vapor e com a importância que lhe é devida. Sr. Marlin prepara sua sucessão, tendo à frente duas - das três filhas - que assumem cargos de diretoria na empresa: Varejo e Marketing e Desenvolvimento de Produto.



Presidente Marlin Kohlrausch e Diretoria Bibi Calçados

As matérias primas manipuladas na confecção dos calçados infantis são naturais, há uma preponderância do uso do couro e, sobretudo, não existe toxicidade nos produtos usados. “Nós somos a única marca infantil brasileira que não tem qualquer toxicidade nas suas matérias primas. E isso é fundamental para a saúde da criança”, enfatiza o presidente.

Empresa, família, sociedade, são tópicos da agenda Governança Corporativa, em pauta quando o assunto é crescer profissionalizando as futuras gerações. São duas as

### Regras inegociáveis consolidam o reconhecimento da marca

Sr. Marlin cita dez regras consideradas “inegociáveis”, acordadas formalmente pelas famílias controladoras, e que representam os paradigmas de construção e caminho profissional que a marca imprime no mercado que atua. De forma didática as regras são citadas uma a uma, como um mantra de gestão a ser seguido fielmente:

- 1** Código de Ética
- 2** Critério de seleção dos profissionais
- 3** Feedback com os colaboradores
- 4** Produtos e comunicação alinhados entre si
- 5** Conforto, naturalidade e design diferenciados - produto simples, fácil de usar, fácil de comunicar
- 6** Giro ágil de estoque dentro das lojas
- 7** Produto de alta qualidade atendendo exigências internacionais
- 8** Qualificação dos canais de venda
- 9** Entrega rápida. Sistema industrial de trabalho que verticalizou boa parte da produção, com fábricas no Rio Grande do Sul e na Bahia
- 10** Veiculação publicitária em canais de comunicação alinhados com os propósitos da empresa e otimizando a percepção de valor

## PAEX e a formação gerencial

A qualificação de lideranças é outro ponto de destaque gerencial e uma meta sempre seguida. Para consolidar o processo de profissionalização da gestão, a Bibi Calçados ingressa no PAEX – Parceiros Para a Excelência, no início dos anos 2000, por intermédio da CEDEM – empresa de Consultoria e Educação Empresarial - associada da Fundação Dom Cabral (FDC) no Rio Grande do Sul. Durante dez anos a empresa participou ativamente do PAEX, com o objetivo de estruturar o processo de gestão. Nos encontros eram discutidos o futuro da empresa e outros temas como Governança, por exemplo.

O PAEX foi fundamental para a criação do Conselho Consultivo e foi também o ponto de partida para o engajamento em outros cursos de profissionalização gerencial, muitos desenvolvidos fora do Brasil. “Depois do PAEX nós nunca mais paramos. Estamos nesse momento fazendo um MBA Executivo, com a Fundação Dom Cabral, com sete executivos

nossos envolvidos. Essa forte parceria já vai fazer quase 20 anos”, relata orgulhoso o Presidente.



Marlin Kohlrausch,  
Presidente Bibi Calçados

**“Eu acho que a Fundação Dom Cabral é uma das maiores Escolas de Negócios do Brasil e, talvez, da América Latina, muito reconhecida também entre as melhores do mundo. Ela tem contribuído bastante para o crescimento da empresa, na construção do Planejamento Estratégico, nos resultados e, especialmente, na formação dos nossos executivos. Gerentes de Marketing, Desenvolvimento de Produtos, Franquia, Administrativo/ Financeiro, Produção, área comercial de Exportação, e outros, participaram e ainda participam de cursos e encontros. Isso traz unificação e visão global”.**

**MARLIN KOHLRAUSCH**  
Presidente

O Planejamento Estratégico realizado na época buscou identificar na história da empresa seus valores, que serviram e servem de base para moldar a cultura e sustentar o processo de gestão. A contínua formação profissional e gerencial dos seus líderes fez com que muitos participassem do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes - PDD; do Skills, Tools and Competencies – STC, Programa Internacional para líderes e gestores que desejam desenvolver competências para criar e implementar estratégias de sucesso em ambientes



desafiadores; além do Programa de Gestão Avançada – PGA.

## Uma ruptura: atacar o varejo com a marca Bibi Calçados

Atuando em um setor que tem passado por dificuldades no Brasil, fruto da concorrência especialmente dos países asiáticos, a empresa enfrentou as diversas

crises dos últimos anos, mas conseguiu obter resultados satisfatórios. “Nos últimos dez anos, embora o país estivesse passando por problemas difíceis, tivemos sucesso nos nossos empreendimentos. Melhoramos o Planejamento Estratégico, avançamos no tema Governança, formalizamos o Conselho Consultivo e fizemos a grande mudança de chave: que foi disputar o varejo de calçados infantis com a nossa marca”.

*Bibi Calçados: a empresa constrói, de forma global, uma marca de desejo que contribui para o desenvolvimento da criança*

A Fundação Dom Cabral, via PAEX, teve papel decisivo nos novos rumos e estimulou a percepção de que a empresa precisava sempre se adaptar ao externo e ao futuro, de olho na evolução do padrão de compra e estilo de vida do consumidor. Foi incorporada desta visão que, em 2008, a Bibi Calçados deu a grande virada e entrou no varejo de calçados infantis, redirecionando boa parte de sua produção, com o objetivo de melhor competir e agregar ainda mais valor à marca. “Se a gente continuasse só a vender para multimasas, não conseguiríamos cumprir o nosso maior



Fábrica Bibi Calçados na Bahia (BA)



“A Bibi Calçados está entre as líderes, principalmente porque alcançamos o propósito de ser uma marca global de desejo. Ai, nesse ponto, nós somos a número um. A intenção é levar diferenciação, é levar a preocupação que temos de que criança tem que ser criança e calçar o que é melhor para a sua idade. O sentido é qualidade. Se não tem qualidade, então não tem sentido. Esse é o nosso principal propósito, e eu penso que uma empresa que não tem propósito, não tem futuro.”

**MARLIN KOHLRAUSCH**  
Presidente

propósito que é o de construir de uma forma global a nossa marca de desejo. Então, entendemos que era preciso fazer uma ruptura desse esquema de vendas para o varejo multimarcas”, explica Sr. Marlin.

Essa, com certeza, não foi uma tarefa fácil, mas encarar e disputar um lugar ao sol no varejo brasileiro, com lojas vendendo a própria marca, foi uma das decisões mais acertadas da história da Bibi Calçados. O enfrentamento se deu no momento exato. Sr Marlin conta que os gestores estavam seguros da

estratégia e sabiam que a empresa havia alcançado amadurecimento gerencial necessário. Acrescenta-se a esse processo um setor de marketing bastante agressivo e direcionado a seu público. A linguagem é constantemente atualizada e alinhada aos avanços da tecnologia para atender aos diversos canais de comunicação e redes sociais, onde a empresa tem presença forte. Tudo isso, somado, fez a diferença.

Segundo relata Sr. Marlin, a saúde financeira da Bibi Calçados - tema tratado com grande austeridade

- está preservada e utiliza as ferramentas de controle implementadas pelo PAEX para melhorar ainda mais a performance. Quanto ao ranking hoje no mercado que atua, a empresa é líder em conceito e a melhor posicionada, mesmo não sendo a maior em produção. Em uma análise geral está entre as quatro primeiras no Brasil, em seu segmento. ✕

# NÃO SONHAMOS SÓ COM A CHEGADA, ESTAMOS NO CAMINHO, NO FLUXO

“Como toda empresa familiar, tudo começa com a família mesmo. É a pele da família que está em jogo, é ela que segura a onda. No início, foram anos difíceis. Administrar uma empresa familiar é sempre um desafio, ainda mais para um engenheiro dentro de um hospital”.

O nome é uma homenagem ao médico e apóstolo Lucas, também conhecido como o santo dos médicos. A Clínica e Hospital São Lucas é uma empresa familiar fundada por dois sócios médicos, um cardiologista – José Augusto Soares Barreto – e um pneumologista – Dietrich Wilhelm Todt –, cunhados e companheiros, ambos também professores da Escola de Medicina da Universidade Federal de Sergipe. Mas, nos últimos 15 anos, quem está à frente dos negócios é Paulo Azevedo Barreto, um dos herdeiros.

Filho de José Augusto Soares Barreto, o superintendente e CEO da Clínica e Hospital São Lucas não é médico. Ainda garoto, viu o negócio da família dar os primeiros passos, mas seu sonho mesmo, desde moleque, era ser engenheiro. Formado como Engenheiro Eletrônico, com especialização em Informática, estudou em Salvador (BA), iniciou carreira profissional em São Paulo e concluiu seus estudos avançados na Alemanha. Foram ao todo 15 anos longe da família e da cidade natal, Aracaju (SE).

Esse é o ponto de encontro entre a

história de Paulo Barreto e da Clínica e Hospital São Lucas. Enquanto estudava informática na Alemanha, paralelamente, em Aracaju, capital sergipana, o hospital da família investia em informatização de maneira mais forte, inclusive com a aquisição de um sistema específico de uma das maiores empresas de software para hospitais do Brasil. O hospital avançava profissionalmente na administração de seus dados.

Quando, depois de 15 anos, retornou à cidade natal para morar perto da família, já casado, Paulo Barreto recebeu do pai um convite para

trabalhar no hospital. “Não era nada de diretoria, de cargo executivo, era para atuar na área de informática e qualidade. Eu tinha acabado de fazer um curso de Gestão da Qualidade Total e aceitei o lugar que exatamente me dava conforto. Dessa forma, acompanhei os caminhos que o hospital vinha tomando no avanço de sua gestão. Comecei gerenciando o CPD e um grupo que trabalhava com qualidade de processos, até me ocupar do desenvolvimento do novo software responsável pela administração”, relata Paulo Barreto. Na verdade, foi montada uma empresa com os profissionais do CPD para desenvolver esse novo sistema, já que a empresa anterior não deu sequência.



*Clínica, Hospital, Instituto São Lucas: preocupação diferenciada com a qualidade assistencial, bons médicos, equipe de enfermagem capacitada, insumos e equipamentos de qualidade*



“Tentando cruzar a história da minha vida com a história do hospital, me lembro, quando fazia Engenharia Eletrônica, de que era fascinado pelos equipamentos médicos, do quanto de eletrônica tinha ali embutido, mas apenas do ponto de vista técnico. Nessa época, eu fazia estágio na Siemens, em Salvador. Depois, fui estudar informática na Alemanha, com foco mais apurado em computação gráfica, movido pelo meu interesse por equipamentos”.

**PAULO BARRETO**  
CEO

A rotina e os problemas do hospital foram envolvendo e revelando um Paulo Barreto cada vez mais “administrador”, com um leque maior de funções e responsabilidades. Foi uma crise de negociação com convênios que provocou uma mudança de paradigma e o entendimento do que gostava e precisava fazer: cuidar da gestão de forma profissionalizada. Paralelamente a isso, corroborava para tal decisão o fato de que a engenharia, apesar de dar-lhe instrumento e conhecimento necessários, mostrava-se insuficiente diante de uma nova demanda mais abrangente e real: incontestavelmente, o hospital também era seu por direito, e era preciso ir mais fundo, “colocar a mão na massa”.

“Foram implantadas as primeiras práticas, os primeiros ensaios de gestão, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico, mas num modelo nosso, do nosso jeito, sem comparar com outros modelos de organização”. Dessa forma, Paulo Barreto discorre sobre como era “custoso”, àquela época, reunir e planejar o ano seguinte.

### Um pouco da história – primeiro, uma clínica; depois, um hospital

A Clínica São Lucas abriu suas portas nos idos de 1969, e a primeira etapa do Hospital São Lucas foi concluída no final da década de 1970. Os dois fundadores eram médicos – clínicos e professores

*O governador Lourival Baptista participou da solenidade de inauguração do Hospital São Lucas*



–muito bem avaliados e reconhecidos na cidade. Eles montaram a clínica como uma extensão e um avanço para além dos seus próprios consultórios, e trouxeram equipes associadas para diagnósticos (cardiologia, radiologia, laboratório de análises clínicas, dentre outras). “Meu pai e meu tio criaram no princípio o que até hoje fazemos mui-



*No começo da história: Clínica São Lucas abriu suas portas em 1969*

to bem, as parcerias, que são, na verdade, o grande fundamento do PAEX, Parceiros para a Excelência. A história registra vários contatos de pessoas que procuraram os dois sócios para oferecer serviços

distintos, inclusive as esposas dos sócios. Maria da Conceição Azevedo Barreto – mais conhecida como Ceíça, esposa de José Augusto Barreto – ficou responsável pela parte de hotelaria; e Eunice Azevedo Todt – carinhosamente chamada de Nicinha, irmã da Ceíça e esposa de Dietrich Todt – é nutricionista e ocupou-se dessa área. “Nesse rolo, cada um fazia o que sabia e podia”, acrescenta Paulo Barreto.

Não demorou muito para que a demanda por profissionalização de processos e pessoas emergisse como algo fundamental e inadiável. Surgiram novos desafios e a necessidade de contratação de profissionais de fora com especialidades. Ficava cada vez mais claro para os dois sócios que “negócio é negócio, família é família, e tudo deveria ser reinvestido no negócio”. Rigidez e ordenação fizeram com que surgissem, ainda que de forma rudimentar, os primeiros princípios de Governança Corporativa. Algumas empresas de consultoria foram contratadas para orientar questões pontuais, e um dos sócios, o pai de Paulo Barreto, começou a estudar administração por conta própria, para entender e melhor ajudar no processo de gestão do Hospital.

O princípio sempre foi o da preocupação diferenciada em relação à qualidade assistencial, procurando atrair bons médicos, equipe de enfermagem capacitada e insumos e equipamentos de qualidade. Os destaques são as áreas de cardiologia, neurologia, vascular, geriatria e cirurgias complexas, dentre elas, a cardíaca, a bariátrica e os procedimentos endovasculares em hemodi-



*João Miguel, João Todt, Ângela, Dietrich Todt, Eunice, Maurício, Ana Luiza e Sérgio*



*Evento Social, Clínica São Lucas: equipes associadas para diagnósticos (cardiologia, radiologia, laboratório de análises clínicas e outras)*

novos, diferenciados e especializados”, explica. Dessa forma, nasceu a Clínica São Lucas, que, depois, evoluiu para o hospital. O Hospital São Lucas só pôde ser viabilizado a partir de um financiamento da Caixa Econômica Federal, que abriu uma linha de crédito especial para hospitais e escolas. Os

dois sócios, motivados pelo crescimento da clínica e pressionados por amigos e profissionais, embarcaram com a “cara e a coragem”, com famílias e posses, no desafio de construir o Hospital São Lucas. Os primeiros tempos foram difíceis e boa parte dos membros de ambas as famílias ocupou cargos e funções

nâmica. São muitos os exames diagnósticos, servindo aos pacientes tanto internos como ambulatoriais.

A missão de ensinar e pesquisar também é prioridade. A Fundação São Lucas (FSL) foi criada de forma independente do hospital e administra uma creche aberta à comunidade e uma escola de cursos técnicos para a saúde, considerada a melhor na

**“Nossa parceria é salutar. É como meu tio definiu e eu concordo com ele. Quando a gente compara a Fundação Dom Cabral com outras, a gente vê que eles conseguem resultados expressivos sem perder a humanidade, que é o que valorizamos aqui no hospital. Os professores têm conhecimento profundo e a relação interpessoal é espetacular. Quando a parceria é feita por pessoas, o resultado só pode vir a partir de pessoas também”.**

**PAULO BARRETO**  
CEO

área, além de participar ativamente de diversos estudos multicêntricos, nacionais e internacionais, a partir do Centro de Ensino e Pesquisa.

## Aliança para o desenvolvimento

A parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) nasceu de um puro acaso, chancelada por Paulo Barreto, que, dois anos depois, assumiu oficialmente a Superintendência como CEO do hospital.

O ano era 2003 e um parente próximo contou a Paulo Barreto sobre um evento que aconteceria no Banco do Nordeste no dia seguinte, cujo tema e propósito poderiam ser úteis para a realidade que o hospital enfrentava no momento.

Tratava-se de uma apresentação da Fundação Dom Cabral sobre o lançamento do programa Parceiros para Excelência, o PAEX, em Aracaju, que já estava há três anos consolidado em Fortaleza. “Naquele momento, eu estava exatamente nessa fronteira, iniciando meu trabalho de gestão do hospital. Já era assistente do meu pai, já gostava da área, já participava das reuniões de diretoria. E, aí, eu resolvo sozinho, naquela hora, que o São Lucas iria entrar para o PAEX”.

Antes que outro hospital pudesse se interessar pela parceria, o “martelo foi batido ali mesmo”, acrescenta Paulo Barreto, que ainda conta que soube do trabalho realizado pela FDC apenas três meses antes durante uma conversa descontraída e informal com um amigo em um evento social. O relato do amigo não foi esquecido.

A parceria foi selada sem hesitar.

A princípio, o PAEX foi idealizado para ser cumprido em um ciclo de três anos. Mas, na prática, não foi assim que se deu. Logo de cara, Paulo Barreto percebeu que o programa era bem mais profundo, que não se limitava a uma consultoria e a “dar o peixe pronto”. Ficou claro que era preciso aprender a construir a prática a partir da teoria, com as prioridades e especificidades inerentes ao hospital, do seu jeito próprio. Desse ano em diante, tudo que havia sido feito no modelo anterior começou a ser aplicado no modelo correto, espelhado no PAEX.

Em 2004, já em pleno funcionamento da parceria, o hospital colocou como meta primeira obter as Acreditações Hospitalares, que são processos que qualificam hospitais a partir de padrões nacionais e internacionais (como a ISO 9000), em que participam hospitais do mundo todo. O resultado foi a Acreditação Canadense, a QMENTUM Diamond (a mais antiga certificação do mundo), e, na nacional, no nível máximo, a ONA III. Paulo Barreto assegura que essas conquistas só foram possíveis a partir da construção do primeiro programa robusto de Planejamento Estratégico via PAEX, que possibilitou a qualificação do hospital para obter as Acreditações.

## Separação entre propriedade e gestão

Em 2005, Paulo Barreto assume de vez a Superintendência, tornando-se, de fato e de direito, um executivo, o CEO do hospital. Em

seu modo de entender, era preciso que houvesse uma separação entre gestão e propriedade, e profissionalizar ainda mais todos os setores. Por meio do trabalho da FDC, institui-se o Conselho de Administração, formado também por sócios (um modelo de Governança diferente do que precariamente existia), com conselheiro independente, efetivado quatro anos depois. Na análise do CEO, o pai teve uma percepção fundamental ao “passar o bastão” e criar o Conselho de Administração, para que não houvesse perda da continuidade estratégica e societária, e tornando-se o primeiro presidente.

Resultados, dificuldades e planejamentos passaram a circular melhor e a aproximar todos os membros do Conselho e os sócios em uma administração mais transparente e inclusiva. “De lá pra cá, a gente vem aperfeiçoando, ressignificando o próprio PAEX. Para se ter uma ideia, em 2011, conseguimos fazer um planejamento de nove anos, de 2012 a 2020”, conta entusiasmado o CEO.

*Clínica e Hospital São Lucas: referência no Nordeste, avaliado pela Associação Nacional de Hospitais Privados*

## Resultados, mudanças, reflexões

Metodologia de gestão de resultados, discussão estruturada representada nas AGM, gestores na mesma sintonia e nível de informação, ambiente colaborativo, comunicação mais clara. Esses foram os primeiros itens elencados por Paulo Barreto

quando perguntado sobre resultados incorporados com o PAEX.

“Outro impacto bacana é o processo mesmo. É uma jornada que tirou a gente daquela ideia do ‘vamos comprar pronto’, da receita que vem de fora. A mudança trouxe nossa autoestima. Nós melhoramos como gestores em termos de conheci-

**“Com a mentalidade de engenheiro e informático, antenado em resultados e medições, eu achei legal eles apresentaram o programa e suas consequências, como a gestão de resultados e os compartilhamentos. Eles relataram exemplos de empresas participantes que terminaram obtendo os melhores resultados históricos, aplicando a metodologia e a disciplina do PAEX. Eu fiquei fascinado e pensei: é tudo de que eu preciso nesse momento para a minha gestão. Hoje, não tenho dúvida de que eles cumpriram a promessa. Foi uma mudança da água para o vinho”.**

**PAULO BARRETO**  
CEO



mento. Nós evoluímos. Resolvemos novos problemas com as ferramentas que aprendemos”, revela Paulo Barreto, visivelmente convicto das mudanças operadas.

Estruturar o pensamento de maneira clara – planejando corretamente e compartilhando com toda a equipe – foi, de longe, a mudança mais relevante, segundo Barreto, acompanhada da boa gestão de pessoas, que é fundamental. A Clínica e Hospital São Lucas está caminhando conforme o que foi pensado, preparado e sonhado há anos. Mudou-se o patamar, a visão interna e externa do mercado, e a FDC ainda continua trazendo novos conteúdos.

Em 2018, completam 16 anos de PAEX, mas, à medida que o tempo foi passando, CEO e conselheiros começaram a repensar o programa. “Em um momento, esgota-se o ciclo básico. Atingimos um novo nível de maturidade. Profissionais já haviam sido treinados; alguns, fizeram especializações; agora, era preciso repensar a nossa atuação, ressignificar o PAEX. Passamos para novas etapas. Deixamos de cumprir a rotina básica, incluímos outras e mudamos os processos para que eles se adaptassem à nossa realidade. O Conselho também começou a andar e a evoluir”, definiu Paulo Barreto.

Processos e fases foram se reorganizando e os resultados mudando para melhor. A própria FDC começou a provocar e propor novos desafios. As Avaliações Gerenciais Mensais (AGM) continuam a acontecer com orientações, e equipes de profissionais e gestores do hospital participam do Programa de De-

envolvimento de Dirigentes (PDD).

“Acho que o próprio PAEX está repensando o PAEX, para introduzir novos conteúdos e entender o que deve ser feito com as empresas que amadureceram gerencialmente. E somos uma dessas. Estamos juntos com a FDC para pensar novos caminhos. Agora, é hora de um trabalho mais customizado, e eles têm feito isso conosco. Nossa parceria com a Fundação Dom Cabral, hoje, inclusive nos fóruns de saúde, é uma das mais longevas entre empresas de médio porte”, conclui.

**Fica a gratidão a todos os conselheiros, diretores e equipe em geral, por ter sido provocado a nunca deixar de lado o que nos trouxe até aqui, a essência da obra e sua missão.”**

**PAULO BARRETO**  
CEO

Quanto ao crescimento em números, pela avaliação de resultados, o CEO declara que a melhoria foi significativa em todos os parâmetros, assim como a capacidade de agir rapidamente diante de resultados ruins. O crescimento se deu tanto em faturamento quanto em rentabilidade. “Nosso resultado econômico-financeiro é decente”, resume Paulo Barreto, que ainda acrescenta que a imagem do

hospital foi trabalhada com inteligência e foco, e o que antes era feito de forma intuitiva passou a ser feito com proatividade e gerenciamento.

“O PAEX acabou levando a gente a um novo patamar nesse mercado. Hoje, somos um hospital de referência no Nordeste, avaliado muito bem pela Associação Nacional de Hospitais Privados do país, do qual sou conselheiro pelo Nordeste. O reconhecimento interno e, também de fora, é muito grande, e isso não é fruto só da vontade, tem que ter metodologia, tem que ter gestão moderna e organizada, atingir resultados, ser auditado”, destaca.

Segundo ele, planejar a longo prazo é estar à frente, pensando no futuro. São suas palavras literais. “Estamos preparados para o futuro. Queremos crescer e perenizar com uma equipe profissionalizada, consolidados no nosso mercado, com capacidade de replicar a gestão em unidades futuras se for o caso, e ter da sociedade e do nosso público interno o reconhecimento pelo atendimento de excelência que prestamos”.

Paulo Barreto lembra, para concluir, que esse caminho só foi possível, e continua sendo, graças ao que foi plantado lá atrás pelo seu pai e seu tio no início da clínica. A preocupação sempre foi a do cuidado com o paciente em primeiro lugar. Essa lição foi aprendida pelos irmãos e primos, a maioria dedicados à área da saúde. Do ponto de vista prático, ter como conselheiros no Conselho de Administração sócios que eram médicos fez e faz toda a diferença para um executivo de hospital que é engenheiro. ✕

Grupo Gazin: crescimento contínuo e abertura crescente de novas unidades de negócios



## POR QUE A GAZIN DÁ CERTO?

“Colocamos nossa gestão em prática de forma simples e oferecemos condições às pessoas para que elas se sintam encorajadas a tomar decisões. Dessa forma, grande parte tem sido assertiva. Compartilhamos responsabilidades e estamos preparados para assumir juntos acertos e erros, o que tem nos trazido resultados muito positivos. Quando se tem o respaldo do líder, o colaborador mostra confiança e segurança psicológica para atuar na sua melhor performance”.

**N**ão se engane, esse relato está longe de ser uma receita de bolo. Trata-se de uma cultura empresarial sólida, construída ao longo de mais de 50 anos, e que sustenta, na prática, a Filosofia e a Política de Gestão de Pessoas enraizadas na metodologia do Grupo Gazin. Para algumas empresas de médio e grande portes, essa visão pode soar controversa ou na contramão dos resultados, fa-



turamentos e lucros, tão valorizados pelo modelo capitalista.

