

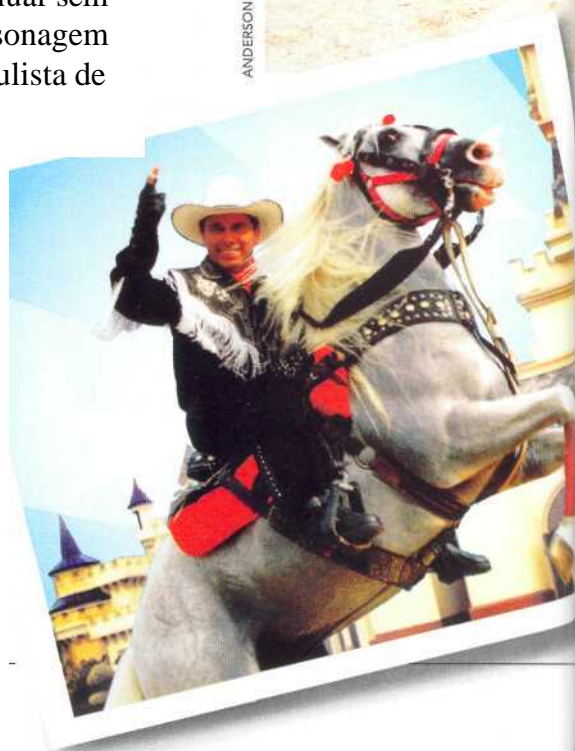
# A vez dos filhos

Três histórias de pequenos e médios empresários que receberam grandes desafios junto com os negócios deixados por seus pais

# A

s próximas páginas trazem reportagens que têm como tema principal um dos períodos mais dramáticos na trajetória de uma pequena ou média empresa — aquele que sucede à morte do fundador. Nessas horas, costuma surgir (ou ressurgir) todo tipo de dúvida sobre o futuro. Para os herdeiros, o peso das questões em aberto é particularmente grande quando a imagem do empreendedor parece se confundir com a própria essência do negócio. É o caso, por exemplo, do parque temático catarinense Beto Carrero World, onde o show precisa continuar sem o empresário João Batista Sérgio Murad, criador do personagem caubói que deu nome ao empreendimento. Ou da rede paulista de clínicas de shiatsu Luiza Sato, durante três décadas administrada em seus detalhes pela fundadora. Luiza morreu em dezembro de 2007, e o comando agora está a cargo de seus dois filhos, Fausto e Célia. Outras vezes, a troca de gerações é bem-sucedida quando, junto com a renovação, vem uma estratégia capaz de garantir o crescimento. Foi o que aconteceu com a paulista Wolpac, que, conduzida por três irmãos, voltou à liderança do mercado em que atua, o de fornecimento de catracas para ônibus, depois de uma fase de muita aflição. Em comum, essas histórias mostram como, cada caso a seu jeito, a morte do empreendedor deixa o legado de uma vida que segue adiante nos negócios por ele construídos.

ANDERSON VARGAS/DIVULGAÇÃO





Alexandre Murad (ao centro), com artistas do parque, e seu pai no papel do personagem central (abaixo): "Só sei que eu não vou me vestir de caubói"

# A despedida do caubói

A morte de Beto Carrero pôs seu filho Alexandre Murad diante da missão de manter o personagem vivo e fazer o parque de diversões crescer

Gladinston Silvestrini

**A**té o começo do ano passado, Alexandre Murad, de 29 anos, encenava um dos números mais emocionantes entre os shows apresentados no parque Beto Carrero World, em Penha, no litoral norte de Santa Catarina. Filho do empresário João Batista Sérgio Murad, criador do caubói fictício Beto Carrero, Alexandre fechava sua apresentação com uma flecha cravada numa maçã repousada em sua cabeça. "Meu pai achava perigoso demais e pediu que eu parasse", diz Alexandre. Após a morte de Murad, no início

de fevereiro, aos 70 anos, devido a complicações durante uma cirurgia, Alexandre encara uma nova responsabilidade que também traz grandes riscos — levar adiante o empreendimento, agora desprovido do carisma do empreendedor que era o corpo e a alma de Beto Carrero.

Alexandre, suas duas irmãs e a viúva, IteL, herdaram quase a totalidade do parque (uma pequena participação pertence a Victor Hugo Loth, diretor de marketing e sócio de Murad desde o início). No ano passado, a empresa faturou 46,3 milhões de reais. Alexandre foi anunciado

como o novo presidente na semana seguinte à morte do pai. Além dele, entre os herdeiros, apenas sua irmã caçula, Juliana, de 24 anos, trabalhava nos negócios da família, no departamento de marketing, em São Paulo. Desde a morte do pai, ela mudou-se para Penha, onde deve morar daqui para a frente.

