



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

## **NEGÓCIOS EM FAMÍLIA**

**ANISIA PATRICIA GOMES DE SANTANA  
MATRÍCULA Nº 2025105/9**

**Brasília/DF, Junho de 2005**

**ANISIA PATRICIA GOMES DE SANTANA**

## **NEGÓCIOS EM FAMÍLIA**

**Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do  
curso de bacharelado de  
Administração do Uniceub -  
Centro Universitário de Brasília**

**Prof. orientador: Homero Reis**

**Brasília/DF, Junho de 2005**



**Uniceub**  
Centro Universitário de Brasília  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. COORDENADOR(A) DO CURSO Prof.:	
2. SUPERVISOR(A) DE MONOGRAFIA ACADÊMICA Prof.:	
3. PROFESSOR (A) ORIENTADOR(A) Prof.: HOMERO REIS	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

**Brasília/DF, junho 2005**

“Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia a empresa familiar. Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?”

William O’Hara

“Os fundadores são mortais. O que é possível perpetuar são as obras e seus valores”.

Renato Bernhoeft.

A Deus,  
Pois sem a sua vontade não teria concretizado esta pesquisa e sonho.

Aos meus Pais,  
A quem tanto devo e estimo, e a quem tão pouco pude até agora retribuir.

Ao meu Amor,  
Que sempre me apoiou e incentivou nos momentos em que mais precisei.

A Deus por ter permitido o êxito deste trabalho e por tê-lo abençoado em todos os momentos.

Aos meus pais, Cleber e Arlete, os quais são modelo de honestidade, garra e amor ao conhecimento, contribuindo sempre de forma imprescindível para minha formação acadêmica.

Às minhas irmãs, Ana Gleide e Andréa, ao meu amor Arthur, os quais me incentivaram e ajudaram de maneira extraordinária para que eu alcançasse mais esta vitória.

Ao professor Orientador Homero Reis, que sou particularmente grata, pela dedicação e paciência na orientação não somente deste estudo, mas para um caminho acadêmico.

## LISTA DE ABREVIATURAS

Art. = artigo

BA = Bahia

*Et. al* = colaboradores

N<sup>o</sup> = número

M<sup>2</sup> = metros quadrados

SC = Santa Catarina

## **LISTA DE SIGLAS**

CBD = Companhia Brasileira de Desenvolvimento

EE = Entrada na empresa

FGV = Fundação Getúlio Vargas

JFE = Jovem família empresária

RH = Recursos Humanos

S/A = Sociedade anônima

TC = Trabalho em conjunto

UEN = Unidade Estratégica de Negócio

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de três círculos da Empresa Familiar.....	14
<b>Figura 2</b> – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	15
<b>Figura 3</b> – Idade da Empresa .....	29
<b>Figura 4</b> – Esquema da governança na Empresa Familiar .....	43
<b>Figura 5</b> – Interação entre empresa e família .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Complexidade da Empresa.....	31
--	----

## LISTA DE QUADROS

Tabela 1 – Interações Sistêmicas nas Empresas Familiares .....	44
Tabela 2 – Princípio da administração de conflitos .....	49

## RESUMO

Essa monografia tem como objetivo o estudo do modelo de Empresa Familiar sob o aspecto da sucessão, profissionalização e conflitos entre familiares neste tipo de empresa, além de abordar temas como a importância do Conselho de Administração e as características de algumas empresas de sucesso no mercado brasileiro que conseguiram chegar à terceira geração. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo histórico das Empresas Familiares, quais sejam: Grupo Odebrecht e Pão-de-Açúcar com enfoque em como as empresas enfrentaram a administração de conflitos, o planejamento sucessório e a profissionalização. Constatou-se que, para o sucesso das empresas estudadas são realizadas ações com o escopo precípua de planejar antecipadamente o processo sucessório, visando criar estratégias para o sucesso da transição de gerações, contribuindo para viabilizar a continuidade do empreendimento e o sobrenome da família. Além do sucesso da empresa estar relacionado com os processos de sucessão, profissionalização e resolução dos conflitos não há uma solução geral para todas as empresas familiares, o que há são etapas as quais devem ser superadas com estruturação, planejamento e abertura para todos os membros da família. Essa pesquisa permitiu perceber que é característica do homem estar em constantes conflitos, os quais podem ser para disputa de poder como foi visto nos exemplos estudados. Observou-se, também, nas empresas familiares que muitas acabam desaparecendo no momento em que se inicia a sucessão, porque não existiu um planejamento adequado. Por meio dessas evidências espera-se ampliar o nível de conhecimento sobre esse tipo de organização, construindo uma base consistente sobre o tema.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1.1. Justificativa.....</b>	<b>03</b>
<b>1.2.Tema.....</b>	<b>05</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>05</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	05
1.3.2 Objetivos Específicos.....	05
<b>1.4. Problematização.....</b>	<b>05</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>08</b>
<b>2.1. Metodologia.....</b>	<b>08</b>
2.1.1. Métodos de pesquisa segundo os objetivos.....	08
2.1.2. Métodos de pesquisa segundo os procedimentos de coletar dados.....	08
2.1.3. Métodos de pesquisa segundo as fontes de informação.....	08
2.1.4. Métodos de abordagem.....	09
2.1.5. Métodos de procedimentos.....	09
2.1.6. Métodos de pesquisa.....	09
2.1.7. Universo.....	09
2.1.8. Amostra.....	09
<b>2.2. Embasamento Teórico .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 O que é uma empresa familiar.....	10
2.2.2 Origem da empresa familiar.....	20
2.2.3 Administração da empresa familiar.....	22
2.2.4 A profissionalização.....	32

2.2.5 A sucessão.....	34
2.2.6 Conflitos na empresa familiar.....	41
<b>3. ESTUDOS REALIZADOS COM AS EMPRESAS .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Pão de Açúcar .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Odebrecht .....</b>	<b>58</b>
<b>4. DISCUSSÃO DA TEORIA.....</b>	<b>61</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>74</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Anos mais tarde, houve o crescimento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigrantes, tais como o italiano e o alemão. Não se pode esquecer, porém, dos empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram empresas de sucesso.

No momento atual, as empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil. Entretanto, Lanberg *et. al.* (1996:13) consideram que 70% das empresas familiares encerram suas atividades e uma das causas seriam as brigas de sucessão, fato que será estudado nesta monografia.

Encontram-se no rol das empresas familiares não só pequenos estabelecimentos, mas também grandes impérios brasileiros, cuja eficácia e competitividade possibilitam ou possibilitaram destaque na economia nacional e até internacional.

“Pai rico, filho nobre, neto pobre” (PEREIRA, 2005), é um provérbio popular relacionado com as empresas familiares, o qual revela que essas empresas não sobrevivem até sua terceira geração, no entanto é possível quebrar essa máxima apresentando exemplos de empresas familiares que sobreviveram à terceira geração e que são consideradas empresas de grande porte, com representatividade nacional. O caso da presente pesquisa científica é estudar duas das empresas familiares que obtiveram sucesso. Os objetos de estudo desse trabalho são: o Grupo Pão de Açúcar, fundado em 1948, com sede em São Paulo (SP) e o Grupo Odebrecht, cuja sede está situada em Salvador (BA), fundado em 1944.

Atualmente, século XXI, alguns grupos brasileiros de controle familiar estão passando por um processo de transição de poder de maneira ordenada. Isso mostra que a empresa familiar consegue sobreviver, quando possui maturidade e equilíbrio para enfrentar problemas característicos desse tipo de organização. Entre outros grupos podemos citar o Itaú, a Rede Globo e as Casas Bahia, que estão trocando de

comando após um treinamento adequado e pronto para enfrentar os desafios desse século.

Habitualmente as empresas são classificadas em pequenas, médias e grandes. Recentemente, passou-se a admitir uma quarta categoria, a das microempresas. Os critérios para identificação dessa classificação, geralmente, são o faturamento, a receita líquida, o patrimônio, o número de funcionários e o lucro. Na presente monografia foram estudados os problemas das empresas do tipo grande que estão presentes em praticamente todos os setores: bancos e seguradoras, indústrias de petróleo e derivados, petroquímicas, siderurgias, setor de alimentos, comércio atacadista, supermercados, empresas de transporte GONÇALVES (2000:122).

A monografia apresenta a seguinte estrutura: introdução que é formulada por uma apresentação do tema investigado, fazendo uma exposição dos objetivos e do problema; o desenvolvimento que descreve brevemente os métodos de pesquisa, além de embasar os conceitos necessários à condução desta monografia, enfocando as principais evidências relatadas na literatura; conceitua-se empresa familiar e discorre-se acerca da evolução histórica do estudo desse tipo de organização, além de desenvolver sobre a administração da empresa familiar, da profissionalização e de sua sucessão. Em seguida, são embasados os aspectos principais da monografia, que envolvem o estudo do Grupo Pão de Açúcar e do Grupo Odebrecht, dando uma visão geral de suas histórias, abordando os assuntos pertinentes como sucessão, profissionalização, conflitos e o Conselho de Administração. Logo após, abordou-se a discussão da teoria consistindo em uma análise do embasamento teórico. E por fim, a conclusão que confronta as experiências objetivas das empresas estudadas com o embasamento teórico relatado, fazendo uma síntese das análises obtidas e as recomendações e sugestões que sugerem a adoção de posturas para auxiliar na gestão da empresa familiar.

## 1.1 Justificativa

A presente monografia possui importância no atual cenário das empresas brasileiras, visto que parte delas se enquadra na situação de ser uma empresa familiar, de estar em processo de profissionalização ou de ter sido uma empresa familiar. A empresa moderna nasceu, historicamente, como negócio familiar e por muito tempo famílias cederam seus nomes às empresas, tornando-se depois mundialmente famosas. Conceitua-se empresa moderna como: “uma entidade econômica baseada na capital de risco dos sócios, assumindo uma forma jurídica determinada, e que aloca recursos humanos e materiais com o objetivo de, pela exploração constante de um mercado, por meio da venda de produtos e serviços, remunerar adequadamente esse capital, pela geração de lucros” (GONÇALVES, 2000: 61). A investigação científica dos aspectos inerentes às empresas familiares é recente, apesar da sua atestada importância econômica e crescente abrangência.

A empresa familiar nacional gera empregos, possui flexibilidade para rápidas mudanças e agilidade para imediata adaptação tecnológica, faz com que o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passem pela sua profissionalização. Ao se falar em profissionalização da empresa familiar, considera-se que não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais, significa conscientizar os que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade do seu negócio está fundamentalmente apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração.

Desse modo, a monografia vem a contribuir para a gestão da empresa familiar mostrando que administrar, conviver com uma situação de incerteza, característica do ambiente brasileiro, e conviver com questões emocionais e afetivas que, não resolvidas, poderão comprometer o futuro dos negócios.

Quando se fala no surgimento das empresas, inclusive grandes corporações contemporâneas, percebe-se que a grande maioria nasceu e se desenvolveu como empresa familiar. Essa observação está ligada ao fato de que é natural o envolvimento familiar, seja por laços emocionais, de confiança, fidelidade ou fraternidade; bem como por preservação de valores e tradição, seja por herança ou contingências legais e mesmo pelo instinto de preservar o retorno da criatividade,

dos investimentos, tanto concretos, como intangíveis e das buscas de um pioneiro. A análise e o estudo das implicações e complicações que permeiam as empresas familiares é relevante, uma vez que implica na mudança de mentalidade e no deslocamento da visão micro, ligada a rotina e ao presente, para a visão macro, focada no resultado e no futuro da empresa.

A empresa familiar é a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais. Uma das principais características da empresa familiar é o desejo de seu fundador e sucessores de que a sua propriedade e gestão se mantenham em mãos da família.

Os estreitos vínculos existentes entre família, propriedade e a gestão do negócio faz ser complexa a empresa familiar, o que torna difícil administrar as relações familiares juntamente com as econômicas. Dessa forma, o estudo contribui para facilitar o entendimento dos problemas existentes neste tipo de empresa.

Nas economias capitalistas a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto e irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças. Verdade é que muitas delas são pequenas propriedades que não irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. O papel aqui é apresentar formas de compreensão dos problemas existentes na empresa.

Essa pesquisa também busca contribuir para o sucesso e a excelência das empresas familiares mostrando que elas, além de ter uma grande proporção no conjunto das empresas, na geração de empregos e em tantos outros aspectos já mencionados, também, são como uma referência para a gestão quando conseguem praticar uma administração profissional.

É justamente no sentido de contribuir para o amadurecimento da área que se desenvolve este esforço de pesquisa, enfocando as problemáticas existentes no assunto, tais como profissionalização, sucessão e conflitos familiares. Além de estudar o Conselho Administrativo dando enfoque na sua importância para a empresa familiar.

## **1.2 Tema**

Empresa Familiar

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar a administração da empresa familiar brasileira

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Conhecer problemas característicos da empresa familiar, tais como: sucessão; profissionalização; conflitos existentes entre dirigentes e familiares.

Explorar características as quais fazem as empresas familiares transcenderem à terceira geração.

Analisar as funções do Conselho Administrativo e dizer as razões de sua importância ou não para a empresa familiar.

## **1.4 Problematização**

Apesar de grande parte dessas empresas estar sujeita às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital. As empresas familiares brasileiras encontram dificuldades para se manterem vivas no mercado, principalmente, hoje, em que os tempos são de abertura comercial ocasionando grande competição entre as empresas.

Além dos fatores de mercado, existem outras causas para o desaparecimento das empresas familiares. Há deficiências na estrutura de capital e despreparo dos dirigentes para a gestão, incluindo-se aspectos como ausência de liderança capaz de dar sentido e mobilizar a organização. Os aspectos emocionais e as questões afetivas que envolvem o relacionamento entre as pessoas de uma família acabam por contribuir para as dificuldades de comunicação gerando conflitos dentro da empresa familiar.

LODI afirma que um dos conflitos mais presentes que infestam as empresas familiares é a fase da sucessão, que em suas palavras: “é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás” (1978:3). Segundo GARCIA (2001:203) a principal causa de fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações da empresa é o falta de um planejamento do processo. Há, ainda, um desconhecimento a respeito de como encaminhar as questões sobre esse assunto, continua o autor, pois as experiências bem-sucedidas e a literatura para auxiliar são escassas.

A empresa familiar é conhecida como um ambiente conturbado, porque existe a necessidade de administrar um patrimônio, conduzir a gestão de um negócio, viabilizar a empresa, além de sustentar o convívio entre pessoas com histórias de afetos e desafetos, tentando preservar esses laços e ao mesmo tempo essas pessoas têm interesses próprios, particulares os quais nem sempre são convergentes ou conciliáveis em relação ao patrimônio e ao negócio da empresa familiar. Existe, por conseguinte, na empresa familiar a dificuldade de entendimento entre os familiares, tendo como origem relações pessoais e familiares conturbadas.

Segundo LODI: “não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações” (1978:3). Os conflitos de idéias e opiniões são positivos quando se busca o enriquecimento do processo decisório com interpretações individuais e propostas de alternativas antes da fase de execução. Por outro lado, quando esses conflitos passam a ser de caráter pessoal, por exemplo, na luta pelo poder, obtém-se um desequilíbrio na organização.

Nessa monografia foi analisado se as causas que interferem nos negócios da empresa e geram instabilidade, seriam: a falta de planejamento no processo sucessório; a falta de conhecimento da necessidade de maior profissionalização e a falta de ambiente racional e sem conflitos causados pela pressão familiar.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia**

Para a elaboração da presente monografia foram utilizados instrumentos com a finalidade de auxiliar o alcance dos objetivos propostos, quais sejam:

#### **2.1.1 Métodos de pesquisa segundo os objetivos**

A metodologia a ser utilizada segundo os objetivos foi baseada em um estudo exploratório, pois se almejou gerar maior contato em relação à empresa familiar, juntamente com seus principais problemas, através de materiais, os quais conseguissem dar informações sobre a importância do tema.

#### **2.1.2 Métodos de pesquisa segundo os procedimentos de coleta de dados**

Foi utilizado como método para juntar as informações essenciais à elaboração do raciocínio, o procedimento de coleta de dados tal qual: a pesquisa bibliográfica (livros, artigos, páginas da web).

#### **2.1.3 Métodos de pesquisa segundo as fontes de informações**

A pesquisa segundo as fontes de informações foi realizada através de pesquisa em bibliografias, com dados já organizados e analisados, ou seja, pesquisa secundária. Como também, realizaram-se estudos de casos com as empresas: Grupo Pão de Açúcar e o Grupo Odebrecht.

#### **2.1.4 Métodos de abordagem**

O método escolhido para investigar o tema foi o método dedutivo, pois se partiu de uma teoria geral para explicar os fatos particulares acontecidos nas empresas citadas.

#### **2.1.5 Métodos de procedimentos**

Os métodos de procedimentos desenvolvidos para obter as informações necessárias foram: o método histórico o qual consiste na investigação, nesta pesquisa, dos comportamentos das empresas familiares que obtiveram sucesso para verificar a sua influência nas empresas atuais; e no método comparativo que procura as diferenças e semelhanças dessas empresas, visando explicar as similaridades.

#### **2.1.6 Técnicas de pesquisa**

As técnicas de pesquisa nesta monografia foram histórias das empresas familiares Grupo Pão de Açúcar e Grupo Odebrecht e bibliografias a respeito.

#### **2.1.7 Universo**

Essa monografia não possui universo, uma vez que não foi pesquisado uma população-alvo e sim a experiência das empresas citadas, expressas na bibliografia consultada.

#### **2.1.8 Amostra**

Dessa forma, não houve amostra, pois não existindo população não existe subconjunto finito.

