

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ivan Nogueira de Carvalho**

## **A Expresso Pan-Americano e o Processo Sucessório**

**Porto Alegre  
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ivan Nogueira de Carvalho**

## **A Expresso Pan-Americano e o Processo Sucessório**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientadora: Profa. Aida Maria Lovison**

**Porto Alegre  
2006**



À Tânia Marina,  
*sempre lutamos muito por algo que sonhamos, e isto é fundamental para a nossa  
felicidade e amor,*  
e à Juliana e Felipe,  
*pelo incentivo e alegria de tê-los comigo nesta caminhada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Profa. Aida Maria Lovison, professora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que, com seu conhecimento e excelência de orientação, foram fundamentais para o desenvolvimento e qualidade deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é discutir o problema da sucessão e suas implicações para empresas familiares. O caso, neste sentido, descreve como ocorreu o processo sucessório em uma empresa familiar de grande porte, levando-se em consideração que: primeiro, sua implementação foi desencadeada sem a ocorrência de qualquer planejamento ou discussão prévia, a mais elementar possível sobre o assunto, seja em nível de ambiente familiar, como também entre os sócios; segundo, este fato inseriu-se num período marcado por importantes e rápidas transformações econômicas no país decorrentes, sobretudo, da abertura econômica advinda do Plano Collor, bem como as novas técnicas e procedimentos adotados pelo respectivo setor de atuação da citada empresa. Analisa, ainda, situações peculiares quanto à emergência de disputas de poder e as possíveis alternativas de implementação diante da situação e dos fatos que a caracterizaram. Discute, por fim, possíveis razões do porquê dessas disputas, entre outras questões, a falta de profissionalização e de postura ética dos envolvidos, os conflitos de interesses e suas implicações, apontando algumas possíveis alternativas diante da situação crítica à qual se defrontavam os seus responsáveis.

Palavras-chave: empresa familiar, processo sucessório, conflito societário, herdeiro.

## SUMÁRIO

<b>A CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FATOS</b>	<b>7</b>
<b>A EMPRESA</b>	<b>8</b>
<b>A SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>A EVOLUÇÃO DOS FATOS</b>	<b>14</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>18</b>
<b>A PREPARAÇÃO DOS HERDEIROS</b>	<b>22</b>
<b>O PROCESSO DE SUCESSÃO, PODER E ÉTICA</b>	<b>23</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>31</b>

## A CONTEXTUALIZAÇÃO DOS FATOS

A empresa Expresso Pan-Americano é uma empresa gaúcha de capital nacional, atuando no setor de transportes de cargas rodoviárias em nível nacional e internacional com foco no Mercosul.

Em meados de 1990, o Sr. Waldir, então Diretor-Presidente da empresa, apresentou problemas de saúde, os quais debilitaram de forma significativa sua capacidade física, porém não intelectual, de gerir o negócio que ele havia criado há 50 anos no Estado do Rio Grande do Sul.

Lembra Donnelley (apud LODI, 1998, p. 4) que

a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência política da empresa nos interesses e nos objetivos da família.

Naquele momento, como dificuldade adicional, o Brasil passava por mudanças econômicas profundas, decorrentes da abertura econômica do Plano Collor, agora caracterizadas pelo fenômeno da globalização. Isso fez com que, nesse seguimento, novos grupos internacionais chegassem ao país, exigindo das empresas nacionais um forte e rápido movimento de modernização e de adaptação a novos relacionamentos entre clientes e fornecedores.

Passado um período relativamente curto convivendo com a doença, o Sr. Waldir veio a falecer. Desta maneira, os sucessores, Melina e Roberto estavam de um momento para outro, vivendo uma situação dilema: como dar continuidade ao empreendimento, do qual, como herdeiros, eram os sócios majoritários?



## **A EMPRESA**

A empresa Pan-americana foi fundada na década de 1950 e possuía uma forte identificação com a família controladora, tendo como principal administrador, desde sua fundação, o Sr. Waldir, sócio majoritário. Ela operava, desde então, no segmento de transporte de cargas rodoviárias para o mercado brasileiro e alguns países latino-americanos. Dentro destes segmentos, a organização conseguiu expandir, ano após ano, os volumes de cargas nacionais e internacionais movimentados, independentemente da conjuntura econômica. Fruto deste exitoso desempenho, passou a deter uma participação significativa no referido mercado, sendo uma das cinco maiores empresas transportadoras do país seja em toneladas transportadas, seja em receita operacional.

Ao iniciar a década de 1960, expandiu os negócios tornando-se uma transportadora internacional operando, neste âmbito, para os mercados Argentino e Uruguaio. Em nível nacional atuava também de forma marcante, no transporte de produtos siderúrgicos, através de contratos estabelecidos, principalmente, com empresas estatais.

