



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**PROGRAMA DE SEMINÁRIOS EM DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO**

“SUCESSÃO E SUCESSO NAS EMPRESAS FAMILIARES”

Armando João Dalla Costa (UFPR)

Data: 07/06/2005

SUCESSÃO E SUCESSO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Armando João Dalla Costa¹

1 Importância das empresas familiares

Existem no Brasil 4,1 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços (IBGE, 2004). Deste total, 98% são micro e pequenas empresas, que representam 20% do PIB e geram 45% dos empregos². Pelos dados do Cadastro Geral de Empresas de 2002, do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinham empregados e eram operadas apenas por seus donos e, portanto, todas familiares.

Entre as empresas familiares, estima-se que 75 estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração e, apenas 5% sob controle das gerações seguintes (Lethbridge, 2005, p. 24). Sua importância para a economia é marcante. O peso econômico das companhias controladas por famílias é de 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil (das 264 empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores de Exame*, 142 são familiares). Nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York³.

Quando os estudiosos avaliam o papel dos grandes empreendedores analisam, em geral, a contribuição que pessoas como Sam Walton da Wal-Mart, Bill Gates da Microsoft e Ray Kroc do McDonald's deram ao capitalismo. Um estudo coordenado por professores das Universidades de Harvard e de Wharton decidiu aferir se existe alguma relação entre o valor da empresa e a presença do fundador no comando. Analisadas as 500 maiores empresas americanas entre 1994 e 2000, segundo os indicadores de seu valor de mercado na bolsa e seu valor pelo volume dos ativos. A conclusão a que chegaram é de que as

¹ Doutor pela Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor no Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR e coordenador do NUPEM - Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial. E-mail : ajdcosta@ufpr.br

² Pelos levantamentos do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (2004) existem entre 9,5 a 14,5 milhões de outras empresas informais.

³ Existem atualmente 40 institutos de pesquisa ligados a grandes universidades americanas estudando as empresas familiares e suas características, inclusive em Harvard, Yale e Wharton. Há nas livrarias mais de três mil títulos tratando do tema, só em inglês. Ao ritmo de dois livros por semana, dá para ler sobre o assunto até 2035 (Lethbridge, 2005, p. 16).

companhias presididas pelo fundador são cerca de duas vezes mais valiosas que as lideradas por seus herdeiros.

As empresas familiares além de responderem por grande parte dos empregos e da produção e distribuição de bens estão presentes em nosso dia-a-dia, seja porque utilizamos uma de suas mercadorias, seja porque dependemos de um de seus serviços. Isto tanto no que se refere às micro e pequenas empresas, como a padaria onde compramos o pão do café da manhã, como no caso dos grandes conglomerados, também controlados pelas famílias fundadoras, como podemos verificar pelo quadro a seguir.

Quadro 1 Maiores empresas familiares do mundo em faturamento ⁽¹⁾

Família	Empresa	País	Sector	Faturamento (em US\$ bi)	Participação da família
Walton	Wal-Mart	EUA	Varejo	244,5	38%
Ford	Ford	EUA	Automobilístico	164,1	40% ⁽²⁾
Lee	Samsung	Coréia do Sul	Diversos	101,4	22%
Defforey	Carrefour	França	Varejo	88,4	29% ⁽²⁾
Peugeot	Peugeot- Citroën	França	Automobilístico	68,3	42% ⁽²⁾
Agnelli	IFI	Itália	Diversos	67,1	100%
Agnelli	Fiat	Itália	Automobilístico	63,3	30% ⁽²⁾

⁽¹⁾ Faturamentos de 2003. ⁽²⁾ Ações com direito a voto.

Fontes: Family Business Magazine, The Economist, Hoover's.

2. Em busca de uma definição de empresa familiar

As empresas familiares surgiram junto com as atividades comerciais de troca, compra e venda entre produtos e serviços a partir da invenção e do desenvolvimento da agricultura. As manufaturas, superadas pelas fábricas expandiram a quantidade e o tamanho das empresas, sem que, na maioria das vezes, deixassem de ser familiares. Entretanto, analisando-se a literatura sobre o tema, muitas são as concepções e discussões para saber se os empreendimentos são ou não familiares.

A discussão teórica a respeito deste tipo de firmas teve início com os trabalhos de Christensen (1953), no começo da década de 1950, que abordou os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nestes mais de cinquenta anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, artigos publicados e da inclusão do tema como central em núcleos de pesquisa em universidades, ainda não se encontra um corpo teórico

convergente, unificado e maduro. Sharma, Chrisman e Chua (1996), fazendo revisão literária sobre as empresas familiares, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Buscou-se, a seguir, analisar as diversas proposições na tentativa de uma definição das empresas familiares. Seguindo a concepção de Nogueira (1984), pode-se dizer que a empresa familiar alia duas grandes e fortes instituições sociais: a família e a empresa. Com finalidade econômica decorrente da produção de bens e serviços, voltada à satisfação das necessidades humanas das mais diversas naturezas, a empresa constitui-se num espaço onde as atividades funcionais são realizadas através da divisão do trabalho. Já a família é uma instituição anterior à empresa, com objetivos claros de procriação e educação e que busca incentivar as pessoas a criarem laços e relações afetivas.

De acordo com Martins et al. (1999), pode-se considerar que a empresa familiar foi e continuará sendo a base de desenvolvimento e crescimento das sociedades. Ela é ao mesmo tempo uma fonte de empregos e de produção de riquezas, assim como uma revelação constante de novos dirigentes e empreendedores.

