

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Gabriel dos Santos Naressi Soares

**DESAFIOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Taubaté – SP

2019

Gabriel dos Santos Naressi Soares

**DESAFIOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Trabalho Final de Graduação para obtenção do grau acadêmico pelo curso de Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Me. Robson de Moraes Rocha
Medeiros Freitas Lourenço

Taubaté – SP

2019

Sistema Integrado de Bibliotecas SIBi/UNITAU
Biblioteca Setorial de Gestão e Negócios/Civil

S676d Soares, Gabriel dos Santos Naressi
Desafios da gestão administrativa em empresas familiares / Gabriel
dos Santos Naressi Soares - 2019.
31f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento
de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2019.

Orientação: Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas
Lourenço, Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de
Taubaté.

1. Empresa familiar. 2. Processo sucessório. 3. Relação familiar.
I. Título.

CDD 658.045

GABRIEL DOS SANTOS NARESSI SOARES

DESAFIOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho Final de Graduação para obtenção do grau acadêmico pelo curso de Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Me. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Ms. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Ms. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Ms. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Soares GSN. Desafios da Gestão Administrativa em Empresas Familiares. Taubaté: Universidade de Taubaté; 2019. 31p.

Resumo

Abordar a prática de trabalho em uma empresa familiar, conhecer a relação familiar em sua hierarquia, analisar processos e estratégias para o sucesso de uma empresa familiar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. O início de uma empresa familiar está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares. As empresas familiares enfrentam, vários desafios, entre eles a relação familiar no ambiente de trabalho, onde as relações profissionais colidem frequentemente com as relações de parentesco, gerando uma informalidade ineficaz para qualquer organização. Na literatura é muito enfatizada a importância do processo sucessório de uma empresa para a definição de continuidade da firma. Um adequado planejamento da sucessão evita que esta ocorra num ambiente de debilidade de saúde física e psicológica do membro a ser sucedido ou da saúde econômica e financeira da organização. A história de duas grandes empresas atuais, Walmart e Pão de Açúcar, demonstra na prática todos os desafios de um processo sucessório, e como as divergências familiares podem colocar tudo a perder. Empresas familiares continuarão surgindo constantemente e herdeiros continuaram a existir. Sucessão, relacionamento familiar e sucesso nas empresas familiares, estão diretamente ligados a preparação e encaminhamento que cada firma dá para questão de quem assumirá o comando no lugar do fundador e de seus sucessores.

Palavras-chave: Empresa familiar; processo sucessório; relação familiar.

Soares GSN. Challenges of Administrative Management in Family Business. Taubate: University of Taubate; 2019. 31p.

Abstract

Address the practice of working in a family business, know the family relationship in your hierarchy, analyze processes and strategies for the success of a family business. It is a bibliographic search performed by written and electronic means, such as books, scientific articles, web site pages. The start of a family business is linked to family-owned founders and has a strong interaction between business policies and values and family policies and values. Family businesses face a number of challenges, including family relationships in the workplace, where professional relationships often collide with kinship, creating ineffective informality for any organization. The literature emphasizes the importance of the succession process of a company to the definition of firm continuity. Proper succession planning prevents it from occurring in an environment of weak physical and psychological health of the succeeding member or the economic and financial health of the company. The story of two major companies today, Walmart and Pão de Açúcar, demonstrates in practice all the challenges of a succession process, and how family differences can put everything to lose. Family businesses will continue to emerge constantly and heirs will continue to exist. Succession, family relationships, and success in family businesses are directly linked to the preparation and referral that each firm gives to the question of who will take command in place of the founder and his successors.

Keywords: Family business; succession process; family relationship.

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Mortalidade das Empresas Familiares	14
Tabela II: Walmart e a ocupação do território Americano – 1962-1995	20
Tabela III: Walmart – Lojas, empregados, vendas e lucro – 1962-2005	21
Tabela IV – Walmart e a ocupação do Mercado Internacional – 2004	21
Tabela V – Ranking das 10 maiores companhias familiares do mundo	23
Tabela VI – Pão de Açúcar – Crescimento do número de lojas e de funcionários (1959-1994)	25

SUMÁRIO

1. Introdução	08
1.1 Objetivo	09
1.2 Justificativa	09
1.3 Delimitação	09
1.4 Metodologia	09
2. Revisão de Literatura	10
2.1 O surgimento das Empresas Familiares	10
2.2 A Relação Familiar no Âmbito Empresarial	11
2.3 O Processo Sucessório	13
2.3.1 O processo Sucessório – Vantagens	16
2.3.2 O processo Sucessório – Desvantagens	17
2.3.3 Planejamento do Processo Sucessório	18
2.4 Walmart: Família e Profissionais no Comando	19
2.4.1 Sucessão, e os Desafios da nova Equipe de Comando	22
2.5 Pão de Açúcar e a Profissionalização da Gestão	24
2.5.1 Crescimento Empresarial	25
2.5.2 Passagem do Fundador aos Filhos – a crise do poder	25
3. Considerações Finais	28
4. Referências Bibliográficas	30

1. INTRODUÇÃO

O que é uma empresa familiar? Todas as empresas tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, todas as empresas praticamente foram familiares na origem.

Entre as empresas familiares, estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, e apenas 5% sob controle das gerações seguintes (LETHBRIDGE, 2005, p. 24). Sua importância para a economia é marcante.

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 incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano e japonês, o alemão etc. Não se pode esquecer, porém, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. As empresas familiares têm elevada representatividade no Brasil e, também, no mundo (REBOUÇAS, 1999, p. 21).

