



## Empresa familiar: quando a razão precisa pesar mais forte que a emoção

*Ninfa Indústria de Alimentos passa por processo de Governança Corporativa pela necessidade de crescer e conquistar novos mercados*

Quando é a hora certa de mudar a gestão de uma empresa? Para as organizações familiares é uma dúvida que sempre, num certo momento da vida, surge. Quem preparar, quem contratar, e como fazer. É uma mudança lenta, por vezes dolorida, mas muito necessária para a vida saudável da organização.

Não foi diferente para a Ninfa Indústria de Alimentos. Sob administração 100% familiar, a empresa passa há três anos por um processo de governança corporativa sob a consultoria da Partner Consulting. “Chegamos num momento, em que, se não fizessemos essa profissionalização, quem sofreria as consequências seria a nossa empresa”, avalia Hugo Zadinello, fundador da Ninfa.

A Ninfa Indústria de Alimentos começou em 1970, quando os irmãos Zadinello adquiriram uma Padaria no centro de Medianeira, interior do Paraná. Nesse momento, a família iniciou a produção de pães. Com uma visão empreendedora, nove anos depois a padaria já havia se transformado numa fábrica de biscoitos. Mesmo com uma produção diferenciada, o negócio inicial, a Padaria, seguiu funcionando por um tempo, até sua desativação em 1983.

A partir desse momento a Ninfa continuou crescendo e aumentando a cada dia sua produção e expandindo seus negócios. Em 1996, os irmãos Zadinello decidiram seguir caminhos diferentes, ficando a indústria sob os cuidados de Hugo Zadinello. “Hoje temos uma produção de mais de 200 toneladas diárias entre massas, biscoitos, sucos e queijo ralado”, comenta Hugo.

Mesmo com o crescimento e o reconhecimento do mercado, chega o momento de pensar no futuro da empresa. Para Rui Rocha, sócio fundador da Partner Consulting, é muito importante essa conscientização do empresário a respeito da profissionalização e da necessidade de preparar a sucessão familiar. “Muitas das empresas brasileiras voltadas ao varejo começaram com um negócio pequeno e que, com muito suor e sacrifício, conseguiram transformar negócios em impérios, e precisam estar preparadas para perenizar seus negócios”, avalia.

“Separar o coração, ou seja o sentimento, e pensar nos negócios, foi sem dúvida um dos momentos mais difíceis após decidirmos pela Governança Corporativa”, lembra Hugo. “Após vários estudos e planejamento,

chegamos à conclusão que era a hora de mudar nossa linha executiva e, com isso, necessitaríamos dispensar diretores, que ao mesmo tempo são familiares e que estavam há anos na linha de frente da indústria. É difícil demitir, mas é mais difícil curar uma doença grave. Manter a direção como estava, seria uma doença incurável”, salienta Hugo.

“Como consultor, a orientação no momento da sucessão é bem delicada, pois rompemos uma barreira de temas que antes eram discutidos no âmbito da família, para tornar a empresa uma organização que, de fato, passa a disputar mercados cada vez mais competitivos”, explica Rui Rocha. Dentro da sucessão familiar, precisa-se de um processo que prepara profissionais que serão responsáveis pela organização no futuro.

### **Preparação do Sucessor**

Com as alterações executivas realizadas, precisava-se mudar toda a gestão do negócio. “Avaliar os talentos internos antes de qualquer decisão é fundamental”, explica Rui Rocha. E no caso específico da Ninfa, explica o consultor, existia um talento bruto, que já trabalhava na empresa e que apenas precisava ser moldado para tal responsabilidade. “Ricardo Zadinello, hoje com 30 anos, trabalha na empresa desde os 14 anos, tendo passado por todas as áreas, iniciando na mecânica. Era o executivo que precisávamos. Com potencial, mas necessitando de aprimoramentos técnicos”, enaltece. Com o processo de sucessão, iniciou-se a preparação de Ricardo. Formado em Administração de Empresas, o gosto pela fábrica já estava no sangue. Bastava apenas o conhecimento mais a fundo das práticas e processos de gestão de negócios. “E nesse ponto a consultoria é fundamental”, avalia Rui. “As orientações dadas ao Ricardo, desde os passos a serem tomados, o clareamento dos processos da empresa, e a consultoria diária fizeram com que o jovem, que começou nesse processo de desenvolvimento aos 26 anos, se tornasse hoje, com 30 anos, um exemplo de empresário”, comenta.

Para Ricardo Zadinello, a mudança tem sido bem grande e muito gratificante. “Quando iniciamos com a consultoria eu tinha 26 anos. Com o transcorrer dos trabalhos e a proximidade junto ao Rui Rocha, consultor, e todas as questões estratégicas que precisei vivenciar nesses quatro anos, me proporcionaram um amadurecimento”, explica. Poder conviver com

profissionais altamente qualificados, com expertise, tem sido o maior aprendizado, segundo Ricardo.

Dentro da fábrica, tanto Hugo quanto o filho Ricardo garantem que a relação pai e filho não existe. “Aprendemos a trabalhar com a cabeça e esquecer os rótulos sociais. Discutimos negócios. Lá o Sr. Hugo não é o meu pai, mas sim o fundador da empresa a qual fui escolhido para gerir”, enfatiza Ricardo. Hoje os dois garantem que não olham apenas o problema, mas aprenderam a ter o olhar estratégico para pensar em como resolvê-lo.

Em relação ao processo de sucessão, os primeiros anos foram de muito aprendizado. “2015 foi um ano para conhecer os números da empresa, estruturando o processo de controladoria. Depois disso, nos anos seguintes, foi um trabalho de entrar e conhecer cada área. Comercial, Administrativa, Industrial, Suprimentos, entre outras”, relembra Ricardo. Ou seja, 2015 e 2016 foram fundamentais para o conhecimento da gestão, para somente em 2017 começar obter resultados mais consolidados.

Um dos fatores determinantes para a estabilização da empresa foi a definição que os acionistas não estariam mais em cargos gerenciais/executivos, para uma cobrança mas efetiva dos resultados. “Todas as áreas foram alteradas com o objetivo de deixar a empresa pronta para crescer e atingir os resultados almejados, para isso 95% dos cargos executivos foram alterados, em grande parte por não aceitar ou não acompanhar a nova fase da empresa e as mudanças que estavam acontecendo”, explica Rui.

A fase que a Ninfa se encontra agora é a de cada área da empresa começar a desenvolver seus líderes internos. “Começamos a entrar num momento em que precisamos preparar pessoas, e queremos fazer isso com os talentos internos da empresa”, enaltece Ricardo.

“Hoje, após todo esse processo que estamos vivenciando na Ninfa, com o apoio e respaldo da Partner Consulting, tenho a certeza de que a Ninfa está com uma visão mais ampla, com mentalidade mais aberta para gerir o negócio, com escolhas profissionais. Esse é o maior legado que levamos com a implantação da Governança”, afirma Hugo. “Tenho a certeza que colocamos a empresa no caminho certo, com muitas coisas ainda por fazer, mas com a convicção de uma empresa muito promissora”, conclui.