



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KÁTIA REGINA JACINTO DE MEDEIROS

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM SOBRE AS CARACTERÍSTICAS
E PARTICULARIDADES DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO

NATAL/RN

2020

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Medeiros, Kátia Regina Jacinto de.

Sucessão em empresas familiares: uma abordagem sobre as características e particularidades do processo sucessório em empresas de capital aberto / Kátia Regina Jacinto de Medeiros. - 2020.

50f.: il.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciência Contábeis. Natal, RN, 2020.
Orientador: Prof. Me. Felipe da Silva Moreira.

1. Sucessão - Monografia. 2. Empresa familiar - Monografia.
3. Capital aberto - Monografia. I. Moreira, Felipe da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 658.114

KÁTIA REGINA JACINTO DE MEDEIROS

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM SOBRE AS
CARACTERÍSTICAS E PARTICULARIDADES DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM
EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito final à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Felipe da Silva Moreira

NATAL/RN

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

KÁTIA REGINA JACINTO DE MEDEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, pela seguinte Banca Examinadora:

Natal, 22 de julho de 2020.

Prof. M.e Felipe da Silva Moreira
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis

Banca Examinadora:

Prof.(a) João Maria Montenegro
Avaliador(a)
Departamento de Ciências Contábeis

Prof.(a) José Emerson Firmino
Avaliador(a)
Departamento de Ciências Contábeis

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe, de trabalho, minha querida família, e especialmente a Deus.

AGRADECIMENTOS

A meu esposo, que não mediu esforços para que eu alcançasse essa etapa da minha vida, sempre se mostrando disposto, compreensivo, como suporte máximo e uma inspiração indescritível para minha pessoa. A minha filha Lorena, a minha família, pelo incentivo que sempre tive, compreensão de não estar presente e por acreditar no meu potencial.

Aos meus amigos, em especial a Afonso, Caio, Carine, Dyego, Franklyn, Renata, entre outros, pela parceria que tivemos todo esse tempo, conselhos, pela cooperação de cada um para que pudéssemos chegar até aqui. Além dos ensinamentos grandiosos.

Ao professor Felipe Moreira, pela orientação e suporte dado para a realização desta monografia.

A todos que de alguma forma colaboraram para minha formação, a vocês, meu muito obrigado!

RESUMO

O processo sucessório é de grande relevância para as organizações familiares, sendo fator decisivo para a continuidade do negócio. Dentro dessa perspectiva, este estudo teve como objetivo analisar o a sucessão familiar empresarial, bem como o seu planejamento, em três empresas de Capital Aberto constantes na BMF&Bovespa, suas características e possíveis conflitos. Para analisar a sucessão familiar, realizou-se um estudo comparativo, de natureza descritiva se utilizando de pesquisa bibliográfica, explanando acerca dos eventos que incluem os sucessores e sucedidos nas empresas que passaram pelo processo. A concretização na sucessão familiar permitiu a continuidade destas empresas de formas diferenciadas. São apresentadas no trabalho, as etapas de sucessão e dentre os principais resultados se destacam a falta de organização prévia para a sucessão como também a ciência e profissionalização dos herdeiros. Apesar das adversidades, o trabalho contribui para demonstrar também que as dificuldades no processo sucessório podem resultar em acréscimo para o negócio a partir das oportunidades de aprendizado e crescimento organizacional, em vista da possível reestruturação de processos e inovações que aumentem a qualidade e porte da empresa.

Palavras-chave: Sucessão; Empresa Familiar; Capital Aberto.

ABSTRACT

The succession process is of great relevance for family organizations, being a decisive factor for business continuity. Within this perspective, this study aimed to analyze family business succession, as well as its planning, in three publicly traded companies listed on BMF & Bovespa, their characteristics and possible conflicts. To analyze family succession, a comparative study was carried out, of a descriptive nature using bibliographic research, explaining about the events that include successors and succeeds in the companies that went through the process. The implementation of family succession allowed these companies to continue in different ways. The succession stages are presented in the work and among the main results the lack of previous organization for the succession as well as the science and professionalization of the heirs is highlighted. Despite the adversities, the work also contributes to demonstrate that the difficulties in the succession process can result in an increase for the business from the opportunities to learn and organizational growth, in view of the possible restructuring of processes and innovations that increase the quality and size of the company.

Keywords: Succession; Family business; Open capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três crises na empresa familiar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil de empresas familiares

Quadro 2 - Características de construção de estilo de gestão familiar

Quadro 3 - Linha do tempo do processo sucessório do GPA

Quadro 4 - Eventos e Respostas ao processo sucessório das empresas GPA, Sadia e Perdigão

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRF Brasil Foods

Cia. Companhia

CBD Companhia Brasileira de Distribuição

CVM Comissão de Valores Mobiliários

GPA Grupo Pão de Açúcar

S. A. Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.2 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA FAMILIAR.....	19
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	21
2.3.1 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	21
2.3.2 DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR.....	22
2.4 SUCESSÃO FAMILIAR.....	23
2.5 PROCESSO SUCESSÓRIO.....	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	27
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	27
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	27
3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
3.5 LIMITAÇÃO DO PERÍODO.....	29
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4.1 PÃO DE AÇÚCAR.....	31
4.1.1 BREVE HISTÓRICO.....	31
4.1.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR.....	32
4.1.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO E ASCENSÃO DO CBD.....	33

