

## **Relato de Caso**

### **Título: “Chegança” na sucessão de empresas familiares: ferramentas para a preservação do controle na família com sucesso**

#### **AUTORA**

**DANIELA MARIA POZZOBON**

Universidade de São Paulo

daniela\_pozzobon@yahoo.com.br

#### **Resumo:**

Processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa. Tais processos, sem planejamento e mal conduzidos, são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares. Este relato de caso, inicialmente, apresenta definições e características das empresas familiares; delibera sobre o mais importante e crucial assunto na discussão de empresas familiares, que é a sucessão; apresenta estudos sobre a preservação do controle na família e seus conflitos e, de outro lado, a separação de propriedade e controle e também os conflitos inerentes a esse assunto; e por fim, apresenta o processo de sucessão. Todo este referencial introdutório auxilia na busca do objetivo principal deste trabalho que é apresentar ferramentas para a preservação do controle na família na mudança que uma empresa familiar atravessa até que se chegue numa “chegança maximalista”. O traço inovador deste trabalho se verifica no compromisso que este se propõe em tratar do problema da ligação entre uma situação atual insatisfatória da empresa familiar, que é a necessidade de sucessão, e a “chegança maximalista”. Em meio a isto, as ferramentas recomendadas para a “chegança” com sucesso. Para ilustrar, apresenta o caso da Sadia S.A.

**Palavras-Chave:** Mudança Organizacional, Governança Corporativa; Sucessão em Empresas Familiares.

## **1. Introdução**

Tão vastos quanto os problemas enfrentados pelas empresas familiares, são os problemas de pesquisa trabalhados pelos estudiosos do assunto, principalmente frente às estatísticas que se apresentam a este particular tipo de organização. Se de um lado é ampla a existência de grandes empresas mundialmente conhecidas e com larga história de negócios que são ainda controladas pelos seus fundadores ou pelas famílias fundadoras e herdeiros (por exemplo, Cargill, Votorantim, Sadia), por outro lado, a quantidade destas empresas tende a diminuir a cada sucessão familiar e poucas delas chegam até a terceira, quarta geração e assim por diante.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivos**

E é sobre o assunto da sucessão familiar que este trabalho objetiva tratar. Mais especificamente, propõe reunir um número suficiente de ferramentas, as quais são apresentadas na literatura e também aquelas utilizadas pela empresa estudada nesta pesquisa, visando discutir o problema da ligação entre uma situação atual insatisfatória da empresa familiar, que é a necessidade de sucessão, e a “chegança maximalista”.

Problema de pesquisa: *Quais ferramentas podem auxiliar uma empresa familiar obter uma “chegança maximalista” na sucessão com preservação do controle na família com sucesso?*

## **3. Revisão Bibliográfica**

### **3.1 Empresas familiares**

A maioria das empresas no mundo é controlada pelos seus fundadores ou pelas famílias fundadoras e herdeiros. Tal propriedade familiar é quase universal dentre empresas controladas de maneira privada, mas também dominante entre empresas de capital aberto. Na Europa Ocidental, Leste e Sul da Ásia, meio leste da América Latina e África, a vasta maioria das empresas de capital aberto são controladas por famílias. Até nos Estados Unidos e Reino Unido algumas das grandes empresas de capital aberto, tais como Wal-Mart Stores e Ford Motors, são controladas por famílias (PANUNZI, BURKART e SHLEIFER, 2002).

Como confirma Bennesen et al (2006), as empresas familiares ganharam a atenção crescente na literatura de economia e finanças devido à exibição recente de pesquisas de que a maioria das firmas em torno do mundo é controlada por seus fundadores ou pelos descendentes destes. Mesmo nos Estados Unidos, onde a propriedade das empresas é amplamente dispersa, famílias fundadoras possuem e controlam ao menos um terço de grandes firmas negociadas publicamente.

Cadbury (2000) é enfático ao afirmar que empresas familiares têm características distintas através das quais elas podem derivar significativa vantagem competitiva. Uma perspectiva de longo prazo resulta da construção de um negócio para gerações futuras enquanto a força da maior parte dos valores dos fundadores das empresas familiares dão a elas uma clara identidade em um mundo corporativo cada vez mais sem identidade. Mas também existem riscos associados a este tipo de firma, mais particularmente o dissenso que pode surgir dentro da família, principalmente entre membros familiares os quais estão trabalhando ativamente nos negócios da família versus aqueles no qual são somente acionistas. Como as empresas familiares crescem, a equação proprietário/administrador muda e a complexidade cresce. Mais gerações de uma família cada vez mais extensiva e números crescentes de administradores não familiares requerem mais sistemas formais.

A propósito, de acordo com Harveston, Davis e Lyden (1997), os negócios familiares são instituições originais. Representam um contexto (ou uma arena) em que duas unidades sociais aparentemente díspares (isto é, famílias e negócios) são altamente integradas. Na firma da

família, segundo Davis (1968) “... a conexão íntima entre família e negócio é considerada natural e compatível”. Esta conexão estende à sucessão através das gerações, que, embora natural, pode ser um processo difícil (FARQUHAR, 1989; VANCIL, 1987).

Hillier e McColgan (2004) destacam que empresas familiares são assim definidas onde o CEO (*Chief Executive Officer*) de uma companhia cumpre qualquer de três critérios: (1) o CEO é descrito explicitamente no relatório anual ou nos relatórios de notícia como sendo o fundador da companhia ou de um descendente do fundador; (2) o CEO compartilha seu nome com a companhia; ou (3) o CEO compartilha seu nome com um outro membro do conselho de diretores.

