



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
AREA: GESTÃO FAMILIAR

SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

DIEGO BANDEIRA DE ARAÚJO
MATRÍCULA Nº 2017481/2

PROFESSOR ORIENTADOR: ROGÉRIO LOPES SINOTTI

Brasília/DF, junho de 2007

DIEGO BANDEIRA DE ARAÚJO

SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Trabalho apresentado à
Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial
para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração do
UnICEUB – Centro Universitário
de Brasília

Prof. orientador: Rogério Lopes
Sinotti

Brasília, junho de 2007.

DIEGO BANDEIRA DE ARAÚJO

SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Trabalho apresentado à
Faculdade de Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial
para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração do
UnICEUB – Centro Universitário
de Brasília

Brasília, junho de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Rogério Lopes Sinotti
Orientador

Prof.
Examinador

Prof.
Examinador

Agradeço a minha mãe que sempre me apoiou em toda a minha vida acadêmica.

E ainda a minha namorada Ana Amélia por sempre me ajudar em tudo que eu faço.

E por fim ao meu professor e orientador Rogério Lopes Sinotti, por ter me dado toda a orientação necessária.

RESUMO

Este trabalho aborda o processo sucessório nas organizações de gestão familiar. A revisão bibliográfica permitiu que fossem verificados os aspectos mais importantes do Processo Sucessório, suas características, sua importância, as características dos sucessores e sucedidos, a existência de planejamento sucessório nessas organizações (Grupo Pão de Açúcar e Grupo Gerdau), os critérios utilizados na escolha do sucessor, bem como os aspectos facilitadores e os entraves com que se defronta a organização familiar quando do processo de sucessão. A organização familiar foi tratada de maneira a comprovar a possibilidade de utilização das ações da administração gerencial de famílias para promover a estruturação e o desenvolvimento do processo sucessório. Para isso, foi realizado, através de pesquisa bibliográfica, estudo de organizações familiares bem sucedidas, cujo objetivo é promover o planejamento do processo sucessório, com vistas ao seu desenvolvimento. Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica a respeito desse tipo de organização. Na realização da pesquisa, teve-se a oportunidade de conhecer a história das empresas e de seus empreendedores. As empresas encontram-se na segunda ou terceira gerações. O conteúdo constante neste trabalho pretende deixar clara a capacidade de a organização familiar tornar-se uma atividade importante para a economia mundial, através da utilização do planejamento do processo sucessório, bem como da análise do melhor modelo como instrumento de sua estruturação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 Empresa familiar	9
2.2 A Gestão nas Empresas Familiares	10
2.3 Processo Sucessório nas Empresas Familiares.....	11
2.3.1 Sucessão Familiar	11
2.3.2 Sucessão Profissional	13
2.4 Planejamento do Processo Sucessório	14
2.4.1 Momento anterior à passagem do comando	15
2.4.2 Momento da passagem do comando	16
2.4.3 Momento após a passagem do comando.....	17
3 METODOLOGIA	20
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	21
4.1 Grupo Pão de Açúcar	21
4.1.1 Modelo de Gestão	21
4.1.2 A organização e o processo sucessório	22
4. 2 Grupo Gerdau	24
4.2.1 Modelo de Gestão	24
4.2.2 A organização e o processo sucessório	25
5. ANÁLISE DOS DADOS	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares estão presentes em praticamente todos os setores econômicos e têm-se tornado cada vez maiores, constituindo-se em grupos e conglomerados, atuando simultaneamente em diversos setores da economia. No mundo, aproximadamente 70% das empresas são familiares (OLIVEIRA, 1999). Entretanto, as organizações familiares enfrentam muitas dificuldades no seu processo sucessório, pois seu futuro dependerá também de uma boa transição.

Esse tipo de organização está ligada a um empreendedor que fundou a instituição, cujo comando terá de ser substituído. Nesse momento, inicia-se o grande dilema do dirigente dessa organização: qual será a forma mais adequada para dar melhor continuidade à sua empresa? Essa pergunta deverá ser respondida a partir de um rigoroso planejamento da sucessão do comando.

Ao se falar em sucessão em organizações familiares, logo vem à mente que os herdeiros terão a preferência, entretanto, esse ponto de vista pode ser o começo da falência da organização, pois nem sempre os herdeiros estão preparados para esse processo. É por essa razão que algumas organizações partem para uma sucessão profissional e contratam profissionais para gerir as suas empresas, de forma a não permitir que suas origens sejam apagadas com o tempo.

