

Victor Tagore de Mello e Alegria

A PROFISSIONALIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em
Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Henrique José Libânio Pontes

Brasília, junho de 2005.



Centro Universitário de Brasília – UNICEUB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	<i>ASSINATURA</i>
3. PROFESSOR ORIENTADOR: Henrique José Libânio Pontes	
4. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):	
5. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, ____ de _____ de



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES

A PROFISSIONALIZAÇÃO
DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

VICTOR TAGORE DE MELLO E ALEGRIA

RA: 20051557/7

Brasília/DF, junho de 2005.

Aos meus pais,
a quem devo tudo,
inclusive a vida.

Agradeço ao Prof. Pontes, pela dedicação e paciência sendo de fundamental importância para a conclusão deste trabalho

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo de vida das empresas familiares

Figura 2 “O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

SUMÁRIO

1. TEMA	9
2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	10
3. OBJETIVOS	10
3.1. Objetivo Geral	10
3.2. Objetivos Específicos	10
4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	11
5. METODOLOGIA	11
6. EMBASAMENTO TEÓRICO	12
6.1 A família	12
6.2 A empresa familiar	16
6.2.1 A empresa multifamiliar	19
6.2.2 Empresa familiar no Brasil	21
6.2.3 Características da empresa familiar	24
6.2.4 Empresas Familiares como Sistemas	25
6.3 A pequena empresa no Brasil	30
6.4 A profissionalização	31
6.5 A sucessão	33
6.5.2 O preparo do sucessor	45
6.6 Fase final da empresa familiar – a venda	49
7. ANÁLISE DE CASO	52
7.1 Pão de Açúcar: de doceria a supermercado	52
7.2 Pão de Açúcar: crescimento, expansão e diversificação empresarial	54
7.3 Disputa pelo poder e crise familiar na passagem do comando da primeira	

<u>para a segunda geração</u>	61
<u>7.4 Retomada do crescimento e volta à primeira posição no ranking nacional</u>	66
<u>7.5 Considerações Finais</u>	74
<u>8. CONCLUSÃO</u>	77
<u>9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</u>	79

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da profissionalização da pequena empresa familiar, analisando suas atitudes empresariais, seus pontos fortes e fracos, e sugestões de ações para que esse processo seja o mais eficiente e eficaz possível. É analisado também o processo de sucessão onde normalmente, a idéia da profissionalização é uma necessidade na continuidade da empresa. A partir deste ponto analisam-se as atitudes anteriores e posteriores da sucessão, além das relações familiares que também entram em discussão por serem de extrema importância para entendimento de todo o contexto. Como exemplificação escolheu-se a empresa Pão de Açúcar, que por seus problemas e soluções, enquadra-se perfeitamente neste trabalho, tendo superado seus desafios, e, de pequena empresa passou a ser a grande empresa, hoje, modelo e exemplo no Brasil.

1. TEMA

A profissionalização da pequena empresa familiar

2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O tema surgiu há algum tempo desde que entrei para trabalhar com na empresa da minha família e de conversas com amigos e parentes que também possuem empresas notando que todos se queixavam praticamente das mesmas coisas e que todas essas queixas eu também as tinha por exemplo a interferência de sentimentos e emoções nas decisões administrativas.

Por isso, decidi orientar minha pesquisa para a análise do processo de mudança de uma empresa familiar para uma empresa administrada profissionalmente.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Apontar e analisar os problemas e as soluções para a profissionalização da pequena empresa familiar.

3.2. Objetivos Específicos

Apontar os vícios e virtudes da administração familiar, trazer à tona os pontos fortes da empresa assim como os pontos fracos. Enfocar a sucessão dentro de uma pequena empresa familiar.

4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais aspectos são relevantes para se transformar uma empresa familiar em uma empresa profissional. Tendo em vista contribuir para uma melhor compreensão dos problemas que a afetam e as possíveis formas de tornar mais tranqüila e menos traumática essa transformação de empresa familiar e uma empresa administrada profissionalmente.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa baseia-se em pesquisa bibliográfica para enfatizar e contextualizar a prática e a teoria tornando o estudo mais rico e útil. Além de análise de caso para ilustrar o embasamento dado ao trabalho.

6. EMBASAMENTO TEÓRICO

6.1 A família

A família como instituição se estabeleceu realmente no início do século XX vindo como herança de fundamental importância social, política e econômica. Segundo Gonçalves (2000, p.3) o modelo herdado foi o da família nuclear, que tem por base o casamento entre um homem e uma mulher, que deve ser estável, aceitando-se a sua dissolução apenas pela morte e em outros poucos casos excepcionais, e também os filhos, até estes obterem independência econômica, preferencialmente também se casando e dando início, por sua vez, a uma nova família.

A família baseia-se em preceitos que, mesmo inconscientemente, vão se acumulando criando a cultura familiar. Cultura esta que se forma a partir da união dos seus membros; de um pacto entre um homem e uma mulher e, em seguida, pelos vínculos de sangue que se estabelecem com uma descendência. Essa união forma um grupo social que confirma sua identidade numa cultura familiar específica, sendo construída em cima de valores consagrados pelo próprio grupo social maior que ela integra, incorporando ainda outros valores transmitidos pelos antepassados, mas sempre de maneira espontânea, consolidando-se no decorrer do tempo, quando se desdobra e atinge praticamente todas as manifestações de seus membros. A cultura familiar define valores e procedimentos éticos; formas de comportamento social; ritos de passagem; hábitos alimentares e de higiene; cuidados com a saúde e uma lista de medicamentos; datas especiais, que exigem as festas como rituais de comemoração. (GONÇALVES, 2000, p. 6)

A partir de um determinado momento, a família passa a ser a célula-mãe da sociedade, fundada no Direito Natural e que deve regular todas as relações sociais. Conseqüência disso, passou a ser entendida como o agente econômico básico do sistema. É importante notar que a família passa a empenhar um fator de geração de riqueza para sobreviver para poder ter conforto e criar um patrimônio¹ que será transmitido legalmente aos descendentes. Assim, a família justifica eticamente a propriedade privada.

A família passa a ser então algo que se pode confiar para qualquer tipo de situação. Além de ser uma instituição durável que se encaixa na idéia da própria perpetuação da empresa que também tem a sua perpetuação muito maior que a existência do indivíduo. Como cita Hegel (*apud* GONÇALVES, 2000, p.7)

Não só a família é capaz de ser proprietária, mas, para ela, como pessoa universal e durável, a posse permanente e estável de uma fortuna é uma necessidade e uma condição. O elemento arbitrário da necessidade particular do indivíduo e da ambição pela propriedade abstrata transforma-se então em previdência e em aquisição para um ser coletivo, com o que pode se tornar objetivamente moral.

Assim que a família nuclear tornou-se a base da sociedade e de sua economia, responsabilizando-se pela gestão dos negócios privados. Como Perros (*apud* GONÇALVES, 2000 p.6) observou:

A família, como rede de pessoas e conjunto de bens, é um nome, um sangue, um patrimônio material e simbólico, herdado e transmitido. A família é um fluxo de propriedades que dependem primeiramente da lei.¹

¹ A palavra Patrimônio tem a sua raiz em *padre* (pai) –*monium* (herança), portanto, herança herdada do pai, palavra do séc. XIII (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, Objetiva, 2002, p. 2151)

Os estudiosos vêem um outro aspecto que pode trazer problemas para a instituição familiar nas ocasiões em que surgem crises sociais como têm acontecido nos tempos mais recentes, quando ocorrem mudanças profundas nos valores éticos e nas formas de comportamento social, criando conflitos com os valores que sustentavam o modelo tradicional de família. Essa possibilidade de falência da estrutura familiar gera uma preocupação que Gonçalves (2000, p.6) alerta “Necessariamente, compartilham desse sentimento de insegurança todos os empreendedores que construíram as suas empresas familiares e também os que estudam ou orientam a gestão e o futuro dessas empresas”. O problema em si é melhor explicado por Gersick (*apud* GONÇALVES p. 8):

A família é uma estrutura social notavelmente durável, mas isso não quer dizer que a sua estrutura não esteja mudando de forma dramática. Estudos populacionais estimam que quase a metade de todos os primeiros casamentos nos Estados Unidos terminou em divórcio. Menos de um terço das crianças americanas nascidas na década de 1990 viverá a sua infância e adolescência num núcleo familiar tradicional, isto é, formado por um casal casado formalmente e tendo filhos comuns.

A verdade é que a estrutura familiar não é tão notavelmente durável; tanto é assim que já experimentou muitas mudanças expressivas. Essas mudanças são determinantes nos processos de transformação do empreendimento familiar, no correr dos tempos, o que sugere que se procure sempre não perder de vista uma perspectiva histórica.

Ao citar essa perspectiva histórica Gonçalves (2000, p. 3) que afirmar que a instituição familiar ficou ligada à idéia de uma estrutura que não evoluiu ao longo dos tempos, sendo atribuído a ela um sintoma de decadência.

No entanto, a verdade é que esta família, herdada e mantida por todo o século XX, organizou-se como grupo social, inclusive na forma jurídica, apenas nos primeiros anos do século anterior, e não antes disso. Gonçalves (2000, p. 12)

A vida privada só foi reconhecida, inclusive juridicamente, quando passou a ser nítida a distinção entre o público e o privado, o que só aconteceu após a criação de um novo Estado, não mais baseado no poder absoluto do rei definido como Estado de Direito, pois estaria assentado numa clara distinção entre o Direito Público e o Direito Privado. (GONÇALVES, 2000, p. 15)

As revoluções americana e francesa significaram a afirmação de uma filosofia liberal e democrática quando o novo Estado passou a ter como maior obrigação proteger o “privado”, sendo a ele reservado o que sensatamente parecia ser a essência da *res publica*. O espaço do privado ficava reservado à família, identificando-se com o lar, isto é, a habitação familiar.

Mas para se chegar a isso, foram necessárias uma revolução econômica, com o capitalismo industrial, uma revolução social, com a democracia liberal, e uma revolução política, com o Estado de Direito. (GONÇALVES, 2000, p. 16)

Até a Revolução Francesa, existia na França um direito em grande parte baseado nos usos e costumes herdados dos romanos e do mundo medieval, que não continha fundamento formal para a criação e o reconhecimento da família nuclear. Depois da Revolução, a Assembléia Nacional Constituinte demonstraria grande preocupação com o tema, regularizando os contratos de casamento, com a criação do casamento civil e a instituição do divórcio, os limites do pátrio poder, a sucessão, em que limitou o uso do testamento e consagrou o princípio da igualdade sucessória. Só então foram abolidos os direitos feudais de masculinidade e

primogenitura, ficando proibidas desigualdades nas sucessões *ab intestat* (sem testamento). Foi na França que se definiu claramente o novo modelo da família nuclear. (GONÇALVES 2000, p. 22)

6.2 A empresa familiar

As empresas familiares são muito conhecidas pela opinião pública geral assim como os seus líderes. Mesmo assim, elas têm sido objeto de muitas definições diferentes – algumas mais felizes, outras menos –, sendo compreensível que cada estudioso do assunto tenha preferência pelo conceito por ele formulado. Segundo Gonçalves (2000, p. 93), sendo uma empresa, que se pode definir como familiar é necessariamente um empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas e o seu caráter específico é justificado, em razão de algumas condições inerentes a ela, essa empresa é propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria das ações ou cotas que compõem o seu capital social de forma a assegurar o pleno controle dela.

A gestão de uma empresa compreende a definição de seus objetivos, o seu planejamento estratégico, a elaboração de diretrizes e políticas gerais. Assim, será de competência da família decidir as possibilidades de mercado a ser exploradas; os produtos e serviços a ser vendidos; os investimentos a ser feitos; a formação de associações e parcerias; a contratação de consultores e executivos profissionais.

A empresa familiar é administrada pela família, que poderá ter participação mais ou menos ampla nessa administração, mas que terá pelo menos um de seus

membros na presidência, responsável pela administração operacional, isto é, o conjunto de planos, projetos e ações, tendo por objetivo uma operação eficiente e coerente como o definido pelos gestores. Todas as empresas familiares terão um membro da família como seu primeiro executivo, independentemente do título que tenha recebido ou se outorgado. Mas são muito freqüentes ainda situações em que a participação dos membros da família, na diretoria e no conselho, será muito mais ampla. (GONÇALVES, 1998, 27)

Na empresa familiar os laços da família são um elemento fundamental e que, em conjunto com outros, determina o direito de sucessão nos cargos de direção. Muitas vezes, a esposa, filhos e outros parentes do atual presidente fazem parte do quadro de diretores.

Portanto o mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda a decisão ou atitude tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração.

Os parentes são ao mesmo tempo sócios, e sentem-se obrigados a manter suas ações e quotas na empresa por causa das razões financeiras, principalmente quando ocorrem prejuízos. É claro que a posição de cada parente na empresa afeta sua situação dentro da família. Assim, cada membro da família deve chegar a um acordo relacionado à sua posição na empresa, quando se determina qual a posição que deve ocupar.