A verdade é que não existe uma fórmula pronta para o sucesso empresarial, mas Osmar Della Valentina, Presidente Executivo do Grupo Gazin, autor da citação acima, aposta primeiro em seu “time” antes de qualquer crescimento numérico. Ao longo da conversa, as palavras “equipe” e “time” foram repetidas várias vezes, e não resta dúvida de que, se existe uma receita infalível, ela vem da valorização soberana das pessoas que trabalham na empresa. “O cliente externo orienta a nossa missão, mas é o cliente interno que movimenta a nossa paixão”, relata orgulhoso o presidente, que considera como cliente interno as pessoas que trabalham na empresa. Seu maior patrimônio é o capital humano.

A Filosofia de Gestão da Gazin, encabeçada por Osmar Della Valentina – a mesma com a qual ele pretende preparar seu sucessor –, tem suas peculiaridades e seu ineditismo quando pensada estrategicamente e colocada em prática: a empresa tem que ser leve e as decisões divididas, compartilhadas, diluídas entre os líderes e suas equipes. Devem ser dados autonomia e

preparo técnico ao profissional, e descentralizadas tarefas e responsabilidades, cabendo ao líder a monitoração dos processos e a gestão para os resultados. “Cada um assume seu papel de execução, mas nós não deixamos a responsabilidade apenas na mão do colaborador”, acrescenta o presidente executivo. Sejam bons ou ruins, assumimos os desafios juntos.

Osmar Della Valentina relata que trabalha assim com o “primeiro es-

calão”, sob seu comando, e cobra dos líderes abaixo que repliquem a mesma metodologia. “Um dos fundamentos para que a empresa fique mais suave no dia a dia é descentralizar as tarefas e responsabilidades o máximo possível. O que é mais simples e prazeroso eu deixo para as pessoas que irão se empenhar e produzir com gosto, e o que é de maior sacrifício, digamos assim, eu faço”.

**“A gente dá autonomia. Se a pessoa errar e a gente cobrar inadequadamente, ela perde sua autoconfiança e não faz mais por medo de errar, ficando desmotivada e insegura, o que não é bom para o negócio, nem para a pessoa. Então, damos autonomia. Se a pessoa acerta, o mérito é dela; se erra, eu assumo junto e fazemos de novo. Erros e fracassos são difíceis de se admitir e o líder está mais bem preparado para assumi-los.”**

**OSMAR DELLA VALENTINA**  
Presidente Executivo do Grupo Gazin

E por que isso? Em sua lógica particularmente interessante, o presidente explica que, quanto mais se divide responsabilidades em todos os níveis, mais a empresa se torna leve, e mais encorajado a tomar novas decisões e mais confiante para o desempenho da próxima tarefa o profissional com quem a responsabilidade (de um erro especialmente) foi dividida e compartilhada se sentirá. Em seu entendimento, esse respaldo traz produção, motivação e inovação.

### O que significa a Gazin?

Em 1966, significava uma modesta loja de móveis, material de constru-

ção e "secos e molhados" no noroeste do Paraná, em uma pequena cidade de nome imponente: Douradina, localizada a 630 quilômetros da capital Curitiba. Em 2018, significa Atacado, Varejo (móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, informática e telefonia), Complexos Industriais (colchões e estofados), Serviços, Financeira, Seguradora e Postos de Combustível. Mas os quatro pilares mais importantes em atuação e presença de mercado são: Varejo, Atacado, Serviços e Indústria, que representam 96% do negócio.

A atuação da Gazin no mercado é agressiva, robusta e tem ramificações que hoje deixaria orgulhoso o velho Alfredo Gazin, já falecido,

pai de Mário Gazin (e de outros quatro filhos), quem, aos 16 anos, trabalhando em uma loja que sofria com a forte crise financeira que abatia o setor e todo o país, soube da decisão do proprietário em vender o estabelecimento. Ele, então, aliou-se ao pai na aposta de transformar crise em oportunidade de negócio para a família. De forma premonitória, antevendo que o investimento poderia resultar em um empreendimento de sucesso promissor, venderam o jipe e parte da chácara onde moravam em troca da pequena loja.

Se foi uma visão de futuro? A história, com mais de 50 anos, atesta com louvor. Mas exigiu muito trabalho árduo e dedicação integral.



**“Nesse período, o Mário percebeu que um dia precisaria fazer seu sucessor. Por volta de 2007, ele me perguntou se eu teria disposição para me preparar para assumir a presidência alguns anos mais tarde. Eu disse que sim no susto, porque era a palavra mais curta e mais fácil para agradá-lo”.**

**OSMAR DELLA VALENTINA**  
*Presidente Executivo do Grupo Gazin*

Os números dão a dimensão exata do que se transformou a aposta em 1966 no presente de sucesso, em 2018:

**8mil pessoas:**

entre lojas, fábricas, CDs, serviços, administrativo e outros;

**259 lojas próprias**

nos Estados do Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre, Amazonas, Pará, Tocantins e Goiás.

**5 complexos industriais**

nos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Bahia.

### Desde 2014, um CEO que não carrega o sobrenome Gazin

Mário Gazin nunca se distanciou do empreendimento da família e, de todos os filhos do senhor Alfredo, foi o mais presente, à frente das estratégias e no comando das decisões gerenciais. No início, eram apenas ele e o pai, logo depois, juntaram-se os três irmãos Gazin e o cunhado. Mário, Antônio, Jair, Rubens e o cunhado João José

da Silva são os cinco sócios. Atualmente, eles ocupam cargos nas diretorias Operacional, Expansão e Construção, Fazendas e Agronegócio, e Financeira.

Em 2014, Mário Gazin deixou a Presidência Executiva do Grupo Gazin para dar lugar a Osmar Della Valentina e assumiu a Presidência do Conselho Administrativo. Em 2017, ele passou a presidir o Conselho de Família. A empresa está estruturada nesses dois Conselhos. O Conse-

lho Administrativo é composto por dois sócios, três conselheiros externos e dois colaboradores. O Conselho de Família apoia-se nos cinco “troncos familiares”, ou seja, nas famílias dos cinco sócios.

Quanto à Osmar Della Valentina, o relato dá conta de que ele chegou para morar em Douradina (PR) em 1990. Logo, foi trabalhar como gerente de banco. Mário Gazin era o maior cliente da agência àquela época. Dos contatos frequentes entre o gerente e o cliente, nasceu



Equipe Gazin: um verdadeiro time

uma espontânea e promissora amizade, uma relação de confiança e respeito. A convite de Mário Gazin, Osmar Della Valentina entrou para a Gazin em 1996 para ocupar o cargo de Gerente do Atacado, onde trabalhou por 14 anos, criando um forte modelo de gestão para um setor abalado naquele momento.

**“Nesse período, o Mário percebeu que um dia precisaria fazer seu sucessor. Por volta de 2007, ele me perguntou se eu teria disposição para me preparar para assumir a presidência alguns anos mais tarde. Eu disse que sim no susto, porque era a palavra mais curta e mais fácil para agradá-lo”.**

**OSMAR DELLA VALENTINA**  
*Presidente Executivo do Grupo Gazin*

Não demorou para que se iniciasse o longo processo de preparação profissional, com cursos em profundidade, principalmente sobre Gestão de Empresas Familiares. Em 2011, Osmar Della Valentina foi promovido ao cargo de Diretor



Comercial de todos os negócios do grupo, o que serviu de base para assumir o posto máximo que viria a seguir. No ano de 2014, devidamente capacitado e trazendo consigo o respeito, a confiança e a aprovação da família Gazin, ele passou a ocupar a cadeira da Presidência Executiva.

Mário Gazin auxiliou o amigo e gestor durante todo o período de mudanças e aprendizado, na fase de adaptação às novas funções e responsabilidades. Aos poucos, entre-

*Profissionais Gazin: decisões divididas, compartilhadas entre líderes e equipes*

tanto, ele foi se afastando para assumir a Presidência do Conselho de Administração, sem nunca deixar de apoiar o mais novo CEO nas ações e decisões estratégicas da empresa. Na verdade, o consenso em torno da indicação de Osmar Della Valentina encontra respaldo nos demais sócios. “Se não fosse a boa vontade dos sócios em confiar na minha habilidade e capacidade empreende-



*Escritórios: produção e motivação*

dora, não funcionaria. O Mário fez a parte dele de construir a empresa e de me ajudar no período de preparação. Todos viram que o modelo de negócio implantado nos 14 anos em que atuei como Gerente do Atacado e, depois, como Diretor Comercial, deu muito certo. Crescemos e ganhamos dinheiro”, complementa o presidente empossado.

A escolha de um executivo que não carrega o sobrenome Gazin representa a aposta em quem sempre se dedicou em fazer o melhor pela empresa desde 1996. O fiel da balança foi a comprovação do preparo profissional e a isenção em torno do nome de Osmar Della Valentina.

### A história no DNA da Gazin: disciplina e concentração

A história da Gazin é marcada pelo crescimento contínuo e pela abertura de novas unidades de negócios. Sempre com muito esforço e determinação, e com o objetivo de empregar mais pessoas, novas inaugurações e contratações aconteceram em ritmo crescente.

Em 2000, era chegada a hora de alinhar disciplina e concentração para sedimentar o novo setor, o Atacado. A empresa passou a atender lojas de pequeno e médio portes em todo o país. Como Atacado no mercado em que atua, a Gazin já é a maior do Brasil e uma das maiores da América Latina.

Em 2003, tivemos três novos desafios: foi lançado o Consórcio Nacional Gazin; aberta a segunda



fábrica, em Vilhena, na região Leste de Rondônia; e lançada mais uma filial, também no mesmo Estado, na cidade de São Miguel do Guaporé, localizada a mais de 450 quilômetros da capital Porto Velho.

Em 2006, foi a vez de Humaitá, ao Sul do Estado do Amazonas, ter sua primeira loja. A expansão pelo território brasileiro não acaba aí. No ano de 2007, a Gazin abriu a terceira

*Grupo Gazin: Varejo, Atacado, Serviços e Indústria*

fábrica no país, em Candelária, no Rio Grande do Sul, uma referência nacional em tecnologia. Em 2010, teve a inauguração da quarta fábrica de colchões, em Feira de Santana, na Bahia; e da quinta unidade, em Jaciara, no Mato Grosso.

**“Eu penso que a família concluiu que eu estava preparado, dedicado e disposto a investir esforço pessoal e profissional para fazer a máquina funcionar. O Mário estava mais preocupado com o crescimento, com a sobrevivência e com a longevidade da empresa do que com o fato de ter que cumprir um protocolo de colocar na presidência um executivo apenas porque é sócio e irmão. Ele enxergou em mim preparo e competência”.**

**OSMAR DELLA VALENTINA**  
*Presidente Executivo do Grupo Gazin*

Em 2011, o Varejo da Gazin chegou ao Pará. A nova filial foi inaugurada na cidade de Novo Progresso, no Sudoeste do Estado. No mesmo ano, a Gazin Colchões inaugurou, em Douradina (PR), a maior indústria de molas da América Latina.

Em 2016, já sob o comando de Osmar Della Valentina na Presidência Executiva, a Gazin inaugurou um Centro de Distribuição e uma loja na cidade de Ipameri, e mais cinco outras lojas no Sul de Goiás. Em janeiro de 2017, o Varejo chegou a Gurupi, Sul de Tocantins (TO).

### Parceria com a Fundação Dom Cabral: reposicionamento de gestão

“Não existem processos que não possam ser melhorados. As mudanças trazem inovações”. Com essas palavras, Osmar Della Valentina aponta para o início da parceria entre a Gazin e a Fundação Dom Cabral (FDC).

Do início da gestão do atual CEO até 2017, os números consolidados

do crescimento da Gazin revelam algo em torno de 37%. “Mas esse crescimento não se deve apenas à minha gestão, é resultado de um trabalho conjunto do nosso time”, pontua o CEO.

Ainda antes desse expressivo crescimento dos últimos anos, mais especificamente em 2008, um assessor de Mário Gazin (à época, presidente da empresa) e Osmar Della Valentina participaram de um evento nos EUA para 23 executivos do Brasil, em uma imersão de aproximadamente 15 dias, e tiveram a oportunidade de conhecer o trabalho da Fundação Dom Cabral por meio de uma palestra. O tema do evento era “Desafios do crescimento para a próxima década”. Impressionados com as novidades e informações, ambos retornaram ao Brasil trazendo a perspectiva da parceria com a FDC.

Após negociações e acordos internos, a “solução PAEX” foi dada pela própria FDC como uma metodologia para atender a algumas demandas da Gazin. O programa não foi adquirido em sua totalidade, mas de for-

ma personalizada, com o objetivo de cercar pontualmente questões que precisavam ser melhor formalizadas.

Em oito anos, o PAEX cumpriu quatro Monitorias e todo o pacote das AGM – Reuniões Mensais de Acompanhamento de Resultados –, o que acontece até os dias de hoje formalmente nas datas marcadas. Por sugestão da empresa, participaram do processo de Planejamento Empresarial 50 líderes, divididos em cinco grupos, até que, ao final, foi formalizado o primeiro Planejamento Estratégico Profissional da Gazin.

A Diretoria e a Gerência de Desenvolvimento Humano deram sequência à disseminação do conhecimento gerado. Esse trabalho de costura interna foi difundido em todos os níveis, do executivo ao operacional. A Filosofia e a Política de Gestão de Pessoas aplicadas na Gazin, com acesso aberto e transparente ao conhecimento, garantiu o sucesso e a perenidade do conteúdo do programa.

*Reuniões constantes de alinhamento*



**“Em termos de aquisição de conhecimento, houve bom domínio de distribuição, o que se deve ao trabalho realizado pelo RH, que contribuiu para que esse conhecimento não se dispersasse, que fosse aplicado nos departamentos e levado adiante. Houve um cabeamento interno, sem o qual o PAEX não teria alcançado suas metas”.**

**OSMAR DELLA VALENTINA**  
*Presidente Executivo do Grupo Gazin*



A partir dessa conquista, ficou claro que a Gazin passaria a trabalhar com mais organização, analisando de maneira mais formal e profissional as diretrizes do negócio. Os ensinamentos trazidos pelo PAEX transformaram em prática os princípios de gestão antes aplicados por Osmar Della Valentina e seu time, mas que, combinados, resultaram em um reposicionamento de gestão.

“Quando assumi, o PAEX me ajudou muito, porque eu pegava meus princípios de gestão, discutia com os líderes e combinava nossas ideias com a metodologia do PAEX. Nós utilizamos a estrutura do PAEX para validar nossa

prática e passamos a cobrar de forma mais incisiva e disciplinar. Aprendemos a juntar as informações que estavam soltas em um painel único e, com isso, todos adquirimos uma visão global da empresa. As áreas passaram a trabalhar entrelaçadas”, define o CEO.

### Premiação e reconhecimento

Há vários anos, de acordo com o Instituto Great Place to Work, a Gazin é reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, além de ter ganhado outros inúmeros títulos e prêmios nacionais e internacionais. Um exemplo mais recente foi em 2018, quando a empresa conquistou, pelo segundo ano consecutivo, no ranking latino-americano de empresas acima de 500 colaboradores, a 10ª posição entre as 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina.

Avaliada no meio empresarial pelas boas práticas de Gestão de Pessoas, a Gazin levou ouro em seis das oito edições do ranking na categoria Grandes Empresas. Cerca de 90% dos cargos mais altos são ocupados por colaboradores que começaram desde cedo e prepararam-se para assumir lideranças. ✕



# PENSAR DIFERENTE É FAZER DIFERENTE

“Santo de Casa não faz milagre. Por mais que a gente saiba dos resultados e o que tem que ser feito, é preciso alguém de fora para pontuar, ordenar e incomodar para dar um passo a mais. É assim que a gente enxerga o trabalho importantíssimo que a Fundação Dom Cabral faz até hoje na Mācron”.

O título acima é literal e fruto de uma das expressões ditas por Felipe Salles, Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico da empresa Mācron Indústria Gráfica, quando perguntado sobre o impacto que o programa Parceiros para a Excelência (PAEX), desenvolvido pela Fundação Dom Cabral (FDC), trouxe como legado à empresa da família. “O PAEX faz você pensar diferente e, com isso, alcançar novos resulta-

*Mācron Indústria Gráfica:  
referência na produção de  
embalagens de alta qualidade*



dos. Estimula a ordenação do futuro. Foi assim com a Mãcron desde que conhecemos e participamos do programa”, analisa Felipe Salles.

O programa desenvolvido dentro da Mãcron era para ser realizado dentro de um prazo médio de três anos, para atingir os objetivos, estruturar as propostas, delinear o Planejamento Estratégico, qualificar os profissionais e definir as monitorias. Mas não foi assim, ou não foi nesse tempo. “Depois de três anos, nós dissemos: ‘A gente quer continuar’. E continuamos anualmente a fazer o que é preciso. A inquietação dos profissionais da FDC gera valor para a nossa empresa”, constata o gerente de Marketing e Planejamento Estratégico da empresa parceira e igualmente inquieta.

Atualmente, o trabalho constante de monitoria traz a perenidade da fórmula de sucesso que a Mãcron



Equipe Mãcron na década de 70

persegue: ser a número um no mercado em que atua e ofertar soluções inteligentes em embalagens, com modernos maquinários e equipamentos de tecnologia avançada, o que resulta em produtos de altíssima qualidade.

Prêmios, certificações, presenças nas principais feiras gráficas nacionais e internacionais, e expansões e atualizações do parque gráfico têm sido uma constante desde os anos 2000. Em 2011, houve um fato marcante: concretizou-se a parceria internacional com a empresa alemã Gradient System Integration, tornando a Mãcron a representante oficial da Pixel Proof na América do Sul – um software de otimização do processo de inspeção digital inovador no mercado.

Frota Mãcron na década de 70



## História

São exatos 70 anos celebrados em 1º de março de 2018. A longa jornada na indústria gráfica, de origem familiar, começou com uma simples tipografia – a Tipografia Itaim –, que fazia impressos em geral, incluindo formulários contínuos e notas fiscais, na década de 1940, mais especificamente, no ano de 1948.

Hoje, referência na produção de embalagens, localizada em São Bernardo do Campo, na Região Metropolitana de São Paulo, a Mãcron Indústria Gráfica nasceu com esse nome pouco tempo depois e pelas mãos do empresário Antônio Ferreira e seu filho Aurélio Ferreira.

A história dessa sólida empresa atravessa décadas. Da terceira geração, estão Antônio Fernando Salles Ferreira, Diretor de Operações, e Maria Cecília Salles Ferreira Mendonça Cortez, Diretora Administrativa Financeira (ambos, filhos de Aurélio), respectivamente, pai e tia de Felipe Salles Ferreira. Desde

2009, Felipe é Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico, representando, portanto, a quarta geração em exercício.

Na década de 1960, a Mãcron ramificou suas atividades e passou a produzir algumas embalagens para poucos clientes específicos, como a Kopenhagen, a Phebo e a Phytoervas. Mas foi na década de 1980 que a empresa se concentrou, de fato, na produção de embalagens, “sem foco específico em um segmento”, mas ainda utilizando papel cartão como matéria-prima.

O grande salto se deu entre os anos de 1990 e 2000, quando a empresa passou a se especializar no segmento farmacêutico. Desde então, essa tem sido sua principal atuação no mercado. “Entretanto, a Mãcron considera segmentos correlatos, como o mercado de cosmético, o cosmocêutico, o veterinário e o de alimentos funcionais. Todos esses mercados estão em crescimento e têm perfil de qualidade muito elevado, com sofisticados processos de controle de qualidade, que geram certificados importantes”, ressalta Felipe Salles, que afirma, uma vez mais, que a confiabilidade e o know-how, apurados por meio de constantes investimentos em inovação e tecnologia, vêm do segmento farmacêutico. O parque gráfico é moderno e eficiente. As embalagens assinadas pela Mãcron atendem às exigências e às mais diversas especificidades de cada cliente.

## A parceria

Em 2006, uma gerente de Recursos Humanos da Mãcron indicou a



“Os quatro pilares do PAEX foram fundamentais para a Mãcron. Nosso corpo de gestão, constituído por 13 profissionais, entre gerentes e diretores, esteve presente em todas as reuniões mensais desde o início do Planejamento Estratégico. Em 2019, faremos dez anos de PAEX, e todo o grupo de gestores foi além, fazendo o Programa de Desenvolvimento de Dirigente (PDD). E eu fiz também o PDDA, que é ainda mais avançado”.

**FELIPE SALLES**  
Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico



Vista panorâmica Macron  
Indústria Gráfica

ver uma cultura de acompanhamento mais próximo e sistemático”.

**“O paralelo que eu faço – por isso citei a questão da Governança Corporativa – é que o PAEX nos trouxe a importância das reuniões mensais do Conselho Administrativo e do Conselho Executivo quando selecionamos as principais pessoas responsáveis pela gestão da área e fazemos os acompanhamentos para analisar e avaliar as melhores decisões em nível estratégico”.**

**FELIPE SALLES**  
Gerente de Marketing e  
Planejamento Estratégico

A empresa, que está na quarta geração de gestores da família, é um caso atípico de Governança Corporativa. Ainda há avanços a serem feitos, mas o PAEX já contribuiu para o caso Mácron em termos de capacitação e acompanhamento. “Ainda não estamos constituídos como Governança Corporativa. A família é pequena e, hoje, tem apenas uma pessoa da quarta geração na ope-

ração, que sou eu. A Mácron é atípica nesse ponto porque não temos gerações se multiplicando nas sucessões, por isso não gerou demanda forte para avançar na questão de ter um acordo de acionistas muito bem estruturado, o contrato social foi suficiente”, explica Salles.

### Virando a chave

Antes de a Mácron estabelecer uma parceria e um relacionamento com a FDC por meio do PAEX, sua estratégia de gestão para garantir altas rentabilidades era concentrada em um único cliente, algo em torno de 30 a 40%. “Queríamos perpetuar essa forma de gestão focando em um grande cliente apenas, mas percebemos com o primeiro baque que era fundamental estruturar e dividir o faturamento. Essa foi uma das orientações dadas pelo pessoal da FDC, que nos acompanhou de perto para não gerarmos os riscos inerentes à concentração. Hoje, não

temos nenhum cliente que ultrapasse 8%. O legal de ter uma empresa de fora que nos alerta é ver que podemos alcançar novos resultados, nos reestruturar para fazer diferente, e isso o PAEX nos trouxe, a reelaboração do Planejamento Estratégico”, ressalta Felipe Salles.

Anualmente, as empresas precisam repensar seus planejamentos por um prazo de, pelo menos, cinco anos, e esse foi o grande desafio que a Mácron se colocou ao firmar parceria com a FDC. “Se continuássemos igual, a gente iria sobreviver?”. Questão em pauta para uma conclusão fundamental do próprio Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico: “O PAEX foi decisivo na profissionalização da gestão. Estamos conseguindo atingir o sucesso porque pensamos cada vez mais na atualização e qualificação da nossa equipe, e esse é o nosso diferencial. Com o acúmulo de experiência

Fundação Dom Cabral para um programa customizado, apenas para a reestruturação da área comercial, que era a demanda da época. A proposta apresentada foi aceita, e o trabalho executado com sucesso.

Esse foi o primeiro contato da Mácron com a FDC. “Desde essa época, a empresa mantinha uma relação de amor com o PAEX, era onde queríamos chegar, embora desconhecêssemos o programa”, lembra Felipe Salles, que, antes de entrar como executivo na empresa da família, trabalhou na montadora Toyota. “Em 2009, vim para a Mácron com a missão de colocar o PAEX em funcionamento. A empresa já vinha ‘namorando’ o programa, então, fecha-

mos um contrato de Consultoria de Planejamento Estratégico, com formalização de processos e produção, o que, até o momento, não tínhamos no papel de forma tão estruturada”. Felipe Salles relata com orgulho que sua entrada na empresa da família representa o marco inicial do relacionamento duradouro e o trabalho fértil de parceria entre a Mácron e a FDC.

Os pilares de sustentação previstos no PAEX foram cumpridos em sua íntegra: a Capacitação, o Planejamento Estratégico, as Avaliações Gerenciais Mensais (AGM) – que são encontros com o objetivo de identificar o desenvolvimento de ações e medir os resultados de maneira contínua – e as Monitorias.

### A Mácron e suas especificidades

Apenas para destacar dois dos muitos resultados que o PAEX trouxe para a Mácron, podem-se citar a formalização do Planejamento Estratégico, com a estruturação de uma rotina de avaliação e acompanhamento mensal dos indicadores, e a ajuda na visão de futuro.

Felipe Salles faz uma analogia para definir os rumos que a empresa tomou a partir da relação com a FDC. “É como se estivéssemos em um navio. Precisávamos saber se estávamos navegando de forma certa ou errada, tínhamos que desenvol-



A origem familiar

que temos, queremos otimizar as próximas etapas de gestão”.

De 2009 a 2012, o PAEX cumpriu os pilares propostos e, dessa data até os dias atuais, a Monitoria segue anualmente na definição de qual área ou setor deve ser melhor trabalhado. A Mäcron acredita na melhoria contínua. A empresa é estimulada constantemente a evoluir, e a FDC trouxe a mesma sintonia para o aprendizado: qual será o próximo passo, que setor precisa melhorar, onde investir e quais são os desafios. Por tudo isso, a Mäcron ocupa hoje a liderança no mercado farmacêutico de embalagens.

**“E agora, o que a gente quer mais? Vamos parar por aqui na liderança ou vamos desafiar novos mercados? Conquistar uma liderança é fácil, mas mantê-la é muito difícil. Crescer é não ficar parado”.**

**FELIPE SALLES**  
**Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico**

## Mercado nacional e futuro

A Mäcron trabalha com a realidade aumentada como parte de seu portfólio. A empresa ambiciona ampliar sua participação em outros mercados e sabe que não pode parar.