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o processo sucessório nas organizações familiares, sendo assim seus objetivos específicos analisar um planejamento para o processo sucessório e conhecendo modelos de gestões nesse tipo de organização.

O problema estudado é identificar as medidas a serem adotadas pelo proprietário da empresa para o processo sucessório de sua organização familiar?

Para atingir o objetivo e o problema estudado foi utilizado como metodologia o método de abordagem dedutivo, estudo que parte da teoria para chegar a situações particulares. Já quanto aos objetivos e procedimentos foi utilizada uma pesquisa exploratória bibliográfica (teoria e estudos de casos), pois essa pesquisa dá uma visão global do fato ou fenômeno estudado, e o procedimento foi o comparativo, haja vista ter partido da investigação de diversos fatores que

constituem e influenciam as organizações familiares, analisando seus aspectos principais, visando à busca de um melhor entendimento sobre o tema proposto, usando tanto a teoria como a prática.

Esse trabalho foi elaborado em quatro partes. A primeira trata do embasamento teórico que cita alguns autores expondo temas importantes sobre organizações familiares e seu processo sucessório. Em seguida, é relatada a metodologia utilizada neste trabalho. A terceira parte demonstra os dados coletados no estudo de duas empresas (grupo Pão de Açúcar e Grupo Gerda) e suas análises, juntando os estudos de casos com a teoria, e por fim, as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

A organização familiar é aquela onde a consideração da sucessão dos fundadores está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome (LODI, 1978).

Esse tipo de empresa é identificado quando os fundadores são pertencentes à família em que, em muitos casos, ocorre a superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

A origem da empresa familiar se dá quando um empreendedor possui a visão do negócio e inicia o empreendimento geralmente com auxílio de pequeno número de funcionários. Com isso ele recebe o apoio e o auxílio da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

A vida média das empresas familiares no Brasil é de aproximadamente 9 anos. Já nas empresas não familiares esse mesmo parâmetro salta para 12 anos. Apenas 30% das empresas familiares passam o comando para segunda geração e apenas 5% passam para a terceira. (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

No mundo, aproximadamente 70% das empresas são familiares. Esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares, tal como, as empresas familiares trabalham com o horizonte de investimentos mais amplos, enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas.

A empresa familiar é um empreendimento com as mesmas características e objetivos de todas as empresas, independente de sua estrutura, e que tem seu caráter específico justificado em razão de algumas condições inerentes a ela:

- a) a empresa é propriedade de uma família, que será a detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o pleno controle dela, das ações ou cotas que compõem o seu capital social;
- b) a família poderá ter participação mais ou menos ampla nessa administração dos negócios, mas terá pelo menos um de seus membros na presidência, responsável pela administração operacional;

- c) o poder de gestão e do exercício do comando da administração. A empresa familiar é a que tem dono, e esse dono pode ser identificado na família: na primeira geração está materializado no fundador, mais tarde, no seu sucessor.

A grande maioria das empresas familiares (em grau de existência estima-se em 85% a 90% das organizações) durará enquanto viver o seu fundador e terão como principal objetivo prover o sustento de uma família (GONÇALVES, 2000, p. 100).

2.2 A Gestão nas Empresas Familiares

A gestão de uma empresa familiar é exercida pela própria família, não devendo no início ser delegada ou partilhada, já que sua caracterização se faz principalmente pela cultura. A gestão de uma organização familiar compreende a definição de seus objetivos, o seu planejamento e a elaboração de diretrizes e políticas gerais.

Assim, será de competência da família decidir as possibilidades a serem exploradas: produtos, serviços, investimentos e, principalmente, processo de sucessão.

Na gestão da organização familiar, é notório que o fundador não está interessado inicialmente em definir modelos organizacionais, assim ele segue alguns caminhos que estão ligados às suas metas. Esses caminhos primam por manter a fidelidade a seus princípios, impondo o informalismo, criando uma organização que tenha como premissa a boa prestação de serviços e mantendo vivas suas potencialidades, reduzindo assim, suas fraquezas (GONÇALVES, 2000).

2.3 Processo Sucessório nas Empresas Familiares

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa.

A sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue entender que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus familiares se digladiando depois de sua morte (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p. 25).

A primeira condição para que haja uma sucessão competente é a família ser capaz de compreender a organização como empreendimento econômico, sendo essencial que seja gerida com competência.

Nessa gestão, mesmo quando o empresário descuida-se da preparação do herdeiro sucessor, ele nunca deve deixar de tomar providências para deixar bem resolvidos alguns problemas que se ligam ao processo sucessório (GONÇALVES, 2000).

Podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) a sucessão familiar;
- b) a sucessão profissional.

2.3.1 Sucessão Familiar

Muitas vezes, ao se iniciar o processo sucessório nas empresas familiares, o fundador tende a favorecer seus herdeiros naturais, convencido de que estes são os melhores executivos para sua empresa. Entretanto, essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo ou até à sua falência.

Existem alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar:

- a) a realidade da família quanto aos seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;

- b) se a família coloca os níveis de riqueza e poder acima das relações familiares;
- c) como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família.

A questão da sucessão nas organizações familiares não possui uma verdade única, ou seja, cada caso é um caso. É perceptível que a sucessão familiar provoque problemas e que a sucessão profissional proporcione resultados interessantes, entretanto existem vantagens e desvantagens na sucessão familiar, que segue abaixo:

Vantagens:

- a) ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- c) ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- d) ter maior espírito de família.

Desvantagens:

- a) ocorrer disputa de poder entre membros da família;
- b) ter dificuldade de demitir o executivo sucessor; e,
- c) existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

2.3.2 Sucessão Profissional

A sucessão profissional em uma empresa familiar é quando a empresa resolve passar toda administração para profissionais contratados e ocorre a troca de vários executivos da empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 30).

A sucessão profissional é entendida como base para um processo sucessório de êxito, pois, o sucessor, caso não tenha se qualificado, encontrará a empresa organizada e composta por executivos profissionais, capazes de estabelecer limites convenientes, separando público e privado, empresa e família. A sucessão profissional implica em três pontos básicos:

1. o sucesso em integrar profissionais com familiares na direção da organização;
2. o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais e conseqüentemente mais técnicas;
3. o sucesso em incorporar sistemas de trabalho recomendados por universidades e centros de pesquisa e formação (GONÇALVES, 2000).

Como na sucessão familiar, existem vantagens e desvantagens na sucessão profissional:

Vantagens:

- a) ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado;
- b) receber de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, e
- c) ter maior flexibilidade para alterações de executivos.

Desvantagens:

- a) receber e incorporar estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa;

b) maior possibilidade de perder o executivo (OLIVEIRA, 1999).

2.4 Planejamento do Processo Sucessório

O planejamento sucessório nas organizações familiares permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização familiar, visando alcançar um maior grau de interação entre o futuro sucessor e o ambiente organizacional interno.

Pode-se considerar que, independente do tipo de processo sucessório - familiar ou profissional - os benefícios que o planejamento pode gerar são interessantes e muitas vezes confiáveis.

Dessa maneira, as fases do planejamento do processo sucessório são relevantes e devem ser seguidas no intuito de se otimizar a passagem do bastão.

Nesse contexto, evidencia-se a importância de se efetuar a sucessão na empresa adotando uma política de acordo com a realidade da organização. Contudo, há de se mencionar que não se está afirmando que esse é um processo irreversível. Pois, toda vez que o executivo tem de reconsiderar sua decisão de iniciar um processo sucessório ou tem de retroceder depois do referido processo implementado, dado que não tenha sido devidamente planejado, os prejuízos e problemas para a organização familiar são de elevada monta.

Esse planejamento compreende três fases, sendo elas:

1. momento anterior à passagem do comando;
2. momento da passagem do comando;
3. momento após a passagem do comando (OLIVEIRA, 1999).

2.4.1 Momento anterior à passagem do comando

Algumas das orientações que o executivo pode considerar neste momento são:

- a) planejar o processo sucessório aprimorando o modelo de gestão das organizações familiares;

A organização familiar deve, ainda, aprimorar seu modelo de gestão para facilitar o planejamento de sucessão. Entre essas mudanças pode-se considerar a realização de reuniões mais freqüentes, a incorporação de objetivos de sucessão nas avaliações de desempenho e, principalmente, o exame dos cargos a serem preenchidos pelos sucessores.

- b) iniciar o processo sucessório o mais cedo possível;

Neste momento, o executivo deve iniciar o planejamento do processo sucessório assim que sentir as primeiras necessidades. Pois, quanto mais tempo se demorar a efetivar a operacionalização do processo, maiores serão as conseqüências negativas, principalmente quanto aos aspectos motivacionais e de resultados (lucratividade e participação de mercado).

