



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

**EMPRESAS FAMILIARES E O
PROCESSO SUCESSÓRIO**

CAMILA XAVIER MALTA ARAÚJO
RA N° 2040015/0

PROF^a ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

Brasília/DF, maio de 2007

CAMILA XAVIER MALTA ARAÚJO

**EMPRESAS FAMILIARES E O
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof^a Orientadora: Rose Mary
Gonçalves

Brasília/DF, maio de 2007

CAMILA XAVIER MALTA ARAÚJO

**EMPRESAS FAMILIARES E O
PROCESSO SUCESSÓRIO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof^a Orientadora: Rose Mary
Gonçalves

Banca Examinadora:

Prof^a Rose Mary Gonçalves
Orientadora

Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador

Prof. Luís Antonio Pasquetti
Examinador

Brasília, ____ de _____ de 2007.

“O pessimista queixa-se do vento. O otimista espera que ele mude. O realista ajusta as velas.”

William George Ward

Dedico este trabalho a minha família, que sempre motivou os meus estudos e me proporcionou todos os meios para que eu obtivesse sucesso em minha vida acadêmica.

Agradeço,

Aos meus pais, que sempre me apoiaram em minhas escolhas e pelo amor e dedicação incondicionais.

Aos meus amigos, pela amizade e companheirismo.

A professora Rose Mary, pela paciência e pelo acompanhamento prestado ao longo da realização deste trabalho, de fundamental importância.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBD – Companhia Brasileira de Distribuição

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Círculos da cultura organizacional.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As cinco fases do planejamento sucessório.....	33
---	----

RESUMO

O presente trabalho monográfico visa a definição da importância do processo sucessório nas empresas familiares. Em linhas gerais, o embasamento teórico apresenta o que são tais empresas, as principais fontes de conflitos, normas éticas entre familiares, o momento da sucessão e fatores ligados a tais temas. O momento da sucessão torna-se um dos momentos mais delicados para as empresas familiares, que vêem a possibilidade de seu fim chegar com o falecimento do dono, ou na hora da transição. Por se tratar de um momento delicado, a sucessão precisa ser tratada com maior atenção pelas empresas, que devem planejar o processo sucessório com o sucedido em vida. Uma das soluções pode vir através do papel dos conselhos, que são órgãos relacionados à gestão da empresa que trabalham a inter-relação dos familiares. Para ilustrar, será mostrado um exemplo de sucessão de uma das empresas familiares mais conhecidas no Brasil, a rede de supermercados Pão de Açúcar, que após uma trajetória de sucesso, enfrentou uma série de crises na passagem da primeira para a segunda geração.

Palavras-chave: empresa familiar, planejamento, processo sucessório.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 METODOLOGIA	13
2.1 Método de abordagem	13
2.2 Método de procedimento.....	13
2.3 Tipo de Pesquisa.....	13
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	15
3.1 Empresas Familiares.....	15
3.2 A Relação entre Parentes	17
3.3 Conflito nas Empresas Familiares.....	18
3.4 O Tamanho das Empresas.....	20
3.4.1 As Pequenas Empresas	20
3.4.2 As Médias Empresas.....	21
3.4.3 As Grandes Empresas	21
3.5 Cultura Organizacional	22
3.6 A Ética nas Empresas Familiares.....	24
3.7 Os Conselhos.....	26
3.7.1 Conselho de Família.....	26
3.7.2 Conselho de Administração.....	28
3.8 O Processo Sucessório	29
3.8.1 Sucessão Familiar	30
3.8.2 Sucessão Profissional	31
3.9 O Planejamento do Processo Sucessório	32
3.9.1 Falta do Planejamento Sucessório: Fonte de Conflitos.....	34
4 PROCESSO SUCESSÓRIO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	35
4.1 De Doceria a Supermercado: Crescimento, Expansão e Diversificação Empresarial	35
4.2 O Processo Sucessório da Primeira para a Segunda Geração.....	36
4.3 O Processo Sucessório da Segunda para a Terceira Geração.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala de empresas familiares, geralmente remete-se à idéia de empresas pequenas, comandadas por familiares. Porém, essa realidade vem mudando ao longo das décadas e a nova realidade indica uma forte influência das empresas familiares na economia de diversos países.

Segundo Oliveira (2006, p. 3) “a nova realidade de abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência das empresas familiares”. Em complemento, o autor explica que isso foi possível porque as empresas familiares precisavam acompanhar o crescimento e desenvolvimento de outras organizações e, com isso, a aquisição de tecnologia foi de fundamental importância para que a empresa familiar pudesse continuar no mercado.

Em contrapartida, Martins, Menezes e Bernhoeft (1999, p. 45) afirmam que “os impactos da globalização acabam afetando mais negativamente as empresas familiares (...) por suas características peculiares”. Características estas que incluem a dificuldade de separação da relação empresa/família, resistência à mudança por causa de apelo emocional, entre outras. Ainda segundo os autores, há a “tendência natural (...) de relutarem em abrir capital ou se associar a outras empresas com medo de perda de controle”. (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 45)

A vida média das empresas familiares no Brasil é de nove anos, enquanto a de empresas não familiares é de doze anos. E um momento fundamental na vida da empresa se torna também um dos momentos mais críticos e desgastantes: o momento da sucessão. Dados mostram que apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e apenas 5% passam para a terceira. (OLIVEIRA, 2006, p. 4)

A sucessão precisa ser planejada e organizada de forma a evitar conflitos entre os familiares e promover a continuidade da empresa. Nesse ponto, torna-se de fundamental importância a atuação dos conselhos, que são órgãos que “contribuem para a boa prática da governança corporativa da empresa”. (BORNHOLDT, 2005, p. 79)

Este trabalho tem como foco as empresas familiares e o seu processo sucessório, tendo como problema: Qual a importância do planejamento do processo sucessório nas empresas familiares?

Para chegar a tal resposta, foram definidos um objetivo geral e alguns objetivos específicos. O objetivo geral desse trabalho é a definição da importância do processo sucessório nas empresas familiares. Os objetivos específicos são apresentados a seguir:

- a) Verificar quais os principais conceitos de empresas familiares;
- b) Conhecer aspectos da norma ética entre sócios e parentes;
- c) Identificar as principais fontes de conflitos;
- d) Relatar como é feita a sucessão em tais empresas;
- e) Apresentar um exemplo de sucessão de empresa familiar.

O planejamento do processo sucessório se torna então, um dos pontos mais discutidos no trabalho, que mostrará as fases do planejamento propostas por Oliveira (2006).

Para ilustrar a importância da sucessão, será apresentado o exemplo do Grupo Pão de Açúcar, que após anos de contínuo crescimento, passou por uma grave crise familiar em virtude da disputa pelo poder em seu processo de sucessão da primeira a segunda geração, desestruturando assim a empresa e quase a levando à falência e, após experiência adquirida em seu primeiro processo sucessório, planejou a passagem da segunda para a terceira geração e pode efetuarla com êxito.

A justificativa acadêmica do trabalho está situada no conhecimento que o mesmo irá gerar. Como justificativa aplicada, espera-se que a discussão do tema apresentado neste trabalho possa auxiliar empresas familiares a refletirem sobre seu processo sucessório, assim, a sociedade também é beneficiada pela longevidade das empresas. Já a justificativa social está no fato de que as empresas familiares possuem elevada importância à economia em todo o mundo.