Agora, os herdeiros enfrentam um dos maiores desafios para uma pequena ou média empresa — conduzir a sucessão. "Trata-se de uma transição complicada em qualquer negócio", diz o consultor Renato Bernhoeft, especializado em gestão de empresas familiares. "Mas é ainda mais difícil em empreendimentos menores, nos quais normalmente os herdeiros precisam dos rendimentos." Segundo ele, situações como a do Beto Carrero World exigem soluções para dois problemas principais — manter nos trilhos o dia-a-dia e solucionar conflitos que possam surgir entre pessoas que de uma hora para outra passam de herdeiros a sócios. "No caso do Beto Carrero World, há um desafio extra, porque os sucessores têm de encontrar formas de conservar o personagem vivo", afirma Bernhoeft.

Para os herdeiros, talvez nenhuma outra missão seja mais difícil do que a de manter Beto Carrero na imaginação dos fãs. "Ainda não sabemos exatamente como fazer isso", diz Alexandre. "Só sei que eu não vou me vestir de caubói." Embora a figura do vaqueiro seja a razão de ser do empreendimento — e, nesse caso, se confundisse com a do próprio empreendedor —, Murad não preparou os herdeiros para substituí-lo nem deixou instruções sobre como dar continuidade ao personagem. Alexan-

dre não descarta a possibilidade de que atores assumam esse papel. Isso já vinha acontecendo. Num dos shows que narra a trajetória de Beto Carrero, por exemplo, um ator representa o caubói quando jovem.

Murad passou os últimos 16 anos quase em tempo integral no papel de Beto Carrero, uma mistura de caubói de faroeste italiano com boiadeiro do interior paulista. Muita gente pensava que Beto Carrero era seu nome — e, de fato, era chamado assim por muitos parceiros e fornecedores. O vaqueiro de mentira é o personagem central de um parque que começou com pouco mais que uma roda gigante e shows improvisados debaixo de lonas de circo. Hoje, o Beto Carrero World é um complexo de divertimento temático no estilo Disney, com teatros que apresentam espetáculos diários, brinquedos radicais e um zoológico. Trabalham ali mais de 1100 pessoas, entre artistas e funcionários.

Até a morte de Murad, os planos incluíam investimentos de mais de 80 milhões de reais nos próximos cinco anos. Está em construção o Aventura Selvagem, novo zoológico que lembra o filme *Jurassic Park*, no qual leões, tigres e zebras vão habitar áreas de mata nativa protegidas por cercas (os biólogos do parque ainda estudam como trazer girafas da África). Ali, os visitantes vão circular por uma miniferrovia. Uma negociação com a rede Bourbon prevê um hotel com centro de convenções dentro do complexo. Nos próximos meses, deve ser iniciada a construção de um autódromo para sediar corridas de caminhões, em parceria com a Racing Truck, empresa que inaugurou a mo-



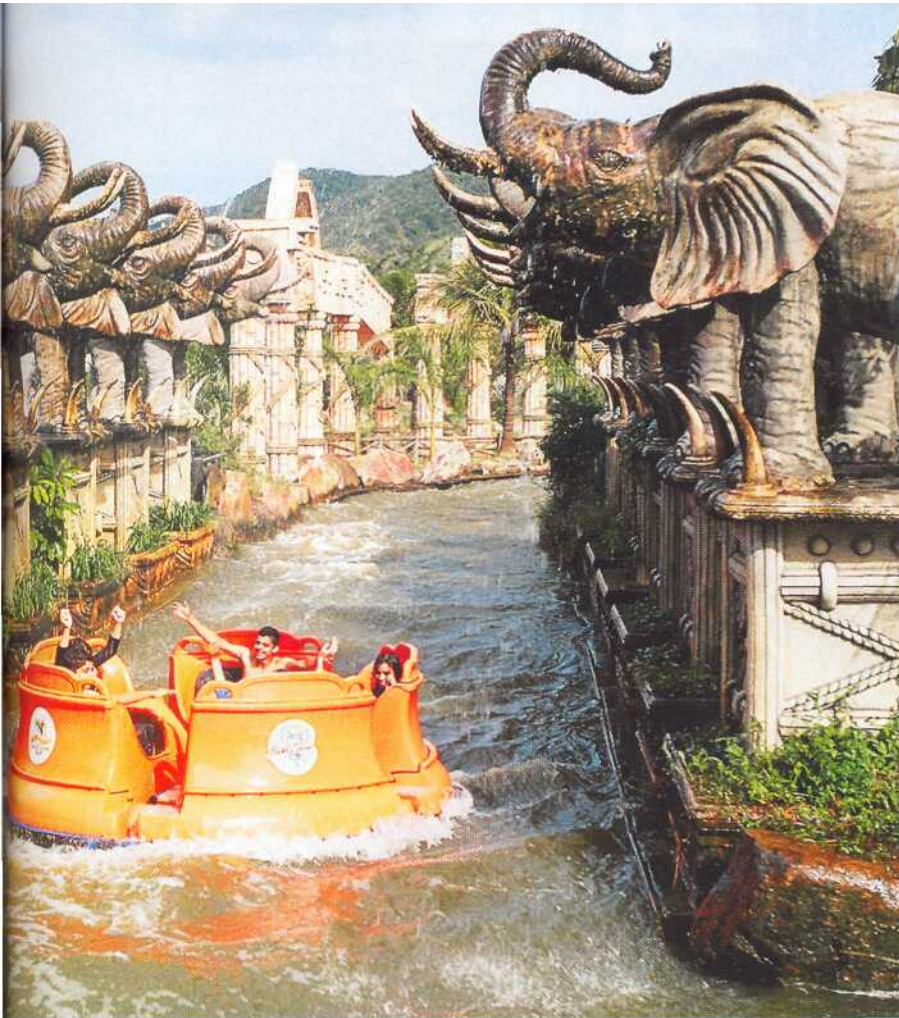
Atração aquática do Beto Carrero World: o número de visitantes aumentou