Robert Donnelley (1976) considera que uma companhia é caracterizada como familiar, quando está perfeitamente identificada com 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. A posição deste autor é reforçada por Lodi (1986) ao enfatizar, inclusive, que a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, sendo que na do fundador, quando muito, ela é pessoal e não familiar.

Outros autores discordam desta posição, como Martins et al. (1999, p. 33), para quem, este entendimento « não parece adequado pois, conforme as estatísticas disponíveis, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração ».

Para melhor entender as diferenças entre os autores reproduzimos um quadro sintético com os aspectos levantados na definição e caracterização das empresas enquanto familiares ou não, a partir de pensadores com propostas complementares e/ou distintas, tais como: Barry (1978), Bernhoeft (1989), Donneley (1976), Gaj (1989), Lodi (1993), Nogueira (1984), Rosenblatt (1995), Gorgati (2000), Martins et al. (1999).

Quadro 2 Características das empresas familiares

Autores	Aspectos levantados para definir e caracterizar uma empresa familiar
Barry	- Controle por membros de uma única família.

Bernhoeft	<ul style="list-style-type: none"> - Origem e história vinculadas a uma família e iniciativa empreendedora do fundador. - Atuação dos membros da família na administração da empresa. - Presença de confiança mútua entre os membros.
Donneley	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação com a família há pelo menos duas gerações. - Atuação dos membros da família na administração da empresa. - Influência mútua entre empresa e família.
Gaj	<ul style="list-style-type: none"> - Início por um membro da família. - Transferência da empresa aos herdeiros-sucessão. - Os membros da família atuam na administração da empresa e/ou se beneficiam da mesma.
Lodi	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos valores institucionais da empresa com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. - Identificação com a família há pelo menos duas gerações. - Transferência da empresa aos herdeiros-processos sucessórios.
Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa empreendedora do fundador. - A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. - Existência de problemas específicos oriundos da mescla de questões familiares com empresariais. - Sobrevivência ao longo de várias gerações.
Rosenblatt	<ul style="list-style-type: none"> - A propriedade majoritária pertence a apenas uma família. - Atuação de dois ou mais membros da família na administração.
Gorgati	<ul style="list-style-type: none"> - Uma família possui participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório. - Membros da família detentora de capital majoritário estão presentes na administração do negócio. - Há um claro desejo de transferir propriedade às futuras gerações.
Lanzana e Costanzi	<ul style="list-style-type: none"> - Um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa. - Um ou mais membros de uma família possui(em) parcela significativa da propriedade do capital.

Fonte: A partir de Flores, 2001, p. 27; Gorgati, 2000, p. 21; Martins et.al., 1999.

Como se pode observar, existe similaridade entre os autores com relação à questão da propriedade e ao controle da administração nas mãos de uma única família. Também é preponderante o fato de haver identificação com a família há pelo menos duas gerações, bem como a presença da iniciativa empreendedora do fundador. Para Gaj e Lodi, a transferência da empresa aos herdeiros passa pelo processo de sucessão. Donneley e Nogueira incluem também a influência mútua entre empresa e família.

A relação empresa/família destaca-se nas análises. Com base em Donneley (1976) este vínculo origina-se nos seguintes fatores: o processo sucessório e a gestão empresarial são determinados pela relação familiar; as esposas e os filhos dos executivos participam,

direta ou indiretamente, das atividades da empresa; os valores institucionais da empresa (publicações, tradições) identificam-se com a família; a reputação da empresa é influenciada pela atuação dos membros da família, ainda que os mesmos não estejam diretamente ligados à administração; os parentes envolvidos retêm ações na empresa não só por motivos financeiros.

Bernhoeft (1993) complementa esta colocação incluindo a valorização dos funcionários antigos (os que começaram com o fundador); a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e/ou competência; a exigência de dedicação incondicional ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, bem como levar tarefas para serem executadas em casa); a postura de austeridade nos gastos; o vínculo exclusivo com a empresa; a ambigüidade entre as decisões emocionais e as racionais e; a utilização freqüente dos “jogos de poder”, onde prevalece a habilidade política sobre a competência administrativa.

Tais circunstâncias, apontadas pelos dois autores, mesmo que não se manifestem totalmente na realidade da mesma empresa, demonstram que o vínculo familiar está mais assentado no estilo pelo qual a empresa é administrada – como em uma família – do que em função do capital pertencer a essa mesma família.

Depois de analisadas as diferentes posturas e em função das suas peculiaridades, o conceito mais adequado deve levar em conta, além do estilo de administração, a relação propriedade e gestão, ou seja, quando um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo, por ser(em) proprietário(s) da maior parte do capital, independentemente de estar na primeira ou segunda geração.

Tende-se a concordar com Gonçalves⁴, para quem o que caracteriza uma empresa como familiar é a existência simultânea de três situações:

- a) A totalidade ou maioria das ações ou quotas da empresa é de propriedade de uma família, a qual detém, portanto, o seu controle econômico;
- b) Detentora da gestão, a família é quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa;

⁴ GONÇALVES, J. Sérgio R.C. « As empresas familiares no Brasil ». *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas. Vol. 40, n° 1, Jan/Mar/2000, p. 7.

c) A família administra o empreendimento, através de um ou mais de seus membros, no nível executivo mais alto.

Assim, para este estudo, considera-se como familiar aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um (ou vários) fundador(es), cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única (ou poucas) família(s) e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente da gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subseqüentes.

