A VIDA DEPOIS DA VENDA

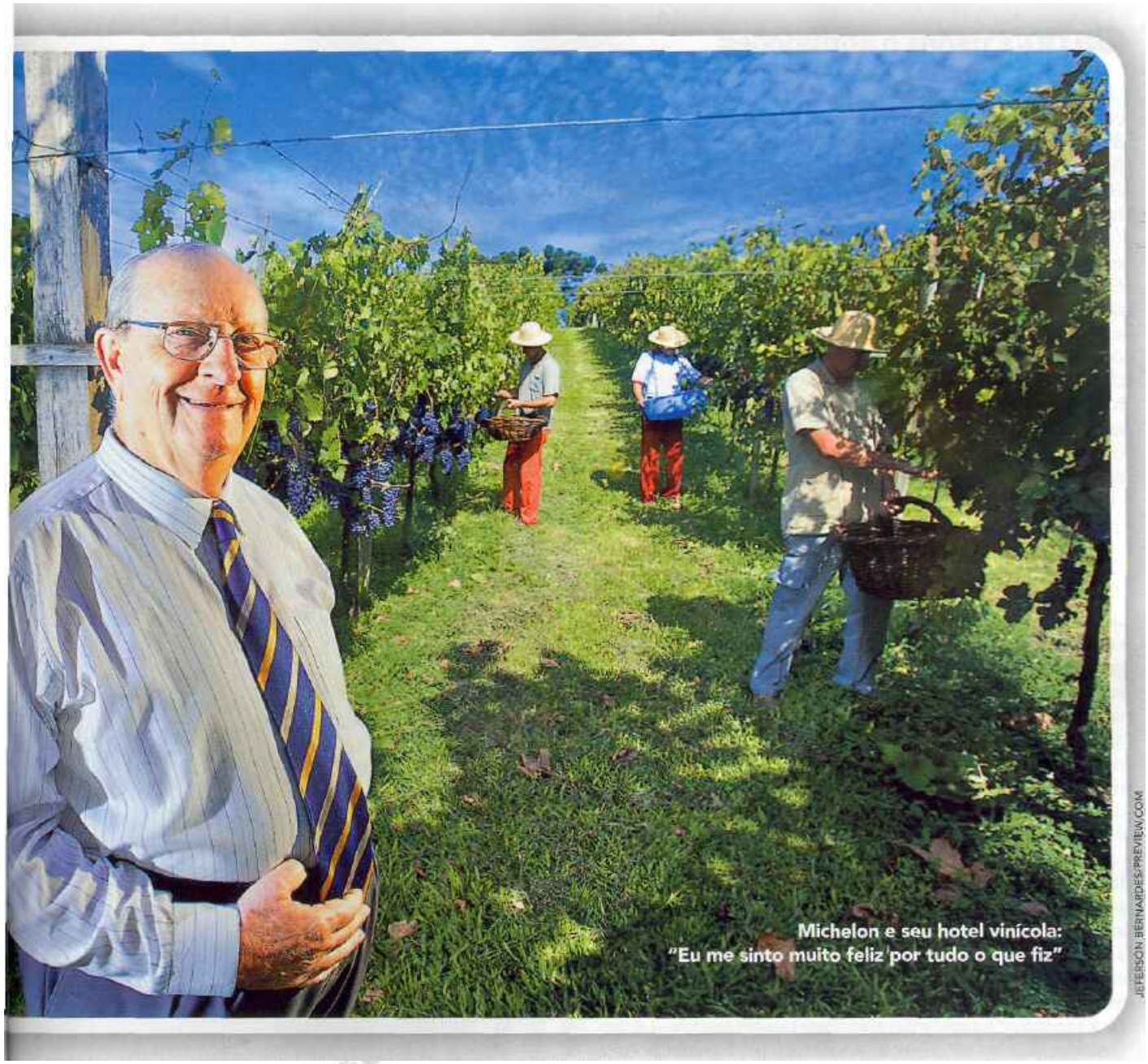
Pequenos e médios empresários contam por que se desfizeram de seus negócios (ou parte deles) — e descobriram que o desafio de empreender continua fascinante