4.2 SADIA	35
4.2.1 BREVE HISTÓRICO	35
4.2.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DA SADIA	36
4.2.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DA SADIA	37
4.3 PERDIGÃO	39
4.3.1 BREVE HISTÓRICO	39
4.3.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DA PERDIGÃO	40
4.3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DA PERDIGÃO	42
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS DAS EMPRESAS PÃO DE AÇUCAR, SADIA E PERDIGÃO.....	43
4.4.1 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	43
4.4.2 EMPREENDEDORISMO E RISCOS	44
4.4.3 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.....	45
4.4.4 CONFRONTO DE RESULTADOS SINTÉTICO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6 REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento do que se entende por economia como também as chamadas unidades comerciais, é possível visualizar a criação e continuidade de empresas familiares. Esse processo que inclui a gestão e controle dos membros da mesma família ou de um indivíduo em específico deve refletir harmonia, prezando pela sinergia para que os focos empresariais se afastem da imagem patriarcal.

De acordo com Beltran (2011), as empresas familiares são aquelas que estão ligadas em pelo menos duas gerações se iniciando com o cônjuge e envolvendo os filhos nas atividades operacionais da empresa.

Para Oliveira (1999) a empresa funcionará bem, se os herdeiros tiverem em mente o quão é importante sua participação nos afazeres da mesma, trazendo os filhos para perto do negócio desde a infância, fazendo com que eles interajam entre os futuros sucessores e entendam que a sobrevivência do negócio depende dos esforços dos membros da família.

Se tratando especificamente de sucessão, é possível dizer que a falta de planejamento no processo sucessório seria uma causa possível que justifica as diversas empresas familiares a não conseguirem permanecer no mercado (BATISTA, 2015). Para isso, é necessário que a sucessão esteja previamente definida com todos os participantes do universo em questão tendo ciência dos acontecimentos e devida preparação para inclusão ou exclusão dos âmbitos em que atuam.

Um problema que conduz à morte das empresas resulta dos conflitos relacionados à sucessão, pois dependendo do grau das disputas, podem ser fatais para os negócios. Assim, o processo de sucessão de comando tende a ser sempre de difícil realização, qualquer que seja o tamanho e ramo da empresa (GONÇALVEZ, 2008).

Nesse sentido, a questão que permeia a sucessão mantém-se como acontecimento decisivo nas organizações familiares em vista das inúmeras considerações a serem levadas não só da parte empresarial, mas também no que diz respeito aos valores agregados a família envolvida.

Diante do exposto, surge a seguinte problemática: **Quais são as características que contemplam o processo de sucessão empresarial familiar, sua continuidade e gestão em empresas de capital aberto?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo objetiva compreender o processo de sucessão familiar dentro das empresas de capital aberto do Brasil, suas características, possíveis conflitos e dificuldades, explicar sobre a gestão dentro desses âmbitos, trazendo ideias de como proceder diante destes acontecimentos, além de mostrar a importância destas empresas para a sociedade.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar os indicadores do processo de sucessão familiar;
- Entender as dificuldades das relações familiares neste processo de sucessão;
- Analisar as variações acontecidas neste processo;
- Avaliar e apontar possíveis ações, seus pontos positivos e negativos e sugerir caminhos que possam levar as empresas familiares ao melhor planejamento sucessório.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado empresarial denota cada vez mais um universo de competitividade em vista do crescimento econômico e busca pelo destaque, crescimento e continuidade. No que diz respeito às empresas familiares o processo sucessório vem sendo estudado e analisado, para que um empreendimento existente possa continuar da melhor forma possível tendo como ponte de partida o negócio base já estruturado.

A sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” e pode ocorrer de duas maneiras: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença afastando o dirigente do cargo”. Porém, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família (LEONE, 1992).

Nessa perspectiva, o estudo propõe denotar o processo sucessório no contexto empresarial tendo como objeto de estudo empresas de capital aberto constantes na bolsa de valores, denotando suas características e complexidades, questões essas que sempre foram um tema a despertar o interesse de pesquisadores em vista das constantes mudanças promovidas não só do âmbito empresarial como também da economia.

Para isso é necessário entender a definição de empresas familiares e destacar a sua importância junto à sociedade e economia do país. No momento seguinte, são explanados ideias e conceitos sobre como proceder diante dos processos sucessórios, suas positivities e malefícios e o reconhecimento da importância do planejamento diante da sucessão empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão explanadas as definições que cercam o tema em estudo, sendo apresentados conceitos e definições para a empresa familiar e suas características como também o processo de sucessão familiar.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar se constitui de um projeto, de um sonho ou desafio de vida de uma pessoa ou grupo, tendo em vista que o negócio familiar pode nascer de inúmeras possibilidades considerando os personagens vinculados aos diferentes tipos de famílias. Por esse motivo, este é um tipo muito especial de empresa (BORNHOLDT, 2005).