No final da década de 1970, juntou-se a outro forte grupo empresarial do mesmo segmento, dando origem a uma empresa líder em alguns seguimentos específicos de transporte rodoviário de cargas. Esta nova empresa, capitalizando-se por anos seguidos e aproveitando as altas margens de rentabilidade nos negócios em que atuava, expandiu-se e investiu pesadamente, no período indicado, em infra-estrutura e equipamentos.

Após esse processo de fusão empresarial, o Sr. Waldir passou a ter sócios na empresa e, embora ainda detivesse o controle majoritário, passou a dividir as responsabilidades de gestão da empresa com outros dois diretores. Ao Sr. Waldir cabia

a indicação de um destes e ao controlador da empresa com a qual se associara, a indicação do outro diretor.

Alguns eventos marcantes ocorridos a partir do processo de fusão das empresas em 1979:

- crescimento constante em termos de toneladas transportadas;
- empresa assume a liderança no segmento de cargas internacionais para Argentina, Uruguai passando a atender Paraguai e Chile;
- durante toda a década de 1980 esteve entre as cinco transportadoras com maior faturamento do mercado;
- possuía uma marca muito forte no mercado, sendo facilmente identificada entre os respectivos clientes;
- recebeu, por fim, certificados de premiação por desempenho operacional no âmbito de transportes internacionais.

Seu processo de crescimento levou-a, com efeito, a ser uma das poucas empresas de transporte rodoviário de cargas a cobrir, de forma significativa o território nacional, bem como a atuar em outros segmentos de transportes bastante específicos, tais como transportes de cargas especiais e movimentação e armazenagem de mercadorias. Aliás, quando da morte de seu fundador e principal executivo, em 1992, a empresa tinha instalações operacionais em todo o território nacional, estando seus principais centros de armazenagem e distribuição localizados em São Paulo, Porto Alegre e Belo Horizonte. Suas diretorias e gerências mais importantes distribuíam-se entre a matriz em Porto Alegre e a filial de São Paulo.

Na ocasião, a empresa possuía um quadro constituído por 1200 funcionários, uma frota operacional da ordem de 200 cavalos-trator e outros equipamentos específicos para movimentação de materiais. Seu faturamento anual era de R\$6.000.000,00 (seis milhões de reais) incluindo fretes nacionais e internacionais.

É importante ressaltar que, a despeito do tamanho da empresa e de seu âmbito de atuação, as decisões na ocorrência ocorriam de maneira totalmente centralizada na figura do

fundador. Este possuía amplos poderes devidamente legitimados que, sob o ponto de vista de implementar idéias modernas de gestão, sempre manifestara forte resistência, fazendo com que a empresa continuasse atuando com base em práticas de gestão administrativas bastante superadas e já em desacordo com a época.

Para melhor caracterizar a situação administrativo-operacional existente na empresa podemos citar:

- recursos humanos destreinados e inexistência de programas de atualização;
- processos de gestão administrativa baseados em métodos superados de execução e na tomada de decisão, como por exemplo as decisões financeiras sem utilizar cálculos de taxas de retorno ou custos benefícios;
- falta de controles de custos operacionais no ambiente de frota e manutenção;
- filiais desprovidas de qualquer conhecimento sobre os seus custos operacionais; e, por fim
- pouca tecnologia de informação à disposição dos funcionários em departamentos chaves da empresa.

Como o processo sucessório, em uma empresa familiar, exige um planejamento, preferencialmente antes da efetiva substituição de membros fundadores, a falta dessa prática nessa organização, pode ser indicado como um dos motivos que levaram o Sr. Waldir a não considerá-lo importante, em período de futuro próximo, redundando na forma traumática e desordenada com que irá transcorrer a substituição, colocando inclusive em risco todos os recursos até então investidos no negócio.

## **A SITUAÇÃO-PROBLEMA**

No momento crítico de substituição do fundador afloraram graves problemas, pois a preparação para esta nova situação não fora planejada. Em tal contexto a emergência de conflitos foi inevitável e prejudicial, em virtude, sobretudo:

- de disputa de poder entre os filhos do fundador;
- de descontentamento por parte do herdeiro preterido e dos demais sócios;
- falta de preparo profissional dos herdeiros para a gestão do negócio, especialmente:
  - a) desconhecimento da empresa e do mercado profissional;
  - b) falta de relacionamento e desconhecimento do quadro profissional que poderia auxiliá-los em sua tarefa de gestão.