Ao saber de tantas pequenas e médias empresas adquiridas recentemente por grandes grupos, fundos de investimento ou outras empresas de médio porte, muitos empreendedores ficam ansiosos com a simples idéia de que a mesma coisa pode ocorrer com eles. A **aflição** é normal. Não é fácil se desligar de algo que deu tanto trabalho para ser construído. Mais difícil ainda talvez seja a idéia de deixar de empreender. Nenhuma das duas coisas precisa acontecer. Vender uma empresa pode ser apenas o começo de uma nova etapa. Às vezes, o reinicio se dá num setor diferente daquele em que se construiu uma longa trajetória. É o caso do empresário Moysés Michelon. Em 1997, ele vendeu a Isabela, fabricante gaúcha de massas e biscoitos, a um grupo argentino. E percebeu que a Serra Gaúcha tinha vocação para o enoturismo, quando a palavra mal fazia parte do vocabulário de negócios no Brasil. Em outros casos, os novos donos fazem questão de que os fundadores fiquem como executivos para garantir a evolução de suas criações. Foi o que ocorreu com Gilberto Girardi, que vendeu à Datasul a Próxima, empresa especializada em softwares para a agroindústria, localizada em Assis, no interior paulista. Há também os que se tornam acionistas minoritários de uma empresa maior e com mais recursos, como aconteceu com Eugênio Barreto e Viviane Brito, que venderam rnais da metade da Faculdades Jorge Amado, em Salvador, a um grupo americano. Nos três casos, o desafio de empreender continua fascinante como nunca.

O empreendedor que voltou a empreender

Moysés Michelon tinha 63 anos quando vendeu a empresa gaúcha de massas Isabela. Foi fazer algo desbravador — um complexo turístico temático no Vale dos Vinhedos. Dez anos mais tarde, ele ainda aplica as lições que aprendeu com o antigo negócio

ARLETE **LORINI**



Michelon e seu hotel vinícola: "Eu me sinto muito feliz por tudo o que fiz"

JEFERSON BERNARDES/PREVIEW.COM

Por várias razões, é admirável e inspiradora a trajetória do empresário gaúcho Moysés Luiz Michelon, o simpático senhor de 73 anos que aparece nesta fotografia. Ele está aqui especificamente para derrubar o mito de que a venda de um empreendimento que levou anos para ser construído deve ser encarada como motivo de desgosto, sinônimo de fracasso pessoal ou aposentadoria compulsória. Para Michelon, que dez anos atrás passou pelo mesmo processo que tantos pequenos e médios empresários vivem agora, desfazer-se do negócio acabou se revelando algo tão natural como ver os filhos crescer — e, sobretudo, uma excelente oportunidade para continuar empreendendo.

Ao longo de 42 anos, Michelon dirigiu a Isabela, fabricante de massas e biscoitos, de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha. Em 1997, a empresa foi comprada, por 37,5 milhões de dólares, pelo grupo argentino Socma, do empresário Francisco Macri. Michelon aceitou o convite para permanecer por mais um tempo como executivo. Dois anos depois, ao desligar-se em definitivo, era dono de um bom capital e de um longo histórico de realizações à frente de uma marca sólida, lucrativa e líder de mercado no sul do Brasil.

Então, aos 65 anos, ele poderia muito bem ter se dado por satisfeito. Além disso, a necessidade de controlar a hipertensão e o diabetes tornava quase obrigatória uma redução no ritmo. Mas, dois anos depois, lá estava Michelon de novo às voltas com uma iniciativa inovadora para sua época — um hotel voltado para o potencial turístico da região vinícola do Rio Grande do Sul. "Eu ainda tinha vontade de empreender", diz ele.