Na concepção de Donnelley (1964), a empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa por pelo menos duas gerações. Nesse sentido, percebe-se a influência e poder dos familiares na definição das metas a serem alcançadas, nos interesses e objetivos da empresa.

Para Lemos (2003), apesar da diversidade de classificações que procuram definir as empresas familiares, entende-se esse tipo organizacional, de forma simplificada, como aquele que é administrado por membros da família controladora do capital da empresa. Por sua vez, a empresa familiar pode ser decomposta em três grandes subdivisões, a saber: a) família; b) gestão; e c) propriedade. A múltipla inter-relação desses três elementos é que torna as consultorias e os estudos voltados às empresas familiares tão únicos e peculiares.

Conforme Neto (1999), na instituição de pequeno e médio porte impera a cultura das empresas familiares. Estas, por sua vez, vivem quase basicamente do tino comercial de seus administradores ou da própria aceitação de seu produto pelo mercado.

Governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição (BARBOSA, 2009).

Por esse motivo, o profissionalismo e a necessidade de competência para gerenciar são essenciais não apenas para os gestores, mas também para os familiares, fazendo com que o serviço dos profissionais qualificados se torne fundamental para o desempenho da empresa,

tendo os executivos papel direto mantendo o equilíbrio entre a razão e a emoção (FREITAS; KRAI, 2010).

Portanto, considerando as ideias de Nishitsuji (2009), pode-se, assim, considerar que uma empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da mesma, identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Nesse sentido, é perceptível a multiplicidade de eventos na criação, gestão e continuidade de uma empresa familiar. A atenção na tomada de decisões no decorrer da atividade é indispensável, uma vez que é necessário pesar as escolhas visualizando os resultados futuros para o negócio, em vista da complexidade que acerca as questões profissionais, financeiras e os valores defendidos pela entidade familiar.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA FAMILIAR

Os termos mais usados para caracterizar o ambiente organizacional de uma empresa familiar são relacionados com conceitos subjetivos, como confiança, afetividade, dedicação (ZORZANELLI, 2011).

De forma geral, se destacam três tipos básicos de empresa familiar, conforme expresso no quadro 1:

Quadro 1 - Perfil de empresas familiares

Perfil	Características
Tradicional	Corresponde principalmente ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios.
Híbrida	O capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares.
Influência Familiar	A maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Fonte: Lethbridge (1997)

De acordo com Moreira Jr. e Bortoli (2007), para uma formação do estilo de gestão de forma adequada e concernente com os valores e negócios exercidos na empresa de contexto familiar, algumas características precisam ser levadas em consideração uma vez que são fatores determinantes no desenvolvimento do estilo de gestão, senão vejamos:

Quadro 2 - Características de construção de estilo de gestão familiar

Características	Descrição
Decisões pautadas em fatores emocionais	Apesar de não ser uma prática exclusiva dos gestores das empresas familiares tomarem decisões com base em aspectos emocionais em detrimento da razoabilidade, os laços sanguíneos tendem a se constituir num fator amplamente valorizado.
Dificuldade na descentralização	As dificuldades encontradas e os níveis de responsabilidade requeridos dos fundadores, aliados a ausência de pessoas com quem socializar todo esse estresse no momento da criação e a consolidação da empresa, favorecem a centralização do poder.
Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos	A tendência é premiar o tempo de casa, a dedicação daqueles que ajudaram a construir a empresa, pautando nestes critérios as decisões de promoção e aumentos de salários, em detrimento das novas competências requeridas pelo mercado.
Confiança mútua	Relacionada a escolha de ocupantes para cargos estratégicos. O medo leva a nomeação de pessoas mais pela relação de confiança do que aspectos relacionados a competência necessária.
Existência de conflitos	Os conflitos acontecem entre gerações, no sentido em que os fundadores se pautam na experiência prática e os mais novos querem pautar suas decisões e entendimentos pelos conhecimentos adquiridos.
Perfil do sucedido = perfil do sucessor	A tendência dos ocupantes de cargos de direção é acreditar que o melhor estilo de gestão é o seu próprio, pautando nessa crença a "escolha" do seu sucessor, ao invés de tomar essa decisão levando em consideração o novo cenário e se "adequando a necessidades estruturais e estratégicas da empresa".

Fonte: (Moreira Jr. & Bortolli Neto, 2007)

Nesse sentido, as características de empresa familiar podem ser relacionadas aos princípios da formação do negócio familiar nacional, pois a família exerceu grande influência para a formação da mesma e determinou o surgimento do estilo paternalista que perdura nos dias atuais. As relações interpessoais estabelecidas na empresa familiar são muito próximas e o nível de profissionalização dos que a fazem não é assegurado. Costumam-se confundir aspectos profissionais com pessoais e atualmente as tendências voltaram-se para a questão do ser humano e do estabelecimento de um clima favorável de trabalho, bem como para o incentivo que pode aproximar os funcionários entre si, criando uma imagem familiar na empresa (BERNHOEFT, 1998).

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As organizações que contemplam o âmbito familiar apresentam primariamente valores comuns, lealdade e intimidade dentro do espaço em que desenvolvem suas atividades. Tendo em vista este ponto de partida, vale considerar que tais valores podem ser favoráveis ou desfavoráveis para a empresa uma vez que depende dos colaboradores envolvidos conseguirem ou não se adaptar à estrutura já adotada pelo negócio em andamento.