## 2.2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.2.1 O que é uma Empresa Familiar

Segundo BERNHOEFT (1989:35) uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Entretanto, apenas esse conceito, segundo o autor, não era suficiente para caracterizar o que vem a ser uma empresa familiar. Dessarte, descobriu-se que uma das conceituações refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa. E para ajudar em seu trabalho Bernhoeft analisou a classificação de Robert G. Donnelly, a qual dizia que, “uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada como uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família” (BERNHOEFT, 1989:36). A empresa familiar brasileira possui como uma de suas características a forte valorização da confiança mútua. O aspecto familiar está mais relacionado com a forma com que a empresa é administrada do que apenas ao aspecto do seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Para BORNHOLDT (2005: 33) a empresa familiar é um tipo de organização especial, porque nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo que se, ainda, não passou, passará pelo processo, chamado, pelo autor, de transgeracional (de gerações) e pelo processo sucessório. É, também, de caráter específico porque concilia trabalho com amor. Assim seu conceito de empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos. De acordo com Bornholdt, considera-se empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a serem citados aqui, encontram-se identificados numa organização ou grupo de empresa, são eles: o controle acionário por família e/ou por herdeiros; determinação da sucessão do poder por laços familiares; parentes que se encontram em cargos estratégicos, como diretoria ou no conselho de administração; crenças e valores da organização os quais se igualam aos da família; as ações dos membros das famílias espalham-se pela organização,

não importando se nelas atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações.

A empresa familiar, segundo GONÇALVES (2000:94), tem as mesmas características e os objetivos de todas as empresas e o seu caráter específico é respondido e justificado, através de algumas condições intrínsecas citadas pelo autor:

1. A empresa familiar é a propriedade de uma família e caso haja sócios minoritários, que não sejam membros da família, não deverá haver restrição aos poderes legais reconhecidos aos controlados, entendido como poder de gestão, definição dos objetivos, planejamento estratégico, elaboração de diretrizes e políticas gerais. E será competência da família decidir a gestão;
2. Essa empresa é administrada pela família, que terá pelo menos um de seus membros na presidência, responsável pela administração operacional, que para o autor significa o conjunto de planos, projetos e ações.

OLIVEIRA (1999:25) diz que a empresa é caracterizada, essencialmente, pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, afirma também que a estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva uma série de interações específicas da família, tornando-a diferente das demais empresas.

De modo geral, observa-se que os conceitos e idéias dos autores têm seu escopo precípua na necessidade da presença da família em mais de uma geração, para que seja definida como empresa familiar. LODI (1998:6) afirma que a empresa familiar é aquela que a 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. GARCIA (2001: 8 e 9) acrescenta que a empresa familiar é idéia de propriedade, isto é, é o que permite a decisão da família frente aos destinos do negócio. Mesmo que novas gerações não trabalhem na empresa, a

influência é feita pelos próprios objetivos do dono. Dessa forma, a definição da empresa familiar não é apenas constituída da propriedade de uma empresa, é, também, necessário que haja uma estrutura gerencial cuja maioria dos cargos principais sejam preenchidos por membros da família proprietária. Além disso, os conceitos estão relacionados aos aspectos de participação acionária, garantia de posições estratégicas ou aos efeitos de atos de reputação da empresa.

A empresa familiar brasileira encontra-se no cenário econômico da era da globalização, integrado por empresas multinacionais e transnacionais, as quais operam mundialmente. Diante da rápida e abrupta abertura econômica do país, o capitalismo brasileiro tem sido exigido por um dinamismo sem precedentes. Nesse contexto, a empresa aqui discutida, segundo GARCIA (2001:13), pode ser vista de diversos ângulos e na sua visão mais empresarial é uma empresa que estará competindo com todas as outras. Externamente, para o autor, o que faz a diferença não é o dono e sim a competência da organização e internamente a diferença se consubstancia com a interação entre o empreendedor e a família com a finalidade de crescimento do negócio.

A desqualificação da empresa familiar é presente, exaltando a organização baseada na especialização dos técnicos e dos executivos profissionais. As idéias mais atuais reconhecem a burocratização das grandes corporações, a falta de flexibilidade e criatividade e estão estudando novas soluções dando importância às competências e ao “patrimônio cultural”, que serão valorizados no mundo empresarial. Conseqüentemente a empresa familiar poderá ser mais compreendida e reconhecida.

Nos anos 60 e 70, esse tipo de empresa era informal e destinado a acabar logo. Na época o que importava era formar administradores para as empresas profissionalizadas, estatais ou multinacionais. Não havia receptividade para o estudo da empresa de origem familiar, alguns dirigentes e membros da “*intelligentzia*” universitária consideravam o tema irrelevante e sem futuro na pesquisa acadêmica. Em 1974 foi realizado em um salão da Hípica Paulista o primeiro seminário sobre

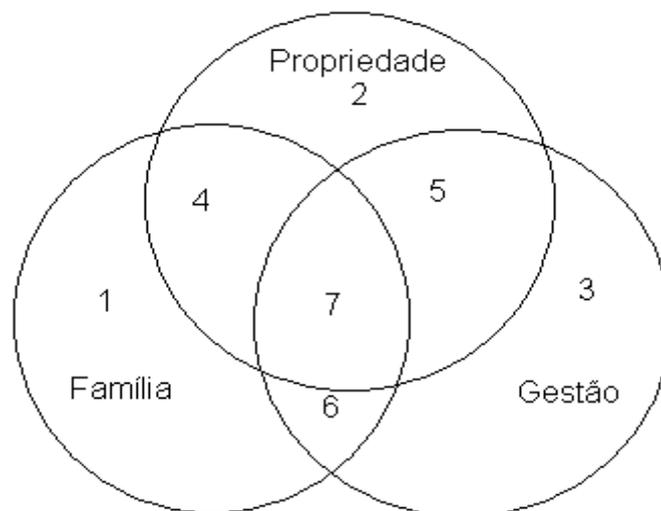
empresa familiar, patrocinado pela Abriltec, que deu início a jornada. Entre 1979 e 1983 a concordata do Grupo Matarazzo, grupo industrial famoso por ter sido importante no contexto do início do século XX, que era o maior grupo industrial do Brasil, mas que hoje não existe mais, iniciou um longo e penoso ciclo de crises. Com efeito, surgiram dezenas de consultores e de seminários sobre o assunto. Hoje, centenas de artigos e de trabalhos acadêmicos são publicados todos os anos, por ser um assunto vivo e presente no mercado profissional.

Um levantamento realizado pelo consultor Renato Bernhoeft relatou que noventa e cinco por cento das trezentas maiores empresas constantes na relação do Balanço Anual da Gazeta Mercantil eram controladas por famílias (GARCIA, 2001: 13). Estima-se que o número de empresas familiares gira em torno desse percentual. São empresas pequenas, médias e grandes, atuando em todos os setores de negócios, contribuindo com mais de cinquenta por cento do produto interno bruto do Brasil e que respondem por mais de três quartos dos empregos nacionais (GARCIA, 2001:14).

O controle dessas empresas na grande maioria está sob a primeira e segunda geração, algumas chegaram até a terceira e raras são as que atingiram a quarta e quinta gerações. Seguindo esse pressuposto, a empresa familiar tem potencial e por muito tempo será a forma primeira das pessoas empreenderem, gerando oportunidades, contribuindo para o desenvolvimento do país, transformando homens e mulheres que tenham vontade de fazer algo relevante e significativo, com disposição para assumir riscos. Existem, no Brasil e no mundo, empresas que assim que souberem separar família, propriedade e empresa estarão dando passos para superar as dificuldades dessa dinâmica. Esse trabalho facilita a compreensão das organizações, entendendo o significado da empresa para a família e transmitindo às novas gerações a importância de uma boa gestão familiar.

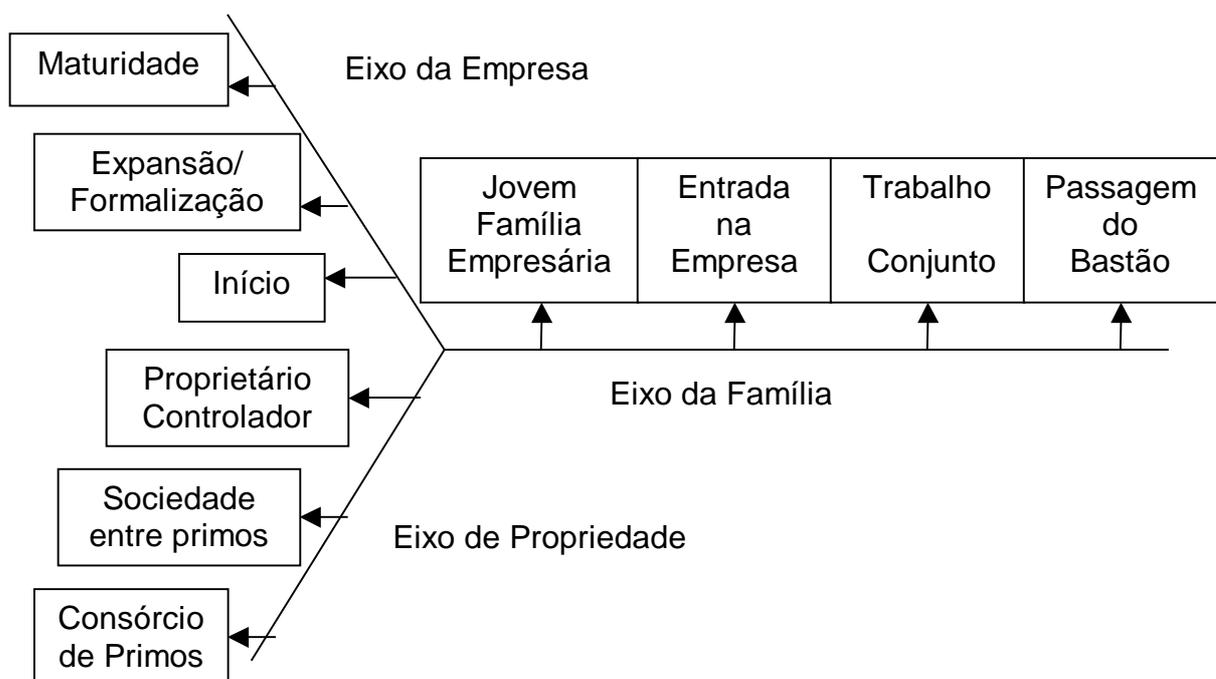
As empresas familiares se diferem em algumas características, dentre as quais: cultura familiar, segmento de atuação, porte e região. Essas características tendem a se reproduzirem no sistema empresarial e societário, representado pela

tridimensionalidade dos sistemas familiar, societário e empresarial. A cada geração essa tridimensionalidade vai se tornando mais complexa, como será descrito logo abaixo. GERSICK *et.al* (1997:6) descrevem um modelo para a empresa familiar como um sistema de três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. É um modelo o qual permite mostrar como o papel organizacional é influenciado pelas posições que as pessoas ocupam nos subsistemas definidos. Todos os membros da empresa familiar podem ser colocados em um dos setores formados pela interação das três dimensões. Os autores citam o exemplo dos proprietários (sócios e acionistas) que estão sozinhos no círculo superior e todos os funcionários, no círculo inferior direito. A pessoa com somente uma conexão com a empresa pertencerá a um dos setores externos – 1,2 ou 3, já as pessoas com mais de uma conexão estarão em um dos setores superpostos, ou seja, encontrar-se-ão dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um membro da família que é proprietário, mas não é funcionário, estará no setor 4 e um outro proprietário que trabalha na empresa mas não é da família estará no setor 5. Finalmente, um membro da família que também é proprietário e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos.



**Figura 1** – O modelo de três círculos da Empresa Familiar  
(GERSICK *et. al.* , 1997:6)

Segundo os autores: “é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares”. Esse modelo permite compreender toda a dinâmica da empresa familiar e para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/ empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Isto porque a passagem do tempo envolve mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (GERSICK *et. al.* , 1997:16). Para fazer uma análise mais profunda do que acontece em cada um dos três círculos ao longo do tempo, os autores construíram um modelo de desenvolvimento chamado de Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, conforme figura 2:



**Figura 2 - O modelo Tridimensional de Desenvolvimento**  
(GERSICK *et. al.* , 1997:18)

De acordo com a figura e com as explicações dos autores a empresa evolui até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento familiar e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. Porém o modelo não explica a situação de todas as empresas familiares, uma vez

que, não necessariamente elas possuem as etapas e a mesma ordem sugeridas pelo modelo. Este procura compreender o que acontece com a maioria dessas empresas. As variações, de acordo com seu estágio de desenvolvimento, são encaixadas ao longo do modelo. O tempo se encarrega de provocar as transformações ao longo dos três eixos.

A primeira dimensão relata o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo e expõe a idéia de que a maior parte das empresas começa com um único proprietário. Depois, as empresas passam, com o tempo, pela Sociedade entre Irmão até o Consórcio de Primos. Isso não quer dizer que todas as empresas seguem a mesma linha, há aquelas que são fundadas e possuídas por combinações de mais de uma geração da família e podem passar de uma combinação para qualquer outra.

A segunda dimensão do modelo representa o desenvolvimento da família ao longo do tempo. Esta dimensão compreende o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família através dos aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmão adultos, cunhados e sogras, padrões de comunicação e papéis familiares (GERSICK *et. al.* , 1997:20). Diante de um estudo realizado com histórias de vida de algumas famílias proprietárias de empresas, os autores do livro “Geração para Geração”, constataram que as famílias podem ser divididas em quatro estágios, definidos pelas idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa, quais sejam: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

O estágio da Jovem Família Empresária (JFE) capta os estágios iniciais de constituição da família e a viabilização dos negócios. As preocupações vinculadas à fase são a estabilização da relação conjugal entre o casal fundador, a criação dos filhos e uma série de outros eventos de afirmação dessa parceria. O segundo estágio no eixo da família é o instante denominado de Entrada na Empresa (EE). Caracteriza-se pela entrada dos filhos na vida produtiva, em que se discute a opção da entrada no negócio da família ou a escolha de um caminho independente. Além

disso, pode se estender até a admissão dos netos, os quais repetirão o ciclo da segunda geração. Cabendo à família empresária administrar essas transições. O terceiro estágio corresponde ao Trabalho em Conjunto (TC) cuja geração dos pais estende-se na direção dos cinquenta anos e a geração mais jovem se encontra na faixa dos 20-30 anos. A conciliação dos diversos interesses das gerações é apresentada, neste estágio, como desafio. Exige-se da empresa a manutenção dos estilos de vida das pessoas envolvidas e ainda a qualificação necessária ao desempenho das respectivas funções dos indivíduos que trabalharam na empresa. Também é privilegiada “a comunicação familiar e procedimentos operacionais claros” (GERSICK *et. al.* , 1997: 22). Por fim, no quarto estágio, Passagem do Bastão, caracteriza-se pela transição de gerações no poder, culminando com a sucessão empresarial (GERSICK *et. al.* , 1997:17-23).

A última dimensão descreve o progresso (crescimento) da empresa ao longo do tempo. Essa dimensão é marcada com mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização. Este nível de diferenciação possui três estágios: Início, Expansão/Formalização e Maturidade. O início desloca-se da fundação do negócio até os primeiros anos, que configuram a vida dos negócios, em que a sobrevivência está em questão. A segunda etapa, Expansão/Formalização, cobre um amplo espaço da empresa. Inclui o ponto em que as empresas familiares se instalam no mercado e equilibram suas operações dentro de um roteiro inicial até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem de velocidade. É a época em que as empresas buscam esculpturar a linha de crescimento e a estrutura emergente, para que possam entender as necessidades do grupo proprietário. À medida que as famílias tornam-se mais complexas, há mais de um ciclo de vida familiar ocorrendo ao mesmo tempo. A última fase deste eixo é a da Maturidade. O negócio torna-se rotinizado e menos lucrativo. Nesse estágio só restam duas alternativas para o negócio: a renovação e a reciclagem, ou a morte da empresa (GERSICK *et. al.* , 1997:23-25).

Nas palavras de GERSICK *et. al.* (1997:25):

As empresas familiares estão em movimento constante e as distinções entre estágios tornam-se vagas. O melhor uso do modelo esta em prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento de empresas familiares ao longo do tempo, em cada dimensão, e em sugerir como o reconhecimento do estágio atual e a combinação de estágios entre propriedade, família e empresas ajudam-nos a analisar as dinâmicas de qualquer empresa familiar.

Para RICCA (1998:9) o valor mais importante de uma empresa familiar é a família sendo identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Segundo ele, as decisões e atitudes tomadas por um membro da família são interpretadas como um reflexo da reputação e da cultura da organização, além de ser independente dos laços formais com a administração. É também assinalado que o que permite o equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa são a estabilidade e a harmonia no relacionamento familiar e na sua interação com a administração da empresa. Através de suas observações, RICCA (1998:50) chegou à conclusão de que um dos destaques dessa empresa é o patrão forte, com muito poder, com carisma ao lidar com o negócio ou com as pessoas, mesmo quando ausente, seus valores são presentes, como um guia para a organização. Para ele a empresa familiar possui pontos fortes e pontos fracos que serão citados a seguir.

Os principais pontos fortes, segundo RICCA (1998:11-19), dizem respeito: ao sacrifício que a família faz para conseguir a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos; aos interesses da família que podem tanto representar fragilidades financeiras quanto acabar por ser item de recuperação do poder financeiro. As empresas familiares, geralmente, têm seus negócios constituídos com menos acionistas, dessa forma eles assumem pessoalmente o encargo de prejuízos, trabalhando como uma equipe. Outra característica marcante para Ricca é o fato dessas empresas manterem, em razão de comportamentos ou de respeitabilidade dos membros da família, relações comerciais e comunitárias.

Além disso, os laços da família possibilitam realizar negócios nesta área em que as conexões informais fazem a diferença. A identificação da família e de seus membros pode afetar as atividades e políticas de marketing. Quando um membro da família é eficiente existe um peso na organização interna, uma vez que é visto com

consideração na empresa. A lealdade dos empregados não pertencentes à família tem significado especial em algumas empresas familiares, isso faz com que os trabalhadores não membros da família mostrem interesse em perpetuar o legado da família. Isso porque não desejam ter outras pessoas como donos administrando a companhia. Outro ponto citado pelo autor é que no momento em que os objetivos da família vão ao encontro dos da companhia, estabelece-se e reforça-se a comunidade dos interesses entre a administração e os acionistas.

A possibilidade de obter decisões rápidas relacionadas às políticas da empresa pode permitir ganhos em longo prazo, pois nem sempre é benéfica, em razão da interferência na política administrativa. Nas empresas familiares em que há tradição na administração cada política administrativa se torna parte de características transmitidas para os descendentes, transformando-se em uma conexão entre o presente e o passado da empresa.