A Villa Michelon ocupa uma área de 23 hectares em Bento Gonçalves. Há uma grande área de mata nativa, com duas trilhas ecológicas. As atrações para os turistas incluem um memorial que

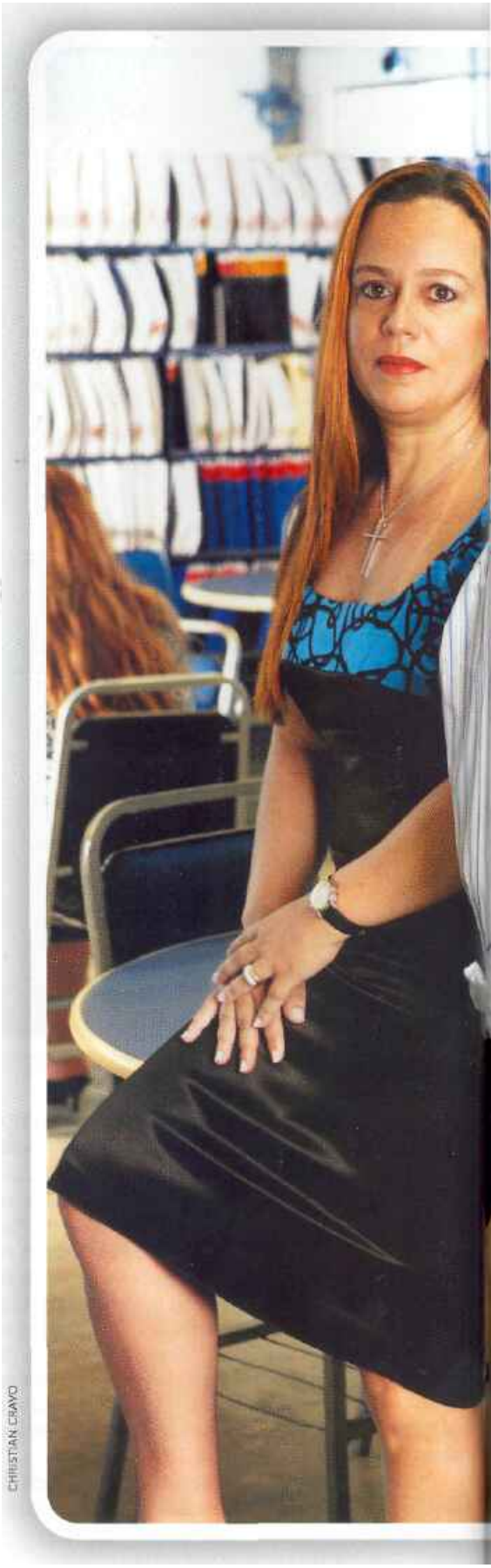
conta a história do vinho, um parreiral modelo, uma minifazenda, um pomar c urna horta orgânica. O complexo faturou 2,6 milhões de reais em 2007 e deve ultrapassar os 3 milhões de reais em 2008. Os resultados atraíram outros empreendimentos — hoje já há pelo menos mais quatro do gênero na região.

Numa época em que pouca gente no Brasil sabia o que era enoturismo, Michelon encarnou o típico espírito empreendedor. Ele viu no Vale dos Vinhedos, região que concentra a produção de vinhos gaúchos, potencial para fazer no Brasil um hotel como os das vinícolas da Europa. "Em todas as regiões produtoras de vinho do mundo há oportunidade para o turismo", diz Michelon. "No Brasil também deveria haver." Com esse pensamento, investiu 7 milhões de reais no novo negócio, que, de certa forma, representou uma volta às origens. Filho de agricultores, ele conviveu na infância com a produção artesanal de vinho, comum em muitas propriedades no Sul.

Apesar das diferenças entre fabricar massas e biscoitos e hospedar turistas, a experiência acumulada em mais de quatro décadas como empresário ajudou. "De certo ponto de vista, não há muita diferença entre administrar um hotel e administrar qualquer outra empresa", diz o professor Roberto Stern, especializado em gestão de negócios do turismo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. "Os bons fundamentos de gestão adquiridos por um empreendedor quase sempre podem ser transportados ou adaptados a diferentes negócios." Entre as práticas trazidas da antiga empresa estão as ligadas à gestão de pessoas. Os funcionários da Villa Michelon, por exemplo, são remunerados de acordo com um sistema de avaliação de cargos e desempenho derivado daquele aplicado na Isabela.