Para Donneley (1976), uma das desvantagens é que em uma organização familiar normalmente quem tem o poder ou a administração quase sempre é a família, que por muitas vezes seus reais objetivos não coincidem com os da organização.

O autor ainda acrescenta que não se deve desprezar as vantagens de uma empresa familiar, as empresas que seguem nessa linha de organização familiar, crescem com base em tradições, sacrifícios pessoais e na base de seu lucro. Tendo orgulho de que em momentos difíceis foi a família quem manteve o funcionamento da organização (DONNELEY, 1976).

2.3.1 VANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

As forças necessárias para sustentar a continuidade da empresa familiar são baseadas nos empenhos conjuntos da organização como um todo. Para Moreira e Bortolli (2007), os esforços para a obtenção de recursos tangíveis, físicos e financeiros pelos membros da empresa são considerados vantagens. A dedicação e comprometimento que os interessados apresentam pelo bem da empresa e a continuidade da companhia são pontos que favorecem essas vantagens.

Para Oliveira (1999), é considerada como vantagens a manutenção do processo decisório além de benefícios como a facilidade para selecionar o executivo com perfil adequado e flexibilidade para mudança de executivos. O autor ainda elenca demais vantagens no âmbito organizacional como:

- Agilidade nas decisões;
- Continuidade da empresa com o poder familiar;
- Conhecimento das características dos sucedidos;
- Espírito de família;
- Preparo dos herdeiros e visão de longo prazo.

2.3.2 DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

Existem inúmeras causas que denotam a descontinuidade de empresas familiares, sendo algumas dessas dificuldades encontradas internamente na organização familiar. Algumas situações estão no controle da organização e outras são da realidade natural de seu âmbito e forma de construção empresarial, sendo apontadas como desvantagens no campo de atuação. Para Costa (2013) as principais desvantagens são:

- A dificuldade de separar decisões familiares e profissionais;
- Conflitos de interesse entre família e empresa;
- Falta de disciplina;
- Grande valorização das relações afetivas;
- Personalização dos problemas administrativos;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência (paternalismo);
- Traços autoritários;
- Ausência, em muitos casos, de objetivos bem delimitados;
- Centralização do poder;
- Não formalização;
- Pouco planejamento estratégico;
- Foco nas questões operacionais em detrimento das estratégicas;
- Uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
- Falta de sistema de planejamento e controle financeiro; e
- Problemas na sucessão associados a diversos fatores.

Os fatores dependem muito da habilidade do fundador no momento da transmissão aos seus sucessores, os bens, em conjunto com o legado ideológico que direcionou a empresa desde a sua criação, até o momento da transmissão da administração e da propriedade (CAMARGO, 2005).

2.4 SUCESSÃO FAMILIAR

Partindo da premissa que a empresa familiar é aquela em que a maioria dos votos pertence à família controladora, é possível visualizar a sucessão familiar como uma tendência natural, mas que deve desenvolver as suas transições de forma cautelosa entre os gestores.

A sucessão sugere a substituição do criador, fundador do empreendimento, para dar prosseguimento à obra criada e gerida pelo mesmo, porém com enfoque alterado, de estilos de liderança diferenciados e formação teórica e prática renovada em virtude do momento sócio econômico (NISHITSUJI, 2009).

Para Bernhoeft (1987), o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Nesse sentido, Russo (2002) expressa que paralelamente aos quesitos de sucessão familiar, estão os problemas de crescimento e/ou estagnação da empresa. Essa etapa de sucessão, de transição, sempre afeta o sucesso da etapa seguinte. Para Lodi (1989), é normal que haja crises no ambiente de trabalho quando surgem mudanças na empresa e o autor apresenta suas ideias por meio de três crises da empresa familiar. Senão vejamos:

Figura 1 – As três crises na empresa familiar



Fonte: Lodi (1989, p. 19)

Ainda corroborando com Lodi (1994), os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Em concordância, Pereira et al. (2014), ressaltam que as empresas familiares têm dificuldades de separarem gestão e controle, pois muitas delas têm o poder centralizado e com isso criam limitações na hora de gerir a empresa. Não se pode esquecer de que uma empresa familiar tem que começar a fazer um planejamento de sucessão o mais cedo possível, na maioria dos casos os herdeiros não tem profissionalização adequada e na hora de assumir o cargo estão despreparados, quando isto acontece vende-se a empresa ou então entram sócios no negócio.

Para que a sucessão aconteça de forma madura e da forma mais benéfica possível para a empresa familiar, fazem-se necessários planejamento, esforço e, principalmente, paciência, não podendo ser adiada pra quando faltar do fundador (BERNHOEFT & GALLO, 2003).

2.5 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório deve ser planejado levando em considerações as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. A presença do fundador e a participação de todos os membros são muito importantes para dar seguimento ao processo. É preciso que haja um clima muito bem elaborado, para falar inclusive sobre os conflitos existentes e que possam surgir durante o processo (FERRARI, 2014).