Por decisão da família que detinha o controle acionário, foi escolhida para o cargo de presidente da empresa, Melina, filha mais velha e uma das herdeiras do Sr. Waldir.

Ao assumir o efetivo controle administrativo da empresa, a herdeira se deparou com duas situações de difícil administração e que, sem dúvida, exigiam experiência profissional e conhecimento operacional: de um lado, a descrença do quadro gerencial e profissional da empresa na sua capacidade gerencial e, de outro, as transformações econômicas em curso, requerendo habilidade na tomada de decisão, isto é, rapidez e eficiência.

Exemplificando esta situação, pode-se citar a instabilidade gerada pela implementação do Plano Collor em 1990, principalmente quanto à política de privatizações. A abertura de mercado e a desvalorização cambial ocorrida

imediatamente após o lançamento deste programa econômico não foram devidamente consideradas pela herdeira. Além disso, a situação de fluxo financeiro que sempre havia sido favorável em função de ganhos inflacionários e mercado cambial, sustaram-se de maneira brusca, gerando terríveis conseqüências financeiras para a empresa.

Como não houve uma relação profissional honesta entre os antigos colaboradores e a nova administração, um ambiente geral de mal-estar contaminou de forma acelerada a organização.

Alguns fatores básicos para manutenção do antigo quadro de colaboradores não foram igualmente considerados. Não houve qualquer tipo de trabalho com o pessoal, de modo a evidenciar vantagens com sua permanência na equipe, originando um descrédito total quanto aos rumos que a nova direção estava imprimindo ao negócio. Assim, a idéia de que a mudança de gestão estava tomando uma direção com poucas possibilidades de sucesso generalizou-se, com a subsequente fuga de profissionais em ritmo acelerado para outras empresas.

Do ponto de vista do mercado operacional, a necessidade urgente de adequação ao novo ambiente familiar não foi observada e, imediatamente, os resultados da operação, que ao longo de anos haviam sido favoráveis, tornaram-se críticos, com fortes características de prejuízo, abalando a saúde financeira do empreendimento.

Aliado aos fatores internos da empresa, as divergências familiares decorrentes da exclusão de um dos herdeiros no processo diretivo, contribuíram para acelerar a deterioração do ambiente organizacional. De fato, a idéia internalizada por essas pessoas era de que, como descendentes, poderiam manter um bom padrão de vida e ter o respaldo financeiro na empresa sem o esforço respectivo. Esse era um equívoco bastante presente entre os descendentes que sem esforço aparente, não haviam sido devidamente preparados para o momento da sucessão. Ora, por um lado, os herdeiros não conseguiam absorver a idéia de que a empresa chegara ao estágio atual, com base em sacrifícios realizados pelo fundador ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, isto é, vida e trabalho; de outro, a empresa ainda era vista como uma fonte de enriquecimento, contínua e inesgotável.

O quadro abaixo apresentado permite realizar um acompanhamento da evolução financeira e de rentabilidade sobre o patrimônio da empresa no período de 1989 a 1995.

Ano	Receita Operacional	Rentabilidade/Patrimonio	Classificação
1989	7.913.000	13,17%	12
1990	138.451.000	11%	11
1991	2.444.028	2,66%	20
1993	117.954	12,49%	19
1994	1.969.50	-14,84%	37
1995	15.788.811	-26,59%	52

**Figura 1: Evolução financeira e de rentabilidade – 1989-1995**

Fonte: TRANSPORTE MODERNO. Maiores e Melhores. São Paulo: Tm, 1989-1995. Suplemento Anual.

Face ao visível e acelerado processo de deterioração criou-se um dilema cuja solução inicial apresentava como possibilidades e respectivas conseqüências:

- profissionalizar a administração da empresa; ou
- contratar uma consultoria externa para orientar a nova administração nas modificações operacionais necessárias, profissionalizando os novos gestores.

## A EVOLUÇÃO DOS FATOS

A opção escolhida de forma unilateral por Melina, herdeira e ocupante da função de Presidente da empresa, foi a de contratar uma consultoria. Este fato ocorreu no final de 1995, aprofundando ainda mais o nível de descontentamento já existente entre os sócios-herdeiros. Ou seja, as decisões tomadas pela nova gestora não só tumultuaram o ambiente profissional, como também deixaram evidente aos empregados em funções de chefia e que assistiam a todos estes desmandos e brigas entre dirigentes e herdeiros, essa possibilidade concreta de um próximo e real fracasso da empresa. Exemplificando, este era o tom com que ocorriam os diálogos nesta fase crucial da empresa:

– *Como foi decidida a utilização de recursos para o investimento?*, pergunta Melina.