**“O que eu acho legal na Fundação Dom Cabral é que a escola não é apenas responsável pela graduação e capacitação de pessoas. Os professores sabem que avaliar tudo na prática é imprescindível. Essa junção da prática com a teoria é que traz a evolução”.**

**FELIPE SALLES**  
**Gerente de Marketing e Planejamento Estratégico**



*Mäcron Indústria Gráfica: modernos maquinários e equipamentos de avançada tecnologia*

Veterinária e Cosméticos estão na mira como ramificações seguras de segmentação.

No mercado de embalagens, sabe-se que hoje existe uma grande quantidade de indústrias gráficas, algo em torno de 20 mil CNPJ's cadastrados, o que não quer dizer que a Mäcron tenha 20 mil concorrentes. Felipe Salles explica que há que se considerar 20 empresas fortes no segmento de embalagens qualificadas como concorrentes, com o mesmo perfil de atuação em embalagens e capacidade semelhante. Outras 200 companhias são tidas como “aventureiras”. Ainda que bem pulverizadas em todo o Brasil, essas 20 empresas são concorrentes de peso. “Nós temos 25% de share

em um segmento em que estas 20 também concorrem. Isso representa uma participação importante para nós”, detalha.

São óbvios numericamente o salto considerável e o tamanho que a Mäcron tem hoje se comparados a 2009, quando se deu a parceria com a FDC. Os resultados são positivos, embora as margens de lucro sejam apertadas, de acordo com as flutuações temporais do mercado. Felipe Salles relata que o faturamento foi de 50 milhões de reais em 2009, para uma projeção superior a 100 milhões em 2018. Qualitativamente, o destaque vai para a capacitação do grupo de gestores, com uma diretoria mais profissionalizada, além de gerentes e coordenadores. ✕



# COMO VOCÊ OLHA PARA O SEU NEGÓCIO?

A MXT Holding, pioneira e líder no país em soluções de rastreamento, responde.

**G**ustavo Horta Travassos é um executivo que, indiscutivelmente, combina com a especificidade do seu negócio. São claras a sintonia e a aderência entre o profissional e seu objeto de trabalho. Nasceram um para o outro: o sócio fundador – que discorre em altíssima voltagem – e sua empresa – que se vale de altíssima tecnologia. Eles falam a mesma língua e têm a mesma cara: a do arrojo, da inovação e da modernidade.



*MXT Holding: arrojo, modernidade e inovação*

O grupo MXT Holding é mineiro, com sede industrial em Betim, de capital 100% nacional e líder no Brasil na fabricação e comercialização de equipamentos para rastreamento. As empresas que fazem parte do grupo foram fundadas por Gustavo Travassos e atuam na manufatura de equipamen-

tos eletroeletrônicos destinados ao rastreamento veicular, à automação e à segurança patrimonial (hardware e software).

A Maxtrack, primeira empresa do grupo, nascida em 1999, é líder em tecnologia de rastreamento no Brasil há quase 20 anos. Seu por-

tfólio é diversificado e moderno. Não demorou muito para ela ganhar notoriedade, por desafiar limites e por suas inovações em desenvolvimento de produtos e logística com

alto valor agregado, inclusive para o mercado internacional.

Vem da Maxtrack a produção de aparelhos eletrônicos, principalmente rastreadores de veículos. Durante dez anos, essa foi sua atividade principal. Ao longo do tempo, ela começou a se verticalizar, fazendo, por exemplo, a manufatura e a montagem dos equipamentos, antes realizadas por terceiros. “Com o tempo, criamos mais empresas fora do Brasil para operar a engenharia de produtos e a logística. Assim, nasceu a ideia de criar a MXT Holding, com o objetivo de administrar os recursos vindos das diferentes empresas dessa cadeia de negócios voltada para o desenvolvimento de produtos eletrônicos fabricados no Brasil”, esclarece o Sócio Fundador, Gustavo Travassos.

Portanto, quando se criou a MXT Holding, em 2008, existiam empresas constituídas dentro e fora do país. A Holding é a controladora do principal negócio, a Maxtrack, que faz a manufatura de produtos eletrônicos. Em 2013, criou-se a Denox, dedicada à plataforma de softwares e serviços. Fora do Brasil, encontram-se a MXT Pequim, um centro de desenvolvimento de tecnologia dos equipamentos eletrônicos; e a MXT Hong Kong, uma empresa de logística.

Com a criação da MXT Holding – que significou uma verticalização produtiva – o que se buscou foi garantir a competitividade; assegurar a qualidade e resolver o dilema de montar produtos complexos; além de possibilitar a criação de um centro de serviços compartilhados, que

passou a concentrar algumas atividades, reduzindo custos. Dessa forma, os processos se integram e se complementam. Insumos são adquiridos e encaminhados para a unidade de logística em Hong Kong para a montagem, e para a Maxtrack para a comercialização.

## A Maxtrack no centro da produção e dos negócios

Nos primeiros anos, a Maxtrack era uma pequena empresa que produzia equipamentos eletrônicos dentro de sua sede em Belo Horizonte, e seu principal e único negócio era a venda desses produtos, os rastreadores. Cabia aos clientes instalar as soluções e estabelecer o relacionamento de prestador de serviços de monitoramento com o cliente final.



**“Foram muitos os benefícios de se criar uma linha de montagem própria e reunir todo o time em um só lugar. Criou-se um entendimento maior das necessidades específicas para a produção de cada equipamento. A centralização aumentou o nível de colaboração entre todos e a definição do papel de cada um para alcançar os objetivos”.**

**GUSTAVO TRAVASSOS**  
Sócio Fundador

Mas o tempo foi passando e surgiu a necessidade de expandir as atividades e, por consequência, ampliar o espaço físico para uma fábrica.

Logo veio a diversificação da linha de produtos, baseados em diferentes tecnologias, com produção interna e integrada. Uma unidade de engenharia específica foi criada para essa finalidade, com sede industrial em Betim. Além de garantir competitividade em relação aos concorrentes globais, em função dos diferenciais tecnológicos oferecidos aos seus clientes, a Maxtrack

também melhorou sua margem de lucro, com a redução do custo de fabricação e ao se tornar detentora das tecnologias de transmissão sem fio utilizadas em seus equipamentos. Garantida a inovação em produtos, a MXT Holding começou a desenvolver projetos ainda mais complexos.

“A Denox foi uma incursão no mundo da casa”, resume o Sócio Fundador. A integração de produtos e serviços em uma plataforma fim-a-fim permite a automação da gestão local e remota de residências, peque-

nos estabelecimentos comerciais e escritórios, no que se refere a pessoas, à segurança, aos equipamentos e a imagens. “Da produção de rastreadores de veículos, surgiu a percepção de que a mesma tecnologia de conectividade poderia ser aplicada também a lugares. Foi iniciado, então, um ecossistema que, hoje, é de veículos e locais, que podem ser monitorados, executando ações automaticamente. Essa visão encontra muita aderência, por exemplo, nas seguradoras”, completa Gustavo Travassos.

Desde então, a Denox aplica diferenciais competitivos consolidados ao longo dos anos, como, por exemplo, o desenvolvimento tecnológico em co-

**“Passados pouco mais de dez anos, percebemos que não podíamos fazer apenas o equipamento rastreador. O negócio de hardware no mundo inteiro foi se transformando em um negócio de hardware mais software. O risco de se ter apenas hardware era muito grande. Queríamos entregar mais valor para o cliente. Foi quando criamos a Denox, com o objetivo de somar ao hardware, que a Maxtrack já fazia, uma plataforma de software, proporcionando aos nossos clientes a prestação de serviços que eles ainda não tinham”.**

**GUSTAVO TRAVASSOS**  
Sócio Fundador

municação sem fio, a velocidade no desenvolvimento de novas soluções e a eficiência logística de importação, juntamente à análise massiva de dados e à automação de decisões.

Hoje, a MXT Holding é pioneira no Brasil em tecnologias que permitem que objetos cada vez mais baratos e que não utilizam energia sejam monitorados, e é a maior no mundo na principal tecnologia para esse tipo de monitoramento. “Construímos no Brasil, desde o final de 2017, o maior case mundial de monitoramento usando redes de rádio

frequência LPWA (“low power wide range”) de que se tem notícia até esse momento”, destaca orgulhoso o Sócio Fundador.

**Atuação: onde se conecta a tecnologia que atende a diversos mercados**

A Maxtrack oferece soluções para o monitoramento de veículos, cargas, ativos fixos ou móveis, dentre outras possibilidades. Uma tecnologia para o gerenciamento remoto em tempo real.

 <b>VEÍCULOS DE PASSEIO</b>	Os veículos de passeio são monitorados por geoposicionamento em tempo real. Um exemplo são as seguradoras e as grandes empresas de monitoramento veicular. Permite também o acompanhamento dos motoristas e a detecção automática de eventos de risco.
 <b>MOTOCICLETAS</b>	Nas motocicletas, são usados rastreadores impermeáveis, de baixo consumo de bateria, tamanho compacto e baixo custo operacional, com alta eficiência.
 <b>TRANSPORTE COLETIVO</b>	A empresa é pioneira no Brasil no desenvolvimento de rastreadores, com soluções totalmente integradas de monitoramento logístico de transporte coletivo. Inclui gestão da frota para a redução de custos operacionais e o monitoramento de comportamento dos condutores.
 <b>PORTÁTEIS PARA CARGAS</b>	A empresa também é pioneira em equipamento portátil para rastreamento de cargas que se comunica com outros rastreadores no veículo ou nas proximidades.
 <b>MÁQUINAS PESADAS</b>	Realiza o controle e o acompanhamento em tempo real, com tecnologia sofisticada e grande longevidade dos equipamentos.



*MXT Holding: líder e pioneira em soluções de rastreamento*

## Certificados e políticas de qualidade

A Maxtrack sabe da importância de se oferecer produtos de alta qualidade e segurança, e que atendam aos rígidos padrões internacionais. Investindo sempre nos níveis dos processos, alcançou um importante objetivo: todas as unidades fabris possuem certificação ISO 9001 e ISO 14001. Esse reconhecimento só é dado às empresas que praticam um modelo de gestão condizente com as normas do *International Organization for Standardization*. Buscando a melhoria do sistema de gestão da qualidade, essas certificações estabelecem requisitos para o auxílio e a melhoria dos processos internos, a capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho e a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores.

## Superar os desafios e transformá-los em resultados: a parceria entre a MXT Holding e a Fundação Dom Cabral (FDC)

A chegada do PAEX foi acontecendo em diferentes etapas a partir de 2011, com conclusão em 2014. Foi um passo fundamental a entrada no programa. Até a data, a MXT Holding era um grupo forte, de muita energia, mas que precisava de esforço interno para gerar resultados efetivos. Havia pouquíssima tecnologia de gestão. O interesse, até então, era com o faturamento do mês anterior, sem preocupação com o futuro, com as oportunidades, com os indicadores funcionais das áreas.

“Antes, o foco era a engenharia de produtos e as operações. A empre-

sa tem, historicamente, uma margem boa e um fluxo de caixa saudável. Com isso, negligenciávamos os indicadores. O PAEX transformou a empresa inteira e contaminou todos nós com sua metodologia de gestão, de indicadores e de resultados. Fizemos uma transição do ponto de vista de só gerenciar o presente para um plano agressivo de crescimento visando o futuro”, explica Gustavo Travassos. O aprimoramento da gestão foi o ponto de partida, permitindo aumentar a complexidade da operação sem sacrificar o acompanhamento dos processos produtivos.

**O PAEX verdadeiro é você fazer as coisas, e não simplesmente saber como elas são.”**

**GUSTAVO TRAVASSOS**  
*Sócio Fundador*

A implementação de práticas de excelência nos negócios, o aporte de conhecimento sólido de gestão, a adoção de novas ferramentas, as reuniões de acompanhamento de resultados e as metas de crescimento que o corpo diretivo se propôs a alcançar vieram a partir dos ensinamentos do PAEX. Todos os participantes entenderam o esforço conjunto necessário para concretizar as mudanças. Foi criada

internamente uma dinâmica específica para as novas práticas, como as Avaliações Gerenciais Mensais (AGM), com controle de metas, acompanhamento de resultados e planos de ação para melhorias de indicadores em desvio.

Hoje, a responsabilidade da gestão aplicada aos negócios é herança do PAEX. “Antes, o negócio rodava sem muito controle, funcionando quase de maneira automática, emocional e intuitiva”, define o Sócio Fundador.

Com o PAEX, a MXT Holding passou a ser um negócio do qual se tem controle. Os instrumentos aprendidos estão incorporados. A pilotagem técnica começou a acontecer a partir da conclusão do programa, em 2014, quando se criaram definitivamente as raízes. “Com o tempo, vimos que começávamos a operar em uma lógica da qual já não conseguíamos abrir mão”, conclui Gustavo Travassos, que reconhece hoje a importância de olhar os indicadores para calcular bem os movimentos, visando o longo prazo.



*Projetos complexos e alta tecnologia*

**“Hoje, nosso conceito está mudando totalmente. Não queremos mais ser apenas uma empresa de rastreadores. Queremos ser um viabilizador de projetos de veículos e locais conectados muito escaláveis. Quando se junta recursos logísticos globais, produtos de classe mundial, manufatura local e inteligência de dados, tudo isso se converte em um ativo valioso para grandes corporações que precisam executar projetos complexos com velocidade”.**

**GUSTAVO TRAVASSOS**  
*Sócio Fundador*

## Novos rumos estratégicos

Gustavo Travassos revela que o grande desafio imposto pelo PAEX só foi conquistado e ultrapassado porque a MXT Holding cuidou da “semente plantada”, e isso proporcionou o amadurecimento da gestão.

O Sócio Fundador compartilha com os demais executivos a mente inovadora e o espírito empreendedor para fazer com que as empresas do grupo cresçam ainda mais e de forma sustentada. Sempre inovar no modelo de negócios é a saída para atingir o crescimento, dentro de uma lógica orientada para a recorrência de receita, com valor agregado.

“Começamos a descobrir novas contas em clientes que precisavam resolver grandes desafios tecnológicos. Dessa forma, fizemos um mapeamento no final de 2016 e temos aplicado essa estratégia até então, o que tem dado muito certo. Na realidade, dobramos o resultado das empresas de 2016 para 2017 e estamos mais do que dobrando de novo de 2017 para 2018. O faturamento aumentou cerca de 20% a cada ano, mas os resultados aumentaram mais de 100% a cada período”, celebra Gustavo Travassos.



Fabricação e comercialização de equipamentos eletroeletrônicos

Hoje, a MXT Holding sabe de onde extrair mais valor. Quando o grupo olha para a frente, entende que os negócios para o futuro vêm da aproximação com os “grandes atores”, que são capazes de conduzir projetos relevantes no mercado e

que precisam de um parceiro tecnológico que habilite esse tipo de atuação.

A Maxtrack vem fazendo, há cerca de três anos, um investimento de peso em tecnologia de software,

para somar à expertise já adquirida em hardware e criar soluções únicas e escaláveis. E a empresa escolheu o mercado brasileiro para atuar pela possibilidade de atender a seus grandes clientes de forma única, consultiva e ágil.

**O que estamos focando em nosso planejamento estratégico é o que está exposto e com status atual sinalizado na parede. Esse é um dos legados do PAEX. Para o primeiro semestre, tivemos seis grandes projetos geradores de receita e de valor para os clientes, com métricas claras. Para o segundo semestre, temos mais seis projetos, o que, do ponto de vista estratégico, é um certo exagero, mas a gente sabe que consegue”.**

**GUSTAVO TRAVASSOS**  
Sócio Fundador

O fato de o grupo ter se aproximado de empresas muito grandes para realizar projetos recentes fez com que elas colocassem em seus radares a expansão internacional, o que provavelmente fará com que a MXT Holding não precise fazer um único movimento nesse sentido (como o de abrir escritórios, por exemplo), pois será levada pelos próprios clientes. Mas a expansão internacional não está nos planos para 2018.

A MXT Holding vai muito bem, obrigada. O céu, assim como os recursos e avanços tecnológicos, são limites infinitos. >>

# CIGÁS: DA MUDANÇA DA MATRIZ ENERGÉTICA À TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Empresa de capital misto, com cultura organizacional consistente. A partir do modelo de gestão implementado pelo PAEX, a empresa ostenta um grupo gestor maduro, responsável e comprometido, com a alta cúpula engajada e preparada.

A citação abre a narrativa do Diretor Administrativo da Cigás, que está no cargo desde 2010, José Ricardo dos Santos Neto. Ele define, satisfeito, o trabalho realizado pela Fundação Dom Cabral (FDC) via o programa Parceiros para a Excelência, o PAEX.

Mas, antes que se esclareçam os motivos que levaram a Cigás ao processo que culminou no marco de sua transformação cultural, a contextualização do momento econômico, financeiro, político e social vivido no Estado do Amazonas à época da criação da companhia e do seu nascimento é fundamental

para unir as peças de um jogo de causas e consequências.

Ainda no início da década de 1990, o Amazonas apresentava um quadro de desenvolvimento, se comparado a outros Estados, quanto à distribuição de energia elétrica e gás natural. A energia elétrica, até

“Desde 2012, a Cigás é beneficiada pelo investimento em capital intelectual com a implementação das ferramentas de gestão e eficiência do PAEX, o que contribuiu também para uma mudança na cultura organizacional da empresa. O patrocínio da alta direção permitiu a criação do Programa de Gestão Estratégica, que reflete a cultura organizacional e é resultado de um trabalho customizado”.

**JOSÉ RICARDO NETO**  
Diretor Administrativo Financeiro

então, era gerada a partir do óleo diesel, combustível mais poluente. Sensível às perspectivas do desenvolvimento sustentável, o Governo do Amazonas precisava mudar a matriz energética: gerar energia em substituição ao diesel e abastecer as usinas termelétricas do Estado. Considerando que o Estado do

Amazonas é detentor da terceira maior reserva de gás natural do Brasil, observou-se a oportunidade de tornar o combustível uma solução energética, investir e contribuir para o desenvolvimento do Amazonas.

“A Cigás surgiu da necessidade de mudança da matriz energética. Na verdade, é bom que se saiba: nosso Estado possui a maior reserva de gás natural em terra do Brasil”, acrescenta o Diretor Administrativo Financeiro.

Em 1995, a Lei nº 2.325 criou a Concessionária Pública Estadual – a Companhia de Gás do Amazonas (Cigás) –, responsável exclusiva

pela distribuição e comercialização do Gás Natural Combustível, canalizado através de gasodutos, que pode atuar também em sistemas de Gás Natural Comprimido (GNC), de Gás Natural Liquefeito (GNL), dentre outros.

A Cigás é uma empresa de economia mista, que tem como sócio controlador o Governo do Estado. O contrato de concessão permite a distribuição no período de 30 anos, tendo como data final 31 de janeiro de 2040.

O marco da plena operação se deu após a construção do gasoduto Coari-Manaus, concluído no final de 2009. As operações comerciais





Atividade de interligação

iniciaram-se em 2010, com o fornecimento de gás para o segmento termoeletrico. Também é bom que se ressalte que o sistema de distribuição implantado é um dos mais modernos do ramo de distribuição de gás em operação no Brasil.

### A Gestão Estratégica e a parceria com a FDC

José Ricardo Neto relata que, no início, a gestão do contrato de compra e venda de gás natural apresentou alguns desafios. “Diante do contexto de uma administração contratual complexa à época, em 2012, surgiu a possibilidade de parceria com a Fundação Dom Cabral para implantar a Governança Corporativa e buscar soluções integradas”. A Cigás sempre demonstrou preocupação em fazer a junção correta de práticas e aperfeiçoar o desempenho de suas funções.

A parceria com a FDC fez evoluir significativamente o nível de Governança Corporativa em um curto espaço de tempo. Havia demandas

por uma metodologia externa que suprisse a ausência de Planejamento Estratégico, além da necessidade de aperfeiçoar o Plano Orçamentário e o Centro de Custo, de auxiliar na implantação de sistemas de integração, de estruturar o Plano de Marketing, de acompanhar projetos e de efetuar análises de processos críticos, sem falar na implantação e revisão de políticas internas, como o Código de Ética e Conduta, o Regulamento Pessoal, o Regimento Interno e o Plano de Cargos e Salários.

A implantação do PAEX envolveu gestores e diretores com um tempo de amadurecimento por volta de

três anos. A Cigás obteve um crescimento exponencial na orientação da identidade organizacional e nas análises interna e externa. Tudo isso resultou na mudança de posicionamento de mercado, colocando a companhia como uma empresa que promove soluções energéticas a partir do gás natural.

Mas há sempre um período de ajustes e adequações. Nos dois primeiros anos de implantação, surgiram os primeiros problemas. Os entraves percebidos estavam relacionados a questões internas de execução com base no modelo de gestão. Os resultados não se apresentavam satisfatórios. Não havia aderência cultural a um modelo de gestão integrado. Foi necessário alterar o quadro gerencial.

Aconteceu, então, o que José Ricardo Neto define como “mudança de rota”, porque, além dos bons resul-



Centro de Controle Operacional

O Estado do Amazonas possui a maior reserva de Gás Natural em terra do Brasil



tados obtidos com a mudança de alguns gestores, três diretores de alta cúpula, com papéis de liderança, participaram ativamente do processo (e ainda participam), levando apoio e patrocínio para a manutenção do PAEX na Companhia.

Nada poderia ser melhor do que uma metodologia que viesse de fora para agregar valor, planejando estrategicamente a atuação de forma integrada, acompanhando indicadores de desempenho e estabelecendo metas para se alcançar resultados. O PAEX foi uma dessas soluções para sustentar os negócios da Cigás, possibilitando o gerenciamento, com esforços direcionados e foco nos objetivos,

além de atender à demanda de gás natural do segmento termoeletrico. Toda essa viabilidade e construção de metas têm suas ferramentas trabalhadas dentro do PAEX.

Para consolidar ainda mais a importância do PAEX para os novos rumos da Cigás, o Diretor Técnico Comercial, Clovis Correia Junior, complementa que, “ao longo de seis anos com o PAEX, a companhia alcançou resultados satisfatórios, obtendo uma evolução dos processos internos, que, atualmente, encontram-se melhor desenhados e com ações de melhoria contínua. Além disso, por meio das ações de comunicação, houve um relativo aprimoramento da gestão e um maior envolvimento dos colaboradores. O monitoramento desses resultados é acompanhado mensalmente por meio dos indicadores de desempenho, que refletem o caminho estratégico para o alcance das metas”.

Hoje, a Cigás mantém o Programa de Desenvolvi-

Clovis Correia Junior,  
Diretor Técnico Comercial

“Com o patrocínio e a presença dos diretores, fomos virando o jogo qualitativa e quantitativamente”.

José Ricardo Neto  
Diretor Administrativo Financeiro

mento de Dirigentes (PDD), a Monitoria e o processo de Avaliação Gerencial Mensal (AGM), com a metodologia de realização de Pré-AGM, de duração de uma hora, com análise prévia de indicadores.

A partir daí, a Cigás remodelou sua cultura interna, amadureceu seus processos. As AGM foram fundamentais para a compreensão dos benefícios das análises dos indicadores de desempenho. A disseminação e o engajamento de todos os colaboradores também são resultados visíveis da parceria entre a companhia e a FDC.

Um exemplo que ilustra bem as vantagens geradas por essa parceria são dois eventos representativos da



disseminação de conhecimento e da participação ativa dos colaboradores, que, segundo José Ricardo Neto, são “contribuições ousadas” da Cigás à Fundação Dom Cabral, o que deixa claro que existe uma via de mão dupla.

Uma vez por ano, acontece a “Semana da Estratégia”, que hoje já é parte integrante do calendário e da cultura organizacional da Cigás. Trata-se de uma ideia nascida dentro da empresa. Durante uma semana, é discutido com os colaboradores de todas as áreas o planejamento estratégico: objetivos, indicadores, acompanhamentos. O engajamento não poderia ser melhor.

O segundo evento são as “AGM Assistidas”, uma ação de multiplicação de informações e conhecimentos em que os colaboradores vivem “um dia de gestor” durante as avaliações mensais. Essa metodologia também recebe apoio da alta cúpula e é fruto do pilar produtivo que resultou da união do setor de Planejamento com o de Comunicação.

**A metodologia desenvolvida, com profissionais de altíssima qualidade, nos auxiliou na evolução e na gestão da execução da nossa estratégia, otimizando a organização dos processos, efetivando ações de melhorias em nossos controles internos e permitindo a implantação de projetos essenciais, o que tem contribuído muito para a obtenção de excelentes resultados”.**

**JOSÉ RICARDO NETO**  
Diretor Administrativo Financeiro

A junção entre essas áreas contribuiu para a política de exposição transparente dos números eficientes de gestão aprendida com o PAEX. Gestores que antes tinham a ideia, mas não tinham as ferramentas, agora, “casaram objetivo e conhecimento”. A Cigás desenvolveu um Plano de Comunicação da Estratégia em que são planejadas e acompanhadas todas as informações que serão disseminadas para os colaboradores.

“Hoje, podemos dizer que temos um programa de sucesso implantado. Atingimos um voo de cruzeiro”, admite satisfeito o Diretor Administrativo Financeiro. A expectativa é de que o processo evolua continuamente, de modo a permitir o alcance da visão projetada: a de que a Cigás seja reconhecida como a melhor companhia de soluções energéticas no Estado do Amazonas, contribuindo ainda mais para o amadurecimento da Governança Corporativa.