Por essa razão, Passos et al. (2006), afirmam que sucessão é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas dimensões família, propriedade e empresa, para lideranças da nova geração. Cada uma destas dimensões enfrenta seu próprio processo de sucessão através da legitimidade de sua liderança de perfil específico. Os sucessores, após um processo de sucessão específico, são aqueles que se legitimam na liderança de cada uma das três dimensões que compõem a empresa familiar, assim como em

seus diversos fóruns. Na dimensão da família e da propriedade, o sucessor é necessariamente um dos familiares, mas na empresa, pode ou não ser um familiar.

Para Ferrazza (2010), a sucessão é o ápice de uma empresa e seu ciclo de vida, por isso aponta nove tipos de sucessão que estão divididos em três grupos distintos:

- 1) Recicláveis: envolve mudança na liderança, porém mantém a forma societária, ou seja, a sociedade permanece a mesma com um novo líder;
- 2) Progressivas: envolve mudança na liderança e aumenta a complexidade societária, ou seja, a estrutura da propriedade amplia;
- 3) Recursivas: envolve mudança na liderança e simplificação da forma societária, ou seja, a estrutura da sociedade fica mais simples e enxuta.

Conforme Floriani (2002), o desafio do processo sucessório em empresas familiares é bem maior, uma vez que, muitas vezes a passagem de uma geração para a seguinte utiliza valores hereditários, e por isso tende a esquecer de algumas questões importantes, como: competência, capacitação profissional, formação acadêmica, e experiência profissional.

Nesse sentido, Nishitsuji (2009), atesta que o processo sucessório acarreta no surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode resultar em mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura.

Ainda corroborando com o autor, ele menciona que o conflito familiar pode dificultar o processo sucessório, enquanto em outros casos pode desenvolver-se mais harmoniosamente. Nesse sentido, é necessário que o sucessor reconheça o momento certo em que precisa começar a se afastar da empresa e delegar funções aos membros familiares, pois, um processo de sucessão só se consolida integralmente no momento em que o fundador concede espaço para a geração futura agir, sem, no entanto, abandoná-la de forma abrupta.

Tendo isto posto, estar ciente das competências de um sucesso deve ser um dos requisitos para avaliação da pessoa que será engajada nesse novo ofício. Dessa forma, busque nos herdeiros naturais uma avaliação muito mais realista do que afetiva (SOUZA, 2012).

É importante que a análise para o processo sucessório seja real, muitas vezes, o executivo força a barra em sua avaliação e procura auto enganar-se, por exemplo, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. Essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo, muitas vezes de maneira irreversível (OLIVEIRA, 1999).

Dessa forma, o autor acrescenta que o planejamento sucessório pode ser dividido em etapas que são:

1. Identificação dos resultados a serem alcançados;
2. Estabelecimento do perfil básico do profissional;
3. Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor;
4. Escolha do executivo sucessor;
5. Implementação e avaliação da sucessão.

Para Bernhoeft (1987), a sucessão é especificamente como um processo engajado com várias partes interessadas. A palavra processo, nesse momento, caracteriza a necessidade de atividades programadas onde cada segmento envolvido desenvolve uma responsabilidade. Para o autor, apesar de existirem diversas soluções para o tratamento do processo, a importância relativa se elenca como segue:

- a) Sucedido: fundadores, sócios;
- b) Sucessor: filhos, filhas, genros, noras, funcionários, esposa;
- c) A Família: esposa, mãe, filhas, genros, noras, filhos;
- d) A Empresa: funcionários;
- e) O Mercado: clientes, fornecedores, concorrentes e;
- f) A Comunidade: Social, política e econômica.

Existindo uma sucessão inevitável, caso o herdeiro seja competente, existe uma maior probabilidade de que este desempenhe suas tarefas de maneira eficiente, caso contrário, tem-se a oportunidade de optar por outro tipo de sucessão. Ainda assim, a sucessão só será eficaz, quando existirem regras, afinal elas trazem transparências e todos ficam cientes do processo. O processo deve manter credibilidade para continuar ocorrendo (KURCESKI, 2008).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Com base nos seus objetivos, o presente trabalho é uma pesquisa descritiva, que se utilizará de métodos exploratórios e qualitativos. A pesquisa foi bibliográfica, desenvolvida a partir de matérias, publicações em livros, artigos, dissertações e teses.

Para Gil (2008), as pesquisas descritivas têm o objetivo primordial à descrição de características de uma população ou fenômenos estabelecendo relações entre as variáveis. O autor ainda afirma que no caso de pesquisas exploratórias, estas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa é também qualitativa para complemento das características informais identificadas, seguida de pesquisa descritiva neste caso direcionado ao grupo de empresas familiares de capital aberto constantes na Bolsa de Valores.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos mencionados, optou-se pela realização de um estudo das empresas Pão de Açúcar (GPA), SADIA S.A. e a empresa PERDIGÃO S.A com suporte no conhecimento teórico, que serviu de base para a análise. Tais empresas foram selecionadas em vista da sua colocação no mercado considerando primordialmente suas ascensões e declínios no mercado enquanto empresa familiar e os processos realizados na trajetória de sucessão.