O trabalho está dividido em quatro partes. O primeiro é a metodologia, que explicará os métodos e técnicas utilizadas no trabalho. O segundo é o embasamento teórico. Com ele é possível conhecer um pouco sobre empresas familiares e sobre os fatores ligados a elas. O terceiro é o exemplo do Grupo Pão de Açúcar, feito de acordo com estudo realizado por Costa e Luz (s/d). E, finalmente, no último são mostradas as considerações finais.

2 METODOLOGIA

De acordo com Michel (2005, p. 51) “a metodologia se preocupa em estabelecer formas de como se captar e entender a realidade, através da pesquisa científica (...) pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para atingir um objetivo”.

Para Bunge (1974, *apud* Lakatos e Marconi, 1991, p. 40) “método é o conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos”.

Em complemento, Lakatos e Marconi (1991, p. 40) afirmam que “o método (...) permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”.

2.1 Método de abordagem

O método de abordagem utilizado no trabalho foi o dedutivo, que parte de uma premissa geral para uma específica. Tem a intenção de confirmar, comprovar tal premissa. Para Michel (2005, p. 58), no método dedutivo “caminha-se da causa ao efeito”.

2.2 Método de procedimento

O método de procedimento empregado foi o monográfico que, segundo Michel (2005, p. 55):

Permite, mediante o estudo de casos isolados ou de pequenos grupos, entender determinados fatos sociais. (...) Caracteriza-se por ser um estudo aprofundado, qualitativo, no qual se procura reunir o maior número de informações, utilizando-se variadas técnicas de coletas de dados, com o objetivo de apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões propostas na escolha da unidade de análise.

2.3 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado na monografia foi a pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa tem por objetivo, segundo Michel (2005, p. 32), “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. A partir de consultas em

materiais bibliográficos, como livros e artigos, pôde-se obter um nível de informação adequado para a realização do trabalho.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

As empresas familiares são maioria em todo o mundo. De acordo com Lansberg *et al.* (1996, *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 7) “aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias”. É importante ressaltar a importância que essas empresas representam para o mercado e para a economia de todos os países. A seguir, será mostrado um pouco da constituição dessas empresas.

3.1 Empresas Familiares

Há diversas definições que visam explicar o que são empresas familiares e, algumas delas, variam de autor para autor. Percebe-se, porém, que todas mantêm a mesma afirmação: empresas pertencentes a uma (ou mais) família (s).

“Em grande parte dos casos, o empreendimento familiar nasce da iniciativa de alguém que encontrou num negócio a melhor opção para ganhar a vida e possivelmente sustentar e criar uma família”. (GONÇALVES, 2000, p. 101)

A seguir, as definições de alguns autores acerca do tema a ser abordado:

A empresa familiar é uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um conselho familiar. (ALBI *apud* CONSOLI, s/d, p. 3)

De acordo com Bornholdt (2005, p. 34) “considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas”:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização se identificam com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Donnelley (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 33) “classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações”.

Em complemento, Lodi (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 33) afirma que “o nascimento da empresa familiar ocorre com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.” Porém, as estatísticas mostram que cerca de “70% das empresas familiares não chegam à sua segunda geração”. (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p. 33)

De acordo com Albi (*apud* CONSOLI, s/d, p. 2) alguns fatores devem ser levados em consideração quando se trata de empresas familiares:

- a) Em uma empresa familiar, a maioria, quando não a totalidade, da propriedade é definida por um conjunto de sócios ou participantes unidos, em alguns casos através de mais de uma geração, por vínculos familiares.
- b) Os interesses da família proprietária influem de maneira decisiva na tomada de decisões e na forma de dirigir a empresa. Como garantia dessa influência, alguns membros do grupo familiar sentem-se envolvidos, como gestores, na direção da empresa.

Algumas das principais características das empresas familiares, com o fundador vivo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), são:

- a) Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional; (...)
- b) Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- c) Forte valorização da confiança mútua (...);
- d) Laços afetivos extremamente fortes, influenciando nos comportamentos relacionamentos e decisões da empresa; (...)
- e) Expectativa de alta fidelidade dos empregados (...).

De acordo com Gonçalves (2000, p. 101), “a grande maioria dessas empresas durará enquanto viver o seu fundador. Elas não terão nenhum outro objetivo senão prover o sustento decente de uma família”.

3.2 A Relação entre Parentes

Tratando-se de uma empresa familiar, a relação entre os parentes, geralmente representada por pais e filhos, torna-se de fundamental importância para a sua preservação.

Segundo Bornholdt (2005, p.45):

A relação entre pais e filhos (...) se desenvolve numa atmosfera carregada de emoção e ambigüidades. Geralmente é acompanhada também de sofrimento e satisfação para ambos. Pode-se dizer que esse é um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração de um em relação ao outro. As expectativas em relação às oportunidades, possibilidades, aos desejos e limites de cada um também representam uma constante ameaça.

No século XXI, os filhos são mais bem informados e possuem um nível de conhecimento maior do que os pais tinham quando eram da mesma idade. Por isso, é preciso saber lidar com tais diferenças. O conhecimento dos filhos muitas vezes não supera os anos de experiência vividos pelos pais e, por isso, é necessário ver os “dois lados da balança” na hora de tomar as decisões. Pois, de acordo com Bornholdt (2005, p. 45), as diferenças entre pais e filhos “não são excludentes, e sim complementares”.

A relação entre cônjuges é marcada por algumas diferenças que, para Bornholdt (2005, p. 44), podem ser ilustradas nas situações de “um dos cônjuges ser hierarquicamente superior ao outro, designação familiar ou societária ou ainda por razões consangüíneas”. Essas diferenças são resultantes de reais competências e desempenhos profissionais. A relação na empresa pode ser afetada pelas relações afetivas do casal. É importante lembrar que o ambiente familiar não pode ser transportado para a organização e vice-versa. Algumas questões conjugais podem influenciar em processos decisórios da empresa. É de fundamental importância deixar os papéis a serem desempenhados dentro da organização bem claros. (BORNHOLDT, 2005, p. 45)

Para Bornholdt (2005, p. 45), no caso de cônjuges, é fundamental a criação de um código de conduta para que sejam deixados claro os direitos e obrigações de cada cônjuge na organização. Assim, cada um poderá ter o seu espaço, minimizando a invasão de áreas e espaços de trabalho. Quando isto acontecer, recomenda-se que haja um diálogo transparente e aberto dentro da empresa, para

que os reflexos da dupla jornada (da vida pessoal e de trabalho) não afetem as relações afetivas do casal.

O relacionamento entre irmãos é um dos vínculos de mais longa duração existente na vida das pessoas, superando a convivência com os pais, cônjuges, e outros. Por tal ligação, alguns fundadores de empresas se questionam quanto a estimulação ou não de competições entre eles. Atitudes de comparação ou diferenciação para revelar qual é o mais apto para assumir o controle dos negócios muitas vezes geram conflitos destrutivos. (SILVEIRO, 2005, p. 3)

Ainda segundo Silveiro (2005, p. 3):

Há que se ter presente que o padrão das relações entre irmãos é intensamente influenciado pela atmosfera familiar, que deriva, marcadamente, da qualidade da relação marital dos pais, do grau dos conflitos entre o casal, das frustrações e expectativas destes em relação a si próprios, ao cônjuge e aos filhos, bem como do favoritismo em relação a um ou mais filhos, em detrimento de outros.