Alguns de seus pontos fracos, ainda na idéia de Ricca, falam sobre a falta de regras quando agem fora dos parâmetros normais do mercado em relação ao relacionamento com os empregados. Quando direcionam seus interesses pela qualidade do produto cometendo exageros ao investirem em melhorias nas instalações e equipamentos. Também, quanto à resistência administrativa para implementar medidas modificadoras. Fala, ainda, sobre a falta de reações rápidas em face de novos desafios, isso porque, muitas vezes, as empresa familiares identificadas com certos tipos de produto ou atividade, não percebem ou não prestam a atenção às vantagens e oportunidades e ao desenvolvimento de novos mercados. Existe, também, o predomínio do nepotismo (promoção rápida de um parente na empresa por causa dos laços familiares) levando a problemas administrativos, quando não amparados em características e qualidades pessoais positivas ou resultados obtidos do parente promovido.

Outra característica da empresa familiar é que essa organização não leva em consideração o lado funcional da organização, evita uma administração a qual tenha conhecimentos ou treinamentos em uma área específica de trabalho. Além disso,

nesse tipo de empresa é comum o subordinado não tomar decisões e não participar das políticas da companhia. A lealdade é muito presente e necessária, tendo como contrapartida a sensação de segurança no emprego. Geralmente os cargos de direção são alcançados por descendentes ou através de casamento com um deles.

Para RICCA (1998: 20) o sucesso ou fracasso depende da família entender, ou não, que os objetivos pessoais podem ser alcançados através do sucesso a longo prazo na empresa. Argumenta, o autor, que a determinação de regras e limitações formais para a participação da família pode auxiliar no desenvolvimento da empresa.

Em linhas gerais, a empresa familiar distingue-se das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas sim por ter colocado em seu próprio escopo uma área na qual se confundem duas dimensões distintas: o negócio e a família. O desconhecimento, por parte dos envolvidos na empresa, das relações existentes entre negócio e família constitui o principal fator causador de problemas no âmbito deste tipo de empresa. Problemas na sucessão do controle e da gerência do negócio, a ignorância quanto à necessidade de maior profissionalização e os conflitos entre sócios constituem três dos principais problemas enfrentados pela empresa familiar.

### **2.2.2 Origem da Empresa Familiar**

Segundo GARCIA (2001:5) as histórias de como nascem empresas familiares têm muitos enredos, algumas surgem para atender, atenuar a escassez ora da falta de produtos, ora da falta de serviços num segmento da sociedade. Outra possibilidade de surgimento de uma empresa desse tipo é quando alguém com a vontade de não ter mais chefe parte para um empreendimento dessa natureza. Há também aqueles que detêm conhecimentos especializados ou de áreas afins que se envolvem nesse desafio.

Quando se fala da origem das sociedades familiares no Brasil, levam-se em conta as peculiaridades do país (BERNHOFET, 1996:15). Uma dessas

peculiaridades é que os fundadores são, de modo geral, imigrantes ou filhos de imigrantes. No conceito de GARCIA (2001:10), os fundadores são homens os quais constroem suas vidas a partir de sacrifícios e êxitos; tem seus valores reconhecidos através dos sentimentos que despertam, sejam de admiração ou de inveja; ou no paradigma que moldam por meio da contribuição que dão à sociedade; representam a peça chave na fundação da empresa além de dedicarem a história de suas vidas para a concretização de seu sonho. Obedecendo-se uma ordem quantitativa, tem-se em primeiro lugar, o maior número de empresas fundadas por imigrantes italianos, depois por portugueses, alemães, judeus de diferentes origens, árabes também de diversas origens até chegar a um fluxo migratório mais recente que são os japoneses.

No caso brasileiro a maioria das empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grande monta de recursos materiais. Dispondo de coragem, não temendo riscos e contendo alguma habilidade intuitiva esses imigrantes possuíam os componentes básicos para o surgimento do espírito empreendedor, não obstante não tivessem uma visão estratégica do negócio. BERNHOEFT e GALLO (2003:7) a partir desses fatos concluíram que boa parte desses fundadores não conseguia fazer uma diferenciação entre família, propriedade e empresa, distinções essas que são essenciais para o entendimento do funcionamento dessa organização.

Para BORNHOLDT (2005:20) na fase inicial de uma empresa, a cultura organizacional é constituída pelos seus fundadores empreendedores. À medida que a empresa deixa de ser unipessoal (de um dono) e passa para uma sociedade de pessoas com laços familiares os interesses individuais, normalmente, diferem uns dos outros. Ao passo que os elementos que formam a cultura organizacional vão se tornando mais complexos. A cultura organizacional, segundo o autor, forma os vínculos e os laços que geram coesão grupal em torno de uma identidade. O desenvolvimento gradual da cultura organizacional da empresa familiar é diferente dos indivíduos, ou seja, quando se pertence à organização não significa à livre opção por identificação, mas algo proveniente de herança ou casamento. O autor faz uma análise de outro ângulo: o patrimônio acumulado ou herdado, geralmente,

significa um vínculo de dependência financeira que não pode ser transformado em liquidez. Os vínculos com a identidade e com a cultura organizacional são estabelecidos através da participação acionária ou da condição de dono ou herdeiro. A propriedade financeira é formada por ações ou quotas representadas por meio de papéis. Nesse caso, o que é real é o valor patrimonial que essas ações ou quotas podem significar e a remuneração as quais geram (dividendos ou distribuição de lucros). Essa remuneração, segundo o autor, é também conhecida como remuneração do capital acumulado, significando a parcela do patrimônio de uma organização. A propriedade financeira é moldada pelo direito legal de possuir cotas numa sociedade ou ações numa organização empresarial construída, herdada ou comprada.

Na fase inicial de qualquer empreendimento a relação de seu criador e a criatura (empresa) é forte e marcante, mas concomitantemente não é possível desvincular o empreendimento da estrutura familiar. O futuro da empresa depende da relação que o fundador tem não só com a firma, mas também com a família. É mister, ainda, que o criador possua a habilidade de facilitar o processo de profissionalização da empresa sem, todavia, descuidar das relações interfamiliares.

É importante que as famílias empresárias saibam como nascem suas empresas e suas origens, pois a partir da compreensão são capazes de melhor entender o significado da empresa para a família, compreender os problemas e conflitos existentes e, por conseguinte, transmitir para as vindouras gerações a importância do legado o qual herdarão.

### **2.2.3 Administração da Empresa Familiar**

Tendo como base a leitura de GONÇALVES (2000:252) a gestão da empresa familiar é feita pela própria família, sendo que para o autor, não pode esse poder ser delegado nem mesmo partilhado, pois as características desse tipo de gestão não são constituídas apenas pela forma e situações jurídicas, mas pela cultura. O autor revela que o dono o qual administra a empresa tenderá a ser

autoritário, visto que em torno de si existe uma organização que age e funciona em razão de suas decisões. Complementa, argumentando que, em geral, as empresas familiares organizam-se como sociedade limitada. No art. 1060 do Código Civil Brasileiro de 2002 diz que “a sociedade limitada é administrada por uma ou mais pessoas designadas no contrato social ou em um ato separado”. Em sentido mais amplo, conforme GONÇALVES (2000:252), compreende-se empresa familiar como aquela em que os membros da família se organizam em torno de pessoas e interesses pessoais, formando uma associação limitada, ou seja, subordinada à vontade do chefe da família. Nesse tipo de sociedade, o empresário obtém obrigações e gastos burocráticos menores, está menos exposto à fiscalização da Fazenda Nacional, e conserva-se mais sua privacidade. Isso porque não é obrigado a tornar públicos os seus relatórios contábeis e nem as decisões relevantes da empresa. Também fica dispensada a composição de uma diretoria, uma vez que as sociedades limitadas são administradas legalmente por um ou mais sócios-gerentes, por escolha dos cotistas e não por uma diretoria. GONÇALVES (2000:252).

A empresa pode optar, também, pela forma jurídica da sociedade anônima, apresentando uma diretoria coordenada por um presidente, tendo capital dividido em ações, sendo a responsabilidade dos sócios ou acionistas limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas e representando os negócios destinados aos grandes empreendimentos. As sociedades anônimas podem ser abertas ou fechadas e de capital determinado ou autorizado. As abertas estão sob a fiscalização de um órgão governamental chamado *Comissão de Valores Imobiliários*, lançando suas ações ao público, por outro lado às fechadas não lançam suas ações ao público e, conseqüentemente, a lei permite que tenham uma contabilidade e uma administração mais simples. As sociedades de capital determinado ou fixo constituem-se com o capital subscrito, ou seja, a quantia previamente determinada não será alterada, por sua vez, as de capital autorizado podem efetuar oportunamente novas realizações de capital, nos limites da autorização estatutária (FUHRER, 2004:45-53).

Segundo GONÇALVES (2000:253), a empresa familiar não será culturalmente uma S/A, porque no momento em que se torne uma sociedade de

capitais, ou seja, forma específica de uma S/A, e não de pessoas, deixa de ser familiar, porque uma família compõe-se de pessoas e de capitais. As empresas com a forma de sociedade anônima, aberta e de capital autorizado, são obrigadas a ter conselho de administração, de acordo com o art. 138, parágrafo segundo da Lei nº 6.404 de 1976, conhecida como Lei das Sociedades por Ações.

Segundo OLIVEIRA, o nome do Conselho de Administração pode variar para Conselho Deliberativo, Conselho Consultório, Conselho Orientativo, etc. Para o mesmo autor, é importante se ter um centro para debate e deliberação dos membros da ou das famílias do proprietário da empresa. O conselho, nas palavras do autor, “é responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com a diferença de que os diretores têm espaço para agir individualmente” (1999:153). Continua dizendo, que confere ao conselho o planejamento estratégico com o esboço das orientações da empresa familiar, à medida que a diretoria trabalha para por em prática essas decisões.

OLIVEIRA (1999:153), ainda, descreve que o Conselho de Administração, completo e heterogêneo, pode constituir-se de: vinte por cento de sócios, porém não representantes em cargos executivos na empresa; trinta por cento de executivos da empresa; e cinquenta de profissionais ou consultores que não sejam sócios ou executivos da empresa familiar.

Segundo João Bosco LODI (1998:151) o Conselho Administrativo é um órgão deliberativo o qual representa os interesses dos acionistas, superior à Presidência, Vice-Presidência e Diretoria do Grupo, tendo como missão o cuidado com a evolução dos valores patrimoniais da Sociedade empresária. O autor diz, também, que sua competência consiste em fixar e aprovar as políticas e objetivos do grupo societário e zelar pelo seu cumprimento. É um organismo permanente de disciplina e de avaliação da Diretoria. Ainda baseado em LODI (1995:151), o Conselho é composto de acionistas, residentes no país, eleitos pela Assembléia Geral entre pessoas de reputação e competência e são membros natos os Diretores, Presidentes e Vice-Presidente.

Os deveres e responsabilidades do Conselho de acordo com LODI (1998:152-155) são divididos em duas competências: a competência Legal e a competência Executiva. Serão citadas, aqui, algumas competências de cada classificação. Na competência legal tem-se: fixar a orientação geral dos negócios da Companhia; eleger e destituir os diretores da Companhia e fixar-lhes as atribuições, observando o que a respeito disso dispuser o estatuto; fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, em qualquer hora, os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos; convocar a Assembléia Geral quando julgar conveniente; manifestar-se sobre o relatório da Administração e as contas da Diretoria e escolher e destituir os auditores independentes, se houver. Na competência Executiva algumas das tarefas são: elaborar e alterar o Regimento Interno do Conselho e fixar normas que deverão ser incluídas no Regimento Interno da Diretoria; aprovar a estrutura dos cargos da Diretoria Executiva e eleger os diretores; aprovar a estrutura organizacional e suas respectivas normas até o nível gerencial; aprovar a política financeira do grupo societário, as novas atividades, bem como a expansão dos setores existentes; avaliar periodicamente o desempenho da Sociedade, fiscalizando o cumprimento de diretrizes, política e objetivos estabelecidos, acompanhando a execução das medidas recomendadas e estimando os resultados a serem atingidos e apreciar e deliberar sobre todos os assuntos que o Presidente ou a Diretoria Executiva, pelo seu Vice-Presidente, submeterem à sua apreciação, assim como sobre as matérias que o Conselho julgar relevantes.

Através das conclusões de GARCIA (2001:266) infere-se que o Conselho de Administração existe para proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, nas atividades da empresa, para promover o cumprimento do Acordo de Acionistas se houver um e agregar valor ao empreendimento. Segundo o mesmo autor, o funcionamento desses conselhos no Brasil ainda precisa evoluir, especialmente se for a respeito da situação das empresas familiares, visto que uma atuação do conselho implica no compartilhamento do poder, o que nem sempre é admitido pelos donos das empresas familiares.

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, nº 6.404/76, no art. 140, o Conselho de Administração será composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembléia geral e por ela destituível a qualquer tempo e o número de conselheiros permitidos será estabelecido pelo estatuto da empresa.

GARCIA (2001:267) argumenta que a participação de pessoas de fora da família no conselho tem como escopo trazer contribuições diferenciadas ao conselho e à gestão do negócio, agregando valor à atuação do conselho. Há, ainda, resistência das famílias a esse tipo de abertura, pois existe o medo da perda de controle sobre os negócios (GARCIA, 2001:268). Os conselhos compostos somente por familiares podem se tornar extensões das reuniões de diretorias ou mesmo centrar sua atuação em discussões de questões do dia-a-dia da empresa, pode também se tornar um fórum de discussão das questões familiares e societárias não sendo, portanto, o papel do conselho.

Para GARCIA (2001:275) são ganhos proporcionados pelo conselho o profissionalismo, estabelecendo uma noção de comando na empresa; o fórum de discussão das questões estratégicas; as decisões do conselho que aliviam o peso dos ombros dos executivos, ao mesmo tempo que passam por um processo de discussão por pessoas qualificadas. Os acionistas sentem-se seguros em relação à gestão, porquanto há um órgão que acompanha sua performance, assim como, os gestores têm uma orientação sobre os rumos que se pretendem para o negócio, além das escolhas dos dirigentes passarem pela decisão de um grupo maior de pessoas.

Para auxiliar na compreensão de que o Conselho de Administração é necessário na empresa familiar AMARAL e MONTGOMERY dispuseram: “Nas empresas familiares, não há dúvida de que o conselho de administração, mesmo que não exigido pela legislação societária, pode compor um importante, senão essencial, elemento de profissionalização da empresa, em termos competitividade não apenas doméstica, mas igualmente internacional” (1999:88). Aditando a essa idéia BERNHOEFT e GALLO dizem: “... necessidade de que o Conselho de

Administração da empresa familiar considere a manutenção e o estímulo da unidade e do compromisso como uma das suas responsabilidades básicas” (2003:139).

Como meio de compreensão e ajuda na administração da empresa familiar serão aqui apresentadas algumas considerações a respeito da estrutura organizacional da empresa familiar de acordo com OLIVEIRA (1999:131-143). Para o autor a estrutura organizacional é o conjunto das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa. Além de ser o desenvolvimento de suas comunicações e consolidação do processo decisório relacionado à atuação de seus executivos. Acrescenta que para o desenvolvimento dessa estrutura é levado em conta o comportamento e os conhecimentos das pessoas que precisam desempenhar as funções atribuídas. O autor revela que nesse tipo de empresa o tratamento das questões relacionadas aos Recursos Humanos (RH) poder ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Visto que, se o executivo for proprietário ou herdeiro suas ordens e orientações podem sofrer tipos de resistências, assim como dificuldades adicionais para interagir com os funcionários e, ainda, em alguns casos problemas e conflitos com seus parentes. Um fator, que para o autor pode auxiliar o departamento de RH da empresa familiar é o sistema de objetivos, estratégias e políticas. Uma vez que, quando estes estão bem definidos, o próprio autor diz: “é mais fácil a empresa familiar organizar-se, pois se sabe o que esperar de cada membro dos grupos que compõem a empresa”. Outro aspecto que possui influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização da estrutura organizacional é a forma de departamentalização. Essa forma se equivale às maneiras de se realizar o agrupamento das atividades.

O processo de agrupamento de atividades de um tipo de departamentalização pode respeitar alguns princípios apresentados por KOONTZ e O’ DONNEL (1973: 49), quais sejam:

- O princípio de maior uso, que significa em estabelecer a unidade organizacional que mais uso fizer de uma atividade ficando com sua jurisdição;

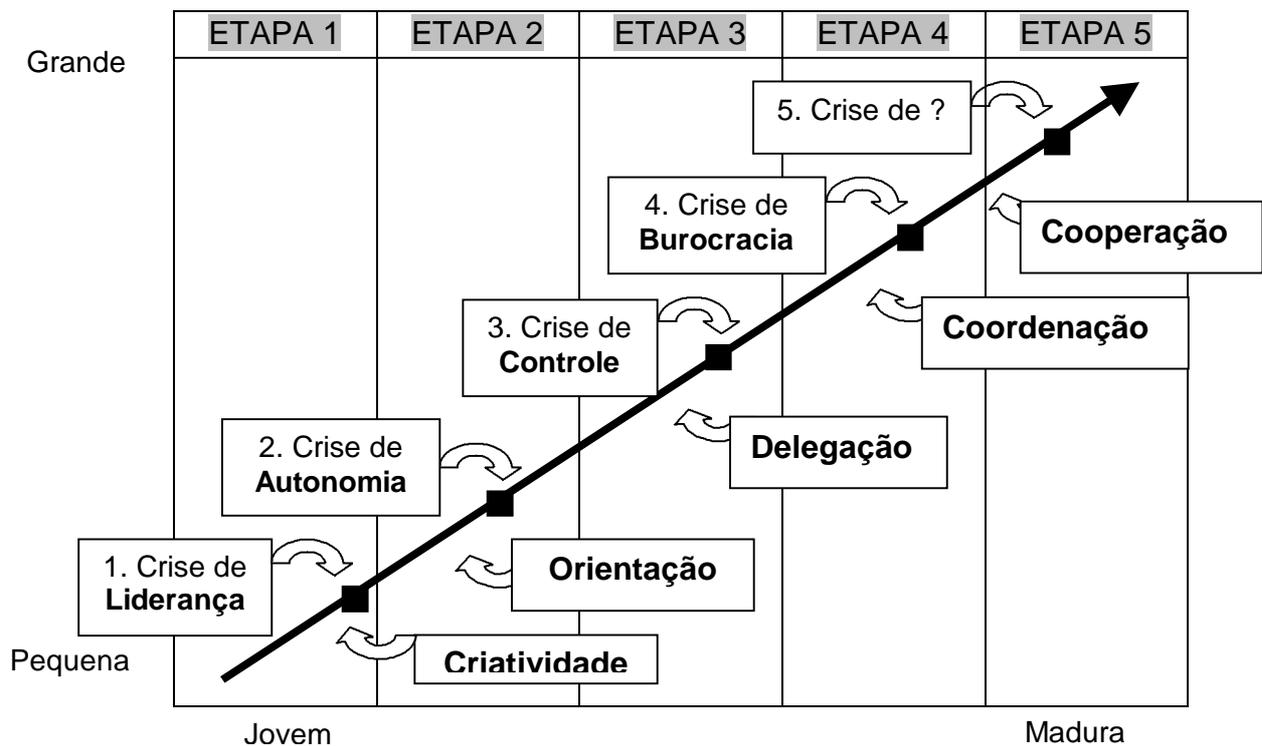
- O princípio de maior interesse determina que a supervisão fica a cargo da unidade organizacional a qual possui maior interesse por uma certa atividade;
- O princípio da separação do controle que estabelece que as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas;
- O princípio da supressão da concorrência o qual estabelece a necessidade de eliminar a concorrência entre unidades organizacionais, agrupando atividades correlatas em uma única unidade organizacional;

Segundo OLIVEIRA (1999:133) a departamentalização realizada por unidade estratégica de negócio (UEN) pode ser considerada a mais estratégica na empresa familiar, por causa de sua interação com os fatores do ambiente dessa empresa. Para o autor a UEN é um agrupamento de atividades com uma abordagem estratégica e é a forma de departamentalização que mais se enquadra na filosofia da administração corporativa. Além de consolidar a interação com o ambiente empresarial por meio da ativa busca de novos negócios. O ambiente corporativo, na presente monografia, significa o processo desenvolvido por uma ou por um grupo de empresas que atuam em um conjunto de negócios homogêneos ou heterogêneos quanto a seu objetivo maior. Além disso, a UEN é a que se adapta para consolidar a empresa no processo de busca de resultados e é ágil no processo decisório apresentando flexibilidade de atuação (OLIVEIRA, 1999: 143).