## Números e percentuais do crescimento

A Cigás obteve o reconhecimento de órgãos e auditorias externas que indicam a eficiência do modelo de gestão implantado, apontando a companhia como uma das melhores empresas de capital misto do Estado do Amazonas. “Somos uma empresa enxuta, com apenas 110 colaboradores, e nosso treinamento de pessoal hoje é focado 60% no comportamento e apenas 40% na parte técnica”, explica José Ricardo Neto, justificando os ótimos números de desempenho nos últimos anos.

De 2012 a 2017, o volume comercializado no segmento não termelétrico cresceu 567%, passando de um consumo médio de 17.446 m³/dia para 98.959 m³/dia. Com pouco mais de sete anos de operação, a Cigás atende aos mercados termelétrico, veicular, industrial, comercial e residencial. A companhia comercializa um volume de aproximadamente 3.404.320 m³/dia (média abril de 2018) e conta com 95 Km de malha de dutos.



Atividade de Censo nas residências

A Cigás possui Certificação ISO 9001/2015, Certificação Ambiental 14001/2015, e, em sua última Pesquisa de Satisfação do Cliente para

o primeiro trimestre de 2018, 100% dos clientes indicariam a Cigás, e 97,92% estão satisfeitos com o produto e a empresa. Na Pesquisa de Clima Organizacional, o Índice de Favorabilidade é de 77,58%.

**“Nosso futuro é o segmento Não Térmico. Vamos consolidar, de maneira sustentável e socialmente responsável, os mercados que estamos entrando agora, considerando todos os itens de segurança que envolvem as novas operações e mantendo a comunidade informada de tudo que fazemos. Queremos apresentar soluções energéticas completas e personalizadas”.**

**JOSÉ RICARDO NETO**  
Diretor Administrativo Financeiro

Em março de 2018, a Companhia consolidou-se como a 6ª em volume no ranking das distribuidoras do Brasil, segundo a Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado (ABEGÁS).

**Promover soluções energéticas: a Cigás se estrutura para atingir novos mercados**

Em 2017, a Cigás apostou em dois novos e importantes segmentos: o residencial e o comercial de pequeno porte. Para 2018, o movimento é o de consolidação da estratégia de entrada nesses mercados. Trata-se de um desafio de fato, porque é preciso fazer com que o gás natural se torne conhecido, uma vez que sua utilização é recente se comparado a outros Estados. Outro desafio é deixar claras as vantagens ecológicas – não gera poluentes – e econômicas – até 40% mais barato do que outros combustíveis.

Em tão pouco tempo de abertura desse novo segmento e operação, a atual carteira de clientes atesta que o caminho é promissor. Os esforços concentram-se em disseminar cada vez mais os benefícios do uso do gás natural, centralizando as estratégias no consumidor final e aplicando os investimentos necessários de forma responsável. A parte operacional está sendo aperfeiçoada, assim como os serviços de assistência técnica. ✕

# PDA

## PARCERIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO ACIONISTA E DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Programa que promove a cooperação entre acionistas de empresas familiares.

O programa Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA) contribui para o desenvolvimento de organizações familiares em seus conflitos societários e para a construção de um futuro maduro e profissionalizado das empresas. O objetivo é capacitar seus membros para o processo de sucessão e para os acordos de acionistas, criando um ambiente favorável à discussão e à harmonia das relações entre as gerações, além de preservar o patrimônio, implementar um modelo de governança e garantir perenidade aos negócios. Mais de 600 famílias empresárias já participaram do PDA. Todo o programa é avaliado e suas evoluções acompanhadas em conjunto por especialistas da FDC.

São três os pilares de sustentação:

► **Desenvolvimento:** aporte conceitual – 12 módulos presenciais mensais de dois dias cada, com temas de interesse geral: relações de confiança; governança corporativa; conselho de administração e de

família; planejamento patrimonial; direitos e deveres dos acionistas; acordo de acionistas; processo sucessório; dentre outros.

► **Monitorias:** aplicação prática – inicia-se com um diagnóstico para a definição do tema e um questionário que aborda questões da família, do patrimônio e da gestão. Prevê também uma entrevista coletiva e/ou individual. As conclusões ser-

vem de base para a definição da Monitoria e para a construção de um planejamento estratégico familiar específico para cada grupo.

► **Intercâmbio:** atividades estruturadas de *benchmarking* com os grupos familiares, para integração, troca de experiências, soluções e discussão dos desafios.

A professora Elismar Álvares da Silva Campos, fundadora do PDA, assegura, com orgulho, que não há notícia em outros países do mundo de uma iniciativa como essa. “O PDA é uma aposta educacional e seu sucesso depende da dinâmica familiar. Conflitos de propriedade e de gerações, assim como o alinhamento dos propósitos societários são trabalhados para que se tenham acionistas preparados para os desdobramentos do futuro. Sem governança, não há sobrevivência. E tudo isso se dá em um ambiente de troca de experiências com outras famílias. O programa é denso, forte, uma referência sem igual, que sofreu ajustes necessários com o tempo para ficar ainda melhor”. ♦

DIAGNÓSTICO

DEVOLUTIVA

PLANEJAMENTO

DESENVOLVIMENTO

MONITORIAS

INTERCÂMBIO

ACOMPANHAMENTO

GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

# FAMÍLIA E NEGÓCIOS NÃO COMBINAM? COM A PALAVRA, O EX-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA MILLS

Alguns paradigmas são criados para serem quebrados.

**A**ndres Cristian Nacht, da segunda geração de uma sólida organização familiar, repetiu exaustivamente um mantra para os filhos ao longo de 40 anos: “Empresa de família não é para família”. Mas foi sucumbido pelas evidências e resultados. O motor propulsor da quebra de paradigma foi a mudança de mentalidade que teve num dos seus pilares: o trabalho realizado por meio da Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA),

da Fundação Dom Cabral (FDC). O argentino Cristian Nacht, radicado no Brasil em 1969, criou os quatro filhos – dois rapazes e duas moças – para que ficassem longe dos negócios da família. O importante para ele era que seguissem os próprios sonhos, que cada qual tomasse seu rumo na vida, fossem felizes e só. “Família e negócios não combinam”. Mas não foi bem assim que esse enredo se desenrolou. A necessidade de estruturar o processo de sucessão re-

gistra hoje uma história de união familiar em torno de vigorosos Conselhos: o de Administração – com executivos também de fora do mercado – e o de Acionistas Familiares – composto apenas por membros da família.

O narrador é o próprio Cristian Nacht, filho de pai romeno e mãe alemã, um dos três filhos do casal, nascido na Argentina, para onde a família se mudou. Ele conta que um grupo saído da Romênia no início da Segunda Guerra veio parar na América do Sul;



O PDA e a família Nacht

uns, no Brasil, e outros, na Argentina. No Brasil, alguns instalaram uma pequena empresa, que mudou várias vezes de atividade ao longo dos primeiros anos até chegar ao negócio de andaimes e escoramentos de aço para a construção civil, em 1952. O nome Mills Andaimos Tubulares foi batizado em 1964, na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

Do grupo, apenas dois romenos permaneceram no negócio. Um faleceu, e restou a José Nacht, pai de Cristian Nacht – ainda morando na Argentina, sem nunca ter sido executivo da empresa no Brasil –, a função de cuidar dos interesses da empresa. José e Cristian Nacht, então, foram nomeados diretores por um período, até que o jovem estudante de Engenharia, em Cambridge (na Inglaterra), casado com

“**Eu era um garoto. Entrei como engenheiro e, ao longo do tempo, fui enfrentando cada vez mais responsabilidades de gestão. Virei presidente dez anos depois. Em 1998, meu pai já era falecido, deixei a condição de executivo, com 55 anos, para assumir a Presidência do Conselho, da qual sai em abril de 2018, exatamente 20 anos depois”.**

**CRISTIAN NACHT**  
Ex-Presidente do Conselho de Administração

uma bela dinamarquesa (também instalada em Londres), foi chamado pelo pai para se mudar definitivamente para o Brasil e comandar os negócios da família. Cristian e Jytte Nacht viram seus projetos tomar outros rumos, mas concordaram com o convite. Embalam os novos

desafios e zarparam para o Brasil. Aqui, tiveram quatro filhos, que foram criados livres da obrigatoriedade de qualquer envolvimento profissional de se tornarem executivos na empresa fundada pelo avô paterno. Contado dessa forma parece que os anos de gestão e de história em-

presarial da Mills correram rápidos e azeitados ao mercado. Mas houve altos e baixos, tão altos e tão baixos como qualquer organização diante de crises, flutuações, dificuldades e instabilidades política, econômica e social que sempre marcaram o país. A Mills viveu décadas de absoluto sucesso, participando de obras históricas em território nacional, mas também de crises profundas que ameaçaram sua sobrevivência. “Em 1969, éramos uma empresa pequena. Em 2010, 41 anos depois, abrimos o capital na Bolsa de Valores”, resume Cristian Nacht.

Mas é melhor que se conte essa história com mais vagar, não tão resumidamente. Em 2018, completam-se 66 anos que a Mills fornece equipamentos para a construção de obras de infraestruturas importantíssimas no Brasil.

A rígida filosofia de que filhos e empresa não se misturam sustentada por 40 anos, a partir do ano 2000, começa a dar os primeiros sinais de que não refletia mais a realidade, até porque – apenas a título de curiosi-

dade – o filho mais velho ingressou na Mills como estagiário e por lá ficou por dez anos, quando, então, saiu para construir seus próprios sonhos e “viver a vida ao ar aberto”. O que só reforça o entendimento de que paradigmas podem ser quebrados.

### Soluções em engenharia – verdadeiras obras de arte em construções históricas

A Mills projetou-se fortemente no país nas décadas de 1970 e 1980. Os negócios iam muito bem. Na capital carioca, a empresa participou da construção do Estádio Maracanãzinho, da reforma dos Arcos da Lapa, da construção da Ponte Rio-Niterói e do Aeroporto Interna-

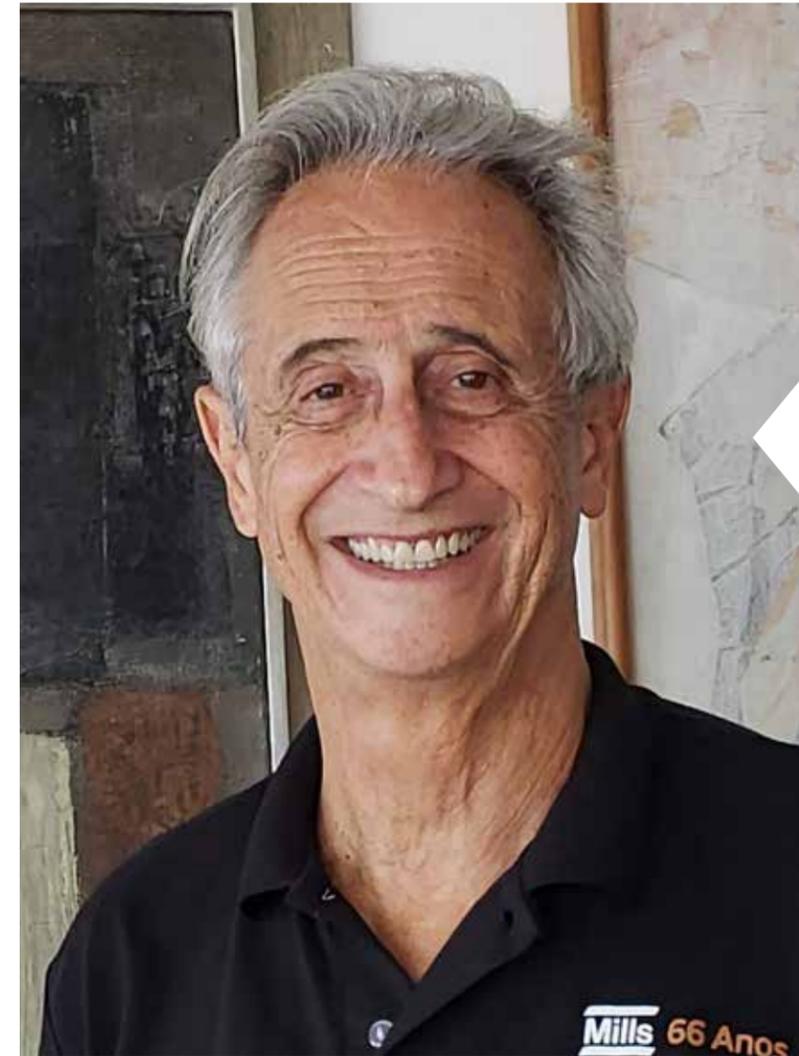


*Aprofundamento em Governança Corporativa e Sucessão Familiar*

cional do Galeão, além da Rodovia dos Imigrantes (SP), do Polo Petroquímico de Camaçari (BA) e da Usina Hidrelétrica de Itaipu (PR). Foram obras de infraestrutura que contribuíram diretamente para o desenvolvimento do Brasil.

No final dos anos de 1980 e início de 1990, a empresa ampliou o portfólio para diversificar sua área de atuação. Fez parcerias para abrir cinco novos negócios, expandindo seus serviços para todo o país. Na área de entretenimento, exemplos de eventos de grande destaque foram a participação na primeira edição do Rock in Rio, em 1985, fornecendo equipamentos e montagem do palco, o maior do mundo até então; e o show do Paul McCartney no Maracanã, em 1990, que entrou no Guinness Book of Records. Porém, em 1995, a Mills decidiu retornar ao

*Mills AndAIMES Tubulares: equipamentos para construção de obras de infraestrutura*



foco da sua atividade tradicional no mercado de construção.

Dentre as obras importantes da década de 1990, estão a Linha Amarela, no Rio de Janeiro (RJ); a Ferrovia do Aço, em Minas Gerais; a ampliação do Aeroporto de Brasília (DF); a construção do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e do Presídio da Papuda, ambos em Brasília (DF); a Cidade das Artes, no Rio de Janeiro (RJ); e a Ponte Roberto Marinho, em São Paulo (SP), um dos mais imponentes projetos de ponte estaiada do Brasil.

No final dessa década, a Mills iniciou o sistema de locação e venda de plataformas aéreas para todo o Brasil, tornando-se líder no mercado de equipamentos de acesso motorizados.

No ano de 2010, além da abertura de capital na bolsa, a Mills participou da construção do Rodoanel Metropolitano de São Paulo na rodovia Régis Bittencourt, o maior projeto de engenharia do Estado. Em 2012, participou da construção e reforma dos 12 estádios da Copa do Mundo de 2014 e

“No início dos anos 2000, ressurgiu o interesse acadêmico pelas empresas de família. Nós resolvemos seguir esse movimento e, nessa época, recebemos de amigos empresários as melhores referências sobre a Fundação Dom Cabral, como uma ótima escola de negócios, reconhecida internacionalmente também. Mas foi em 2012 que entramos para o PDA, um marco para mudar a postura quanto à participação dos filhos nos negócios e para montar o acordo de acionistas”.

**CRISTIAN NACHT**  
*Ex-Presidente do Conselho de Administração*

conquistou o prêmio internacional Powered Access Awards (IAPA Awards), na categoria “Melhor Empresa de Acesso do Ano”. De 2014 a 2016, esteve presente na cons-



*Investimento nos processos de discussão e estudo*

lia. Concomitantemente, foram feitas mudanças no Conselho de Administração da empresa. Definitivamente, o que não foi abalado foi o firme propósito de reerguer a empresa.

### Parceria com a FDC: herdeiros são preparados para ocupar seus assentos

Em meados dos anos 2000, Cristian Nacht, vendo que os anos de vitalidade já não eram mais os mesmos e por conselho de alguns amigos em cenários similares, iniciou um ciclo produtivo de cursos e viagens para encontros sobre o tema Governança Corporativa, acompanhado, desde o início, da esposa e dos filhos. Começava, então, um caminho natural de profissionalização da sucessão familiar.

Foi assim que o patriarca começou a perceber que seu mais longo paradigma precisava ser quebrado. Era chegada a hora de envolver os filhos nos negócios, preparando-os para ocuparem o lugar de acionistas. Essa época representou um período intenso de produtivas discussões, muitas reuniões, estudos, análises e encontros, que respaldaram a iniciativa da família Nacht de preparar os herdeiros da terceira geração para adquirirem maturidade e conhecimento dos negócios. Eles participaram de congressos internacionais de empresas familiares e de palestras; tornaram-se membros

trução das arenas de competição dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro (RJ).

Outros prêmios que também são dignos de registro é o de Melhor Instrutor de Plataformas Aéreas do mundo, dado pelo IAPA Awards, totalizando três premiações e dez indicações em seis anos, além do Prêmio PINI, o qual reconheceu a empresa como melhor fornecedora de produtos mais utilizados nas categorias Forma de Alumínio e Plataforma Elevatória.

### Crise, quedas abruptas e a Operação Lava Jato

Se a disparada foi como um foguete, a queda foi igualmente fulminante. Entre 2014 e 2015, os equipamentos alugados pela Mills começaram a ser devolvidos, muitos devido a cancelamentos de obras. As análises apontavam para cenários que iam de ruim a péssimo. Grande parte de toda a crise pode ser creditada aos desdobramentos da Operação Lava Jato, que, apesar de não envolver a Mills, reco-

nhecida pela sua ética, colocou na cadeia os presidentes das maiores empreiteiras do país – quase todas clientes da Mills – e paralisou grandes obras de infraestrutura. A crise chegou provocando um forte abalo nos rendimentos, e os impactos foram sentidos em todos os setores. Para conter a sangria, a Mills tomou decisões difíceis, de “cortes na carne”, e fez reestruturações internas impostas, mas fundamentais.

Para a família, a derrocada só não foi maior porque havia um processo sendo desenvolvido desde 2011 que foi determinante para o enfrentamento de tempos tão sombrios: os Nacht se preparavam investindo no processo de discussão, estudo e aprofundamento em Governança Corporativa e Sucessão Familiar, por meio de novos conhecimentos e técnicas adquiridos em cursos, programas e consultorias. O processo de sucessão estava em andamento e sendo estruturado em torno da criação do Acordo de Acionistas entre os membros do grupo de controle familiar, do Conselho de Acionistas de Família e do Conselho de Famí-

da Family Business Network (FBN); participaram como observadores do Conselho de Administração da empresa até a abertura de capital; e trabalharam arduamente com a Cambridge Associates (organização sediada em Boston, mas com representação no Brasil) em paralelo ao programa Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA), da FDC.

“Quando começamos, então, a tomar conhecimento dos primeiros princípios de gestão de empresa familiar, os filhos já eram adultos e questionaram se esse era mesmo o caminho, se já não era tarde demais para se envolverem. Eles estavam receosos, porque sempre ouviram sobre desavenças entre membros na gestão de empresas familiares”, explica Cristian Nacht. Apesar da preocupação diante do processo que se iniciava, ele acrescenta: “resolvemos acompanhar de perto essa dúvida e, hoje, posso dizer que o PDA – por ser um programa bem

amplo – possibilitou grandes discussões entre todos nós, inclusive minha esposa. Saimos constituídos como uma empresa familiar, com o engajamento dos filhos na participação dos negócios como acionistas”.

O PDA foi preponderante nesse sentido. A partir do aporte de conhecimento, os Nacht se envolveram de fato e valorizaram os encontros com outros núcleos familiares, sem, entretanto, perderem de vista seus projetos individuais. A família sustentou o direcionamento por meio da criação do Conselho de Acionistas da Família e do Conselho da Família.

O Conselho de Acionistas da Família é composto por sete membros: Cristian Nacht e seus quatro filhos, além de seu irmão e seu sobrinho, que moram na Argentina. O Conselho da Família é formado por cinco membros, incluindo as esposas da 2ª geração e uma filha da 3ª geração, que não participa do Conselho de Acionistas da Família.

Em abril de 2014, Cristian Nacht, então Presidente do Conselho de Administração da Mills por mais de 15 anos, viu ingressar como conselheira sua filha mais velha, Francisca Nacht, escolhida por unanimidade pela família como sua representante. Francisca mora em Copenhagen há 30 anos, onde se formou e construiu sua carreira de executiva na Procter & Gamble. Como fruto do processo de sucessão, Francisca decidiu mudar de rumo e ingressar na governança familiar e no Conselho da Mills.

Em abril de 2018, Cristian Nacht deixou definitivamente o Conselho de Administração da Mills, que passou a ser copresidido por dois profissionais de fora da família. Atualmente, esse Conselho é composto por cinco membros e consiste no órgão de deliberação colegiada responsável pelo estabelecimento das políticas gerais de negócios, incluindo estratégias de longo prazo, além da supervisão da gestão da Diretoria. Francisca Nacht é hoje o único membro da família no Conselho de Administração da empresa, representando o grupo de controle familiar. Fazendo o gancho para a governança da família, Francisca é também Chairman do Conselho de Acionistas da Família.

Sobre a Diretoria Executiva da Mills, Cristian Nacht reafirma que os CEO's foram prospectados dentro da empresa. “Não há nenhum de nós da família como executivo da empresa. Em 1998, quando deixei o cargo de CEO, nomeamos um executivo de fora da família, e outros três depois, de modo que já aplicamos esse modelo de direção executiva há 20 anos”.

**“Dos 66 anos de mercado completados em 2018, 55 foram de liderança em nosso segmento. Nas décadas de 1980 e 1990, nos isolamos ainda mais dos concorrentes. Em 2007, contratamos duas Private Equities, que permitiram a alavancagem que resultou na abertura de capital, em 2010. O auge da Mills em termos de resultados foi em 2013. Mas, de 2014 a 2018, a queda tem sido muito dura. Hoje, a empresa é um terço do que já foi”.**

**CRISTIAN NACHT**  
Ex-Presidente do Conselho de Administração

## Cenário da Mills no mercado atual

Como toda organização empresarial, a trajetória de sucesso da Mills também foi interrompida por erros de gestão e por percalços decorrentes das sucessivas crises pelas quais o país enfrentou e enfrenta. O mercado de construção e de obras complexas de engenharia – que vai da infraestrutura até grandes edificações – apresentou uma queda brusca a partir de 2014. “O grosso, toda nossa tradição, que são obras complexas de engenharia na área de infraestrutura, despencou. O faturamento foi caindo razoavelmente devagar, em especial porque nossas obras são muito longas. Mas o que pesou mesmo é que as contratações despencaram e foram minguando, sem que pudéssemos substituí-las por outras atividades”, constata Cristian Nacht.

Quando a crise se instalou, a Mills estava focada em sua tradição e histórico: a construção. Para se reinventar e não sucumbir de vez, foi preciso mudar o foco para incluir outros mer-



Mills e as novas gerações

**Os filhos estão totalmente engajados. A grande vitória é a eficácia do Conselho de Acionistas da Família, que, inclusive, permitiu que eu me aposentasse da Mills depois de 50 anos”.**

**CRISTIAN NACHT**  
Ex-Presidente do Conselho de Administração

cados. Foi a Mills Rental, já líder no mercado de aluguel de plataformas aéreas, que amorteceu um pouco a queda, embora também estivesse sofrendo uma forte pressão. A passagem gradual e necessária do foco na construção para o foco no aluguel de equipamentos para outros setores da economia representa a reação positiva. “Mas nossa atividade de construção e infraestrutura ainda está muito sofrida”, palavras literais de Cristian Nacht.

## O valor do PDA e os resultados na dinâmica profissional e familiar

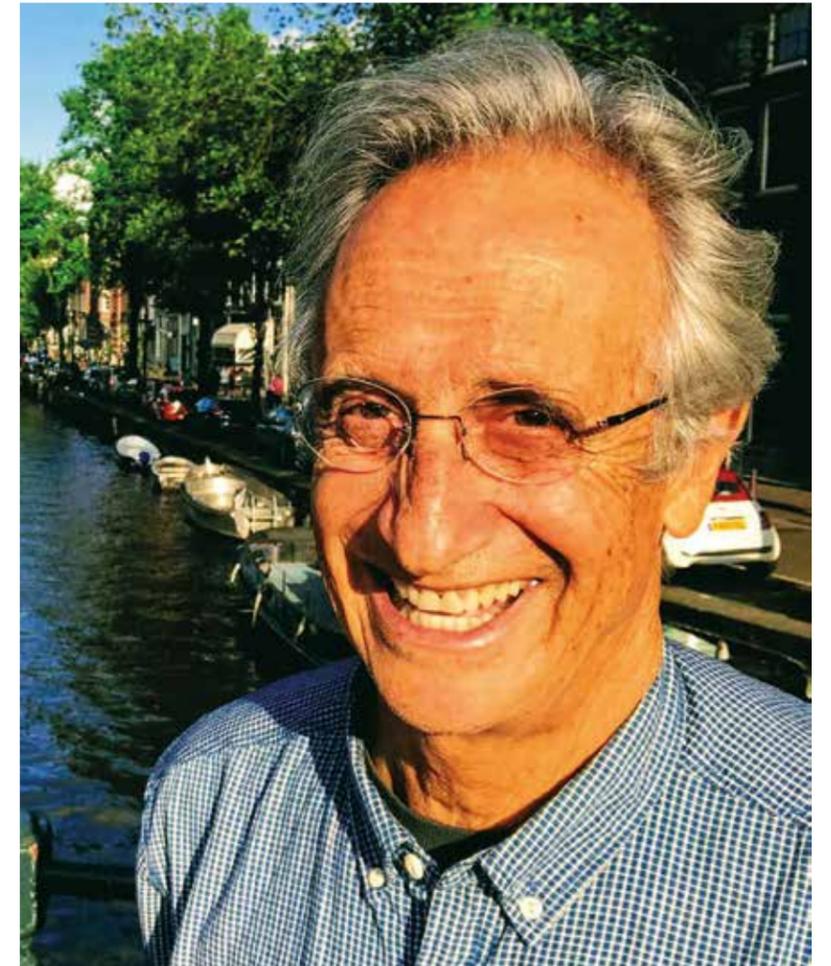
Durante 40 anos, Cristian Nacht manteve o princípio de que família e negócios não se misturam. Para ilustrar a rígida postura, reavaliada pela participação da família no PDA, o patriarca recorre a uma analogia interessante: a história do pequeno

*Novos conhecimentos: ciclo produtivo de cursos e viagens para encontros*

Peter, o herói Holandês que, durante toda a noite, segurou com o dedo a rachadura do dique para que as águas fortes do mar não invadissem sua cidade e seu país. Inversamente, quando Cristian Nacht, depois de longos anos, tirou o dedo da rachadura do dique que mantinha seu mantra contido e represado, as fortes águas inundaram a família e aceleraram sua transformação numa família empresária.