As relações entre os familiares se tornam por diversas vezes uma das principais fontes de conflitos dentro de empresas familiares. É necessário neutralizar tais relações para que as empresas possam obter uma gestão eficiente e harmoniosa.

3.3 Conflito nas Empresas Familiares

Segundo Robbins (2005, p. 326) “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a outra considera importante”.

Conflitos não dizem respeito apenas a lutas, brigas e atritos. E, para Bornholdt (2005, p. 43) se eles “não forem explícitos, ficam subjacentes”. Conflitos que não são manifestados tendem a crescer mais ocultos e, ainda segundo o autor:

Em ambientes potencialmente conflituosos, como são as relações familiares-societárias-empresárias, manter as divergências e diferenças ocultas é uma forma de adiar o problema. Em algum momento os conflitos surgirão crescidos, de forma aberta, em confronto. (BORNHOLDT, 2005, p. 43)

O convívio entre familiares que desempenham diferentes papéis, tanto na família quanto na organização, pode se tornar muitas vezes crítico. Dentro de casa são pais, irmãos, primos e tios, e na organização são executivos, sócios e até

mesmo chefes. Os conflitos geralmente se originam de diferentes expectativas entre as pessoas. Outras vezes, os conflitos surgem em função de resquícios do passado que trazem conseqüências no presente. (BORNHOLDT, 2005, p. 44)

É preciso compreender bem as diferenças existentes entre os seres humanos, sejam entre sexo, idade, hierarquia, temperamento ou intelectuais, e saber administrar bem as relações gerenciais, para que depois elas não venham atingir a relação afetiva entre familiares. (BORNHOLDT, 2005, p. 44)

Alguns dos principais conflitos entre empresas familiares se dão entre cônjuges, pais e filhos, irmãos e tios e primos. E os principais motivos para esses conflitos são, entre outros, a falta de confiança, o comportamento infantil, incompatibilidade entre estilos de vida, ressentimento em relação a algo acontecido anteriormente, tentativa de ter sempre o controle, o ciúme e a competição (principalmente entre irmãos). (LODI, 1994. p. 50)

De acordo com Bornholdt (2005, p. 44):

A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

Para Gersick *et al.* (1997 *apud* LEONE, 2005, p.6) a tridimensionalidade sugere que:

A empresa atua com três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família (...) os subsistemas podem criar o quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento (...) esse quadro pode ser valioso passo na compreensão da empresa.

Segundo Bornholdt (2005, p. 55):

O diálogo e a abertura para discutir assuntos polêmicos e conflitantes geralmente pavimentam o caminho que permite o maior grau de sucesso. O enfrentamento de conflitos pelo diálogo costuma ser mais doloroso. Lidar com sentimentos e afeto, com renúncias e compensações ainda desconhecidas pelas partes conflitantes, acaba gerando crescimento entre os membros do grupo e da organização.

O processo de administração de conflitos gera momentos difíceis e dolorosos para as partes envolvidas. Por isso, é importante a negociação entre as partes, o

desenvolvimento de acordos e combinações em prol do bem coletivo. (BORNHOLDT, 2005, p. 56)

Para Lodi (1994, p. 50):

O tamanho da empresa não é determinante para o conflito, pois há famílias pequenas em brigas e outras numerosas em paz. Temos que buscar as causas nos comportamentos e valores, implantados na infância. A busca de harmonia, do trabalho em equipe e a decisão por consenso não são qualidades naturais, mas habilidades treinadas.

Porém, de acordo com o tamanho da empresa pode-se ter uma idéia da proporção dos conflitos, se existentes. Em empresas pequenas eles tendem a ter uma menor proporção justamente pela quantidade de familiares/funcionários envolvidos no empreendimento. Já em empresas grandes, as proporções tomam rumos maiores. A seguir algumas características inerentes às empresas familiares de acordo com o seu tamanho.

3.4 O Tamanho das Empresas

“As empresas são classificadas em pequenas, médias e grandes (...) os critérios para avaliação do porte da empresa levam em conta fatores como faturamento, receita líquida, patrimônio, número de funcionários e lucro”. (GONÇALVES, 2000, p. 122)

3.4.1 As Pequenas Empresas

Quando se fala de empresas familiares, trata-se na maioria das vezes que empresas pequenas. Porém, é conveniente lembrar que grande parte das médias e grandes empresas existentes já foram um dia pequenos negócios que deram certo e se expandiram. (GONÇALVES, 2000, p. 122)

Segundo Gonçalves (2000, p. 122):

Esses pequenos negócios ocupam espaços consideráveis nos setores de comércio e de prestação de serviços. Entre eles estão lojas de confecções, armarinhos, papelarias, oficinas de conserto, entre outros. São administrados direta e exclusivamente por um ou mais membros de uma mesma família, que decidem o que deve e não deve ser feito e fazem tudo, atendendo os clientes, fornecedores e até mesmo realizando serviços braçais. Os empregados, quando

existem, são poucos e não desempenham nenhuma atividade importante.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, muitas vezes a empresa não chega a ser considerada como patrimônio familiar. Elas geralmente surgem da necessidade de uma família em ter a renda para necessidades básicas, tais como alimentação, saúde e educação dos filhos. E, mesmo quando o negócio alcança sucesso, a família tende a aplicar seus rendimentos em casa própria, viagens, entre outros, e não na expansão da empresa. (GONÇALVES, 2000, p. 123)

3.4.2 As Médias Empresas

Empresas de médio porte familiares são geralmente fruto do trabalho de pessoas que abriram a empresa ainda quando jovens. Passados os anos, com experiência e maturidade, o dono percebe que não é mais possível tomar decisões sozinho, o valor econômico da empresa já sugere expectativas de continuidade do negócio, e faz uma reorganização na empresa. Tal reorganização consiste, entre outros, em profissionalizar a empresa. A partir desse momento entram pessoas que não fazem parte do ciclo familiar com o intuito de impulsionar ainda mais a empresa ao sucesso. (GONÇALVES, 2000, p. 127)

3.4.3 As Grandes Empresas

As grandes empresas familiares estão presentes em todos os ramos de produtos e serviços. Elas estão se tornando cada vez maiores, atuando em diversos setores ao mesmo tempo e ainda fazendo associações e sendo marcadas por um dinamismo excepcional. (GONÇALVES, 2000, p. 135)

Segundo Gonçalves (2000, p. 135) “as empresas familiares de grande porte passaram por transformações profundas, chegando a um estágio de desenvolvimento que permite caracterizá-las, resumidamente, assim”:

- a) São empreendimentos econômicos, vistos assim pela família, que procura tratá-los de forma absolutamente objetiva; não sobrevivem vínculos culturais entre os dois mundo, o da empresa e o da família. Conseqüentemente deixa de haver qualquer espaço para fidelidade e apego ao passado ou a uma vocação inicial que tenha inspirado o empreendimento. Criam-se possibilidades de desenvolvimento de negócios em setores diversos, envolvendo a formação de sociedades e parcerias mais ou menos duradouras;