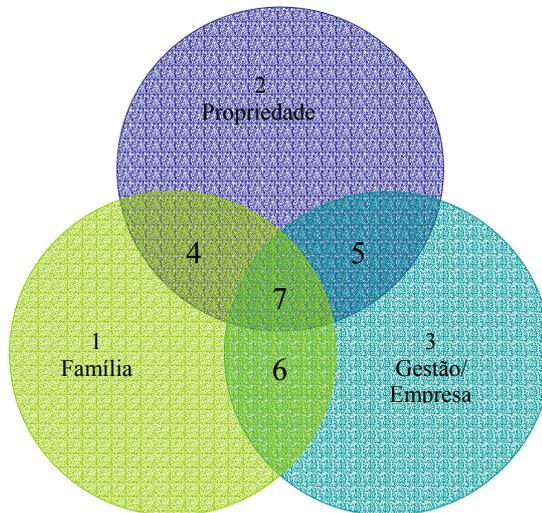
3 Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Os ciclos de vida na empresa familiar não são diferentes dos ciclos de vida de qualquer empresa, a não ser pelo fato de que as primeiras trazem, junto ao seu desenvolvimento, a evolução das relações familiares de seus proprietários.

O estudo detalhado desse desenvolvimento conjunto levou à formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar, envolvendo a empresa, a família e a propriedade. Embora esse conceito de tridimensionalidade esteja presente em diversos trabalhos (Bernhoeft 1991 ; Cohn, 1991 ; Lodi, 1989), sua formalização aparece em Gersick et al. (1998) de forma objetiva, clara e abrangente, fornecendo as ferramentas necessárias à compreensão dos diversos mecanismos de funcionamento de uma família em sua empresa.

Por ser um trabalho eclético e apresentar uma discussão abrangente e completa da dinâmica de uma típica empresa familiar, o trabalho de Gersick et al. (1998) foi tomado como referência para as discussões a respeito da passagem do poder neste tipo de firmas.

Figura 1 Modelo de Três Círculos.



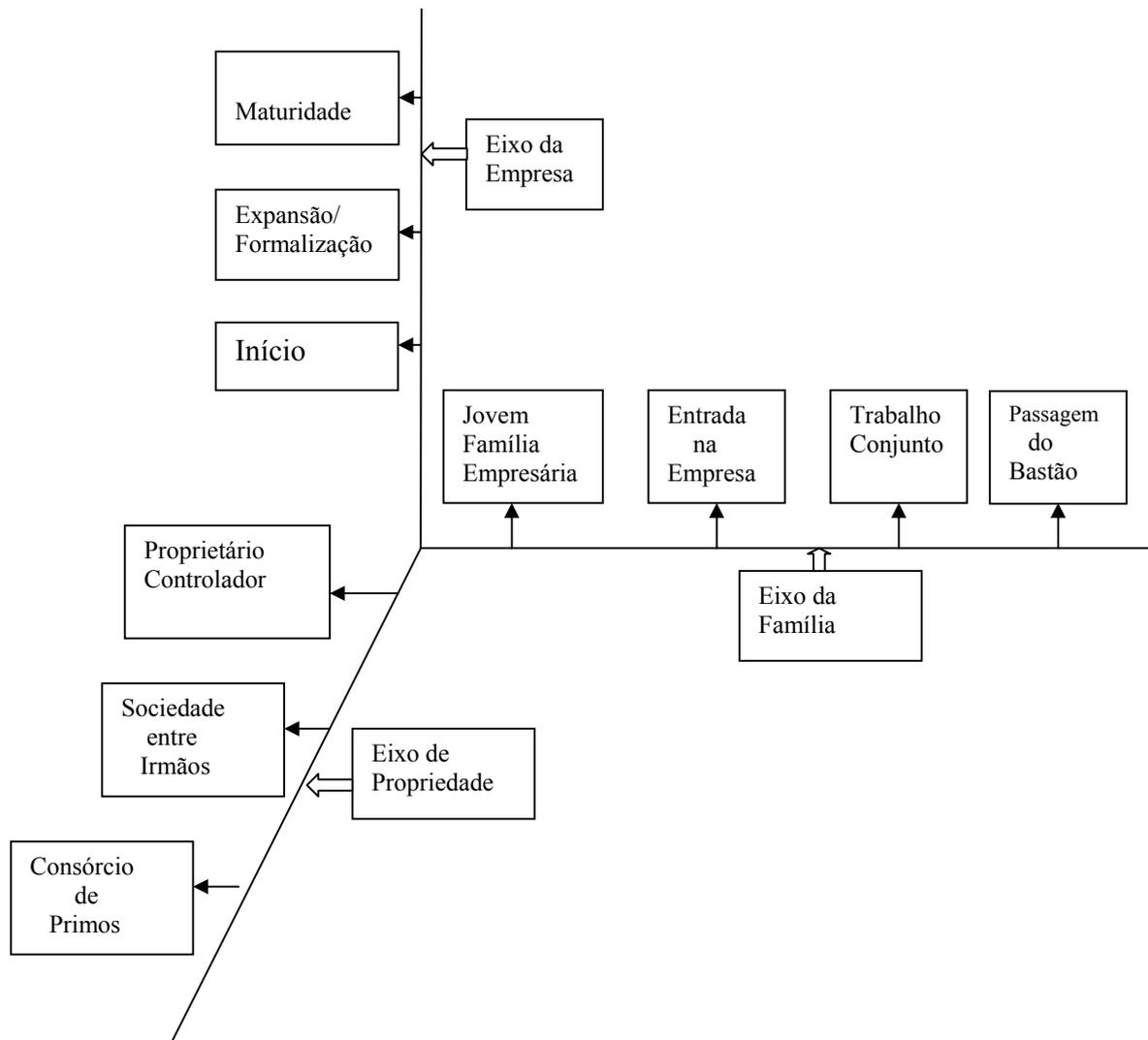
O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. « A razão pela qual o modelo de três círculos teve aceitação ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável » (Gersick et.al. 1989, p. 7), defendem seus autores.

