



CERATTI

O processo de sucessão da terceira para a quarta geração

Preparado por Rosilene M. A. Marcelino, da Central de Cases - ESPM-SP¹, sob a orientação do Prof. Eduardo Rienzo Najjar, coordenador do Núcleo de Empresas Familiares e da área de Educação Executiva da ESPM. Colaboração: Felipe Sabatini, estagiário da Central de Cases ESPM.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de empresas familiares.

Estatísticas mundiais apontam que somente 60% dos empreendimentos familiares conseguem atingir a 2ª geração e, destes, somente 30% atingem a 3ª geração. Conheça, a seguir, como a Ceratti contrariou a estatística.

Maio/2010.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Mário Ceratti Benedetti chegou ao escritório exatamente às 9h. Pontualidade costuma ser ao longo de muitos anos à frente da empresa da família. Mas, essa manhã não era como outra qualquer. Era a ocasião em que se reuniria com a sua prima em segundo grau, Bárbara, para discutir pontos importantes sobre o crescimento esperado para a Ceratti nos próximos anos. Separou alguns papéis e, sem se dar conta, mergulhou em suas lembranças.

Lembrou de seu avô, Giovanni Ceratti. Mas Giovanni Ceratti, na verdade, não era Giovanni Ceratti. Era Mário Ceratti. Ferroviário e sindicalista na charmosa cidadezinha de Castel-massa, margeada pelo Rio Pó, ao norte da Itália.

A Primeira Guerra Mundial custara a seu avô a sua identidade. Para se esquivar da repressão e da perseguição imprimidas pelo Partido Fascista, sob o comando de Mussolini, Mário trocou de identidade. Emprestou de seu irmão documentos e, como Giovanni, deixou a Itália e, em 1924, aportou no Brasil, em São Paulo.

Trabalhou em uma mercearia. Casou-se com D. Inês Saravalli, que já tinha uma filha do seu primeiro casamento, e teve dois filhos, Newton e Genny. Mas o entusiasmo pelos anos vin-douros foi bruscamente interrompido. D. Inês faleceu em decorrência de complicações durante o parto do terceiro filho do casal. O Sr. Giovanni perdeu sua esposa e o filho caçula. De uma hora para outra, precisava cuidar sozinho de sua enteada e de seus dois filhos, de quatro e dois anos.

Tempos difíceis, amenizados com o apoio fraternal da colônia italiana e, mais tarde, com seu segundo casamento.

O Sr. Giovanni apaixonou-se por Gina, filha caçula de cinco irmãos de um promissor comerciante italiano de Secos e Molhados, cuja loja localizava-se na Rua Quintino Bocaiúva.

Nesse momento, Mário, sentado à sua mesa, sem perceber, sorria ao se lembrar – com carinho – dessa história contada pela família. Lembrou que seu avô havia fugido com D. Gina para se casar: “Isso daria uma novela”, pensou. Lembrou também da importância de D. Gina na vida de seu avô: “Ela foi o dinamo que levou à frente muitas das ideias de meu avô”, recordou emocionado.

Depois do segundo casamento, o empreendedorismo do Sr. Giovanni materializou-se em um açougue, localizado na Vila Carioca, em Heliópolis. Após anos de economia com o trabalho na mercearia, construiu, lado a lado, o açougue e a sua casa. Habitação e empresa se confundiam – uma característica das famílias italianas.

E entre um encontro e outro da comunidade italiana, o Sr. Giovanni sempre ouvia de seus compatriotas, saudosos dos sabores de sua terra, pedidos para produzir embutidos.

O primeiro produto oferecido, em meados de 1932, foi o “Cotechino”, uma linguiça feita com carne de porco, geralmente consumida com lentilhas no primeiro dia do ano para trazer boa sorte. Uma tradição do norte da Itália.