Ao tomar a decisão de vender o negócio, Michelon diz que estava pensando no futuro das duas filhas e nas disputas que elas poderiam ter de travar na empresa com os herdeiros dos demais acionistas. Com o passar dos anos, a expansão da Isabela tornou-a complexa demais. Na época da venda, o empreendimento já contava com 43 sócios, que foram sendo agregados à medida que a marca se fortalecia. Estava cada vez mais difícil definir como seria a sucessão e o papel que caberia aos muitos herdeiros. A necessidade de a Isabela reinvestir seus lucros para continuar crescendo e o desejo dos acionistas em obter retorno financeiro também eram fonte de conflitos. Para além dos muros da empresa, havia um forte movimento de consolidação no setor. Para companhias de porte médio e de atuação regional, caso da Isabela, o momento era de grande risco. Hoje, Michelon já não precisa se preocupar com divergências entre sócios de diferentes famílias. Os únicos interesses a ser conciliados, diz ele, é com sua mulher, Leonora, e a filha Elaine, que participam da gestão do hotel.

Comparado à velocidade com que a antiga empresa se desenvolvia, o ritmo de evolução da Villa Michelon é mais lento — o que pode ser considerado normal, dada a diferença de maturidade dos dois tipos de negócio e os desafios típicos de algo pioneiro. Mas o crescimento é consistente. No primeiro ano, a taxa de ocupação foi pouco mais de 20%. No segundo, já subiu para 35% e no ano passado foi de quase 60%. "A colheita dos resultados é mais devagar do que na época da Isabela, mas os lucros estão aparecendo", diz Michelon. "Eu me sinto muito feliz por tudo o que fiz."


CHRISTIAN CRAVO

Viviane e Barreto, da Faculdades Jorge Amado: de uma hora para outra o mundo ficou maior para eles

O casal empreendedor que virou minoritário

Em 2006, Eugênio Barreto e Viviane Brito venderam mais de 50% da Faculdades Jorge Amado ao grupo Whitney. Agora, o casal é sócio de uma escola mais competitiva, que tem conselho de administração e intercâmbio com instituições americanas

LUCIANA BARRETO

Uma vez por mês, *seis* pessoas se juntam em algum hotel de Salvador para discutir os rumos da Faculdades Jorge Amado, que fatura cerca de 100 milhões de reais por ano. Os encontros são presididos pelo engenheiro baiano Eugênio Barreto, de 48 anos, e sua mulher, a professora Viviane Brito, de 43, fundadores da instituição. Nessas ocasiões, o casal ouve palpites de conselheiros que despertam a atenção pela baixíssima faixa etária. A caçula, Isabelle, tem apenas 10 anos e usa canetinhas coloridas nas anotações. Depois, vem Leonardo, de 13. Vinícius tem 18 anos e Manuela 20. Os quatro são filhos de Viviane e Eugênio. O casal faz questão de que a prole esteja a par de tudo. "Eles também são donos do que construímos", diz Viviane.

Nos últimos tempos, a família está aprendendo a conviver com a interferência de estranhos. Em novembro de 2006, o grupo americano de universidades Whitney comprou, por 23,5 milhões de reais, pouco mais de 50% do negócio, ficando também com o poder decisório. Em troca, a Jorge Amado ganhou a experiência de executivos de um conglomerado que, além de atuar nos Estados Unidos, está presente em vários outros países, como México e Arábia Saudita.

De uma hora para outra, o mundo ficou maior para a Jorge Amado. "Com a ajuda do Whitney, a faculdade foi inserida no mercado global de educação" diz Barreto. Os profissionais do Whitney também parecem empolgados com os sócios brasileiros. "Viviane e Eugênio são vibrantes", afirma o colombiano Rafael Roa, executivo responsável pela expansão do grupo na América Latina. Viviane comprometeu-se em continuar como presidente por pelo menos cinco anos. Barreto ficou no comando do conselho administrativo.