As empresas pesquisadas contemplam vários segmentos, entre indústria, franquia, comércio varejista e comércio atacadista. Reitera-se que as entidades estudadas apresentam resultados positivos e também negativos no decorrer de sua atividade, considerando o cenário anterior e posterior à sucessão familiar em gerações específicas, visto que sua evolução e consolidação são evidentes ou nulos, tendo ocupado em sua trajetória importantes posições em seu segmento de atuação.

3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos administrativos, tais como políticas, procedimentos internos e atas de reunião disponibilizados pela CVM como também nos sítios eletrônicos de cada uma das entidades, os quais possibilitaram o levantamento de informações sobre a empresa, o sistema de gestão de recursos humanos, os critérios de operacionalização dos instrumentos de apoio, a constituição do programa de sucessores e do Comitê de Gestão de Pessoas, dentre outros.

Foram consideradas também para este estudo, informações presentes em publicações de jornais eletrônicos, além de análises realizadas por pesquisadores a partir de teses, dissertações e artigos.

Os registros possibilitaram o aprofundamento no entendimento dos programas, sistemas e instrumentos utilizados no desenvolvimento dos negócios, assim como, o levantamento de informações acerca de sua operacionalização e dos resultados obtidos pelas organizações.

3.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Enquanto a análise procura explicar os dados estudados, a interpretação visa ampliar o significado do estudo. Nesse sentido, a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008).

Logo, uma vez coletados os registros e documentos dispostos sobre as empresas, foi realizada uma análise dos procedimentos adotados pelas organizações, identificando se as entidades em pauta deste trabalho possuem mecanismos estabelecidos ou mesmo previamente definidos para o processo de sucessão, sendo criados quadros a partir das informações recolhidas para uma melhor compreensão do leitor.

3.5 LIMITAÇÃO DO PERÍODO

Em vista da necessidade de análise dos processos sucessórios nas empresas, foi considerado o início de cada uma delas e levado e compreendido os períodos posteriores às principais modificações acontecidas no negócio. Nesse sentido, para este estudo foram contempladas as épocas desde o nascimento de cada uma das empresas até meados de 2010, que limita de forma abrangente, o pós acontecimento do processo sucessório nas três empresas analisadas, sendo desenvolvidas considerações acerca dos pontos importantes, cujo destaque teve o objetivo de melhoras e compreensão sobre a aplicação de mecanismos para auxílio do processo sucessório e sua execução dentro das empresas, levando em conta os desafios da sucessão familiar de uma forma mais ampla.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A amostra utilizada foi formada por três empresas constantes na Bolsa de Valores. Todas as empresas selecionadas são de caráter familiar e estão em processo de sucessão familiar, ou concluíram este processo em anos anteriores.

Neste capítulo serão analisados os resultados da pesquisa sobre as empresas Pão de Açúcar (GPA), SADIA S.A e PERDIGÃO S.A. O material investigado forneceu subsídio para as reflexões discutidas. Nesse sentido, pretendeu-se levantar conhecimento acerca da trajetória da empresa como também as especificidades adotadas em seus processos sucessórios. Partindo dessa perspectiva, em seguida traçou-se um paralelo entre as entidades familiares em questão, com vistas às estratégias para desenvolvimento do processo sucessório de cada uma delas.

4.1 PÃO DE AÇÚCAR

4.1.1 BREVE HISTÓRICO

A Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), mais conhecida como Pão de Açúcar pertencente ao grupo GPA (Grupo Pão de Açúcar) e iniciou as atividades como empresa familiar no ramo varejista através do seu primeiro supermercado em 1959, fundado por Valentim dos Santos Diniz, tendo sua fase expansionista entre os anos 70 e 80, bem como a internacionalização do grupo neste mesmo período.

A expansão foi assistida e organizada com planejamento preparado por Abílio Diniz, contando com assessoria de consultores da Fundação Getúlio Vargas e de Luiz Carlos Bresser Pereira, que ocupava o cargo de Diretor Administrativo. Esta “retaguarda técnica” fazia projeções e ajudava a concretizar o objetivo de continuar crescendo, tanto via construções como através de aquisições

Em agosto de 1999, o Pão de Açúcar associou-se estrategicamente ao Casino, rede francesa de supermercados. Os altos investimentos em expansão, tecnologia e serviços, as novas aquisições de empresas e o aporte em recursos e know how do grupo Casino fizeram com que o Pão de Açúcar tivesse uma grande expansão na década de 90 e início de 2000 se tornando à época, líder no segmento varejista do Brasil.

O GPA está presente em 19 estados e no Distrito Federal, com 1.999 lojas, mais de 2,7 milhões de metros quadrados de área de vendas, cerca de 160 mil colaboradores e 58 centros de distribuição. Sua atuação é sustentada por uma estrutura multiformato: supermercado (Pão de Açúcar e Extra Supermercado), hipermercados (Extra Hiper), lojas de produtos eletrônico-eletrrodomésticos (Ponto Frio e Casas Bahia), lojas de proximidade (Minimercado Extra e Minuto Pão de Açúcar), atacado de autosserviço (Assaí), postos de combustíveis, drogarias e operações de comércio eletrônico (Extra.com.br, PontoFrio.com, CasasBahia.com.br, Barateiro.com.br, PartiuViagens.com.br e atividades B2B com E-Hub) (DALLA COSTA, 2004; CAVALCANTI, 2011).