O PDA, nos 15 meses do curso, abriu caixas e gavetas guardadas a sete chaves, lugares fechados onde se depositam princípios, valores, posturas e ideologias que só são abertos e trabalhados se instigados ou provocados. Ainda segundo Cristian Nacht, “as intensas e constantes discussões em torno de ideias levaram à flexibilização, ao entendimento sobre resolução de conflitos e a ouvir mais e falar menos”.

Como admitido pelo próprio Cristian Nacht, a grande vitória e o futuro da Mills dependem da criação e da eficácia do Conselho de Acio-



nistas da Família e na sua forte parceria com o Conselho de Adminis-

**Participamos de uma dinâmica muito virtuosa. Fizemos uma aposta que nem sabíamos se daria certo, mas que gerou grandes resultados. Todo o processo foi importantíssimo para chegarmos onde queríamos chegar, a virada necessária. Não teríamos avançado na sucessão, ou teríamos demorado muito mais, se não fosse o esforço da família junto a consultorias, cursos e o PDA”.**

**CRISTIAN NACHT**  
Ex-Presidente do Conselho de Administração

tração da empresa. É no trabalho que já se desenha, com a participação e os conhecimentos dos filhos acionistas, que a empresa irá novamente se reerguer e se reestruturar no mercado onde antes atravessou uma trajetória de sucesso, reconhecido e premiado nacionalmente. As intempéries impostas ao cenário empresarial decorrentes das sucessivas crises no país podem e devem ser geridas por sucessores muito bem preparados para enfrentá-las, acompanhados de executivos e conselheiros escolhidos pela sua competência, valores e vontade de transformar. Essa é a virada e é nisso que, hoje, a família Nacht acredita. ✦



# TUDO O QUE A BAUDUCCO FAZ É DE CORAÇÃO. DA FAMÍLIA BAUDUCCO, PARA A SUA FAMÍLIA

Mais que uma mensagem publicitária, a afirmativa retrata o verdadeiro espírito da tradicional família Bauducco, presente no Brasil desde a década de 1940.



O slogan é de 1997, quando da primeira veiculação na TV brasileira de um anúncio da Bauducco. Essa era a mensagem. O comercial mostrava o Sr. Carlo e seu filho Luigi preparando suas próprias receitas. Um registro da ousada iniciativa da Bauducco em investir mais fortemente, a partir daquele momento, em campanhas

*O início: uma tímida doceira, no Brás, São Paulo, década de 1950*

publicitárias nos veículos de comunicação. Era a primeira imagem dos donos ensinando a fazer as delícias trazidas da Itália no final da década de 1940.

Uma empresa familiar com uma longa história ligada a seu principal produto atrai mais curiosidade que o esperado. E quando esse produto leva o sobrenome da família, então é preciso honrar o nome. A qualidade vem em primeiro lugar.

Carlo Bauducco sabia disso. Empreendedor do norte da Itália, carregava consigo um pedaço precioso de massa viva, receita de família, quando chegou ao Brasil, em 1948, com o sonho de ter seu próprio negócio em São Paulo. Mas, foi em 1952 que a primeira doceria foi aberta. Sem sócios, apenas sob o comando dos três membros da família Bauducco: Carlo, sua esposa Margherita, e o único filho do casal, o jovem Luigi. Passados quase 70 anos, Luigi continua em atividade como Presidente de Honra do Conselho.

A história do tradicional panettone e da família confundem-se. Quase pode-se dizer



que é uma coisa só. Da mesma forma que ao sentir o cheiro desse “alimento mágico”, de imediato estabelece-se a associação com o Natal. Panettone tem gosto de Natal ou seria o Natal que tem gosto de panettone? É em épocas de festividade que mais de 65 milhões do produto são fabrica-

dos para várias partes do mundo pela Líder Nacional na Categoria Produtos de Panificação - a Bauducco.

O sucesso e o reconhecimento da marca são frutos de muito trabalho, da construção de uma empresa saudável. E principalmente de um



hábito já consolidado na vida dos brasileiros, assim como faziam os primeiros cristãos no norte da Itália: reunir familiares e amigos em volta da mesa para compartilhar um pão doce especial, de origem milanesa, enriquecido com frutas cristalizadas, uvas-passas e um pitada generosa de tradição - o panettone. O pão sempre foi e sempre será associado ao sagrado, e as referências natalinas só reforçam esse entendimento que vem de séculos.

A Bauducco é a maior fabricante de panettones do mundo em número de peças. Nem por isso os herdeiros deixam de cuidar da preparação de cada fornada com a mesma paixão, como se fosse a primeira. Um legado deixado pelo Sr. Carlo e seguido religiosamente. Hoje a Bauducco vende para o Japão, Estados Unidos, Europa, África, Arábia Saudita, em mais de 50 países.

### No princípio era a massa viva, ou melhor, a massa madre

A história da Bauducco começou com uma tímida doceira, no Brás,



*Casa Bauducco: a alma de um negócio familiar*

em São Paulo, no início da década de 1950, com a pequena família e alguns poucos funcionários. Todos preparavam a massa, assavam, embalavam e vendiam um bolo que quase ninguém na cidade tinha ouvido falar. A estrutura de funcionamento mostrava-se rudimentar, os produtos eram feitos artesanalmente, mas donos e empregados trabalhavam de sol a sol.

Dez anos depois, e um negócio em evidente crescimento, a empresa inaugurou sua primeira fábrica, em Guarulhos, também em São Paulo. Com a demanda cada vez maior por panettones e o sucesso de novos

produtos, não demorou muito para nascer a segunda fábrica, nos anos de 1990, na mesma cidade.

Em 2012 uma novidade: a Casa Bauducco. A ideia era ter a alma de um negócio familiar com a produção de Panettones especiais todo o ano, além de foccacias, brownies e biscoitos artesanais. Também atendida nas tendências e estilos de vida, em 2014 aconteceu o lançamento da marca de produtos saudáveis, a Cereale, feita com cereais integrais e rica em fibras.

A ideia cresceu revelando números impressionantes. Em 2018, já são 31 lojas em São Paulo (SP), e 37 no total em todo o Brasil. A primeira cidade, fora de São Paulo, a ter sua própria Casa Bauducco foi Curitiba, no Paraná (PR). Em plena onda de expansão, a expectativa otimista é chegar ao final do ano com 60 lojas. Mas, a receita de todo esse sucesso, pode-se dizer, era algo previsível. O princípio de tudo estava restrito a um ingrediente apenas, um grande segredo: a massa madre, trazida por Carlo, diretamente da Itália.



*Vista panorâmica da Bauducco em São Paulo*

Trata-se de uma massa na qual micro-organismos do fermento natural se reproduzem e se mantêm vivos. Parte da madre é adicionada aos outros ingredientes para deixar o panettone mais úmido, macio e fofo, com a textura e a acidez certas. A outra parte é guardada para manter a corrente da vida. Essa corrente nunca foi quebrada. Hoje são várias massas madres, todas originadas da primeira, usada há quase 70 anos, em condições de temperatura e umidade absolutamente controladas, alimentadas da composição exata de farinha para o crescimento desejado.

Quando se aproxima o Natal, as madres, que foram alimentadas e mantidas quietas durante o ano, são misturadas com mais farinha e água, manteiga e gordura vegetal, açúcar e ovos. Nesse ponto, começa um longo e delicado processo que dura

aproximadamente 50 horas e precisa de paciência e carinho. Bate-se a massa, leva à câmara de fermentação, inclui outros ingredientes como leite, frutas, chocolate, corta em vários pedaços e coloca na forma de papel. Mais um tempo de espera de fermentação e toda essa massa vai, finalmente, ao forno.

O espírito Bauducco, de preparo especial da massa com dedicação e amor, fiel à receita tradicional, traz no sangue a arte e a história de gerações dedicadas à fabricação de panettones.

### Sabor, amor e família são ingredientes e conceitos universais

Quem conta essa história que reúne sabor, amor e família como ingredien-

tes e conceitos universais é Carlo Andrea Bauducco - neto de Carlo e Margherita, filho de Luigi e Carla, irmão temporão de Massimo e Silvana, cunhado, tio e pai de uma linhagem de descendentes. Descritivamente ocupa hoje o cargo de Diretor de Novos Negócios, mas gosta mesmo é de dizer que sua função é ser um “facilitador entre as áreas”, de forma mais colaborativa e estratégica, e menos operativa. “Da terceira geração, minha irmã Silvana não se ocupa da área operacional, ela assume outras funções. Eu e meu irmão Massimo é que estamos mais no dia a dia”, relata.

Carlo Andrea Bauducco conta como os novos membros da quarta geração carregam um escopo de trabalho que ajuda muito a agilidade entre as áreas, como uma oxigenação necessária. “Quando a empresa adquire um certo tamanho, muda a dinâmica

dos processos. A gente ainda consegue dar um ritmo de empresa familiar mesmo continuando a crescer. Mas, nossa preocupação e foco é sempre profissionalizar. Temos o Conselho Consultivo que nos apoia e toda a diretoria executiva, com profissionais de fora da família, que vieram de outros mercados. Temos por aqui gente jovem, com pouco tempo de casa, e outros com mais de 20 anos de companhia”. Hoje, são 5.500 funcionários atuando em todo o país.



Silvana Bauducco

Sobre recorrer a empresas de consultoria para profissionalizar o processo de gestão e desenvolvimento de grupos familiares, a Bauducco teve conhecimento do trabalho realizado pela Fundação Dom Cabral (FDC) por intermédio de uma das herdeiras do grupo, Gabriela, filha de Massimo. Foi em um evento social que aconteceu a aproximação com uma professora da FDC, quem, à época, apresentou informalmente o programa Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA). Esse assunto

**“O PDA abriu várias portas internamente. As famílias ainda que pequenas, como a nossa, no fundo têm os mesmos tipos de problemas, independentemente do tamanho da empresa e do segmento. Foi muito gratificante para nós ouvir das outras famílias, que compartilharam seus exemplos, o que funciona e o que não funciona. Você vai além, você sai um pouco do seu mundo e passa a enxergar outras dinâmicas, outras oportunidades. Precisamos sempre melhorar, ouvir e aprender. Tudo isso é muito rico”.**

**CARLO ANDREA BAUDUCCO**  
Diretor de Novos Negócios



A primeira fábrica em Guarulhos

foi encaminhado aos dois irmãos, Massimo e Carlo Andrea, que, em 2015, firmaram parceria para integrarem, juntamente com outros grupos familiares, o treinamento.

A diferença de idade com os dois irmãos é grande. Massimo é 14 anos mais velho e Silvana 12. Carlo Andrea é o caçula dos três, hoje com 45 anos. São quatro sobrinhas na faixa de pouco mais de 30, sendo

que apenas uma ocupa efetivamente um cargo na empresa. “Mas, quando entramos para participar do PDA, éramos quase toda a família completa: eu, meus dois irmãos, três sobrinhas, minha cunhada e minha esposa”.

O PDA foi cumprido em todo seu ciclo, em módulos quinzenais, com um pilar ainda hoje operante de Monitoria. Durante os trabalhos foi criado o Conselho de Família, su-

**De cara achei que seria um trabalho muito legal de se fazer com a Fundação Dom Cabral, principalmente porque se tratava de uma ótima oportunidade para aproximar um pouco mais essa quarta geração, que começava a tomar, cada um, os seus rumos”.**

**CARLO ANDREA BAUDUCCO**  
Diretor de Novos Negócios



pervisionado por um profissional da FDC. As reuniões ainda acontecem a cada mês, ou a cada 45 dias, para desenvolver e aprimorar questões de gestão no âmbito da família, dos acionistas.

O cenário externo que se apresentava à época, em 2015, era de condições satisfatórias, como também positivo era o ambiente interno, corporativo e institucional. A participação no PDA se deu por objetivo único de aprimoramento da gestão, no âmbito restrito do processo de desenvolvimento dos membros da família Bauducco. “Foi proveitoso para o momento de cada um da família, para que a gente se unisse um pouco mais, para que saíssemos daquele escopo de almoço de domingo e nos encontrássemos em torno de um aprendizado de profissionalização”, resume Carlo Andrea.

A Bauducco sempre foi um grupo muito fechado, até mesmo em termos de números. Essa característica vem da família e é uma definição literal do próprio Carlo Andrea. “Muitas pessoas ainda acham que somos uma multinacional de fora, uma empresa italiana e ignoram nossa origem familiar. Conhecem muito pouco da Pandurata Alimentos, que é a nossa Razão Social”.

## Bauducco e FDC: ganhos e resultados

A aproximação dos membros da família Bauducco é o que se pode chamar de “mudança de chave” provocada pela parceria com a FDC, inclusive e, principalmente, dos que estavam mais afastados do processo de gestão. “Minhas sobrinhas,



**“Se for feita uma análise entre os resultados em números e a qualificação de pessoas, eu afirmo, sem sombra de dúvida, que o PDA foi mais importante para a gestão da família. Nós, membros, agora olhamos para fora de uma forma diferente. Os inputs da família, como um todo, foram colocados à tona”.**

**CARLO ANDREA BAUDUCCO**  
Diretor de Novos Negócios

filhas da minha irmã, começaram a participar das reuniões do Conselho Consultivo e com conselheiros externos. Elas passaram a ter acesso aos números, aos demonstrativos financeiros, estratégias, quais passos

serão tomados, enfim, a entender um pouco mais o que é a empresa”, explica Carlo Andrea que, ainda, acrescenta: “Hoje todos têm uma noção mais clara do business em geral”.

Modernidades foram trazidas de fora e incorporadas. Treinamentos hoje são mais constantes, como também cursos de especialização para o corpo gerencial, com o objetivo de consolidar traços de gestão mais sofisticados. “Todos os processos estratégicos de gestão melhoraram a partir do envolvimento maior da família com o aprendizado oferecido pelo PDA, que também nos ensinou que é preciso ouvir essa quarta geração, cheia de ideias e visões novas”, enfatiza uma vez mais Carlo Andrea.

Não houve participação do corpo executivo da Bauducco no PDA. O processo envolveu única e exclusivamente a família. E, nesse contexto, Carlo Andrea detalha que não havia a preocupação estratégica de elevar ou aprofundar níveis gerenciais e comerciais. Para a finalidade proposta de unir a família, o PDA cumpriu todas as metas e segue nas reuniões sequenciais de Monitoria. ✦

# A MAIS ANTIGA EMPRESA EM ATIVIDADE NO BRASIL NAS MÃOS DE UMA MESMA FAMÍLIA HÁ CINCO GERAÇÕES

Mais de um século de sucesso empresarial continuado e em forte crescimento é para poucos.

**N**o DNA do Grupo Telles, estão incrustados os conceitos arrojo e ousadia. Mas são características como inovação, empreendedorismo e compromisso socioambiental que vão definir e temperar com exatidão a história que se pretende contar.

Pouquíssimas famílias brasileiras podem se orgulhar de entrar no século XXI carregando mais de um século de sucesso empresarial. Segundo consultores especializados

em empresas familiares, apenas cinco famílias mantêm seus negócios com esse registro de longevidade e continuam à frente de suas companhias – em alguns casos, como acionistas, em outros, como administradores –, apesar das muitas e profundas crises econômicas enfrentadas ao longo dos anos e das fusões e incorporações de grupos internacionais.

O segredo para o sucesso tão longo, de acordo com os especia-

listas, é não explorar as empresas em busca do lucro a todo custo e, especialmente, estabelecer um Código de Ética a ser cumprido com disciplina. O quesito Governança Corporativa é seguido à risca para se obter do processo de sucessão, quando bem conduzido, o máximo de segurança a colaboradores e ao mercado, e estabilidade à empresa.

Quem serão os gestores do futuro do Grupo Telles é um processo discutido, analisado e sedimentado

entre a quarta e a quinta gerações hoje no comando. A sucessão familiar por gerações é parte da inscrição genética do processo. Confiar aos filhos papéis definidos tem sido a filosofia da empresa desde os seus primórdios. No Grupo Telles, todos integraram os quadros da empresa no início dos estudos na faculdade, primeiro, com responsabilidades pontuais, depois, avaliado os desempenhos e ampliando as oportunidades e os desafios.

Para além da Governança, o conceito de verticalização da cadeia produtiva das empresas integradas é um dos fatores que norteiam os negócios do Grupo Telles, sem falar no orgulho do atual Presidente do Conselho e relator dessa história de sucesso, para quem a riqueza e o desenvolvimento dos negócios vêm do respeito à própria terra e da utilização consciente e sustentável dos recursos naturais que geram valor à

sociedade (como, por exemplo, os produtos agrícolas orgânicos produzidos pela própria empresa).

## De um pequeno empreendedor à criação de um império: a história do Grupo Telles

Em 1843, o português Dario Telles de Menezes desembarca no Brasil trazendo consigo um alambique de cerâmica. Na Fazenda Ypióca, na cidade de Maranguape, interior do Estado do Ceará, ele iniciou a produção de aguardente de cana de açúcar, em 1846, três anos depois de ter se instalado no país.

A partir de 1895, a segunda geração assume o controle e moderniza o processo de produção. Pais vão nomeando seus filhos mais velhos, até que, em 1924, Paulo Campos Telles passa a ser o grande respon-

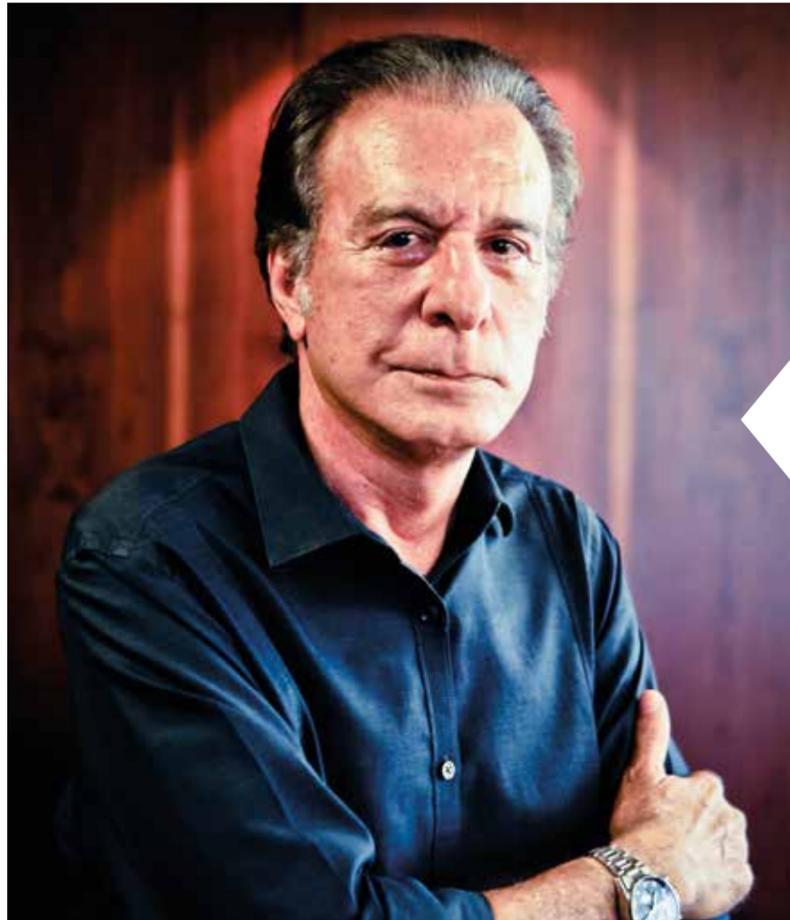
*Grupo Telles: inovação, empreendedorismo e compromisso socioambiental*

sável por empreender uma série de inovações no processo produtivo da aguardente.

Em 1968, sucesso e reconhecimento internacional foram decisivos para a concretização da primeira exportação de aguardente de cana de açúcar do Brasil para a Alemanha. Também se credita a Paulo Campos Telles o engarrafamento da bebida em litros e o uso de dosador (conta-gotas), assim como o envelhecimento em tonéis de bálsamo. Ainda como marca de sua visão de futuro, ele inovou mais uma vez ao adotar ferramentas de marketing para divulgar sua bebida genuinamente nacional no exterior.

A história se repete geração após geração. Também filho primogênito al-





**Quando a empresa-mãe saiu, tivemos de redirecionar os gestores. Tínhamos um grupo organizado em torno de um único produto, apesar de as empresas satélites serem independentes, pois o modelo de negócio já era o de unidades separadas. Mas, mesmo assim, por uma questão de urgência empresarial, foi preciso buscar novos mercados. Havia também outro desafio: a questão cultural, da tradição, pois trabalhávamos com a mesma marca de origem há 160 anos e tudo girava em torno desse produto”.**

**EVERARDO TELLES**  
**Presidente do Conselho**

çado ao comando e representando a quarta geração da família, Everardo Telles, Engenheiro Agrônomo, nascido em 1943, consolidou o legado deixado pelo pai. Os primeiros feitos de sua gestão ocorreram a partir da década de 1970, quando, de fato, assumiu a direção da empresa, dando início ao maior período de expansão e diversificação dos negócios. Ele define o sucesso como “consequência natural de uma história pontuada por disciplina, coragem para enfrentar as adversidades, integridade, determinação e amor pelo que faz”.

É de sua responsabilidade o crescimento do grupo em produção, além da ampliação do raio de atuação para sete diferentes empresas

e segmentos, mas que apresentam sinergia e complementariedade entre si: Agropaulo (agroindústria), o carro chefe; Naturágua (água mineral); Santelisa (embalagens de papelão); Yplastic (embalagens PET); iPark Complexo Turístico (entretenimento); Ypetro (combustível); e Amazônia (P&D Medicamentos).

A sede da holding está localizada em Fortaleza (CE), e todo o Grupo Telles conta com aproximadamente 1.600 funcionários. As operações ocorrem principalmente em três Estados: Ceará (Jaguaruana), Rio Grande do Norte (Ceará-Mirim) e Tocantins. Ceará e Rio Grande do Norte produzem principalmente etanol e aguardente, provenientes do cultivo próprio de cana de açúcar. Já

em Tocantins, a produção principal é o gado de corte. E há ainda a produção de grãos, gado leiteiro e produtos alternativos em suas bases.

E um dado complementar que não pode passar sem que se regis-

tre: O Grupo Telles é o primeiro grupo empresarial no Ceará e no país, de capital privado, a produzir energia solar.

### Mudança de eixo

No ranking nacional, a cachaça da marca Ypióca, até então, o núcleo principal do Grupo Telles, ocupava o primeiro lugar em “Aguardente Engarrafada de Origem”. Os outros empreendimentos do grupo orbitavam como empresas satélites que viviam em função da aguardente.

Mas, em agosto de 2012, aconteceu uma mudança fundamental e determinante no eixo de negócios: a venda da marca Ypióca e uma das três unidades que produzia a aguardente para uma multinacional líder mundial na produção de bebidas alcoólicas premium.

Hoje, a Agropaulo é uma continuidade do agronegócio proveniente da cana-de-açúcar e as duas unidades industriais restantes produzem o etanol, que passou a ser destinado à Ypetro, uma vez que a estrutura necessária para a produção do etanol é exatamente a mesma. É importante ressaltar que o negócio cachaça é que vendido, não a empresa, que permanece, desde 1846 até os dias atuais, com ramificações que se complementam, verticalizando o negócio principal.

Com a venda da marca Ypióca, uma nova época iniciou-se para o Grupo Telles, com investimentos em outros negócios e pesquisas nas áreas de defensivos agrícolas, probióticos, dentre outros.



*No início era a cachaça: produção em 1846, na fazenda Ypióca, interior do Ceará*

### A importância da verticalização da cadeia produtiva

O tempo de produção e comercialização da cachaça representa um bom exemplo da prática de verti-

calização da cadeia produtiva, que, até 2012, tinha sua maior produção escoada no mercado interno e exportada para 40 países. Embora a exportação fosse significativa em número de países alcançados, era em menor volume se comparada à

**Até 2012, quando ainda éramos os donos da marca de aguardente, toda a comercialização e produção engarrafada de cachaça era de origem própria. Éramos a maior produtora de aguardente de produção própria. Fabricávamos a caixa de papelão, as embalagens e ainda tínhamos a transportadora para a distribuição. Portanto, criamos uma rede de verticalização de domínio total de toda a cadeia produtiva e de integração, desde o plantio da cana de açúcar até a exportação para mais de 40 países, garantindo, assim, a qualidade final do produto. Essa verticalização é uma das bandeiras que defendemos, é a nossa cultura”.**

**EVERARDO TELLES**  
**Presidente do Conselho**

maciça distribuição nacional. A exportação girava em torno de apenas 5% do negócio. “Durante muitos anos, nosso carro chefe foi a produção e comercialização de aguardente. Quando eu falo em sinergia e interligação é por que todas as empresas criadas foram complementares a esse negócio principal”, conta o presidente do Conselho.