- b) Essas empresas estão, com algumas exceções, ligadas a famílias também grandes, que podem estar vivendo uma terceira ou quarta geração. Entretanto, ainda que haja o envolvimento de parentes que vão se tornando distantes, reduzem-se em muito as possibilidades de atritos insolucionáveis em torno da herança ou mesmo da gestão dos negócios. Numa nova configuração, os membros da família são proprietários de ações de sociedades anônimas, negociadas em bolsa, podendo ainda criar holdings familiares estruturadas exatamente para evitar que conflitos familiares possam abalar a solidez do empreendimento;
- c) É bastante comum casos em que um ramo da família detém o controle acionário que lhe permite a gestão, podendo ser esse núcleo representado por uma figura marcante, que terá sido inicialmente o fundador, imprimindo à organização os seus traços de personalidade carismática, mas que pode surgir a qualquer momento, numa segunda ou terceira gerações;
- d) Quando essa figura existe, ela se torna um líder da classe empresarial e muitas vezes um formador de opinião pública ou mesmo um político, ocupando cargos importantes na administração pública ou ainda disputando eleições e exercendo mandatos.

O tamanho da empresa é fator determinante para a sua cultura organizacional. Empresas pequenas tendem a ter a cultura mais acentuada. Ela pode se disseminar de acordo com o crescimento da empresa. Em empresas de grande porte pode acontecer de ter uma cultura para cada setor da organização.

3.5 Cultura Organizacional

“Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a organização valoriza”. (ROBBINS, 2005, p. 375)

Segundo Bornholdt (2005, p. 20) “a cultura organizacional forma os vínculos e laços que geram coesão grupal em torno de uma identidade, que são os familiares vinculados a uma organização empresarial”.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 20):

A cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia das práticas éticas; pelo negócio e suas peculiaridades; pela linguagem e pelo processo de comunicação; e pelos rituais e atos pautados e repetitivos.

Quando se trata de empresas familiares, as crenças e valores da família tendem a se propagar para a empresa. Sendo assim, a cultura familiar tende formar a cultura organizacional da empresa. (BORNHOLDT, 2005, p. 23)

Logo, a cultura organizacional é um reflexo da cultura das famílias. É de grande valor conhecer a base da cultura organizacional da empresa, pois, através dela, pode-se compreender as famílias empresárias e orientar-se de acordo com o pensamento da empresa. (BORNHOLDT, 2005, p. 20)

É importante destacar que a cultura organizacional pode sofrer mudanças de acordo com o tamanho da empresa. No início de vida, a cultura é pautada por seus fundadores. A medida que a organização cresce, e mais laços familiares passam a fazer parte dela, os interesses muitas vezes diferem. Com isso, surgem novas crenças, novos valores, mitos e filosofias, e a empresa passa a sentir a necessidade de mudar a sua cultura de modo que ela seja adequada a todas as pessoas presentes na organização. (BORNHOLDT, 2005, p. 20)

Sabendo que a cultura organizacional é, de acordo com Bornholdt (2005, p. 28), “um sistema complexo de pensamento formado por elementos como a identidade de um grupo, de uma empresa ou instituição, cuja vida comunitária se orienta e é orientada para se adaptar às oportunidades e ameaças do ambiente externo”, é possível identificar esse conjunto de pensamentos e atitudes na figura a seguir:

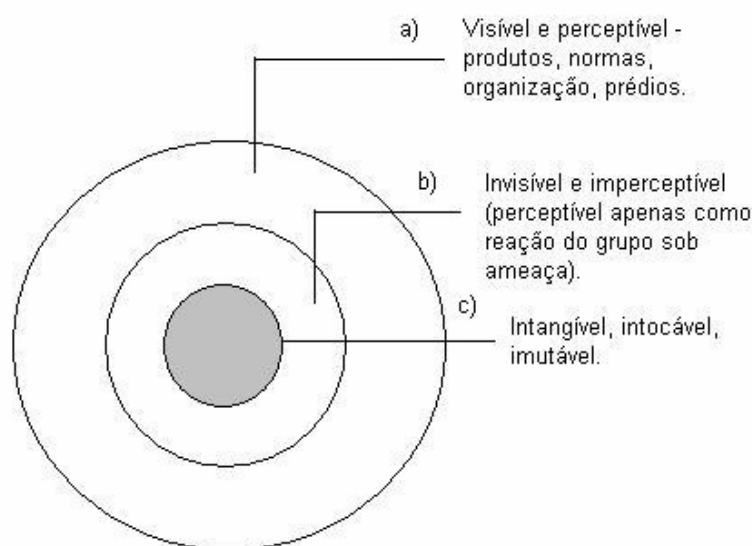


Figura 1 – Círculos da cultura organizacional
Fonte: Bornholdt (2005).

De acordo com Bornholdt (2005, p. 29):

- a) O primeiro círculo, externo, representa as estruturas formais da cultura organizacional e familiar. Este círculo é descrito pelas atitudes e condutas dos presentes na organização.
- b) O segundo círculo, do meio, representa estruturas de poder, de comunicação e de decisão, além das formais. "Se referem às atitudes e condutas frente a situações críticas, ameaças externas ou pressões internas". Este círculo determina a eficácia das ações dos grupos presentes nas organizações.
- c) O terceiro círculo, ao centro, "é formado por um núcleo de tabus, segredos coletivos não conscientes, como se fosse a alma e a consciência profunda" da família.

Um dos principais aspectos que deve ser considerado em relação à cultura organizacional é a formação do caráter ético tanto dos familiares, quanto dos funcionários em geral. A empresa deve fazer o seu papel e mostrar a sua conduta em relação às normas éticas a serem adotadas na empresa.

3.6 A Ética nas Empresas Familiares

A ética está ligada ao bem-agir humano e pode ser considerada como uma reflexão da moral. Agir eticamente em um mundo onde algumas idéias estão tão distorcidas é de fundamental importância para um indivíduo e para uma empresa.

De acordo com Lodi (1994, p. 11), uma das principais causas de conflitos entre sócios e familiares nas empresas é o comportamento ético entre os indivíduos. E, para manter "a estabilidade e permanência de boas relações, deve-se buscar constantemente meios de elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes, sócios e colegas de profissão". (LODI, 1994, p. 11) Para isso, é importante a identificação dos conflitos de interesses e a criação de um código de ética.

Segundo Bornholdt (2005, p. 173), "o código de ética é a expressão mais viva sobre crenças e os valores de uma organização e é o instrumento que fortalece o orgulho, o poder e a satisfação dos membros familiares".

O código de ética serve como um guia para as atitudes de todos os envolvidos numa empresa familiar. Tem a função de protegê-los em relação a todos

os acordos formais e informais de uma organização familiar. Ele indica a posição que deve ser tomada, o que fazer ou não fazer em relação aos valores da família empresária. (BORNHOLDT, 2005, p. 161) É importante lembrar que a empresa pode não durar para sempre, pois, segundo Bornholdt (2005, p. 161) “os negócios vem e vão, mas a família permanece”.