A venda tornou-os sócios minoritários da empresa que eles criaram. Mas foi fundamental para perseguir uma meta comuni a muitas pequenas e médias empresas: crescer num mercado que exige altos investimentos, atualização constante e relacionamento com outros países. Com a vinda do Whitney, o casal encontrou o caminho e os recursos para encarar esse desafio —

e isso ainda aumentou a vontade de realizar coisas novas. Recentemente, por exemplo, o Whitney incluiu Viviane e Barreto num encontro em Miami que discutiu o modelo de negócios dos principais *community colleges* dos Estados Unidos. Essas instituições, ainda pouco difundidas no Brasil, oferecem cursos de nível superior de curta duração. No encontro, o casal ouviu depoimentos de empreendedores que apostaram nesse formato e puderam conhecer seus erros e acertos. "Não teríamos essa oportunidade sem o Whitney", diz Viviane, que estuda implantar a idéia na Jorge Amado.

Um fruto da sociedade com os americanos são as graduações online que serão oferecidas ainda neste ano. A novidade é fundamental para a estratégia de crescimento da Faculdades Jorge Amado. As escolas Whitney já oferecem educação pela internet há vários anos nos Estados Unidos. Os americanos trouxeram para Salvador uma tecnologia que permite aos professores inserir arquivos em flash, vídeo ou áudio durante a aula — um recurso caro e novo que a Jorge Amado provavelmente demoraria para obter de outra forma. Os cursos virtuais são fundamentais para atrair alunos das classes C e D. "A internet é fantástica para promover ensino de nível superior a preços acessíveis", afirma Viviane. A previsão é que a mensalidade do novo produto seja em torno de 180 reais, ante a média de 500 reais de um curso presencial.

Além dos cursos de curta duração e a distância, há diversas melhorias em andamento, como a instalação de mais laboratórios e a ampliação de bibliotecas. Para dar conta de tudo, Viviane trabalha umas 4 horas a mais por dia. A cada dois meses, viaja a Dallas, na sede do Whitney, para discutir projetos para a Jorge Amado. Por causa dos encontros internacionais constantes, ela vai fazer um curso de inglês de negócios em Harvard. O idioma foi um dos pontos que deixou Viviane insegura antes de assinar o contrato. "Tenho de prestar o dobro de atenção para evitar um mal-entendido" diz ela.

Era plano dos americanos ingressar na América Latina com a aquisição do controle acionário de universidades locais. No Brasil, foram prospectadas 30 faculdades, entre elas a Jorge Amado. "Sempre achamos que havia oportunidades no Nordeste", diz Susan Cates, executiva de fusões e aquisições do Whitney. "É uma região onde há muitas oportunidades para nosso setor." Outros dois motivos que fizeram os americanos se decidir pela Jorge Amado foram a saúde financeira da empresa e a experiência dos dois empreendedores. "Eles entendem a realidade do ensino local" diz Roa. "Ergueram tudo sozinhos, e por isso tinham de ficar na sociedade."

Desde a venda da escola para o grupo Whitney, muita coisa mudou — menos as reuniões familiares mensais, embora não façam parte do organograma de Dallas. "Depois do nascimento do meu penúltimo filho, montei um berço na sala de trabalho", afirma Viviane. "Era previsível que as crianças acabassem se envolvendo com os negócios." Ela diz estar consciente de que, agora, não há mais nenhuma garantia de que algum de seus filhos será escolhido para administrar a Jorge Amado no futuro. Mas conta com a perspectiva de que eles poderão ser parte de um negócio maior.