RICCA (1998:23) estudou a teoria do desenvolvimento das organizações, apontando algumas ações associadas a esse desenvolvimento e as conseqüências para a empresa familiar. Para enriquecer a monografia será mostrado esse estudo. As empresas em expansão possuem cinco diferentes períodos de desenvolvimento, chamados, pelo autor, de fases evolutivas. A figura 3 ajuda a compreender melhor esse tema.

O tempo de existência da empresa influencia na análise de valor da organização. Principalmente por causa do aspecto como a tradição, que traz dificuldades para as necessidades de crescimento e evolução da organização.

Assim como o tamanho da empresa, pois quando se analisam os caminhos a serem seguidos, é um aspecto a ser considerado. Os caminhos seguidos dizem respeito à solução de problemas e ao planejamento futuro da empresa. A partir do momento que a empresa envelhece e cresce em tamanho, a dificuldade de desenvolvimento aumenta.



**Figura 3 - Idade da Empresa (RICCA, 1998: 26)**

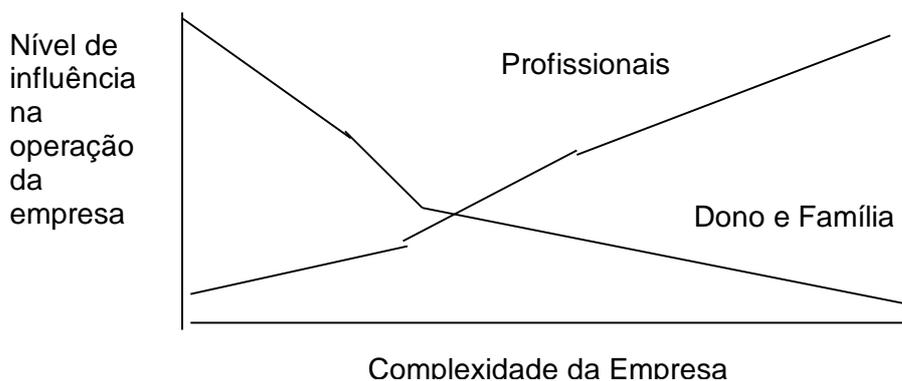
A idade da empresa está dividida em evolução e resolução. A evolução pode ser demorada e a resolução costuma ser mais difícil de ser resolvida quando a situação do mercado não for favorável.

No período de evolução há o estágio de criatividade, administração, delegação, coordenação e cooperação. No estágio de criatividade a comunicação é constante, os proprietários se esforçam para produzir e vender o produto; na

administrativa, as áreas comercial e industrial são separadas e há melhores especialistas para as funções; no estágio de delegação a administração fixa sua atenção em novas incorporações e novos negócios; o quarto estágio é o de coordenação que está focado em processos de planejamento formais e o processamento de dados torna-se elemento fundamental. O último estágio caracteriza-se pela combinação de esforços da equipe, promoção de reuniões para resolução de problemas e a alta administração concentra sua atuação na solução de problemas através de um Conselho.

O período de Resolução compõe-se de cinco estágios: crise administrativa, crise de autonomia, crise de controle, crise de burocracia e crise (?). Na crise administrativa surge a necessidade de novos investimentos para área contábil, novos processos para a produção e também maior demanda de conhecimento; na crise de autonomia o *know how* da área de administração torna-se inadequado para o controle de uma grande organização, os subordinados não têm chance de uma oportunidade melhor por causa da hierarquia centralizada; a crise de controle configura a falta de coordenação, orçamento, controle; a crise da burocracia está focada na falta de confiança entre a alta administração e os níveis intermediários, nessa fase os administradores reclamam por causa da falta de coordenação, falta de novos métodos e a crise (?) que é um estágio psicológico de saturação em função da intensidade dos relacionamentos pessoais.

Esses são modelos que caracterizam as diversas fases do aumento da complexidade na empresa. A consequência disso é a necessidade de se encontrar novas funções e pessoas especializadas para ocupá-las. Como resultado obtêm-se o aumento da especialização e da burocratização, ou seja, quanto mais a empresa cresce, maior a burocracia. O autor conclui que quanto maior é o crescimento da complexidade na empresa, menor é a influência do dono e de sua família nas suas operações. O gráfico 1 abaixo pode mostrar essa situação:

**Gráfico 1 - Complexidade e Profissionalização**

(RICCA, 1998: 35)

O gráfico mostra que, ao mesmo tempo, o dono e a família passam a assumir somente a posição de tomar as decisões estratégicas da empresa, funcionando como um Conselho de Administração.

"O governo das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da história" (BORNHOLDT, 2005:21). Para o autor, definir normas e regras entre os interesses individuais em benefício do coletivo da empresa é um processo de renúncia, porquanto a coletividade é válida para reconhecer uma identidade familiar. Essas renúncias da individualidade despertam sentimentos contraditórios e ambivalentes como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação. Nos casos em que não há espaço para admitir esses sentimentos e compreendê-los, pode haver uma crise por parte da segunda ou terceira geração, em razão de seus integrantes também serem donos, mas ainda não poderem executar na prática sua liderança ou poder. O processo de gestão em empresas familiares trata do espaço de racionalidade e da objetividade de normas e regras entre os sistemas família, empresa e sociedade. Esse processo é constituído por atos de conquista e de renúncia.

#### 2.2.4 - A Profissionalização

Para LODI (1998:25) a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; define também como sendo o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares e ainda a adoção de determinado código de formação ou de conduta em um grupo de trabalhadores. Continuando na idéia de João Bosco Lodi a profissionalização implica em três pontos básicos: no sucesso em integrar os profissionais familiares na direção e na gerência da empresa, no sucesso da adoção de práticas mais racionais, e no êxito em utilizar consultoria e assessoria externas, para incorporar sistemas de trabalho, já utilizados por empresas avançadas ou prescritos por instituições de ensino e centros de pesquisa. Segundo o mesmo autor, o primeiro erro da profissionalização é uniformizar e abreviar o processo. Devem-se integrar novos profissionais ao seu tempo, sem queimar etapas, com cautela. Sendo que os erros cometidos reforçam a convicção dos setores avessos à mudança. Assim o sucesso do profissional dentro da empresa, seguindo o pensamento de Lodi, vai depender de sua capacidade de interpretar uma orientação abstrata pelos superiores e transformá-la em uma linguagem concreta para seus subordinados. Ademais, Lodi teceu algumas recomendações para a empresa familiar, tais como: a necessidade de definir o objetivo ao contratar um profissional, conceituar o cargo antes de procurar o homem, especificar o tipo de pessoa adequada para o cargo, assim como, definir o apoio e condições de trabalho e dar ao profissional um superior imediato.

O processo de profissionalização entende-se como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços adotados pela administração formalizam-se, ao passo que a empresa vai passando pelas fases de crescimento. Representa duas frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização (FLORESTA, 1999).

BERNHOEFT e GALLO (2003:102) ensinam que o sentido habitualmente atribuído à idéia de profissionalizar os dirigentes conduz ao erro em trocar empreendedores conhecedores de seu negócio por pessoas com habilidades potenciais, mas que possuem pouca experiência nesta empresa e neste negócio concreto. Essa idéia fomenta o conceito de substituir os membros da família por profissionais não familiares que acumulam títulos acadêmicos e anos de experiência em empresas importantes. Todavia, o que esse tipo de empresa necessita é de profissionalizar vários sistemas de gestão, tratando-se de processos, tais como o de formulação da estratégia, de auditoria da organização, da avaliação, remuneração e planos de carreira profissionais dos dirigentes e da alocação de recursos econômicos e humanos.

Para RICCA (1998:37) a profissionalização está associada com um processo de mudança estrutural, o qual reflete um desejo de mudança por parte das empresas familiares. Cita a idéia do autor Bresser Pereira o qual associa o profissionalismo à emergência e ao progressivo ganho de poder dos administradores profissionais na posição de diretor administrativo.

RICCA (1998:38-40) destaca as características desses administradores profissionais, quais sejam: não podem ser julgados somente pelo que sabem de suas funções ou por suas especializações, mas pela forma com executam seus trabalhos. Seus deveres, segundo o autor, são administrar situações onde existam condições incertas, para as quais existe um modo de agir já definido, porém flexíveis para mudanças a qualquer momento; são homens que se interpõem entre a família e os subordinados e alcançam suas metas administrando as relações e fazendo o melhor para satisfazer às exigências dos dois lados; devem ser capazes de agir sem conhecer detalhadamente e completamente os relatórios e informações sobre decisões, oportunidades e ações passadas da empresa e não terão como base arquivos e informações; devem parecer-se com um diplomata, não obstante com a percepção de terem autoridade na empresa.

GONÇALVES (2000:261) acrescenta que a participação de executivos profissionais é necessária, haja vista que ajuda no aperfeiçoamento técnico e na obtenção de equilíbrio de forças entre os membros da família e também entre a família e a empresa. Afirma também, que qualquer projeto de profissionalização da administração da empresa pressupõe, primeiramente, que esses profissionais saibam formar uma equipe de trabalho capaz de consolidar uma imagem de unidade.

Com os conceitos estudados observa-se que quando se fala em profissionalização da empresa familiar significa que, além de trazer profissionais competentes para a organização, é necessário conscientizar a família sobre o processo, através da gestão com processos como: a formulação da estratégia e alocação de profissionalização de recursos.

### **2.2.5 A Sucessão**

O processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, segundo BERNHOEFT (1989:23), pois não pode ser tratado puramente sob os aspectos lógicos da administração, isso porque envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. A sucessão é um dos desafios importantes já que tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio.

Segundo a idéia de GERSICK *et. al.* (1998:201) a sucessão não é um processo pontual e sim de natureza contínua, isto é, a sucessão, propriamente dita, possui várias etapas e sempre leva tempo. Duas fases desse processo são: a fase de preparação e antecipação, “passagem das chaves” e a de ajuste e adaptação. É mister que no processo sucessório haja planejamento específico no que concerne à formulação da visão de uma ulterior estrutura de controle e conforme essa estrutura, decidir a partilha das ações. Ademais, os autores destacam que grande parte da literatura aborda o aspecto de um único tipo de transição entre gerações, na qual o pai passa sua empresa para um filho, no entanto, esse modelo inibe a compreensão

do universo da empresa familiar. Os autores remetem a dois conceitos os quais ampliam a visão tradicional do processo de sucessão. O primeiro nos ensina que a transição da liderança pode ocorrer na simples troca de líder ou na mudança da estrutura e cultura da organização. O segundo conceito é a escolha de uma estrutura baseada nos anseios e aspirações de cada membro da família e esses objetivos individuais fomentarão a formação de um escopo comum a todos da família.

RICCA (1998:20) diz: “O modo como o chefe de família cria seus filhos é fundamental para determinar a sucessão na empresa”. Para o autor, os sucessores serão preparados para lidar com o dinheiro e com o poder a partir da educação e dos princípios que aprendem em casa. Quando não há tempo suficiente para trazer os filhos ao processo de sucessão não é possível reorganizar a empresa, porque os sucessores não foram preparados. Dessa forma, deixam empresa quebrar. Isso não significa que aconteça em todas as empresas familiares, temos que ressaltar que cada sucessor reage a seu modo.

Para BORNHOLDT (2005:57) cada processo sucessório é diferente, não existem modelos em empresas familiares que sejam idênticos. Mas existem algumas regras que permitem formar referências para o caso de uma organização específica. Para o autor, um processo de sucessão significa “uma mudança das regras sobre as tomadas de decisão e uma nova estrutura de poder, novas alianças com novas formas de tomar decisão”, além de ser um “rito de transferência de poder”. Dividindo-se em ciclos de 20 a 40 anos. Nesse processo, a liderança não poder ser transferida, precisa ser conquistada, ainda no conceito de Bornholdt.

Há itens conhecidos e desconhecidos no processo sucessório pelos profissionais, de acordo com BORNHOLDT (2005:58 e 59). Os pontos mais conhecidos, citados pelo autor são: tamanho e complexidade da empresa; nível de harmonia entre os familiares e/ ou os núcleos familiares; perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores; participações acionárias, alianças societárias e controle do capital; estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros,

idades da primeira, segunda e terceira gerações; fase do processo sucessório: na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira; a fase que pode estar situada entre tios e primos ou outros familiares; modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização; órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo. A respeito dos pontos desconhecidos estão relacionados com a forma de preparar o sucedido, desse modo não há muito conhecimento no preparo, planejamento, e nas formas dele lidar com a perda do poder e liderança.

BORNHOLDT (2005:59) relata que existem alguns paradigmas no processo sucessório. São eles: o velho e o novo; o preparo técnico; a liderança no processo, o sucedido é do passado e não conta. O mesmo autor recomenda que esses paradigmas sejam esclarecidos, uma vez que servem para a compreensão do processo sucessório e, em geral, são reflexos de defesa dos envolvidos na sucessão. Dessarte, esses paradigmas serão esclarecidos aqui.

O paradigma do “velho” e o “novo” está relacionado com a substituição dos donos pelos seus herdeiros. A vantagem que os velhos tem sobre os novos é que a relação de identidade com a organização permite que haja uma facilidade em administrar conflitos, gerar adesão e coesão em casos de crises ou ameaças externas. Por outro lado, os jovens demonstram ter maior irreverência e percebem novas oportunidades, em função de ter uma visão de mundo com menos crítica, riscos, filtros e lentes que os “velhos” acumularam durante a vida. Enfim, os dois possuem contradições, mas que podem sintetizar tanto em equilíbrio e criatividade por meio, consoante com o autor, das combinações entre diferentes gerações na administração, na liderança e nos órgãos de conselhos.

Com relação ao preparo técnico dos sucessores, o autor diz que existem escolas com posições que se dividem na forma de preparo dos sucessores: as que indicam que o preparo dos jovens seja feito dentro da empresa e as que consideram o preparo dos jovens fora da empresa mais apropriado. A primeira escola possui a

idéia de que os sucessores precisam fazer suas carreiras na empresa. Assim, há o conhecimento no que diz respeito aos produtos, processos e mercados da organização; ao processo operacional e decisório formal e informal; às pessoas que um dia poderão trabalhar sob seu comando; aos principais traços culturais da organização. A segunda escola defende a idéia de que os sucessores se preparem fora da empresa e façam carreira em outros empreendimentos. Portanto, o desenvolvimento de capacidades torna-se maior, com finalidades do tipo: desenvolver habilidades em outras organizações, sem vícios da sua empresa familiar; adquirir capacidade gerencial sem pressão de ser o herdeiro; aprender outras formas de gestão, planejamentos e controles e conhecer outras culturas organizacionais. Na conclusão do autor, considera-se que quanto mais cedo e mais embaixo da pirâmide se iniciar o processo sucessório, maior será a possibilidade de haver sucesso. Porém, em algumas organizações o que pode ser feito é a combinação de ambas as escolas e na prática é necessário encontrar um caminho adequado para cada caso.

A liderança no processo diz respeito ao preparo dos sucessores para exercer a liderança. Para BERNHOLDT, o herdeiro preparado é “aquele que desenvolve conhecimentos e habilidades para saber identificar a melhor forma de trabalhar em grupo e de se adaptar ou intervir na cultura organizacional” (2005:63). Duas questões precisam ser conquistadas, segundo o mesmo autor, para que os herdeiros, ao receberem a liderança da sucessão, usufruam o poder com a liderança efetiva, quais sejam: a confiança e o respeito.

O paradigma “o sucedido é do passado e não conta” faz menção ao sucedido que precisa de ajuda no processo sucessório assim como os sucessores. Tudo que é válido para o sucessor, como planejamento, novos aprendizados, estudo de novas matérias, domínio de novas tecnologias e preparação, serve para o sucedido. Existem duas possibilidades para o sucedido: desenvolver um caminho junto à organização ou assumir um papel distante da empresa.

Quando o sucedido decide por continuar junto à empresa, procura-se desenvolver novos espaços, papéis e atribuições, tais como: papel estratégico no conselho de administração ou no conselho de família; papel estratégico dentro da empresa, como pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, viagens em busca de novas parcerias e administração do patrimônio. Quando ele decide se distanciar, as opções são: aposentar-se, assumir outras atividades, como escrever livros, artigos textos; ou fundar uma nova empresa, por exemplo.