Todos os membros das famílias envolvidas com estas firmas podem ser enquadrados em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas. Analisando o modelo, fica fácil compreender a empresa familiar, bem como verificar a complexidade existente na relação entre os subsistemas, quando se observa a posição ocupada por familiares, proprietários e gestores, nos respectivos papéis: 1)

familiares sem participação nos outros subsistemas ; 2) sócios-proprietários não-gestores e não familiares ; 3) gestores não-proprietários e não-familiares ; 4) familiares proprietários sem participação na gestão ; 5) proprietários gestores não-familiares ; 6) gestores familiares não-proprietários e, finalmente; 7) familiares gestores e proprietários.

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O de propriedade passa por sua seqüência de estágios, assim como o da família e o da gestão. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua seqüência.

Figura 2 O modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte : Gersick et.al., 1998, p. 18.

3.1 A dimensão de desenvolvimento da propriedade

Para Gersick et.al. (1989), as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios : empresas com Proprietário controlador ; Sociedade entre irmãos e ; Consórcio de primos. É claro que esta é uma entre tantas possibilidades, não acontecendo necessariamente desta forma em todas as empresas.

Quase todas as empresas familiares são fundadas como empreendimentos de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal. As características são de controle na mão do fundador ; outros proprietários, quando existem, têm participações simbólicas e não exercem autoridade significativa. Os principais desafios são o da capitalização e da escolha de uma estrutura de propriedade para a geração seguinte.

O estágio de Sociedade entre Irmãos caracteriza-se pelo controle partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs⁵, que podem ou não ser ativos na empresa. Os desafios-chave são de desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios ; definir o papel dos sócios não-funcionários ; reter o capital na empresa ; controlar a orientação das facções dos ramos da família.

No estágio do Consórcio de Primos o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família. Nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficientes para controlar as decisões. A empresa familiar clássica neste estágio inclui pelo menos dez ou mais proprietários (há consórcios de primos com centenas de acionistas). Normalmente são necessárias três gerações para que uma empresa atinja este estágio de propriedade.

3.2 A dimensão de desenvolvimento da família

Neste caso conjugam-se aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares.

⁵ Não aprofundou-se, neste texto, a discussão sobre gênero e a presença da mulher na direção das firmas. Para uma análise do tema remete-se ao livro de Yara M. FONTANA. *Como fritar as Josefinas*. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5. ed. São Paulo : Cultura Editores Associados, 2000.

O primeiro estágio, da Jovem Família Empresária, é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente ; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los ; de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem.

Num estágio adiante, Entrada na Empresa, cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela no estágio da Jovem Empresa Familiar. As famílias nesta fase estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa e a definição de um papel em meio a três gerações de adultos – entre os pais idosos sobreviventes e os filhos que estão se preparando par formar suas próprias famílias.

Quando a geração dos pais avança na direção dos 50 anos e a mais jovem está na faixa dos 20 a 30, a família encontra-se no estágio do Trabalho Conjunto. Aqui busca-se administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades amplamente variadas.

No estágio da Passagem do Bastão, todos estão preocupados com a transição. Esta passagem costuma causar discussões e disputas entre os membros das famílias e deve ser pensada como um dos elementos fundamentais para a continuidade do empreendimento. De qualquer maneira, quer as empresas estejam ou não preparadas, cedo ou tarde demais ou no momento exato, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam⁶.

3.3 A dimensão de desenvolvimento da empresa

O primeiro estágio – Início – abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão.

A segunda etapa – Expansão/Formalização – cobre um amplo espectro de empresas. Inclui todas as firmas a partir do ponto em que estas se estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões

⁶ Quando bem conduzidas e administradas, as empresas podem continuar familiares por diversas gerações. É o caso da empresa familiar mais antiga do mundo, a japonesa Kongo Gumi. Foi definido, em sua fundação, que a companhia seria referência na arte de construir e reformar templos religiosos. O projeto foi perseguido com afinco e a construtora tem hoje 1.426 anos, a família comanda a companhia há 40 gerações e sua atividade principal ainda é a mesma. Em 2003 o faturamento foi de 200 milhões de reais (DUARTE, Dina. « O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas ». Revista *Exame*. São Paulo : Abril, ano 38, n. 19, ed. 827, p. 31-32, 29 de setembro de 2004).

e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade. Este estágio pode durar poucos ou muitos anos, até mais que uma geração.

O estágio da maturidade, tem suas raízes na avaliação do mercado, descrevendo o ponto em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas. Neste estágio existem duas saídas para uma empresa familiar : renovação e reciclagem, ou sua morte. O quadro a seguir, apresenta as principais características e os desafios marcantes que se revelam nas diferentes fases de expansão das empresas familiares.

Quadro 3 Características e desafios nas diferentes fases das empresas familiares

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle por um empresário ou pelo casal - Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização. - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores...) - Escolha de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com o controle do capital - Controle na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa - Retenção de lucros - Controle dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas - Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte : A partir de Gersick et.al. (1998, p. 32-56).