Para Bornholdt (2005, p. 165):

É de boa prática que o código de ética envolva ou abranja o ambiente interno e o ambiente externo. No primeiro, procura-se delinear o relacionamento entre familiares, sócios, conselheiros e empregados. No segundo, é desejável abranger todos os atores do ambiente externo, como fornecedores, clientes, credores, governos e demais partes interessadas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004, *apud* BORNHOLDT, 2005, p. 165), o código de ética deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- a) Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- b) Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- c) Conflitos e interesses;
- d) Informações privilegiadas;
- e) Recebimento de presentes;
- f) Discriminação no ambiente de trabalho;
- g) Doações;
- h) Meio ambiente;
- i) Assédio moral ou sexual;
- j) Segurança no trabalho;
- k) Atividades políticas;
- l) Relações com a comunidade;
- m) Uso de álcool e drogas;
- n) Direito à privacidade; (...)
- o) Política de negociação das ações da empresa. (...)

No caso de empresas familiares, há outros pontos que devem ser levados em consideração. É preciso saber separar a empresa familiar do lar familiar. Isso leva em conta casos como indicação de amigos para cargos na empresa, utilização de uso da imagem da empresa para benefício próprio, entre outros. (BORNHOLDT, 2005, p. 167)

Segundo Bornholdt (2005, p. 173):

Definir um código de ética, conduta e atitudes é reforçar ou formar novas categorias de pensamentos e condutas dominantes e aceitas. Significa preservar ou mudar o que foi importante para atingir

objetivos, para funcionar harmoniosamente em grupo e alcançar o sucesso.

Atrelado ao lado ético da empresa familiar, surgem os conselhos, que visam, entre outras coisas, fazer com que o código seja cumprido de forma correta e fazer com que a gestão da empresa seja gerida harmoniosamente.

3.7 Os Conselhos

Os conselhos são órgãos relacionados com a gestão da empresa e sua inter-relação com as famílias. A medida em que são compreendidos, eles podem contribuir para a boa prática do poder nas empresas familiares. São os conselhos de família e de administração. (BORNHOLDT, 2005, p. 78)

3.7.1 Conselho de Família

Próximo a definição de conselho, surge todo um contexto histórico apresentado por Bornholdt (2005), que pode explicar bem o porque da necessidade da criação de conselhos nas empresas familiares.

Ao constituírem uma empresa, muitas vezes os seus criadores pensam na liberdade e independência que tal negócio pode proporcioná-los. Com o tempo, as pessoas da família começam a ficar cada vez mais envolvidas no empreendimento familiar, mesmo que de forma indireta, depositando ali todos os seus desejos, anseios e expectativas. Nele estão depositados a garantia de emprego, renda, estudos e concretização de seus sonhos. Com tantos aspectos e tantos familiares envolvidos, os papéis, os interesses e os conflitos se sobrepõem. As questões afetivas começam a interferir nos negócios e na empresa, trazendo dificuldades para a organização e para o ambiente familiar. De forma concomitante, o declínio do desempenho da empresa e os conflitos familiares acabam refletindo na relação entre sócios que, então, se reflete na família. (BORNHOLDT, 2005, p. 93)

Segundo Bornholdt (2005, p. 95):

Essas são algumas dificuldades que surgem naturalmente nas relações interpessoais e que precisam ser administradas e conciliadas para o bem da organização e da família. Com as dificuldades identificadas, muitas empresas (...) procuraram separar atos e fatos, ou seja, os papéis de “proprietários, empreendedores, executivos” dos papéis de “pais de família, cônjuges e herdeiros”. Esse movimento teve como objetivo proteger os negócios e

profissionalizar a empresa. Assim, criaram-se os chamados comitês familiares (...) nos quais começaram a ser resolvidos os conflitos de interesses e as desavenças familiares e societárias. A solução para o problema familiar surgiu com a criação de um espaço formal para a discussão dos interesses e desavenças, para que esses não invadissem as questões de negócios nas empresas.

Nesse contexto, a criação de um conselho de família “permite maior segurança e conforto aos membros da família”. (BORNHOLDT, 2005, p. 93)

Para Bornholdt (2005, p. 95), “o conselho de família é um órgão instituído no acordo societário para determinar os interesses e as participações dos familiares nos negócios e zelar pelo patrimônio dos sócios e acionistas”.

Ainda segundo Bornholdt (2005, p. 105):

O conselho de família é uma estrutura que permite um espaço organizacional ao lado da empresa e de seus órgãos. Por meio dele, são reforçados os princípios de que negócios são negócios e família é família. (...) O conselho ajuda a família empresária nas dificuldades e nos desafios na continuidade da empresa, como a preparação de sucessores e as compensações e renúncias dos “velhos”. (...) O conselho de família cuida do patrimônio, da cultura familiar e societária, da educação e saúde dos familiares.

A atuação do conselho pode abranger fatores como o trabalho de familiares nas empresas, transações entre a empresa familiar e outras empresas também controladas por familiares (partes relacionadas), situações desvantajosas para a empresa e não para o familiar que geram conflitos entre as partes, administração coletiva do patrimônio, preservação da história da organização, entre outros. (IBGC, 2002)

De acordo com Bornholdt (2005, p. 95), a escolha dos conselheiros familiares deve “obedecer a critérios associados à participação de capital nas empresas”. Já na visão de Oliveira (2006, p. 173), o ideal é que os conselheiros sejam “designados por votação, bem como exista algum tipo de rodízio”.

“O conselho de família deve atuar com cronograma, agenda e ata de reuniões, sendo que essas reuniões devem ser perfeitamente estruturadas e conduzidas pelo presidente do conselho de família, auxiliado pelo secretário.” (OLIVEIRA, 2006, p. 173)

Por fim, “o conselho de família cuida da preservação de um legado pela continuidade de um sonho.” (BORNHOLDT, 2005, p. 105)

3.7.2 Conselho de Administração

É importante que haja um espaço para debate e deliberação dos membros das famílias proprietárias da empresa e, mais ainda, que esse espaço esteja ocupado por pessoas que não necessariamente ocupem cargos na empresa familiar. (OLIVEIRA, 2006, p. 163)

O conselho de administração tem a função de otimizar a administração da empresa. Ele deve ser constituído por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes, os quais devem trabalhar de forma interativa, visando a alavancagem dos resultados da empresa familiar. (OLIVEIRA, 2006, p. 163)

De acordo com OLIVEIRA (2006, p. 163):

O conselho de administração é responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com a diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores tem espaço para agir individualmente. Costuma-se atribuir ao conselho o planejamento estratégico com o delineamento das grandes orientações da empresa familiar, enquanto a diretoria se ocupa de pôr em prática essas decisões.

Para Oliveira (2006, p. 164) a formação do conselho deve dar-se de maneira heterogênea, composto por sócios e diretores da empresa, executivos também da empresa e profissionais ou consultores que não sejam sócios ou executivos da empresa familiar. A representação do conselho não deve ficar restrita aos familiares e amigos dos sócios e diretores executivos da organização. Ainda segundo o autor, tal formação “propicia melhor qualidade nos debates e nas decisões, principalmente estratégicas”. (OLIVEIRA, 2006, p. 164)

Para uma melhor atuação do conselho, é necessário que cada um de seus representantes tenha elevado grau de conhecimento em determinada área de especialização. É fundamental que se mantenha uma interação entre os membros, de modo que questionamentos e debates possam ser efetuados, de forma a contribuir para se obter os melhores resultados para a empresa. É indispensável, também, que haja um grande nível de confiança entre os conselheiros e executivos, pois assim, haverá menor necessidade de acompanhamento direto das atividades a serem desempenhadas. (OLIVEIRA, 2006, p. 165)

Para Oliveira (2006, p. 165), “o conselho de administração não deve atuar como polícia, mas contribuir para a alavancagem dos resultados da empresa familiar, dentro de uma postura de atuação de ganha-ganha”.