BERNHOEFT e GALLO (2003:44) debatem a sucessão em três diferentes níveis: a sucessão da liderança na família, a sucessão no grupo de controle ou representação do capital e também o processo sucessório na gestão dos negócios. Além disso, comentam a importância de haver uma legitimação do sucessor, e não apenas da parte do sucedido e que as empresas cuja permanência é maior no mercado são justamente as que agregam e ampliam valor ao sucessório.

Na visão de GARCIA (2001:203) a causa principal do fracasso nos processos sucessórios e na transição de gerações das empresas familiares é a falta de planejamento do processo, diz ainda que as famílias não estão abertas a discutir sobre esses assuntos. Fala da importância da existência de um sonho compartilhado como elo que permite a continuidade da sociedade e da empresa e que para o autor é necessário considerar que cada geração corresponde um processo de transição própria.

GONÇALVES (2000:318) afirma que não existe de fato uma forma única de sucessão possuindo várias possibilidades de configuração, em virtude do momento em que ela ocorra, da geração, da cultura familiar e das pessoas envolvidas.

Segundo OLIVEIRA (1999: 24 e 25), o processo de sucessão é identificado através de dois tipos de processos nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Aquela é recebida com mais ênfase nas empresas familiares, enquanto esta começa a evoluir nas referidas empresas. O modelo ideal de sucessão familiar ou profissional, irá depender de vários fatores, incluindo-se, entre

eles, a realidade da família quanto a seus valores, a suas crenças, a suas atitudes e a seus comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e de poder em relação às interações pessoais e familiares; à existência de dicotomia entre família e a empresa; às formas de tratamento de parentes e de agregados. O autor afirma que "... se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Caso contrário, deve pular direto para a situação profissional".

A sucessão na empresa citada passa por duas situações, uma delas é a profissionalização, na qual os executivos profissionais passam a trabalhar nos cargos diretivos da empresa familiar, e os donos ou representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração; e a outra situação é a gestão da empresa pelos membros da família. No segundo caso é necessário que haja uma interação entre a instituição negócio, que corresponde à empresa familiar e a instituição social que corresponde à família (OLIVEIRA, 1999:26). O autor faz referência a algumas vantagens e desvantagens da sucessão familiar. Dentre as vantagens temos: a continuidade do comando familiar na empresa, com a condição de o herdeiro ser competente; o processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; a possibilidade de treinamento mais intenso e extenso; o conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; otimização nos sistemas de remuneração; maior comando sobre o executivo sucessor e maior "espírito de família". Nas desvantagens encontramos: ocorrência de disputas de poder entre os membros da família; dificuldade em desempenhar diferentes papéis dentro da organização e dificuldade em demitir o sucessor.

Já na sucessão profissional a abordagem é feita através da empresa que passa a ser administrada por profissionais gabaritados e através da empresa que já foi profissionalizada ocorrendo apenas a troca de um ou mais executivos (OLIVEIRA, 1999:27-30). O autor, novamente, apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens da sucessão profissional que Oliveira faz alusão são: a facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; a aquisição rápida e

efetiva das experiências e conhecimentos de um executivo profissional; a obtenção de novos estilos e filosofias de administração e flexibilidade para alterações de executivos. Algumas das desvantagens abordadas foram: o recebimento e a incorporação de estilos e filosofias de administração, que fogem do ideal da empresa familiar e a possibilidade de perder o executivo.

PALOMO (2002:50) disse que "... a sucessão nas empresas familiares é mais problemática do que em outras empresas (não-familiares), pois, nas empresas familiares, há uma lógica relacional e simbólica que permeia as propriedades, as relações e as decisões empresariais".

LODI (1989:19) apresenta um esquema que identifica as gerações e suas principais características e a primeira geração de uma empresa familiar é a "geração dos fundadores" sendo caracterizada pelo crescimento e expansão sob a direção do seu criador. Essa fase se caracteriza pela busca da constituição de capital social e econômico. Surge, então, a primeira crise da sucessão, dada à grande estima do fundador ao poder. A segunda geração é composta geralmente pelos filhos do fundador que acompanharam a sua vida e a sua luta para a manutenção da empresa e, em nada alteram a "fórmula" inicial, já que essa gerou sucesso, e também em respeito aos desejos do fundador que se torna um mito. Essa geração antecede a segunda crise da empresa familiar, chamada de crise de liderança. A terceira geração é mais desvinculada das representatividades simbólicas, por receber a empresa desatualizada tecnologicamente, sem conhecer o mercado e a concorrência. Essa geração apresenta um ponto comum entre as empresas familiares: a crise de identidade. Poucas são as empresas que sobrevivem à quarta geração.

PALOMO (2002:52) diz: "Autores afirmam que a maior responsável pela morte das empresas familiares é a má administração do processo de sucessão"

### 2.2.6 Conflitos na Empresa Familiar

GARCIA (2001:83) nos ensina que as relações nas empresas familiares e nas famílias empresárias são identificadas por conteúdo de caráter emocional. É de árdua constatação o momento em que ocorre o entrelaçamento dos laços familiares com o ambiente de negócio, todavia isto provavelmente acontece, segundo o autor, a partir de sua fundação. A assertiva acima remonta a identificação dos conflitos do fundador na idéia de Garcia, quais sejam: a busca de identidade, o surgimento da empresa como forma de resolver alguns de seus conflitos, a superação das necessidades econômicas e a garantia da sobrevivência, o reconhecimento como ser independente e capaz, a busca de um espaço no meio social e até a necessidade de superar conflitos com o próprio pai. Além disso, o fundador não tendo consciência desses conflitos acaba transmitindo-os para a empresa e, conseqüentemente, para suas futuras gerações. O autor também destaca, com base no artigo escrito por Levinson e publicado na Biblioteca Harvard, que há outros três conflitos principais, além dos conflitos do fundador e esses são: os conflitos da relação entre pais e filhos, os conflitos entre irmãos e os conflitos intrafamiliares.

Com relação aos conflitos gerados na relação pai-filho, destaca-se à vontade do filho de assumir responsabilidades cada vez maiores e sua frustração diante das intromissões, promessas não cumpridas de aposentadoria e autoglorificação do pai. Como conseqüência, há o aborrecimento do filho causado pelo tratamento infantil que lhe é dispensado, além de continuar com uma dependência do pai no nível salarial e em aspectos como cargos, promoções e outros. Ressalta-se, também, o papel da mãe na relação pai-filho, visto que, muitas vezes é ela quem decide mesmo estando nos bastidores assumindo um duplo papel, uma vez que, quando se encontra com o marido concorda e o apóia em suas atitudes e quando está com o filho tenta se vingar das mágoas em relação ao marido (GARCIA, 2001:85).

O conflito entre irmãos está focado na escolha dos sucessores que, geralmente, é o filho mais velho, reforçando a idéia de que este é favorito e assume uma postura paternalista diante do mais novo. Quando outros parentes participam do negócio recai sobre o dirigente da empresa familiar a responsabilidade sobre o destino da família, tendo que administrar as diversas facções que surgem na

organização, tornando-se a empresa alvo de conflitos. “Quando os sócios são parentes, diferenças empresariais nascidas no escritório vão parar na sala de jantar. E acontece o contrário. Como famílias brigam o tempo todo, discussões tolas nascidas na sala de jantar também acabam no escritório” (LETHBRIDGE, 2005).

Para GARCIA (2001: 97,98) o “choque de interesses” em uma família é inevitável no dia-a-dia como, por exemplo, os interesses dos dirigentes, disputas de poder, dependência psíquica e financeira da empresa, briga por espaços na hierarquia e status social. Há o surgimento de comparações, o ciúme, a inveja, sentimentos que tendem a comprometer o relacionamento, e há, ainda, uma tendência a negar as exigências desses conflitos e indisposições em discuti-los abertamente. Para o autor, é fundamental tratar das questões de negócios através da criação de um espaço de conversa entre os membros da família. Garcia recomenda, também, desenvolver a capacidade de negociação e estabelecer valores e critérios que privilegiem a perpetuação do negócio. Da mesma forma, aconselha a criação de estruturas, o estabelecimento claro dos objetivos e a discussão ampla dos pontos de vista. Em suas palavras: “o reconhecimento da existência de conflitos, a coragem de enfrentá-los e a busca das possibilidades de resolvê-los são atitudes elogiáveis e promissoras”. De acordo com o autor citado essas soluções não atendem às necessidades pessoais de todos os envolvidos, mas aumentam a possibilidade de que os interesses patrimoniais sejam preservados.

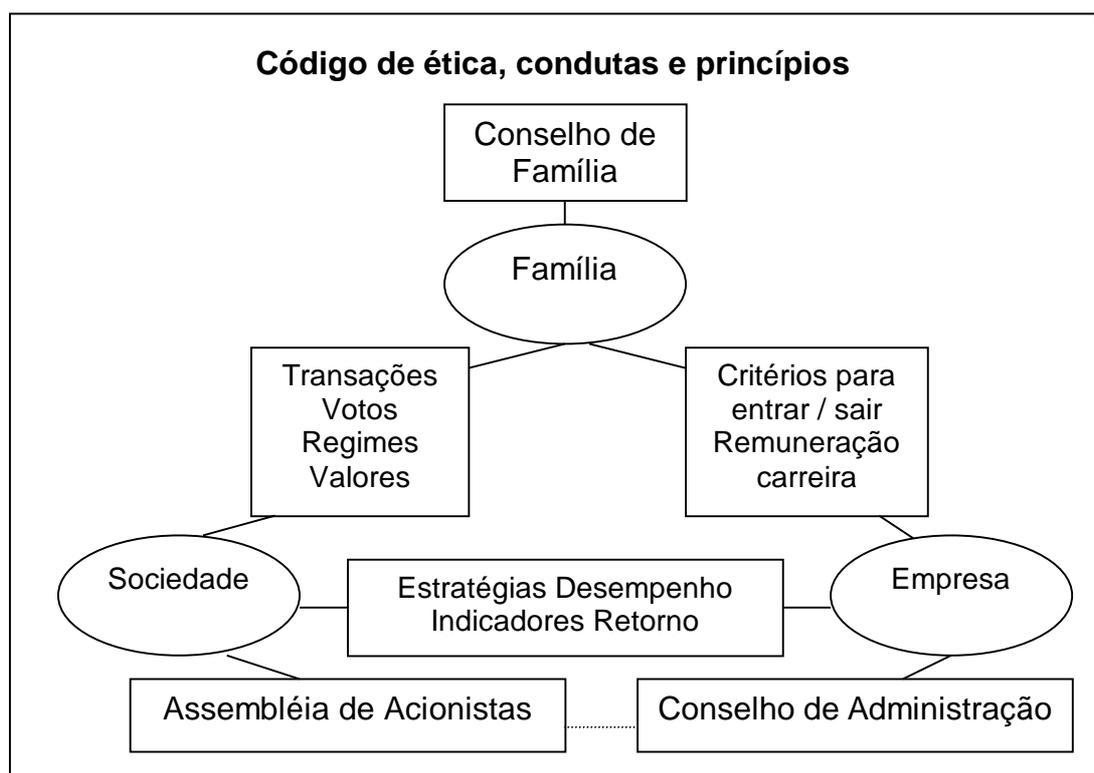
PALOMO disse que “os conflitos variam de acordo com a cultura vigente no grupo familiar, com o nível de exigências competitivas e principalmente com a finalidade que o grupo familiar define” (2002:47).

Conforme um estudo internacional, 65% dos casos de mortalidade em companhias familiares são provocados por conflitos entre parente (LETHBRIDGE, 2005). Mostrando que mais da metade dos motivos que acabam com esse tipo de empresa é de origem familiar.

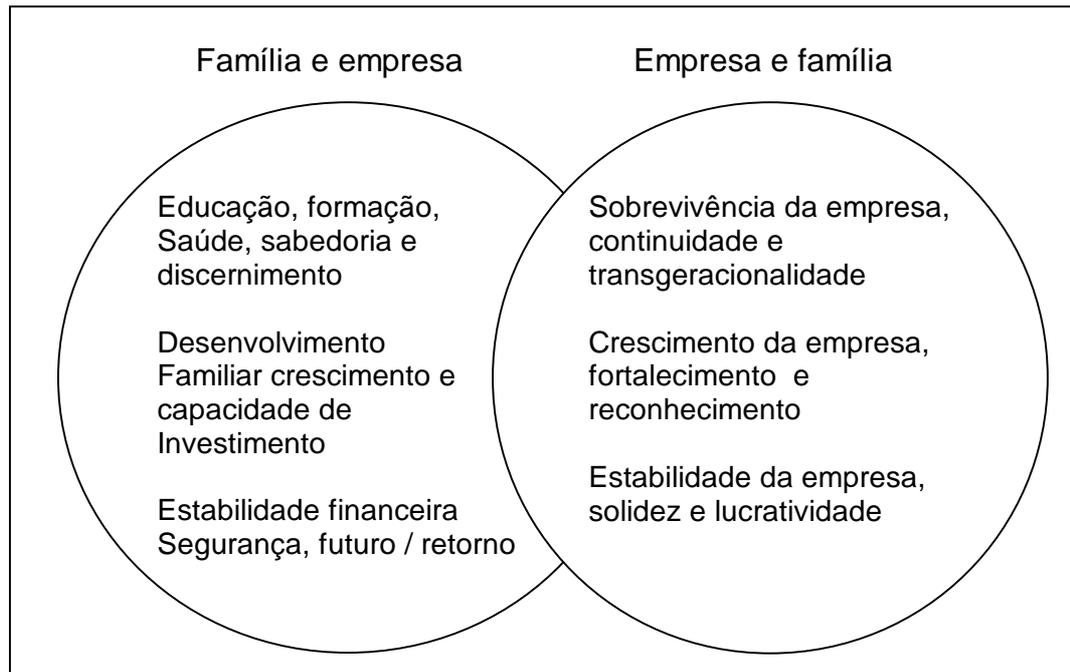
Optando pela profissionalização, os herdeiros têm de saber que ela não se resume a entregar a gestão a um executivo de fora da família. Segundo BERNHOEFT (1996:20): “Se não for criada uma estrutura que evite a mistura entre família e empresa, esse executivo pode ser obrigado a passar boa parte de seu tempo administrando brigas entre facções de parentes”.

A estrutura sistêmica da figura 4 permite que seja entendida a origem dos possíveis conflitos que rompem a perpetuação das empresas familiares ao longo das gerações.

Essa estrutura tem por finalidade a identificação dos caminhos entre os sistemas e dos possíveis papéis nos processos decisórios em cada um desses sistemas, em relação aos demais. Busca-se a integração dos sistemas por meio de canais formais de dono ou propriedade financeira, com os sonhos e as expectativas empreendedoras de negócios e o compartilhamento de poder, e a manutenção e reforço da unidade familiar. A visão sistêmica é uma referência para orientação que permite a separação e a integração dos conflitos, auxiliando na identificação das dificuldades e oportunidades. O esquema ilustra os conjuntos e subconjuntos que compõem os sistemas de uma organização familiar.



**Figura 4** - Esquema da governança na Empresa Familiares  
(BORNHOLDT, 2005: 22)



**Figura 5** Interação entre empresa e família  
(Adaptado de EHLERS, 2001, BERNHOLDT, 2005: 30)

A figura 5, interação entre empresa e família, aborda as interações de interesses, desejos e ansiedades dos três sistemas que podem, por um lado, tornar cada um deles criativos, audaciosos, desenvolvimentistas e de crescimento. Mas por outro lado, podem criar conflitos de interesses, desejos e ansiedades, de acordo com as considerações na tabela 1.

**Quadro 1** - Interações sistêmicas nas empresas familiares

Família	Sociedade	Empresa
Relacionamento	Acordo de acionistas	Lucros e / ou investimentos
Desenvolvimento pessoal	O patrimônio	O negócio em si
Conflitos	Retorno	Gestão
Desenvolvimento	Sucessão profissional	O mercado
Saúde física e emocional	A perpetuação	A competência Para competir

(BORNHOLDT, 2005:30)

Os sistemas societário e empresarial possuem em consonância o desejo de retorno de investimentos, segurança, completividade e competência profissional. Dificuldades podem surgir, por exemplo, na geração de empregos para familiares e nos investimentos de longo prazo. Dessa forma, o autor aconselha a elaboração de regras de ingresso, profissionalização, cálculo do percentual de dividendos e enfoque nos negócios, para haver uma convivência entre os capitais e os negócios. O sistema familiar e o societário têm em igualdade o interesse de equilíbrio financeiro, poder, acessibilidade e resultados. Um dos principais desafios nesses sistemas, para o autor, é o da aderência entre a ordem das prioridades e o equilíbrio entre as necessidades financeiras e as prioridades afetivas.

Os sistemas familiar e empresarial têm em comum o desejo de resultados, crescimento, coesão e reconhecimento, mas se desequilibra quando há excesso ou escassez de liquidez. É preciso que haja, para o autor, habilidade e maturidade dos envolvidos em conciliar os diferentes interesses com decisões comuns, mantendo o relacionamento positivo e harmonioso em ambos os sistemas.

BORNHOLDT fala: "Os conflitos estão presentes em qualquer relação de duas ou mais pessoas" (2005:43). Para isso, o autor, acha necessário distinguir os conflitos interpessoais e intersistêmicos dos conflitos de interesse no contexto da governança familiar. Os conflitos interpessoais e os conflitos intersistêmicos dizem respeito a atritos, desavenças ou divergências entre duas ou mais pessoas ou entre grupos. O autor cita o exemplo de dois irmãos que desejam o mesmo cargo. Os conflitos de interesses referem-se a uma função normativa do comportamento humano e do conjunto de condutas esperadas pela organização e da aplicação de valores éticos. Exemplifica com o presidente que decide sobre seu aumento de salário, sem consultar os seus sócios. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesse em função da tridimensionalidade dos sistemas das organizações familiares. Uma vez que, essa tridimensionalidade, construída entre os planos da família, sociedade e empresa, sobrepõe à história da organização.