Um modelo composto da intersecção de três círculos (família, propriedade e gestão) resultando em três sistemas e quatro subsistemas é proposto por Davis e Tagiuri (1982). É importante se observar os sete diferentes públicos atendidos pela empresa familiar, os quais derivam das intersecções entre a tríade mencionada: (1) membros da família que não são acionistas nem gestores; (2) acionistas que não pertencem à família e não são gestores; (3) executivos da empresa sem vínculo com a família; (4) membros da família que são acionistas e gestores da empresa; (5) membros da família não acionista que trabalham na empresa; (6) membros da família que são acionistas; (7) acionistas que não pertencem à família e atuam como gestores.

### **3.2 Sucessão em empresas familiares**

Sem dúvida, tal como avaliam Panunzi, Burkart e Shleifer (2002), o assunto crucial na discussão de empresas familiares é a sucessão. Em quase todos empreendimentos que não faliram, chega um momento e que o fundador não deseja mais administrá-los. Isto pode acontecer bem no início, quando o fundador procura administradores profissionais para dirigirem suas empresas, ou então quando o fundador se aposenta tarde cortando sua carga de trabalho no final da vida e nomeia qualquer um dos herdeiros, ou um profissional contratado para tanto, como sucessor.

Por via de regra, Harveston, Davis e Lyden (1997) consideram que sucessão é amplamente reconhecida como “... o mais importante assunto que a maioria das empresas familiares enfrenta” (HANDLER, 1994). No contexto dos negócios da família, a sucessão envolve a transferência da liderança com a finalidade de continuar a posse na família (DAVIS, 1968). Para que um negócio de família sobreviva, seu fundador deve experimentar a sucessão. Ou seja, a sucessão constitui o assunto central que deve ser dirigido para que o negócio da família sobreviva e seja passado através das gerações (APPLEGATE, 1994).

Definitivamente, conforme a visão de Bennedsen et al (2006), um dos mais contenciosos pontos de discussão que cercam as empresas familiares relaciona-se à decisão da sucessão do presidente - a decisão-chave determinada pelas preferências da família entre empregar um membro da família ou um CEO não aparentado.

De acordo com Barnes e Hershon (1976), a família e a transição da companhia serão mais produtivas quando elas são simultâneas. O eterno problema envolve o uso de flexibilidade da criação da geração mais antiga e novas idéias da geração sucessora. Uma terceira pessoa pode ajudar prevenir irreparáveis rompimentos familiares e a estagnação da empresa. Diálogos entre todas as partes – família, administradores, parentes, empregados e pessoas de fora – também podem ajudar.

O foco da atenção da pesquisa de Barnes e Hershon (1976) concentra-se especificamente em algumas questões-chaves. O que acontece na família e na companhia entre esses períodos quando uma geração ou outra estão claramente no controle, mas ambas estão em direções opostas? Como fazem alguns administradores para irem até o fim ou enfrentarem a transição

familiar sem impedir o crescimento da companhia? E, podem ou devem a transição da família e da companhia serem separadas?

### **3.3 Preservação do controle na família**

Segundo o trabalho de Panunzi, Burkart e Shleifer (2002), existem três amplas teorias sobre a preservação do controle da empresa na família: comodidade potencial; reputação do nome da família; possibilidade de expropriação de administradores contratados externamente.

Como analisam Bennedsen et al (2006), os presidentes que vêm da família podem desempenhar suas atividades no cargo melhor que administradores contratados visto que estão expostos a altos incentivos não-monetários associados com o sucesso da empresa que outros CEO's contratados não estariam por não serem acionistas.

Ao contrário, administradores familiares podem trazer baixo desempenho devido a tensões entre os objetivos familiares e dos negócios e, talvez e mais importante, devido ao fato de eles terem sido selecionados dentre poucos talentos administrativos familiares (BENNEDSEN et al, 2006).

#### *3.3.1 Conflitos da preservação do controle na família*

A respeito dos conflitos que incomodam os negócios familiares, Levinson (1971) estudou as discordâncias entre pai e filho e outras rivalidades entre parentes (os quais têm posições dentro dos negócios ou que recebem remunerações deste) que podem paralisar ou até provocar a morte da organização. O autor oferece alguns conselhos sobre como parentes podem aprender a conviver com suas situações peculiares, mas sugere que a única solução real é passar a empresa para uma administração profissional.

### **3.4 Separação de propriedade e controle**

Quando a empresa é passada para uma administração profissional, inicia a separação de propriedade e controle (FAMA e JENSEN, 1983). Conforme esses autores, quando as organizações ficam mais complexas, passam a necessitar de informações especializadas. Em razão disto, ocorre a contratação de profissionais para administrá-las.

Também, para Jensen e Meckling (1976), o crescimento da firma induz à complexidade de sua estrutura organizacional e ocasiona a separação entre propriedade e controle. A Teoria da Agência, estudada por estes autores, tem como pressuposto básico que os interesses dos proprietários e administradores não são coincidentes.