Em todo o mundo aproximadamente 70% das empresas familiares pertencem a famílias, entretanto, 70% das empresas familiares já existentes encerram suas atividades com a morte de seu fundador, sendo o ciclo médio de vida dessas empresas de 24 anos (LANSBERG, 1996, p.11).

No Brasil, 95% das empresas têm origens familiares, e mesmo as abertas em bolsa estão concentradas em núcleo familiar. O nível de mortalidade dessas empresas é alto, apenas sete em cada 100 empresas chegam à terceira geração. O conflito é estrutural no segmento, uma vez que convive com características tão particulares, em que predomina o lado emocional, quando deveria ser o lado racional.

A gestão precisa ter regras tanto para a admissão quanto para manutenção de membros da família na empresa, trazendo a lógica racional para relações que existem da família dentro do negócio. A entrada dos filhos é um desafio, bem como a convivência de gerações e valores diferentes, a separação de papéis de pais e filhos e de gestor e colaborador.

1.1 Objetivo

Abordar a prática de trabalho em uma empresa familiar; conhecer a relação familiar em sua hierarquia; analisar processos e estratégias para o sucesso de uma empresa familiar.

1.2 Justificativa

Responsáveis por mais da metade dos empregos formais no Brasil, as empresas familiares gerem inúmeras oportunidades e desafios de gestão. Lideradas por parentes ou herdeiros do negócio, essas companhias são cercadas por valores, tradições e, até mesmo, conflitos, que se não forem bem gerenciados podem arruinar todo o legado.

Com isso essa pesquisa irá retratar os desafios de uma empresa familiar, abordando também seus pontos positivos e como esse cenário impacta no sucesso e crescimento da empresa.

1.3 Delimitação

Este trabalho de graduação delimitou-se em colher informações sobre a relação familiar no âmbito empresarial, incluindo os desafios de gestão e tomadas de decisões, e como essas questões podem influenciar no futuro e sucesso da empresa.

1.4 Metodologia

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Surgimento das Empresas Familiares

O conceito de empresa, com hierarquia e normas, nasceu com a revolução industrial no século XIX. Qualquer artesão sua oficina em casa com seus auxiliares e que passavam seus conhecimentos de pai para filho, podia ser considerado uma empresa familiar (VIDIGAL, 1996, p.15).

O início de uma empresa familiar está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares. O empreendedor inicia seu próprio negócio geralmente com auxílio de um pequeno número de funcionários. Ele recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar (REBOUÇAS, 1999, p.18).

Existem momentos da economia em que a conjuntura e a estrutura são mais favoráveis aos surgimentos de empresas familiares, tais como nas décadas de 30, 40 e 50 e no período do regime militar. A nova realidade da abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares (REBOUÇAS, 1999, p.18).

Outro dado importante é referente aos resultados que mostram que as empresas familiares brasileiras sentem os impactos da grave crise que afeta o país desde 2014. O percentual de participantes que registraram crescimento nos últimos 12 meses caiu de 79% naquele ano para 42%. No mundo, o nível se manteve estável em 64% (PWC, 2016).

O processo de desenvolvimento das empresas familiares depende de elevada tecnologia para que a empresa possa continuar no mercado, sendo necessário que a empresa familiar tenha altos recursos para capitalizar a tecnologia necessária (REBOUÇAS, 1999, p.18).

Donnelley (1976) considera que uma companhia é caracterizada como familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações. A posição desse autor é reforçada por Lodi (1999) ao enfatizar que a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, sendo que na do

fundador ela é pessoal, e não familiar. Muitas são as concepções e discussões para saber se os empreendimentos são ou não familiares, portanto, tendo uma definição ampla do que é verdadeiramente uma empresa familiar.

De qualquer forma, o desenvolvimento da empresa familiar é um assunto de extrema importância da economia do país, e os herdeiros e os futuros executivos responsáveis por essas empresas devem estar adequadamente treinados.

Pode se considerar que a empresa familiar foi e continuará sendo a base do 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 (MARTINS, et al. 1999).

2.2 A Relação Familiar no Âmbito Empresarial

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 fundadores (DALLA, 2008, p. 27). Entretanto, a relação entre pais e filhos empresários nem sempre é fácil. Mesmo imaginando uma família em que todo mundo se entenda bem, isso é válido por um determinado tempo.

As empresas não familiares costumam invocar o princípio de que devem ser uma família, para trabalharem melhor e alcançarem o sucesso. Essa situação pode apresentar resultados importantes para a empresa familiar. Existem determinados ramos em que as empresas familiares têm apresentado sucesso ao longo das gerações, quando comparadas com empresas não familiares.

Boa parte das grandes empresas familiares brasileiras, na hora de decidir suas reestruturações econômicas e gerenciais ou de decidir a melhor maneira de passar o poder de uma geração para outra, contrata consultorias externas. Uma realidade sendo consequência da outra, a falta de institutos e de consultorias especializadas nos torna dependentes também neste aspecto dos experts internacionais. É necessária a construção de melhores institutos e centros de consultorias brasileiros

deem conta das especificidades da realidade brasileira e de seus empresários (DALLA, 2008, p. 43).

As empresas familiares enfrentam, por essência, vários desafios. Além de se preocuparem com a concorrência e todas as outras forças que norteiam o mercado, as relações profissionais colidem frequentemente com as relações de parentesco, gerando uma informalidade ineficaz para qualquer organização.