4. Preparação acadêmico-prática e passagem do poder nas empresas familiares

Conforme análise de Narva (2004), todos os membros da família, não apenas os envolvidos na questão sucessória, devem fazer cursos e seminários para se familiarizar com as questões relacionadas à empresa. O motivo é simples e importante. Quando os familiares não têm formação, não significa que não pensem as questões do empreendimento. Na

ausência de informações, criam fantasias e é sempre melhor substituir fantasias por informações e conhecimento.

O estudo, o conhecimento e as informações sobre a empresa abrange diversos aspectos, entre os quais um que merece destaque é o processo de sucessão que, se não for convenientemente conduzido, pode comprometer a sobrevivência e continuidade da empresa familiar, por se tratar de um período muito delicado. É necessário que o empresário tenha consciência de que num determinado momento, alguém terá que exercer a presidência em seu lugar, muito embora, como lembra Fockink (1998), os seres humanos não apreciem confrontar-se com a finitude da vida e, parece que ainda se tem a concepção equivocada de que a passagem do comando pode estar sugerindo o final da vida do fundador.

Muitas são as fontes que podem ser geradoras de problemas para a empresa familiar, em especial na mudança de comando. Em função, por exemplo, do forte apego do fundador com a sua empresa e a excessiva valorização dos chamados « velhos de casa » podem levar o empresário a dificuldades de separação do emocional e do racional, com certa tendência de predominar o primeiro aspecto. Essa atitude, além dos problemas imediatos que causa com o tempo, leva à acumulação de um passivo trabalhista de difícil solução, pois é normalmente na sucessão que a maior parte desses funcionários se retiram do negócio.

Logicamente, o planejamento da sucessão deve ser isento de emoções, pois o foco da questão deve ser a continuidade do negócio, que pode ainda ser confiado a um *membro da família* ou a um *profissional externo*. Como a escolha do sucessor deve se pautar nos objetivos da empresa, ela não pode privilegiar grau de parentesco e sim a preparação profissional e a capacidade administrativa, pois o fato de ser parente não credencia ninguém ao exercício da sucessão.

Vale frisar que a adequada condução do processo sucessório não pressupõe a saída da família do comando da empresa, pois os herdeiros profissionalmente preparados, poderão exercer o comando com sucesso, tendo inclusive a seu favor a história de reputação do próprio empreendimento. O cerne da questão é que certamente é o maior dilema do empresário, *é quando, para quem e como* deve ocorrer a « passagem do bastão ».

A relação entre pais e filhos empresários, no entanto, nem sempre é fácil. Se trabalhar na empresa da família permite desde cedo aos herdeiros o acesso a informações estratégicas que a maioria dos executivos só vai conhecer se chegar ao topo, há também as inconveniências. Para os sucessores, o fundador costuma funcionar como uma espécie de sobra com a qual são comparados por todos, dia e noite. Para estudiosos do tema, como John Davis, Renato Tagiuri, citados por Lethbridge (2005), há diversas fases de relação entre pais e filhos empreendedores.

Quadro 4 Três momentos de relação entre pais e filhos empresários

Idades	Características	Resultado
1º Momento – Os primeiros conflitos		
Pai entre 41 e 50 anos Filho entre 17 e 22 anos	Nessa idade, o pai começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos com o pai durante a infância e a adolescência	O momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações.
2º Momento – Harmonia		
Pai entre 51 e 60 anos Filho entre 23 e 33 anos	O pai, mais tranqüilo e racional, está menos competitivo e age como mentor do herdeiro. O filho se concentra na vida familiar e começa a definir os rumos da carreira. Toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa	Esse é um período em que pais e filhos tendem a trabalhar em conjunto com mais facilidade.
3º Momento – Hora da sucessão		
Pai entre 61 e 70 anos Filho entre 34 e 40 anos	O pai passa a ter medo de perder o poder com a aposentadoria e resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho pede cada vez mais autonomia e reconhecimento e passa a se rebelar contra a autoridade do pai.	Essa é a fase crítica. O filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai encontra dificuldades para passar o bastão.

Fonte : Elaborado a partir de John Davis e Renato Tagiuri, in Lethbridge, 2005, p. 29.

O insucesso de muitos casos revela a falta de planejamento da sucessão, que inclui a preparação profissional dos herdeiros. Oportuno lembrar, porém, que preparação não se faz somente com diplomas universitários, mas também com trabalho e esforço na prática, tanto na própria empresa da família como em outras. Bernhoeft (1989) lembra que o fato do

sucessor ter freqüentado boas escolas aqui ou no exterior, não é garantia de preparo para ser bom dirigente. Para ser empresário é preciso ter espírito empreendedor, pois os riscos muitas vezes extrapolam o que se aprende em cursos de administração de empresas.

Essa falta de percepção da necessidade de planejamento do processo sucessório pode levar o fundador a simplesmente mimar os filhos com dinheiro, o que segundo Ivan Lansberg⁷, « ... acaba com a ética do trabalho e a responsabilidade social do proprietário, porque a empresa não é somente uma oportunidade para a família, mas para todas as pessoas que trabalham nela »⁸.

Quanto ao sucessor, um fator que vale ser lembrado, é a necessidade de que ele não deve tentar ser uma cópia do fundador, assim como não deve tentar demonstrar que tem melhor visão de negócio e mudar tudo o que vinha sendo feito. Sua preocupação deve ser a de dar continuidade a um empreendimento que esteve nas mãos do seu fundador por longo tempo. Para Carly Fiorina, principal executiva da Hewlet-Packard, deve-se preservar aquilo que a empresa tem de bom e reinventar o resto. Referindo-se aos profissionais que farão parte da empresa no século XXI, a executiva diz: «muitas dessas pessoas já estão aqui. Outras precisarão ser recrutadas »⁹.