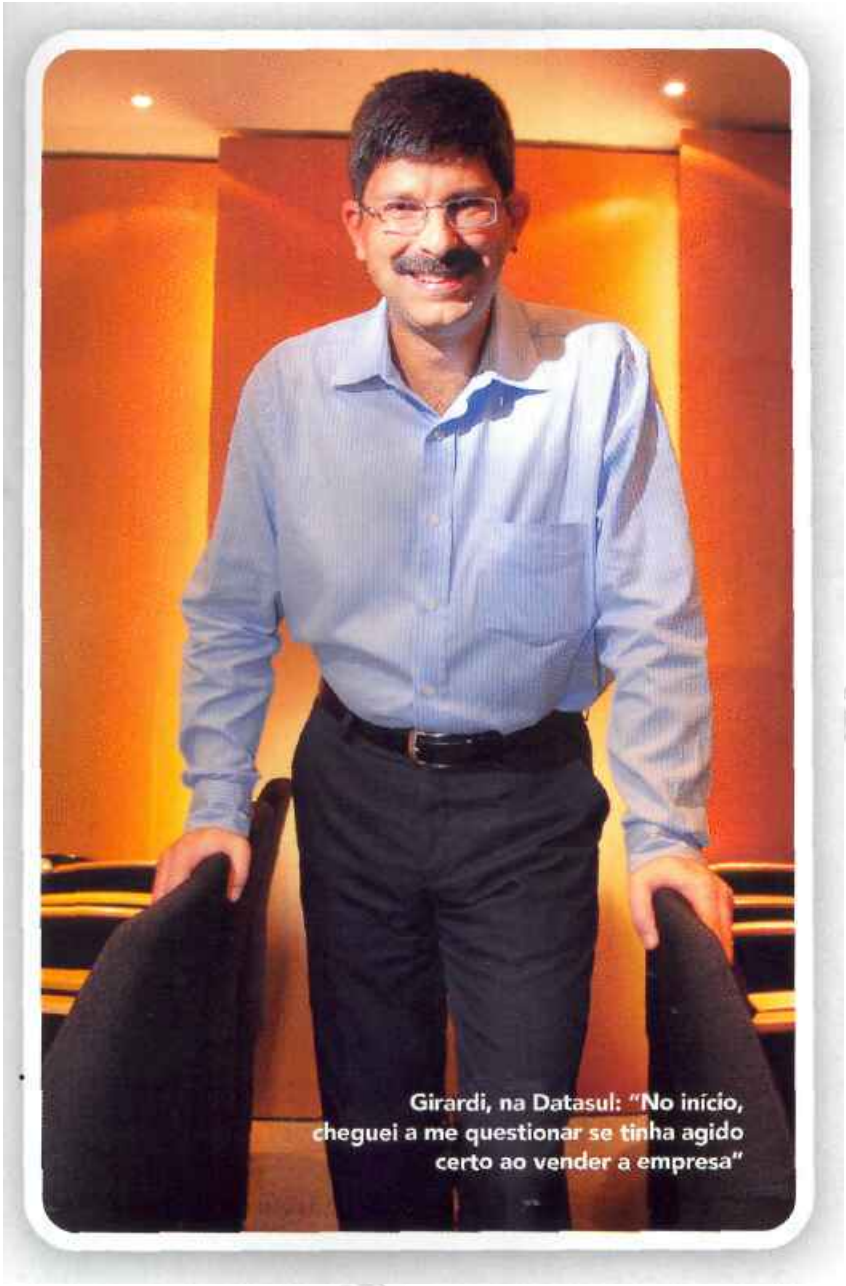
O empreendedor que virou executivo

Em 2007, quando comprou a Próxima, uma pequena empresa no interior de São Paulo, a Datasul fez questão de que o fundador, Gilberto Girardi, continuasse à frente do negócio. Agora, ele faz o papel de executivo-empreendedor de que a Datasul precisava

LUCIANA BARRETO

O **economista Gilberto Girardi, de 44 anos, vive uma situação** que está se tornando comum entre empreendedores bem-sucedidos. Girardi tem carteira de trabalho assinada e recebe salário para dirigir a empresa que ele mesmo fundou. Vinte anos atrás, vínculo empregatício era tudo que Girardi não queria — ele havia pedido demissão da Unilever para montar um negócio próprio. Com esse começo típico de tantas pequenas c médias empresas, a Próxima, uma companhia de softwares para a agroindústria, situada em Assis, no interior de São Paulo, prosperou. Em 2006, quando a empresa faturava 4,5 milhões de reais por ano, Girardi foi procurado por executivos da catarinense Datasui, uma das líderes do mercado brasileiro de softwares. Os emissários fizeram uma oferta pela Próxima, acompanhada de uma exigência — Girardi comandaria o negócio por mais dois anos, como executivo da Datasui. A venda, por 8 milhões de reais, aconteceu no ano passado. "O Girardi continua sendo o empreendedor à frente da Próxima", diz Paulo Caputo, diretor de desenvolvimento de negócios da Datasui. "Ele sabe tudo desse mercado c é o grande responsável por expandir uma área estratégica."