4.1.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Os anos 1985 e 1986 foram de grande marco na história do Pão de Açúcar, visto que, em 1985 o grupo apresentava seu maior número de lojas (626) e em 1986 atingiu o maior número de funcionários, tendo até aquele momento o total de 54.479 colaboradores. O grupo entrou em uma crise nos períodos seguintes, uma vez que a diversificação de investimentos, combinados com problemas em empresas na Europa e África, além da necessidade de um processo sucessório, resultou em baixa dos números alcançados.

Ainda em 1986, Valentim dos Santos Diniz, fundador do Pão de Açúcar completava 73 anos e já tinha em mente realizar uma sucessão de forma tranquila. Valentim visualizava que todos os seus filhos iriam compor o quadro de acionistas da empresa e prezando pelos valores tradicionais e sua experiência, Abílio seria o superintendente do grupo.

Apesar das ideias alinhadas e planejadas, o processo não ocorreu de forma tão pacífica devido as diferentes concepções dos filhos. A saída idealizada era dividir o grupo em três partes, uma para cada filho (Abílio, Alcides e Arnaldo), e as filhas (Vera Lúcias, Sonia Maria e Lucília) permaneceriam na holding, com o controle ainda nas mãos do pai e da mãe. O quadro abaixo denota os acontecimentos conforme o passar dos anos:

Quadro 3 - Linha do tempo do processo sucessório do GPA

1988	1988	1988	1989	1990	1991	1993	1993
Alcides deixa o quadro societário, vende suas ações e abre o próprio negócio;	Valentim retorna como superintendente para evitar a morte do negócio;	Abílio passa a realizar apenas as funções estratégicas e funções executivas são desempenhadas por profissionais contratados;	Divisão autônoma para cada área de negócios: supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, Minibox, atacado, armazenagem e transporte, publicidade e comércio exterior;	Realização de empréstimo internacional e vendas de tudo que não havia ligação direta com o varejo;	Reuniões com o objetivo de desenvolver um redesenho e reestruturação do Grupo;	Negociações com os filhos tendo Arnaldo, Vera e Sônia se retirado da empresa e vendido suas ações para os pais;	Redistribuição acionária mantendo apenas Abílio e Lucília no quadro societário.

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

4.1.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO E ASCENSÃO DO CBD

Durante o processo sucessório iniciado em 1986 do Grupo Pão de Açúcar, fez-se necessário a adoção de novas medidas para a continuidade da empresa, medidas essas jamais consideradas para a empresa uma vez que o seu fundador tinha primariamente idealizado uma sucessão pacífica entre os seus filhos.

Para isso, durante os conflitos decorrentes do processo sucessório o GPA decidiu em 1987 vender a rede Sandiz e investir o dinheiro em lojas especiais, atendendo a nova classe média urbana. Em 1989 inaugurou o grupo Extra, que funcionava a partir de gerenciamento autônomo e era atualizado conforme a necessidade de seus clientes. Ainda nesse ano, foi revisado o excesso de burocracia, uma vez que as decisões operacionais estavam sendo prejudicadas devido à dificuldade de comunicação, entre o massivo número de funcionários responsáveis pela área administrativa com os clientes, lojas e fornecedores.

Vale salientar que também foi considerado a partir deste momento a dispensa de pessoal e quadros que foram formados dentro da empresa e que prezavam pelo contexto familiar, visto que era nítido a necessidade de profissionalização dos quadros. A partir daí quem fora dispensado seria substituído por pessoas fora do quadro familiar.

Nesse contexto, o Grupo Pão de Açúcar passou a centralizar cada vez mais o seu ramo de interesse e retirou todos os investimentos que não tinham ligação com o varejo. Foram fechadas mais de cem lojas, realizados empréstimos e cortado mais de 30% do quadro de funcionários, além de leiloarem um lote de 50 imóveis espalhados pelo Brasil que não estavam sendo utilizados.

Em 1991, a empresa apresentava um balanço positivo, com lucro de 3,2 milhões de dólares, tendo assim, recuperado sua capacidade de investimento e iniciando uma nova rota de crescimento focada no varejo. A partir daí o foco manteve-se no ramo varejista além de serem adotadas novos investimentos com treinamento de pessoal, em vista de fornecer um atendimento de qualidade a seus consumidores.

No ano de 1994, o grupo estava reduzido em menos da metade, com 217 lojas e 20.363 funcionários, mas com aumento de vendas em 136%, chegando a 2,05 bilhões de dólares em seu faturamento. No ano seguinte o grupo decidiu emitir ações na Bolsa de Valores de São Paulo e Nova York, tendo em sua primeira venda de ações 112 milhões de dólares em três continentes.

Nesse sentido, pelos resultados positivos à época, o Pão de Açúcar tinha em vista manter a expansão do negócio e continuaram a investir na compra de empresas como O Barateiro, a rede Peralta de supermercados, a Reimberg e Nagumo, Parati, Rosado, Mercadinho São Luiz, entre outras. Além disso, considerando a sua retirada do mercado internacional o grupo CBD associou-se com o Grupo Casino, com o objetivo de aumentar o seu know how.