Outro exemplo de verticalização é a Integração Lavoura/Pecuária em uma fazenda no Estado do Tocantins, onde o Grupo Telles cria gado de corte e produz grãos de soja e milho. Na fazenda, é feita a colheita, a secagem e o armazenamento da soja e do milho para posterior transporte. Em Fortaleza (CE), equipamentos beneficiam, transformam e separam o óleo de soja do farelo de soja. O farelo, que entra na formulação do concentrado, é destinado à alimentação do rebanho leiteiro. Quanto ao óleo, está sendo

armazenado para produção de biodiesel – em indústria recentemente concluída –, para ser comercializado através da Ypetro, empresa do grupo de distribuição de combustíveis aos postos da capital. “A semente de soja, esse grão que se originou lá na fazenda em Tocantins, em breve, vai estar dentro do tanque de combustível, como biodiesel, nos carros daqui do Estado do Ceará. Portanto, é uma integração completa e dá a ideia de quanto a verticalização alcança”, conclui Everardo Telles.

### FDC e a Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA)

Para se entender a abrangência da parceria entre o Grupo Telles e a Fundação Dom Cabral (FDC), é preciso voltar, mais uma vez, ao contexto da venda da marca Ypióca

e a seus reflexos a partir da mudança gerada com a saída de seu núcleo principal, a cachaça. “A parceria com a Fundação Dom Cabral e sua Associada Barros Soluções foi decisiva no momento em que vivíamos. O PDA veio, primeiro, quando precisávamos de um suporte para o alinhamento da família, para a reestruturação e redefinição da missão, de um plano de aprofundamento para a família empresária estruturar a governança. Mas, revisando nosso Código de Ética, percebemos que ele estava preservado, os valores permaneciam os mesmos, já que era a mesma família, a mesma gestão, a mesma visão. Precisávamos, agora, de uma remodelagem para o futuro”, explica Everardo Telles.

*Contribuições do PDA: Coesão, unificação de linguagem para avaliação dos negócios*



Toda a família participou do PDA e, junto a outras seis famílias, concluiu a 2ª turma do PDA-CE, no período de outubro de 2013 a março de 2015, em Fortaleza.

Participaram:

#### Everardo Telles:

patriarca, 4ª geração, atual Presidente do Conselho;

#### Paulo Telles:

filho, 5ª geração, atual Presidente do Grupo Telles (responsável pela empresa Agropaulo);

#### Aline Telles Chaves:

filha, 5ª geração, Vice-Presidente de Operações do Grupo Telles (responsável pelas empresas Naturágua, Santelisa, Yplastic e iPark);

#### Elisa Telles:

filha, 5ª geração, Vice-Presidente Financeira do Grupo Telles;

#### Heloísa Telles:

filha, 5ª geração, responsável pela área imobiliária do Grupo Telles;

#### Gisela Telles:

filha, 5ª geração, Assessora da Presidência do Conselho.

#### Patrícia Telles:

filha, 5ª geração, Assessora de Marketing do Grupo Telles.

Essa participação maciça dos membros da família foi significativa, especialmente na questão da Governança e na criação de uma “linguagem única” para temas como Plano So-



*Aline Telles, Vice-Presidente de Operações do Grupo Telles*

cietário e Sucessão. As Monitorias foram realizadas com o objetivo de desenvolver o alinhamento societário, que culminou com a conclusão do Acordo Societário e do Código de Conduta Ética, com validade para revisão em dez anos, ocasião em que a 6ª geração estará no início da vida adulta.

Os Módulos e as Monitorias foram bastante consistentes, e bem compreendidas a lógica e a sistemática introduzidas nos fóruns de Governança. Foi a partir do PDA que se criaram formalmente as bases para o Conselho de Família/Sócios e

para o Conselho de Administração. Mas, inicialmente, foi priorizado o Conselho de Família/Sócios e sua implementação. As próximas etapas é que irão evoluir gradativamente para incorporar o que está escrito e previsto, e levar para a prática o Conselho de Administração, que prevê a contratação de dois conselheiros independentes, obedecendo normas e responsabilidades estatutárias. Esse processo ainda se encontra em formação e transição.

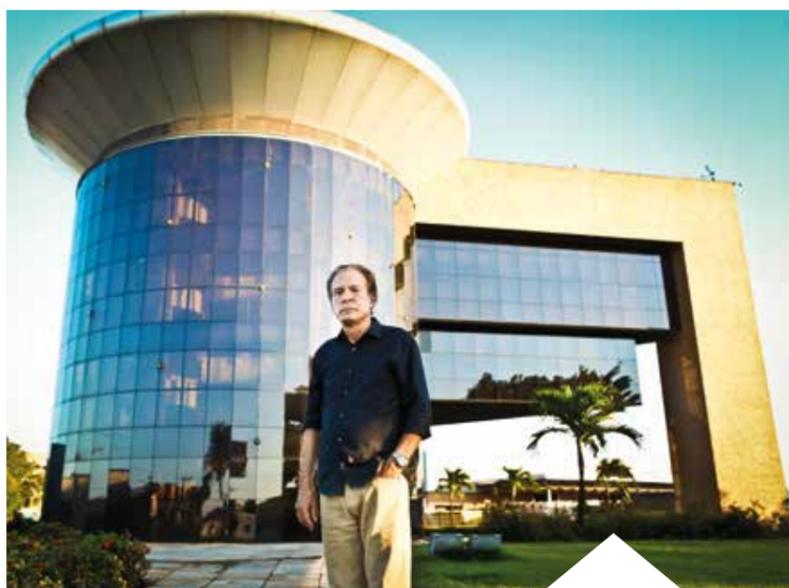
Em 2018, foi realizada uma modificação no quadro executivo. O patriarca Everardo Telles deixa a Presidência Executiva do Grupo Telles para se tornar Presidente do Conselho, recém-criado. Em seu lugar, três dos sete filhos tomam posse da Presidência e Vice-Presidências: Paulo Telles (também Presidente da Agropaulo) passa a ser o Presidente do Grupo Telles; Aline Telles Chaves (também diretora executiva da Naturágua, Santelisa e Yplastic) assume o cargo de Vice-presidente de Operações; e Elisa Telles Figueiredo responde pelo cargo de Vice-presidente Financeira; além de outra Vice-Presidência Administrativa representada pelo executivo não familiar Ferdinando Tavares.

## O PAEX e sua redefinição de posicionamento estratégico dos negócios

O PAEX iniciou suas atividades em 2014, agregando, de início, as empresas Agropaulo e Naturágua. Ao final de 2015, foi incluída também a participação da empresa Santelisa. Era preciso formar os executivos e fortalecer o modelo de gestão empresarial. Participaram alguns filhos e a grande maioria dos diretores, que já eram profissionais. O objetivo era que todos juntos repensassem o planejamento, o propósito, a missão, a visão, o novo direcionamento estratégico e os novos projetos, como foi o caso do agronegócio. “Quando tomei conhecimento do PAEX, que é um programa que trabalha modelo de gestão integrado e formação

“**Coesão e unificação da linguagem para avaliação dos negócios, por exemplo, são contribuições do PDA. Cada um tinha seu conhecimento específico, mas não tínhamos um alinhamento. O PDA ampliou nossa área de conhecimento, com aprofundamento e reciclagem. Adquirimos o manejo necessário de informações societárias e de finanças”.**

**EVERARDO TELLES**  
Presidente do Conselho



*Everardo Telles: riqueza e desenvolvimento vêm do respeito à terra e da utilização consciente e sustentável dos recursos naturais*

executiva, pensei: quero isso para o agronegócio, para o redirecionamento requerido, para dar um novo rumo e diversificação à empresa. Essa era a nossa grande prioridade para atender aos novos desafios da Agropaulo”, revela o presidente.

Na revisão do Projeto Empresarial de 2015 a 2018, foram definidos cinco negócios distintos na Agropaulo: Produção de Álcool e Etanol, Pecuária Leiteira, Pecuária de

Corte, Produção de Grãos, e Probióticos – como meio de focar a atuação e contemplar as particularidades –, além da Ypetro (distribuidora de combustíveis).

O PAEX é um programa continuado que, em seus conceitos, qualifica e aporta metodologias diferenciadas em função da elevação da comple-

xidade e da maturidade de gestão. O nível de contribuição está relacionado ao momento em que a empresa se encontra nos seus novos desafios. A Agropaulo participou do PAEX por três anos, de 2014 a 2016. Duas empresas do grupo participam: Naturágua – desde 2014 – e Santelisa – desde 2016.

“**Trabalhamos forte nos processos agrícolas, nas operações – que, depois, foram replicadas nas outras unidades de negócios –, nos projetos e na parte financeira, sempre por meio das monitorias da FDC, para preparar os gestores das diversas áreas do grupo”.**

**EVERARDO TELLES**  
Presidente do Conselho

“Estamos terminando a primeira etapa, a grande fase de reestruturação, de duplicação de projetos, de novos negócios. É uma longa jornada. Entretanto, apesar da crise, não paramos de investir e de crescer em todas as nossas unidades”, relata orgulhoso o Presidente do Conselho, que anuncia altos inves-

“**Precisamos cada vez mais do PAEX, com sua metodologia continuada, para consolidar novos investimentos, profissionalizar nossos colaboradores e executivos, e nos treinar para otimizar recursos e analisar os riscos. A parceria com a Fundação Dom Cabral foi importantíssima e estratégica para a remodelagem dos negócios, sem falar no suporte e no alinhamento de linguagem da família empresária para melhor conduzir os desafios do futuro”.**

**EVERARDO TELLES**  
Presidente do Conselho



O PDA e a família empresária

timentos nas indústrias de água mineral (com abertura de nova fonte), embalagens de papelão e biodiesel (complementação da cadeia de verticalização); na ampliação da transportadora e do agronegócio; no desenvolvimento de produtos novos, como defensivos agrícolas e probióticos; e em pesquisas de desen-

volvimento na área de biotecnologia. “Somos um grupo capitalizado e uma família empreendedora, com visão para as novas oportunidades, que não param de chegar. Estamos atentos aos apelos do mercado atual”, dia Everardo. ✦

# A MAIOR REDE DE ALUGUEL DE CARROS DA AMÉRICA DO SUL É UM FENÔMENO QUE NÃO PARA DE CRESCER

Aos 17 anos, Salim Mattar decidiu o negócio que iria abrir ao entregar um cheque a um fornecedor da empresa onde trabalhava como office-boy. Com o recibo em mãos e uma conta rápida na cabeça concluiu que uma locadora de carros poderia render bons frutos.

**P**ode ser que haja no estado de Minas, palco regional da narrativa que se conta, empresários que ainda não ouviram a história do menino de seis anos que viu seu sonho de estudar piano imediatamente abortado pelo pai. O mesmo pai austero que determi-

nou sem mais firulas que o filho iria crescer, abrir seu próprio negócio, e ponto final. Sem discussões, que não havia espaço naquela época, meados dos anos 50.

Mas, dificilmente há, no meio empresarial mineiro (com fronteiras amplia-

das), quem ainda hoje não conheça a história dos seis fuscas usados, comprados a crédito, para locação, que resultaram em uma frota de 208.552 carros, quatro décadas depois.

Cumriu-se a profecia, repetida à exaustão, do pai de origem Libanesa

que plantou no filho as sementes do empreendedor com visão de futuro rentável e próspero. O piano, a seleta discografia, as viagens pelo mundo atrás dos melhores concertos musicais são prazeres que o dinheiro de um negócio bem-sucedido e altamente profissionalizado pode comprar.

O falecido José Salim talvez não imaginasse que o filho chegaria tão longe.

O vertiginoso crescimento e os números consolidados da Localiza, obrigatoriamente figuram no início de qualquer relato, pelo valor de impacto que geram, e se mostram apartados de quaisquer circunstâncias econômicas – a começar pela primeira crise, a do petróleo, em plena década de 1970, quando a empresa foi fundada, mais especificamente em 1973. A impressão que se tem é de que não há limites para a Localiza: um fenômeno que não para de crescer.

E, ainda, para que não reste dúvida da magnitude dos valores, os ba-

As margens são competitivas e a performance financeira das mais sólidas que se tem notícia entre as maiores empresas de todo o país – os dados são de julho/2018:

▶ **Quatro décadas e meia** de atuação no mercado;

▶ **A maior rede de aluguel** de carros da **América do Sul;**

▶ Avaliada em **15,8 bilhões de reais;**

▶ Mais de **8 milhões de clientes;**

▶ Frota de **208.552 carros;**

▶ **7.436 colaboradores;**

▶ **589 agências**, distribuídas em **403 cidades** de **sete países**: Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Paraguai e Uruguai;

▶ **Ações** negociadas na **Bolsa de Valores de São Paulo** (Bovespa) desde 2005.

lanços comprovam que, somente no 2º trimestre de 2018, a empresa alcançou um crescimento de 29,3% na Receita Líquida Consolidada - quando comparado ao mesmo período do ano anterior - atingindo R\$1.740,2 milhões e Lucro Líquido de R\$141,9 milhões, 9,7% superior que no primeiro semestre de 2017.

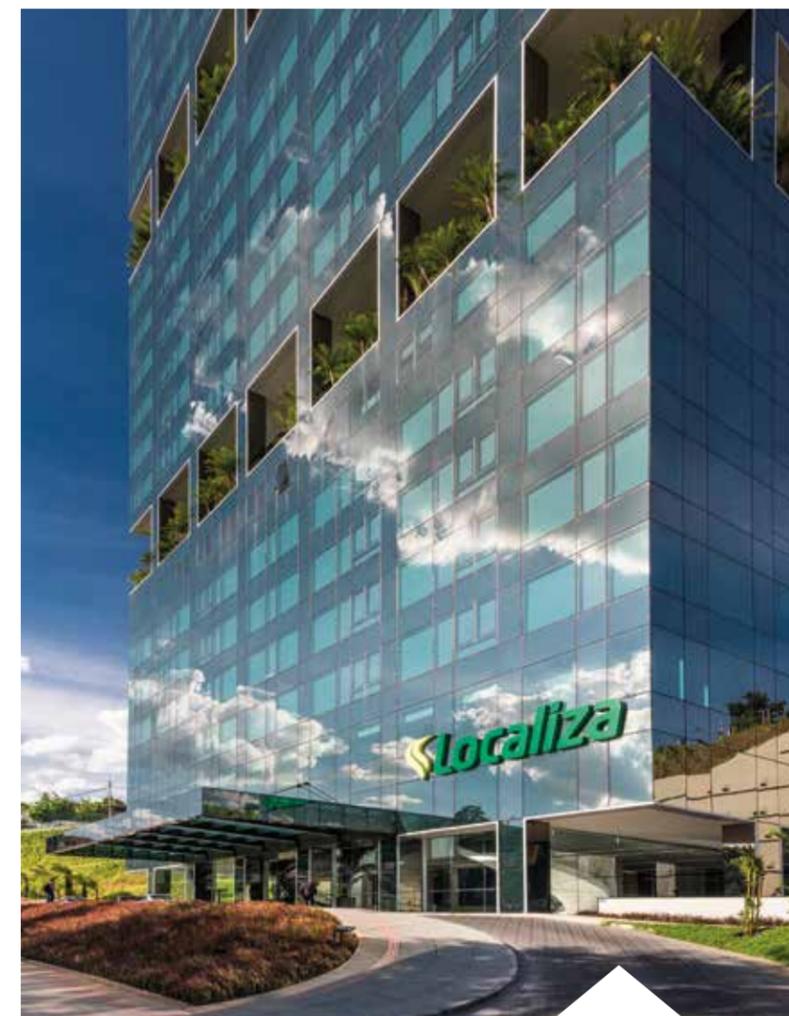
A Localiza opera em uma plataforma integrada de negócios absolutamente sinérgicos e complementares:

- ▶ Localiza Aluguel de Carros
- ▶ Franchising de aluguel de carros
- ▶ Localiza Gestão de Frotas
- ▶ Localiza Seminovos - Rede de pontos de vendas de carros desativados da frota para consumidores finais.

As constantes crises que atravessaram o país jamais foram obstáculos para levar adiante o objetivo de desbravar novos mercados e crescer. A expansão veio com naturalidade e uma dose extra de obstinação que remava contra todas as correntes lógicas. Exemplo que ilustra bem, e talvez dos mais arrojados, foi a venda, em 1998, de 33,3% da empresa para o DLJ Merchant Banking (Donaldson, Lufkin and Jenrette), por US\$ 50 milhões.

### No início: uma ideia obsessiva, um sócio e amigo, e a pretensão de seguir o próprio instinto

Salim Mattar, Presidente do Conselho de Administração - desde 2013 - ou - Executive Chairman, repete o mantra com a certeza do forte poder intuitivo: "Ninguém acreditava, e deu certo!" E não foi apenas uma vez. Foram várias as ocasiões estratégicas em que pediu opinião a amigos,



*Prédio da Localiza: legado dos fundadores para as próximas gerações, um gesto de confiança*

parentes e empresários, sobre determinada "ousadia", e recebia sempre advertências e conselhos na direção oposta - mas todos transformados em ações guiadas, ao final, pelo instinto teimoso do empreendedor nato.

Em 1973, eram apenas Salim e Antônio Cláudio. Hoje, duas famílias no controle e quatro irmãos: Salim e Eugenio Mattar, Antônio Cláudio e Flávio Resende. Eugenio é o único à frente do dia a dia dos negócios, como CEO, desde 2013, quando Salim deixou o posto para presidir o conselho em tempo integral. Os outros dois sócios-fundadores também ocupam lugar no Conselho de Administração,

além de mais quatro conselheiros externos, de altíssima reputação. Todos se encontram em reuniões formais, 17 vezes ao ano, para o planejamento de médio e longo prazo.

Mas, voltando aos primórdios, os sócios fundadores estavam dispostos a administrar a empresa com foco na profissionalização de seus executivos. Um acordo de cavalheiros entre eles formalizou a decisão de que os filhos não trabalhariam na empresa e que a sucessão seria rigorosamente profissional. "Fizemos uma reunião,



*Os seis fuscas usados, comprados a crédito, para locação, resultaram em uma frota de 208.552 carros, quatro décadas depois*



apertamos as mãos e selamos nosso acordo. Pacto entre amigos é uma relação de confiança, a base de tudo". Não haveria, portanto, oportunidades para os filhos ocuparem cargos. Eram valores consolidados, dentro de um código de ética entre eles.

Os anos se passaram, os filhos foram crescendo, estudaram fora do país, aprenderam várias línguas, formaram suas próprias redes de relacionamento e já mostravam os primeiros interesses profissionais - longe dos domínios da Localiza - quando os sócios fundadores começaram a se questionar se teriam tomado a decisão certa para os rumos da sucessão. "De repente eu me dei conta de que o pacto que fizemos no passado, em 1974, poderia não ter sido a melhor decisão, mas já era tarde demais, nossos filhos já estavam adultos, teriam que ter começado ainda jovens na empresa".

Hoje, Salim Mattar confia que

**“Uma empresa como a Localiza não pode errar seu norte, que é oferecer qualidade nos serviços, frota nova para os clientes, ter colaboradores felizes com remuneração justa, promover sistemas de premiação e meritocracia e satisfazer os investidores. Ela precisa ser cuidadosa com tudo o que faz”.**

**SALIM MATTAR**  
*Executive Chairman*

fica uma dúvida sobre a decisão tomada e acrescenta reflexivo que “a melhor universidade da vida, às vezes, é trabalhar com o pai empreendedor”. A tese ganha reforço ao citar inúmeros exemplos de famílias empresárias próximas que tiveram seus empreendimentos administrados pelas gerações seguintes, formadas desde muito cedo nos quadros da empresa. O Executive Chairman sabe do enorme orgulho que os filhos sentem pelo

império que a Localiza se tornou, mas que possivelmente possam se ressentir por nunca terem tido oportunidades profissionais nos negócios da família.

**Uma solução a ser trabalhada: o desafio da sucessão**

Filhos acionistas, sem ocupar cargos executivos, mas como membros do

Conselho de Família que se propõe ativo, efetivo, integrado à dinâmica, capaz de fornecer subsídios, dados e informações acerca das decisões estratégicas da companhia.

A parceria com a Fundação do Cabral (FDC), por meio do programa Parceira de Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária (PDA) surgiu como ferramenta de auxílio às questões relativas à sucessão, inserindo os herdeiros no contexto empresarial.

Nada poderia ser melhor para as relações familiares. A participação no PDA iniciou em 2013, quando sócios e herdeiros, juntos, atravessaram os novos conhecimentos, para criar um ambiente favorável à discussão e à construção de um futuro ainda mais maduro para os acionistas.

Quando a Localiza iniciou sua participação no PDA já era uma empresa sólida, com 40 anos de existência. O programa veio para acrescentar os conceitos de governança necessários. “E foi muito bom para os herdeiros perceberem que a empresa já se encontrava em alto estágio profissio-



nal”, salienta o Executive Chairman.

*Frota sempre nova para os clientes*

Hoje, o acompanhamento é feito por meio de um encontro mensal, com apresentação dos resultados, ações e estratégias. “Os filhos sentem conforto por conhecer a empresa, pelo nível de informação que estão adquirindo”, o que, segundo Salim Mattar, atenua o possível ressentimento do passado. Os valores e o Código de Ética no presente são ainda mais rigorosos, os padrões de exigência são pautados pela meritocracia e foi instituído elevados padrões de governança e compliance. “Na linha de frente só os melhores do mercado trabalham aqui. Nossa régua de qualificação dos executivos é tão elevada que os filhos teriam que estar

atuando desde muito cedo, portanto, a decisão foi a de inseri-los como acionistas”, reafirma Salim Mattar.

O Conselho de Família está constituído há aproximadamente um ano e sendo escrito a quatro mãos, primeira e segunda geração juntas. A ideia é que os acionistas sejam preparados para atuar dentro do Conselho, escolhendo com conhecimento e responsabilidade o perfil dos futuros representantes, quando a primeira geração não estiver mais no controle.

Mas, antes, no princípio da sociedade - e é sempre bom lembrar - acordos e compromissos eram verbais e sacramentados entre os sócios com a informalidade e a confiança que havia entre eles. “Tínhamos só a palavra”, declara o Executive Chairman. Hoje, para a segunda geração, a metodologia do processo de Governança exige a formalização dos critérios e um sólido Acordo de Acionistas, afinal, “somos falíveis e os tempos são outros. O trabalho que estamos fazendo é bom e surtindo efeitos. Os herdeiros percebem que a cada dia ficam melhor preparados”.



*Colaboradores felizes e remuneração justa*

## O legado do PDA e a construção de futuro da Localiza

Salim Mattar e seus sócios sabem que quando os filhos estiverem prontos para assumir de vez o Conselho de Família - escolhendo novos representantes para o conselho e definindo os rumos da empresa - poderão fazer “do jeito deles”. Ainda que tenha sido plantada uma base, no futuro as decisões podem ser outras.

“O PDA foi muito importante para nós. Aprendemos também com as outras famílias participantes, com o intercâmbio de experiências e confidencialidade. Mas, o mais importante é que percebemos um clima de paz e um ambiente fraterno com a segunda geração, o que nos deixa tranquilos por que não somos uma família com problemas para solucionar. Só isso já valeu tudo: saber que na sociedade temos um núcleo coeso, apesar da pulverização das ações. Os filhos são inteligentes e estão conscientes de que no passado tomamos decisões baseadas em outra mentalidade, mas que no futuro estarão eles à frente dos negócios”, explica entusiasmado Salim Mattar.

Há também uma cadeia verticalizada de ações e valores dentro da Localiza. A segunda geração valoriza o patrimônio, que lhes é de direito, à custa de muito trabalho. “Nós somos muito cuidadosos. A companhia tem elevada reputação, é admirada pelas pessoas e muito é rentável. Temos um nome e uma marca a preservar. Os colaboradores têm remuneração justa e oportunidades de crescimento,

**“Nós temos orgulho de ser uma empresa familiar administrada de forma bastante profissional. O Conselho de Administração não se envolve na operação, cuida da estratégia de médio e longo prazo, do processo sucessório, do cumprimento e disseminação da cultura e valor da companhia. Se o Conselho funciona bem a empresa vai bem, e vice-versa, por que é de cima para baixo”.**

**SALIM MATTAR**  
Executive Chairman



Localiza: um fenômeno em valor de marca e sem limites para o crescimento

os clientes são bem atendidos e aos fornecedores buscamos relações duradouras”.

O Executive Chairman, que resume o que hoje representa a companhia criada com cálculos feitos rapidamente de cabeça, também tem na ponta da língua a definição para o novo prédio construído há pouco mais de um ano. “Isso aqui não é apenas a sede de uma empresa, é o legado dos fundadores para as próximas gerações, demonstrando um gesto de confiança”.

O menino de seis anos que um dia quis estudar piano virou um empresário de sucesso, como “determinou” o pai.