No cargo de diretor de operações de agroindústria, Girardi tem acima dele apenas o presidente executivo, Jorge Steffens, e o conselho de administração. Sua função é comandar toda a par-



Girardi, na Datasul: "No início, cheguei a me questionar se tinha agido certo ao vender a empresa"

te da Datasul voltada para o agronegócio, como desenvolver novos produtos, aumentar receitas e garantir um pós-venda bem-feito. Dependendo dos resultados da unidade, Girardi pode receber, segundo headhunters, algo em torno de 450 000 reais por ano — sem contar a perspectiva de enriquecer com as ações recebidas por ocasião das negociações. "Os desafios de empreender não acabaram", diz Girardi. Na verdade, estão apenas começando. Sua missão poderá incluir, daqui a algum tempo, a gestão de outras pequenas ou médias empresas do setor. "Estamos prospectando mais empresas de softwares agroindustriais", diz Caputo. "Girardi vai nos ajudar a escolher qual comprar."

Preste atenção: Caputo disse que Girardi vai "ajudar". A decisão sobre o futuro da nova Próxima não cabe a seu fundador — e está aí uma senhora diferença. Para um empreendedor como Girardi, que podia dar a palavra final em tudo, não é uma mudança trivial. No caso da Datasul, cujo capital é aberto, uma decisão importante como a de comprar outra empresa precisa ser submetida à aprovação dos principais executivos e do conselho. "Tive de me adaptar a esse tipo de mudança", afirma Girardi. A adaptação incluiu aspectos que para quem vê de fora podem parecer meros detalhes — mas não são para quem os vive. Ficou mais complicado, por exemplo, comprar papel para impressora. "Antes, bastava entrar numa papelaria", diz ele. Agora, é preciso primeiro cotar preços em três lojas. "Coisas assim me incomodaram", diz Girardi. "No início, cheguei a me questionar se tinha agido certo ao vender a empresa."

Ao mesmo tempo, sua criação ganhou outro fôlego. "A Próxima vive uma fase nova, e eu estou feliz com isso", diz Girardi. Muitos clientes também. "Antes, o pessoal da Próxima me procurava uma vez a cada seis meses para apresentar novidades", afirma Sebastião Carlos Marques, coordenador de tecnologia da informação da usina Santa Cruz, que produz açúcar no interior de São Paulo. "Agora, os contatos acontecem a cada dois meses, o que nos deixa mais atualizados."

Um balanço do próprio Girardi diz que a venda foi correta, sim. "O setor está se consolidando, e é normal que empresas menores sejam assediadas pelas maiores", diz. Antes de assinar a papelada, Girardi reuniu seus principais funcionários num hotel à beira de um rio no interior de São Paulo. No encontro, juntou-se um punhado de boas razões em favor da venda. Uma delas: a disputa por bons profissionais estava acirrada demais. "Concorríamos com gigantes como Oracle e SAP", diz Girardi. Outra: sem altos investimentos, seria muito difícil, quase impossível, manter um ritmo acelerado de inovação nos anos seguintes. "Seria ótimo contar com os recursos de uma empresa capitalizada como a Datasul", diz Girardi. "Percebi que meus argumentos contrários à venda eram emocionais."

Girardi cumpriu quase metade do período requerido pela Datasul. Nesse tempo, houve coisas boas, como a comprovação de que a venda fazia todo o sentido. E outras não tão boas, como um ou outro momento de arrependimento. Do ponto de vista pessoal, valeu a pena? Pergunte ao próprio Girardí o que ele deseja para si quando o prazo de carência acabar e ele estiver livre para o que bem entender — pedir demissão, vender sua parte na Datasul, montar uma pousada na praia ou qualquer outro negócio. "Não vou ficar os 48 meses, não", diz Girardi. "Quero ficar por mais 48 anos." •

Fonte: Exame PME, a. 2, n. 12, p. 34-39, mar/abr. 2008.