Lodi, um dos maiores especialistas brasileiros em empresas familiares, explica que o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar ou com os donos. Lodi também explica que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar. É somente uma empresa na qual a família investe capital. Lodi (1978, p. 5-6) classifica a empresa familiar como:

Aquele que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Portanto, a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Lodi (1978, p. 7) considera a empresa identificada com a família a partir de pelo menos duas gerações. Isso leva a concluir para a empresa familiar passar existir terá que haver um processo de preparação da futura administração com ou sem a presença do fundador da empresa.

6.2.1 A empresa multifamiliar

Há uma outra característica de empresa familiar que também é necessária ser analisada pois está presente em todos os ramos de negócio. Esta classificação de empresa multifamiliar é dada por Gonçalves (2000, p. 110) como a empresa que “nasce da associação entre duas ou mais famílias em torno de um empreendimento econômico comum”.

Essas empresas multifamiliares poderiam ser enquadradas no gênero das empresas familiares, mas possuem diferenciações muito próprias, algumas delas podendo ser entendidas como favoráveis à sua continuidade e ao seu desenvolvimento, podendo de fato representar a somatória das competências dos sócios e mais a dos seus recursos de capital, mas tendo outras que as tornam mais vulneráveis, pois que aquilo que é de todos pode tornar-se o que não é de ninguém.

Algumas características podem ser levantadas: a empresa multifamiliar envolve relações entre pessoas sem nenhum parentesco, que, portanto, não possuem uma história comum. Esse tipo de empresa nasce da iniciativa, negociação e acordo entre indivíduos que acreditam na possibilidade de somar suas competências para atingir objetivos mais altos. Nesse primeiro momento, eles contam com a possibilidade excepcional de criar uma cultura própria, independente das culturas de cada família, não se subordinando a nenhuma delas. Ao contrário do que acontece na empresa familiar, é a empresa multifamiliar que conduz as famílias dos sócios ao convívio e ao desenvolvimento de relações sociais próximas, semelhantes ao parentesco, mas que não se confundem com ele, uma vez que elas passam a ter

interesses comuns, sempre em razão do objetivo econômico representado pela empresa. A partir de determinado momento, passarão a conviver na empresa, decidindo sobre ela, cuidando da sua gestão e administração, pessoas que são parentes entre si, mas que não são parentes de todos: os filhos, genros e noras de uns, mas não de todos; esse quadro torna-se ainda mais complexo quando ocorrem, o que é uma possibilidade próxima, casamentos entre os filhos dos sócios.

Segundo Gonçalves (2000, p. 112) a empresa multifamiliar geralmente nasce em torno de duas ou mais pessoas que já se conheciam e, na maioria das vezes, eram amigas. Gonçalves afirma que

isso é típico das empresas de consultoria e de auditoria, em que alguns companheiros de trabalho, respeitando-se por suas competências e somando a isso um bom relacionamento pessoal, decidem deixar o emprego e criar a própria empresa. Um exemplo é a Villas, Rodil - Auditores e Consultores, que nasceu na Trevisan - Consultores Associados, que, por sua vez, nasceu da Price Waterhouse". (GONÇALVES, 2000, p. 109)

Essa empresa multifamiliar nasce contando com algumas condições excepcionalmente favoráveis. Como é sabido, qualquer negócio novo, no seu primeiro momento, depende muito do esforço de fazê-lo conhecido junto ao seu mercado, às instituições financeiras, aos fornecedores, ao mercado de trabalho, e assim por diante. A participação de dois ou mais sócios no negócio aumenta consideravelmente a possibilidade de se conseguir isso, melhor e mais rapidamente.

Essa sociedade múltipla deve representar também a soma de competências, de disponibilidade para a empresa e eventualmente de recursos financeiros que

possam ser aplicados nela. Isso se dará tanto mais quanto mais os sócios tiverem refletido maduramente sobre a sua associação. (GONÇALVES, p. 112)

Já também poderá ser muito positivo o fato de que, sendo algumas, ou pelo menos duas, as famílias envolvidas, podem ser estabelecidos limites mais claros entre as esferas do "público" e do "privado". Muito embora seja praticamente inevitável uma aproximação das famílias dos sócios, quando ela já não existia antes, torna-se menos provável a penetração de membros e problemas de cada família no âmbito da empresa, ao menos de maneira direta, o que já será suficiente para uma independência maior quanto a intromissões familiares.

No entanto, Gonçalves (2000, p. 112) alerta que é preciso reconhecer que a continuidade da empresa multifamiliar é mais difícil, sendo poucos os casos em que ela consegue sobreviver, ainda como empresa familiar, na passagem da primeira para a segunda geração. O que se imaginará, como mais provável, é que ela enfrentará uma disputa pelo poder multiplicada pelo número de famílias. Mas não são raros os casos em que aconteceu o oposto: a segunda geração, mais distante da empresa e menos identificada com ela, poderá entendê-la como negócio do pai e dos seus amigos, não tendo nenhum interesse nela, salvo o patrimonial. Muito possivelmente, essa terá sido a história da Metal Leve, conduzida brilhantemente pela geração que a criou, mas que não encontrou sucessor ou sucessores em nenhuma das famílias que a compunham.

6.2.2 Empresa familiar no Brasil

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as

capitanias hereditárias, no início do século XVI, logo após ser descoberto por Portugal.

Essas capitanias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras.

A necessidade de segmentação das capitanias hereditárias, para melhor administrá-las e, conseqüentemente, sua entrega para herdeiros, parentes ou não, incentivou o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como construção de estradas, centros de distribuição etc.

Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo.

Lansberg (*apud* OLIVEIRA, 1999, p. 24) afirma que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares quando se analisa sua preparação para o futuro, focando-se alguns aspectos, tais como: as empresas familiares se dão melhor que as outras nas questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e as empresas familiares trabalham com um

horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

No entanto, Lansberg (*apud* OLIVEIRA, 1999, p. 24) considera que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador; e o ciclo médio de vida dessas empresas é de 24 anos. E que, dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração. O gráfico, abaixo, ilustra o velho ditado “Pai rico, filho nobre, neto pobre” que explica um pouco desta mortalidade afirmada por Lansberg.

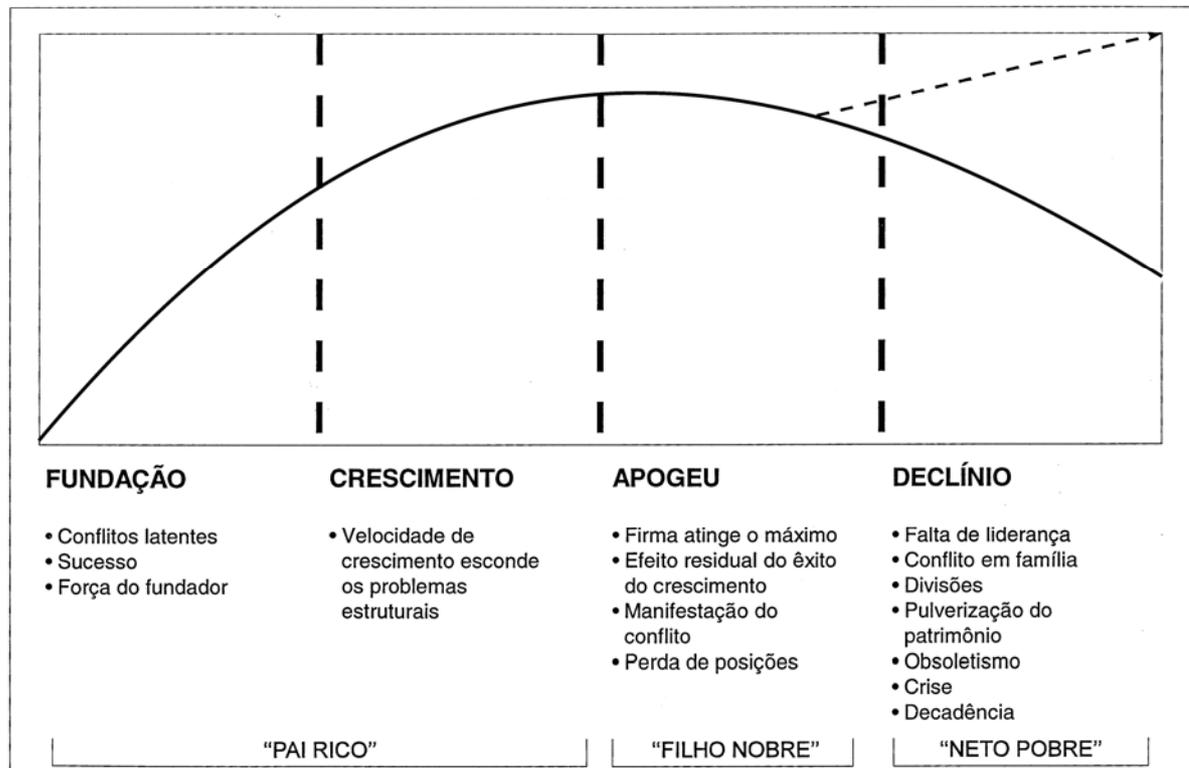


Figura 1. Ciclo de vida das empresas familiares
 Fonte: A ética na empresa familiar, Pioneira, 1994, p. 32)

As principais causas da morte das empresas familiares são: a concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão. (OLIVEIRA, 1999, p. 19)

Assim pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Por outro lado, 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão, e esses problemas são de longa duração, levando em média quatro anos para ser resolvidos e provocando, dessa forma, sérios danos para as próprias empresas, as quais, como toda e qualquer empresa brasileira e possivelmente mundial não têm caixa para enfrentar esses problemas ao longo do tempo. (OLIVEIRA, 1999, p. 24)

6.2.3 Características da empresa familiar

A maioria dos autores ao relatar sobre as características da pequena empresa sempre relacionam dois pólos: as fraquezas e as virtudes.

Geralmente, a razão mais forte para aprovar ou desaprovar alguma atitude ou procedimento não é conhecida. São apontadas razões pouco relevantes, quando o que importa é o modo como pensam pessoas ligadas à família controladora da empresa, que participam da sua administração.

A estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interseção com a administração da empresa - considerando a identidade de interesses de longo prazo – é o que permitirá o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa.

Como já foi destacado, o orgulho, a identidade e os costumes transmitidos de geração a geração permanecem na memória familiar e são essenciais para o sucesso de uma empresa familiar.

Uma forma de análise da empresa familiar bastante esclarecedora é vista em Gersick (1997, p. 3) que analisa a organização familiar como três sistemas distintos a propriedade, a família e a empresa.

6.2.4 Empresas Familiares como Sistemas

O estudo das empresas familiares como sistemas começou, com alguns artigos isolados nos anos 60 e 70. Esses primeiros clássicos focalizavam problemas típicos que pareciam atrapalhar as empresas familiares, como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não-profissional. Outro sistema afirmava que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. (GARSICK, 1997, p. 3)

Cada um desses dois “círculos” tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos; por exemplo, como pais e como gerentes profissionais. Além disso, a empresa em si precisa

operar de acordo com práticas e princípios de negócios saudáveis, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares de emprego, identidade e renda. Descobrimos assim que as estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas eram o desafio-chave enfrentado por todas as empresas familiares. (GARSICK, 1997, p. 9)

Este conceito de dois sistemas ainda está em evidência. Pesquisadores e acadêmicos usam-no como base para suas análises de comportamento organizacional complexo, estratégia, competitividade e dinâmicas familiares. É útil para esclarecer as fontes do comportamento e das decisões individuais. Por exemplo, um advogado especializado em planejamento de patrimônio poderá se surpreender com a relutância de um cliente para implementar o plano de distribuição mais racional, até levar em conta o conflito deste entre seus desejos como pai (de tratar igualmente cada filho) e como proprietário de empresa (consolidar o controle em um sucessor).

Tagiuri e Davis (*apud* GERSICK, 1997, p. 6) elaboraram o modelo de dois sistemas em Harvard no início dos anos 80. Segundo eles, um retrato mais preciso de toda a gama de empresas familiares precisaria fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa.

Isto é, algumas pessoas são proprietárias mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes mas não controlam ações.

A união de Gersick e Tagiuri e Davis fez surgir o modelo de três círculos (figura 2).