- c) ter amplo debate sobre o assunto;

Nesse caso, o executivo deve considerar uma pessoa não envolvida no processo sucessório. Esse elemento pode ser um consultor, um advogado, ou ainda, um especialista na área. A única premissa é que o referido convidado tenha mente aberta e pensamento estratégico, caso contrário, esse debate só servirá para consolidar novos e inesperados problemas para o executivo e para a organização familiar.

- d) ter visão de curto, médio e longo prazo;

No planejamento do processo sucessório, o executivo catalisador deve ter visão de curto, médio e longo prazo, pois, caso contrário, pode colocar um sucessor que seja operacional demais ou de menos (curto prazo) ou estratégico demais ou de

menos (longo prazo). É justamente esse equilíbrio entre os aspectos de curto, médio e longo prazo uma das características do executivo eficiente, eficaz e efetivo.

e) estabelecer os objetivos da sucessão;

Os objetivos correspondem aos alvos ou situações que o executivo pretende alcançar com o processo sucessório. Esses objetivos devem ser muito bem delineados e negociados com o executivo sucessor.

f) estabelecer as estratégias do processo sucessório;

Nada adianta o executivo catalisador estabelecer os objetivos do processo sucessório se não delinear as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como os objetivos serão alcançados.

g) estabelecer as políticas do processo sucessório;

Um adequado conjunto de políticas pode facilitar a consolidação do processo sucessório dentro de uma filosofia de administração previamente estabelecida.

h) estabelecer critérios e parâmetros de avaliação;

Nesse estágio é recomendável que o executivo estabeleça todos os critérios e parâmetros complementares para que o processo sucessório se desenvolva de maneira adequada. É válido, também, que esses critérios e parâmetros sejam amplamente debatidos e incorporados pelo executivo sucessor (OLIVEIRA, 1999).

2.4.2 Momento da passagem do comando

Nessa segunda fase é recomendável que os executivos catalisadores do processo sucessório sigam as seguintes orientações:

a) estar junto no processo decisório;

Há executivos que se reservam o direito de não se envolverem na tomada de decisão do processo sucessório. Essa é uma das piores situações que podem ocorrer em uma organização familiar.

Assim, seguramente, o executivo que deixar o cargo e não acompanhar seu processo sucessório poderá provocar uma série de problemas para seu sucessor e para a organização familiar. Problemas estes que vão desde a mudança da cultura organizacional até uma possível queda nos resultados.

b) ser crítico e observador;

O executivo catalisador do processo sucessório deve ter uma grande ação observatória sobre o executivo sucessor e seu ambiente, bem como elevado nível de crítica e autocrítica.

c) não esperar grandes resultados a curto prazo.

Deve-se entender que o mais importante em um processo sucessório são, salvo exceções, os resultados a médio e longo prazo. E, principalmente, que esses resultados tenham sustentação administrativa pelo executivo sucessor. Já os principais resultados em curto prazo devem estar relacionados à efetiva consolidação da filosofia de administração pelo executivo sucessor (OLIVEIRA, 1999, p. 41).

2.4.3 Momento após a passagem do comando

Seguem-se algumas orientações que deverão ser consideradas pelos executivos no momento posterior à passagem do bastão.

a) continuar o processo de avaliação;

Essa avaliação está relacionada aos critérios e parâmetros anteriormente estabelecidos, tendo em vista os objetivos, estratégias e políticas que foram determinados no planejamento do processo sucessório.

b) estabelecer alternativas.

Mesmo sendo poucos os casos em que a sucessão bem planejada não tenha tido o efeito esperado, o executivo catalisador do processo sucessório deve considerar algumas hipóteses como forma de se prevenir quando de um insucesso.

Tais hipóteses são:

- a) vender o controle acionário para terceiros;
- b) dividir a empresa em partes e distribuí-las entre os sócios, se houver;
- c) direcionar a compra da empresa por uma das partes da família.

Nesse contexto, a partir dos ensinamentos referentes ao processo sucessório, pode-se considerar que tal processo na empresa familiar pode consolidar a atuação familiar ou partir para uma situação de profissionalização, cada uma com suas vantagens específicas.

De qualquer forma, o processo sucessório deve ser bem planejado, de modo a preencher todas as três fases mencionadas anteriormente. Não obstante à esse preenchimento, é válido salientar de maneira geral, os seguintes aspectos:

- a) identificação dos resultados a serem alcançados

A identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda organização familiar e, posteriormente onde o sucessor será alocado. Embora essa afirmação possa parecer óbvia, não é o que se tem encontrado em vários processos sucessórios consolidados por organizações familiares.

- b) estabelecimento do perfil do sucessor

Nesse momento, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados.