#### *3.4.1 Conflitos da separação de propriedade e controle*

Logo, se, de acordo com Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983), os interesses dos dirigentes nem sempre são idênticos aos dos proprietários, torna-se necessária a implementação do controle, ou seja, que se estabeleça um sistema de monitoramento dos dirigentes para que eles não hajam em prejuízo dos proprietários. Como observado pelos autores, quem decide não sofre a totalidade dos impactos decorrentes da decisão, sendo que assim, cria-se um problema denominado “problema de agência”.

Nesse sentido, conforme Jensen e Meckling (1976), existe um relacionamento de agência ou contratual em que uma ou mais pessoas (o “principal”) contrata outra (o “agente”) para executar algum serviço que envolva delegação de tomada de decisão e autoridade para o agente. Dessa forma, o principal pode limitar divergências de interesses entre eles, estabelecendo apropriados incentivos para o agente e, por meio de um custo da monitoração, designar os limites das atividades dos agentes.

A Teoria da Agência, estudada por esses autores, se ocupa dos mecanismos de controle sobre os gerentes de modo a garantir o retorno máximo sobre o capital investido na empresa.

Ainda, argumenta que o contrato deve retratar a maneira segundo a qual a gerência deveria utilizar os recursos do investidor e proporcionar retorno sobre eles. Mas, na prática, muitos gerentes acabam utilizando o direito (outorgado) de controle sobre os recursos organizacionais em proveito próprio, prejudicando os interesses dos investidores.

A respeito deste assunto, Hillier e McColgan (2004) chegaram à conclusão de que empresas familiares são caracterizadas por mais altos níveis de controles administrativos e estruturas de governança interna potencialmente fracas em relação às empresas não-familiares. Esses resultados, segundo os autores, descrevem um negativo relacionamento entre controle administrativo e prevalência de sistemas de monitoramento internos e externos que são necessários para reduzir a extensão dos conflitos de agência entre os acionistas da empresa e os administradores.

### 3.5 O Processo de Sucessão

Conforme Francis (1993) analisa, o planejamento de sucessão é um processo dinâmico. Harveston, Davis e Lyden (1997), afirmam que por definição, planos de sucessão usualmente incluem um identificável conjunto de elementos, todos dos quais devem antecipar o atual evento da sucessão.

Em seu estudo pioneiro, Christensen (1953) propôs alguns dos elementos que seriam mais tipicamente incluídos em tais planos: (1) identificar o conjunto de pessoas potenciais sucessoras; (2) designação do sucessor; (3) notificar o sucessor designado e outros líderes administrativos. Conforme Harveston, Davis e Lyden (1997), os elementos descritos por Christensen (1953) fornecem um quadro de entendimento de tarefas requeridas por um processo de planejamento de sucessão abrangente e adequado. Por exemplo, oferecendo consideração para vários possíveis sucessores, ao contrário de somente um sucessor ser considerado (VANCIL, 1987).

Como citado por Harveston, Davis e Lyden (1997), uma extensiva revisão de literatura revela que muitas variáveis têm sido conjuntamente ou empiricamente associadas à sucessão. O modelo teórico de sucessão em empresas familiares de Handler (1988), por exemplo, aponta para fatores nos níveis individual, inter-pessoal e de grupo tão bem quanto os níveis organizacional e mesmo ambiental afetando o planejamento da sucessão.

Hubler e Kaye (1999) resumem em um número de dez os obstáculos mais predominantes para o planejamento da sucessão em empresas familiares. Eles iniciam pelo décimo obstáculo e seguem ao primeiro: 10) na maioria das situações das empresas de propriedade familiar, *as pessoas mais preocupadas não expressam seus sentimentos e desejos*; 9) quando as *diferenças* são vistas como uma responsabilidade mais do que um recurso, sempre cria um problema no planejamento da sucessão na empresa de propriedade familiar; 8) *comunicação indireta* é um dos mais ardilosos problemas nas empresas de propriedade familiar; 7) o *direito* é freqüentemente visto como um problema da nova geração; 6) a *escassez* é um dos problemas mais difíceis no contexto do planejamento de sucessão da empresa de propriedade familiar; 5) a *história* é um grande fator em todas as famílias, e é certamente verdadeira no contexto de negócios possuídos por famílias; 4) a *mudança*, sendo que, no contexto dos negócios familiares, não é incomum que as pessoas da família esperem os outros mudar de modo que algo bom possa ocorrer; 3) *controle*, é um assunto principal para um empreendedor que gaste a maioria de sua ou toda sua vida envolvida próxima com o negócio da família; 2) *falta de perdão*, nos negócios da família quando existe um colapso em relacionamentos da família, a falta do perdão é o número dois na lista daquelas coisas que passaram no caminho; 1) *falta de valorização, reconhecimento, e amor*, ou seja, a geração sênior quer desesperadamente a apreciação de seus filhos adultos, mas negarão o

fato de que o querem e o necessitam e, ao mesmo tempo, os filhos da nova-geração estão procurando ainda o reconhecimento dos seus pais para suas realizações.

Francis (1993) apresenta uma lista de dez etapas para tornar fácil o processo de sucessão, considerando-se, principalmente, os aspectos burocráticos, conflituosos e as escolhas a serem feitas entre vender a empresa, deixá-la com a família sendo administrada por herdeiros (e como escolhê-los) ou sendo administrada por um membro externo.