Um dos herdeiros, com atuação na área financeira, responde:

– *Eu decidi utilizar os limites bancários que a empresa possui.*

– *Quais os limites, como e quanto foi utilizado?*, pergunta Melina.

– *Isto não interessa* – responde Roberto, herdeiro na função de diretor –, *pois eu também sou sócio e mando aqui.*

A situação descrita acima permite-nos encaminhar questões relativas ao poder e à conduta ética dos envolvidos na gestão empresarial, esta, pelas evidências acima, bastante comprometida nesta fase crítica da vida da empresa.

E é na ocorrência desses que a consultoria contratada por Melina passou a atuar na empresa.

O trabalho de Consultoria Empresarial é:

um processo interativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2004, p. 21).

Tem-se como fundamento que a necessidade de contratar serviços de consultoria dá-se por dois motivos básicos: a realidade atual de empresa-cliente e a situação futura desejada. No entanto, a implementação dessas mudanças tende a ocorrer de forma lenta, ou seja, abaixo da velocidade requerida pela premência dos fatos, pois exige um trabalho sistemático, gradativo e sustentado.

A situação de Melina tornou-se ainda mais crítica, pois a deterioração financeira da empresa estava caótica, com pagamentos de salários atrasados, fornecedores sem receber, manutenção de frota insuficiente e falhas operacionais ocorrendo sistematicamente, resultando em contínuas e significativas perdas comerciais.

Diante da iminência dos fatos, a empresa de consultoria, na pessoa de Telmo, ao invés de realizar o trabalho de forma planejada, passou a agir como um executivo maior da transportadora ou como um diretor geral, tomando decisões do tipo apagar incêndios do dia-a-dia. Esse procedimento causou fortes reações de parte dos funcionários que passaram a ignorá-lo, bem como as funções por ele exercidas.

O fato é que os processos decisórios da empresa foram atropelados, já que esta é uma prerrogativa de executivos da empresa e não de consultores externos. De concreto é que se, anteriormente a empresa possuía uma gama de problemas decorrentes da falta de condições da herdeira em administrar o empreendimento, é notório que após a ação da consultoria, estes problemas acabaram por multiplicar-se.

As dificuldades típicas de uma empresa com problemas de gestão estavam então consolidadas de maneira definitiva:

- Econômicas: retorno nulo sobre o capital investido retorno baixo sobre o ativo total;
- Financeiras: despesas financeiras não cobertas pela receita dependência do capital de terceiros;



- Operacionais: insatisfação do cliente em nível elevado;
- Mercadológicas: pouca competitividade e processos inadequados;
- Administrativas: inadequada utilização dos recursos disponíveis e alto índice de retrabalho; e
- Comportamentais: falta de motivação entre os funcionários, altos níveis de atrito e baixa coesão, rejeição às mudanças.

Pode-se dizer, conforme anteriormente referido, que o processo de sucessão na empresa familiar é fator determinante para sua continuidade, havendo nesse processo, dois aspectos bastante críticos: a preparação profissional dos sócios-herdeiros e um trabalho voltado à preservação de uma conduta ética no relacionamento entre os sócios. E este é o enfoque da reflexão que se segue.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre os estudiosos de empresas familiares no Brasil destacam-se, sem dúvida, João Bosco Lodi e Werner Bornholdt. Ambos apresentam o planejamento da sucessão como sendo uma medida fundamental para assegurar a sobrevivência da empresa familiar, após o afastamento do fundador, independente do motivo e do tempo em que isto venha a ocorrer. Este relacionamento com objetivo de substituição futura é complexo e deve ser encarado pelas partes, isto é, fundador e herdeiros, com serenidade, visto tratar-se de uma relação que está inserida num contexto de emoção e ambigüidades, por trazer concomitantemente sofrimento e satisfação para as partes.

Assim, é preciso realizar um trabalho de preparação no qual o aprendiz para no futuro exercer as funções de dirigente principal do empreendimento, seja o foco, independentemente de crises de relacionamento que possam surgir ao longo do processo de substituição. Isso faz com que sejam paulatinamente abertos espaços de poder de decisão ao(s) aprendiz(es) ou substituto(s). Num processo de troca de gerações no comando de empresas familiares é comum a ocorrência de avanços e retrocessos, sendo, portanto fundamental que estes conflitos não venham a se tornar um obstáculo à continuidade do negócio.

A esse respeito, os autores citados apresentam modelos de planejamento para concretizar a sucessão numa empresa familiar, seja esta implantada apenas com herdeiro direto ou utilizando-se uma sistemática alternativa, isto é, com executivos profissionais não participantes do quadro societário.