Segundo Kets de Vries (2009), as famílias são movidas pelas emoções e as empresas pelo desempenho e resultados. Para eles a empresa familiar é uma organização de negócios em que o processo decisório é influenciado por várias gerações de uma família. Para administrar esse tipo de empresa é preciso muita cautela, pois há o envolvimento familiar, caracterizado pela afetividade que marca as relações entre os membros, além de outras emoções como ciúmes, amor negociação, amizade, dentre outros.

Para evitar influência de tais emoções, e conduzir a organização para o sucesso, o gestor deve estabelecer um firme modelo de gestão, que precisará ser seguido independente das relações familiares. Este modelo deve conduzir a equipe na direção dos objetivos a ser alcançado, de modo a não se perder o foco.

Não se devem desprezar as vantagens que podem ser obtidas pela organização que sabe aproveitar os bens propiciados por tal relacionamento. Afinal de contas, o egoísmo familiar se assemelha a qualquer outro fator humano que concorre ou interfere de outra forma nos objetivos da companhia. Quando, porém, tal egoísmo é controlado e a família identifica seus interesses em longo prazo com os da companhia, chega-se a um estado de rara harmonia entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que normalmente concorrem entre si.

Quando detectamos numa empresa que ela é gerenciada como uma família, voltada para o emocional, é quando vemos a necessidade de uma reorganização. É comum encontrarmos confusão de papéis e responsabilidades, falta de clareza na atuação de cada membro, um nível de cobrança por resultados muito menor, falta de planejamento de curto, médio e longo prazo.

Uma gestão familiar não tem uma visão orientada às estratégias de mercado, e isso acaba resultando em um desempenho muito aquém das empresas

organizadas/profissionalizadas. Isso fica mais visível em momentos de crise, quando a queda nos resultados se mostra mais presente.

Outra questão seria o conflito familiar, onde isso pode se tornar um empecilho maior quando esses conflitos são trazidos para o seio organizacional, quando não há uma separação clara do que faz parte somente do convívio familiar e aquilo que é profissional.

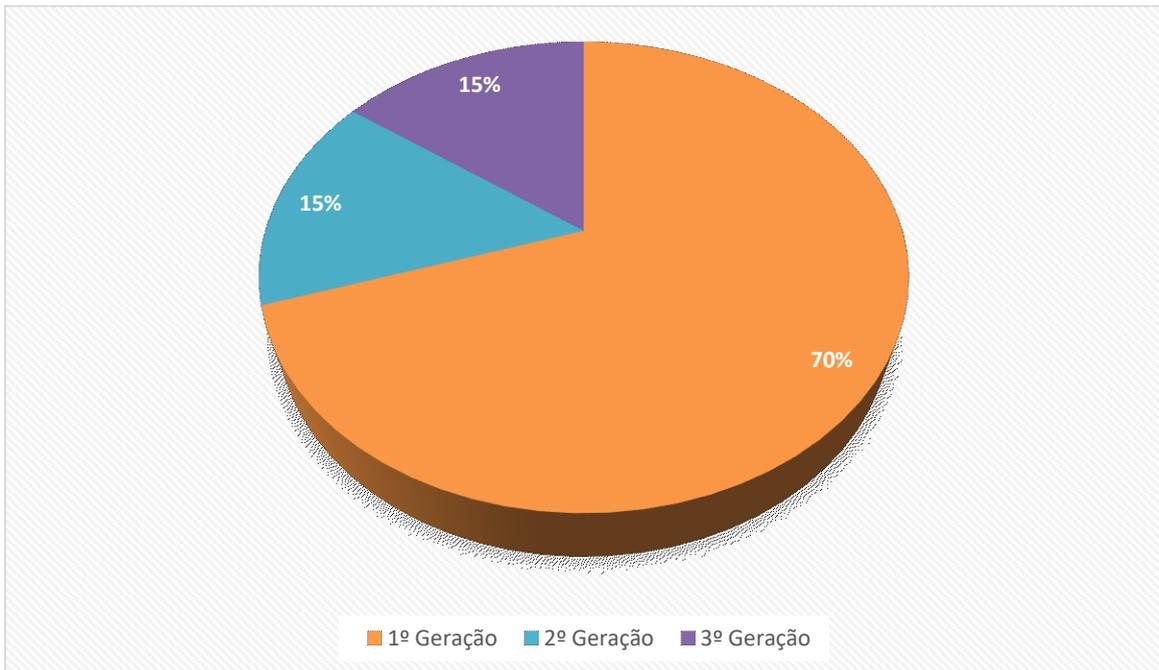
Caso não haja uma estrutura sólida e racional, esses atritos podem prejudicar a gestão de uma empresa familiar. É realmente uma tarefa bastante difícil separar os assuntos ligados aos negócios e à família. Isso ocorre porque não é fácil ter a visão clara de que as relações profissionais são completamente distintas das relações familiares.

2.3 O Processo Sucessório

Passar uma empresa adiante para um membro da família é necessário saber que só 12% das empresas familiares chegam à terceira geração e 1% à quinta. Os números, alarmantes, são de um estudo da PricewaterhouseCoopers (PwC) feito em 2014 com mais de duas mil empresas de 42 países (PWC, 2016).

Também é válido lembrar Bernhoeft (1989, p.17 e 21), o qual cita que o processo sucessório tem duas pontas com características e interesses diferentes. O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade da empresa familiar.