Resumidamente, as dez etapas são: (1) recolher e analisar dados financeiros e legais; (2) contatar o advogado do cliente; (3) determinar o valor do negócio; (4) calcular taxas de transferência incididas sobre o total dos bens; (5) entender como trabalham os membros da família, tanto no sistema familiar quanto no sistema de negócios, freqüentemente é o maior desafio porque provêm informações críticas sobre como os relacionamentos familiares afetam a condução dos negócios; (6) identificar metas financeiras e não-financeiras; (7) analisar as necessidades dos membros da família, se estão os membros interessados em possuir ou dirigir os negócios e se aparentam ter potencial para executar esses papéis; (8) identificar sucessores potenciais da posse e da gerência; (9) fazer recomendações, modificar objetivos e fornecer metodologias considerando os medos da geração mais velha e as necessidades emocionais e financeiras serem balançadas com as habilidades, esperanças e necessidades da geração mais nova, resolvendo conflitos quando mais de um membro da família é interessado e capaz em atuar no negócio; (10) criar um plano de ação para implementar aquilo que foi escolhido (entre vender a empresa, deixá-la com a família sendo administrada por herdeiros, ou sendo administrada por um membro externo).

Que ações as empresas familiares devem examinar para aumentar suas possibilidades de sobrevivência e de sucesso, uma vez que se moveram após o estágio de serem possuídas e controladas por seus fundadores? As chaves para o sucesso, conforme Cadbury (2000) são as seguintes:

1) *clareza dos papéis* - espaço livre e a uma estrutura compreendida que separe a governança da empresa e da família, além dos proprietários da família que não são gerentes terem a responsabilidade de apontar diretores competentes para atuar na empresa em seu interesse. Os proprietários/gerentes necessitam entender que vestem “dois chapéus” e devem tomar as decisões para o negócio não atendendo aos seus únicos desejos, mas considerando toda família envolvida. Os membros da família que são proprietários mas não atuam na gerência podem ter dificuldade ao encontrarem-se no papel de acionista e ao mesmo tempo membro da família quando o contato entre acionistas da família e diretores pode ser diário, ao contrário do ritmo de reuniões gerais. É difícil separar relacionamentos da família dos relacionamentos do negócio;

2) *um Conselho efetivo* - a continuidade do sucesso de um negócio familiar é mais bem assegurada se é encabeçada por um efetivo Conselho composto pelos diretores ocupados, exteriores competentes, e independentes nele, que trarão com eles o conhecimento e a experiência da parte externa. As firmas da família necessitam poder extrair no melhor Conselho independente que podem encontrar, a fim de complementar as forças que vêm da perícia e do compromisso da família. A tarefa é precisar os alvos da empresa uma vez que membros da família geralmente têm diferentes visões sobre o propósito dos negócios da família, os quais podem representar enganos e discordâncias dos membros;

3) *uma estrutura organizacional lógica* - em seguida, a estrutura da firma deve ser alinhada à sua finalidade, de modo que a corrente de comando e do processo de tomada de decisão deve estar desobstruída. Os trabalhos necessitam ser definidos, e responsabilidades devem ser alocadas corretamente; a atribuição das tarefas deve ser conhecida dentro e fora da

firma. Isto ajuda evitar argumentos dentro da família sobre a maneira em que a firma está sendo conduzida e as responsabilidades estarão sendo compartilhadas;

4) *igualdade de oportunidades* - finalmente, as políticas da firma no recrutamento e a promoção necessitam ser escritas e respeitadas. A importância destas políticas aos membros da família é evidente, mas é igualmente importante para não-membros da família que consideram entrar na firma. Não é fácil para membros daquela que tem sido unicamente uma firma da família, aceitarem a necessidade de trazer executivos não-familiares e os tratá-los de maneira igual.

#### **4. As Ferramentas**

De acordo com Tirole (2006), a governança das corporações tem atraído muita atenção na última década. O aumento da cobertura da mídia tem sido voltado para transparência, responsabilidade administrativa, falhas na governança corporativa, fracos conselhos de diretores, aquisições hostis, proteção para acionistas minoritários, ativismo dos investidores, dentro dos principais assuntos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), define Governança Corporativa como “o sistema pelo qual, as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As Boas Práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Nesse sentido, a Organisation for Economic Co-operation and Development (2004), enumera quatro princípios da Governança Corporativa, que são: tratamento equitativo, responsabilidade, transparência, e prestação de contas. Estes princípios estão explicitados no documento da OECD (2004), e também do IBGC (2004):

*Transparência* - mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

*Equidade* - caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

*Prestação de contas (Accountability)* - os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

*Responsabilidade corporativa* - conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

McCahery e Vermeulen (2006) apresentam uma estrutura para Governança Corporativa de empresas não-listadas, a qual pode, de maneira aproximada, ser dividida em três pilares separados:

*Pilar 1: Lei da empresa* - o pilar principal foca nas leis da companhia (abertura das informações; participação e dividendos dos acionistas; proteção dos acionistas minoritários), as quais provêm as regras e padrões para registro e formação, organização e operação, distribuição