A atuação dos conselheiros deve dar-se de forma imparcial e independente. Porém, de acordo com Oliveira (2006, p. 167) “cada conselheiro também deve saber completar as competências dos outros, proporcionando elevada sinergia positiva”. As informações disponibilizadas aos conselheiros devem acontecer em “tempo real”, de forma periódica, para que a análise e elaboração dos pareceres e propostas de decisão possam ser feitas no tempo certo. (OLIVEIRA, 2006, p. 167)

Por fim, Oliveira (2006, p. 167) cita que:

A empresa deve proporcionar toda a sustentação técnico-profissional para o processo de análise e decisão dos conselheiros, colocando a disposição, sempre que necessário, e às custas da empresa, serviços de consultoria para os conselheiros.

O papel dos conselhos torna-se de fundamental importância no momento do processo sucessório. Com a participação deles é possível estudar e planejar um processo de sucessão de forma adequada, para que ele seja feito da melhor forma possível.

3.8 O Processo Sucessório

“Sucessão é um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. (LEONE, 2002 *apud* LEONE, 2005, p. 44)

Segundo Oliveira (2006, p. 11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. Por isso a maior parte dos livros que abordam o assunto empresa familiar dão maior ênfase a sucessão, por se tratar de um momento crítico, desgastante e decisivo no futuro das empresas.

Ainda segundo Oliveira (2006, p. 11), podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) Sucessão familiar; e
- b) Sucessão profissional.

Nenhum processo é melhor que outro. É preciso avaliar as reais necessidades da empresa em relação ao processo sucessório e ao futuro e utilizar a que melhor as atenda. (OLIVEIRA, 2006, p. 11)

"A primeira condição para que haja uma sucessão competente é que a família seja capaz de compreender a empresa como um empreendimento econômico, sendo essencial que seja gerida com competência". (GONÇALVES, 2000, p. 326)

3.8.1 Sucessão Familiar

De acordo com Leone (2005, p. 45):

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando (...) nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado pelo sucedido.

Muitas vezes o uso da sucessão familiar é representada por fatores como o leque de emoções e laços que estão envolvidos nas empresas familiares. E, por causa disso, o executivo avalia que um herdeiro natural será melhor para o comando da empresa, defendendo os interesses da família empreendedora e buscando sempre o crescimento. Porém, é importante lembrar que nem sempre a pessoa escolhida tem formação necessária para a ocupação de tal cargo e até mesmo interesse para a ocupação do mesmo e, com isso, pode acontecer o oposto do imaginado, e a empresa entrar em fase de estagnação e até mesmo falência. (OLIVEIRA, 2006, p. 11)

Com tal afirmação Oliveira (2006, p. 12) frisa que "não se está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realísticas".

"Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo (...) procura-se agradar aos pais, avós, tios, sobrinhos, filhos, mas a empresa pode não ter fôlego suficiente para agüentar uma série infundável de trapalhadas". (OLIVEIRA, 2006, p. 12)

De acordo com o Código Civil Brasileiro (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 13), no art. 1.829, a preferência na sucessão de empresas familiares se estabelece da seguinte maneira:

- a) Descendentes em concorrência com o cônjuge (filhos, netos e bisnetos);
- b) Ascendentes em concorrência com o cônjuge (pais, avós e bisavós);
- c) Cônjuge sobrevivente;
- d) Colaterais (irmãos e primos).

A escolha da sucessão familiar traz consigo um leque de vantagens e desvantagens. A disputa de poder entre os membros da família, a dificuldade de demissão do executivo sucessor e a dificuldade em desempenhar diferentes papéis seriam alguns pontos negativos. Por outro lado, acredita-se que pessoas com interesses societários, como os parentes, contribuiriam para a otimização dos resultados atuais e futuros da empresa. Como ponto positivo também se apresenta a continuidade do comando familiar na empresa e o processo decisório ágil e flexível. (OLIVEIRA, 1999 *apud* LEONE, 2005, p. 45)

3.8.2 Sucessão Profissional

A sucessão profissional, segundo Leone (2005, p. 43), “é aquela na qual os executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos na empresa familiar”.

A preocupação das empresas familiares em relação à profissionalização da gestão tem crescido significativamente. Elas enxergam nisso uma oportunidade de “identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam”. (DELLA e LUZ, 2003 *apud* LEONE, 2005, p. 43)

“A profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas ‘um negócio de família’ para tornar-se uma empresa profissional. A separação entre a propriedade e a gestão passa a ser percebida com mais clareza”. (PÁDUA, 1998 *apud* LEONE, 2005, p. 43)

Para Gaj (1990, *apud* LEONE, 2005, p. 44) “profissionalizar implica colocar na empresa pessoas preparadas para dirigir o negócio, e que não atuem de forma empírica, impulsiva ou intuitiva”. Já Pádua (1998, *apud* LEONE, 2005, p. 44) se posiciona à respeito do assunto como:

O caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

De acordo com Lethbridge (1998, *apud* LEONE, 2005, p. 44):

A profissionalização da administração tem sido colocada (...) como condição *sine qua non* para empresas em expansão (...) contudo, com o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos

mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte.

Segundo Oliveira (2006, p. 20), algumas vantagens para as quais os executivos devem estar atentos em relação à sucessão profissional são: a maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, o recebimento de experiências e conhecimentos de um executivo profissional e o recebimento de novos estilos e filosofias de administração. Porém, a incorporação de novos estilos e filosofias de administração podem vir a ser desvantajosos se fugirem da maneira de ser da empresa.

3.9 O Planejamento do Processo Sucessório

Quando se fala de sucessão, um dos itens de maior importância é o planejamento do processo sucessório. A sua criação deve ser muito bem estruturada, tal como o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa. Se o planejamento for feito de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes. (OLIVEIRA, 2006, p. 22)

Leone e Sousa (1993 *apud* LEONE, 2005, p. 47) afirmam que “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”.

Segundo Castro *et al.* (2001 *apud* LEONE, 2005, p. 47), “o planejamento da sucessão deverá representar um momento decisivo para a empresa familiar, já que sua sobrevivência repousa, em grande parte, do êxito desse processo”.

De acordo com Bernhoeft (1989 *apud* LEONE, 2005, p. 47):

A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra *processo* tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Para Costa e Luz (s/d, p. 5):

Um bom planejamento de sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não será confiado a um herdeiro mais pelo grau de parentesco do que pela competência e identificação com o ramo do negócio.