Das empresas que são bem-sucedidas inicialmente, sobe a gestão do seu fundador, apenas 30% sobrevive à mudança para segunda geração. Muitas vezes o fundador não tem a visão da necessidade de planejar sua sucessão deixando esse problema para ser resolvido por seus herdeiros. Dos 30% de empresas que sobreviveram à transição da primeira para a segunda geração, apenas metade sobrevivera à passagem seguinte, da segunda para a terceira. Como exemplo, um estudo feito na cidade de Chicago-EUA, mostra que, das 200 maiores empresas familiares que existiam 60 anos atrás, apenas 13% continuam em mãos da família hoje (VIDIGAL, 1996, p. 37).

Tabela I: Mortalidade das Empresas Familiares

Fonte: Elaboração própria, a partir de VIDIGAL, 1996.

Um estudo da Universidade de Harvard e de Wharton decidiu averiguar se existe alguma relação entre o valor da empresa e a presença do fundador no comando. Foram analisadas as 500 maiores empresas americanas entre 1994 e 2000, pelos indicadores de valor de mercado na bolsa e seu valor pelo volume dos ativos. Ao final do estudo, foi concluído que as companhias presididas pelo fundador são cerca de duas vezes mais valiosas que as lideradas por seus herdeiros.

Na literatura é muito enfatizada a importância do processo sucessório de uma empresa para a definição de continuidade da firma. Porém, não se pode previamente estabelecer como ocorrerá esse processo, não sendo adequado supor que uma única forma de sucessão seja válida para todas as empresas familiares, já que cada empresa tem a sua peculiaridade.

Um adequado planejamento da sucessão evita que esta ocorra num ambiente de debilidade de saúde física e psicológica do membro a ser sucedido ou da saúde econômica e financeira da empresa ou, o que é pior, das duas situações simultaneamente (DALLA, 2008, p. 36).

É necessário buscar o equilíbrio, para manter antigas estratégias e refazer o que for preciso, pois não se pode prescindir do apoio dos funcionários chaves no

momento da transição de uma geração para outra, para que não se exponha todo o processo de sucessão ao risco de fracasso (GERSICK, 1997).

Logicamente, o processo 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.

Em muitas empresas observa-se o desejo do fundador em ter no futuro comando um filho com suas mesmas características. Isso pode se tornar um problema, pois talvez o estilo de gestão do fundador tem sido apropriado para uma determinada da empresa (nascimento e crescimento), mas, em períodos de consolidação, um perfil mais estratégico seja o mais adequado (MOREIRA JUNIOR, et al, 2007, p.28).

Citamos como exemplo uma empresa na qual o fundador é muito enérgico e sua filha, por apresentar o mesmo perfil, é a preferida por ele para assumir a gestão. O filho mais novo é estrategista e conciliador, características fundamentais para essa empresa se consolidar neste momento, mas o pai o acha uma pessoa sem energia e nem se discute a possibilidade em tê-lo na gestão como seu sucessor. Portanto o importante não é ter um perfil igual do fundador, mas adequado a necessidades estruturais e estratégicas da empresa.

Deve ser duro para um pai tomar consciência de que nenhum dos seus filhos tem as características e habilidades suficientes para dirigir a empresa da família. Porém, é preferível o conhecimento desta falha antes que ela eleve herdeiros a cargos de gestão crítica, e provoque desgostos futuros, e até mesmo como consequência, o fracasso da empresa. Uma vez superada a decepção inicial do pai, o natural será partir para caminhos alternativos que vise o sucesso da empresa e, por decorrência, o bem-estar da família (VIDAL, 1999).

Matarazzo (2004) afirma que um membro da família não pode se tornar presidente de uma empresa só pelo parentesco, mas se ele tiver uma sólida base de conhecimentos, preparo e capacidade, não deve ser preferida por causa destes laços. O sucessor é um herdeiro que se prepara corretamente, devendo se apresentar condições, assumir seu papel e as responsabilidades que lhe são correspondentes.

O ponto chave da questão, e que dê certo é o maior dilema do empresário, é quando, para quem e como deve ocorrer a “passagem do bastão”.

O fundador, de alguma forma, tem que perceber o momento certo de começar a se preocupar com a busca daquele que será seu sucessor. Quanto mais cedo melhor, pois quem age mais rápido tem tempo suficiente para efetuar eventuais correções de rumo que possam se fazer necessárias (DALLA, 2008, p. 36).

É muito importante que esse planejamento seja dotado de muita flexibilidade. Ele pode e deve ser adequado e readequado conforme a realidade da empresa, de acordo com as necessidades e demandas. Tudo o que envolve o negócio é bastante dinâmico, então, o plano deve ter a possibilidade de mudanças.

Outro ponto que deve ser aplicado quando se elaborar o plano de sucessão é buscar o engajamento dos membros da família. O ato de envolver e estimular a participação da família, a ajuda a refletir sobre as suas reais habilidades e seus papéis ou não na empresa e, com isso, delimitar quem ocupa tal cargo e assim por diante.

Na literatura, se observa em grande quantidade, os debates sobre as vantagens e desvantagens da sucessão familiar. Na realidade, o que se nota é que o impacto das sucessões familiares é muito grande para a empresa, quer seja do ponto de vista positivo ou negativo.

2.3.1 O Processo Sucessório – Vantagens

Ter continuidade do comando familiar na empresa certamente é de grande importância, mas naturalmente só será uma vantagem se o executivo herdeiro for uma pessoa competente e acima de tudo estar apto ao cargo que ocupa. Quando se escolhe um herdeiro para a continuidade do comando da empresa e o executivo não é adequado para o cargo pode se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding, no qual o herdeiro não atrapalha muito o dia a dia da empresa e assim, seu futuro também.