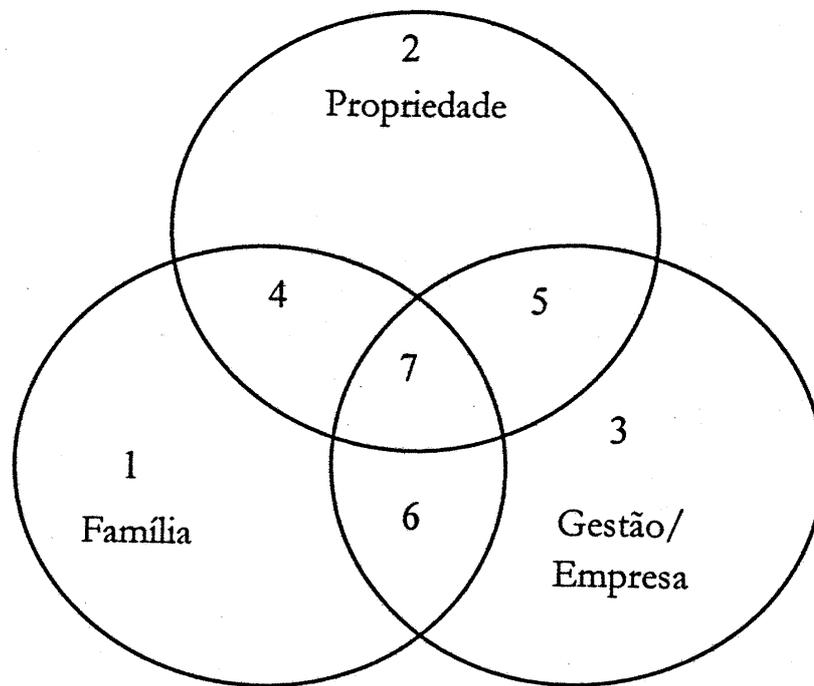


Figura 2 “O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar

Fonte: De geração para Geração – ciclo de vida das empresas familiares, Negócio, 1997, p6)

O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1. (GERSICK, 1997, p. 6)

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Neste modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente simples e também imediatamente aplicável.

Segundo Gersick (1997, p. 7) esse sistema é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar que está de fato acontecendo, e por quê. Por exemplo, as brigas familiares sobre a política de dividendos ou o planejamento sucessório tornam-se compreensíveis de uma nova forma se for levada em conta a posição de cada participante no modelo de três círculos. Uma pessoa no setor 4 (membro da família / proprietária / não-funcionária) pode querer aumentar os dividendos, sentindo que isto é uma recompensa legítima para os membros da família e um retorno razoável sobre o investimento para ela como proprietária. Por outro lado, uma pessoa no setor 6 (membro da família / funcionária / não-proprietária) pode querer suspender os dividendos para reinvestir numa expansão, que poderá criar melhores

oportunidades de avanço na carreira. Essas duas pessoas também podem ser irmãs – semelhantes em personalidade e estilo, e com uma ligação emocional íntima – que não entendem por que não podem concordar a respeito desta questão. Outro exemplo comum diz respeito às decisões difíceis que uma família precisa tomar sobre a oferta de empregos a seus membros. Quais filhos devem ser admitidos na empresa? Como devem ser remunerados? Eles serão promovidos? Vistas através das lentes dos três círculos, as opiniões de diferentes pessoas sobre questões como estas tornam-se mais compreensíveis. Uma pessoa no setor 1 (somente no círculo da família) pode achar: “Dê-lhes uma chance, todos são nossos filhos”. Por outro lado, o setor 3 (somente no círculo da empresa) poderá dizer: “Somente admitimos parentes se eles forem melhores que todos os outros candidatos, e seu progresso na carreira será determinado estritamente pelo seu desempenho” (GERSICK, 1997, p. 8)

O modelo dos três círculos ajuda todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação.

Este modelo pode ser usado em qualquer tipo de empresa desde uma empresa de grande porte até uma pequena empresa com poucos funcionários. Sendo um sistema de simples compreensão a pequena empresa tem nele um bom aliado para entender como funcionam as questões, que normalmente, já discutem, mas que não tem uma idéia concreta como todas as pessoas se relacionam dentro da empresa. Este sistema nas mãos do pequeno empreendedor por ser, portanto, um começo de diferencial na maneira de administrar sua empresa.

6.3 A pequena empresa no Brasil

A pequena empresa pode ser definida por vários aspectos. Legalmente é definida pela Lei Federal nº 9.841, de 15.10.99, considerou empresa de pequeno porte (pequena empresa) “a pessoa jurídica e a firma individual” com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, valor este sujeito a atualização, por ato do poder executivo, de acordo com a variação do IGP-DI. Já Ricardo Semler, empresário brasileiro que se destacou por sua conduta arrojada de administração define a pequena empresa por a empresa que “abarca desde microempresas, lojas ou padarias até organizações com algumas centenas de empregados, que têm na influência da família a constituição de seus grupos diretivos” definindo assim a pequena empresa (SEMLER, 1988, p. 90).

Semler (1988, p. 90) caracteriza a pequena empresa por vários aspectos distintos pois ao analisar o mercado da própria empresa ele descreve as características das pequenas empresas brasileiras analisando a rapidez nas decisões, com baixo conteúdo de embasamento técnico das mesmas, a criatividade facilitada em tudo que vá ao encontro das idéias da família; a informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos; a grande agilidade na mudança e adaptação de rumos; o aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo; a falta de visão crítica das imperfeições da própria empresa; a visão estratégica de longo prazo sofrível; o sentimento de unidade do grupo de funcionários; paternalismo forte em relação aos funcionários; a falta de profissionalismo na organização; o compartilhamento informal de cultura entre família e empresa; o sentimento de insegurança organizacional periódica quando de

sucessões, doença do fundador, entrada e saída de familiares etc.; o favoritismo e critérios injustos de promoção, remuneração e distribuição de cargos; a filosofia moral e ética abertamente duvidosa; o pouco senso de responsabilidade para com a comunidade; a descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa; os sistemas de informação deficientes; o conhecimento precário de sua estrutura de custos, mas visão suficiente da margem de lucro final da operação. SEMLER (1988, p. 89-91)

6.4 A profissionalização

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (por exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. (LODI, 1978, p. 25)

Lodi (1978, p. 26) afirma que na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos que são o sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa, o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais e o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já consagrados em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

Por mais preciso que seja o planejamento dessa profissionalização, Lodi (1986 p. 26) afirma que os novos profissionais deverão ser integrados paulatinamente e com cuidado, sendo que cada erro é um reforço ao sistema anterior. Já a questão dos profissionais não-familiares é delicada porque parte-se da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinha o negócio, seja porque não tem suficiente número de familiares, seja porque nem todos são competentes.

A profissionalização não implica em descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de familiares e não-familiares. O importante é minimizar os efeitos da pressão da família. Esta deve ver a empresa como um instrumento de realização de sua estratégia no contexto nacional ou internacional, o que exige respeito pela integridade, profissionalização e capitalização da empresa.

Porém a profissionalização deve ser vista de com muita parcimônia pois a sua efetivação sem o cuidado de conscientizar a ideologia da empresa aos novos profissionais pode resultar em descaracterização da própria organização podendo levá-la a falência.

A profissionalização também é vista na hora da sucessão do comando da empresa sendo um momento de grande importância dentro da estrutura familiar e que define, muitas vezes, a sobrevivência ou não da empresa.

6.5 A sucessão

A sucessão empresarial é um aspecto muito estudado dentro da administração familiar, pois envolve vários aspectos que não são só competências ou conhecimentos sobre o dia-a-dia da empresa. Na verdade são fatores que vêm de muito antes do proprietário pensar em sucessão, assim afirma Lodi (1978, p. 7):

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um “etos” familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e própria atitude dos jovens.

O mesmo afirma Martins (1999, p. 26)

Cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar:

O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez crescer. Infelizmente a verdade mais comum é o fundador que tem medo de enfrentar essa terrível realidade, de que todos vamos morrer um dia. Tipicamente a família acabará entrando em conflito, e a empresa, acaba quebrando ou sendo vendida.

Vê-se, então, que a sucessão é o teste de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única. Os ciclos de vida individuais e, os das empresas inevitavelmente divergem. Passar a empresa, lucrativa e em boas condições, a uma

nova geração de líderes é uma meta que motiva os membros: proprietários, a família, e a empresa em si.

A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a “tocha” a um novo líder, mas um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento - começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações.

A sucessão sempre leva tempo. Mesmo nos casos em que uma doença súbita, ou um evento dramático, conduz a mudanças abruptas nos títulos ou papéis das pessoas, há um período de preparação e antecipação, a verdadeira “passagem das chaves”, e o período de ajuste e adaptação. (GERSICK, 1997, p. 201).

Segundo Gersick (1997, p. 202) o processo nem sempre é racional e engenhoso. Algumas empresas se esforçam para serem pró-ativas a respeito do planejamento da sucessão e antecipam as tarefas preparatórias que acompanham cada estágio de desenvolvimento da empresa e da família. Outras famílias simplesmente alcançam seu objetivo de qualquer maneira, sem muito planejamento consciente.

Porém, quer seja planejada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo, afirma Gersick (1997, p. 202). Assim a mudança do controle da empresa representa uma formidável corrida de obstáculos para seus membros. Os proprietários precisam formular a visão de uma futura estrutura de

controle e decidir como dividir as ações em concordância com essa estrutura. Eles precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência e montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados. Eles precisam superar qualquer resistência à entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados. E depois de planejar, formular estratégias e negociar, eles precisam estar preparados para lidar com contingências inesperadas, que podem ameaçar esses planos em qualquer ponto do processo. (GERSICK, 1997, p. 203)

Apesar da grande variedade de estruturas adotadas pelas empresas familiares contemporâneas (propriedade coletiva, responsabilidades de gerenciamento divididas, sucessão multifamiliar), é visto que a maioria da literatura tem se inclinado a focalizar um único tipo de transição entre gerações, no qual um pai passa sua empresa a um filho. Este modelo, com origem na antiga tradição de primogenitura e com as vantagens práticas de clareza e previsibilidade, ainda é uma forma comum de sucessão, mas não é a única.

Lansberg (*apud* GARSICK, 1997, p. 202) identificou dois conceitos básicos que expandem a visão tradicional do processo de sucessão. O primeiro diz respeito à gama de opções pós-sucessão à disposição da família e aos processos – fundamentalmente diferentes – envolvidos nas transições para cada uma delas².

O segundo conceito é que a escolha de uma ou outra estrutura, a qualquer momento, é movida por um sonho comum, no qual as aspirações de cada membro

² Aspecto que não poderá ser aprofundado por limitação do tempo além do foco deste trabalho serem as pequenas empresas.

da família são entrelaçadas numa visão coletiva do futuro de todos. Os membros da geração mais velha têm sonhos individuais para a empresa e para a família depois que se forem. Eles podem ver a empresa como um monumento às suas realizações, com novos líderes repetindo seus sucessos, em um *replay* do seu tempo na empresa, ou, numa visão muito diferente, corrigindo todos os erros que eles cometeram. Cada membro da geração mais jovem também tem uma visão, e até mesmo uma fantasia, a respeito do seu papel e da esperada rede de relacionamentos com todos os outros membros da geração que ascende. “O processo ideal de planejamento sucessório é a revelação gradual desses sonhos pessoais e sua integração em uma meta e um curso de ação”. (Lansberg *apud* GARSICK, 1997, p. 202)

Nem sempre esse ideal é fácil de ser conseguido. Os sonhos individuais podem ser muito diferentes e até mesmo incompatíveis – como quando os líderes que estão saindo querem maximizar a continuidade e os aspirantes a líderes estão comprometidos com mudanças drásticas. Além disso, à medida que o sonho comum toma forma, este pode ou não ser realista quando comparado com a “matéria prima” na família – isto é, a distribuição de qualificações e talentos na próxima geração. A implementação do sonho pode ser dificultada pela hierarquia de autoridade e influência da família, com as pessoas mais poderosas favorecendo uma solução diferente daquela da maioria. (GARSICK, 1997, p. 203)

As famílias que vislumbram uma estrutura diferente daquela com a qual estão acostumadas com frequência não levam em conta as implicações da mudança e a necessária e fundamental transformação da cultura empresarial. Contudo, todos os

membros da família são movidos, até certo ponto, pelas metas comuns de sucesso, segurança financeira e realização para seus filhos. Quando essas forças positivas superam os impedimentos, o planejamento sucessório tem grande chance de sucesso.

Segundo Garsick (1997, p. 207) uma visão comum do futuro da empresa emerge e guia a transição de uma geração para a seguinte. Embora a sucessão seja um processo que abrange os proprietários, a família e a empresa constata-se que o mecanismo de transição nas empresas familiares tende a começar com opções a respeito da participação acionária. No caso de grandes empresas de capital aberto, nas quais o controle acionário não está nas mãos de uma família ou grupo, as ações estão tão fragmentadas que a alta gerência possui o controle de fato da sua direção. Nessas empresas, a sucessão limita-se à troca do presidente, não envolvendo operações com ações em bolsas. Mas nas empresas familiares, mesmo que grande parte da gerência tenha passado para executivos profissionais, o controle da família determina o detentor do poder supremo no sistema. É a freqüentemente invocada regra de ouro da empresa familiar: “Quem tem o ouro dirige”. Em consequência disso, o processo sucessório se inicia com decisões quanto à forma de participação acionária da próxima geração: proprietário-controlador, sociedade entre irmãos ou consórcio de primo, e essas decisões servem de catalisadores para as outras transições nas lideranças de gerenciamento e familiar.

Já para a terceira geração, o maior desafio segundo Garsick (1997, p. 207) é o estabelecimento de estruturas para gerenciar todas as complexidades que começam a aparecer na pré-sucessão, pois dependendo da situação será uma relação entre

primos assim como garantir a lealdade e apoio entre eles. Além de haver um aumento numérico de acionistas passivos assim será que a empresa conseguirá fazer com que todos continuem com os mesmos dividendos? Outras questões também afloram ao pensar em expansão, investimentos e outros processos que irão influenciar na lucratividade da empresa assim podendo gerar privações que os sócios/herdeiros podem não aceitar.