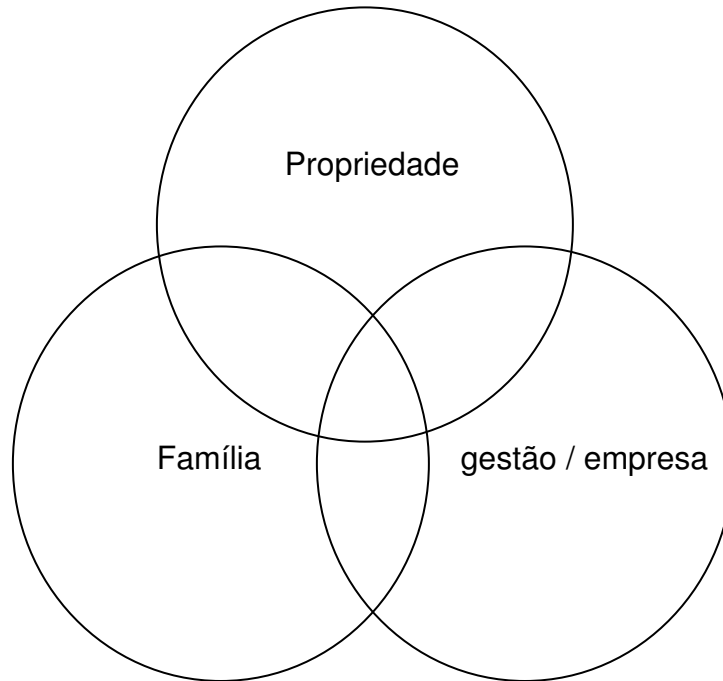
## **DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR**

Para Donnelley, (apud LODI, 1998, p. 5), “uma empresa familiar é aquela empresa que se identifica há, pelo menos duas gerações, com uma família e quando esta ligação influencia a política da empresa nos interesses e objetivos da família”.

Podemos citar ainda que uma empresa é considerada familiar, segundo Borbholdt (2005, p. 34), “quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupos de empresas”:

- controle acionário pertence a uma família e / ou seus herdeiros;
- os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- as crenças e os valores da organização se identificam com os da família;
- os atos de membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Segundo alguns autores é necessário fazer uma distinção entre dois aspectos: propriedade e gerenciamento do negócio. O modelo a seguir, denominado de modelo dos três círculos, Gersick et al. (2006, p. 6), apresenta claramente os subsistemas de uma empresa familiar: família, administração e propriedade.



**Figura 2: Modelo dos Três Círculos**

Fonte: GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração**: ciclos de vidas das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 2006.

O estudo do diagrama acima permite visualizar e entender a dependência entre os subsistemas quando estes passam a ser sobrepostos. Assim visualizamos: familiares que não participam de outros subsistemas, sócios não gestores no processo e que também não são familiares, gestores familiares e proprietários.

Esse diagrama também permite verificar a existência de situações onde há presença de interesses comuns, bem como as situações onde havendo divergências, tem-se presente uma incomensurável fonte de conflitos, os quais certamente afetarão o conjunto maior que é a empresa. Dependendo do volume e da gravidade dos conflitos, poderemos observar que a administração direciona seu foco para os mesmos levando a empresa a ficar adormecida, pois a cada momento ocorrerá a alternância de apoio.

Em uma empresa de características familiares, um outro aspecto está sempre presente: a cultura da empresa. Neste caso podemos entender esta cultura como sendo formada por três níveis, os quais, embora relacionados entre si, podem e devem

ser distinguidos em função de tomadas de decisões relativas à determinação da estratégia a ser seguida: os instrumentos, os pressupostos e as diretrizes operacionais.

Os instrumentos são definidos como sendo os fatores visíveis permanentes na empresa de natureza familiar. Bornholdt (2005) indica os seguintes: fotos dos fundadores, reportagens sobre as origens do empreendimento, nome relacionado à família, divulgação de histórias de momentos passados, entre outros.

Quanto às diretrizes, elas orientam os modos de atuação da área e influenciam a tomada de decisão quando alternativas se fazem presentes. Em empresas familiares este instrumento é muito forte e normalmente é utilizado como fator decisório por gestor único, o que caracteriza o mono-comando da empresa. Por fim, aparecem os pressupostos que englobam o modo específico de ser da empresa, nos aspectos de organização e estrutura de gestão montada pelo fundador.

Para Lodi (1998, p. 4), a empresa familiar tende a apresentar como principais características que a fragilizam:

- conflitos de interesse no âmbito interno da família;
- abuso no uso de recursos financeiros da empresa em favor de situações familiares;
- deficiente sistema de controles de custos operacionais e planejamentos de médio e longo prazo na área financeira;
- resistências a mudanças e adaptações a novas situações mercadológicas; e por fim,
- tendência a favorecer membros da família para ocupar cargos de chefia na organização.