A oportunidade de um treinamento do possível herdeiro é um quesito de extrema importância, através deste treinamento que pode vir a ser iniciado desde sua

juventude por uma específica filosofia de administração, é provável que assim ao fim de um longo período com um treinamento intenso o herdeiro se ajuste a realidade da empresa. Mas tomando sempre certo cuidado, pois, a realidade da empresa poder não ser a mais adequada, portanto, deverá ser alterada pelo executivo herdeiro.

Como opção, o treinamento pode ser feito também através de outras empresas como um simples empregado, tal situação que, apresentaria outras realidades ao herdeiro que podem vir a ser importantes ao futuro dele.

Ter maior espírito de família seria outra grande vantagem para o desempenho e sucesso de uma empresa familiar, Lansberg et al. (1996, p. 41) lembra que, empresas não familiares costumam invocar o princípio de que devem ser uma família, para que trabalhem melhor e alcancem o sucesso.

2.3.2 O Processo Sucessório – Desvantagens

A desvantagem que mais se destaca entre as demais na sucessão familiar, é a disputa de poder entre membros da família. Quando chega o momento de assumir um cargo de elevado poder na empresa, todos os herdeiros podem candidatar-se, o que facilita o início de intensos conflitos e disputas familiares (REBOUÇAS, 1999, p. 29).

A questão do processo sucessório nas empresas familiares aparece, em significativa parte das vezes, como a mais problemática, pelo simples fato de que envolve a disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios e empresas (REBOUÇAS, 1999, p. 29).

Uma forma de minimizar esse problema relacionado às disputas é fazer com que o herdeiro trabalhe fora da empresa familiar durante um período em que ele poderá mostrar se tem ou não qualidades para ganhar seu próprio espaço na empresa.

A dificuldade em demitir o sucessor seria outra questão bem grave, pois o executivo fica em uma posição difícil em continuar vendo seu sucessor causando problemas para a empresa ou demitindo ele causando assim um conflito familiar.

De qualquer forma, se o referido executivo realmente estiver pensando na empresa, ele não terá nenhuma dúvida a esse respeito (REBOUÇAS, 1999, p.30).

Sendo assim, não esquecendo se tiver um adequado processo seletivo e com uma avaliação firme do executivo parente, pode se evitar esse problema da demissão, que é bem mais forte para a família do que simplesmente evitar a entrada do sucessor na empresa.

2.3.3 Planejamento do Processo Sucessório

A identificação dos resultados deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está locado. A ideia é que essa identificação dos resultados esteja exatamente interligada com o processo estruturado de planejamento estratégico, considerando os objetivos da empresa familiar e de cada uma de suas unidades organizacionais (REBOUÇAS, 1999, p.33).

Outro ponto importante, é o estabelecimento do perfil básico do profissional sucessor, nesse momento, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do executivo, tendo como objetivo os resultados a serem alcançados, conforme estabelecidos anteriormente. Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo e com algumas questões de gestão, como exemplo, criatividade e inovação, vantagem tecnológica e trabalho com equipes multidisciplinares.

A última fase do processo de sucessão é o debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor, tendo como objetivo uma perfeita interação entre eles. Se essa fase for bem planejada, o processo tem grandes chances de ser bem-sucedido e, inclusive, proporcionar um aumento nos resultados da empresa familiar.

Para a escolha do executivo sucessor, o processo deve ser bem aguçado, tendo franqueza e honestidade em todas as etapas, análise final e escolha do sucessor.

2.4 Walmart: Família e Profissionais no Comando

A empresa Walmart uma multinacional estadunidense de lojas de departamento, fundada em 1962 por Sam Walton. Sendo a maior loja de varejo dos Estados Unidos, não só atuando no país de origem, mas em outros 27 diferentes, contando com 11 mil lojas ao todo, a companhia opera também nos 50 estados existentes nos Estados Unidos. Em 1992 com a morte de Sam Walton o faturamento da empresa passou de U\$\$ 43 bilhões para U\$\$ 256 bilhões, um crescimento de 595%.

Para entender esta história foi analisado a importância do fundador, Samuel Moore Walton desde 1945 até sua morte. Ressalta-se sua capacidade de analisar, conhecer, visitar, buscar inovações entre os concorrentes e adaptá-las para suas lojas. Começou como franqueado de grandes empresas americanas de comércio de variedades, até construir sua própria rede de supermercados. A sua estratégia foi atuar em cima de pequenas cidades do interior e nos subúrbios dos grandes centros. Antes de seu falecimento, a Walmart estava presente em quase todos os estados americanos, além de ter iniciado seu processo de internacionalização.

Foi determinante para seu progresso a maneira como o fundador conduziu sua própria sucessão. Devido ao crescimento acelerado, precisou-se de um número crescente de novos dirigentes, dentre os quais o incentivo a disputa e possibilidade de ascensão profissional. Em 1988 foi nomeado um Diretor Executivo (CEO – Chief Executive Officer), David Glass, para condução dos negócios, juntamente com seu filho mais velho, Robson Walton, onde os dois passaram a ocupar os principais cargos no conselho de administração. Robson Walton permaneceu como presidente e David Glass contínuo como CEO, caracterizando a Walmart como um misto de administração familiar e profissional.

A internacionalização, citada pelo fundador como a direção futura, ganhou mais espaço e investimentos com a nova equipe administrativa. Após uma década de sua morte, a empresa já estava presente nas Américas, na Ásia e na Europa.