É interessante apontar que até entendimento mútuo e cooperação sinérgica que irmãos que cresceram sob o mesmo teto conseguem às vezes atingir é dificilmente reproduzido na terceira geração; os primos crescem em casas e famílias que podem diferir muito em valores e atitudes.

Para resolver tal impasse a implementação da idéia de que a família pode criar um plano futuro para com o que deverá ser feito na empresa nos anos vindouros, o qual irá escrever sua futura direção estratégica bem como as estruturas de participação acionária e de controle da organização. Porém, muito antes de poder preencher detalhes desse plano, os membros da família precisam formular um sonho comum. Uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os seus valores e aspirações individuais. (LANSBERG *apud* Garsick, 1997, 208)

6.5.1 Empresa *versus* família – Um sonho compartilhado

A empresa para conseguir uma alta eficiência de profissionalização usando os recursos familiares deve seguir algumas regras de comportamento do próprio

empresário em relação a sua família (LODI, 1978, p.11).

Mas primeiro, deve compartilhar o seu sonho para que ele seja levado até as futuras gerações. Uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os seus valores e aspirações individuais.

Para Levinson (*apud* GERSICK, 1997, p. 208)

“uma visão, uma possibilidade imaginada que gera entusiasmo e vitalidade... Ele pode assumir uma forma dramática, como no mito do herói: o grande artista, magnata dos negócios, atleta ou super astro intelectual realizando feitos magníficos e recebendo honras especiais. Pode assumir formas triviais, que mesmo assim são inspitadoras e reconfortantes: um excelente artesão, o marido-pai de um tipo de família, o membro altamente respeitado da comunidade”. (LEVINSON *apud* Gersick, 1997, p. 208)

Os empreendedores e seus cônjuges são tipicamente movidos por um sonho poderoso que influencia a maneira pela qual criam seus filhos, bem como a forma que operam sua empresa. (GERSICK, 1997, p. 208)

Normalmente, o sonho comum começa: a tomar forma quando os filhos são pequenos. Os pais desenvolvem um vago desejo de assistir a sobrevivência e a continuidade, depois deles, de tudo aquilo que construíram, para prover sustento para suas famílias e seus valores fundamentais. Enquanto isso, os filhos estão crescendo à sombra da empresa da família, que, inevitavelmente, se torna uma força em suas vidas, dando forma às suas aspirações e escolhas de carreira. Os jovens podem rejeitar o sonho dos pais e perseguir suas ambições fora da empresa – normalmente não sem grande conflito psicológico. Ou podem decidir que será possível realizar suas ambições e valores dentro da empresa da família. O processo de criar um sonho comum transforma-se numa negociação que começa

nos primeiros diálogos entre pais e filhos e prossegue até a idade adulta, tornando-se mais urgente e explícito à medida da aproximação do momento de uma troca de liderança. (Gersick, 1997, 209)

Para as famílias que conseguem criá-lo, o sonho comum é uma visão do futuro que todos os membros podem abraçar com entusiasmo, formando a base da sua futura colaboração e provendo a motivação e o entusiasmo necessários para levar a família através do duro trabalho de planejamento. Muitas vezes esse sonho tem inspiração religiosa ou enfatiza uma missão social, além dos lucros. Entretanto, nem todas as famílias têm uma idéia clara do que querem para o futuro de si mesmas e da empresa. Em algumas delas, os pais têm sonhos contraditórios, como, por exemplo, quando um favorece um sistema de sócios iguais e o outro quer dar a propriedade e o controle a um só filho. (GERSICK, 1997, 209)

Segundo Gersick (1997, p. 209) quando esse sonho é claro e congruente, ele influencia a maneira como se criam os filhos e também como se treina a próxima geração para assumir a liderança. Porém, quando os pais têm sonhos contraditórios, eles podem evitar discussões abertas das suas diferenças e enviar sinais confusos aos filhos.

Já quando os filhos se tornam adultos e esclarecem seus próprios sonhos, o sonho comum da família pode ter que ser revisto. Os mais velhos precisam esclarecer, para si mesmos, a estrutura que desejam para o futuro e reavaliar constantemente se os talentos, as qualificações e o compromisso dos mais novos são suficientemente fortes para fazer a estrutura funcionar. E os interesses de

carreira dos mais jovens evoluem à medida que estes amadurecem e experimentam o mundo e a empresa da família. (GERSICK, 1997, p. 209).

Agora se nenhum dos membros da próxima geração aspirar a seguir carreira na empresa, seus proprietários terão que decidir se será viável profissionalizar sua gerência ou vendê-la. Mas com freqüência, os proprietários não conseguem entender as implicações da escolha de gerenciamento, porque são incapazes de avaliar as evidências do tipo de estrutura viável para sua família. Gersick (1997, 210) afirma que isto não constitui em surpresa, pois o único indicador de que o empresário dispõem é a própria experiência “– o mapa que as guiou até o sucesso nos negócios –, e o terreno que ficou para trás pode ser muito diferente daquele que está à frente” (GERSICK, 1997, 210).

A visão de sonho que deve ser compartilhado com todos é contraposta se analisarmos as regras de Lodi (1978, p. 14) que afirma que existem certas regras que devem ser cumpridas pelo empresário se quiser utilizar sua família para compor a sua empresa. Estas regras não anulam a necessidade de se passar o sonho para os filhos, mas sim, acrescentam alguns aspectos importantes à essa visão.

A primeira regra é “Nenhum membro da Família deve trabalhar na Empresa, a não ser que queira trabalhar duro”.

Todos os familiares são vistos como exemplo e como termo de referência. Estando sob espreita, qualquer deslize na dedicação ao trabalho ou na ética interna da empresa será logo comentado. Além disso; o fundador construiu a sua reputação através do trabalho árduo. A grande maioria dos fundadores de empresas no Brasil

foram pessoas de extraordinária dedicação e este foi o meio pelo qual estabeleceram comunicação fácil com os seus colaboradores. (LODI, 1978, p. 12)

Esta primeira regra segue a antiga teoria X de administração, muito conservadora, e merece ressalva pois, há um outro tipo de perspectiva que deve ser analisada, que é a de novos empresários que revolucionaram as suas empresas no tipo de relação entre empresário e empregado assim afirma Semler (1988, p. 34-35):

Havia quatro coisas que meu pai e minha família achavam difíceis de engolir.

A primeira é que eu falava com as pessoas na minha sala com os pés em cima da mesa. Ou pior! Deixava subordinados sentarem na minha poltrona e colocarem seus pés sobre minha mesa! Era o fim da autoridade e do respeito.

A segunda coisa era meu trabalho em casa. Eu trabalhava em casa um meio dia por semana. Todos achavam que isso era desculpa para ficar vagabundeando naquele dia. Reconheciam que meu trabalho aparecia, mas achavam que eu trabalhava dobrado num outro dia qualquer para ficar sem fazer nada em casa naquele dia. Essa linha de raciocínio tinha a sua confirmação quando office-boys passavam em minha casa para levarem cheques para assinatura, e me encontravam de bermuda. Voltavam correndo à empresa para espalhar que o tal do Dickie era um vagal.

Já a segunda regra é o “aprendizado dos jovens deve ser feito fora da Empresa da Família”. E para justificar esta política Lodi (1978, p. 12) alega algumas razões: os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores; os jovens adquirem um termo de comparação com as práticas da firma familiar; o aprendizado sendo feito numa empresa mais avançada ou numa multinacional permite conhecer estágios melhores de evolução; os jovens precisam ter chefes que não sejam os seus pais para saberem o que é verdadeiramente ser um chefe; os pais têm reconhecida dificuldade de avaliar os filhos: os filhos de pais bem sucedidos precisam crescer à distância para descobrirem suas próprias habilidades; alguns filhos têm problemas de

afirmação de sua individualidade quando são educados muito à sombra de pais supereficientes.

Lodi (1978, p. 13) afirma que “todo familiar que esteja na empresa deve ter potencial para ser diretor”. Sendo esta política motivada pelo cuidado em evitar familiares que, pela incapacidade de progredir, venham a criar futuros dilemas: se promovidos, atingem o nível de incompetência; se não promovidos, têm um poder real maior do que permite a sua situação de subordinado. É melhor prevenir sabendo que são tantos os problemas hoje conhecidos. As empresas estão chegando a constituir Comitês de Seleção e Comitês de Avaliação, a fim de que cada decisão de empregar ou de promover um familiar seja a mais acertada.

Continuando “Os filhos devem ser educados para seguirem profissões de acordo com seus perfis vocacionais e não na conveniência deposições de comando empresarial” (LODI, 1978, p. 13). Cada pessoa deve desenvolver-se e ser ela mesma, construindo sobre as suas forças e habilidades. Geralmente, os primogênitos das dinastias industriais eram trazidos para a proximidade do pai, muitas vezes com o sacrifício de seus estudos e até de seu estilo pessoal.

Lodi afirma que “o melhor familiar é aquele que não precisa da Empresa para viver.” Desta forma algumas firmas familiares estão às voltas com membros incompetentes da família. O afastamento destes da organização, através de uma saída honrosa, é um problema delicado devido ao sistema político da família, que pretende tratar com equidade todos os ramos do clã. Lodi (1978, p. 14) sarcasticamente afirma que “é mais fácil prevenir do que remediar”, sendo que o melhor seria que todos os familiares pudessem sobreviver por si mesmos, ajudados

por uma boa formação escolar. Assim nesse ponto, a direção da firma teria que atrair os bons em vez de repelir os maus. O bom seria trazido porque a empresa precisa dele, e não porque é membro da família.

Uma outra regra de que Lodi (1978, p. 14) afirma que deve ser colocada em prática é em “caso de conflito de interesse na seleção de familiares, o interesse da empresa deve ter prioridade sobre o da Família” , preservando a racionalidade da empresa, a família terá sua subsistência garantida. A história das empresas brasileiras, caso muito conhecido é a sucessão do Grupo Pão de Açúcar mostra inúmeros exemplos de presidentes que foram duros com filhos ou irmãos, ou primos ou genros, para defenderem a integridade da firma.

Lodi acredita que os jovens devem ser advertidos que a empresa não emprega por empregar. Familiar deve ser selecionado de preferência com base em desempenho anterior em outras firmas. No caso de um familiar ter a mesma capacitação que um não-familiar, é preferível assim Lodi resume que “é mais fácil recusar emprego aos familiares como uma política sistemática e sabida de antemão do que demiti-los depois que entraram na organização”.

É claro que atitudes destas são muito difíceis de serem tomadas por serem até ortodoxas e que precisam uma firmeza muito grande para serem aplicadas. Mas tendo-as como norte é possível que as empresas familiares diminuam os seus conflitos e possam atingir um grau de profissionalismo que as leve ao patamar de empresas eficientes e lucrativas.

Lodi consegue oferecer uma perspectiva de pai/empresário para sucessor, pois, sempre estabelece o que o empresário deve fazer através de regras. A análise dos deveres do sucessor também é relevante, pois a decisão de quem será o sucessor não deve ser toda de responsabilidade do chefe da família, porque na verdade o sucessor deve estar preparado para a hora da “troca de cadeiras”.

6.5.2 O preparo do sucessor

Na visão de Martins (1999, p. 68) “um dos equívocos mais comuns que têm sido cometidos no preparo de herdeiros (descendentes masculinos ou femininos) é induzi-los, como sua única opção, a olhar a empresa, ou atividade herdada, como fonte exclusiva para a sua realização profissional.” E há alguns empresários que ainda vivem com preceitos da idade média que ainda persistem em treinar exclusivamente, os descendentes homens. E às mulheres apenas um bom preparo para o casamento, tranqüilidade patrimonial ou algum eventual negócio, que lhe permita conciliar seu papel de mãe com o de miniempresária. (MARTINS, 1999, p. 69)

A todos os herdeiros, e não é feita nenhuma separação, que o seu preparo deva ter como finalidade atingir dois resultados: o primeiro é o compromisso em perpetuar o legado que estão recebendo, no mais amplo sentido que esta palavra representa. E o segundo, não o menos importante, é viabilizar sua felicidade pessoal e realização profissional. E para ambos não existe apenas um caminho. Todos os herdeiros possuem três alternativas que exigem preparo. São elas: Herdeiro-Acionista, Herdeiro-Conselheiro ou Herdeiro-Gestor. O ponto comum das três é que serão sócios.

Assim Martins (1999, p. 69) afirma que a origem do equívoco está no próprio fundador que imagina e afirma que vai deixar aos seus descendentes uma empresa ou um patrimônio. O que ele deve compreender é que seus herdeiros vão, de fato, receber uma participação em uma sociedade constituída de sócios que não tiveram a liberdade de se escolherem. Portanto a idéia de que todos devem preparar-se para gerir os negócios é um segundo equívoco que tende a aumentar os conflitos. Isto ocorre porque todos colocam o negócio herdado como única opção profissional. Este raciocínio se aplica na primeira geração, por ser uma sociedade originária do trabalho. A partir da segunda, ela se transforma em uma sociedade de capital, como vimos na primeira parte. A tendência é que os conflitos podem aumentar pelo fato de a disputa de poder, *status* e realização ficar muito concentrada em um foco apenas, a empresa.