Além disso, aconselha-se que o sucedido se abstenha de tentar colocar seu perfil no sucessor, pois pode atrapalhar todo o processo.

Esse perfil do sucessor deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a organização familiar ao longo do tempo. Assim,

deve-se buscar o perfil que melhor se encaixe em todas as funções administrativas da organização.

- c) amplo debate sobre os resultados esperados e o perfil básico do executivo sucessor.

Tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem ótimas chances de ser bem sucedido.

- d) viabilizar a transição com o fundador vivo.

Esse ponto facilita bastante o processo de transição, além de viabilizar uma correta administração entre os interesses coletivos e as aspirações pessoais dos sucessores.

- e) escolha do executivo sucessor

Tem-se aqui o momento mais crítico. Tal escolha pode ser fácil ou difícil, isso dependerá do ocorrido nas fases anteriores.

É aconselhável que o escolhido já esteja integrado na organização e se possível tenha passado por todos os setores da empresa.

- f) implementação e avaliação da sucessão

Essa é a fase de consolidação do processo sucessório.

Sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço, de atenção, bem como de jogo de cintura nessa fase, para que sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

Desse modo, após a identificação e descrição dos fatores relacionados às organizações familiares, pode-se considerar que o executivo necessita conhecer profundamente os aspectos que constituem o processo sucessório (OLIVEIRA, 1999).

3 METODOLOGIA

Metodologia é o processo em que se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como mediante instrumentos e equipamentos para coleta de dados.

Métodos de abordagem consistem no conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para se atingir o resultado desejado (MARCONI, LAKATOS, 2001).

Os métodos de abordagem são os seguintes: Método dedutivo, Método indutivo, Método hipotético-dedutivo e Método dialético.

Método dedutivo – é aquele que, partindo das leis gerais, permite chegar aos fenômenos particulares (MEDEIROS, 1997).

Dessa forma, considerando que o estudo teve início a partir de informações gerais acerca da organização familiar para depois ater-se ao processo sucessório deste tipo de organização, o método utilizado neste trabalho foi o dedutivo, estudo que parte da teoria para chegar a situações particulares.

Já quanto aos objetivos e procedimentos foi utilizada uma pesquisa exploratória bibliográfica (teoria e estudos de casos). O procedimento foi o comparativo, haja vista ter partido da investigação de diversos fatores que constituem e influenciam as organizações familiares, analisando seus aspectos principais visando à busca de um melhor entendimento sobre o tema proposto, usando a teoria e a prática.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As organizações familiares e sua história estão em constante discussão, tendo em vista o papel e a importância desse setor na economia para a produção e a empregabilidade.

O objetivo deste tópico é buscar entender o funcionamento administrativo de algumas organizações familiares, assim como as dificuldades enfrentadas por ocasião da passagem do poder de uma geração para outra.

Dessa forma, foram apresentadas duas organizações que já passaram de geração para geração e obtiveram bons resultados no tocante ao modelo de sucessão e às fases do planejamento sucessório, a saber:

- 1) Grupo Pão de Açúcar;
- 2) Grupo Gerdau.

Para tanto, o procedimento será de resgatar a literatura sobre tais organizações enfocando seus modelos de gestão e, em seguida, analisar a evolução resultante dos processos de sucessão.

4.1 Grupo Pão de Açúcar

4.1.1 Modelo de Gestão

Em termos históricos, muitas organizações encontram-se ligadas a determinadas pessoas que, além de as iniciarem, atuaram também na sua evolução e, conseqüente, na sua consolidação. Uma dessas organizações é o Grupo Pão de Açúcar de seu idealizador Valentim dos Santos Diniz.

Como em geral acontece com a maioria das organizações, o Pão de Açúcar nasceu simples, familiar, com apenas uma loja, um dono e um grande ideal,

elementos essenciais no crescimento da maioria das organizações familiares (DINIZ, 1998).

A história do Grupo sempre esteve muito ligada ao seu idealizador que, ao chegar em São Paulo em 1929, montou uma pequena mercearia. Já em 1952, duas filiais da Doceria Pão de Açúcar surgiram no centro da cidade (DINIZ, 1998).

Do ponto de vista administrativo, o ano de 1956 foi um marco, uma vez que Abílio Diniz, aos 19 anos e ainda freqüentando o curso de Administração da Fundação Getúlio Vargas, passou a trabalhar com seu pai, Valentim dos Santos Diniz. Nessa época, o país chegava aos 50 milhões de habitantes 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.