Tabela II – Walmart e a Ocupação do Território Americano – 1962-1995

Anos	Nº de estados com lojas	Estados inaugurando lojas nos respectivos anos
1962	1	Arkansas
1971	5	Lousiana, Missouri, Oklahoma
1973	6	Tennessee
1979	11	Alabama
1982	15	Florida, Nebraska
1983	19	Indiana, Iowa, Novo Mexico, Carolina do Norte
1984	20	Virginia
1985	22	Wisconsin, Colorado
1986	23	Minesota
1990	34	California, Nevada, Dakota do Norte, Dakota do Sul, Pensilvania, Utah
1991	42	Connecticut, Nova Hampshire, Nova Gersey, Delaware, Maine, Mariland, Nova York
1992	45	Idaho, Montana, Oregon – Porto Rico
1993	49	Alaska, Havai, Rhode Island, Washington
1995	50	Vermont

Fonte: <<http://www.walmart.com.br>>.

Tabela III - Walmart – Lojas, empregados, vendas e lucro – 1962-2005

Ano	Lojas	Empregados (em mil)	Vendas (em US\$ milhões)	Lucro (em US\$ milhões)
1962	1			
1967	24		12,6	
1970	45		30,8	1,2
1975	125	7,5	236,0	
1980	330	27	1,24	40
1985	882	104	6,4	
1990	1.525	328	25,8	1,000
1995	2.784	675	78,3	
2000	3.989	1.200	156,2	
2001	4.189	1.303	180,7	6,271
2002	4.6414		204,0	
2003	4.688		229,6	6,671
2004	4.906	1.600	256,3	
2005*	5.400	1.700	292,0	

*Últimos doze meses até abril. **Fonte:** Dalla, 2008.

Tabela IV – Walmart e a ocupação do Mercado Internacional - 2004

Pais	Ano da 1ª loja	Lojas de Desconto	Supercenters	Sam's Clubs	Mercados de vizinhança	Total
EUA	1945 1962	1.478	1471	538	64	3.551
México	1991	487	83	53		623
Porto Rico	1991	9	3	9	32	53
Canadá	1994	231		4		235
Brasil	1995		13	10	2	25
Argentina	1995		11			11
China	1996		28	4	2	34
Alemanha	1997		92			92
Coreia	1999		15			15
Reino Unido	2000	255	12			267
Total Internac.		982	257	80	36	1.355
Total Geral		3.460	1.728	618	100	4.906

Fonte: Dados disponíveis em <http://www.walmart.com>. Acesso: out. 2019.

2.4.1 Sucessão, Nova equipe de Comando e os Desafios do Crescimento

No início de 1992, Sam Walton já se afastava quase totalmente das atividades operacionais. Uma equipe de gestores profissionais já estava atuando, constituída pelo próprio fundador. David Glass vinha realizando um ótimo trabalho na direção, conforme Walton saía de cena.

O erro de muitas empresas familiares é não transferir o controle para equipe gerencial que está conduzindo os negócios. A decisão dos herdeiros de Walton de manter os principais executivos em seus postos de direção foi determinante para garantir a facilidade do processo de transferência do poder.

Sam preocupou-se em encaminhar a própria sucessão nos seus últimos meses de vida. Ele possuía de 3 alternativas. A primeira, era procurar alguém fora da companhia. A segunda opção, era escolher um membro da equipe de gestores profissionais da Walmart. A terceira e última, era escolher um membro da família, onde Robson Walton destacava-se como candidato, pois o mesmo era o único dos filhos que exercia função operacional sênior na Walmart durante um longo período. Assim escolheu seu primogênito para assumir o cargo de presidente do conselho de administração após sua morte.

Ao escolher Robson como presidente, o pai deixou claro que a condução efetiva do dia a dia da empresa deveria ficar com um executivo que não pertencesse a família. Passado uma década após a morte do fundador, seus herdeiros continuaram deixando claro que nenhum momento tiveram a intenção de argumentar o julgamento do pai.

Para se manter informados sobre os assuntos da empresa, os Waltons apresentavam o hábito de se reunirem 3 vezes por ano, como família, tendo como único tema a Walmart. Nessas reuniões os quatro filhos de Sam Walton fazem questão de levar os próprios filhos, pois a família compreendia sobre a necessidade de preparar a terceira geração de Waltons para suas atribuições como donos do negócio.

Atualmente, no ano de 2019, a empresa Walmart é presidida pelo genro de Robson Walton, Greg Penner, que ingressou em 2008 eleito pela primeira vez para o Walmart Board e atuou como membro do Comitê de Planejamento Estratégico e

Finanças e como presidente do Comitê de Tecnologia e Comércio Eletrônico. Em 2015, foi eleito presidente do Conselho de Administração do Walmart. Greg é apenas a terceira pessoa a ocupar o cargo, seguindo seu sogro, Robson Walton, e o fundador da empresa, Sam Walton.

Ainda hoje, a decisão de Sam Walton de manter o cargo de CEO ocupado por um executivo não pertencente à família está em vigor. O empresário Carl Douglas McMillon é o atual CEO da Walmart desde 2014.

Tabela V – Ranking das 10 maiores companhias familiares do mundo.