De uma forma muito realista, os herdeiros devem raciocinar, que eles têm três opções de escolha. E todas elas são importantes e podem tornar-se fundamentais para a sobrevivência daquilo que receberam, bem para como sua realização individual. Devem partir do raciocínio de que, além do vínculo familiar, o único elo que vai continuar existindo entre eles é o fato de que serão sócios. Portanto, resta-lhes examinar suas alternativas a partir dessa premissa.

A primeira opção segundo Martins (1999, p. 69) é a de permanecer na sociedade exercendo, exclusivamente, o papel de acionista. Isto pressupõe dois pontos importantes. O primeiro, preparar-se para ser um acionista que atua de forma inteligente e cooperativa nas suas relações com aqueles que vão administrar seu

patrimônio. E isto se aplica tanto aos casos em que o administrador é da família quanto em situações nas quais este é contratado fora deste círculo.

Martins (1999, p. 69) aponta que o conhecimento da Administração de empresas e conhecimento da própria organização

“preparo pode ser feito de várias maneiras. Formalmente é útil que o acionista conheça seus direitos e deveres para poder participar ativamente das avaliações dos resultados das empresas. Noções básicas dos aspectos financeiros (leitura e interpretação de informações gerenciais) tornam-se imprescindível. Acompanhar, por meio de leituras de publicações periódicas, eventos e palestras a situação do mercado também será útil. Tenha em mente que o pior acionista é o desinformado, pois este alia sua incapacidade de compreender à falta de informações. A conjugação destes dois fatores cria perigosa fantasia de estar sendo enganado. E isto nas empresas familiares é foco para conflitos fatais.

Já o segundo preparo importante afirma Martins (1999, p. 70) para quem tenha feito esta opção é buscar uma fonte de realização profissional. Um acionista frustrado será fonte de incômodo permanente, pois tenderá a culpar a sociedade pelos seus fracassos.

Estas alternativas estão no campo da iniciativa pessoal. Podem ser consideradas alternativas tais como: empresa própria, franchising ou algum emprego que lhe permita satisfação profissional.

A segunda alternativa segundo Martins (1999, p. 70) é aquela que se refere ao papel de Sócio-Conselheiro. Ou seja, pressupõe que os herdeiros decidiram, de comum acordo, criar um Conselho de Sócios, constituído por membros da família, para administrar as relações entre a sociedade e os gestores da empresa. Já o

preparo nestes casos exige, antes de tudo, uma forte habilidade política e diplomática dos seus componentes. Martins (1999, p. 70) afirma “que a possibilidade de perpetuar um grupo familiar depende muito da criação de um “modelo societário” do que, exclusivamente, do modelo gerencial”. Portanto, esta será a grande responsabilidade daqueles que fizerem esta opção. E também é necessário que participem, ativamente, de associações e intercâmbios com pessoas que desempenham papel idêntico em outras empresas.

O conhecimento das questões da gestão não deve ser encarado com a finalidade de exercer ingerência mas, sim, como instrumento para avaliar o desempenho dos gestores em representação dos interesses da sociedade como um todo.

Martins (1999, p. 71) acredita que outro ponto importante é a realização profissional. Realização esta que seja encontrada fora das atividades da empresa. Neste caso, será de fundamental importância que esta atividade seja não apenas satisfatória, mas gere um reconhecido sucesso. Será muito difícil que pessoas fracassadas nas suas atividades possam avaliar, de forma isenta e profissional, o desempenho de outros gestores. Especialmente se estes forem seus irmãos, primos ou cunhados. (MARTINS, 1999, p. 70)

Existe por fim, segundo Martins (1999, p. 70) a alternativa daqueles que optarem pelo importante e delicado papel de Sócio-Gestor. Mas o que falta muitas vezes a estes herdeiros é a compreensão de que não serão “donos” da empresa. Estarão gerindo algo que pertence a outros, e que neste caso são também seus familiares.

Portanto aplica-se aqui o famoso ensinamento do fundador da BomBril, que dizia: “Quem tem sócio não é dono. Quem tem sócio tem patrão. Portanto, tem de dar satisfação”.

E infelizmente esta sensibilidade os sucessores não adquirem nas escolas afirma Martins (1999, p. 70). Terão de conquistá-la no aprendizado do dia-a-dia ao entenderem que a manutenção do seu emprego, como em qualquer grande empresa, vai depender do grau de satisfação que consigam junto aos seus clientes, fornecedores, mas também dos seus acionistas. Afinal, em muitos casos o que pode colocar em risco a carreira de muitos executivos brilhantes é sua incapacidade para lidar com os acionistas, que, reunidos, poderão afastá-lo. Martins (1999, p. 70).

Como é possível observar, as opções para herdeiros são várias. E todas elas da maior importância. Mas vale sempre lembrar que a escolha é uma decisão individual.

6.6 Fase final da empresa familiar – a venda

A maioria das empresa familiares tem como o destino a sua venda pois apenas 5 a 10% delas chegam a terceira geração. Há uma variedade de respostas segundo Lodi (1994, p. 53) as vezes manter a empresa não é sempre a melhor alternativa. Pois não é só no Brasil que a sobrevivência das empresas familiares é muito pequena na segunda ou terceira gerações. É raro hoje encontrar uma empresa como a Cedro Cachoeiro, a centenária mineira da família Mascarenhas. Nos

Estados Unidos apenas 30% dos familiares sobrevivem até a segunda geração e somente 10% atingem a terceira.

Lodi (1994, p. 54) acredita que essas fases de transição geracional (25, 50 anos) é necessário que a família esteja decidida a empreender mudanças radicais. Elas coincidem com os momentos críticos do envelhecimento, doença e desaparecimento do titular e a entrada de novos familiares cujas relações societárias são mais dispersivas do que se pensa.

Já Gonçalves (1998, p. 299) acredita que a empresa familiar, especialmente a partir da globalização, passou a ter necessidade crescente de encontrar sócios estratégicos, muitas vezes como única forma de sobreviver em determinados setores, pagar dívidas ou até mesmo conseguir liquidez para outros acionistas.

Há, por outro lado, as famílias que assumem outra postura e acabam encarando erradamente que a continuidade da firma nas mãos dos mesmos sócios é a regra geral, tentando manter a todo o custo o negócio dentro do clã, mesmo que seja a opção patrimonial menos inteligente. No fim das contas, a família não só não terá a empresa como também não o patrimônio de antes. Uma fortuna tem continuidade quando se assegura o seu futuro, não quando se mantém o *status quo*. (LODI, 1994, p. 54)

Lodi (1994, p. 54) cita algumas razões da vendas das empresas familiares que explicam a onda de vendas de empresas que é vista hoje no Brasil assim é visto: de um lado o surgimento de investidores confiantes no mercado com sólida disposição

para crescer por compra de empresas encontrando do outro lado a disposição em aproveitar um momento favorável para a liquidez dos ativos (uma coincidência de duas diferentes oportunidades e visões) a acomodação da geração sucessora a uma posição de segurança de aplicação financeira e de redução de riscos de investimento (a troca da vocação do empreendedor pela postura de viver de rendas); outra razão deve-se a adequação do escopo dos negócios ao perfil dos sucessores, evitando forçar a geração seguinte a assumir um empreendimento maduro fora da vocação ou da disposição dos sócios, obtendo capital para atividades mais compatíveis; e a obtenção do respeito público evitando expor a família às tensões de um negócio fora de sua competência (a troca do risco, pela respeitabilidade de uma fortuna mais líquida).

Ao observar o caso das vendas das empresas familiares LODI (1994, p. 55) afirma que as algumas famílias alegam que é a prioridade não é manter a empresa, mas assegurar o futuro da família. Só que ao mesmo tempo ele se pergunta onde estão todas as famílias que venderam as empresas como a Gessy, Cerveja Brahma, a Cássio Muniz entre outras que possivelmente deixaram que suas fortunas se esvaíssem como a vontade que tinham de continuar as suas empresas.

7. ANÁLISE DE CASO

7.1 Pão de Açúcar: de doceria a supermercado

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram, como atuaram constantemente na sua evolução e consolidação. Este é o caso do Pão de Açúcar e de Valentim dos Santos Diniz. Além de fundador e principal acinista, foi seu dirigente desde a fundação até hoje. O Pão de Açúcar nasceu pequeno, familiar, com uma única loja, um único dono e um grande sonho, elementos constantes na formação da maioria das empresas familiares. Estando a história da empresa muito ligada ao fundador, falar nela é quase como reportar-se à sua biografia como a maioria das empresas familiares onde a empresa é o empresário. Nascido em Pomares do Jarmelo, Portugal, aldeia de Beira Alta, quase divisa com a Espanha, em 1913, filho de comerciantes, Abílio e Josefa, mudou-se para o Brasil aos 16 anos de idade com seus dois outros irmãos: Joaquim e Lourdes. (DINIZ, 1998, p. 205)

Ao chegar em São Paulo, foi morar com José Tenreiro, seu tio-avô, que trabalhava na Companhia Antártica Paulista e, duas semanas mais tarde já trabalhava como entregador e caixeiro do Real Barateiro, um grande empório que vendia no atacado e no varejo e ainda importava mercadorias. Este foi seu primeiro e único emprego.

Após casar-se com Floripes, descendente de portugueses e dois anos mais nova que ele, em 15 de fevereiro de 1936, deixou o antigo emprego e montou uma

pequena mercearia na rua Vergueiro, bairro do Paraíso (bairro onde nasceria em 28 de dezembro de 1936, Abílio Diniz). No ano seguinte, seu antigo patrão convidou-o como sócio e fundaram a Padaria Nice. Este estabelecimento foi crescendo e, em 1945 já contava com 28 carrocinhas para entrega de pães, utilizando 68 cavalos para garantir duas saídas de entrega. (DINIZ, 1998)

Apesar da padaria estar indo bem, Valentim sonhava em ter seu próprio negócio, sem contar com sócios. Por isso, montou paralelamente a esta padaria, a Panificadora e Mercearia Lalys, na rua Tamandaré, onde foi cultivando estratégias de negócios e de clientes para o futuro. Uma vez certo de sua intenção, vendeu sua parte na sociedade da Padaria Nice e coprou duas casas na Av. Brigadeiro Luís Antônio, 3.0134 e 3.138. Este endereço ficou famoso porque é o lugar onde foi inaugurada, no dia 7 de setembro de 1948, a *Doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos* (DINIZ, 1998, p. 49), que já teria quarenta funcionários. Em 1952 duas filiais da Doceria Pão de Açúcar surgiram no centro da cidade. Uma na Praça Clóvis Bevilácqua, 21 e outra na rua Barão de Paranapiacaba, 97, próxima à rua Direita. Do ponto de vista administrativo, o ano de 1956 foi um marco, uma vez que Abílio, aos 19 anos e ainda freqüentando o curso de Administração da FGV, passou a trabalhar com seu pai.

Num país que chegava aos 50 milhões de habitantes em meados do século passado e quando os supermercados já completavam vinte anos de experiência nos Estados Unidos e começavam a se expandir no Brasil, Valentim e Abílio começaram a pensar na idéia de entrar neste novo ramo de negócios. Nesta época, o auto-serviço já funcionava em diversas capitais brasileiras, como era o caso do *Real* em

Potro Alegre, do *Merci* em Belo Horizonte, do *Tudo Tem* em Recife, do *Tire e Pague*, em Salvador, do *Copacabana* e *Disco* no Rio de Janeiro, das quatro lojas do *Peg-Pag* em São Paulo, além do sistema montado pelo governo federal, com as lojas do Serviço de Assistência da Previdência Social. Para iniciar este novo ramo de atividades, Valentim desistiu de construir um prédio de apartamentos no terreno adquirido e construiu um prédio com térreo e primeiro andar. Embaixo iria experimentar-se na gestão do supermercado, enquanto no piso superior estabeleceria uma estrutura de serviços da Doceria, instalando um salão de recepções com capacidade para mais de 500 convidados. Foi neste local que no dia 14 de abril de 1959 inaugurou-se a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar, com 2.500 itens de vendas. Poucos itens se comparados com um supermercado atual, mas o próprio auto-serviço era novo e causava espanto às senhoras da sociedade o fato de terem de servir-se elas próprias das mercadorias nas gôndolas, onde os homens, nos raros momentos em que se faziam presentes, o máximo que faziam era empurrar os carrinhos, pois as pessoas eram acostumadas a sempre serem servidas pelo senhor da mercearia.

Neste mesmo momento Abílio Diniz recém formado e casado foi passar a Lua-de-mel nos Estados Unidos passando 4 meses recolhendo informações sobre Supermercados.

7.2 Pão de Açúcar: crescimento, expansão e diversificação empresarial

Em 1963 só havia 20 supermercados na cidade de São Paulo (DINIZ, 1998) e os

fundadores do Pão de Açúcar sabiam que era fundamental aumentar o número de lojas se quisessem que as donas de casa trocassem as feiras livres pelo auto-serviço. Este também era o momento do início de grandes transformações, quando a população nacional deixava o campo em busca dos empregos oferecidos pela nova onda de industrializações da política dos “50 anos em 5 anos” de Juscelino Kubitschek.