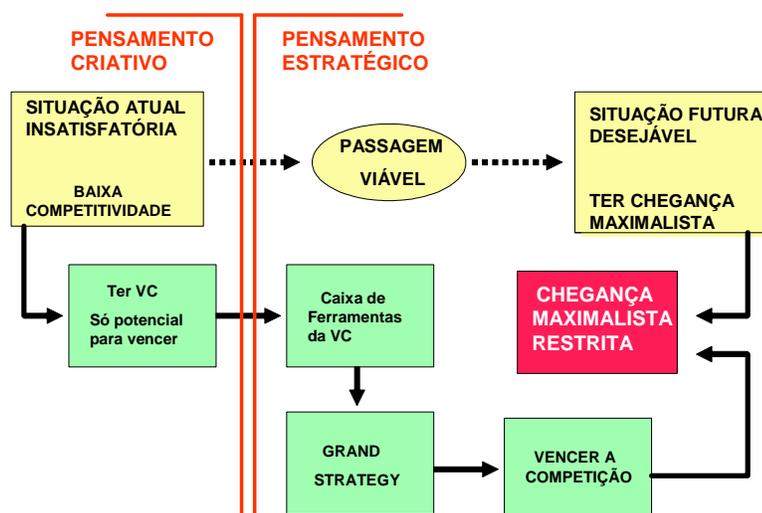
de poder e tomada de decisões, saída e dissolução, informação e divulgação das informações, e proteção da responsabilidade limitada.

*Pilar 2: Arranjos Contratuais* - o segundo pilar inclui mecanismos contratuais, tais como cláusulas de associação, acordos de direitos de investidores, arranjos contratuais familiares e acordos de acionistas, que permitem às partes ajustar em torno das leis da companhia, descumprimentos de regras e adaptar direitos e deveres que são mais consistentes com suas prioridades organizacionais. Devido às informações assimétricas e à racionalidade limitada que limitam a habilidade das firmas contratarem dentro da mais ótima estrutura organizacional as leis flexíveis, medidas são necessárias para preencher lacunas nos primeiros dois pilares e permitir que as firmas consigam uma estrutura mais forte de governança.

*Pilar 3: Boas Práticas* - certamente, a coluna final inclui princípios de “Boas Práticas” para ajudar os participantes organizarem e controlarem seu negócio na maneira mais eficaz. Tais medidas não devem conservar como relíquias princípios e normas que devem ser “uma obrigação” para adoção. Estes princípios devem ser vistos como uma forma de conselho. Nesse respeito, servem a diversas funções: (1) fornecem aos participantes do negócio as soluções recomendadas para complementar a flexibilidade contratual das regras da lei da companhia; (2) fornecem soluções do ponto focal aos problemas do governança corporativa entre os participantes do negócio; e (3) são destinados a ajudar os participantes do negócio na interpretação e na execução de práticas boas do governança.

## 5. A “Chegança Maximalista”

Zaccarelli (2006) apresenta um modelo de “chegança maximalista” como demonstrado na Figura 1. Este modelo apresenta a demonstração detalhada de como resolver cada problema de uma empresa visando a uma mudança organizacional. Naturalmente, a empresa encontra-se em uma situação atual insatisfatória e almeja uma situação futura desejável, também chamada de “chegança maximalista”.



**Figura 1 – Modelo de “Chegança Estratégica” de ZACCARELLI (2006)**  
Fonte: ZACCARELLI (2006)

No sentido preconizado pelo autor, “chegança maximalista” representa o estado desejável da empresa no futuro que a mesma pretende alcançar estando ela numa situação atual

insatisfatória e decidida a utilizar uma caixa de ferramentas da vantagem competitiva que sejam coerentes com a viabilidade da empresa tanto interna quanto externamente.

Dizer que a empresa encontra-se numa situação atual insatisfatória é o mesmo que dizer que ela possui um problema de mudança e, sendo este resolvido, a empresa atingirá uma situação futura desejada. Esta situação futura desejada possui um limite finito e um limite infinito, inalcançável. Ou seja:

O limite finito ou, como chamado pelo autor, “chegança maximalista restrita”, é aquele em que a empresa busca resolver o problema mediante a utilização das ferramentas viáveis tanto com o seu ambiente interno (isto quer dizer: a empresa dispõe de ferramentas restritas), mas também viáveis com o seu ambiente externo (porque se deve considerar a presença, respostas e defesas dos seus competidores e das Instituições).

Por outro lado, o limite infinito, e que é denominado pelo autor de “chegança maximalista”, é aquele em que a empresa buscará alcançar, muito embora ela nunca o atinja visto que se encontra em um ambiente sistêmico e, por que não dizer, complexo. Conforme a teoria sistêmica, não existe uma única maneira certa de a organização atingir uma situação estável.

Uma característica-chave de qualquer organização é a entropia negativa. Entropia é um processo pelo qual, todas as formas organizadas tendem à homogeneização e, finalmente, à morte. A organização, porém, por meio da reposição qualitativa de energia pode resistir ao processo entrópico. A esse processo reativo chamamos entropia negativa. Para impedir a entropia, a organização tende à multiplicação e à elaboração de funções, o que determina também a multiplicação de papéis e a diferenciação interna.

Por fim, via de regra, Zaccarelli (2006) considera que vantagem competitiva é amplamente reconhecida como “fazer algo bem e diferente dos concorrentes. Não é fazer algo bem, mas igual aos concorrentes”.

## **6. Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, no qual Yin (1994) afirma que é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Os dados da pesquisa são secundários e foram obtidos através do endereço eletrônico do *Family Business Network*, no link *Resources Cases*.