Colocação	Empresa	Fundação	País	Receita (em bilhões de US\$)	Família
1	Walmart Stores, Inc.	1962	EUA	476,3	Walton
2	Volkswagen AG	1937	Alemanha	261,6	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	EUA	182,2	Buffet
4	EXOR SpA	1927	Itália	151,1	Agnelli
5	Ford Motor Company	1903	EUA	146,9	Ford
6	Cargill, Incorporated	1865	EUA	136,7	Cargill / MacMillan
7	Koch Industries, Inc.	1940	EUA	115	Koch
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Alemanha	101	Quandt
9	Schwarz Group	1930	Alemanha	89,4	Schwarz
10	Group Auchan	1961	França	85,5	Mulliez

*Dados até 2015.

Fonte: Dados disponíveis em <http://www.epocanegocios.oglobo.com> . Acesso em out. 2019.

2.5 Pão de Açúcar e a Profissionalização da Gestão

A Companhia Brasileira de Distribuição – CBD, mais conhecida como Pão de Açúcar, tem muito exemplar de crescimento, crises e recuperações, em constante busca de aperfeiçoamento administrativo. Buscou internacionalizar-se através da presença na Europa e na África de onde decidiu retirar-se para concentrar seu capital no mercado nacional. Por fim, não só abriu o capital da empresa e colocou à venda suas ações em bolsas de valores nacionais e estrangeiras, como também se associou ao capital internacional, em busca de recursos que lhe possibilitassem retornar ao posto de maior rede de supermercados do país (DALLA, 2008).

O Pão de Açúcar nasceu pequeno, familiar, com uma única loja e um único dono, Valentim dos Santos Diniz. Valentim nasceu em Pomares do Jarmelwo, em Portugal. Filho de comerciantes mudou-se para o Brasil aos 16 anos de idade. Ao chegar em São Paulo começou a trabalhar como entregador e caixeiro do Real Barateio, um grande empório que vendia no atacado e no varejo. Este foi o seu primeiro emprego.

Após casar-se, deixou o antigo emprego e montou uma pequena mercearia. No ano seguinte, seu antigo patrão o convidou como sócio para fundar a Padaria Nice. Apesar de a padaria ter sucesso, Valentim sonhava em ter seu próprio negócio. Assim, montou paralelamente a esta padaria, a Panificadora e Mercearia Lalys, onde foi cultivando estratégias de negócios e de clientes para o futuro. Uma vez certo de sua intenção, vendeu sua parte na sociedade da Padaria Nice e comprou duas casas sendo mais tarde, no dia 07/09/1948, inaugurada a Doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos que iniciou suas atividades contando com 40 funcionários (DALLA, 2008).

Em 1952 duas filiais da Doceria Pão de Açúcar surgiram no centro da cidade. Do ponto de vista administrativo, o ano de 1956 foi um marco, uma vez que Abílio, aos 19 anos, passou a trabalhar com seu pai. Em meados do século XX, quando os supermercados já completavam 20 anos de experiência nos Estados Unidos e começavam a se expandir no Brasil, Valentim e Abílio começaram a pensar na ideia de entrar neste novo ramo de negócios. Em 1959 inaugurou-se a primeira da loja dos Supermercados Pão de Açúcar, com 2.500 itens de vendas.

2.5.1 Crescimento Empresarial

Em 1963, o Pão de Açúcar assumiu o desafio de ampliar seu número de lojas, construindo outros supermercados e adquirindo grupos concorrentes. No mesmo ano foram inauguradas outras 5 lojas da rede Pão de Açúcar.

O ano de 1966 representou uma mudança significativa quando pela primeira vez, inaugurou-se uma loja em Santos, fora da capital. Depois disso os dirigentes vasculhavam o estado em busca de oportunidade para aquisição de novos empreendimentos. Logo em seguida o Pão de Açúcar estava operando em São Vicente, Piracicaba, Campinas, Sorocaba, Taubaté, Limeira, Rio Claro e Ribeirão Preto (DALLA, 2008).

Graças a sua capacidade de extensão, no Brasil e no exterior (Portugal, Espanha, África e Argentina), diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes, o Pão de Açúcar atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, espalhados por 18 estados brasileiros e 3 continentes.

2.5.2 Passagem do Fundador aos Filhos – a crise do poder

O ano de 1985 representou o auge do grupo em número de lojas, sendo que no ano seguinte atingiu o maior número de funcionários, chegando a 54.479. A partir disso o grupo entrou em crise e devido ao processo de diversificação de investimentos, concorrentes adquiridos, problemas com as empresas na Europa e na África, combinado com os desafios da passagem do poder do fundador para os seus filhos. Por consequência passou por uma drástica redução do número de lojas e de funcionários.

Tabela VI – Pão de Açúcar – Crescimento do número de lojas e de funcionários (1959-1994)

Itens	1959	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Lojas	1	2	6	9	12	22	40	55	64	69
Funcionários				485	593	886	1.642	2.500	3.996	4.000

Itens	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Lojas	79	83	95	100	164	170	236	249
Funcionários	5.232	6.700	8.300	10.000	15.600	18.900	27.000	30.000

Itens	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Lojas	283	332	379	523	613	626	622	582
Funcionários	33.000	34.000	36.600	45.000	47.000	50.400	54.479	43.000

Itens	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Lojas	553	549	524	336	262	232	217
Funcionários	45.721	45.856	35.122	22.000	17.641	19.329	20.363

Fonte: Elaboração própria, a partir de DINIZ, 1998.

Além das dificuldades encontradas no mercado externo, o grupo passou a enfrentar o processo sucessório. Seu sonho era poder fazer uma sucessão tranquila, esperando que fosse apenas o prolongamento da situação já estabelecida: todos os filhos como acionista da empresa. Conforme a tradição e devido a experiência adquirida, Abílio, o mais velho, seria seu substituto natural.