Para atender estes novos clientes urbanos o Pão de Açúcar assumiu o desafio de ampliar seu número de lojas, construindo outros supermercados e adquirindo grupos concorrentes. Tomada a decisão, em agosto de 1963, na rua Maria Antonia, 422 foi inaugurada a segunda loja do grupo. Logo em seguida, em agosto de 1964 foi inaugurada a 3ª loja, primeira adquirida de um concorrente, o Supermercado Quiko. No mesmo ano abriram-se as lojas 5 na Lapa e a loja 6, na Pompéia, esta última arrematada em leilão de falência de um grupo de coreanos que possuía quatro supermercados Tip Top. Concomitante aos supermercados, a Doceria Pão de Açúcar continuava suas atividades. (DINIZ, 1998)

Em agosto de 1965 foi comprada a rede pioneira de auto-serviço, o *Sirva-se*, com suas três lojas. A compra foi bastante importante porque a empresa era o símbolo da implantação do auto-serviço no país. Com a aquisição, o Pão de Açúcar ficou 50% maior de um dia para outro. Esta expansão foi acompanhada de um planejamento rigorosamente preparado por Abílio Diniz, contando com assessoria de diversos consultores da FGV e de Luiz Carlos Bresser Pereira, que ocupava o cargo de Diretor Administrativo na empresa. Esta “retaguarda técnica” fazia projeções ano a ano e ajudava a concretizar o objetivo estabelecido, de continuar crescendo, tanto via construções como através de aquisições.

Os resultados podem ser observados pela análise dos números que indicavam nove lojas e 485 funcionários em 1965, passando a 22 lojas e 886 funcionários em 1967. O ano de 1966 representou uma mudança significativa quando, pela primeira vez, inaugurou-se uma loja em Santos, fora da capital. Depois disso, os dirigentes vasculhavam o Estado em busca de oportunidades de adquirir novos empreendimentos. Logo em seguida o Pão de Açúcar estava operando em São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto, “a preços iguais aos praticados em São Paulo”, como dizia a propaganda. Outra preocupação da época era a diversificação dos negócios. Em 1965 o grupo adquiriu a fazenda Candiru, de três mil alqueires, a 200 quilômetros de Belém, no Pará, atendendo ao apelo dos militares de ocupar a Amazônia. Esta propriedade exigiu investimentos do grupo durante os 12 anos em que permaneceu em sua posse. Dois anos mais tarde este caminho da diversificação fez com que o Pão de Açúcar criasse a Pão de Açúcar Publicidade. O departamento que cuidava da comunicação e das promoções da rede, fundamentais para o giro dos produtos, foi transformado em agência. Em 1968 foi criada a central de processamento de dados, fundamental para acompanhar o volume e a velocidade de expansão que a empresa adquiriu nos anos seguintes. (DINIZ, 1998)

Ainda neste ano, Valentim dos Santos Diniz, assumiu a presidência da Câmara Portuguesa de Comércio de São Paulo, entidade fundada em 23 de novembro de 1912. Em 1969, por solicitação do primeiro-ministro português em visita ao Brasil, Valentim organizou um grupo de empresários fazendo visitas, reuniões, apresentações de estudos econômicos e compromissos oficiais em Moçambique e Angola, as colônias portuguesas e em Lisboa. Em Portugal, na reunião com o

Ministro de Ultramar e Indústria e Comércio, seu Valentim foi convidado a abrir uma rede de supermercados no país, para desenvolver o comércio varejista. No mesmo instante o empresário aceitou o convite e, no dia seguinte andou por Lisboa buscando um ponto onde pudesse instalar o primeiro Supermercado Pão de Açúcar na Europa. Assim que chegou de volta ao Brasil, juntamente com os demais diretores e o setor jurídico da empresa, criou a Supa – Companhia Portuguesa de Supermercados S.R.L., em dezembro de 1969.

A montagem da primeira loja em Lisboa, com três mil metros quadrados de área construída, se deu no tempo recorde de 120 dias. A inauguração aconteceu em 1º de maio de 1970, com a presenças de ministros e outras autoridades. Neste período, a direção do Pão de Açúcar finalizou negociações com a Companhia União Fabril, um dos maiores grupos empresariais portugueses, para associar-se ao Pão de Açúcar de Portugal que, com isso, triplicou seu capital, mantendo o controle acionário e administrativo da companhia. Nos dois anos seguintes, o grupo instalou treze lojas naquele país. Em outubro de 1971 foi inaugurado em Portugal o primeiro supermercado total, que nada ficava a dever em inovação e tecnologia aos gigantes hipermercados, então começando a funcionar na Europa.

O Pão de Açúcar ajudou a renovar setores da economia portuguesa. Quando foi inaugurada a primeira loja, 70% dos produtos das gôndolas vinham da Espanha, Itália, Alemanha e França. Em menos de um ano, esse percentual já havia caído para 50% e, dentro de pouco tempo, a maioria dos produtos vendidos pelo Pão de Açúcar de Portugal já era de fabricação local. Em 1971, o fundador da empresa foi a Madri para examinar terrenos onde pudesse implantar um hipermercado.

“O primeiro Pan de Açúcar nas terras de Aragão e Castela ocuparia dois galpões enormes e um grande terreno onde funcionara o complexo cinematográfico da Sevilha Filmes, agora desativado” (DINIZ, 1998, p. 104), loja esta inaugurada em 1975.

Em 1973, em Angola, foi criada a AFRICADOS – África Supermercados, inaugurando em 31 de agosto de 1973, o primeiro Jumbo de Luanda, com investimento de 1,5 milhão de dólares. Outra novidade refere-se aos funcionários, sendo que 30% do total de 400 eram negros. Repetiu-se em Angola a experiência de Portugal, onde a proporção dos importados nas gôndolas foi revertida, passando de 70% para 30% em cerca de dois anos.

Em maio de 1969 o Pão de Açúcar oferecia aos paulistanos – já uma população de seis milhões – uma nova opção de compra. Nesta data a loja nº 4, ao lado da Igreja Imaculada Conceição, começou a funcionar 24 horas por dia. A chegada dos hipermercados no Brasil foi outra contribuição do grupo Pão de Açúcar, que inaugurou sua primeira loja, o Jumbo de Santo André, no dia 28 de maio de 1971. A loja dispunha, entre áreas de circulação e estacionamento o equivalente a mais de 25 mil metros quadrados, onde se comercializavam cerca de 50 mil itens diferentes de mercadorias, “dos alimentos a um carro ou um helicóptero”, como era anunciado.

Outra inovação do Pão de Açúcar é o lançamento de marcas próprias, no que também tornou-se pioneiro no país, ao vender o detergente em pó, biodegradável, o Alv600g, em 1970. O objetivo era oferecer mais uma opção para seus consumidores: produtos bons e acessíveis (cerca de 30% mais baratos). Em 1971, a

Fazenda da Toca incorporou-se aos bens do grupo. Aos 420 alqueires iniciais, comprados na região paulista de Itirapina, foram incorporadas propriedades vizinhas até a superfície total atingir 800 alqueires. A fazenda, inicialmente voltada à cafeicultura, desativada, destinava-se ao esporte e lazer da família controladora do grupo.

Ainda neste ano entrou em operação a Veículos e Acessórios Pão de Açúcar, empresa que atuava com as marcas Car Center e Motojumbo. Na ânsia de expansão e diversificação, surgiram histórias curiosas, como a compra do Estádio Otacílio Negrão de Lima, do América Futebol Clube de Belo Horizonte, em 1972. Ali foi construída mais uma loja Jumbo, em 135 dias, com 18 mil metros de área total e 8 mil de área de venda. Em 1973 a CBD comprou a agência de turismo Intersul. Neste mesmo ano criou-se a Pão de Açúcar Trading para atender à demanda no exterior e abastecer as lojas nacionais com produtos importados. A Divisão Internacional operava, entre Portugal, Espanha e Angola, 23 supermercados e seis hipermercados, até o final de 1974.

Mais tarde, uma nova trading, a Planco, foi montada com sede em Lisboa. Em 1974 inaugurou-se a primeira loja Well's, depois de pesquisas na Europa e Estados Unidos. Os restaurantes Well's dispunham de ar-condicionado, música ambiente, decoração especial, limpeza absoluta, atendimento rápido, garantia de qualidade e preços acessíveis. A idéia era formar uma rede de tais restaurantes. Para garantir a qualidade de sua alimentação, uma cozinha central preparava todos os alimentos, enviados prontos ou semi-prontos até um raio de 300 quilômetros. Em 1977, já com sete casas em São Paulo e uma em Belém, a Well's transformou-se numa Divisão Institucional destinada a vender refeições para empresas. Através do Well's Card, um sistema de vale-refeição, fechou acordo com 17 companhias, passando a

comercializar três mil vales por dia. Continuou crescendo até 1988, quando deixou de pertencer ao grupo.

Em 1974 criou-se a ANSA – Auto-Serviço Nordeste, parceria dos Grupos Jereissatti do Ceará e Pão de Açúcar, que cedeu o *know how* e a marca Jumbo para a instalação de um hipermercado em Fortaleza. É constituída a Wellcome Operadora Brasileira de Turismo, com atuação em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belém. Em 1976 a Eletroradiobraz, concorrente do Pão de Açúcar enfrentava problemas de *layout*, na forma de operar, na política de preços, na linha de mercadorias e na concessão de crédito. Pela segunda vez o grupo praticamente dobrou seu número de lojas entre 1976 e 1978, sem contar que a Eletroradiobraz tinha um faturamento maior que o do Pão de Açúcar. A divisão de veículos daquela empresa foi transformada na Pão de Açúcar Veículos, atuando na revenda da marca Chevrolet.

No ano de 1977 continuou a política de expansão e diversificação empresarial, com a criação da Electra S/A – Financiamento, Crédito e Investimento e da Equipe S/A – Distribuidora de Títulos e Valores Imobiliários. No ano seguinte foi fundada a Santos Diniz Consultoria de Marketing e, a partir do Centro de Processamento de Dados do Grupo, constitui-se a Electra Processamento de Dados, para prestar serviços de informática a terceiros. Inicia-se em Uberaba-MG a implantação da Companhia Ibirapuera de Avicultura, um projeto integrado de agricultura, produção de rações, criação e abate de frangos. O relatório do primeiro ano de funcionamento da empresa indicava uma produção de 17,5 mil toneladas de rações e 3,15 milhões de unidades de frangos; instalação de 60 mil matrizes e abate de 3,5 milhões de cabeças de frangos (DINIZ, 1998, p. 157). Em São Luiz do Maranhão foi criada a

Companhia Pesqueira Tutóia, voltada para a organização, industrialização e comercialização da pesca nos mercados interno e externo. (DINIZ, 1998, p.101)

Em 1986 foram inauguradas as duas torres de 12 andares na nova avenida Engenheiro Luís Carlos Berini, que constituíam o início de um complexo maior, previsto para se tornar o cérebro da multinacional Pão de Açúcar, com operações em Portugal, Espanha, África e Argentina (DINIZ, 1998, p. 132). Graças à sua capacidade de expansão, no Brasil e no exterior, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área do 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, como publicidade, imobiliária, transportadora, consultoria de marketing, construtora; outras atuando nos ramos financeiro, turismo, agropecuária, concessionárias de veículos e restaurantes” (DINIZ, 1998, p.133).

7.3 Disputa pelo poder e crise familiar na passagem do comando da primeira para a segunda geração

O ano de 1985 representou o auge do grupo em número de lojas (626), sendo que no ano seguinte foi quando atingiu o maior número de funcionários, chegando a 54.479. Daí em diante, tanto pelo processo de diversificação de investimentos, como para absorver os concorrentes adquiridos, pelos problemas enfrentados com as empresas na Europa e na África, combinado com os desafios da passagem do poder

do fundador para seus filhos, o grupo entrou em crise e passou por uma drástica redução do número de lojas e de funcionários.

É possível atribuir em grande parte às filiais do Pão de Açúcar no exterior a aceleração do processo de crise na empresa. Quando a Revolução dos Cravos começou, em 25 de abril de 1974, a Supa (Companhia Portuguesa de Supermercados) operava 13 supermercados e seis hipermercados em Portugal e a Africados atuava com um Jumbo em Luanda, capital de Angola. Depois do fim do salazarismo, tomou conta do poder um governo em Portugal, sob influência do Partido Comunista, que defendia a expropriação dos bens estrangeiros e a nacionalização das empresas. O Pão de Açúcar, responsável por 5% do abastecimento, não escapou à situação. A autogestão na empresa permaneceu até 1977, quando se firmou uma parceria entre o governo português e o Pão de Açúcar. Passados dez anos, o grupo brasileiro retomou a posse das lojas e sua operação em Portugal chegara a 42 lojas e a um faturamento maior do que a soma das quatro principais cadeias concorrentes.