O segredo talvez esteja na preservação do que é bom e na reinvenção do resto, pois é isto que dá sustentação a todo o processo. É claro que não se deve pregar o « familiarismo », o que é definido por Bidigaray (1990) como a ocupação de postos importantes nas empresas familiares, por parentes dos proprietários e dos funcionários antigos, o que leva aqueles a *agirem com ares de sócios*, na definição do autor.

Tem-se que buscar o equilíbrio, para manter o que é bom e reconduzir o que for necessário, pois como lembram Cohn (1991) e Gersick et al. (1997), não se pode prescindir do apoio dos funcionários-chave no momento da transição de uma geração para outra, para que não se exponha todo o processo ao risco de fracasso.

⁷ Ivan Lansberg é psicólogo e especialista em sucessão nas empresas familiares, autor do livro *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, editado pela Harvard Business School Press, em 1999. Em português, publicou um livro, em parceria com Kelin E. Gersick, John A. Davis e Marion McCollom Hampton, *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*, editado pela Negócio Editora, 1997.

⁸ Revista *Isto É*. São Paulo: Editora Abril, nº 1500, 01 de julho de 1998, p. 4-6.

⁹ ROSEMBERG, Cynthia. « Preserve o que é bom. Reinvente o resto ». Revista *Exame*, São Paulo: Editora Abril, Edição 707, nº 3, 9 de fevereiro de 2000, p. 60-63.

Um adequado planejamento da sucessão evita que ela ocorra num ambiente de debilidade de saúde física e psicológica da pessoa a ser sucedida ou da saúde econômica e financeira da empresa ou, o que é pior, das duas situações simultaneamente.

Para Oliveira (1999), o processo sucessório constitui-se num dos momentos mais importantes para a definição de continuidade da empresa familiar. Entretanto, não se pode previamente estabelecer como ocorrerá o processo. Não é prudente supor que uma única forma de condução da sucessão seja válida para todas as empresas familiares, ou seja, que se poderia ter uma receita pronta para isso, principalmente pelo fato de que cada caso é um caso e cada empresa tem as suas peculiaridades. Algumas etapas é certo que têm que ser seguidas e aí sempre fará bem a orientação de um especialista no assunto.

O fundador, de alguma forma, tem que perceber o momento de começar a se preocupar com a busca daquele que será o sucessor. Quanto mais cedo melhor, pois quem age mais rápido tem tempo suficiente para efetuar eventuais correções de rumo que possam se fazer necessárias. Depois vem o treinamento da pessoa escolhida e a simultânea preparação do ambiente, tanto interno (família e funcionários) quanto externo (fornecedores, credores, acionistas, bancos). Na seqüência vem a delegação gradual de poderes com acompanhamento, para a posterior assunção efetiva do comando, com a gradativa saída de cena do fundador.

5 A família após a profissionalização da gestão

É cada vez mais freqüente a contratação de executivos no mercado, não membros da família, para assumir a Direção Executiva em grandes companhias. Em geral, nestes casos, os herdeiros ocupam cargos importantes no Conselho de Administração. Mesmo que optem pela profissionalização, os herdeiros têm de saber que ela não se resume a entregar a gestão a um executivo de fora da família.

Para Renato Bernhoeft, « 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 »¹⁰.

¹⁰ « O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio ». Revista *Exame*. São Paulo : Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, 16 de março de 2005, p. 34.

Além da criação de um conselho de administração independente, os especialistas recomendam a formação de um conselho familiar, no qual todos os membros da família se reúnam regularmente. Neste conselho os parentes resolvem os problemas pessoais, evitando que brigas internas interfiram no desempenho da empresa. No conselho administrativo os herdeiros vão manter viva a visão do fundador, essencial para a sobrevivência do negócio¹¹.

Matarazzo (2005), sobrenome que lembra uma das principais sagas industriais paulistas, afirma que um membro da família não pode tornar-se presidente de uma empresa só pelo parentesco. Mas, se ele tiver uma sólida base de conhecimentos, preparo e capacidade, não deve ser preterido por causa destes laços. Hoje é possível discernir entre um herdeiro e um sucessor. O herdeiro é todo membro da família. Ele não precisa envolver-se diretamente com o negócio, mas pode ocupar posições no conselho de administração. O sucessor é diferente. É um herdeiro que se prepara corretamente. Se ele tiver as condições necessárias, deve assumir seu papel e as responsabilidades correspondentes.

Apesar destes cuidados cita-se a afirmação de Gorgati (2000, p. 26) quando diz que « é importante deixar claro que a profissionalização nem sempre significa melhoria na qualidade da gestão. O crescimento do empreendimento produz cargos burocráticos que precisam ser supridos por pessoas de fora da família, inclusive porque esta não pode provê-los em quantidade suficiente. Mas o fato de serem administradores de fora da família não os faz grandes profissionais. A empresa precisa saber recrutar as pessoas certas para cada posição, visando formar um corpo gestor competente ».

Cada empresa tem sua história. Por exemplo, por que a General Motors é diferente da Ford / A diferença é que na Ford sempre houve pessoas da família no conselho de administração. De acordo com Narva (2004), há reuniões regulares dos primos que representam a quarta geração, que são os tetranetos de Henry Ford. Bill Ford hoje é presidente da empresa e do conselho e isso apesar de terem se passado 25 anos entre o dia em que Henry Ford II deixou a presidência e Bill se tornou presidente da empresa.