Porém, segundo o autor, não se pode desconsiderar o fato de que a empresa familiar também conta com alguns pontos fortes, dentre os quais:

- forte relacionamento entre fundadores e empregados, principalmente os que iniciaram junto o negócio;
- a possibilidade de utilizar familiar competente gera credibilidade ao negócio;
- facilidade de utilizar recursos de sócios acionistas em momentos de necessidades financeiras;
- rápido sistema de decisão; e, por fim, a
- criação de forte reputação no ambiente em função do nome da família.

Tão simples quanto evidentes, trata-se de considerações importantes num bem sucedido processo de sucessão.

## **A PREPARAÇÃO DOS HERDEIROS**

Uma importante característica das empresas familiares é ter uma estrutura administrativa e operacional bastante simples. Desta maneira tem-se a concentração magna de poder e tomadas de decisão nas mãos do fundador. Assim, todas as áreas da organização, como: financeira, administrativa, marketing, operações, etc., estão sob sua gestão, sendo que, para isto, não há uma formação profissional adequada. Esse estágio de falta de preparo dos fundadores de um empreendimento familiar é que justifica a preparação dos herdeiros para assumirem no futuro a gestão do empreendimento. Não sem razão, portanto, Werner Borholdt e João Bosco Lodi defendem o preparo técnico dos familiares para realizar a sucessão no empreendimento familiar.

Duas linhas de ação são aceitas para analisar este assunto. A primeira defende o pensamento de preparar o herdeiro dentro da própria empresa. A segunda escola tem como proposta a de que este desenvolvimento profissional ocorra em ambiente externo à empresa.

No que diz respeito ao aprendizado dentro do empreendimento, sustentam os autores, que o mesmo deve ocorrer desde os níveis mais baixos e subir gradativamente com base nos conhecimentos adquiridos pelos herdeiros, percorrendo, desse modo, todas as áreas da empresa.

A segunda escola defende o aprendizado em ambiente externo ao empreendimento familiar. A vantagem desta prática é que ela permite um desenvolvimento profissional sem aquisição de vícios tradicionais típicos da empresa familiar.

## **O PROCESSO DE SUCESSÃO, PODER E ÉTICA**

O processo de sucessão em uma empresa familiar é sinônimo, conforme defendido até aqui, de uma garantia para a continuidade do empreendimento. Assim podemos dizer que para este processo obter êxito, alguns fatores devem ser previamente elaborados e trabalhados: a família, a visão de riqueza, relacionamento entre familiares, as relações de poder e uma conduta ética como base para o relacionamento entre membros herdeiros da empresa. Quando falamos de sucessão em empresa familiar, podemos lembrar ainda que isto envolve aspectos emocionais, financeiros e profissionais. Como se trata de mais de uma geração da família, fica claro que a solução destes fatores passa por uma solução no grupo familiar.

Sabemos de antemão que todo o herdeiro precisa ser preparado, profissionalmente e sob aspectos educacionais relativos ao exercício da futura função.

Bornholdt (2005), sugere o seguinte cronograma de trabalho:

- Primeiro: Integração e compreensão do negócio. É a etapa na qual o futuro gestor conhece a organização;
- Segundo: Trabalho dirigido em área específica. Aqui o futuro dirigente passa a executar tarefas às quais no futuro serão necessários os seus conhecimentos para tomadas de decisão;
- Terceiro: Trabalho aplicativo e teórico final. É quando o futuro gestor deve apresentar documentadamente, tipo monografia, aquilo que desenvolveu na prática, ao longo das duas etapas anteriores.

Assim conclui-se que o processo sucessório é também um período de aprendizado e desenvolvimento de habilidades.



É preciso entender que a transição de gestão da empresa deve ocorrer num clima de perfeito entendimento entre os herdeiros. Quando isto não ocorre, originam-se situações de conflito que envolve relações de poder e um determinado tipo de conduta ética.

Segundo Weber (1994, p. 33), “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento desta probabilidade”. Assim temos pela definição de poder que o mesmo pode ser legitimado em uma organização, ou pelo carisma pessoal e desta forma, os atritos serão superados naturalmente, ou pela situação legal do cargo, qual seja, imposição de idéias com base em elementos estatutários da organização. Neste caso a hierarquia administrativa impõe-se não devendo ser desconsiderada em momento algum.

Pode-se comentar que para obter este poder, o novo gestor deve conseguir que o quadro de colaboradores o veja com legitimidade, e conseqüentemente disponha-se a cooperar. O confronto deve ser evitado, pois isto traz consigo situações de boicote à nova gestão.