Depois de anos e outros negócios, foi aumentando a família, com os nascimentos de Alcides em 1943, Arnaldo em 1945, Vera Lúcia em 1947, Sônia Maria em 1952 e Lucília em 1956.

Em 1963 havia 20 supermercados na cidade de São Paulo e os fundadores do Grupo sabiam que era fundamental aumentar o número de lojas. Esta expansão foi acompanhada de um planejamento rigorosamente preparado e 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.

No ano de 1985 foi considerado o auge do Pão de Açúcar em quantidade de lojas, 626 no total. A partir daí, com o processo de diversificação e multiplicação de investimentos, bem como os desafios da passagem do poder do fundador para seus sucessores, o grupo passou por uma grave crise e, conseqüentemente, teve de passar por uma drástica diminuição no número de estabelecimentos e de funcionários (DINIZ, 1998).

4.1.2 A organização e o processo sucessório

Além das dificuldades encontradas no mercado, o grupo passou a enfrentar o processo de sucessão, pois em 1986, Valentim já chegava aos 73 anos de idade. Para o fundador, o ideal era poder fazer uma sucessão o menos conturbada possível, dentro dos padrões previamente estabelecidos: todos os filhos como acionistas da empresa. Valentim na presidência do Conselho de Administração e os filhos homens na direção executiva.

A primeira parte da crise sucessória ocorreu em 1988, com a saída de Alcides, que vendeu suas ações, e a ocupação de cargos executivos por seus três filhos. A segunda parte, encerrada em 1993, envolveu toda a família, 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 organização que o fundador teve de reassumir o comando para evitar o fim de sua obra.

No decorrer do processo de reestruturação, Abílio contou com a colaboração de seus filhos Ana Maria e João Paulo, que já eram diretores do grupo. Os dois participaram, junto com Abílio, das inúmeras reuniões de redefinição do Grupo, tendo atuação decisiva na sua reconstrução.

Porém, ainda com base nos relatos do autor ora em comento, a briga pelo controle acionário ainda não havia acabado. Nova crise eclodiu em 1993, quando o fundador ultimava negociações com os filhos. O processo prolongou-se por cerca de um ano, quando Arnaldo, Vera e Sônia retiraram-se da empresa, vendendo suas ações para Abílio e sua esposa (DINIZ, 1998).

Merece destaque, também, outra mudança estratégica no grupo, que foi a solução antecipada da passagem do poder da segunda para a terceira geração. Como a experiência do próprio Pão de Açúcar demonstrou há cerca de dez anos, as disputas pelo poder podem prejudicar bastante a organização, podendo levá-la à venda ou, até mesmo, à falência.

Procurou-se então, profissionalizar a administração empresarial, solução que geralmente é tomada quando as organizações enfrentam graves crises. É aí que reside, novamente, a diferença estratégica do Pão de Açúcar, cuja decisão é tomada

num momento em que a organização tornou-se novamente a maior empresa do ranking nacional e tem ótimas perspectivas de crescimento (GONCALVES, 2000).

Em 2003, o grupo deixou de ser comandado por Abílio Diniz, para ser administrado por um executivo profissional, de fora da família. Na escolha de tal executivo pesou a opinião do americano John Davies, que vinha trabalhando com Abílio desde 2001, no intuito de identificar o perfil do sucessor.

Quando foram definidos todos os requisitos: formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados, ficou claro que essa pessoa só poderia ser o Augusto Cruz, que se formou em economia pela Universidade de São Paulo (fez doutorado pelo Insead, na França) e por sete anos trabalhou na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

Sob a nova administração, ocorreram as seguintes mudanças na gestão administrativa do Pão de Açúcar: os acionistas controladores (família Diniz) foram afastados das funções executivas; começaram 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 participaram desses comitês; Abílio assumiu a presidência do conselho de administração no lugar do pai, Valentim dos Santos Diniz, que foi nomeado presidente honorário (CORREA, 2003).

4. 2 Grupo Gerdau

4.2.1 Modelo de Gestão

O Grupo Gerdau nasceu da visão empresarial e da capacidade de trabalho de Johann Heinrich Kaspar Gerdau, ou, João Gerdau, emigrante alemão que saiu do Porto de Hamburgo rumo ao Rio Grande do Sul no ano de 1869.

Movido pelo seu espírito empreendedor, chega ao porto de Rio Grande e, com apenas 20 anos de idade, instala-se na Colônia de Santo Ângelo (atual cidade de Agudo), investe no comércio, transporte e loteamento de terras. Transfere-se

para a cidade de Cachoeira do Sul em 1884, onde funda uma importante Casa Comercial.