Oliveira (2006) afirma que há cinco fases a serem consideradas em um planejamento sucessório que visam a otimização do processo de sucessão. O quadro a seguir mostra as cinco fases propostas por Oliveira (2006, p. 22):

FASE 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS	A identificação dos resultados deve ser estabelecida no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. Todos devem estar orientados aos resultados.
FASE 2 - ESTABELECIMENTO PERFIL BÁSICO DO PROFISSIONAL	Aspectos como conhecimento e habilidades devem ser levados em consideração, tendo em vista os resultados a serem alcançados. A escolha de perfis diferentes do da empresa pode ser válido. Uma alteração no perfil pode provocar uma alteração de resultados interessantes para a empresa.
FASE 3 - DEBATE DOS RESULTADOS ESPERADOS E DO PERFIL BÁSICO DO SUCESSOR	Nessa fase fecha-se o processo de sucessão. Se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido e, inclusive, provocar alavancagem nos resultados da empresa familiar.
FASE 4 - ESCOLHA DO EXECUTIVO SUCESSOR	Enfim, a escolha do executivo sucessor envolve negociações entre os principais executivos da empresa e devem ser levados em consideração a franqueza e honestidade dos presentes na escolha.
FASE 5 - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO	Essa é a fase de consolidação do processo sucessório. Espera-se um nível de esforço e atenção a essa fase para que a sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

Quadro 1 – As cinco fases do planejamento sucessório
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

É importante que o planejamento do processo sucessório seja iniciado assim que forem constatadas as primeiras necessidades. Caso contrário, as conseqüências podem ser danosas quanto aos resultados. Os objetivos devem ser claros e concisos, devem corresponder a alvos e situações que os executivos pretendem alcançar com o processo sucessório. Devem ser bem delineados e negociados para que não haja falta de entendimento por parte do executivo que o sucederá. As estratégias referem-se a como os objetivos serão alcançados e, tendo em vista que pode haver dificuldades ao longo do processo sucessório, é interessante o delineamento de estratégias alternativas. (OLIVEIRA, 2006, p. 26)

3.9.1 Falta do Planejamento Sucessório: Fonte de Conflitos

“Planejar significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras são definidas de maneira clara e coerente, é (...) possível que o processo transcorra sem conflitos”. (KIGNEL, 2004 *apud* LEONE, 2005, p. 48)

De acordo com Bernhoeft e Castanheira (1995 *apud* LEONE, 2005, p. 49) “a organização e o planejamento do processo sucessório tornam-se imprescindíveis e os prejuízos advindos de providências não tomadas serão enormes”. A seguir, alguns dos prejuízos ou custos invisíveis da falta de planejamento sucessório:

- a) Desarmonia e desgastes pessoais; b) Politicagem, fofocas, boatos, clima pesado e críticas destrutivas; c) Desconfiança e mau uso de recursos; d) Postura de “não me importo”; e) Isolamento e falta de sinergia; f) Acomodação pelo sucesso passado.

Segundo Leone (2005, p. 52), “a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar suas relações formais e resolver os conflitos advindos do processo sucessório”.

4 PROCESSO SUCESSÓRIO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

O exemplo do Grupo Pão de Açúcar será utilizado para ilustrar, na prática, como ocorreram os conceitos trabalhados na terceira parte. Após conhecê-lo é possível entender o porquê da importância do planejamento do processo sucessório ser um dos pontos de maior discussão acerca do tema empresa familiar. Os autores adotados para a ilustração do exemplo foram Costa e Luz (s/d).

4.1 De Doceria a Supermercado: Crescimento, Expansão e Diversificação Empresarial

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), mais conhecida como Pão de Açúcar, foi fundada em 7 de setembro de 1948, com o nome de *Doceria Pão de Açúcar Doces e Saldados Finos*, sobre o comando de Valentim dos Santos Diniz. Em 1952 mais duas filiais foram abertas no centro da cidade de São Paulo. (DINIZ, 1998, p. 49 *apud* COSTA e LUZ, s/d, p. 5)

Na década de 50, como relatam Costa e Luz (s/d, p. 6), os “supermercados já completavam 20 anos de experiência nos Estados Unidos” e, o então novo modelo de negócio chamou a atenção de Valentim e Abílio, seu filho, que começou a trabalhar com o pai em 1956. “Nessa época, o auto-serviço já funcionava em diversas capitais brasileiras”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 6)

Para iniciar este novo ramo de atividades, o fundador da empresa desistiu de construir um prédio de apartamentos em um terreno adquirido e construiu um prédio com térreo e primeiro andar (...) foi neste local que no dia 14 de abril de 1959 foi inaugurada a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar. (COSTA e LUZ, s/d, p. 7)

Ao longo dos anos, o Pão de Açúcar traçou o “desafio de ampliar seu número de lojas, construindo outros supermercados e adquirindo grupos concorrentes”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 7) A partir daí, a empresa se tornaria o símbolo do auto-serviço no Brasil, tendo adquirido desde supermercados concorrentes à loja de auto-serviços, *Sirva-se*, e, inclusive, abrindo sua primeira loja fora do país, em Lisboa (1970) e, mais tarde, em Madri (1975). (COSTA e LUZ, s/d, p. 8)

Segundo Costa e Luz (s/d, p. 7), outro ponto importante para o grupo foi a diversificação. Através dela, o Pão de Açúcar criou a sua loja de veículos, uma revendedora Chevrolet, se tornou o pioneiro no lançamento de marcas próprias ao

vender detergente em pó, biodegradável, o *Alv600g*, em 1970, e criou empresas de financiamento e crédito a turismo. Grande parte de seus investimentos vinha em complemento às suas atividades, como a criação da empresa de publicidade *Pão de Açúcar Publicidade*, que “cuidava da comunicação e das promoções da rede”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 8) Assim, a CBD traçou uma trajetória invejável a todas as empresas de qualquer ramo.

Graças a sua capacidade de expansão, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área de comércio de auto-serviços, o Pão de Açúcar atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de diversificação, o grupo chegara a 40 empresas, várias delas nascidas para complementar o varejo. (DINIZ, 1998, p. 133 *apud* COSTA e LUZ, s/d, p. 12)

4.2 O Processo Sucessório da Primeira para a Segunda Geração

A partir dessa fase a CBD começa a enfrentar uma série de crises e desestruturação na empresa. A partir de 1985, o grupo começou a enfrentar diversos problemas, segundo Costa e Luz (s/d, p.13), “tanto pelo processo de diversificação de investimentos, como para absorver os concorrentes adquiridos, pelos problemas enfrentados com as unidades do exterior” que, em meio a revoluções e influência de alguns movimentos populares de libertação nos países, acelerou o processo de crise na empresa, combinado com a passagem do poder. (COSTA e LUZ, s/d, p. 13)

Em 1986, o fundador, Valentim, chegou aos 73 anos e então foi dado o início ao processo sucessório. (COSTA e LUZ, s/d, p.14) “Seu sonho era fazer uma sucessão tranqüila, esperando que fosse o prolongamento da situação a anos estabelecida: todos os filhos como acionistas da empresa”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 13) E, conforme tradição, como filho mais velho, Abílio assumiria o cargo antes ocupado pelo pai. (COSTA e LUZ, s/d, 14)

Porém, não foi isso que aconteceu. “A primeira parte da crise sucessória aconteceu em 1988 opondo os três filhos em cargos executivos”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 14) Os três irmãos, Abílio, Alcides e Lucília entraram em conflito.

