

# Gestão familiar recupera empresa

Grupo farmacêutico de Ribeirão Preto escapa da falência com a volta da família ao comando, e espera faturar R\$ 80 milhões em 2010

## Naiama Oscar

As práticas modernas de gestão familiar orientam as empresas a delegarem as tarefas cotidianas a executivos de mercado, bem preparados e capazes de aplicar uma administração mais impessoal aos negócios. Pois uma empresa farmacêutica de Ribeirão Preto, no interior de São Paulo, fez o caminho inverso para sair do prejuízo: tirou os executivos da gerência e entregou o comando, novamente, a membros da família. Deu certo.

Sem essa retomada, o Grupo JP, fabricante de soros para uso médico e bolsas de condicionamento de sangue, provavelmente teria desaparecido ou seria comprado por alguma concorrente. Dez anos atrás, a empresa somava prejuízos de R\$ 5 milhões. Agora, com a atuação dos filhos dos dois sócios fundadores, a JP faz planos de terminar o ano com faturamento de R\$ 80 milhões e no azul – embora não divulgue o lucro. “Isso não aconteceu por acaso. O sucesso só foi possível porque estávamos preparados”, diz o presidente André Ali Mere, formado em administração e direito.

A história do Grupo JP começou em 1966, quando o médico Yussif Ali Mere, pai de André, e o cunhado dele enxergaram a possibilidade de empreender. Eles perceberam que a fabricação de soros no País não era suficiente para atender à demanda e decidiram entrar para o ramo. Durante duas décadas, os sócios comandaram a empresa de perto. Mas como Yussif não deixou o consultório e acumulava a diretoria da Santa Casa de Ribeirão Preto, eles resolveram contratar administradores profissionais para

conduzir os negócios. “Selecionamos executivos da concorrência com experiência nessa área, mas não foi suficiente.”

Uma década depois, a empresa estava praticamente quebrada, com dívidas e funcionários demais. Foi aí que os filhos entraram. “O primeiro passo foi convencer nossos pais de que tínhamos condições de assumir.”

**Cortes.** Essa primeira etapa não foi mais difícil do que a que veio depois. André e o primo Marcelo Toledo, hoje diretor de



CELIO MESSIAS/AE

**Herança.** André Ali Meri assumiu o lugar do pai, Yussif

marketing, tiveram de demitir os funcionários, enxugar a empresa e cortar os custos – política que os dois mantêm até hoje. Na alta gerência, oito pessoas fo-

ram mandadas embora. “A situação estava bem complicada”, conta Marcelo. Além da JP, o grupo tem também uma fábrica de equipamentos para laborató-

rios e hospitais – a Olidef cz, adquirida na década de 80.

Na terceira etapa da reestruturação, os primos concentraram esforços para implantar na fábrica uma gestão de qualidade. Eles adequaram os produtos às normas do Inmetro e às regras internacionais. Esse investimento fez a empresa saltar para a condição de exportadora. Os produtos são vendidos para 40 países.

Aos 82 anos, o fundador Yussif visita a fábrica, com 500 funcionários, todos os dias, conversa com os funcionários e, vez ou outra, dá um palpite na administração. As ações foram distribuídas entre os três filhos.

Os herdeiros que estão no comando da JP se orgulham de contar essa história, mas sabem que buscar o caminho contrário nem sempre é a melhor saída. Dizem que só tiveram sucesso porque conseguiram se profissionalizar. “E podemos tirar proveito da vantagem de termos sido criados juntos: a confiança”, diz Toledo.

## ENTREVISTA

### Vagner Teixeira

Sócio diretor da Hoft Consultoria Societária

## ‘Herdeiro tem de estar tão bem preparado quanto um executivo’

● **Que erros as empresas familiares costumam cometer quando decidem profissionalizar a gestão?**

Para que esse processo seja

bem sucedido, dois aspectos fundamentais precisam ser levados em conta: não se deve pensar em profissionalizar a empresa se a família não estiver profis-

sionalizada; e não adianta buscar executivos no mercado achando que eles são profissionais. Isso é um erro e pode erguer uma barreira entre o que a família deseja e o que a empresa está construindo.

● **Como o senhor orienta as empresas familiares nesses casos?**

Primeiro, é preciso ter em mente que qualquer sucessão passa pelos valores da família, dos controladores. Para identificar

um profissional de mercado, seja da família ou não, é preciso ir atrás de pessoas que estejam alinhadas com esses valores. O executivo tem de ter no mínimo duas qualidades: capacidade de preservar os valores da empresa e inconformismo com a situação atual.

● **O senhor identifica essas qualidades nos herdeiros do Grupo JP, que assumiram a empresa praticamente falida e conseguiram**

**ram trazê-la de volta para o mercado?**

Sem dúvida. Eles reverteram o processo com base no inconformismo. Mas só deu certo porque a família se profissionalizou. Em casos como o que eles enfrentaram, em que não há alinhamento para dar diretrizes aos executivos, a empresa tem três caminhos: ou é vendida, ou quebra ou a família reassume. Foi o que eles conseguiram fazer com sucesso.