Sempre buscando novas oportunidades, João Gerdau muda-se com sua esposa e o filho Hugo para Porto Alegre e lança-se no ramo industrial adquirindo uma Fábrica.

A entrada de Curt Johannpeter na família Gerdau é o marco de um novo e audacioso caminho para os negócios da empresa. Nascido na Alemanha em 1899, Curt Johannpeter fez carreira na área financeira. Em 1922, ingressou no Banco Alemão Transatlântico, subsidiário do Deutsch Bank. Em 1930, passou a ocupar o cargo de inspetor para as filiais em Portugal, Espanha e países da América Latina. Neste mesmo ano, em viagem ao Brasil foi apresentado à jovem Helda Gerdau com quem se casou, tendo quatro filhos, Germano, Klaus, Jorge e Frederico.

Em 1946, Seu Curt (como era chamado) assume a direção da Gerdau e comanda uma fase decisiva de expansão dos negócios. Dois anos após a sua entrada, o grupo inicia sua bem sucedida trajetória na siderurgia.

O Seu Curt sempre foi um grande exemplo de competência social, que é a capacidade de desenvolver, concretamente, no dia-a-dia, um ambiente de trabalho baseado na parceria, na abertura do diálogo, na cordialidade, sem perder o sentido profissional.

O talento para os negócios do Seu Curt aliado a tradição empreendedora da família Gerdau foram os ingredientes para a busca incessante da satisfação dos clientes e, como decorrência, do sucesso dos negócios da empresa. (GERDAU, 2007)

4.2.2. A organização e o processo sucessório

O grupo siderúrgico Gerdau, um dos maiores conglomerados familiares do País, com vendas de R\$ 2,5 bilhões, já definiu as regras para seu processo sucessório.

Para evitar brigas entre os 17 herdeiros da terceira geração, cada uma das famílias teve direito a um voto nas decisões futuras do conselho da empresa.

Para discutir a sucessão, pais e filhos se reuniram pelo menos duas vezes por ano, e os herdeiros se encontram outras duas vezes sozinhos para tratar do tema e debater sobre o estilo de administração a ser adotado e estabelecer os objetivos e estratégias do processo sucessório.

"O grupo cresceu e ganhou uma complexidade tão grande que é preciso estar atento à sucessão", diz o vice-presidente Frederico, o mais novo dos quatro filhos de curt — o patriarca já falecido, que imigrou da Alemanha na primeira metade do século para comandar o Banco Alemão Interatlântico (EXAME, 2007).

Em 2006, o então presidente Jorge Gerdau passou então pelo grande dilema que já vinha sendo discutido entre os familiares, a escolha do novo presidente da empresa, que estava entre o sobrinho Cláudio Gerdau e o filho André Gerdau. O planejamento foi longo e os dois estavam bem preparados para assumir o cargo. Então, no fim de 2006, foi escolhido como presidente da Gerdau, André Gerdau, que sucede seu pai no comando da organização. Seu primo Cláudio ficou como diretor geral de Operações da empresa (UOL, 2007).

5 ANALISE DOS RESULTADOS

Os casos relatados no capítulo anterior demonstram dois tipos de processo sucessório de organizações familiares, um com sucessão profissional e o outro com sucessão familiar. As duas empresas passaram por fases muito parecidas e procuraram agir de acordo com as características de cada empresa. Os dois casos apresentam ligações com a teoria apresentada neste trabalho.

No primeiro caso (grupo Pão de Açúcar), ficou clara a preocupação de seus fundadores em conduzir o processo de sucessão sob o ponto de vista de que o Grupo necessitava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento, e que este o fez por meio dos dois processos sucessórios estudados: em um primeiro instante, pela sucessão familiar, de pai para os filhos, e, após alguns anos, pelo processo de sucessão profissional, mediante a escolha de um executivo para o comando da empresa.

O grupo passou pelas etapas normais de uma empresa familiar, tais como disputas internas de membros da família, mas o próprio fundador conseguiu reverter o quadro para o processo de sucessão eficaz.

Dessa forma, a entrega do comando da geração seguinte a um profissional externo à família demonstra que prevaleceu o desejo de continuidade e expansão dos negócios. Além disso, o processo foi facilitado devido às vantagens deste tipo de sucessão e pelo gestor da organização seguir as etapas de um planejamento, tais como: estabelecer o perfil do sucessor, viabilizar a transição com o fundador vivo e escolher o executivo que melhor se adaptava a organização (OLIVEIRA, 1999).