O autor classificou a administração de conflitos nas dimensões dos sistemas para permitir a exposição do tema dos conflitos. Compreendeu em quatro grandes áreas as tensões, desavenças e divergências, quais sejam: do sistema intrafamiliar da empresa, entre o sistema empresarial e o sistema familiar, entre o sistema empresarial e o sistema societário e entre o sistema familiar e o sistema societário. Segundo o mesmo autor, os conflitos se originam na diferentes expectativas entre o individual e o coletivo. E podem surgir, também, em função de resquícios do passado.

Na área do sistema intrafamiliar da empresa, os conflitos mais comuns são os seguintes: o da relação entre cônjuges que trabalham na empresa; o da relação entre pais e filhos; todo o processo de sucessão entre pais e filhos; o da relação entre irmãos e o da relação entre tios e primos. No que tange aos cônjuges, em geral, existe uma hierarquia entre as partes, por herança, designação familiar ou societário e ainda por razões consangüíneas. Essas diferenças podem gerar tensões interpessoais na família. O autor aconselha clarear os papéis e funções dentro da organização, além de criar um código de atitudes e condutas sobre direitos, obrigações e responsabilidades para ambos dentro do sistema empresarial.

Na relação entre pai e filho(s) existe o desenvolvimento numa esfera carregada de emoções e ambigüidades e um conflito de espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração de um em relação ao outro. A expectativa para com as oportunidades, possibilidades, desejos e limites de cada um representa uma ameaça nessa relação.

Na fase de sucessão existem ameaças relacionadas com sentimentos de incompetência do filho para assumir o lugar do pai, além de haver a hipótese do novo líder não ter o desejo de tomar para si a administração da empresa, nesse caso a ameaça existe por fatores de dependência, pseudoprofissionalismo e pseudo-identificação com o papel a ser assumido. As preocupações do pai com "passar o bastão", quais sejam: significado de perda; envelhecimento; declínio; substituição; obsolescência e morte, geram sentimentos conflituosos. Para isso, o autor fala que, a continuidade da empresa deve ser assegurada pela capacidade

crescente verificada ao sucessório. Essa continuidade é alcançada através da discussão do processo de sucessão em uma fase que precede a troca de poder.

A relação entre irmãos pode se caracterizar como um conflito quando existe o confronto direto pelo poder. Nesse caso os irmãos experimentam sentimentos ambíguos que vão desde satisfação à frustração, passando pelo amor, ódio, júbilo e culpa. Para que esse conflito não seja uma ameaça o autor revela que, é preciso haver diálogo, respeito, compreensão e renúncias. São também necessários arranjos que atenuam a situação como, por exemplo, rodízios de três em três anos na presidência; a posse da presidência para um e para outro, a vice-presidência; a presidência do conselho de administração para um dos irmãos e a presidência executiva para o outro. Segundo o autor esses arranjos "não caracterizam uma solução pacífica, definitiva e conclusiva". Apenas fazem com que a situação conflitante seja atenuada.

Na fase da relação entre tios e primos, os conflitos são diferentes da fase dos irmãos, pois foram criados com pais diferentes, em ambientes distintos, com crenças e valores que podem ser distantes. Em função disso, o autor prescreve que se resgate a história empreendedora da organização e que faça com que todos conheçam o fundador ou os fundadores, suas crenças e seus valores.

Entre os sistemas empresarial e familiar o conflito surge quando os dois sistemas têm ofertas e demandas de trabalho desiguais, interesses e necessidades diferentes. Tem sua origem na diferença entre pertencer à família empresária e ser o empresário executivo. Para o autor, a administração desses conflitos exige um processo de negociação com regras de como se entra e como se sai da empresa. Também requer critérios de remuneração e benefícios, normas sobre o plano de carreira e código de ética sobre atitudes e condutas para as famílias que trabalham na empresa e para os que estão fora da companhia. Completa ainda, que é importante haver transparência na gestão e no desempenho para os que se encontram apenas no sistema familiar. Assim como, o respeito e a compreensão para os que ficam de fora da empresa.

Os conflitos existentes entre o sistema familiar e o societário se dão em diferentes instâncias. Algumas vezes ao ser membro da família automaticamente a pessoa se considera também dona. No caso da empresa familiar, não se pode confundir propriedade com herança, isto é, essa propriedade não pode ser remetida ao desejo de possuir, dispor e usufruir desse patrimônio. Porquanto, o autor diz que a administração preventiva de potenciais conflitos é uma tática a se fazer, para isso desenvolve-se normas e regras com critérios negociados e compartilhados entre todos os membros familiares que possam hoje e no futuro serem envolvidos. O autor destaca os seguintes aspectos: compra e venda de ações e cotas; definição de pacto nupcial; definição do direito de voto e a determinação no que envolve seqüestros, mortes e outras tragédias.

Entre os sistemas societário e empresarial, os conflitos aparecem no momento em que surgem percepções equivocadas entre a equação do bônus e do ônus, percebendo no outro apenas o bônus sem, no entanto, considerar o peso do ônus. Por isso, muitas vezes, os executivos familiares têm dificuldade de tolerar a falta de visão e de conhecimento do negócio dos sócios não atuantes. Uma medida que reduz possíveis áreas de atrito é definir os desempenhos, vetores e indicadores de resultados e de crescimento combinado entre sócios e executivos familiares. Outra medida seria demonstrar periodicamente o valor agregado da empresa para o acionista, juntamente com a demonstração do quanto a empresa gera de caixa para o capital de giro e investimentos.

A tabela 2 procura demonstrar o princípio da administração de conflitos. São apresentadas três colunas referentes à administração de conflitos: ilusão; remissão; abertura. As linhas da tabela simbolizam o tamanho de potencial de êxito para cada uma das colunas.

**Quadro 2 - Princípio da administração de conflitos**

Ilusão	Remissão	Abertura
Forma posição de:	Entrega a decisão:	Colabora no:
Omissão	A um árbitro	Confronto
Retirada	A um mediador	Diálogo
Imposição	Ao destino	Composição de compensações e renúncias

(BORNHOLDT, 2005: 55)

Ao lado esquerdo da tabela situa-se o menor potencial de êxito e, a direita, na maior abertura situa-se o maior potencial de êxito. A primeira coluna, ilusão (de resolver os conflitos) dispõe da omissão, da retirada e da imposição com baixa possibilidade de êxito. Não permite o diálogo e apreciação do quanto cada um considera apropriado ou inconveniente no cenário, espaço e tempo. Também não permite expressar sentimentos de conforto ou desconforto.

Na segunda coluna há uma possibilidade média de êxito com omissão parcial. Isso significa deixar o processo de negociação e a administração dos conflitos nas mãos de um árbitro, de um mediador ou ao destino. Há algumas possibilidades de êxito, no entanto o diálogo não é direto entre as partes e pressupõe a intervenção de um terceiro, evidenciando assim uma base frágil em relação à harmonia no futuro.

A terceira coluna possui grande possibilidade de sucesso e abertura. Pressupondo um intenso diálogo para discutir e resolver problemas, dificuldades e conflitos. Caracteriza-se como um processo complexo tendo maiores chances para um acordo com o qual todos possam conviver. Também permite expressar sentimentos dentro do contexto. Nesse processo existe, ainda, limites para as

renúncias quando alguém não consegue conviver excluindo-se da resolução do conflito.

### 3. ESTUDOS REALIZADOS COM AS EMPRESAS

#### 3.1 Pão de Açúcar

A história do Pão de Açúcar está ligada a pessoas as quais iniciaram e atuaram constantemente na sua evolução e consolidação. Segundo DINIZ (1998:205-210) Valentim dos Santos Diniz foi fundador, principal acionista e dirigente desde a fundação até o início da década de 90. Com característica das empresas familiares que nascem pequenas, com uma única loja, um dono e um grande sonho, assim aconteceu com o Pão de Açúcar. A história dessa empresa está muito ligada ao seu fundador, dessa forma é importante comentar dados de sua vida. Valentim nasceu em Portugal na aldeia de Pomares do Jarmelo em 1913, mudou-se para o Brasil em 1929 aos 16 anos de idade.

Em São Paulo, depois de trabalhar como entregador e caixeiro do Real Barateiro, empório que vendia no atacado e varejo, tornou-se sócio do Real Barateiro em 1937, que foi transformado na padaria Nice. Valentim sonhava com seu próprio negócio e por isso montou paralelamente a esta padaria, a panificadora e mercearia Lalys rua Tamandaré. Vendeu sua parte na sociedade da padaria Nice e comprou duas casas na avenida brigadeiro Luis Antônio. No dia 7 de setembro de 1948 foi inaugurada a doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos (DINIZ, 1998:49). Em 1952 duas filiais da doceria surgiram no centro da cidade. O ano de 1956 teve um acontecimento marcante, administrativamente, uma vez que Abílio, aos 19 anos, cursando administração na FGV (Fundação Getúlio Vargas), passou a trabalhar com o pai.

Abílio, nascido em 28 de dezembro de 1936 foi corretor de imóveis e tornou-se o braço direito do pai na administração e na expansão do grupo Pão de Açúcar. Depois de anos e outros negócios, o grupo cresceu através da aquisição de outros supermercados e da introdução de novidades no Brasil, como hipermercados e lojas de conveniência. A família, também, foi aumentando, com os nascimentos de Alcides em 1943, Arnaldo em 1945, Vera Lúcia em 1947, Sônia Maria em 1952 e Lucília em 1956 (DINIZ, 1998: 60).

Em 1963, deu-se o marco da transformação da empresa, quando a população passou a buscar empregos oferecidos pela onda de industrialização da política dos "50 anos em 5 anos" de Juscelino Kubitschek. Com isso o Pão de Açúcar assumiu o desafio de aumentar o número de suas lojas. Logo depois, em agosto de 1964 foi inaugurada a terceira loja e em seguida, no mesmo ano, outros pontos foram abertos. Abílio Diniz no ano de 1960 quando se graduou em administração, viajou em lua-de-mel pelos EUA e Europa e aproveitou para colher informações sobre o funcionamento dos supermercados estrangeiros.

Em agosto de 1965 foi comprada a rede de auto-serviço, Sirva-se, com suas três lojas. Com esta aquisição o Pão de Açúcar cresceu, da noite para o dia, cerca de 50%. O ano de 1966 representou uma mudança significativa, quando foi inaugurada uma loja em Santos, fora da capital. Logo em seguida o grupo estava operando em São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto (DINIZ, 1998:73).

Em 1970, a direção do Pão de Açúcar negociou com a companhia União Fabril, um dos maiores grupos empresariais portugueses. Com essa associação o grupo triplicou seu capital e manteve o controle acionário e a administração da companhia, dessa maneira o Pão de Açúcar inaugurou o primeiro supermercado total em Portugal e ajudou a renovar setores da economia portuguesa.

O grupo contribuiu também para a chegada dos hipermercados no Brasil, com a inauguração de sua primeira loja, o Jumbo de Santo André, no dia 28 de maio de 1971. Outra inovação foi o lançamento de marcas próprias, como é o caso do detergente em pó, "Alv600g", tendo como objetivo oferecer boas opções a preços baixos. Amplamente diversificado, o grupo chegou a ter 40 empresas, nascidas para complementar o varejo, como empresas de publicidade, imóveis, transportes, consultoria em marketing, construtora; outras empresas atuavam no ramo financeiro entre elas, empresa de turismo, concessionárias de veículos e restaurantes (DINIZ, 1998: 133).

O grupo cresceu e Abílio foi nomeado a superintendente, cabendo aos irmãos diretorias de área (CHIARI, 2001). O sonho de seu Santos, como era chamado Valentim dos Santos Diniz, e de sua mulher, Floripes, era que a empresa fosse dirigida pelos seis filhos, os quais compartilhariam as decisões em clima fraterno. No entanto, ao passo que o grupo foi crescendo o ambiente de relativa calma complicou-se quando a empresa passou aos milhões de reais, tornando-se irreparável quando chegou ao primeiro bilhão, na década de 80 e fazendo com que o sonho não fosse concretizado. (CHIARI, 2001).

Em junho de 1989, aumentando a descentralização criada por dois grupos responsáveis pelo varejo, feita no ano anterior, surgiram divisões para cada área de negócios, quais sejam: supermercados, hipermercados (Jumbo eletro e Jumbo extra), lojas de conveniência, Minibox, atacado, armazenagem e transporte, publicidade e comércio exterior. Com o plano Collor em março de 1990 o grupo enfrentou o pior momento. Abílio disse "nessa hora, vi a morte da empresa de perto" (DINIZ, 1998: 165).

Além das dificuldades encontradas no mercado externo, o grupo enfrentou o processo sucessório quando o fundador completou 73 anos em 1986. Santos queria que seus filhos ficassem como acionistas da empresa, com ele na presidência do conselho de administração da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) e os seus filhos homens na direção executiva. Porém, as diferentes opiniões dos filhos sobre o comando do grupo levaram a uma disputa que quase chegou às portas dos tribunais em 1993 e só não chegou a julgamento por causa de um acordo firmado antes da audiência (DINIZ, 1998:158).

Na década de 80, Valentim distribuiu entre os filhos 38% das ações da companhia e adotou um critério técnico, relacionado à produtividade de cada um. Abílio recebeu 16% dos papéis, os outros filhos homens, Alcides e Arnaldo, receberam 8% cada um e não gostaram da decisão. As três filhas, que não tinham atuação na organização, tiveram direito a 2% cada uma. Essa distribuição resultou em uma briga que durou até o início da década de 90. O pai não gostou da briga e ainda apostava na volta da harmonia entre os irmãos (CHIARI, 2001). Como

resultado, cada um tinha um time de diretores, ocasionando ordens opostas de dois Diniz, com resultado o funcionário não sabia a quem obedecer. Outro fato, também complicado da administração, foi a infinidade de negócios diferentes que cada um achava importante se investir, como consequência o Pão de Açúcar atuava em 22 ramos de atividade, gastando dinheiro desnecessário (CHIARI, 2001).

De acordo com Diniz (1998:150), quando se chegou à solução dessa crise, o grupo havia repensado sua organização, estabelecendo que Abílio deveria ser liberado para as funções estratégicas, enquanto a maior parte das funções executivas passaria a ser desempenhada por profissionais contratados. No dia 11 de agosto de 1988 foi aprovado o projeto de modernização administrativa em assembléia geral extraordinária.

Em 1990, o Pão de Açúcar estava em crise e para resolver um problema de convivência, Alcides e Arnaldo propuseram que a empresa fosse fatiada e vendida em pedaços então Valentim ordenou a Abílio que colocasse a empresa à venda. A empresa foi avaliada em 200 milhões de dólares, porém não apareceu comprador. Após dois anos de negociação, os irmãos, Alcides e Arnaldo, decidiram vender sua parte na companhia. Cada um recebeu cerca de 100 milhões de dólares por suas cotas.

Para complicar a situação da empresa o principal executivo do grupo, Abílio Diniz, foi seqüestrado em 1986 no Jardim Europa, levado a um cativeiro e foi libertado após seis dias. Depois do episódio, Abílio dedicou-se a reestruturação do grupo. O grupo atingiu seu ápice em 1986, com 622 lojas e 54.479 funcionários. No entanto, em 1990, ficou em segundo lugar no mercado brasileiro, perdendo para o Carrefour, com prejuízo de 32 milhões de dólares. Em 1991, Abílio Diniz assumiu a direção dos negócios, dois anos depois duas de suas irmãs optaram por vender suas ações e a caçula Lucília Santos Diniz, 44 anos, permaneceu na empresa. Ao longo do processo de reestruturação, Abílio teve a colaboração de seus filhos Ana Maria, diretora de marketing e João Paulo, diretor de patrimônio (DINIZ, 1998: 171).

O Diretor-presidente do Pão de Açúcar, a partir de então, implementou o processo de reestruturação, visando o lucro, que culminou com o expressivo crescimento da empresa, além disso, o grupo objetivou retomar o primeiro lugar no ranking dos maiores supermercados do país. Esse processo estava apoiado em dois escopos: crescer apenas em mercados já operados e investir no treinamento do pessoal. No final de 1994 o grupo estava reduzido a menos da metade, tinha 217 lojas que 20.363 funcionários (tabela x), por outro lado as vendas cresceram em 136% e o faturamento bateu o recorde do grupo, chegando a 2,05 milhões de dólares. Em 1995 o grupo apresentava média de vendas de US\$742 por m<sup>2</sup>, contra os US\$292 de 1989 (DINIZ, 1998:174). Para isso Abílio Diniz contratou serviços de uma empresa de consultoria para ajudá-lo a fazer os ajustes necessários. O Pão de Açúcar se desfez de todos os negócios que não eram do ramo de supermercados e ficou concentrado nos pontos de venda em São Paulo. Onze membros da diretoria foram substituídos e amigos e colegas saíram para entrarem profissionais de mercado, contratados nas empresas concorrentes e de outros setores da economia. Por fim, foram promovidos para a diretoria antigos profissionais. Após feitos os ajustes a empresa voltou a crescer.

Em 1999, a companhia brasileira de distribuição anunciou uma aliança estratégica com o grupo Casino, rede francesa de supermercados, que passou a deter 24% das ações ordinárias da companhia. As novas aquisições de empresas, o aporte de recursos e o *know how* do grupo Casino fizeram com que a organização tivesse uma expansão na década de 90 e início de 2000.

O Pão de Açúcar chega em 2001 com quatro modelos de lojas para atender ao público. No ramo de hipermercados, as lojas Extras com a variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, com 55 estabelecimentos, somando 427.418 m<sup>2</sup>. Também seguindo o modelo de supermercados de vizinhança, com o nome Pão de Açúcar, 176 lojas e uma área de vendas de 219.559 m<sup>2</sup>, com destaque por ter sortimento de produtos diferenciados e de qualidade, com ambiente inovador e atendimento personalizado aos clientes. O terceiro modelo é o Barateiro, com 150 supermercados populares, área de vendas de 178.074 m<sup>2</sup>, oferecendo produtos com diferencial de preços e presença de produtos de marca própria. Por fim, a bandeira

Eletro, com 62 lojas especializadas em eletroeletrônicos, somando 41.229 m<sup>2</sup>, diferenciando-se pela excelência no atendimento ao cliente e pelo layout inovador (CBD. Relatório anual, 2001:12).