Lethbridge (2005) chega à conclusão que atualmente há empresas profissionalizadas que escolhem herdeiros para a presidência quando vêem neles as características necessárias

¹¹ Garantir a perenidade da riqueza na família é fácil nos casos dos Grimaldi de Mônaco ou dos Windsor da Inglaterra, entre outros, onde a família é o Estado e tem súditos para sustentá-las. No mundo privado os desafios são grandes. Das nove famílias de grandes industriais fundadores da FIESP, seis perderam suas fortunas e apenas três prosperaram e mantêm os negócios originais.

para o posto. Voltando ao exemplo da Ford, após anos sem um presidente do clã do fundador, promoveu Bill Ford ao cargo de Chief in Executive Officer – CEO. Pesquisa da Universidade de Columbia mostra que os herdeiros que estudaram em universidades de ponta (caso de Bill Ford, aluno de Princeton e do MIT) têm desempenho similar ao de profissionais recrutados no mercado.

A maior empresa do mundo mantém uma parceria entre a presença de executivos profissionais na direção executiva e de membros da família herdeira nos principais postos de comando do conselho de administração. Em 1992, por ocasião da morte do fundador Sam Walton, uma equipe de gestores profissionais formada por ele estava e permaneceu atuando em seguida. Nos seus últimos anos de vida, Sam preocupou-se em encaminhar a própria sucessão. Dispunha de três alternativas. A primeira era buscar alguém fora da companhia, a segunda era selecionar um membro da equipe de gestores profissional da Wal-Mart, com destaque para David Glass, Chief in Executive Officer - CEO da companhia desde 1988 e, a terceira era escolher um membro da família, com destaque para o filho mais velho, Robert, atuando na empresa desde 1978. Escolheu o filho primogênito para assumir o posto de presidente do conselho de administração depois de sua morte.

Ao decidir por Rob como chairman, sem nomeá-lo CEO, o pai deixou claro que a direção efetiva do dia-a-dia da empresa deveria ficar com um executivo que não pertencesse à família. Uma década depois da morte do fundador, seus herdeiros continuam deixando claro que em nenhum momento tiveram a intenção de questionar o julgamento do pai. « Tínhamos enorme confiança em sua capacidade de avaliação. Todos conversamos sobre a decisão, mas nenhum de nós jamais pensou em contrapor-se ao que na opinião dele era o melhor para nós, afirmou John, um dos filhos (Slater, 2003, p. 88).

Tendo decidido não assumir posições de alta administração, a família não quis ir para o outro extremo, demonstrando apenas interesse marginal pela empresa. À exceção de Rob, contudo, nenhum outro membro ocuparia posição operacional na direção rotineira. Mesmo assim, os Waltons se manteriam visíveis e atentos. Um deles, além de Rob, sempre seria membro do Conselho de Administração e os outros dois poderiam a qualquer tempo assistir às reuniões do mesmo órgão, exceto quando se tratasse de sessões executivas.

Para se manterem informados sobre os assuntos da empresa, todos os Waltons se reúnem três vezes por ano, como família, tendo como tema único a Wal-Mart. As reuniões

se estendem por dois ou três dias, às vezes na casa de Helen Walton, em Bentonville, às vezes em algum hotel. Em tais reuniões, os quatro Waltons fazem questão de levar os próprios filhos, até mesmo os adolescentes, pois a família compreende que tem a obrigação não só de inteirar-se das últimas ocorrências, mas também preparar a terceira geração de Waltons para suas possíveis atribuições como donos do negócio.

Tanto para os adultos quanto para as crianças, a reunião representa uma oportunidade para ouvir em primeira mão dos executivos seniores uma série de relatos minuciosos sobre o andamento de vários projetos. Na última reunião descrita por Slater, em 4 de agosto de 2002, todos os 13 membros da família, com uma única exceção, estavam presentes: Helen Walton, com 82 anos, os quatro filhos e sete de seus oito netos (um estava doente). O sucesso marcante da nova equipe de liderança facilitou a tarefa da família, conforme observa Robert Walton: « os acionistas não precisam tomar muitas decisões em empresas bem gerenciadas » (Slater, 2003, p. 94).

Um exemplo de empresa brasileira que também está passando para a terceira geração do poder é o grupo Pão de Açúcar que, devido a sua própria história problemática de passagem do poder da primeira para a segunda geração decidiu tratar profissionalmente a transmissão do poder com a chegada dos netos no comando. A partir de 2 de março de 2003 deixou de ter o comando de Abílio Diniz como aconteceu na última década, para ser administrado por um executivo contratado de fora da família. Desde 2001 Abílio vinha trabalhando com o americano John Davis, professor de sua filha Ana Maria na Escola de Administração de Harvard, para identificar o perfil de seu sucessor. “Quando definimos todos os requisitos: formação sólida, visão estratégica, disciplina e incansável busca por resultados, ficou claro que essa pessoa só poderia ser o Augusto”¹².

A própria Ana Maria explicou, em entrevista como foi este processo. “Em março de 2002, depois de passar 11 anos focada na empresa, fui a Harvard participar de um curso para presidentes e sócios de empresas”. O que lhe chamou atenção foi uma disciplina *family business*, com o professor e consultor John Davis, que apresentava *cases* mostrando

¹² COREA, Cristiane. “O menino da zona leste. Quem é Augusto Cruz, o ex-contínuo do Banco do Brasil que se transformou no sucessor de Abílio Diniz no Pão de Açúcar”. Aos 15 anos começou trabalhando como contínuo no Banco do Brasil. Formou-se em economia pela USP e fez doutorado pelo Insead, na França. Trabalhou sete anos como assessor econômico da FIESP e, a partir de 1984 fez carreira na Tintas Coral e no grupo Bunge. Chegou ao Pão de Açúcar em 1994 atuando em finanças e tecnologia. (Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, ed. 783, 15 de outubro de 2003, p. 52-54).

como o comportamento dos membros das famílias se repetem. “Ao retornar, sugeri a meu pai e meus irmãos que começássemos a discutir qual seria o nosso futuro em relação à companhia”.