Portanto, deve-se julgar positivo o processo sucessório dessa organização, pois os gestores escolheram as pessoas que, na suas avaliações, têm perfil e identificação com o negócio, independente de pertencer à família ou não, pois de um profissional é requerido um conhecimento amplo de sua área de trabalho, além, é claro, de muita eficácia. Por esse e por outros aspectos, o processo de sucessão profissional pode ser considerado um modelo de sucessão mais eficaz.

Já o segundo caso (grupo Gerdau), verificou-se que este já passou por um processo sucessório familiar da primeira geração para segunda geração e recentemente para terceira geração. Para esse último processo foi feito um planejamento muito rigoroso. Primeiramente se estabeleceu os direitos de cada integrante da segunda e terceira gerações, fator que diminui as possibilidades de desavenças internas.

Outro ponto positivo a ser ressaltado na sucessão do grupo Gerdau é a frequência de reuniões que foram realizadas para discutir a sucessão e debater sobre o estilo de administração a ser adotado no processo sucessório. Fatores estes que, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados com o perfil do executivo sucessor, fez com que o processo sucessório tivesse ótimas chances de ser bem sucedido.

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. Porém, é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações que faz a diferença.

Pois quando o executivo familiar estabelece regras e padrões, fazendo previamente, o planejamento e controle da sucessão, ele cria um modelo que deverá ser rigorosamente seguido. Esse modelo irá delinear o tipo de sucessão, os pré-requisitos necessários, bem como o momento correto da passagem do comando.

As etapas que constituem o planejamento do processo sucessório foram obedecidas pelas organizações estudadas. Estas etapas foram seguidas levando em conta as características pertinentes a uma organização essencialmente familiar.

Esse processo exige empenho tanto do substituto como do substituído, pois mobiliza sentimentos e relações fortes, tais como insegurança e despreparo diante as novas responsabilidades no sucessor ou de perda de poder e de espaço no sucedido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou a realização de uma avaliação do processo sucessório nas organizações de gestão familiar. Para tanto, abordou-se aspectos como características dos sucedidos e sucessores, itens facilitadores e entraves à sucessão, critérios usados pelos fundadores na escolha dos sucessores e a existência de planejamento nesse processo.

Verificou-se que no processo sucessório, há uma grande similaridade entre as organizações familiares, independentemente de sua localização original. Há, no entanto, um enorme caminho a ser trilhado no que concerne ao planejamento desse processo.

O despreparo em alguns casos, tanto do sucessor como do sucedido em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o problema principal. A continuidade da organização familiar mostra-se ameaçada quase sempre por um sucessor despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão.

Assim, a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom programa de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem será o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando de uma organização. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Aos demais herdeiros sugerem-se conceder-lhes liberdade e meios de seguirem seus dons profissionais, de maneira a não interferirem nos rumos do empreendimento familiar e tampouco terem de ser “acomodados” na organização, por força de suas posições hereditárias.

No tocante aos fundadores – ou, naquelas organizações mais antigas, seus sucessores –, observou-se a dificuldade destes em definir um sucessor, ao mesmo tempo em que enfrentam o conflito pessoal da aposentadoria, dificultando assim a passagem do bastão.

O dilema da indicação do sucessor é um dos pontos mais críticos da organização familiar. Verificou-se que a grande tendência parece ser a profissionalização da empresa, restringindo os membros da família a Conselhos, com poder observador e de policiamento dos desempenhos.

REFERÊNCIAS

CORREA, Cristiane. **O menino da Zona Leste**. Quem é Augusto Cruz, que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar. Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 15 de janeiro de 2003.

DINIZ, Valentim dos Santos. **Meu Pão com Açúcar**. São Paulo: GrpahBox Caran, 1998.

EXAME, Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0863/gestão>> Acesso em: 02 mai 2007.

GERDAU, Disponível em <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em: 30 abr 2007.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2º. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Ives Gandra da Silva MENEZES, Paulo Lucena e BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras**. 1º. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. São Paulo: Atlas, 3º ed., 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como Fazer**. Rio de Janeiro: Impetus, 2º ed., 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULESCU, Doina, OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu Petra. **Normas para apresentação do relatório final do estágio profissional curricular supervisionado – EPCS**. Colaboração de Adir Jaime Muniz de Oliveira. Brasília: UniCEUB, 2002.

UOL, Disponível em <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2006/11/21>> Acesso em: 02 mai 2007.