Para clientes, colaboradores, familiares, empresários e amigos, Salim Mattar, modula melhor a voz e dispa sem hesitar o motivo pelo qual, em seu entendimento, a Localiza é um fenômeno em valor de marca e sem limites para o crescimento: “Essa companhia acredita no futuro do Brasil, nos colaboradores e no mercado que ela atua. Nós viemos para ficar. Os quarenta e cinco anos



**“Existe um cordão umbilical entre os herdeiros e a empresa, existe amor. E o PDA foi importantíssimo e oportuno para que essa ligação pudesse amadurecer. Surgiu no momento em que precisávamos tomar uma decisão. Todos se mostraram extremamente interessados e motivados. Foi o alicerce para preparar a segunda geração como acionistas. A gente tinha muito prazer em fazer o PDA.”**

**SALIM MATTAR**  
Executive Chairman

**“É sob pressão que funcionamos melhor. No mundo dos negócios as decisões e os riscos que o empreendedor toma, muitas vezes sob pressão, só serão conhecidos no futuro, se foram acertados ou não. As crises passam, mas nós vamos continuar. Estamos ainda desenhando a empresa do amanhã. Nós empresários temos que fazer a nossa parte, que depende de confiança, de investimentos, de deixar um legado – construindo uma empresa cidadã”.**

**SALIM MATTAR**  
Executive Chairman

são uma demonstração da confiança em nós, no nosso negócio, acreditando no dia de amanhã, com otimismo e valores sólidos. E um bom exemplo da solidez dos nossos valores, é que, em 1990, fomos a primeira empresa brasileira a criar o próprio Código de Ética”.

E, pelo mesmo valor de impacto que os números geraram no início desse relato, a citação final do Executive Chairman, Salim Mattar, não poderia deixar de ser igualmente grandiosa. Com a palavra, quem entende, como ninguém, do seu riscado. ✦

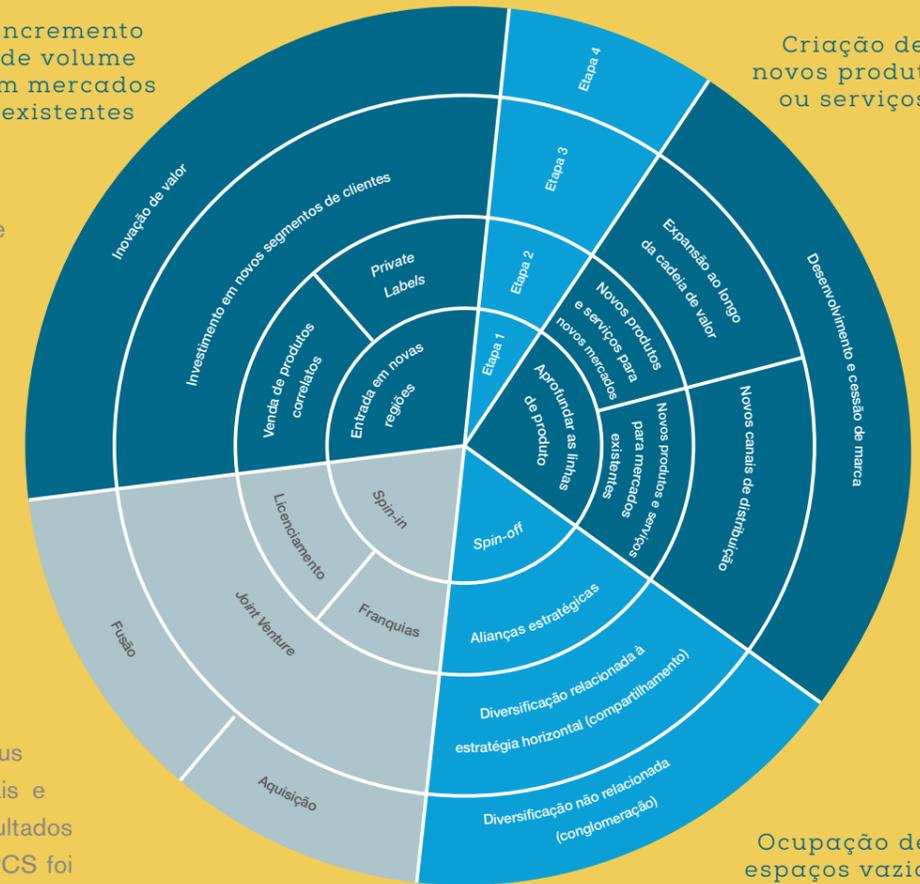
# PCS

## PARCERIA PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Programa para empresas de médio e grande portes crescerem de forma sustentável.

**C**rescer de forma exponencial, mas planejada, continuada e acelerada, é uma questão importante no contexto mundial e um desafio para mercados que mudam constantemente. A Fundação Dom Cabral acompanha esse cenário desde 2008 ao criar a Parceria para o Crescimento Sustentável (PCS), um programa que conduz a empresa a um novo patamar de crescimento organizacional, a prepara para o desenvolvimento de estratégias e gerencia seus impactos sociais, ambientais e culturais, além de seus resultados econômico-financeiros. O PCS foi criada para organizações que ultrapassaram os principais desafios de uma empresa de médio porte, que já consolidaram e estruturaram seus modelos de gestão e que estão prontas para grandes decisões de negócios de forma sustentável. A parceria oferece ferramentas, diagnósticos e uma metodologia de trabalho que capacita os executivos a avaliar ou renovar suas estratégias de crescimento. Mais de 30 empresas participam ou já participaram do PCS.

Incremento de volume em mercados existentes



Crescimento inorgânico

Luiz Eduardo Ferreira Henriques foi Gerente Executivo do PAEX e do PCS, além de Diretor Administrativo Financeiro e de Tecnologia da FDC, e conhece a fundo o programa. "A Fundação Dom Cabral sempre exerceu sua expertise de escutar o mercado. Empresas de médio porte com gestão mais desenvolvida apresentavam novos anseios, buscando modelos diferentes para aprofundar

seu conhecimento e acelerar seu crescimento. Em razão disso, desenvolvemos um programa de vanguarda, que traz uma modelagem ainda mais moderna de crescimento, com uma forte pitada de sustentabilidade. Nasceu, então, o PCS, com apelo na sustentabilidade e no social, sem perder de vista as perspectivas econômico-financeiras e seus impactos nas organizações". >>>

# O SABIN NÃO É APENAS UM DOS MAIORES GRUPOS DE MEDICINA DIAGNÓSTICA DO PAÍS, É, ANTES DE TUDO, UM MARCO DO EMPREENDEDORISMO E DO EMPODERAMENTO FEMININO

Duas bioquímicas e amigas inseparáveis na vida e no trabalho desde 1980; duas mulheres aguerridas, que sabiam o que queriam e que lutaram para erguer o próprio negócio, não apenas a partir de suas experiências e competências técnicas, mas também da coragem e da certeza de revelar quão possível e meritório é o universo profissional feminino.

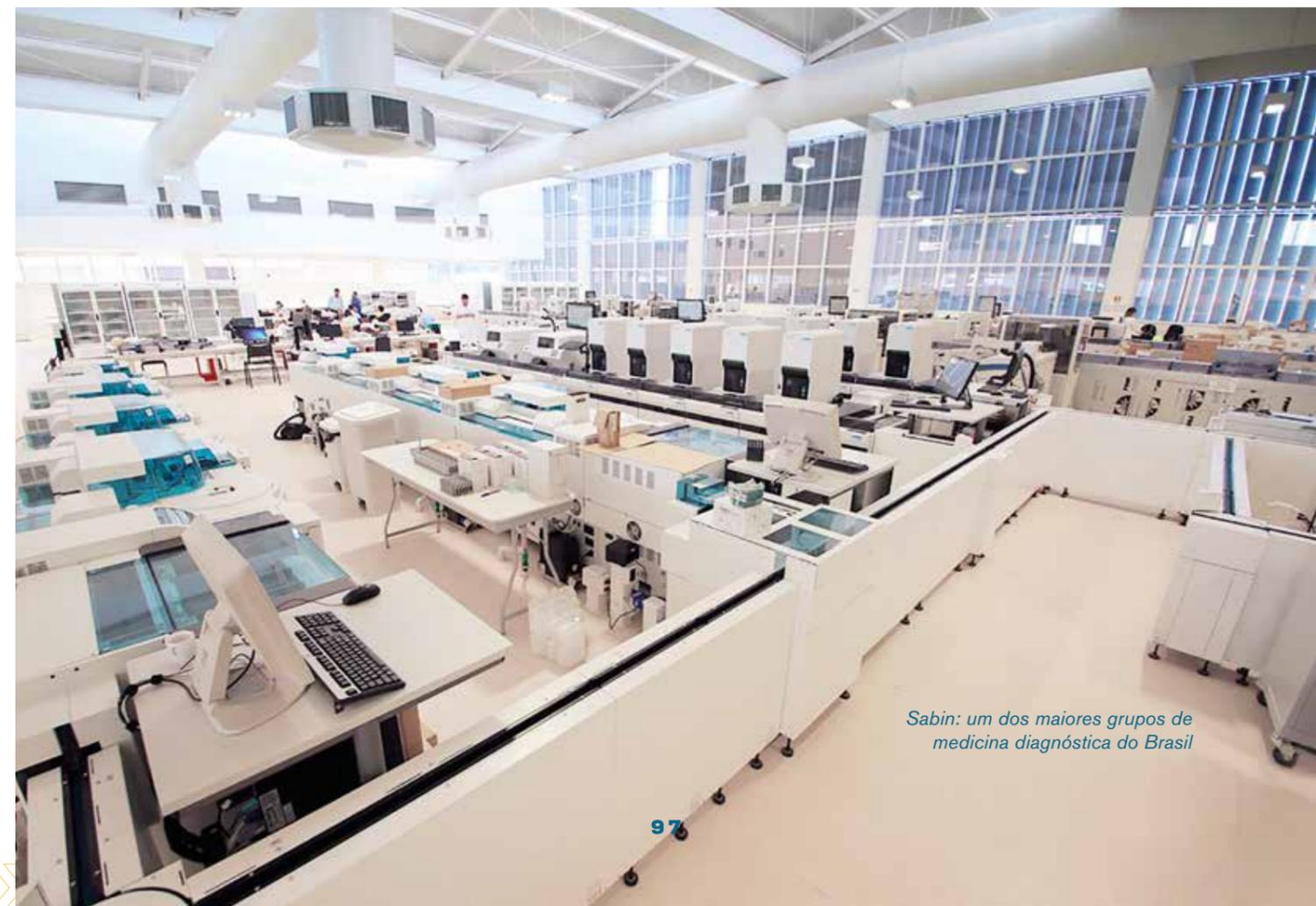
**S**andra e Janete, além dos respectivos sobrenomes Costa e Vaz, carregam outros, como dedicação, compromisso, determinação, eficiência, capacitação e mais tantos que encheriam uma página inteira. É indistigável o orgulho suscitado por essas duas mulheres, líderes femininas, que nutriram juntas o sonho de abrir o próprio laboratório de análises clínicas, em forte enfrentamento e contraposição ao cenário profissional preponderan-

temente masculino desde sempre. O convite veio de Janete Vaz e foi abraçado por Sandra Costa.

A mineira Sandra e a goiana Janete juntaram-se para não se separar nunca mais, na vida e nos negócios. Foi em Brasília que as bioquímicas se conheceram, trabalhando no mesmo laboratório, em 1980. Logo, deram-se conta de que, além da profissão comum, de uma forte identidade, do espírito empreendedor e da

afinidade pessoal, compartilhavam o mesmo desejo.

“Sempre quis empreender, gostava de estudar, de aprender, de pensar em soluções inovadoras na minha área e encontrei em Brasília um campo fértil”, declara Sandra Costa. A comunhão foi imediata com Janete Vaz, que atribui sua determinação às origens de uma família matriarcal. “Nasci em uma família de mulheres fortes. E meu espírito empreendedor



*Sabin: um dos maiores grupos de medicina diagnóstica do Brasil*



*Sócias Fundadoras:  
Janete Vaz e Sandra Soares Costa*

foi inspirado em meu pai. Até os 11 anos, morei em uma fazenda e, ali, aprendi com ele, minha referência, a fazer negócios. Muitos desses benefícios aplico até hoje no Sabin”.

### Hiperinflação e pouco conhecimento empresarial desafiavam o sonho de empreender

A primeira unidade do Laboratório Sabin foi inaugurada em 1984, no Distrito Federal, portanto, quatro anos depois que Sandra Costa e Janete Vaz se conheceram. Brasília, àquela época, era a cidade das oportunidades, mas as duas amigas,

muito jovens e com pouco tempo de formadas, concluíram que seria prematuro e arriscado aventurarem-se em um negócio para o qual não estavam preparadas. Os quatro anos de convivência foram decisivos e estratégicos para avaliar riscos, maturar o sonho e buscar desenvolver competências empresárias, aptidões para o mercado e noções de empreendedorismo. Enquanto não surgiam reais oportunidades, ambas continuaram trabalhando, mantendo outros empregos, estudando para concursos, aprimorando-se e reciclando-se tecnicamente.

Mas os entraves não eram só esses. O princípio dos anos de 1980, em todo o país, foi marcado pela presença dos militares, por altíssimas

taxas de inflação e por um período de grande instabilidade política e econômica, além de muita insegurança social. Todo esse panorama de crise, associado à pouca experiência no mundo dos negócios, foi a argumentação de vários amigos quando questionados sobre a viabilidade do empreendimento. Parecia mesmo não ser o momento adequado.

Sandra Costa e Janete Vaz, sempre obstinadas, encontraram o espaço possível onde acomodar o sonho: uma sala de 90m<sup>2</sup>, com apenas três funcionários, precariamente instrumentalizado – um laboratório simples, batizado de Sabin, em homenagem ao cientista Albert Sabin.

### O Laboratório Sabin nasceu da fundação de dois pilares de sustentação: qualidade e inovação

Hoje, se for dado um salto na história, pode-se dizer que, oficialmente e por mérito, o empreendimento erguido pelas duas sócias fundadoras é reconhecido por instituições nacionais e internacionais pela constante inovação em equipamentos e serviços de saúde, gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e pesquisas técnico-científicas. Existe um rigoroso compromisso com o controle da qualidade nas análises, exatidão de resultados e liberação de laudos em menor prazo, o que resulta em agilidade nos serviços e comodidade para clientes e médicos.

Só para se ter uma ideia do nível de informatização do Laboratório Sabin, hoje, a implantação de uma plataforma de automatização permite o monitoramento de amostras em todas as fases do processo, da coleta à entrega dos resultados. Além disso, ele foi o primeiro laboratório de análises clínicas do Centro-oeste a disponibilizar resultados e históricos de exames na internet.

Mas, voltando aos primórdios, o início não foi nada fácil. Sandra Costa e Janete Vaz dedicavam apenas parte do dia ao Laboratório Sabin, pois era preciso manter os outros empregos que complementavam as receitas de ambas. Os dias, meses e anos foram corridos, de muito trabalho, com pouco tempo de lazer dedicado à família, filhos, viagens, férias. “Minha vida foi aqui no laboratório. Eu me preocu-

pava com os filhos pequenos, quase não tinha tempo para eles. Hoje, são adultos bem-sucedidos, que compreendem o esforço, o compromisso e a responsabilidade que tínhamos, e têm orgulho da empresa que criamos”, explica Janete Vaz. Sandra Costa compartilha do mesmo conflito familiar, e, por outro lado, ressalta a importância da relação de confiança que se estabeleceu entre elas. “Nós nos completamos muito bem desde o início. Nossa grande virtude é a relação de confiança que estabelecemos uma com a outra. Existe uma parceria de respeito, o que uma fazia era aprovado pela outra, e isso acontece até os dias de hoje”.

### Certificados e Normas de Acreditação: para fazer diferente e melhor

“Em 1995, implantamos um sistema de qualidade que resultou em uma

mudança estratégica. Os resultados significaram uma visão e um conceito de mercado novos, aliados à nova metodologia de trabalho. Esse foi o início dos investimentos em estrutura e logística”, explica Sandra Costa. Para acompanhar o ritmo de crescimento, em 1999, deu-se a primeira mudança de espaço físico, o que permitiu ampliar o que havia sido investido em estrutura e operação logística. A essa época, os laboratórios que não tivessem determinadas certificações não poderiam fechar novos contratos de convênios, e Brasília era uma cidade com serviços médicos muito fortes: 93% do movimento era devido aos convênios. “Foi preciso buscar novas ferramentas de gestão para ampliar os convênios, e o primeiro movimento foi o de aumentar

*Laboratório Sabin: constante inovação em equipamentos e serviços de saúde, gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e pesquisas técnico-científicas*



a estrutura física para aportar novos equipamentos, inovações tecnológicas e o que de modernidade estava chegando”, complementa Janete Vaz, enquanto cita as primeiras certificações conquistadas. “Entre 1999 e 2000, deu-se início ao processo de implantação da ISO 9001, certificação internacional que atesta o modelo de gestão da qualidade para as organizações.”

O Sistema Integrado de Gestão do Laboratório Sabin conta com Programas de Acreditação e Certificações que chancelam sua constante busca pela excelência, dentre eles: o Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos (PALC), da Sociedade Brasileira de Patologia; o Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM), que indica o índice de 98% de adequação alcançada pelo laboratório; a ISO 14.001, uma norma de responsabilidade ambiental; e a ISO

31.000, que assegura a implementação das normas da gestão de riscos, padronizando a linguagem, os sistemas e os procedimentos, aumentando a qualidade dos serviços e minimizando perdas, além de estabelecer uma base para tomada de decisões e incentivar a gestão proativa e o processo de consolidação da expansão. As ações fazem parte de um pacote de práticas e medidas adotadas como signatárias do Pacto Global da ONU e demais empresas para a disseminação de práticas e políticas de sustentabilidades social, ambiental e econômico-financeira.

### A aproximação com a Fundação Dom Cabral (FDC)

Entre a FDC e o Laboratório Sabin havia conversas e encontros preliminares mediados por uma associada

do Distrito Federal que prosperavam, mas ainda não eram conclusivos. Foi em 2004, durante uma palestra em um evento em Recife, que as sócias ouviram uma menção específica ao PAEX. Imediatamente terminados os trabalhos, elas procuram os representantes da FDC e solicitaram que fosse feito um contato com a associada em Brasília, fechando rapidamente o acordo de parceria.

“Em 2005, começamos a participar do PAEX, que foi uma decisão extremamente importante. O programa conseguiu transformar todas as outras ferramentas de gestão que já tínhamos em um Sistema de Qualidade. Um trabalho de crescimento estruturado dentro das diretrizes da Fundação Dom Cabral. Também passamos por outro programa adicional, inclusive nossos filhos, que prevê o desenvolvimento dos dirigentes. Foi um processo a mais de profissionalização”, atesta Janete Vaz.

Ao longo de sua existência, o Laboratório Sabin enfrentou vários desafios, talvez, o maior deles foi quando as sócias se viram em uma encruzilhada. Era o momento de tomar uma decisão estratégica empresarial: o laboratório deveria crescer ou ser incorporado por grandes grupos do setor. Para se aprofundar em discussões e metodologias, elas buscaram novamente o suporte técnico da FDC.

“Decidimos que iríamos participar também do PCS, um programa muito importante dentro das decisões que precisávamos tomar naquele momento”.

**SANDRA COSTA**  
Sócia Fundadora



*Inovação: implantação de plataforma de automatização que permite monitoramento de amostras em todas as fases do processo, da coleta à entrega dos resultados*

Por volta de 2008, nasciam os primeiros conceitos e práticas do programa Parceria para o Crescimento Sustentado e Sustentável (PCSS), que logo firmou-se como a Parceria para Crescimento Sustentável (PCS).

Em 2010, Sandra Costa e Janete Vaz não perderam mais tempo. Passaram três dias na unidade de Nova Lima, com quatro renomados professores, em uma verdadeira imersão, traçando as diretrizes que iriam subsidiar a decisão de crescer ou vender.

Os dois programas – PAEX e PCS – foram cumpridos em paralelo por

algum tempo. O PAEX ainda trabalhava no alinhamento de processos com as equipes e, em cada projeto, a cada ano, as metodologias propostas eram implantadas.

Voltando à encruzilhada entre crescer ou vender, a escolha por crescer deu vazão ao processo de expansão. Era fundamental que o Laboratório Sabin tivesse um projeto seguro para aproveitar todas as certificações conquistadas, utilizar os benefícios trazidos com as premiações e, com isso, dar base a um crescimento, ge-

ográfico ou financeiro, a partir de diretrizes diferentes.

O passo seguinte foi preparar as novas lideranças e fazer sucessores. Sandra Costa e Janete Vaz descobriram, com orientação do PCS no planejamento estratégico de expansão nacional, que as duas sozinhas não dariam conta de tocar o projeto. Segundo as sócias, 30 pessoas foram preparadas e elas entenderam que a empresa não poderia correr nenhum risco de sustentabilidade em prol de um projeto de crescimento.

“De fato, usamos cem por cento da metodologia que a Fundação Dom Cabral nos trouxe. Efetivamos conceitos e práticas dentro da nossa realidade, e continuamos crescendo. O PCS é um degrau acima, nos traz evolução e cada vez estamos mais maduros. É um projeto ousado”.

**JANETE VAZ**  
Sócia Fundadora

## A expansão inevitável e sustentável

Os projetos eram ousados: levar o serviço de análises clínicas – reconhecido pela excelência no aten-

dimento, qualidade laboratorial e inovação tecnológica – para outras regiões do Brasil. A princípio, a expansão aconteceu em bairros do Distrito Federal e entorno, Barreiras (BA) e Anápolis (GO). Nacionalmente, os primeiros crescimentos foram orgânicos – ampliação da operação em Brasília (DF) e expansão para Manaus (AM) – e inorgânicos – aquisições realizadas em Uberaba (MG), Palmas (TO), Salvador (BA) e Belém (PA).

E tem muito mais. Recentemente, o Laboratório Sabin chegou a São José dos Campos (SP), Campo Grande (MS), Uberlândia (MG), Ribeirão Preto (SP), Londrina (PR), Boa Vista (RR), Campinas (SP), Franca (SP) e Florianópolis (SC), além de ampliar sua atuação nas cidades de Anápolis (GO), Uberaba (MG), Salvador (BA) e Maringá (PR).

O investimento é pesado na capacitação, atualização e inovação

tecnológica nos processos analíticos. O corpo técnico participa de congressos e seminários nacionais e internacionais. São oferecidos serviços diferenciados, dentro de normas internacionais de qualidade: Análises Clínicas, Diagnóstico por Imagem, Checkup Executivo (Sabin Prime) e Vacinação, com mais de 20 tipos de imunizações. Os números expressam um crescimento ininterrupto e são robustos:

▶ **255** unidades;

▶ **4.400** funcionários;

▶ Atuação em todas as regiões do país – **11 estados e DF**;

▶ **42 milhões** de exames entregues em 2017;

▶ **4,2 milhões** de clientes atendidos em 2017;

▶ Portfólio com mais de **3,5 mil exames** laboratoriais e de imagem;

▶ Nova sede em Brasília, com uma área de **14.000 m<sup>2</sup>**, dentro de padrões de sustentabilidade e respeito ao meio ambiente.

Só mesmo com muito trabalho, investimentos e desafios superados é que se chega ao prêmio de Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar, reconhecido pelo Instituto Great Place To Work, em 2017 e 2018. E não para por aí: o Laboratório Sabin também está, há 12 anos, entre as melhores do Brasil para se trabalhar.

## Governança Corporativa

“Nossos modelos bem-sucedidos de Governança Corporativa são os modelos que a Fundação Dom Cabral preconiza”, orgulha-se Janete Vaz. A cultura de valorização de pessoas faz parte de sua filosofia. São 99% de cargos de liderança ocupados por colaboradores que se aprimoraram na política de capacitação interna. A partir de 2014, as sócias decidiram eleger profissionais do próprio laboratório para assumir o comando das operações.

Após atingido um alto grau de maturidade empresarial, hoje, Sandra Costa e Janete Vaz cuidam das decisões estratégicas. As fundadoras nomearam executivos de elevado conhecimento técnico para conduzir os negócios no dia a dia e alternam entre si a Presidência e a Vice-presidência do Conselho de Administração, tendo os filhos como membros do Conselho de Família. Todo esse processo de definição da Governança também recebeu assessoria da FDC.

“Sempre confiamos muito nos princípios da escola de negócios que é a Fundação Dom Cabral, que foi fundamental para os processos de aprendizado, expansão e sucessão. Fomos muito exigentes com o nível dos professores, com a qualificação de cada um para o momento que estávamos vivendo”, revela Sandra Costa.

## A visão social do Instituto Sabin e o olhar para o futuro

O Instituto Sabin busca ampliar as perspectivas de atuação social em



rede e também é uma ferramenta do processo de expansão. Foi criado em 2005, no mesmo ano em que se firmou a parceria com a FDC, agregando impacto social e

levando a credibilidade do laboratório para as comunidades onde atua, com ações, projetos e campanhas nas áreas de saúde, esporte, educação e inovação.

Com o olhar voltado diretamente para o futuro e, como escrito no princípio, com a coragem e a certeza

de revelar quão possível e meritório é o universo profissional feminino, Sandra Costa e Janete Vaz deixam suas mensagens em citações conclusivas:

“Não temos medo dos desafios. Vivemos a melhor época para começar. O importante é ser ousados e pensarmos no negócio e no futuro. A importância da Fundação Dom Cabral está na trajetória de resultados no curto e no longo prazos. O PAEX foi necessário para preparar nossos executivos e para o salto seguinte, o PCS, de visão mais abrangente e em profundidade.”