“A disputa representou tal ameaça à sobrevivência da CBD que o fundador teve de reassumir a chefia para evitar o esquitejamento de sua obra em 1988, já que a saída proposta era dividir o grupo em três partes, uma para cada filho”.

(COSTA e LUZ, s/d, p. 15) O resultado foi a saída de Alcides, que vendeu suas ações e montou seu próprio negócio.(COSTA e LUZ, s/d, p. 14)

A segunda parte envolveu toda a família, e só seria encerrada em 1993, com uma redistribuição acionária que só manteve Abílio e Lucília na empresa. (COSTA e LUZ, s/d, p. 14)

Enquanto a disputa pelo poder se mantinha acesa, os números caíam em velocidade surpreendente. A concorrência começou a se aproximar cada vez mais do Pão de Açúcar e o motivo disso, segundo Abílio, “eram os problemas de cúpula”. (DINIZ, 1998, p. 158 *apud* COSTA e LUZ, s/d, p. 15)

De acordo com Costa e Luz (s/d, p. 16), em março de 1990, o CBD enfrentou a pior fase desde o começo da crise. Segundo relatos de Abílio (*apud* COSTA e LUZ, s/d, p. 16), ele “viu a morte da empresa de perto”. Com isso, precisou recorrer a um empréstimo internacional e decidiu vender tudo que não tivesse ligação direta com o varejo. Foi contratada uma consultoria externa para ajudar na reestruturação do grupo. (COSTA e LUZ, s/d, p. 16)

No final de 1991 o grupo apresentou pela primeira vez balanço positivo. “A CBD tornou-se menor, mas recuperou a sua capacidade de investimento”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 17)

Em 1993, Costa e Luz (s/d, p. 17) relatam que “nova crise pelo controle acionário eclodiu quando o fundador ultimava negociações com os filhos”. Um ano depois, a paz foi estabelecida. Abílio entrou no lugar do pai, enquanto Lucília manteve-se fora da administração. (COSTA e LUZ, s/d, p. 17)

“Restabelecida a paz (...) a CBD deslançou novo processo de crescimento na busca não só do lucro, mas para voltar ao primeiro lugar o ranking dos maiores supermercados do país, posição perdida para o Carrefour”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 17)

“Uma vez saneadas as disputas pelo poder entre os herdeiros e saneadas as contas, a empresa voltou a crescer como antes da crise”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 18)

4.3 O Processo Sucessório da Segunda para a Terceira Geração

Para a passagem da segunda para a terceira geração, o grupo adotou uma mudança estratégica, a solução da passagem do poder antecipada. Segundo Costa e Luz (s/d, p. 22) “a decisão foi tomada no momento em que a CBD tornou-se

novamente a maior empresa do ranking nacional e tem ótimas perspectivas de crescimento”.

Abílio começou a trabalhar em 2001 para identificar o perfil de seu sucessor e achou na profissionalização a solução para a continuidade do negócio. Os requisitos definidos por Abílio seriam a “formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 23) Dessa forma, chegou-se ao nome de Augusto Cruz, executivo profissional de fora da família, que começou a trabalhar no Grupo Pão de Açúcar no ano de 1994, estando envolvido em “duas áreas vitais para a companhia: finanças e tecnologia”. (COSTA e LUZ, s/d, p. 23) Ele assumiu a empresa em março de 2003, quando Abílio saiu do comando do Pão de Açúcar. Abílio, entretanto, assumiu a presidência do Conselho de Administração, no lugar de seu pai, Valentim, que por sua vez foi nomeado presidente honorário. (COSTA e LUZ, s/d, p. 23)

Por fim, Costa e Luz (s/d, p. 24) acrescenta que:

Não se deve julgar positivo o simples fato do comando sair da família, mas do gestor atual escolher a pessoa que, na sua avaliação, tem perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer a família ou não.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi a definição da importância do processo sucessório nas empresas familiares.

As empresas familiares apresentam características peculiares que devem ser utilizadas em seu benefício. A rapidez na tomada de decisão, o envolvimento maior com o empreendimento e os laços familiares podem se tornar pontos positivos se bem administrados pelo fundador. O objetivo de um empreendimento familiar se torna mais amplo a medida da participação da família, pois ali estão expostos todos os seus desejos, anseios, frustrações e expectativas.

O momento da sucessão torna-se uma das principais fontes de conflitos em empresas familiares. O fundador tende a pensar com a emoção na hora de fazê-la, quando na verdade ele tem que pensar com a razão.

Contudo, essa realidade está aos poucos sofrendo uma mudança. Com a quantidade de informação disponibilizada, as empresas começam a entender que o momento da sucessão deve ser vista como a continuidade do negócio, e que deve ser planejada passo a passo.

O planejamento do processo sucessório deve ser feito com base em informações da empresa e do possível sucessor. Leva-se em conta a vivência, a experiência e, principalmente, a identificação com o negócio.

Nesse contexto, e cientes da competitividade existente cada vez mais no mercado, as empresas familiares estão cada vez mais abrindo as suas portas à profissionalização. Começam a entender a separação do negócio e da família, e vão em busca das melhores formas de fazer o negócio prosperar, obter sucesso.

A falta do planejamento sucessório pode gerar momentos desconfortáveis à empresa. Nessa hora começam os conflitos de interesse e de poder na empresa e, se não forem controlados, podem levar a uma séria crise no negócio familiar. Portanto, a sucessão pode definir o futuro do negócio. Uma sucessão bem delineada pode traçar novos rumos à organização e/ou enxergar antigos erros e corrigí-los e ainda continuar a gestão de sucesso da organização. O que o fundador deve ter em mente são as expectativas em relação ao negócio.

Como visto no caso do Grupo Pão de Açúcar, na falta de um planejamento sucessório na passagem da primeira para a segunda geração, o sonho de seu fundador não pôde ser realizado. A disputa de poder levou anos e acelerou uma

série de crises que a empresa vinha enfrentando. Como o dito popular, “aprende-se com os erros”. Na passagem da segunda para a terceira geração o grupo planejou o processo sucessório identificando a pessoa que tinha maior adequação ao cargo e assim pode manifestar a vontade de continuidade dos negócios.

Este trabalho apresenta algumas limitações. A primeira que pode ser citada é a limitação em relação ao acervo bibliográfico pesquisado. Outra limitação que pode ser citada é que neste trabalho só foi disponibilizado um exemplo de sucessão em empresa familiar. Sugere-se que, para futuros estudos, um estudo de caso seja realizado para discussão deste tema importante para as organizações familiares.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar*. Implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.

CONSOLI, Matheus. *Administração estratégica de empresas familiares*: Alguns fatores importantes. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em: 09 março 2007.

COSTA, Armando Dalla e LUZ, Adão Eleutério. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*: O caso do grupo Pão de Açúcar. Disponível em: <www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf>. Acesso em: 05 abril 2007.

GIACOMETTI, Celso. *Conselho de família*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 abril 2007.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. *Patrimônio, família e empresa*: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, Nilda Maria. *Sucessão na empresa familiar*. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARTINS, Ives Gandra da Silva e MENEZES, Paulo Lucena e BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras*: Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar*. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SEBRAE. *Empresa familiar*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 09 março 2007.

SILVEIRO, André. *Complexo fraterno nas empresas familiares*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 09 março 2007.