O Sr. Giovanni aí percebeu que seria mais promissor dedicar-se à produção de embu-tidos do que à venda de carnes aos moradores da Vila Carioca. Começava, naquele momento, a Ceratti. “De um lado estava o meu avô, apenas com o ensino primário e com uma veia mais sonhadora e comercial e, de outro, D. Gina, na produção, tomando conta cuidadosamente da operacionalização de tudo. Dois empreendedores”, dizia Mário a si mesmo, em voz baixa.

A segunda geração chegou à empresa nas décadas de 40 e 50. Newton, o filho mais velho do Sr. Giovanni, tão logo se formara como contabilista, começou a trabalhar na empresa. Depois, Franco Benedetti, marido da caçula Genny, passou a contribuir no negócio do sogro.

Nessas décadas, recordava Mário, nascia também a terceira geração: ele em 1953, sua irmã Evelina, em 1957, e sua prima Maria Inês, filha de seu tio Newton, em 1961.



De repente, uma lembrança triste assolou seu pensamento: a morte de sua avó (de coração), D. Gina. Mário tinha, à época, pouco mais de cinco anos, mas os detalhes daquele fatídico dia nunca lhe saíram da memória. Um nó lhe veio à garganta quando, numa fração de segundos, reviveu a imagem de sua avó pedindo para se despedir dele, pouco antes de entrar na ambulância. A mão de D. Gina suave e carinhosamente tocara Mário. Lembrança, para ele, ainda hoje, intensa e mística. No vaivém de seus pensamentos, hoje, àquele momento soa como uma espécie de consentimento de sua avó para que, anos mais tarde, ele levasse adiante e com vigor os negócios de sua família.

O Sr. Giovanni estava com pouco mais de 60 anos e, viúvo pela segunda vez, decidiu casar-se novamente. Junto com o terceiro casamento, chegaram à família (e ao negócio) algumas turbulências.

A memória de Mário, de seus cinco aos 18 anos, guardou um período de brigas na família. Ensimesmado e cabisbaixo, Mário se recorda de seu pai, Franco Benedetti, nervoso, ao relatar para seu avô alguns problemas recorrentes: a família da terceira esposa abastecia carros em nome da empresa, retirava carnes e produtos dos estoques quando bem entendia, sem prestar contas. “Era um clima de guerra constante”, recordou Mário.

Essa experiência refletiu profundamente no estilo de gestão de Mário, que formou-se em Administração, no ano de 1976, e iniciou suas atividades no negócio da família ciente de seu importante papel como conciliador de diversos (e adversos) interesses. Tomou para si, naquela ocasião, a responsabilidade de traçar os passos futuros da Ceratti. “Meu objetivo sempre foi colaborar com o negócio, de modo a eliminar a possibilidade de que qualquer contratempo de família interferisse nas decisões da empresa”, falou baixo para si.

Com o suporte de especialistas, entre eles o Dr. Fabio Lilla, seu professor nos tempos de faculdade, construiu os termos de alteração societária. Assim, se recorda Mário, permitiu ao seu avô uma aposentadoria com um bom padrão de vida e o desprendimento da empresa de quaisquer intempéries no clima familiar.

Com pesar, Mário se recorda do falecimento de seu avô, o Sr. Giovanni, em 1983. Em meio a um turbilhão de sentimentos, de muita tristeza por mais uma dolorosa perda, Mário precisou de firmeza para lidar com questões práticas e necessárias. Uma delas foi a compra de ações da terceira esposa. “Foi um desembolso muito grande e a empresa reduziu o seu capital”, se recorda. Em contrapartida, esse trâmite configurou a divisão societária vigente até hoje: os herdeiros praticamente detêm, cada um, 50% da empresa.

Nesse momento, Mário voltou-se para uma pilha de documentos em sua mesa, folheou tudo e se deu conta da importância de levar aquelas informações para a reunião. Definitivamente, precisava deixar Bárbara cada vez mais próxima de todos os pormenores do negócio.



Foto de 1926; da esquerda para a direita: Newton Ceratti (com 2 anos); Inês Saravalli, esposa de Giovanni Ceratti, na ocasião grávida de Genny Ceratti, Giovanni Ceratti, com 30 anos, Timo Saravalli, irmão de Inês e Celsa Saravalli, filha de Inês e enteada de Giovanni Ceratti.