## **7. Análise dos Resultados: Estudo de Caso – Os Processos Sucessórios na Sadia S.A.**

### **7.1 Breve Histórico da Tríade Família, Propriedade, Gestão e dos Processos Sucessórios na Sadia S.A.**

1944. Atílio Fontana, filho de imigrantes italianos, compra um moinho pequeno em Concórdia, SC/ Brasil.

- Alguns da 2ª geração são co-fundadores;
  - A companhia começa o negócio frigorífico da carne de porco.
1960. Incorpora o *agribusiness* e expande a produção e a distribuição.
- A maioria dos membros da 2ª geração trabalha na companhia.

1964. Um Conselho de Diretores é criado com 100% de participação da 1ª e 2ª geração.

1971. A Sadia negocia suas ações na Bolsa.

1983. O Sr. Fontana nomeia um sobrinho como novo presidente.

1987. O Presidente passa afastado e o Sr. Fontana nomeia seu filho.

1989. Atílio Fontana se afasta.

1992/93. Um novo acordo dos acionistas é necessário.

- 1ª e 2ª gerações desenvolvem um novo documento, com o auxílio de um consultor externo;
  - O acordo novo facilita a interação de todos os membros da família, de herdeiros e de outros acionistas em reuniões regulares - 9 grupos da família (75% do capital votando);
  - Os membros da 3ª geração (dois netos) são escolhidos, um deles como Presidente do Conselho e o outro como CEO;
  - O acordo dos acionistas define os papéis da gerência e as responsabilidades do Conselho;
  - Alguns descendentes tornam-se membros do Conselho, alguns permanecem em posições de gerência, e outras deixam a companhia.
1996. 3 grupos da família optam por não participar do acordo.
1999. Um acordo novo dos acionistas é executado e inclui uma cláusula do desempenho, válida por 10 anos.
2001. A Sadia lança ações no nível II ADRs (*American Depositary Receipts*) na Bolsa de Valores de New York.
2003. Início do Programa da 4ª Geração.
2005. Um novo acordo de acionistas é criado com os objetivos pré-estabelecidos de desempenho não satisfeitos.
- Um presidente e um CEO novos são apontados - pela primeira vez, o CEO não é um membro da família.

#### ***Conselho da Família***

- 65% das partes votantes é dividida entre 8 grupos da família (50 acionistas);
- 2ª geração (15), 3ª geração (30), 4ª geração (5);
- 8 representantes da família - 1 coordenador e 1 substituto;
- 12 a 16 reuniões anuais;
- As reuniões extras acontecem de acordo com a necessidade;
- Limites criados para a família, a propriedade e a gerência;
- As discussões da família não mais emitem nenhuma influência na gerência e passam através de um fluxo pré-determinado: Família → Conselho da Família → Conselho de Diretores.

#### ***Conselho de Diretores***

- 11 Membros compõem o Conselho: 7 são membros não-independentes (6 pertencem à 2ª e 3ª geração e representam seus grupos e 1 é um membro não-familiar); 4 membros são independentes;
- 4 comitês: Recursos Humanos, Finanças, Auditoria e Taxas;
- Reuniões mensais;
- Mandato anual.

#### ***Estrutura de Governança***

A estrutura de governança adotada pela “Família Sadia S.A.” é a seguinte (FIGURAS 2 e 3):



**Figura 2 – Estrutura de Governança da “Família Sadia S.A.”**



Figura 3 – Desafios de Governança da Sadia S.A.

### *Expectativas da 2ª e 3ª gerações*

- Estar informado sobre o negócio;
- Praticar idéias e valores como uma ferramenta de ligação;
- Conhecer a história da família e a história da empresa;
- Respeitar a diversidade de interesses dentro da família – concentração de capital, compra ou venda;
- Desenvolver e criar lideranças;
- Criar um grupo de líderes da 4ª geração;
- Desenvolver e Implementar o “Family Office”.

### *O começo da 4ª Geração*

- 2ª e 3ª gerações decidem começar um grupo da 4ª geração;
- Existia pouca interação entre os membros da 4ª geração;
- Compartilhavam os mesmos sentimentos sobre a companhia e valores;
- Objetivos comuns.

### *Metas da 4ª Geração*

- Resguardar os laços históricos;
- Preservar os laços implementando um novo modelo de 4ª geração;
- Manter o controle da companhia dentro da família e pensar no aumento do valor líquido da companhia para as próximas gerações;
- Cultivar o profissionalismo e desenvolver uma mentalidade de investimento.

### *Estrutura do Programa*

- Líderes da 4ª Geração: representar a 4ª geração; desenvolver um programa para educar o acionista; ajudar a organização de cada “Family Group”; melhorar a credibilidade entre os membros da 2ª e 3ª gerações; promover eventos sociais e oportunidades para interação.
- Reuniões: 2 dias a cada 2 meses; módulos de treinamentos de habilidades técnicas; treinamento específico adicional; estabelecer uma rede de contatos entre a 4ª e as outras gerações.

### *Benefícios*

- Mais interação entre a rede de contatos estabelecida com todas as gerações;
- Melhoria do conhecimento da estrutura de propriedade e dos negócios;
- Aumento da interação entre acionistas.

### Desafios

- Mentalidade/Percepção dos Acionistas;
- Perpetuar a cultura e os valores da família;
- Comprometimento da 4ª geração;
- Três gerações participando ativamente nas decisões do “Family Council”.