Deve-se, ainda, fazer uma análise do problema ético no relacionamento entre herdeiros. Conforme Chauí (2004, p. 313) “conduta ética é aquela na qual o agente sabe o que está e o que não está em seu poder realizar, referindo-se, portanto, ao que é possível e desejável para o ser humano”. Observa-se que a pessoa ética deve conhecer seus predicados e acima de tudo, entender e adotar condutas apoiadas em valores como justiça, respeito, obediência como base para atingir seus propósitos. Um código de ética não pode ser utilizado como forma de intimidação para quem não o tem, bem como usufruir do seu *status* para quem dispõe do mesmo. “A vida ética tem como requisitos indispensáveis a consciência e a responsabilidade” (CHAUÍ, 2004, p. 308). Nesse sentido, o código de ética, quando constituído, deve ser utilizado como elemento de transparência a gestões empresariais, evitando desgastes e prejuízos à imagem da empresa e às partes envolvidas. Dessa maneira, ele certamente pode ser um elemento protetor de situações de acordo entre membros da administração e entre familiares.

A conduta ética é aquela que deixa transparecer o conhecimento entre o proibido e o permitido, certo e errado, considerando a própria consciência moral na avaliação dos atos praticados, de acordo com os valores morais que assimilamos ao longo de nossas vidas, e que nos tornam responsáveis pelas condutas que assumimos.

Segundo Chauí (2004, p. 308), “o campo ético é, assim constituído pelo agente livre, que é o sujeito moral ou pessoa moral, e pelos valores e obrigações que formam o conteúdo das condutas morais, ou seja, as virtudes ou as condutas e ações conformes ao bem”. A partir destes conhecimentos pode-se dizer que é necessário identificar nas demais pessoas a presença de uma conduta do mesmo modo que nós devemos possuí-la.

Isto tem a ver com o agente moral, o qual, para Chauí (2004, p. 309) só pode existir se preencher as condições a seguir:

- ser consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a si;
- ser dotado de vontade, isto é, (1) de capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos, tendências, paixões, sentimentos para que estejam em conformidade com as normas e valores ou virtudes reconhecidas pela consciência moral; (2) capacidade de deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis;
- ser responsável, isto é, reconhecer-se como autor da ação, avaliar os efeitos e as conseqüências dela sobre si e sobre os outros, assumi-las bem como as suas conseqüências, respondendo por elas;
- ser livre, isto é, a liberdade não é tanto o poder para escolher entre vários possíveis, mas o poder para autodeterminar-se, dando a si mesmo as regras de conduta.

Em um relacionamento envolvendo herdeiros, sócios e gestores de uma empresa, os valores são determinados a partir do agir destas pessoas e, assim, entendemos que tal agir expressa-se nas condutas e atitudes éticas, ali concretizadas.

Esta prática calcada em atitudes éticas deve abranger o ambiente interno, dirigentes e colaboradores, como também as relações externas da empresa e de seus dirigentes, estejam ou não representando-a.

Segundo Bornholdt (2005, p. 167),

em empresas familiares a complexidade em relação a conflitos de interesses é maior, porque entram os elementos consangüíneo e afetivo. Nesse caso, é necessário que haja uma intensa negociação e combinação entre os três sistemas, envolvendo sócios, as empresas e as famílias.

O código de ética é a expressão mais viva sobre crenças e os valores de uma organização e é o instrumento que fortalece o orgulho, o poder e a satisfação dos membros familiares. É necessário que o código de ética seja explicitado e incorporado pelos membros de uma empresa, meio importante para que esta venha a resistir e assegurar sua permanência no tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo de caso foi analisar o processo sucessório familiar em uma empresa de grande porte. Dentro de minha linha de pensamento e, baseado nos referenciais estudados, inclusive, pelo fato de ter conhecimento da situação da empresa, ao longo da gestão do Sr. Waldir, sócio fundador, como também por ter convivido com Melina, herdeira que assumiu como presidente, e demais herdeiros e sócios, concluo que o método utilizado neste processo de sucessão empresarial foi totalmente equivocado.

É preciso salientar que num momento inicial de um processo de sucessão já ocorre uma indicação das perspectivas de mudança na direção administrativa da empresa. Quando os critérios não são definidos, cria-se uma situação de estímulo à competição entre os herdeiros, podendo resultar em grave conflito familiar. Conseqüências imprevistas podem advir, em especial quando estes não estão habilitados para as futuras responsabilidades.