Destaca-se outra mudança estratégica no grupo a qual refere-se à solução antecipada da passagem do poder da 2<sup>a</sup> geração para a 3<sup>a</sup> geração. Com a experiência do grupo, foi possível concluir que disputas pelo poder podem prejudicar a empresa e, em outros momentos, levá-la à venda ou à falência. Nesse ponto é que a estratégia do Pão de Açúcar é diferenciada, cuja solução foi a profissionalização da administração empresarial. Dessa forma, a partir do dia 2 de março de 2003, o grupo passou a ser comandado por um executivo profissional, fora da família. Abílio estava trabalhando sua sucessão desde 2001 com o americano John Davies, professor de sua filha Ana Maria na escola de administração de Harvard, para identificar o perfil de seu sucessor. Foi definido como seu sucessor Augusto Cruz formado em economia pela universidade de São Paulo, trabalhou por sete anos na assessoria econômica da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, chegando ao Pão de Açúcar em setembro de 1994, atuando na área financeira e tecnológica. Esteve envolvido na negociação da entrada do grupo francês Casino como sócio do Pão de Açúcar. De 1995 a 1998, comandou a área logística (COREA, 2003: 52-54).

Com nova direção, as mudanças na gestão administrativa do Pão de Açúcar foram as seguintes: 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 participam desses comitês; Abílio assumiu a presidência do conselho de administração no lugar do pai, Valentim dos Santos Diniz, que foi nomeado presidente honorário; o cargo de vice-presidente administrativo-financeiro, até então ocupado por Augusto Cruz, foi desmembrado em duas diretorias executivas. Foram extintos os cargos de diretores vice-presidentes, uma vez que Cruz foi promovido e Ana Maria foi afastada. Abílio continuou a dar expediente diário na empresa e continuou a presidir as reuniões plenárias realizadas nas manhãs de segunda-feira,

onde são discutidas as linhas gerais da empresa. Nas outras reuniões Cruz ficou a frente (COREA, 2003: 52-54).

Ao recolocar o Pão de Açúcar nos eixos, teve de brigar com a família. Mantém boas relações com as irmãs, mas com sua mãe, Floripes, fala muito pouco. Com o pai Valentim mantém boas relações, no entanto, com seus irmãos mantém distância (CHIARI, 2001).

Para evitar que seus quatro filhos se envolvessem em uma briga sucessória semelhante à sua, Abílio e seus descendentes diretos já decidiram o papel de cada um. Adriana Diniz quer se dedicar à criação dos três filhos e não tem nenhuma relação com a administração da rede. O ex-piloto Pedro Paulo Diniz, nem participa das discussões da empresa. João Paulo trabalha na companhia desde 1985 e é vice-presidente do conselho, sem função específica. João Paulo não quer ficar na empresa por causa da cobrança de todos e prefere ter seu próprio negócio. A exceção é Ana Maria, primogênita como Abílio, braço direito do pai. Ela é vice-presidente de operações e na prática participa das decisões ao lado de Abílio, que se refere a ela como sua sucessora (CHIARI, 2001).

No ano de 2005 o grupo Pão de Açúcar, através de Abílio Diniz, sedimentou a parceria com o grupo francês Casino. Como parte do acordo foi repassada à rede francesa metade do controle do Pão de Açúcar, desse modo, 50% das ações ordinárias (com direito a voto) ficarão com cada um dos sócios em uma nova holding que foi criada para comandar o maior grupo supermercadista do Brasil, grupo esse que detém em seu poder 551 lojas e vendas anuais que giram em torno de 15 bilhões de reais (OLIVEIRA, 2005).

A transação que vendeu metade das ações do grupo Pão de Açúcar é estimada em 884 milhões de dólares. Com efeito, o grupo francês investirá dois bilhões e meio de reais para abrir 40 novos hipermercados e 120 supermercados entre os anos de 2006 e 2009. Com o negócio os papéis do grupo tiveram um salto de 9% na bolsa de São Paulo e 11% na bolsa de Nova York. A nova configuração da empresa estabelece que Valentim e Lucília troquem suas ações ordinárias por

preferenciais (sem direito a voto) da Companhia Brasileira de Distribuição e surge a holding Abílio/Casino. Em entrevista dada à revista Isto é Dinheiro Diniz assevera que “eles podem até ter mais ações, mas enquanto eu tiver saúde e competência a gestão será minha”, ou seja, se no futuro a empresa Casino aumentar sua participação acionária na nova holding, Diniz não perde o controle das decisões, como ele mesmo relata: "o que importa é o controle das decisões, o voto de minerva, e isso eu tenho" (OLIVEIRA, 2005).

### **3.2 Odebrecht**

A Organização Odebrecht está relacionada com a vinda dos imigrantes alemães para o Vale do Itajaí em Santa Catarina no séc. XIX. Entre esses alemães estava Emil Odebrecht, bisavô do fundador Norberto Odebrecht. Seu pai, Emílio Odebrecht, foi um dos primeiros a usar o concreto armado no Brasil. Em 1948, após cursar a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, transferiu-se para Recife. No ano seguinte, fundou sua primeira empresa a construtora Isaac Gondim e Odebrecht Ltda. Em 1923, fundou a Emílio Odebrecht & CIA, responsável pela construção de várias edificações no período entre guerras, nos estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará e Bahia. Em 1926, transferiu-se para Salvador. Uma crise no setor surgiu na Segunda Guerra Mundial, pois os materiais de construção, provenientes da Europa, tornaram-se caros e escassos. Como consequência, Emílio Odebrecht retirou-se dos negócios e coube a seu filho, Norberto Odebrecht, substituí-lo na direção da firma nos anos 40.

Em sua casa havia a liderança de sua mãe, Hertha Odebrecht, em um ambiente familiar, educativo, religioso e de confiança. Desde cedo foi preparado junto com seus irmãos para a vida e para o trabalho. Quando voltava da escola era incentivado pelo pai a conviver com outro tipo de professor, os mestres-de-obras, que lhe deram as primeiras lições do ofício. Aprendeu a ser pedreiro e em vez de mesada, recebia salário. Logo depois, foi serralheiro, armador, chefe de almoxarifado e responsável pelo transporte dos materiais da empresa. Norberto teve uma educação doméstica seguindo a tradição familiar germânica, assimilando os valores que contribuíram para que assumisse uma atividade de procurar servir e

não ser servido. Aos 18 dezoito anos, seguindo uma trajetória familiar de três gerações, entrou na Escola Politécnica de Salvador. Quando estava no terceiro ano do colegial (Ensino Médio) foi requisitado para ir trabalhar na empresa, uma vez que esta começava a ter dificuldades.

Norberto recebeu a Emílio Odebrecht & CIA com dívidas e ativos, na época seu objetivo era honrar os contratos e dar continuidade aos negócios. Como solução para os problemas foram concretizados três pactos, quais sejam: um pacto político foi estabelecido com o Banco da Bahia; um pacto econômico que garantiu aos clientes obras de qualidade, em menores prazos e custos; um pacto social que selou a união de empresário e trabalhadores. Em 1948 todas as dívidas estavam pagas.

Em 1945 surgiu a construtora Norberto Odebrecht, que deu continuidade à atuação paterna no ramo da engenharia e construção. Durante os primeiros anos sua ação se restringiu a Salvador e interior da Bahia. Em 1953, a empresa realizou sua primeira obra para a Petrobrás, a construção do oleoduto Catu-Candeias (BA). Nos anos 60, expandiu as atividades por todo o Nordeste. Em Pernambuco a Odebrecht construiu os parques industriais da Caperlo, Tintas Coral, Alpargatas e da Rhodia, entre outros.

Em 1967, Emílio Odebrecht, filho de Norberto Odebrecht, inicia sua vida profissional na empresa como estagiário.

Nos anos 70, Norberto Odebrecht começou a doar suas ações para seus cinco filhos, com usufruto para ele e sua mulher. Com o casamento dos filhos, foram formados novos núcleos familiares, ocorrendo uma mudança formal, sendo a participação patrimonial dividida para todos, porém não se sabia quem estava no comando da empresa. O assunto ficou pendente até meados de 1999, quando ficou decidido que a presidência da empresa não mais seria de Emílio e sim de um sucessor profissional fora da família. Ficou acordado que seria ele o mandatário do fundador no comando dos negócios, tendo em vista que os irmãos não participavam das atividades da empresa.

Em 1991, Norberto Odebrecht transferiu a presidência da Odebrecht S/A para seu filho Emílio. Entre 1991 e 1998, Norberto e Emílio partilharam o comando do grupo, o pai na presidência do Conselho de Administração e o filho como presidente executivo. Durante esses anos, a relação foi difícil, emocionalmente desgastante. A solução foi a saída de Norberto enquanto Emílio ficou, também, com a presidência do Conselho. O filho mais velho de Emílio, Marcelo, trabalha na empresa na área de engenharia. Estabeleceu-se que Marcelo não trabalhará diretamente com o pai para evitar futuros conflitos. A tendência é que Marcelo assuma uma posição de acionista da holding familiar, a Kieppe.

No caso Odebrecht as informações coletadas foram tiradas do próprio sítio da companhia Odebrecht.

## 4. DISCUSSÃO DA TEORIA

A globalização é altamente percebida no século XXI, a era da informação, logo os modelos empresariais contemporâneos são largamente divulgados e no que concerne às empresas de estrutura familiar não poderia ser diferente. Dentro desse cenário competitivo e inconstante percebe-se a necessidade de que essas organizações tenham em seus quadros, funcionários altamente qualificados e comprometidos com os objetivos da companhia em que trabalham.

Segundo Lodi na página 32 a falta de conhecimento da necessidade de maior profissionalização pode ser um motivo determinante para a instabilidade e para o prejuízo nos negócios. Isso se dá, pois a família não separa, muitas vezes, os aspectos da vida pessoal e profissional, isto é, agindo de maneira emocional se esquece de detalhes essenciais à sobrevivência e expansão da empresa. Detalhes esses encontrados no processo de profissionalização, quais sejam: políticas administrativas mais racionais, modernas e impessoais juntamente com a integração do pessoal contratado ao meio dos diretores de origem familiar, além da criação de regras de conduta e planos estratégicos para alcançar os objetivos pré-determinados.

Ademais, diversas vezes, o problema não é a falta de conhecimento quanto à necessidade da profissionalização e sim a dificuldade de implementação da profissionalização, pode ser visualizada na página 32 de acordo com Lodi Os obstáculos são inúmeros, dentre os quais: a compreensão de que esse processo se dá de forma gradual e paulatina, ou seja, deve-se ter precaução para que não se queimem as etapas do processo. Essas etapas consistem, por exemplo, em definir o fim ao qual se destina a contratação do profissional, a conceituação do cargo, a especificação do perfil do profissional para o cargo e a designação de um superior imediato para o funcionário contratado; haja vista que as famílias são naturalmente avessas às mudanças, uma vez que sentem medo de perder o poder, portanto se o processo de profissionalização não for bem sucedido futuramente as transformações não serão aceitas facilmente.

Outro aspecto que obsta a implementação do procedimento de profissionalização é que algumas vezes as empresas já possuem pessoas capacitadas, competentes e habilitadas em seu Know-How (conhecimentos técnicos, culturais e administrativos), no entanto, a comunicação entre os executivos familiares e os profissionais não é adequada, impedindo o claro entendimento dos objetivos e metas solicitados pela família, conseqüentemente à execução de suas funções fica prejudicada. O ideal, portanto, passa pela capacidade desses funcionários transformarem idéias e orientações abstratas em uma realidade concreta ou então a própria profissionalização dos executivos familiares, objetivando a comunicação técnica das metas desde sua origem (diretoria).

Há a crença de que, tão somente, um executivo bem sucedido no mercado é a solução para todos os problemas presentes na organização. Entretanto um time competente de profissionais deve ser bem servido em todas as posições, por conseguinte não é suficiente, apenas, contratar um executivo renomado e experiente no mercado para ocupar um cargo de diretoria é mister também que as transformações nos quadros da empresa se estendam a todas as áreas carentes de profissionais com boa formação. Cabe, ainda, ressaltar que os Diretores-Executivos provenientes de outras empresas não estão totalmente familiarizados com o negócio daquela empresa, logo não se pode prescindir dos familiares cujas experiências são amplas e irrefutáveis. Desse modo, há de ocorrer à convergência da experiência dos profissionais familiares com a capacitação dos executivos contratados. Essa idéia pode ser encontrada na página 32 de acordo com Floresta e na página 34 em consonância a Bernhoeft e Gallo.

Segundo Bernhoeft na página 35 a sucessão quiçá seja um dos momentos mais dramáticos de uma organização familiar. Isso ocorre, pois o processo de sucessão é permeado por diversas emoções e interesses. Interesses, os quais geralmente não estão em consonância com os interesses coletivos da família, por serem em benefício próprio e não em prol da continuidade do legado do fundador da empresa.

Na visão de Garcia, encontrada na página 39, a falta de planejamento no processo de sucessão é um problema geralmente mais complexo na primeira geração de uma empresa familiar, tendo em vista a forte presença da identidade do fundador com a empresa e sua resistência à entrega do poder. Resistência gerada pela convicção do fundador de que pode estender-se por mais algum tempo comandando o desenvolvimento do seu legado e, também, pelo medo existente de que quando abandone à empresa seus sucessores implementem alterações drásticas que contrastam com seus ideais e crenças. Além do mais, configura-se um “tabu” a prévia discussão da sucessão, porquanto é tarefa de grande responsabilidade definir o futuro da empresa, mas também há o receio de que tal discussão macule a imagem do fundador ou até mesmo a idéia de que ele não é mais necessário para a expansão e desenvolvimento da organização.

Com base no que foi exposto na página 35 segundo Gersick *et. al.*, não podem ser ignoradas as fases que compõem o planejamento sucessório, que são: a fase de preparação e antecipação; a fase de ajuste e adaptação. Essas fases consistem em estabelecer durante os estágios de desenvolvimento da empresa e da família, tarefas preparatórias, as quais irão acompanhar e auxiliar a sucessão. Pode se ter como exemplo a formulação de uma visão antecipada da estrutura de controle e a divisão das ações em concordância com essa estrutura e, ainda, a preparação para mudanças e para a transformação gradual da cultura da empresa. Isso demonstra que o período de ajuste e adaptação é essencial no momento em que a sucessão ocorre, tendo em vista a continuação daquilo que foi planejado e estruturado.

A sucessão está intimamente ligada com a profissionalização, como foi mencionado na página 34 e de acordo com Oliveira, de forma que a reorganização administrativa passa pela reestruturação da empresa. A sucessão compreende duas situações, essas são: a sucessão profissional e a sucessão familiar. A sucessão familiar leva vantagens em relação à sucessão profissional em relação à continuidade do comando familiar na empresa, à distribuição das ações para uma pessoa que tem interesse em otimizar resultados atuais e futuros da empresa, tendo como escopo aumentar seu capital, à possibilidade de existir um comando maior

sobre o sucessor membro da família, uma vez que possui laços maiores do que apenas profissionais. O processo decisório tende a ser mais ágil e flexível, em razão do sucessor ter todo um treinamento intenso ao longo de sua vida e ser membro da família com maior facilidade de persuasão dos parentes. Por outro lado, a sucessão familiar traz algumas desvantagens dentre as quais: disputas de poder entre membros da família; dificuldades de desempenho de outros papéis dentro da organização pelo sucessor e o impedimento de troca de liderança. A sucessão profissional, por sua vez, na qual executivos não familiares passam a trabalhar nos cargos diretivos da companhia, tem como vantagens: facilidade do processo de seleção e recrutamento do profissional para ocupar o cargo; possibilidade de troca de informações entre diferentes setores da administração. As desvantagens da sucessão profissional são: recebimento e incorporação de estilos e filosofias de administração que fogem ao ideal dos familiares; possibilidade de perder o executivo, haja vista que recebendo uma proposta mais recompensadora de outra companhia ele pode optar por deixar a organização.

Conforme o paradigma “o sucedido é do passado e não conta” de Bernhoeft exposto na página 38 e 39, há que se ressaltar que além da falta de planejamento, existe como causa da interferência do negócio e geração de instabilidade a ausência de conhecimentos relacionados com a forma de preparar o sucedido, ou seja, é importante planejar sua saída e ainda saber lidar com sua perda de poder e liderança. Conseqüentemente, quando o sucedido opta por permanecer junto à organização, como constituir um papel estratégico no conselho de administração é essencial à existência de aprendizados, novos estudos de matéria relacionados com seu papel, o domínio de novas tecnologias e preparação.

Em consonância com a idéia de Bornholdt descrita na página 36, para cada geração há um novo planejamento, isso porque a cultura torna-se outra e os membros são diferentes tendo relações de parentesco ao seu tempo, havendo, dessa maneira, em cada época o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para saber identificar a melhor forma de realizar a sucessão e de se adaptar ou intervir na cultura organizacional. Para tanto, além de ser necessária uma revisão, no mínimo anual, o surgimento de novos herdeiros exige conscientização e revisões.

A sucessão tanto pode fornecer às empresas uma nova perspectiva de atuação ou pode ser o motivo da destruição aliada à falta de profissionalismo.

Na empresa familiar as relações existentes possuem intenso caráter emocional e o difícil convívio entre familiares com diferentes papéis em distintos espaços. Nesse tipo de empresa são presentes os conflitos os quais geralmente se originam nas diferentes expectativas entre indivíduo e o coletivo e podem surgir também de assuntos passados mal resolvidos, diante do exposto na página 43 conforme Garcia. Essas desavenças e atritos cominam em obstáculos para o convívio e para uma gestão proveitosa podendo ocasionar a fragilidade e até mesmo o fim da organização. É preciso, dessa maneira, compreender e considerar que existem muitas diferenças entre os vários familiares que trabalham na empresa. Diferenças que podem ser de idade, sexo, valores pessoais, temperamento, caráter e ainda de conhecimentos, habilidades, criatividade e metas de vida ou de capacidade de lidar com o estresse. As relações afetivas e as gerenciais entre familiares precisam ser administradas, uma vez que se encontram em um ambiente o qual exige objetividade.