Em julho de 2002 Ana Maria, Abílio, João Paulo e Pedro Paulo foram aos Estados Unidos para uma consultoria com John Davis. Foi lá que “pela primeira vez ouvi que não queriam que eu fosse a sucessora de meu pai”. Inclusive meu pai. “(...) é lógico que levei um baita susto. No passado, em conversas com meu pai falamos várias vezes que eu seria sua sucessora, por mais ônus que isso pudesse trazer para minha vida familiar”¹³.

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

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

Referências

BARRY, Bernard. « O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar », in : **Revista Brasileira de Produtividade**. São Paulo : Dort, n. 551-552, p. 18-30, jan/fev. de 1978.

BERNHOFER, Renato. **Empresa familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo : Nobel, 1989.

¹³ “A princesa destronada. Ana Maria, herdeira do grupo Pão de Açúcar: reunião decisiva em Miami”. Revista *Exame*. São Paulo: Abril, ano 37, edição 783, 11 de junho de 2003, p. 41.

- BIDIGARAY, Luiz F. **Erros comuns das empresas nacionais e quanto deixam de ganhar**. Porto Alegre : Sagra, 1990.
- COHN, Mike. **Passando a tocha** : como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- CHRISTENSEN, C.R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston : Graduate School fo Business Administration, Harvard University, 1953.
- DALLA COSTA, Armando João. « Sadia, Perdigão e Hermes Macedo : nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares », in : KIRSCHNER, Ana Maria ; GOMES, Eduardo ; CAPPELLIN, Paola (org.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro : Relume Dumará/Faperj, p. 153-170, 2002.
- DONNELEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo :Abril-Tec, 1976.
- FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício de poder**. Caxias do Sul : Educs, 2001.
- DUARTE, Dina. « O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas ». Revista **Exame**. São Paulo :Abril, ano 38, n. 19, ed. 827, p. 31-32, 29 de setembro de 2004.
- FONTANA, Yara M. **Como fritar as Josefinas**. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5. ed. São Paulo : Cultura Editores Associados, 2000.
- FRITZ, Roger. **Empresa familiar** : a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo : Makron Books, 1993.
- GAJ, Luis. « Comentário sobre profissionalização na reportagem : a crise da sucessão », in : **Boletim da Revista de Administração**. São Paulo, n. 16, p. 17, fev. de 1989.
- GERSICK, Klein ; HAMPTON, Davis Marion McCollom ; LANSBERG, Ivan (org.). **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo : Negócio Editora, 1998.
- GONÇALVES, J. Sérgio R.C. « As empresas familiares no Brasil ». **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo : Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, vol. 40, n. 1, Jan/Mar/ 2000, p. 7.
- GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. Contribuições à teoria da firma. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo : USP, 2000.
- <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo31.asp> Várias consultas em 2005.
- LANZANA, Antonio ; COSTANZI, Rogério. « As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial », in : MARTINS, Ives Gandra da Silva et.al. **Empresas familiares brasileiras**. Perfil e perspectivas. São Paulo : Negócio Editora, p. 31-50, 1999.
- LETHBRIDGE, Tiago. « O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio ». Revista **Exame**. São Paulo : Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 22-35, 16 de março de 2005.
- LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições** : sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo : Pioneira, 1994.
- _____. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- _____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo : Pioneira, 1987.

- MARTINS, Ives Gandra da Silva ; MENEZES, Paulo Lucena de ; BERNHOEFT, Renato (org.). **Empresas familiares brasileiras**. Perfil e perspectivas. São Paulo : Negócio Editora, 1999.
- MATARAZZO, Andrea. « Herdeiros e sucessores », in Revista **Exame**. São Paulo : Abril, ano 38, n. 19, ed. 827, p. 26-27, 29 de setembro de 2004.
- NARVA, Richard. « A poderosa família. Empresas familiares têm uma energia extra e um peso a carregar. Por isso, a discussão sobre o futuro do negócio tem de começar hoje ». Revista **Exame**. São Paulo : Abril, ano 38, n. 1, ed. 809, p. 74-75, 15 de janeiro de 2004.
- NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Empresas familiares** : analisis organizacional y social. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1984.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Empresa familiar** : como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo : Atlas, 1999.
- PADULA, Antonio. Empresa familiar : profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre : Sebrae-RS, 1998.
- ROSENBLATT, Paul et al. **La familia en la empresa** : comprender y resolver los problemas que enfrentam las familias empresariais. Buenos Aires : El Ateneo, 1995.
- SHARMA, P. ; CHRISMAN, J.J. ; CUNHA, J.H. **A review and anotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SILVA JUNIOR, Annor da ; MUNIZ, Reynaldo Maia. « Poder e sucessão : ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba », in : **O&S**, Belo Horizonte : COPEAD, FACE, UFMG. Vol. 10, n. 26, jan/abr de 2003, p. 57-75.
- SLATER, Robert. **Wal-Mart**. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo. Rio de Janeiro : Campus, 2003.
- WALTON, Sam ; HUEY, John. **Made in America**. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1993.