No caso em análise, tendo em vista o despreparo profissional dos herdeiros, bem como o difícil relacionamento entre eles, e com os demais sócios, o procedimento adequado teria sido de contratar executivos, autorizando-os a organizar e conseqüentemente preparar a empresa para a nova situação interna e de mercado. Estes também executariam as alterações de métodos e procedimentos, permitindo com isso, o provável retorno a uma situação de normalidade do ponto de vista econômico-financeira.

Simultaneamente a isso, uma assessoria especializada em transição de comando e preparação de futuros dirigentes, deveria iniciar um trabalho com os herdeiros. Desta maneira o aspecto de preparo profissional na sucessão estaria encaminhado com base em orientações típicas a uma empresa familiar.

Um outro fator de enorme influência futura e que merece análise neste caso diz respeito à ética nos negócios, principalmente no que tange ao relacionamento entre os sócios. O presente caso demonstra que o início dos conflitos originou-se pelo excesso de poder restrito a um único herdeiro auto-eleito como presidente, e pela quase inexistência de conduta ética de parte dos envolvidos. Este é o caso mais específico da gestora maior, pois embora tivesse despreparo administrativo, não soube igualmente respeitar os limites do cargo que exercia. Pelo contrário, aproveitou-se da legitimação do cargo para impor suas idéias, sem aceitar a interferência dos demais, fossem herdeiros ou sócios, agindo como se fosse a única dona da empresa. Aliás, nunca se preocupou se estava ou não prejudicando as demais pessoas. Como não possuía carisma pessoal, administrou a empresa pelo poder autoritário, considerando unicamente sua vontade, ignorando os atritos que começaram a surgir. Pode-se dizer que, a partir de então, já não mais considerava o que era certo ou errado; deixou de tomar decisões possíveis para fazer somente o que entendia adequado, mesmo desconsiderando valores morais, justiça, respeito pelos demais e, principalmente, que era a pessoa responsável por todo aquele patrimônio construído por seu pai. Tal atitude somente prejudicou a todos, inclusive a ela própria, porque a situação da empresa começou a ficar cada vez mais crítica.

Também pode-se dizer que a presença da consultoria, cujo objetivo seria a superação das divergências familiares e societárias existentes e definição do futuro de cada um na empresa ou fora desta e o treinamento e preparo profissional para o futuro daqueles que efetivamente iriam assumir a responsabilidade de dirigir a empresa, pecou por redirecionar-se para aspectos fora de seus planejamentos básicos, e terminou por acarretar problemas internos muito graves, os quais não puderam ser superados. Creio que, não fosse isso, os desgastes de relacionamento não teriam ocorrido, pelo menos no âmbito e profundidade verificados, dando melhores condições à empresa de enfrentar suas dificuldades e garantir a sua perenidade.

Um outro aspecto que posso comentar está relacionado à situação de confiança e respeito por parte da herdeira que assumiu a gestão maior da empresa. Sob o enfoque de confiança pode-se dizer que a mesma não foi construída com o passar do tempo, porque a falta de carisma pessoal e de critérios nas suas atitudes foi presença

marcante da gestão, deixando com isto de angariar a empatia dos colaboradores. Já quanto ao respeito, está, nesse caso, ligado à atenção dispensada aos integrantes do quadro de funcionários, os quais, por terem sido bastante desconsiderados, tanto pela gestora, como pela consultoria, perderam o interesse em utilizar suas potencialidades profissionais.

No processo de sucessão familiar o objetivo maior deve ser o de envolver todas as partes integrantes e comprometidas, com condutas corretas, mesmos valores morais e éticos, senso de responsabilidade, justiça e respeito mútuo, voltado para a busca do bem comum, que é o sucesso da empresa e, conseqüentemente o de todos. No presente caso, como a partir de determinado momento o que passou a valer foi tão somente a vontade da gestora maior, através da imposição de suas decisões, conclui-se que este foi o fator que determinadamente gerou maior insatisfação em todos os níveis da empresa e no contexto familiar.

Posso concluir que como a opção foi por herdeiros, os quais não possuíam o preparo profissional adequado, tampouco conheciam aspectos de poder e relacionamento ético, a empresa acabou não confirmando sua sobrevivência: seus resultados operacionais deixaram de existir. Isso levou ao encerramento não sem grandes conseqüências para todos os envolvidos em suas atividades.

## REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, R. **Cartas a Um Jovem Herdeiro**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2004.
- GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vidas das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 2006.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- TRANSPORTE MODERNO. **Maiores e Melhores**. São Paulo: Tm, 1989- 1995. Suplemento Anual.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANNA, J. D. **Ética**. Civilização Brasileira. São Paulo: [s.n.].

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

DONELLEY, R. G. The Family Business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug, 1964.