Em 1988 ocorreu a primeira parte da crise sucessória, contrariando os três filhos em cargos executivos e terminou com a saída de Alcides, que vendeu suas ações. A segunda parte envolveu toda a família e foi encerrada em 1993, com a permanência de dois filhos na empresa, Abílio, o mais velho, e Lucília, a mais nova. Essa disputa entre os filhos representou uma ameaça a sobrevivência da companhia onde, o fundador teve que reassumir o comando a fim de evitar o esquitejamento de sua empresa, já que a proposta era dividir o grupo em três partes, um para cada filho.

Para reverter esta situação o grupo havia repensado sua organização, onde a maior parte das funções executivas passariam a ser desempenhadas por profissionais contratados, além disso outra medida tomada foi a venda das lojas de Portugal, saindo assim do mercado Europeu, com o objetivo de focar a empresa no varejo nacional. Após a resolução dos problemas e saneadas as contas, a empresa voltou a crescer como antes da crise (DALLA, 2008).

Ao longo de todo o processo de reestruturação, Abílio contou com a colaboração de seus filhos Ana Maria e Joao Paulo. Eles participaram junto com

Abílio, Viana e seus consultores externos das longas reuniões de redesenho do grupo, tendo atuação decisiva na reconstrução da gestão da empresa.

Uma das mudanças estratégicas que merecem destaque é a solução antecipada da passagem do poder da segunda para terceira geração. Como a experiência do próprio grupo, disputas pelo poder podem prejudicar muito a empresa ou até mesmo levá-la a falência.

A solução de profissionalizar a administração empresarial é tomada quando o grupo enfrenta graves crises. É aí que novamente reside a diferença estratégica do Pão de Açúcar, onde a decisão de contratar profissionais externos, foi tomada em um momento onde a empresa havia se tornado novamente a maior do ranking nacional, contando com excelentes perspectivas de crescimento.

A partir de março de 2003, o grupo deixou de ter o comando de Abílio Diniz para ser administrado por um executivo profissional, de fora da família.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares, embora mais frágeis do que as profissionalizadas, são uma realidade da qual não se pode fugir, ela existe e continuará existindo sempre. Este trabalho mostra algumas das medidas a serem tomadas para que uma empresa familiar tenha condições de sobrevivência e sucesso.

Esse tipo de empresa é de fundamental importância para a economia dos países, tanto pelos empregos gerados, mas também por sua contribuição na geração de riquezas. Em muitos casos os empreendedores dão início aos seus negócios sem contar com uma preparação previa. Assim, apenas 5% dos empreendimentos sobrevivem a segunda geração dos fundadores.

Após analisar a literatura e a experiência da empresa citada como exemplo, fica claro a importância do conhecimento sobre o processo sucessório de um modo geral. Uma etapa crucial para o futuro de uma empresa familiar e seu sucesso nas próximas gerações. Antes de passar o bastão, o processo sucessório deve ser planejado, iniciá-lo o mais cedo possível, debatê-lo muito bem, ter visão a curto, médio e longo prazo, estabelecer os objetivos e estratégias, e debater o estilo de administração.

Foi citado como exemplo, a empresa Walmart, onde Sam Walton preocupou-se em deixar encaminhado o processo de sucessão alguns anos antes de sua morte. Após sua morte, adotou-se o modelo de administração mista, em que os principais cargos administrativos, eram ocupados pelo seu sucessor e outros profissionais de carreira. Observando a literatura se percebe como é comum o tema a respeito da eficiência em empresas dirigidas pelos herdeiros e executivos profissionais.

Impossível falar de processo sucessório sem citar a importância de uma boa relação familiar em um ambiente empresarial. Nesse momento a razão deve sempre falar mais alto que a emoção, onde os sentimentos e relação de afeto devem ser deixados de lado para o sucesso dos negócios.

Empresas familiares continuarão surgindo constantemente e herdeiros continuaram a existir. De uma maneira geral, podemos concluir que sucessão, relacionamento familiar e sucesso nas empresas familiares são três pilares que se completam entre si, e estão diretamente ligados à preparação e encaminhamento que

cada firma dá para questão de quem assumirá o comando no lugar do fundador e de seus futuros sucessores.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CLEMENTE, Lucas. **Afinal, o que é previsão de demanda**. Inepad Consulting. Out. 2017.

DALLA C. Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. 1. ed. Curitiba: Jaruá, 2008. 204 p.

DONNELEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-tec, 1976.

FLORIANI, O. P. **Empresa Familiar OU ... Inferno Familiar**. 2. ed. Curitiba: Jaruá, 2008. 246p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERSICK, Klein; et al. **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. **Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática**. Bookman. Porto Alegre. 2009.

LANSBERG, Ivan; et al. **Generation to generation: life cycles of Family business**. New York: Prentice Hall, 1996, p. 41.

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. a 35, n. 5, ed. 838. São Paulo: Abril, 2005, p. 22-35.

LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; et al. **Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1999.

MATARAZZO, Andrea. **Herdeiros e sucessores**. In: Revista Exame. São Paulo: 2004. a. 38, n. 19, ed. 827, p. 26-27.

MOREIRA, J. et al. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PWC Brasil. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt.html>>. Acesso em 14 ago. 2019.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIDAL, Domènec Biosca. **Iniciativa Empreendedora y Empresa Familiar**. Barcelona: Deusto, n.15, p.49-53, mar, 1999.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WALMART. Nossa História. Disponível em: <<http://www.corporate.walmart.com>>. Acesso em out. 2019.