

## Reportagem especial\*

## A saga dos Feffer

## ● Quem são

A família Feffer é dona do grupo Suzano, um dos maiores fabricantes de papel e celulose do País, com faturamento de R\$ 4 bilhões no ano passado

# OS NOVOS NEGÓCIOS DOS VELHOS CAPITÃES DA INDÚSTRIA

David Friedlander

Quase três anos após vender a petroquímica da família por uma fortuna, os Feffer começam a investir o dinheiro. Já viraram sócios de uma empresa de tecnologia e de um banco de negócios

Simpson, o bisavô, era mascate e percorria o interior do Brasil numa carroça puxada a boi. Leon, o avô, fundou a Suzano, um dos maiores grupos industriais do País. O pai, Max, mudou a história da indústria brasileira de papel ao desenvolver a celulose de eucalipto. Cada um à sua maneira, os Feffer sempre mostraram capacidade para avaliar o futuro e saltar sobre as oportunidades antes dos outros. Agora, a quarta geração da família, no comando desde 2001, também prepara suas novidades.

Discretos, quase clandestinos, eles começaram a investir em atividades típicas da nova economia, como tecnologia, finanças e meio ambiente – áreas novas para essa família com tradição industrial. O setor de papel e celulose continua sendo a nave-mãe do grupo, mas os Feffer não querem mais viver só disso. Será uma chance para conferir se a quarta geração herdou a genética empreendedora dos mais velhos.

Nos últimos meses, os Feffer compraram participações na CPM Braxis, uma das maiores empresas de tecnologia do País, e no **BR Partners**, um novo banco de negócios. Nos dois casos, entraram como investidores e na condição de minoritários. Com o mesmo propósito, avaliam uma empresa de reciclagem de lixo e uma empresa de consultoria montada por Clifford Sobel, ex-embaixador dos Estados Unidos no Brasil.

Eles olham com atenção também para a indústria de etanol, a ponto de terem discutido uma eventual compra da Brenco (recentemente vendida para a ETH, em-



Líder. Mais velho dos irmãos, David já prepara o processo de sucessão

presa do grupo Odebrecht).

“A holding está olhando oportunidades fora do papel e celulose”, diz David Feffer, 53 anos, o mais velho dos quatro filhos de Max e líder da fa-

mília nos negócios. “Pode ser na área industrial, de serviço financeiro, tecnologia, no ramo imobiliário”. O empresário não quis comentar nenhuma informação específica levantada pela

“Estamos olhando coisas grandes, pequenas. Com sócios, sozinhos. Dentro e fora do Brasil. São oportunidades fora do papel e celulose”

“Nosso objetivo é ser grande. Agora, se para ser grande for preciso começar pequeno, não é vergonhoso. O contrário é que é vergonhoso”

reportagem. E muito menos falar em valores. “Estamos olhando coisas grandes, pequenas. Com sócios, sozinhos. Dentro e fora do Brasil. Mas não posso dar detalhes. Atrapalha as conversas”.

Os Feffer teriam hoje algo como R\$ 3 bilhões em caixa, de acordo com fontes de mercado. O dinheiro não está na Suzano, mas na holding da família. Boa parte dessa fortuna está guardada desde o final de 2007, quando eles venderam sua empresa petroquímica para a Petrobrás, por R\$ 2,7 bilhões. Na época, analistas descreveram a operação como um negócio da China, por considerarem o preço pago pela estatal muito alto.

A Suzano Papel e Celulose, o carro-chefe dos negócios, fatura R\$ 4 bilhões por ano e se vira sozinha, sem usar o dinheiro da holding. Os recursos para a ampliação da empresa, cerca de US\$ 6 bilhões para dobrar a produção até 2018, virão de financiamentos e do próprio caixa da Suzano.

Com toda essa conta bancária, a palavra de ordem agora é experimentar coisas novas. Até o momento, eles compraram ou avaliaram negócios

por conta própria. Neste mês ou no próximo, fica pronto um estudo encomendado a uma consultoria internacional para ajudá-los a encontrar oportunidades em novos empreendimentos. “Temos a nossa estratégia, mas às vezes passa um cavalo selado na frente. Você não vai perder um cavalo selado”, afirma Feffer.

Para avaliar estratégias e cavalos selados, os donos da Suzano têm hoje cerca de 20 profissionais trabalhando no assunto. Mas a intenção é comprar pequenas participações ou vocês querem ser grandes nesses novos negócios? “Nosso objetivo é ser grande”, diz Feffer. “Agora, se para ser grande for preciso começar pequeno, não é vergonhoso. O contrário é que é vergonhoso”.

Os Feffer estão deixando de ser uma típica família da indústria para encarnar o perfil dos novos investidores capitalistas do século 21. “Eles investem o dinheiro que têm naquilo que julgam ser boas ideias, mas não vão se envolver na gestão. Querem participar como sócios capitalistas”, afirma o consultor Renato Bernhoeft, uma das maiores autoridades em empresas familiares do País. “Essa estratégia tem se mostrado correta. Agrega valor ao patrimônio e gera liquidez para a família, que cresce com o tempo”.