Em Luanda, por sua vez, “até tiro de bazuca” (DINIZ, 1998, p. 148) o Jumbo levou na disputa entre os movimentos de libertação nacional. O Movimento Popular pela Libertação de Angola, sob a liderança de Agostinho Neto e com apoio da União Soviética e de Cuba, proclamou a República Popular de Angola em novembro de 1975, nacionalizou 50% da Africados permitindo, portanto, a presença do Pão de Açúcar na administração do Jumbo. Apesar disso, a Africados chegou a expandir seus negócios no país, construindo outras cinco lojas. Em 1985 o governo angolano nacionalizou o Jumbo, entregando sua exploração a empresas iugoslavas, acabando com a experiência africana da empresa.

Além das dificuldades encontradas no mercado externo, o grupo passou a enfrentar o processo sucessório, pois o fundador chegou aos 73 anos em 1986. Seu sonho era poder fazer uma sucessão tranqüila, esperando que fosse apenas o prolongamento da situação há anos estabelecida: todos os filhos como acionistas da empresa. Ele na presidência do Conselho de Administração da Sociedade Anônima Companhia Brasileira de Distribuição e os filhos homens na direção executiva. Conforme a tradição e por causa da experiência adquirida como superintendente do Grupo, Abílio, o mais velho, seria seu substituto natural. “Mas a cizânia substituiu a tradicional harmonia do clã. Primeiro de forma velada, depois em público, as diferentes concepções dos filhos sobre o comando do Grupo deslizaram para a participação acionária de cada um e acenderam uma disputa que bateu à porta dos tribunais em 1993 e só não chegou a julgamento porque se alinhou um acordo no dia da audiência” (DINIZ, 1998, p. 158).

A primeira parte da crise sucessória ocorreu em 1988, opondo os três filhos em cargos executivos e terminou com a saída de Alcides, que vendeu suas ações e estabeleceu seu próprio negócio. A segunda parte envolveu toda a família e foi encerrada em 1993, com uma redistribuição acionária que manteve apenas dois filhos na empresa: Abílio, o mais velho, e Lucília, a mais nova. A disputa representou tal ameaça à sobrevivência da companhia que o fundador teve de reassumir a chefia para evitar o esquiteamento de sua obra em 1988, já que a saída proposta era dividir o grupo em três partes, uma para cada filho. As filhas permaneceriam na holding, com o controle ainda nas mãos do pai e da mãe. De acordo com Diniz (1998), quando se chegou à solução do primeiro episódio, o Grupo havia repensado

sua organização: Abílio deveria ser liberado para as funções estratégicas, enquanto a maior parte das funções executivas passaria a ser desempenhada por profissionais contratados. O projeto de modernização administrativa foi aprovado em assembléia geral extraordinária no dia 11 de agosto de 1988.

O remédio deveria ser amargo, uma vez que os números apontavam para a queda do grupo. Os problemas haviam começado um pouco antes, entre 1982 e 1983, conforme indicam os balanços do Grupo. Até então, a multiplicação das lojas correspondia a aumentos do faturamento. Nesse intervalo, porém, o número de lojas subiu de 379 para 523, enquanto o faturamento caiu de 1,66 para 1,33 bilhão de dólares. No ano seguinte, apesar de contar com mais 90 lojas, as vendas desceram para 1,31 bilhão de dólares. “O motivo disso eram problemas de cúpula, como admitia Abílio, vice-presidente executivo. Sobre suas costas recairia o fardo de remodelar a estrutura e melhorar a produtividade, pois a concorrência estava se aproximando do desempenho do líder” (DINIZ, 1998, p. 158).

O primeiro passo foi vender a rede Sandiz para o grupo Susa, ainda em 1987 e investir o dinheiro em lojas especiais, para atender a nova classe média urbana. Em junho de 1989 o grupo inaugurou a bandeira Extra no país, com novo modelo administrativo: gerenciamento autônomo, com estrutura de serviços e perfil de produtos que mudam conforme as exigências da comunidade onde a loja está instalada, objetivando aumentar a eficiência e a rentabilidade. Outro problema a ser enfrentado era o excesso de peso da burocracia. Só a primeira mudança para a nova sede tinha levado 755 funcionários para lá. Depois, as duas torres passaram a abrigar mais de dois mil funcionários administrativos, fora os outros cerca de mil que

permaneceram na antiga sede. Como varejo é dia-a-dia, isso complicava as decisões operacionais, exigindo a participação de uma multiplicidade de departamentos distantes dos clientes, das lojas e dos fornecedores.

Em 1989, aprofundando a descentralização operada com a criação de dois grupos responsáveis pelo varejo, feita no ano anterior, surgiram as divisões autônomas para cada área de negócios: supermercados, hipermercados (Jumbo Eletro e Jumbo Extra), lojas de conveniência, Minibox, atacado, armazenagem e transporte, publicidade e comércio exterior. Outro ponto central era a profissionalização dos quadros. Ao longo de toda sua história, o fundador havia instituído a prática de premiar e possibilitar o crescimento profissional a partir do tempo de casa. Agora, a profissionalização dos novos tempos, significava ter que dispensar quadros formados na casa e substituí-los por gente de fora. Com o Plano Collor, em março de 1990 o grupo enfrentou seu pior momento. Abílio resume a situação ao dizer que “nessa hora, vi a morte da empresa de perto” (DINIZ, 1998, p. 165). Para enfrentar as dificuldades a CBD – Companhia Brasileira de Distribuição tomou medidas drásticas. Recorreu a um empréstimo internacional e decidiu vender tudo o que não tivesse ligação direta com o varejo. Ao encerrar o ano, o Grupo previa fechar mais de cem lojas e cortar 36% do quadro de funcionários, apenas para minorar o prejuízo, que foi de 32 milhões de dólares. Uma consultoria externa, a Consemp, de Gerald Reiss e Andréa Calabi e um novo diretor-superintendente ajudaram Abílio a prosseguir na dolorosa reestruturação do grupo, cuja cúpula, bem menor, voltou a ocupar a antiga e primeira sede do Pão de Açúcar, na avenida Brigadeiro Luiz Antonio. Dizia o fundador, “agora, é mudar ou morrer”. Para tanto, o Pão de Açúcar vendeu ao Unibanco seu banco múltiplo, o BPA, fez seu primeiro

leilão desde o início da Doceria, oferecendo um lote de 50 imóveis espalhados pelo Brasil – lojas, casas, terrenos, galpões comerciais e industriais que não estavam sendo utilizados. Catorze foram negociados, gerando 5,7 milhões de dólares para investimentos.

No final de 1991, ano em que recuperou a gestão do Jumbo de Luanda, mas desativou 25 lojas Minibox e ainda um depósito da via Anhangüera, o Pão de Açúcar já havia enxugado para 22.702 funcionários e 336 lojas e pode oferecer ao fundador um balanço positivo, com um lucro de 3,2 milhões de dólares (DINIZ, 1998, p. 169). A CBD tornou-se menor, mas recuperou sua capacidade de investimento iniciando, a partir daí, uma nova rota de crescimento, agora focada no varejo.

7.4 Retomada do crescimento e volta à primeira posição no ranking nacional

Ao longo de todo processo de reestruturação, Abílio contou com a colaboração de seus filhos Ana Maria, diretora de Marketing e João Paulo, diretor de Patrimônio. Eles participaram, junto com Abílio, Viana e seus consultores externos das longas reuniões de redesenho do Grupo, tendo atuação decisiva na reconstrução desde 1991. Entretanto, a briga pelo controle acionário ainda não acabara. Nova crise eclodiu em 1993, quando o fundador ultimava negociações com os filhos, menos Alcides que vendera suas ações há tempo, objetivando transformar Abílio em sócio majoritário. O processo prolongou-se por cerca de um ano, quando Arnaldo, Vera e Sônia retiraram-se da empresa, vendendo suas ações para os pais. Estes redistribuíram as ações compradas e o lote de que já dispunham, transformando-se

em minoritários. Mesma condição da caçula Lucília, a única que permaneceu, mas sem intenção de participar da administração.

“Nos dois embates familiares, o fundador apostou todas suas fichas em Abílio e saiu-se vitorioso” (DINIZ, 1998, p. 171). Agora, restabelecida a paz e com a companhia já fora da UTI, deslanchou novo processo de crescimento na busca não só do lucro, mas para voltar a ocupar o primeiro lugar no ranking dos maiores supermercados do país, posição perdida para o Carrefour durante o processo de enxugamento e reestruturação. A nova estratégia de crescimento do Grupo apoiava-se em dois vetores: crescer apenas em mercados onde o Pão de Açúcar já estava operando e investir sempre no treinamento do pessoal, para assegurar um excelente atendimento a seus consumidores. Para efetivar este segundo propósito, em maio de 1993 foi criado o “Grupo de Representação do Cliente, para ouvir e solucionar os problemas dos clientes, medindo seu nível de satisfação e aconselhando os gerentes a agirem de maneira a impressionar os clientes de modo positivo” (CBD - Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 11). Com esta iniciativa, o Pão de Açúcar passou a ter um canal oficial de comunicação com o público, transformando-se na primeira rede varejista do país a criar a figura do *ombudsman*. No final de 1994 os dados mostravam que o grupo estava reduzido em menos da metade, isto é, tinha 217 lojas e 20.363 funcionários mas as vendas por metro quadrado haviam crescido 136% e o faturamento batia o recorde do grupo, chegando a 2,05 bilhões de dólares. Em 1995 o Pão de Açúcar estava apresentando média de vendas de 742 dólares por metro quadrado, contra os 292 de 1989 (DINIZ, 1998).

Foi neste ano que o Grupo resolveu emitir ações tanto na Bolsa de Valores de São Paulo como na de Nova York. A oferta pública de ações foi apresentada em São Paulo e, no dia seguinte, no Rio de Janeiro e em Brasília. Em seguida, Abílio e outros três diretores foram a Londres, Edimburgo, Paris, Roterdã, Amsterdã, Zurique, Luxemburgo e Frankfurt. De lá partiram para os EUA, onde percorreram oito cidades antes de chegar a Nova York. Na primeira venda de ações foram captados 112 milhões de dólares em três continentes. Ainda em 1995, continuando com a política de expansão e diversificação, na tentativa de recuperar o mercado perdido na crise, a CBD lançou o supermercado ritual, com o Pão de Açúcar *Delivery*. Abria-se uma nova opção para os consumidores que já não precisavam sair de casa para fazer suas compras. Uma das maneiras de financiar este crescimento interno era aumentar os investimentos. Para tanto, o Pão de Açúcar pôs à venda suas lojas de Portugal, saindo assim do Mercado Europeu. Entre 1994 e 1995 a CBD tornou-se a primeira rede a implantar leitores de códigos de barras em todas as lojas, investindo cerca de US\$ 25 milhões num único ano (Revista Varejo e Tecnologia. São Paulo. Caderno Perfil, maio de 2001, p. 46).

Uma vez resolvidas as disputas pelo poder entre os herdeiros e saneadas as contas, a empresa voltou a crescer como antes da crise. Em 1998, ao completar 50 anos de atuação no varejo, o Pão de Açúcar adquiriu o Barateiro, acrescentando 32 lojas, todas localizadas em São Paulo. Duas outras aquisições somaram-se a esta através da compra de três lojas da Rede Millo's Comercial Carajás, na cidade de São Paulo; o grupo obteve a concessão para operar três supermercados da SAB, em Brasília. Outras 13 lojas gerenciadas pela G. Aronson foram arrendadas, 12 delas localizados em *shopping centers* (Pão de Açúcar. Relatório Anual, 1998, p. 4).

Após retirar-se do mercado internacional com lojas próprias, o Pão de Açúcar fez um caminho inverso associando-se a um grupo estrangeiro.

Em agosto de 1999 a CBD anunciou a aliança estratégica com o Grupo Casino, rede francesa de supermercados, com faturamento de US\$ 15,1 bilhões nesse ano e presença em oito países. Na América Latina, o Casino está associado a companhias de varejo na Argentina, Colômbia, Uruguai e Venezuela. Pelo acordo, “o Grupo Casino pagou mais de 1,5 bilhão de dólares por 24% das ações da empresa com direito a voto. Essa participação pode aumentar para 32% neste ano e para 40% até 2004” (Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003, p. 54).

Em fevereiro de 1999 a CBD adquiriu a rede Peralta de supermercados, composta por 37 supermercados e um hipermercado. Três meses depois arrendou 25 lojas da rede de hipermercados Paes Mendonça, reforçando a participação da bandeira Extra hipermercados em praças como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Em setembro anunciou o arrendamento por 20 anos de duas lojas da rede Mappin Lojas de Departamento, em São Paulo. No final do ano foram adquiridas seis lojas da Rede Shibata/Mogiano, com operações na zona leste da Grande São Paulo (CBD. Relatório Anual, 1999, p. 12).

As aquisições da CBD em 2000 somaram 64 lojas através da compra da Reimberg e Nagumo, na cidade de São Paulo; Parati, em Curitiba; Rosado, no Vale do Paraíba; Mercadinho São Luiz, em Fortaleza. Com as aquisições a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro diante dos consumidores de baixo/médio

poder aquisitivo e a do Pão de Açúcar onde já era forte, além de fazê-la chegar a uma nova cidade, Curitiba (CBD. Relatório Anual, 2000, p. 21).