**SANDRA COSTA**  
Sócia Fundadora

“É preciso ter coragem. Sempre acreditamos em nós, com intuição e sensibilidade, mas conhecimento técnico foi o diferencial para o crescimento. Energia, emoção, entendimento. E parceria é a chave de tudo. Avançar dentro de valores éticos, com sustentabilidade, governança e transparência, só foi possível com a segurança oferecida pela Fundação Dom Cabral”.

**JANETE VAZ**  
Sócia Fundadora >>>

## NO VIZINHO PARAGUAI, A GESTÃO SÓLIDA DE UMA EMPRESA FAMILIAR E SUA TRAJETÓRIA DE SUCESSO

De um pequeno negócio de representação, importação e venda de alguns produtos a um sólido grupo capaz de estruturar o crescimento acelerado e planejado. A Chacomer planta o futuro e se orgulha de sua origem cem por cento paraguaia.

**Q**uer conhecer uma empresa familiar, ativa há mais de 60 anos, com todas as pitadas de crescimento e excelência de gestão, e que rompe a fronteira nacional? Não precisa ir muito longe para encontrar. Trata-se de um grupo empresarial de um país vizinho, aqui mesmo na América do Sul, no Paraguai.

Quem conta essa história é Thomas Walde, atual Diretor Financeiro da Chacomer, empresa fundada por seu avô, Kornelius Walde, em 1956, na capital Assunção, e de atividades ininterruptas até então.

Os princípios cristãos têm sido a base com a qual se formou uma cultura baseada nos valores bíblicos

dentro de um mercado competitivo. Hoje, a segunda e a terceira gerações estão à frente da direção da empresa, sendo quatro os membros da família no comando.

A Chacomer impressiona pelos números consolidados, pela qualificação na formação de seus profissionais e pelo uso de tecnologia de ponta. É um

caso típico de aumento exponencial e constante dos negócios:

Mas, como em quase todos os empreendimentos familiares, tudo começou de um negócio bem modesto, de representação, importação e venda de alguns produtos, tais como escovas, peças de reposição para bicicletas, diversos itens de hardware, dentre outros.

Entretanto, com trabalho e perseverança, não demorou muito para a diversificação de itens comercializados. Aos produtos importados, representados e vendidos, começaram a ser incorporadas bicicletas – como, por exemplo, as marcas Görike e Heidemann –, inicialmente importadas da Alemanha. Com o crescimento da empresa, novos produtos passaram a fazer parte de um catálogo mais robusto, como despertadores, relógios de parede, pulseiras, motosserras, peças de reposição e acessórios para motos, eletrodomésticos, itens de bazar e muito mais. O crescimento foi acontecendo com a aplicação dos princípios incorporados à cultura da empresa.

Mais de **2.000** funcionários;

**80** lojas apenas no Paraguai;

**20** gerentes para cada área;

**32** anos nas principais linhas de produtos;

Líder de mercado nas principais linhas comercializadas;

Cobertura nacional com mais de **4.000** distribuidores ativos.

Pessoal altamente qualificado;

Sistemas automatizados online;

Solvência financeira;

### E isso não é pouco e não é tudo

A Chacomer, como legítima empresa familiar sólida dentro do Paraguai, possui uma estrutura gerencial profissional, com sistemas integrados, e um constante acompanhamento dos avanços tecnológicos. “Nós sempre buscamos crescer, e isso aconteceu em todas as fases. O crescimento trouxe consigo a criação de novas empresas, cada

uma gerando sua própria dinâmica e cultura independentes. Quando percebemos isso, decidimos unificar os negócios, porque vimos que a estrutura estava limitada às pessoas que compunham as diretorias e não podia crescer mais, já que os diretores tinham menos tempo para se dedicar a cada empresa isolada”, detalha Thomas Walde, concluindo que eles também perceberam a necessidade de uma reestruturação que trouxesse maior delegação e divisão de trabalho.

“A empresa foi constituída, inicialmente, como uma Sociedade de Responsabilidade Limitada, em 1975. Depois, tornou-se Sociedade Anônima e, desde 1995, somos uma das primeiras Empresas Emissoras de Capital Aberto em nosso setor”.

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro

Em relação aos produtos, desde 1972, a Chacomer representa exclusiva e continuamente as bicicletas Caloi, que hoje lideram o mercado de bicicletas no Paraguai. As bicicletas Milano, Scott, GT e Cannondale também já estão presentes para chegar a todos os segmentos do mercado. No quesito motocicletas, desde 1991, as Hero Puch, a SYM e, posteriormente, a Kenton, vieram somar às linhas comerciais.

No ano de 2002, a empresa instalou em uma área de 20.000 m<sup>2</sup>, em Fernando de la Mora, cidade vizinha de Assunção, uma planta industrial do setor metal mecânico, que opera sob os altos padrões de qualidade certificados pela norma ISO. Nesse espaço, são fabricados motocicletas, bicicletas e automóveis.

Cada unidade fabricada é submetida a rígidos controles de qualidade,



“Hoje em dia, no caso das motocicletas da marca Kenton, somos líder, e representantes também das marcas Yamaha e Harley Davidson. Esse é um dos nossos negócios principais, mas temos ainda peças de automóveis e bicicletas, motosserras, equipamentos de bosque e jardinagem, e uma gama completa de bicicletas e equipamentos de academia”.

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro



Chacomer: empresa familiar sólida, no Paraguai, de estrutura gerencial profissional, sistemas integrados e constante acompanhamento dos avanços tecnológicos



*Crescimento que trouxe criação de novas empresas, cada uma gerando sua própria dinâmica e cultura independentes*

para garantir o cumprimento dos padrões internacionais de produção. As peças que a empresa vende têm garantia real contra defeitos de fabricação e contam com total respaldo de serviço e disponibilidade de peças de reposição. Toda essa excelência em qualidade dos serviços tem o objetivo claro de manter a longevidade dos negócios, com foco na eficiência de atendimento de suporte às demandas dos clientes.

A comercialização é realizada por intermédio de uma ampla rede de distribuição em todo o país. A Chacomer possui distribuidores em cada cidade e município do interior, e filiais nas principais cidades do Paraguai. “Atualmente, mantemos uma participação de mercado muito alta, graças à nossa extensa rede de distribuição, sem falar na política comercial de suporte, que garante a total satisfação dos nossos clientes”, acrescenta Thomas Walde.

### A Chacomer e a Fundação Dom Cabral: canal de parceria sustentável e perene

A Chacomer, no Paraguai, e a Fundação Dom Cabral (FDC), no Brasil, celebram uma sólida parceria de mais ou menos 12 anos, com o iní-

cio do relacionamento pautado pelo programa Parceiros para a Excelência (PAEX) em 2006. O programa começou a ser cumprido na própria Chacomer, que é a empresa-mãe (uma espécie de holding, com centro de serviços compartilhados para outras empresas), e, depois, foi estendido para várias unidades de negócios.

**“O PAEX nos ajudou a fazer uma planificação da empresa em conjunto, e não por setores, como fazíamos antigamente, e esse é só um dos benefícios. Juntamos uma equipe para trabalhar e todos foram na mesma direção. O programa ajudou na formação e capacitação dos gerentes. O crescimento veio também do aprendizado de uma nova visão para se trabalhar de forma integral”.**

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro

O início da parceria com a FDC se deu na fase em que a Chacomer realizava migrações em sua liderança, com mudanças familiares na diretoria. Em 2003, o Paraguai sofria com uma forte crise. Em 2004, a empresa registrou um crescimento significativo. A entrada no PAEX, dois anos depois, foi importante para ordenar e acompanhar esse crescimento, de forma que toda a estrutura pudesse continuar avançando.

Thomas Walde relata que acompanha o PAEX desde o começo e que o programa “contribuiu e continua contribuindo em vários sentidos”. De forma eficaz, foram trabalhados os indicadores para cada departamento das diferentes unidades de negócios, formando e capacitando a equipe de profissionais das áreas de administração, finanças, produção e recursos humanos.

Quanto ao programa Parceria para o Crescimento Sustentável (PCS), 2018 marca o segundo ano de participação da empresa, ou seja, o aprofundamento em um segundo programa da FDC se deu em 2017, apesar de os primeiros diagnósticos terem sido feitos um ano antes. O PCS veio justamente para se pensar a planificação a médio e longo prazos. A empresa funcionava bem, com muita maturidade, mas havia a necessidade de se reestruturar e delinear melhor o crescimento futuro, trabalhando mais estrategicamente nas diretorias e na cúpula, não tanto na parte operacional.

O resultado tem sido uma empresa gerencialmente mais ativa, com foco na estrutura da organização. No primeiro ano de participação no PCS,

a Chacomer, como grupo, cresceu 7% em vendas. A experiência é positiva sob todos os aspectos, especialmente em relação ao trabalho de reestruturação interna, para avançar como holding, com visão geral e planejamento estratégico implantados pela metodologia do PCS.

**“Ainda seguimos em outras unidades de negócios, com o PAEX. Temos um grupo de cinco empresas participantes. Mas, nos últimos três anos, a Chacomer, como empresa-mãe que é, está fazendo só o PCS, acreditando que o programa tornará o grupo ainda mais profissional, com os membros da família trabalhando de forma estratégica”.**

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro

### Posicionamento da Chacomer no mercado nacional

A empresa é líder nos mercados em que seus produtos são comercializados. “No segmento de motoci-

cletas, temos 40% do mercado. Na maioria das linhas de produtos, estamos em uma posição de liderança dentro do país, como, por exemplo, os equipamentos de academia, bicicletas e peças para motocicletas”, acrescenta Thomas Walde.

### Governança Corporativa

Esse é outro item também trabalhado e desenvolvido dentro do PCS. “Já existe um processo de governança, mas não está totalmente estruturado. Como empresa, temos um protocolo familiar, estamos capacitando a terceira geração. O PCS, em parte, está apoiando essa questão e acompanhando o trabalho, mas não como sua função principal. O importante é que a sucessão seja bem trabalhada”, explica Thomas Walde.

A diretoria da Chacomer é composta só por membros da família, que são os executivos, mas o corpo da gerência (quase 90%) está formado por profissionais do mercado. A alta diretoria é operativa e representa uma estrutura muito importante.

Os Conselhos de Administração e Familiar estão com seus trabalhos e atuações em fase de construção. O processo não está finalizado. Ambos os Conselhos funcionam como unidades separadas.

### O que a Chacomer espera do futuro

A ênfase está em criar uma estrutura cada vez mais consistente e orientada para o crescimento comercial, a

A empresa é líder nos mercados em que seus produtos são comercializados



médio e longo prazos, de forma sustentável; ampliar mercados e produtos; organizar internamente os projetos para viabilizá-los; e continuar valorizando os bons e competentes profissionais, que desafiam positivamente a empresa e representam

**O futuro está ligado também ao que esperamos alcançar com o aprendizado das ferramentas do PCS, ou seja, esperamos que o programa nos traga ainda mais instrumentos no manejo das empresas, principalmente na parte da diretoria e da gerência”.**

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro

**“Queremos manter a liderança nas linhas comercializadas, e temos outras de crescimento dentro do Paraguai. Entendemos que a aplicação de princípios e valores dá sustentabilidade à vida e às empresas, e que isso vai resultar na formação de novas gerações, além de deixar marcas e dar exemplos de vida”.**

**THOMAS WALDE**  
Diretor Financeiro

um aporte diferenciado pela qualidade de formação e capacitação.

O relato do Diretor Financeiro confirma o reconhecimento de que a Chacomer está no caminho certo: “quando começamos o PCS, a empresa já era líder no mercado, mas amadurecemos nossos processos de operacionalização. O que buscamos agora é a reestruturação interna e ganhos para a diretoria. Com a ajuda do programa, procuramos a sustentabilidade a longo prazo, que será alcançada com um trabalho profissional e com uma visão holística, o

que inclui a responsabilidade social e a bênção de Deus”.

O processo de participação no PCS deve durar em torno de cinco anos. O sucesso de implantação das estratégias depende do desempenho dos trabalhos e da abertura para projetar novas oportunidades de conhecimento que surgirem durante esse período.

Mas o futuro, em fase de construção, está plantado mesmo no país de origem, com perspectivas de crescimento integral das diferentes unidades de negócios e dos diferentes grupos que formam a Chacomer. >>>



**HENRIQUE MORAES SALVADOR SILVA**

*Presidente da Rede Mater Dei de Saúde e membro do Conselho Curador da Fundação Dom Cabral.*

## HISTÓRIAS QUE SE CONFUNDEM: MATER DEI E FUNDAÇÃO DOM CABRAL

No início dos anos de 1990, o Hospital Mater Dei, fundado uma década antes, ainda era uma jovem empresa, fruto do sonho do Dr. José Salvador e da Dr.<sup>a</sup> Norma – meus pais –, ginecologistas e obstetras, que queriam dar às suas clientes o atendimento humanizado, personalizado e diferenciado que tanto sonhavam. O Mater Dei crescia, novas especialidades médicas estavam sendo incorporadas e mais profissionais começavam a fazer parte desse sonho, que também era meu, das minhas irmãs, Maria Norma e Márcia – todos formados em medicina – do meu irmão Renato e do Dr. José Helvécio, amigo de longa data e um dos fundadores do Hospital. Ao nosso lado, estava um grupo de gestores, muitos deles estão conosco até hoje, ajudando a

transformar o Mater Dei em referência na cidade.

Passávamos por um período de transição. Sempre tivemos nossas raízes fincadas em valores, na filosofia de atendimento e na nossa missão, que permanece até hoje, de compromisso com a qualidade pela vida. Precisávamos crescer, mas de forma responsável, para garantirmos a perenidade e a sustentabilidade de um ideal de vida. O Dr. Salvador, presidente da empresa à época, coordenou o processo de transformação do Hospital Mater Dei, iniciando a parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC). Tivemos o privilégio de fazer parte do primeiro Programa Parceiros pela Excelência (PAEX) com empresas que, assim como nós, buscavam se consolidar no mercado: a BDMG,

a Batik, a Biobrás, a Credireal, a Construtel, a Construtora Santana, a Itatiaia Móveis, a Leme Engenharia, a MRV, a Nansen, o Precon e a TV Alterosa.

Foi um período de aprendizado, de compartilhamento de experiências e de oportunidade para todos nós. Do Hospital Mater Dei, além da diretoria e da família, também participaram nossos gestores, que já vinham demandando uma formação executiva. Todos imbuídos da mesma filosofia de atendimento que tem aqueles que nos confiam sua saúde como o nosso maior valor. Era o momento de ampliarmos nossa visão de gestão. E foi muito profícua nossa participação no PAEX 1 e, posteriormente, em outros programas, como o PGA, no Insead, na França. Nosso modelo

de gestão foi desenvolvido a partir dessa parceria, em que aliamos a governança corporativa à governança clínica de forma pioneira no Brasil, trazendo os médicos como parceiros do negócio, o que contribuiu para o nosso crescimento. Hoje, como Rede Mater Dei de Saúde, ao olhar para trás, vejo o quanto aquele período foi decisivo para a nossa expansão e a consolidação da nossa credibilidade perante nossos pacientes. Temos o Mater Dei Santo Agostinho, o Mater Dei Contorno e, em breve, será inaugurado o Mater Dei Betim-Contagem.

Agradeço a todos os profissionais da FDC que seguiram conosco nessa trajetória desde o início, em especial, ao Dr. Emerson de Almeida, presidente e grande mentor da



2005 - VIII Encontro Anual da Rede PAEX

FDC; ao José Luiz Santana, nosso consultor, que acompanhou de perto o processo do Hospital no PAEX; e ao Geraldo Sardinha, que hoje faz parte do nosso Conselho de Administração, que é presidido pelo Dr. Salvador. O nosso obrigado à

2004 - VII Encontro Anual da Rede PAEX





professora Elismar Álvares, que, por meio de sua consultoria, foi a grande mentora do nosso Programa de Sucessão. Desde 1999, há critérios muito claros para o ingresso dos descendentes na gestão. É gratificante ver que tudo o que discutíamos lá atrás está se tornando realidade. Já temos membros da terceira geração à frente de áreas importantes na Rede Mater Dei.

Nesses 25 anos de PAEX, 20 anos de PDA e 10 anos de PCS, várias empresas do Brasil, assim como o

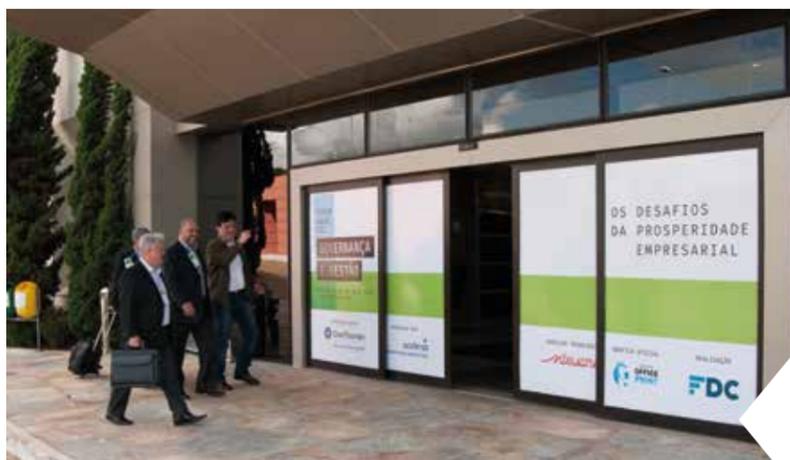
Mater Dei, amadureceram sua gestão e formaram seus líderes e executivos com o apoio da Fundação Dom Cabral. E muitas outras ainda terão essa oportunidade. Após ler os cases deste livro, vejo que a FDC continua fazendo a diferença. Sem descaracterizar a história das empresas que relataram suas experiências e, sobretudo, valorizando a cultura organizacional, a Fundação Dom Cabral assistiu a cada uma delas, ajudando-as a buscar soluções personalizadas para o momento em que estavam

*2001 - IV Encontro Anual da Rede PAEX*

passando e vislumbrar aonde queriam chegar. São empresas de diferentes setores da economia, mas com uma coisa em comum: a busca pela excelência em gestão.

A FDC se transformou num patrimônio, não só de Minas Gerais, mas do Brasil. É um orgulho que esteja entre as melhores escolas de negócio do mundo. Assim como a Rede Mater Dei de Saúde, a Fundação Dom Cabral cresceu gerando valor para a sociedade. Ela vai além da educação empresarial, contribuindo com uma visão mais ampla para a formação de pessoas, seja do executivo ou do empresário, e contemplando não só o conhecimento da técnica, como também do papel que a empresa desempenha na sociedade em que está inserida. ▶

*Encontro Rede PAEX, 23-10-2016, Foto: Paulo Marcio-5*





**ROBERTO SAGOT**

*Vice-presidente executivo da Fundação Dom Cabral*

## DE OLHO NO FUTURO

A Fundação Dom Cabral não descuida dos desafios que o futuro impõe. Estamos atentos e acompanhamos com seriedade os avanços tecnológicos, a agilidade dos novos processos e a modernidade do mundo corporativo. Vivemos em um ambiente em que a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade se fazem presentes no dia a dia das organizações.

Nesse contexto, acreditamos que a Educação Executiva tem um papel fundamental de construir com as organizações soluções para que elas melhorem seus resultados e aumentem sua competitividade. No caso das Pequenas e Médias Empresas (PME), essas questões tornam-se ainda mais desafiadoras. As PMEs representam uma parcela importante da economia brasileira, além de exercerem um papel relevante na

sociedade na qual estão inseridas. A Fundação Dom Cabral, à luz de soluções educacionais, busca auxiliá-las nas questões inerentes a esse segmento da nossa economia.

A transformação digital por que passamos norteia cada vez mais as operações das empresas parceiras da Fundação Dom Cabral. Os novos modelos de negócios, as metodologias e as ferramentas de gestão exigem que empresários e executivos se preparem para esse novo contexto. Assim, a FDC atua no desenvolvimento de soluções, metodologias e instrumentos para apoiar as empresas nesse processo e gerar valor para elas, em um movimento que incorpora conceitos e ações sustentáveis em uma sociedade que exige uma participação mais consciente, dinâmica e responsável por parte das organizações. Sabemos disso e não poupa-

mos esforços para sermos uma escola propulsora do conhecimento.

Empresários e executivos já se preparam para o novo mundo. Nesse cenário, a Fundação Dom Cabral atua como facilitadora da construção do legado das empresas para a sociedade, promovendo a diversidade e a inovação, por meio de um corpo docente e técnico altamente capacitado em suas áreas de competência.

Desenvolvemos organizações de olho no amanhã, antecipando o futuro, certos do sucesso que podemos gerar e da excelência dos nossos serviços e programas.

Este livro conta histórias de organizações na voz dos seus protagonistas, que, de forma corajosa, buscaram se renovar e incorporar novas formas de pensar e agir, para, sobretudo, garantir a longevidade de suas empresas. ▶

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida, arquivada ou transmitida de nenhuma forma ou por nenhum meio sem a permissão expressa da Fundação Dom Cabral.

### Fundação Dom Cabral

Cofundador e Presidente da Diretoria Estatutária: Emerson de Almeida  
 Presidente Executivo: Antonio Batista da Silva Junior  
 Vice-presidente executivo: Roberto Sagot  
 Diretor Executivo de Desenvolvimento de Médias Empresas: Marcelo Oliveira Altoé  
 Gerente de Desenvolvimento de Empresas: Tatiana Weiss Ribeiro  
 Gerente de Internacionalização e Relações Corporativas: Marina Spínola  
 Gerência de Comunicação Corporativa: Rita Fontanez

### JORNALISTA RESPONSÁVEL

Cecilia Kruehl  
 16885/MG

### ENTREVISTAS e TEXTOS

Adriana Barbosa

### REVISÃO

Renata Gomide

### EDIÇÃO e DIAGRAMAÇÃO

Mel Perete

### FOTOGRAFIAS

Memória FDC – Acervo da Fundação Dom Cabral  
 Acervo das empresas contempladas

### PROJETO GRÁFICO e EDITORIAL

22 Graus Comunicação & Marketing

### IMPRESSÃO

Gráfica e Editora O Lutador

### TIRAGEM

1.000 exemplares

Agradecimento a equipe FDC de Desenvolvimento de Médias Empresas: Carlos Eduardo Ávila Borges, Felipe Fragelli, Gustavo Camargo, Marcelo Oliveira Altoé, Maria Raquel Grassi Ferreira Marques, Ricardo Langanke, Roberto Sagot, Rodrigo Campello e Tatiana Weiss Ribeiro. E um agradecimento especial à toda equipe de Coordenação Executiva.

Agradecimento aos associados regionais: José Hélio Gonçalves Jóia, Antônio Reis Guimarães Lopes, Valdemar Barros Filho, Volnei Pereira Garcia, Marcus Vinícius Coimbra Campos, Fabio Alexandre Martins, Vinicius Ribeiro de Freitas, Marco Paulo Penna Cabral, Raquel Schurmann, Gilmar de Melo Mendes, Lorena Alves Lacerda, Horácio Forte Bahia Freire, Márcio Campos, Luiz Gustavo Mujica de Kamis, Cláudia Rodrigues, Jaqueline Pimentel Dias Carneiro, Eduardo José Valério, Lindolfo Coelho Paoliello, Luis Carlos da Fonseca Rosas, Marcelo Pelágio da Costa Bomfim, Fábio Porlan Guarneri, Lucas de Aquino Luiz, Antônio de Pádua Santos Teixeira, José Ricardo Kraemer Salerno, Jaci Tadeu Oliveira de Carvalho, João Pedro Leite Oliveira.

**Agradecimento especial a todas àquelas organizações que se dedicaram aos programas PAEX, PDA e PCS ao longo desses anos, trocando experiências e conhecimentos.**



"A Fundação Dom Cabral é uma das maiores Escolas de Negócios do Brasil e, talvez, da América Latina, muito reconhecida também entre as melhores do mundo. O PAEX contribui para o crescimento, para a construção do planejamento estratégico, nos resultados e na formação dos nossos executivos."

**MARLIN KOHLRAUSCH**  
*Presidente – Bibi Calçados*

"O PAEX está repensando o PAEX, para introduzir novos conteúdos e entender o que deve ser feito com as empresas que amadureceram gerencialmente. Somos uma dessas. Estamos com a Fundação Dom Cabral para pensar novos caminhos. Nossa parceria é uma das mais longevas, entre empresas de médio porte."

**PAULO BARRETO**  
*CEO – Clínica e Hospital São Lucas*

"A metodologia desenvolvida pelo PAEX, com profissionais de altíssima qualidade, nos auxiliou na evolução e gestão da nossa estratégia, otimizando processos, efetivando ações de melhorias nos controles internos, implantando projetos essenciais, com excelentes resultados."

**JOSÉ RICARDO NETO**  
*Diretor Administrativo Financeiro – Cigás*

"A parceria com a Fundação Dom Cabral, com o PDA, trouxe suporte para alinhamento da família empresária, reestruturação e redefinição da missão, um plano de aprofundamento e reciclagem e manejo das informações societárias para estruturar a governança. Precisávamos de uma remodelagem para o futuro."

**EVERARDO TELLES**  
*Presidente do Conselho – Grupo Telles*

"Usamos cem por cento da metodologia do PCS, efetivamos conceitos e práticas dentro da nossa realidade e continuamos crescendo. O PCS é um degrau acima, nos traz evolução, visão mais abrangente e em profundidade. Estamos mais maduros. É um projeto audacioso".

**JANETE VAZ**  
*Sócia Fundadora – Laboratório Sabin*