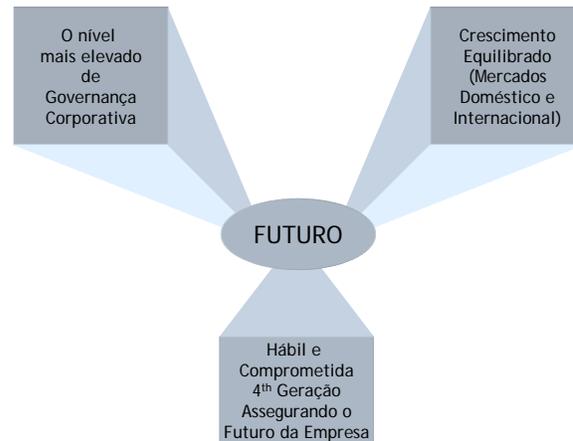


Figura 4 – Desafios Futuros na Sadia S. A.

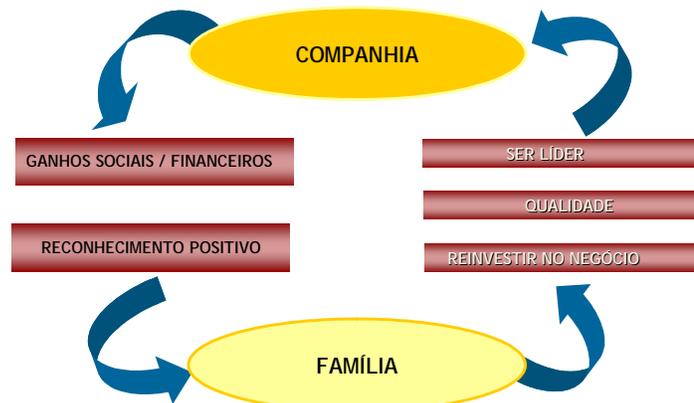
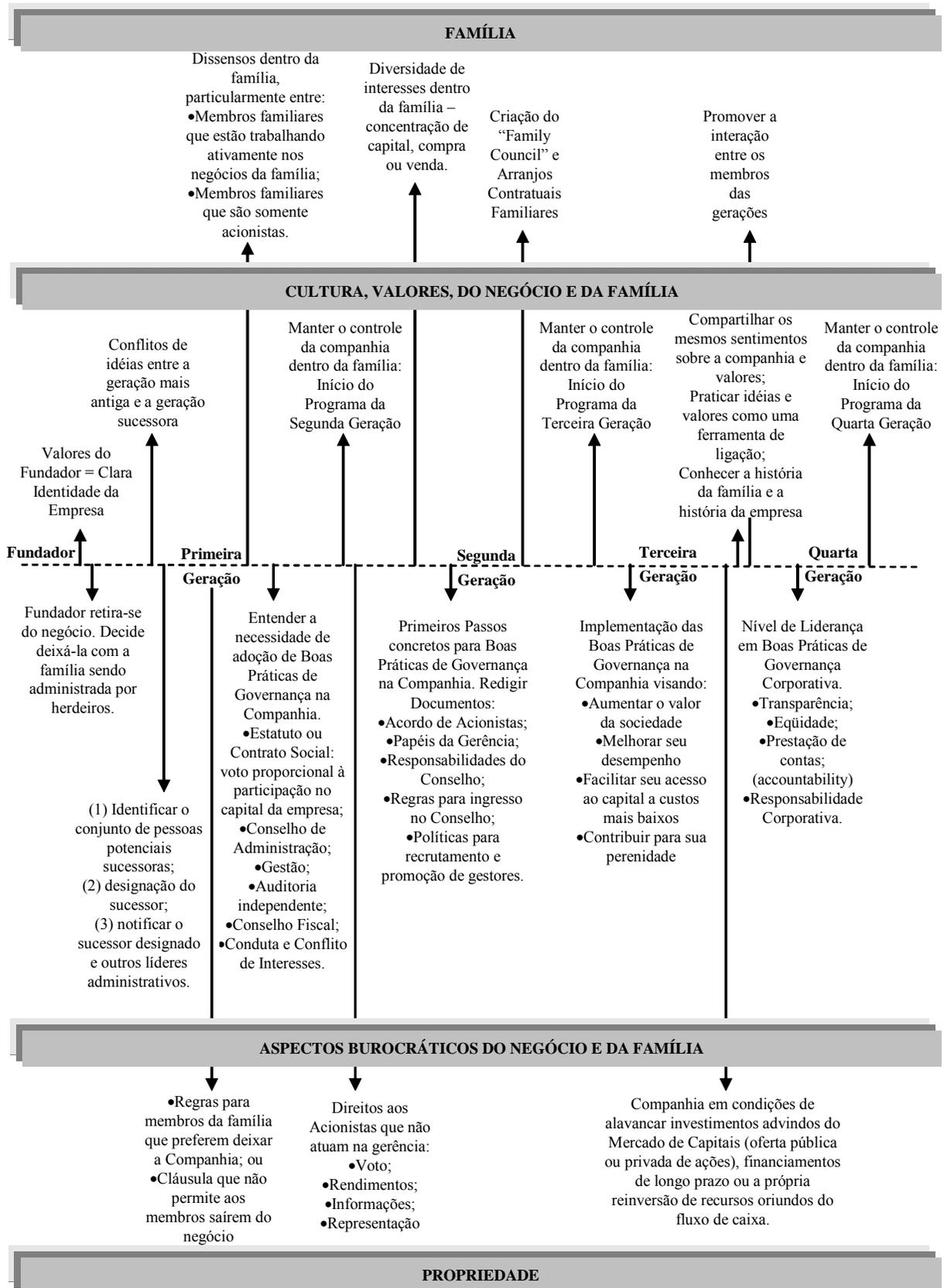