Os altos investimentos dos últimos cinco anos que somaram R\$ 3,9 bilhões em expansão, tecnologia e serviços (CBD. Relatório Anual, 2001, p. 8), as novas aquisições de empresas e o aporte em recursos e know how do grupo Casino fizeram com que o Pão de Açúcar tivesse uma grande expansão na década de 90 e início de 2000. Pela tabela 2 pode-se observar a evolução das vendas líquidas como do lucro, do patrimônio, do número de lojas, da área de vendas e do número de funcionários. Destaque especial para o aumento do patrimônio que, com o aporte do grupo Casino, passou 971 milhões para 2,6 bilhões de reais entre 1998 e 1999. Outro fato que chama a atenção é o resultado conseguido a partir da reestruturação do Grupo. Observando o número de funcionários, que estava em 54.479 antes da crise e chegou a 17.641 em 1992, quase recuperou o auge novamente em 2001, ao chegar a um total de 52.060 colaboradores. O mesmo pode ser visto em relação ao número de lojas que chegou a 626 no auge da expansão do Grupo, em 1985, caindo para 217 no momento da crise mais forte e retornou a 443 em 2001.

Após experimentar diferentes formatos de lojas, o Pão de Açúcar chega em 2001 com quatro modelos de lojas diferentes para atender ao público. As lojas Extra, no ramo de hipermercados, apresentando ampla variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, num total de 55 estabelecimentos, somando 427.418 m². Segue-se o modelo de supermercados de vizinhança, sob a bandeira Pão de Açúcar, 176 lojas, com área de vendas de 219.559 m², que se destacam pelo elevado sortimento de produtos diferenciados e de qualidade, pelo ambiente inovador e atendimento personalizado aos clientes.

A terceira bandeira é o Barateiro, com 150 supermercados populares, com área de vendas total de 178.074 m², que oferecem produtos de qualidade com diferencial de preços, presença de produtos de marca própria, em ambiente simples, prático e familiar. Por fim, a bandeira Eletro, com 62 lojas especializadas em eletroeletrônicos, somando 41.229 m², que se diferenciam pela excelência no atendimento ao cliente e pelo layout inovador (CBD. Relatório Anual, 2001, p. 12).

Por fim, merece destaque outra mudança estratégica no grupo, que é a solução antecipada da passagem do poder da segunda para a terceira geração. Como a experiência do próprio Grupo demonstrou cerca de uma década atrás, disputas pelo poder podem prejudicar muito a empresa e, em outras ocasiões, levá-la à venda ou, o que é pior, à falência (DALLA COSTA, 2002). Em geral, a solução de profissionalizar a administração empresarial é tomada quando o grupo enfrenta graves crises. É aí que reside, novamente, a diferença estratégica do Pão de Açúcar, cuja decisão é tomada num momento em que a CBD tornou-se novamente a maior empresa do ranking nacional e tem ótimas perspectivas de crescimento.

A partir de 2 de março de 2003, o grupo deixou de ter o comando de Abílio Diniz como aconteceu na última década, para ser administrado por um executivo profissional, de fora da família. Desde 2001 Abílio vinha trabalhando com o americano John Davis, professor de sua filha Ana Maria na Escola de Administração de Harvard, para identificar o perfil de seu sucessor. “Quando definimos todos os requisitos: formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados, ficou claro que essa pessoa só poderia ser o Augusto”. Cruz começou a trabalhar como contínuo aos 15 anos no Banco do Brasil. Formou-se em economia

pela Universidade de São Paulo (fez doutorado pelo Insead, na França, mas não defendeu a tese) e por sete anos trabalhou na assessoria econômica da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Outros três anos foram passados na contabilidade da Secretaria de Planejamento de São Paulo. Em 1984 foi para a iniciativa privada, construindo carreira na Tintas Coral e no grupo Bunge. Chegou ao Pão de Açúcar em setembro de 1994, atuando em duas áreas vitais para a companhia: finanças e tecnologia. Sua primeira tarefa foi cuidar do lançamento de ações na Bolsa de Nova York³. Esteve envolvido na negociação da entrada do grupo francês Casino como sócio do Pão de Açúcar. De 1995 a 1998 Cruz comandou a área de logística, outro pilar estratégico da empresa. “Com as inovações em logística e tecnologia, o índice de ruptura (falta de produto nas lojas), que já foi de 15%, passou para 2%”, afirmou o diretor em entrevista à revista *Exame*.

Sob a nova direção, as mudanças na gestão administrativa do Pão de Açúcar serão as seguintes: os acionistas controladores (família Diniz) serão afastados das funções executivas; começam a funcionar três comitês (executivo, financeiro e de desenvolvimento e marketing) para servir de ponte entre o conselho de administração e a presidência do grupo. Abílio e seus filhos Ana Maria e João Paulo Diniz participarão desses comitês; Abílio assumirá a presidência do conselho de administração no lugar do pai, Valentim dos Santos Diniz, que será nomeado presidente honorário; o cargo de vice-presidente administrativo-financeiro, até então ocupado por Augusto Cruz, será desmembrado em duas diretorias executivas. Com a promoção de Cruz e o afastamento de Ana Maria, vice-presidente de operações, serão extintos os cargos de diretores vice-presidentes. O que permanece igual é que

³ O Pão de Açúcar foi a primeira empresa nacional do setor varejista e a quarta empresa brasileira a negociar ações na NYSE – New York Stock Exchange. Dados disponíveis em

Abílio continuará a dar expediente diário na empresa. As reuniões plenárias realizadas nas manhãs de segunda-feira, nas quais se discutem as linhas gerais da empresa, continuarão a ser presididas por Abílio. Em todas as outras reuniões, é Cruz quem estará à frente.

Já em 2005, exatamente, em 4 de maio de 2005 houve a grande mudança de rumos do Grupo quando foi concretizada a venda de metade da rede de supermercados para a rede francesa de supermercados Casino. O controle acionário foi dividido, mas o Abílio Diniz continuará à frente das operações – pelo menos até 2013, quando, pelo acordo firmado, os franceses terão o direito contratual de adquirir a fatia majoritária da empresa. É uma grande mudança na estrutura da empresa pois agora, a empresa deixará de ser definitivamente familiar, pois o controle do Pão de Açúcar fica dividido entre Abílio e os franceses. Com isso o empresário quitou dívidas da empresa, tomou-se o quinto maior sócio individual do grupo francês e mostrou aos concorrentes que, a partir de agora, terá fôlego para competir em melhores condições.

Para dez em cada dez analistas de varejo o negócio foi uma brilhante saída para a família Diniz (Revista Veja, edição nº 1904, ano 38, nº 19, p. 125, 2005), que não teria conseguido treinar um sucessor para Abílio. Antes que o empresário se cansasse de gerenciar a empresa, ela tratou de achar um parceiro com “euros na agulha” e familiaridade com o consumidor latino-americano. Daqui a oito anos haverá a possibilidade de venda do controle do Pão de Açúcar, mas se depender do que diz Abílio Diniz, isso não será tão fácil: “Enquanto eu tiver disposição, não abro mão de administrar a minha empresa”. (Revista Veja, edição nº 1904, ano 38, nº 19,

p. 125, 2005)

7. 5 Considerações Finais

O que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam desaparecendo no momento da troca de comando, principalmente pela ausência de um planejamento adequado de quem, em que momento e como assumirá o comando. A ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como por exemplo, falta de saúde do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente. Além da necessidade de que o planejamento da sucessão seja levado a efeito com bastante antecedência ao momento em que se deseja realizá-la, é imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objetivo para a tomada de decisão.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, fica clara a grande preocupação do fundador em conduzir o processo sob o ponto de vista de que o Grupo precisava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento e, certamente levando em conta, a necessidade de se manter firme na disputa com a concorrência, já que atua num mercado fortemente competitivo. Parece correto interpretar que a tomada do comando por Abílio, que embora por tradição deveria assumir o controle por ser o filho mais velho, teve grande peso a experiência adquirida na superintendência do Grupo, pois certamente vinha sendo observado por seu pai desde 1956 quando começou a trabalhar na empresa. Todas as informações disponíveis mostram que neste Grupo, os problemas internos aconteceram como ocorrem na grande maioria

das empresas familiares, com disputas internas entre os membros da família, dificuldades de ações conjuntas em torno de um único objetivo e com momentos de fragilidade abrindo espaço para o avanço da concorrência.

A diferença, é que o fundador, que ainda se encontrava na ativa, mesmo após ter encaminhado a passagem do comando da primeira para a segunda geração, retomou o poder para si, acalmando as divergências internas e evitando que o Grupo fosse dividido em partes. Percebe-se portanto, que as disputas internas, aliadas a situações de mercado, demonstravam uma fragilidade do Grupo, mas o próprio fundador conseguiu reverter o quadro para o reencaminhamento do processo. Resolvidas as questões, o sucessor pode voltar a se dedicar à condução do negócio e o Grupo não só se recuperou como voltou a ocupar importantes posições no seu segmento de atuação. Mais um aspecto pode ser observado no Grupo, agora na passagem do comando da segunda para a terceira geração, pois mesmo contando com membros da terceira geração em postos importantes, o sucessor se preocupou em identificar a pessoa a sucedê-lo no comando, sob o ponto de vista da razão e não da emoção, demonstrando adequado planejamento para a condução do processo. A entrega do comando na terceira geração a um profissional externo à família, o qual já vinha atuando em áreas estratégicas da empresa, demonstra que novamente prevaleceu o desejo de continuidade e expansão dos negócios.

Naturalmente, 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 à família ou não. Fica claro

portanto, que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos, o que define a sobrevivência do negócio, é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações e o bom senso na hora de fazê-lo.

8. CONCLUSÃO

A profissionalização parece ser a solução para todos os problemas existentes na empresa familiar. Na verdade é um começo para que possa ter um norte na administração familiar que muitas vezes é feita de forma empírica.

A proposta de profissionalização da empresa familiar tem que passar pela contratação de profissionais que não sejam da família, mas na realidade da pequena empresa, nada impede que os familiares se profissionalizem através do estudo em escolas de negócios. Assim fazendo, podem dar sentido à proposta.

Para que a profissionalização comece a entrar em prática, é necessário que o próprio fundador a comece, podendo ser tendenciosa se o empresário não tiver instrumentos da Ciência da Administração para lhe auxiliar a identificar o que realmente deve ser feito.

Vemos assim que o empresário fundador do negócio é a chave de toda a estrutura da empresa, pois começa e acaba nele a responsabilidade para que a sua empresa possa continuar. Ser bom empresário e bom pai será a chave.

O empresário não tem que administrar apenas a empresa mas também a sua família, pois, se se afasta demais para “tocar” o negócio, pode estar futuramente inviabilizando a sua idéia de continuação da própria organização.

Planejar, portanto, é onde o empresário tem que ser exímio pois saber quem

poderá entrar ou não na empresa será sempre grande tarefa que começa desde cedo, na “catequese empresarial” fazendo com que a sua disposição passe para seus familiares para que possam dessa forma continuar a empresa. Assim, ele tem de cumprir algumas tarefas enquanto estiver no comando, sendo estas: educar os membros da família sobre os direitos e responsabilidades ligados à propriedade da empresa; definir os limites entre a empresa e a família, de maneira a que os problemas familiares não sejam confundidos com os da empresa; criar uma visão comum e um plano familiar, compreendendo a história da família, uma visão clara do futuro, a sua missão de família, e com isso um plano de ação. Assim espera-se que as futuras gerações possam continuar com sucesso a empresa.

É claro que essa tarefa é bem difícil pois uma pequena parte dessas empresas continua na até a sua terceira geração. Além de todas as dificuldades encontradas existe mais uma que há tempos vem acontecendo no Brasil que é a internacionalização das empresas familiares.

Agora há um mundo globalizado controlado por investidores e estes sabem que a empresa familiar tem sempre uma inclinação para ser vendida exatamente no processo mudanças de geração. Onde seus membros conseguem uma liquidez para suas partes e podem de alguma forma ser donos de suas vidas. O que muitas vezes resulta em queima total de suas fortunas. Exemplos não faltam.

Finalmente é visto que a profissionalização, não importando o tamanho da empresa, é um processo onde todos devem participar e se conscientizar de seus papéis, tendo paciência e sempre focalizando as suas ações para o benefício da

empresa porque se a empresa estiver saudável todas estarão usufruindo desta condição.

9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 6 ed, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

CHAGAS, Newton. Maioria das micro e pequenas empresas morrem em dois anos. Gazeta Mercantil, Paraná, n. 325, 30 jun.1999.

DINIZ, Valentim dos Santos. Meu pão com açúcar. 1998.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

FOCKINK, Harry G. Liderança - o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Sulina, 1998.

GERSICK, Kelin E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo, Negócio, 1998.

HUBERMAN, Leo. A História da riqueza do homem, 21ª ed., LTC, 1986.

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

_____, João Bosco. A empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MORRISON, Ian. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PADULA, Antonio Domingos. Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

RIBEIRO, Alexandre. "Empresas familiares buscam profissionalização". Disponível em <http://www.empresario.com.br>. Acesso em maio. 2005.

RICCA, Domigos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo, Editora CL, 1998.