Em 32 anos à frente do negócio, Mário participou de perto do desenvolvimento da nova planta fabril, localizada em Vinhedo, no interior de São Paulo. Viu a velha unidade, localizada em Heliópolis, sofrida pela ocupação irregular, ceder lugar ao escritório comercial e a um cross-docking para entregas na região de São Paulo. Acompanhou o quadro de funcionários saltar de 80 para 140 pessoas, a produção crescer de 2.000 para 9.000 toneladas/ano, sua distribuição chegar a 18.000 pontos-de-venda e a gama de produtos partir de 28 produtos no início de sua gestão para os atuais 80 produtos.

Em 78 anos de história, a Ceratti buscou ratificar seu posicionamento de qualidade diante de seus públicos, das classes A e B, nos Estados de São Paulo (capital e interior), Rio de Janeiro e Brasília; localidades responsáveis pelo escoamento de 95% da produção. Entre seus produtos, hoje, estão a tradicional mortadela Ceratti, embutidos tradicionais e produtos para o segmento de food service.

A caminhada havia sido árdua, de muito trabalho e dedicação, e – ao mesmo tempo – muito valorosa, de crescimento pessoal e profissional, lembrou Mário.

Agora, Mário se prepara para, em 5 anos, entregar a empresa para a quarta geração da família. O acordo de sucessão estabelecido entre os familiares prevê que a entrada de um herdeiro no negócio esteja condicionada ao cumprimento de algumas etapas tais como: formação superior, pós-graduação, domínio da língua inglesa, experiência de trabalho fora da Ceratti por, pelo menos, três anos.

Suspirou num misto de alegria e admiração ao se dar conta de que Bárbara, sua prima, havia passado por todas essas etapas.

Bárbara graduou-se em 2001, fez pós-graduação em 2003, e trabalhou em duas empresas de setores diferentes, uma de tecnologia e outra supermercadista, antes de chegar à empresa da família em 2006.

Na Ceratti Bárbara passou pelas áreas de produção, vendas e projetos e, atualmente, está ao lado de seu primo com o desafio de traçar os planos de crescimento para os próximos 5 anos.

De repente, Mário, retorna abruptamente de seus pensamentos, lembranças e reflexões ao ouvir alguém bater à porta de sua sala.

Era Bárbara que, com suavidade, diz a Mário que já está disponível para iniciar a reunião.

A reunião começou pontualmente às 9h30.

Questões para discussão

1. Estatísticas mundiais apontam que somente 60% dos empreendimentos familiares conseguem atingir a 2ª geração e, destes, somente 30% atingem a 3ª geração. Os grandes vilões responsáveis por essa estatística – em geral – não são falhas gerenciais ou de perspectiva de mercado, mas os conflitos familiares que afetam diretamente os negócios. A Ceratti contrariou a estatística. Por quê?
2. A Empresa Familiar é tão, ou mais, apta a enfrentar desafios de mercado desde que seus controladores mantenham – na operação do negócio – os valores familiares. Quais valores a Ceratti demonstra ter conseguido passar, de geração para geração?
3. No caso Ceratti, os conflitos familiares contribuíram ou prejudicaram o bom encaminhamento dos negócios da família? Justifique.
4. Muito se comenta a respeito do projeto de profissionalização da Empresa Familiar. No que consiste, em sua opinião, a profissionalização da Empresa Familiar? Na Ceratti, quais são os indicadores do nível de profissionalização do negócio que podem ser facilmente observados? Faça uma breve descrição.
5. Qual a importância de um projeto de sucessão objetivo, bem delineado e cuidadosamente implantado, para o sucesso do empreendimento familiar?
6. Quais são os impactos, positivos e negativos na família e em seus negócios, nos casos em que – a exemplo da Ceratti – a marca institucional está associada ao sobrenome da(s) família(s) controladora(s)? Faça uma análise deste aspecto, no caso da Ceratti.

Leitura recomendada:

ADACHI, Pedro P. Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.