Herdeiros de grandes empresas, como os donos da Suzano, têm adotado a mesma receita com o objetivo de perpetuar o patrimônio: separam a família da empresa, contratam gente preparada para administrar o negócio, acompanham tudo a partir do conselho de administração e, na hora de aplicar seus dividendos, procuram alternativas fora da atividade principal.

Atualmente, apenas os irmãos David e Daniel Feffer trabalham na Suzano, no conselho de administração da companhia. Eles têm mais dois irmãos: Ruben, dono de um estúdio de som e de uma empresa de mídia digital; e Jorge, que desenvolve projetos na área de internet.

A nova filosofia vem sendo ensinada desde o final do ano passado a sete dos 11 membros da quinta geração dos Feffer, com idades entre 14 e 27 anos. Em cursos especialmente montados por consultores e executivos da Suzano, os herdeiros atuais aprendem aquilo que seus pais e o avô descobriram batendo perna no chão da fábrica: noções sobre o funcionamento de empresas, sobre a área de papel e celulose e sobre tudo o que é preciso saber para exercer o papel de acionista.

Tudo muito diferente dos tempos de Simpson, o primeiro Feffer a pisar no Brasil. Fugindo do antissemitismo na Rússia, Simpson decidiu tentar a sorte num lugar novo, sozinho, até juntar dinheiro para trazer a mulher e os quatro filhos. Mascate, ele buscava artigos de papelaria no porto de Santos para vender no interior de São Paulo e do Mato Grosso. Ou de Leon e Max, que construíram e consolidaram o grupo Suzano como um dos mais importantes do País.

## DO IMIGRANTE E SUA CARROÇA PUXADA A BOI AOS BILIONÁRIOS DA QUARTA GERAÇÃO



Simpson, o mascate



Leon, o fundador da Suzano



Max, pai da celulose de eucalipto



David, hoje chefe do clã, e Leon

### 1910

Para fugir do antissemitismo na Rússia, Simpson Feffer emigra para o Brasil. A família ficou na Europa. Ao chegar em São Paulo, Simpson virou mascate. Comprava artigos de papelaria no porto de Santos e depois percorria o interior de São Paulo e de Mato Grosso numa carroça puxada a boi, para vender a mercadoria. Sua intenção era juntar dinheiro, comprar as passagens e trazer a família em quatro anos. Por causa da Primeira Guerra Mundial, o reencontro levou 11 anos.

### 1929

Leon, um dos filhos de Simpson, que-

ria firmar-se como empresário. Tentou produzir velas artesanais em casa, como fazia na Rússia, mas São Paulo já tinha energia elétrica. A ideia fracassou e ele passou a trabalhar na distribuição de papel. Certo dia, ele soube que uma grande quantidade de bobinas de papel seria leiloadada por uma fábrica que sofrera um incêndio. Queimada por fora, mas em bom estado por dentro, a mercadoria foi arrematada por Leon. Foi uma aposta certa. Com a crise mundial dos anos 30, o governo limitou as importações. Nessa época, boa parte do papel vinha de fora e Leon teve um lucro enorme porque tinha estoque para negociar.

### 1939

Já bem de vida, Leon resolveu ser fabricante de papel e não apenas vendedor. Vendeu a loja, a casa, até as joias da mulher e construiu uma fábrica no bairro do Ipiranga, em São Paulo. Em 1956, comprou uma fábrica maior em Suzano, município da Grande São Paulo, e batizou a empresa com o nome da cidade.

### 1957

Max, filho de Leon, estudava música nos Estados Unidos, na Juilliard School, quando foi convocado pelo pai. A indústria enfrentava dificuldades para importar celulose, a maté-

ria-prima do papel. Em busca de uma alternativa local Leon encarregou o filho de procurar uma árvore para substituir a celulose do pinheiro. Max encheu um navio com mudas brasileiras, alugou um laboratório na Universidade da Flórida, juntou um grupo de técnicos e chegou ao eucalipto. O primeiro papel com celulose de eucalipto foi fabricado em 1957, pela Suzano.

### 2007

Max faleceu em 2001, aos 74 anos. A quarta geração dos Feffer assume o comando. Sob a liderança de David, o mais velho dos quatro filhos de Max, a

família Suzano vende sua empresa petroquímica, a segunda maior do País, para a Petrobrás. O valor do negócio, R\$ 2,7 bilhões, foi considerado caro pelos especialistas.

### 2010

Os Feffer querem investir fora do setor de papel e celulose, em atividades típicas da nova economia, como tecnologia, finanças e meio ambiente. Recentemente compraram participações minoritárias na CPM Braxis, empresa de tecnologia, e no **BR Partners**, um novo banco de negócios. O mercado estima que a holding da família tenha cerca de R\$ 3 bilhões em caixa.