Ainda na idéia de Bornholdt na página 48 a continuidade de uma empresa familiar está relacionada com a compreensão de que a gestão de conflitos e de interesses é um processo permanente. Essa gestão refere-se à negociação de estratégias, debate quanto ao posicionamento estratégico a ser adotado pela empresa. Para o gerenciamento e administração das diferenças existem estratégias, formas de abordagem e linhas de pensamentos. No entanto, a forma mais utilizada para lidar com os assuntos conflitantes é o diálogo sobre as divergências existentes. O diálogo permite uma convivência harmoniosa gerando crescimento entre os membros do grupo através das interações de sentimentos, renúncias e compensações ainda desconhecidas pelas partes envolvidas nos conflitos, mas costuma ser um processo demorado, trabalhoso e doloroso.

A respeito do que foi dito sobre os ensinamentos de Bornholdt localizado na página 47, à medida que o ambiente familiar configura-se com sistemas de gestão e demanda de trabalho desiguais, interesses e necessidades divergentes

surge a premência de administrar os conflitos. Esses conflitos, geralmente, decorrem da relação entre cônjuges que trabalham na empresa, relação entre pais e filhos (as), relação entre irmãos e relação entre primos e tios. Para o melhor entendimento dos conflitos é essencial fazer a distinção entre conflitos interpessoais, interfamiliares, intersistêmicos e conflitos de interesses. O primeiro diz respeito aos juízos de valor, divergências, desavenças e atritos gerados pela relação entre duas ou mais pessoas e entre dois ou mais grupos (sistemas), envolvem valores e principalmente emoções. Um exemplo que se enquadra nesse caso é o conflito pela disputa de um determinado cargo entre duas pessoas. Por outro lado, os conflitos de interesses se referem ao comportamento humano, sendo compreendidas condutas de uma pessoa ou de um grupo em relação ao conjunto de valores éticos esperados por uma sociedade, como os outros acionistas familiares, credores e empregados. São, portanto, atitudes, condutas e decisões conflituosas em relação ao interesse dos demais. Por conseguinte os conflitos de interesses estão ligados aos valores éticos.

Uma organização familiar é um grupo hermeticamente fechado, com cultura própria e ideologias particulares, com valores comuns da coletividade os quais estão acima dos valores individuais. Conseqüentemente é mister que sejam definidos critérios para o convívio, isto é, um código de ética, expresso ou implícito nas condutas e atitudes.

Seguindo os dizeres de Garcia na página 43, a complexidade dos conflitos de interesses é maior nas empresas familiares por causa dos elementos consangüíneos e afetivos, porquanto é importante haver um ambiente racional com uma administração voltada para a redução de conflitos nas interações existente nesse tipo de empresa. Nesse caso, é importante que haja uma intensa negociação e combinação entre os sócios, a empresa e os familiares. Com o surgimento de novas gerações a complexidade aumenta, por conseguinte o cuidado com o futuro se justifica, haja vista que os herdeiros vão amadurecendo, constituindo novas famílias, surgindo dessa forma novas expectativas e novas necessidades. Ademais, surgem novas subculturas e novos valores. A maior dificuldade, portanto, existente nas empresas familiares é distinguir e separar os sentimentos e a consangüinidade

da sociedade e dos seus negócios, o desafio é conseguir superar essa dificuldade resultando na redução dos conflitos.

A seguir foram analisadas as etapas de evolução da empresa a partir do modelo de Gersick *et. al.* (1997: 18).

Na primeira etapa da Odebrecht (1945-1954) a dimensão propriedade pode ser caracterizada como empresa familiar proprietário-controlador, pois o fundador detinha o poder central enquanto possuidor da maioria das ações. Já na dimensão família era uma empresa familiar empresária, encontrando-se abaixo dos quarenta anos de idade. Na dimensão Empresa/Gestão foi caracterizada como uma empresa familiar no início, sendo a gestão de seu fundador.

A segunda etapa (1955-1969) pode ser caracterizada ainda como uma empresa familiar do tipo Proprietário-Controlador, uma vez que Norberto Odebrecht continuava controlando a empresa. Na dimensão família, a idade da geração fundadora variava entre 35 e 49 anos e a geração mais nova entra com a presença de Emílio Alves Odebrecht como estagiário. Norberto iniciou nessa fase o processo sucessório conferindo treinamento a seu filho e a outros executivos. Dessa forma, a dimensão família caracteriza-se como a entrada da família na empresa. Por fim na dimensão Empresa/Gestão é classificada como Empresa em Expansão/Formalização, isso porque a Odebrecht fica mais estruturada e sistematizada, assim como dá maiores saltos em direção a profissionalização.

Na terceira etapa (1970-1979), o membro da família é, ainda, Norberto Odebrecht, mas no final desta fase, em 1977, doa as ações para seus filhos. Dessa forma, há uma mistura entre duas classificações: Proprietário-Controlador; Sociedade entre Irmãos. Na dimensão família, a geração fundadora está entre 50 e 59 anos e a segunda geração entre 25 e 35 anos. Nesse período, Emílio se destacou na empresa e começou a torna-se um executivo respeitado. Caracteriza-se a Entrada da Família na Empresa e Família que Trabalha em Conjunto. Na dimensão Empresa/Gestão é classificada como Expansão/Formalização e Empresa

Madura, visto que a visão do grupo é empreendedora e está voltada para o mercado. Além de experimentar maiores níveis de profissionalização.

Na quarta etapa (1980-1998) o mercado de engenharia começava a declinar no Brasil, com isso a Odebrecht decidiu atuar no exterior. Também foi realizado nesse período fusões e aquisições organizacionais. A dimensão propriedade pode ser considerada uma empresa Sociedade entre Irmãos, tendo em vista que Emílio atua como irmão líder, mas não assume o papel paterno, enquanto seus irmãos possuem ações da empresa, mas não participam do controle. Na dimensão família a geração fundadora situa-se entre 60 e 68 anos e a geração dos filhos na faixa compreendida entre 40 e 50 anos. O processo sucessório foi planejado, apesar de alguns conflitos causados pela velocidade do processo sucessório, por isso caracteriza-se como uma Família que Trabalha em Conjunto e Empresa na Passagem do Bastão. Na dimensão Empresa/Gestão, a empresa está preocupada com o seu posicionamento da imagem, e nessa fase expande seus negócios, não só em relação a dimensão espacial, mas também em relação a ampliação de suas áreas negociais. Nessa fase os procedimentos e rotinas confirmam o início da fase madura da empresa, com estrutura organizacional racionalizada e arquitetada além de um planejamento estratégico estruturado. Pode ser classificada como Expansão/Formalização e Empresa Madura.

Na quinta etapa (1999-2005) o processo de profissionalização está evoluindo e a presidência do grupo não se encontra mais nas mãos do filho do fundador e sim de um profissional executivo não membro da família, Pedro Novis. Caracteriza-se na dimensão familiar a Passagem do Bastão, culminando com a sucessão empresarial. A dimensão da propriedade é classificada pela Sociedade entre Irmãos, uma vez que a empresa está dividida entre os irmãos, com Emílio no controle da maioria das ações. Na dimensão Empresa/Gestão é considerada Empresa Madura, porquanto está integrada na comunidade brasileira, sendo respeitada e admirada por muitos. A governança assumiu a maturidade, no entanto, continua a buscar o crescimento e novos horizontes para os negócios atuais. O conselho de administração foi criado nesse período e funciona para dar diretrizes estratégicas e orientadoras para a organização, sendo a instância máxima na linha

do empresariamento com qualidade crescente às necessidades de deliberações das diretrizes diante dos negócios e do cenário mundial. Tem uma nova composição, desde o dia 30 de abril de 2005 com a presença de conselheiros externos Rubens Ricupero e Pedro Mariano, os ex-executivos da Odebrecht Luiz Almeida e Sérgio Foguel. Na presidência, continua Emílio Odebrecht, acionista majoritário da organização, também existe a presença de Pedro Novis, diretor-presidente da Odebrecht e o principal executivo do grupo. Além desses, Victor Gradin, Gilberto Sá, Luiz Villar e Renato Baiardi, ex-executivos da organização.

## 5. CONCLUSÃO

Nessa monografia foram abordados temas inerentes à realidade da empresa familiar. O sucesso da empresa está relacionado com os processos de sucessão, profissionalização e resolução dos conflitos. Não há uma solução geral para todas as empresas familiares, o que há são etapas as quais devem ser superadas com estruturação, planejamento e abertura para todos os membros da família.

Observa-se nas empresas familiares que muitas acabam desaparecendo no momento em que se inicia a sucessão, porque não existiu um planejamento adequado para saber quem assumirá, em que momento e de que forma assumirá o comando. Essa ausência pode acarretar em uma sucessão forçada por situações não previstas, como é o caso do sucessor não querer ficar no lugar do fundador, encontrar-se debilitado fisicamente, ou ainda, a empresa passar por problemas financeiros. É mister ressaltar que a continuidade da empresa seja a vontade de todos e o objetivo precípuo para a tomada de decisões pautadas na razão e não na emoção, tão presente nesse tipo de empresa.

O planejamento precisa respeitar algumas fases, tais como as identificações dos resultados alcançados, o estabelecimento do perfil básico do sucessor, amplo debate, a escolha do sucessor, bem como a adequada implementação e avaliação da sucessão. Além disso, é essencial iniciar o processo sucessório mais cedo possível, debatê-lo exaustivamente, ter visão de curto, médio e longo prazo, e ainda estabelecer os objetivos, as estratégias, as metas e as políticas do processo sucessório, consolidando um projeto. O debate sobre o estilo da administração, o estabelecimento dos critérios e parâmetros de avaliação e o planejamento da distribuição da herança são, também, aspectos inerentes ao processo sucessório.

No caso do Pão de Açúcar é observado que há uma preocupação do fundador em que o crescimento e desenvolvimento da empresa continuem, assim como no grupo Odebrecht, uma vez que nos dois casos houve a necessidade de manter firme a disputa com a concorrência, levando em consideração que atuam

num mercado fortemente competitivo. Nos dois casos os filhos dos fundadores obtiveram contato antecipado com a organização, adquirindo experiência, facilitando e agilizando a sucessão.

De acordo com as informações coletadas viu-se que nos dois paradigmas, os problemas internos aconteceram como na grande maioria das empresas familiares, isto é, ocorreram disputas internas entre os membros da família. No caso do Pão de Açúcar a disputa se concentrou entre os irmãos, por outro lado, no concernente ao grupo Odebrecht o conflito se situou entre pai e filho. Como resultado desses entraves familiares, observou-se que as duas empresas passavam por momentos de fragilidade, entretanto o grupo Pão de Açúcar encontrou maiores dificuldades em desenvolver ações sinérgicas em torno de um único escopo. Percebe-se, portanto, que as disputas internas, aliadas a situações do mercado, tornaram possível a debilidade do grupo Pão de Açúcar enquanto o grupo Odebrecht, vendo que existiam conflitos internos, não permitiu mais no âmbito empresarial a convivência dos membros da família, como foi o caso de Marcelo, filho de Emílio Odebrecht. Com efeito, ambas as empresas tiveram seus momentos de profissionalização depois de perceberem que um executivo profissional, não membro da família, pode conduzir um negócio ao mesmo tempo em que os sucessores assumem o comando de presidentes do Conselho de Administração.

A passagem do bastão da segunda para a terceira geração a um profissional externo à família, que já vinha atuando em áreas estratégicas da empresa, mostra que prevaleceu novamente o desejo de continuidade e expansão dos negócios nos casos estudados. Ademais, ficou claro que os problemas enfrentados durante o processo de sucessão nas empresas familiares tendem a ser os mesmos, todavia o que estrutura a sobrevivência da empresa é o adequado planejamento da passagem do poder entre as gerações.

A Odebrecht desenvolveu um planejamento sucessório menos conflituoso do que o Pão de Açúcar, uma vez que administrou bem a questão da transmissão das ações para a segunda geração, impedindo a existência de maiores conflitos na partilha dos papéis acionários da Odebrecht entre os filhos. O conjunto das crenças

e valores organizacionais geraram nas duas companhias o entrosamento e envolvimento emocional dos funcionários e uma comunicação única facilitando, desse modo, o trabalho dessas empresas.

Outro aspecto observado foi que nos dois exemplos criou-se o Conselho de Administração com a finalidade de auxiliar na gestão da organização. Portanto, o Conselho é fundamental para maximizar o valor dos ativos da organização, assim como a responsabilidade do administrador, juntamente com a diretoria, delineando grandes orientações para a empresa familiar através de um planejamento estratégico.

Essa pesquisa permitiu perceber que é característica do homem como ser humano estar em constantes conflitos, os quais podem ser para disputa de poder como foi visto nos exemplos estudados.

Ademais, após vasto estudo compreende-se que, da segunda para a terceira geração, o presidente executivo da empresa deve estar alheio à estrutura familiar, porém para que não haja detrimento do controle familiar da organização, essa deve ter a presidência do conselho de administração.

Através dessa monografia, buscou-se ampliar o conhecimento pessoal e contribuir para o desenvolvimento do tema com uma base teórica consistente.

Os objetivos propostos por essa monografia foram alcançados, pois foram destacados os problemas mais comuns nas empresas de administração familiar, quais sejam: a passagem pelo processo de sucessão, a condução da profissionalização na empresa e a administração dos conflitos intrafamiliares. Exploraram-se as características que possibilitaram a transcendência de empresas como o Pão de Açúcar e a Odebrecht para a 3ª geração. Dentre essas características estão: a vontade de dar continuidade à empresa familiar; o desejo de expandir a empresa no mercado; a conscientização dos dirigentes da necessidade da profissionalização; o estabelecimento de uma comunicação entre os familiares e os empregados de forma ampla e clara evitando alguns conflitos, tendo como base a

transparência nas ações e nos objetivos. Por fim, analisou-se as funções do Conselho de Administração chegando a conclusão que uma empresa familiar precisa ter um Conselho de Administração para agregar valor ao empreendimento e contribuir para a profissionalização da organização mesmo não sendo exigido na legislação societária.

## 6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Essa parte da monografia tem por objetivo resumir algumas recomendações que auxiliam na gestão desse tipo de empresa, além de dar sugestões para futuros estudos relacionados com o tema.

Para facilitar a condução do processo de profissionalização é preciso avaliar o estado organizacional atual e identificar as necessidades de desenvolvimento futuro, estabelecer um programa para o desenvolvimento da organização como um todo, colocar em andamento o desenvolvimento organizacional, acompanhar e controlar o programa, fazendo ajustes se forem necessários. Deve-se, ainda, estabelecer, controlar e implementar as estratégias em torno de um modelo de gestão formalizado, com decisões racionais, quadro de recursos humanos competente e um programa de ações que reduzam os conflitos entre a família e a empresa. Em resumo, é a formalização dos sistemas de gestão (planejamento, organização, direção e controle), a distinção entre propriedade e patrimônio, definição de papéis, autoridade, responsabilidade e controle, avaliação de desempenho.

Deve-se prestar atenção aos seguintes aspectos: na contratação de um profissional não levar em conta somente sua eficiência técnica, mas também na sua sensibilidade política, assegurando que possa inovar e preservar os valores da organização; definir claramente o que se espera de um profissional ou de um membro da família; o processo de sucessão é demorado e necessita-se de paciência e persistência; a administração de conflitos é constante quando existem relações entre pessoas ou grupos, dessa forma é essencial a preparação de um código de ética para a empresa e a existência de diálogo; o Conselho de Administração precisa se compor com equilíbrio entre conselheiros internos, externos e independentes, para tanto o número de cinco a nove conselheiros é a referência adotada; é essencial o conhecimento de que cada empresa familiar tem sua experiência própria com o seu modelo de gestão, por isso não quer dizer que tudo o que foi dito neste trabalho acontece em todas as empresas.

Sugere-se que sejam investigadas mais a fundo as relações existentes entre primos e tios, uma vez que a literatura a respeito desse tema é escassa. Outro tópico que seria importante ser estudado são aspectos referentes aos sucedidos depois de sua aposentadoria, como lidam com a idéia de não mais fazerem parte da organização, além do tema relacionado com a perspectiva dos casais-sócios.

## 7. BIBLIOGRAFIA

BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CBD, Relatório anual, 2001. [http://www.cbdri.com.br/port/relatorio/relatorio\\_anual\\_2001.asp](http://www.cbdri.com.br/port/relatorio/relatorio_anual_2001.asp). Acesso em 06.mai.2005.

CHIARI, Tatiana. Eu tenho a força. Revista Veja. <<http://www.veja.abril.com.br/070301/p-102.html>>. Acesso em 01.mai.2005.

COREA, Cristiane. O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil eu 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, p. 52-54.

DINIZ, Valentim dos Santos. Meu Pão de Açúcar. São Paulo: Grapahbox Caran, 1998, 205 p.

FLORESTA, Marza. Profissionalização e sucessão familiar. < [http:// www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf\\_emp/res\\_tecnico/gerencia/prof\\_suc\\_familia r.cfm](http://www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf_emp/res_tecnico/gerencia/prof_suc_familia_r.cfm)>. Acesso em 24.mar.2005.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. Resumo de direito comercial (empresarial). 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

GARCIA, Volnei Pereira. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GERSICK, Kelin E. *et. al.* De geração para geração. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, Sérgio C. Patrimônio, família e empresa. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R. CHAPPELLIN, Paolo. Empresas, Empresário e Globalização. Rio de Janeiro: Relume Demará: FAPERJ, 2002.

KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. Princípios de administração. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. Revista Exame, São Paulo, 18 mar. 2005, p. 22-30.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

LODI, João Bosco. Sucessão e conflito na empresa. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARCONDES, Sérgio. Saiba mais sobre a família Diniz, uma das mais tradicionais de São Paulo. <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u33900.shl>>. Acesso em 05.mai.2005.

MARTINS, Ives Gandra. *et.al.* Empresas Brasileiras. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ODEBRECHT. <<http://www.odebrecht.com.br>>. Acesso em 07.Mar.2005.

OLIVEIRA, Darcio. Saída à Francesa. <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/400/negocios/saida-francesa.htm>> Acesso em 07.mai.2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 1999.

PALOMO, Kátia Guimarães Sousa. Laços de Sangue. Ilhéus: Editus, 2002.

PEREIRA, Gloria Maria. Pai rico, filho nobre, neto pobre. < [http:// www. palestrarte .com.br /artigos/default.asp?id=62](http://www.palestrarte.com.br/artigos/default.asp?id=62)>. Acesso em 10.mar.2005.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar a empresa profissional. São Paulo: Cultural, 1998.