Figura 5 – Interação Família e Negócios na Sadia S. A.: um Ciclo

## 8. Conclusões

Voltando à questão de pesquisa: *Quais ferramentas podem auxiliar uma empresa familiar obter uma “chegança maximalista” na sucessão com preservação do controle na família com sucesso?* Se considerarmos o problema enfrentado pelo fundador de uma empresa familiar quando este se depara com o momento em que não deseja mais atuar à frente dos negócios, este é considerado o momento de mudança, de situação atual insatisfatória da empresa familiar. Para se resolver o problema da ligação entre esta situação, que é a necessidade de sucessão, e a “chegança maximalista”, um número de ferramentas pode ser recomendado para a “chegança” com sucesso.

A Figura 6 apresenta a caixa de ferramentas da vantagem competitiva e demonstra toda a situação de uma empresa familiar, iniciada por um fundador, inserida num contexto de desafios que alcançam os níveis da família, da gestão e da propriedade, e que busca sua perenidade através das gerações.



**Figura 6 – Sistema Família, Gestão e Propriedade e a caixa de ferramentas da Vantagem Competitiva**  
 Fonte: Autora

A “chegança” a cada próxima geração, com a manutenção do controle da empresa na família e ao mesmo tempo com situação competitiva representa uma “chegança maximalista restrita”. Ao passo que, tendo a empresa alcançado a terceira ou quarta geração em condição de manutenção do controle familiar e nível de liderança em Boas Práticas de Governança Corporativa, a “chegança” pode então ser considerada, neste caso, “maximalista”.

Via de regra, como aconselha o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004), sociedades familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família. O Conselho de Família é um pequeno grupo formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade. Entre as principais práticas do Conselho de Família, estão: definir limites entre interesses familiares e empresariais; preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada); definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários; planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança; visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família; tutela aos membros da família com referência à sucessão na sociedade, a aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada; e definir critérios para indicar membros para compor o Conselho de Administração.

Ainda, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. O Conselho de Administração deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça (IBGC, 2004).

Por fim, este trabalho não propõe uma mudança na forma de teorizar e de entendimento das pessoas sobre o tema da mudança, mas, sem dúvida, coloca em xeque o assunto apresentando um modelo de “chegança maximalista”. Este referido modelo serve, por exemplo, para empresas familiares que visualizam o problema da sucessão e necessitam chegar a uma situação futura desejável para se manterem no mercado, visto que inúmeras pesquisas em todo mundo têm demonstrado baixa frequência de continuidade deste tipo de empresa ao longo das gerações.

### **9. Bibliografia**

- APPLEGATE, J. Keep your firm in the family. *Money*, 23, pp. 88-91. 1994.
- BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, LIV, pp. 105–114. 1976.
- BENNESEN, M.; NIELSEN, K.; PÉREZ-GONZÁLEZ, F.; WOLFENZON, D. *Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance*. ECGI Working Paper Series in Finance. Working Paper N° 132/2006, 48-p. June 2006.
- CADBURY, A. *Family firms and their governance: creating tomorrow's company from today's*. Great Britain: Egon Zehnder International, 2000.
- CHRISTIANSEN, C. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston, MA. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. *Bivalent attributes of the family firm*. Owner Managed Business Institute. Santa Barbara-CA, 1982.

- DAVIS, S. M. Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), pp. 403-416. 1968.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. xxvi, June 1983.
- FAMILY BUSINESS NETWORK, disponível em <http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/IDs/E839DBE2EDE9A93A8625711B00400819?OpenDocument>, acesso em 13. nov. 2006.
- FARQUHAR, K. A. *Employee responses to external executive succession: attributions and the emergence of leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Boston, MA: Boston University. 1989.
- FRANCIS, B. C. Family business succession planning, a 10-step process can make it easier. *Journal of Accountancy*. Vol. 176, Issue 2, pp. 49-51, August 1993.
- HANDLER, W. *Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience*. Unpublished doctoral dissertation, Boston, MA: Boston University, School of Management. 1988.
- HANDLER, W. Succession in family business: a review of the literature. *Family Business Review*, 7(2), pp. 133-157. 1994.
- HARVESTON, P. D.; DAVIS, P. S.; LYDEN, J. A. Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10.4, December 1997.
- HILLIER, D. J.; MCCOLGAN, P. M. L. *Firm performance, entrenchment and managerial succession in family firms*. U.K., 2004.
- HUBLER, T.; KAYE, K. Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family Business Review*, 12.2, June 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. 3 ed. São Paulo, Março-2004. 47 p.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, pp. 305-60. 1976.
- LEVINSON, H. Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, XLIX, pp. 90–98. 1971.
- MCCAHERY, J. A.; VERMEULEN, E. P. M. *Corporate governance and innovation venture capital, joint ventures, and family businesses*. European Corporate Governance Institute. Working Paper Series in Law. Working Paper N°.65/2006, March 2006, available at <http://ssrn.com/abstract=894785>.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *The OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publications, 2004. 66 p.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed., Sage Publication, London. 1994.
- ZACCARELLI, S. B. Material de aula de Pós-Graduação em Administração, disciplina de Mudança Organizacional: Novos Enfoques. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.