dalidade no Brasil. "Eu e o Beto Carrero já tínhamos definido tudo e, no que depender de mim, a obra sai", diz Aurélio Batista Félix, proprietário da Racing Truck. Segundo Alexandre, os investimentos previstos estão mantidos e serão feitos com capital próprio e de parceiros. "Não queremos financiamentos", diz ele. "Meu pai ensinou a não se endividar depois de ter cometido esse erro."

## De onde vem o faturamento

Varição nas receitas do Beto Carrero World nos últimos anos (em milhões de reais)





## Pontos vitais

O que está em jogo no processo sucessório

**1 O personagem**  
Manter viva a figura de Beto Carrero, agora sem o carisma de João Batista Sérgio Murad para incorporar o caubói

**2 Os acionistas**  
De empreendimento com um grande dono, o parque de diversões agora passa a ser uma sociedade formada por seus herdeiros

**3 A gestão**  
Murad vinha se distanciando do dia-a-dia das decisões desde o início da década. Completar a transição é uma missão para os filhos

**Até a morte do fundador, os planos incluíam investimentos de mais de 80 milhões de reais nos próximos cinco anos**

Às voltas com dívidas e problemas contábeis que levaram Murad ao banco de réus num processo movido pela Receita Federal, a empresa da família atravessou anos difíceis no passado. Em 2001, em meio aos problemas, Murad decidiu mudar a gestão. O parque passou a ser administrado por profissionais treinados pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. Aos poucos, Murad pôde se concentrar no que sabia fazer melhor: ser Beto Carrero. Ele incorporava o vaqueiro em outdoors, na televisão e em shows. Nessas ocasiões, gostava de empinar um imponente cavalo branco e acenar com o chapéu para a multidão que se juntava para vê-lo no final da tarde. Frequentemente dava autógrafos, era agarrado pelas mulheres e posava com crianças no colo para que os pais tirassem fotos.

Sua participação nas decisões administrativas restringiu-se a um almoço diário com os executivos. As refeições aconteciam

no casarão habitado pela família, no alto de uma colina dentro do parque, de onde se avistam todas as atrações. "O almoço é nossa reunião de trabalho, na qual decidimos tudo de forma colegiada", afirma Alexandre. "E desde que meu pai morreu não deixamos de nos reunir nem um único dia." Mesmo afastado dos detalhes da operação, Murad era uma usina de criatividade. Vieram dele as idéias para boa parte dos projetos atuais, como o Aventura Selvagem. "Não estávamos preparados para a sucessão, sobretudo dessa forma repentina", diz Alexandre. "Mas hoje vejo que meu pai vinha planejando deixar a empresa para nós, embora não nos dissesse."

Parte das incertezas não é exclusiva do Beto Carrero World. Os gestores de parques nunca tiveram uma vida muito divertida no Brasil. "Só agora o setor dá sinais de estar se recuperando da crise que enfrentamos desde o final dos anos 90", diz Fernando de Sousa, superintendente do Parque da

Mônica e vice-presidente da Associação das Empresas de Parques de Diversão do Brasil. Em faturamento, o Beto Carrero não faz má figura. Só perde para o Hopi Hari, em Vinhedo, no interior paulista, que registrou receita de 66 milhões de reais em 2006. Os números mostram que, nos últimos anos, o Beto Carrero vem progredindo. Em 2007, o parque recebeu 25% mais visitas em relação ao ano anterior. No período, o faturamento aumentou quase 40%, sobretudo por causa da publicidade de marcas dirigidas ao público infantil, como Lilica Ripilica e Marisol. "A seu favor, o Beto Carrero tem a localização, uma região lindíssima", diz Fernando Baracho Martinelli, da BSH International, consultoria especializada em turismo. "E os investimentos em infraestrutura podem atrair mais visitantes." •

[www.exame.com.br/pme](http://www.exame.com.br/pme)

Veja no Portal EXAME PME um slide-show com fotos do Beto Carrero World