As compras das empresas como a associação com a Casino resultaram de forma positiva no novo processo de expansão do Pão de Açúcar. Também é de grande notoriedade a recuperação econômica do negócio, uma vez que a sucessão familiar ocorrida foi marcada pelos vários obstáculos durante seu desenvolvimento.

Dessa forma, a CBD demonstra evidentemente a importância das decisões no processo sucessório e o quanto as disputas podem prejudicar o negócio ou até mesmo acabar com ele. Após a reestruturação e novo formato da empresa, verifica-se a partir dos eventos que compõem o processo sucessório do Pão de Açúcar, que a profissionalização dos colaboradores foi de suma importância para a crise ocorrida, tendo assim novamente, perspectivas de crescimento e destaque no ramo de atuação.

4.2 SADIA

4.2.1 BREVE HISTÓRICO

Fundada em 1944 por Attilio Francisco Xavier Fontana, a Sadia é uma das marcas de uma holding de produção de alimentos frigoríficos do Brasil. Pertencente desde 2009 ao grupo BRF (Brasil Foods), a marca iniciou suas atividades em Concórdia, em Santa Catarina, quando adquiriu um frigorífico e um moinho que apresentavam dificuldades.

Os produtos oferecidos pela empresa eram perecíveis e o ritmo de consumo não acompanhava o ritmo de crescimento de produção, sendo necessário explorar outras regiões para comércio de seus produtos. Porém, não existiam caminhões refrigeradores que garantissem a conservação dos alimentos para outras localidades, por esse motivo, em 1955 foi criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos com o objetivo de atender os canais de distribuição dos seus produtos em São Paulo.

O cultivo de trigo, feijão, fumo, batata e milho, que era base da alimentação dos porcos, crescia de forma abundante com o passar dos anos na região de Concórdia. Dessa forma, crescia também a criação de suínos e entre as décadas de 60 e 70 a Sadia iniciou parcerias com os produtores rurais, aumentando seu número de granjas e diversificando seus produtos, lançando produtos semiprontos e até mesmo investindo no negócio da soja.

Por conseguinte, a marca realiza contratos de exportação, constituindo canais de distribuição em quase todo o território nacional. A partir daí, busca estabelecer-se no mercado estrangeiro, com foco principal nos países do Oriente Médio, Europa e Estados Unidos.

A abertura de capital da empresa se deu em 1971, tendo sido aprovada com lançamento em bolsa e mudança da razão social para Sadia Concórdia S.A Indústria e Comércio, tendo cinco empresas em seu controle. Em 1978 foi criada a Sadia Agropastoril, especializada em melhoramento genético animal, biotecnologia e técnicas avançadas de tratamento de solo (RIBEIRO, 2013).

Na década de 80 foi criada a Sadia Trading, com vistas a centralizar as operações comerciais no exterior. Em 1989, o fundador da Sadia morre, sendo Attilio considerado um dos grandes empreendedores do século XX.

Entre os anos de 1994 e 1997, a empresa decidiu focar em seus produtos de maior valor agregado, vendendo os ativos ligados as operações de bovinos e soja e se especializando na produção e distribuição de alimentos industrializados, congelados e resfriados.

Tendo um total de 12 fábricas ao final da década de 90, passou a buscar maior competitividade no mercado interno e uma expansão para o mercado externo, com filiais na Argentina, Uruguai e Chile.

Tendo em conta o seu porte atual á época, a empresa possuía adesão ao Nível 1 na Bovespa e também American depositary receipts (ADRs) na Bolsa de Nova York desde 2001, logo, a Sadia buscava proteger sua receita em moeda estrangeira contra as variações cambiais. A empresa passou a operar com derivativos dos mais diversos tipos, passando a negociar no mercado de câmbio. Com o surgimento da crise financeira de 2008 e a alta do dólar, as decisões da alta administração deixaram a Sadia com um prejuízo financeiro em torno de R\$ 3,8 bilhões.

Em 2009, é realizado um processo de fusão entre a Sadia e a Perdigão, sendo criado a partir daí o grupo BRF – Brasil Foods S. A.

4.2.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DA SADIA

A primeira sucessão familiar da marca Sadia ocorreu após a morte de seu fundador Atílio Fontana, no ano de 1989. A família traçou paralelos para que, daquele momento em diante, prezassem pelo diálogo e transparência, visto que, seria necessário realizar um processo de decisão coletiva e tudo precisaria ser negociado. Para que as árduas e complexas decisões fossem tomadas se fazia crucial que os diálogos fossem desenvolvidos da forma franca.

Como todos os herdeiros levavam em consideração a compreensão dos limites impostos por um fundador legítimo e todas as responsabilidades que lhe eram atribuídas, e tinham ciência de que nenhum dos sucessores possuía aquele papel, as lideranças precisavam ser articuladas e validadas por todos.

Os assuntos pendentes de negociações foram debatidos e foi criado um documento legal, acordando entre os votantes e herdeiros os direitos e deveres de cada um. Todos os familiares constantes no documento se reuniam a partir de 1993 no conselho chamado "Acordo de Acionistas" com o objetivo de discutir os interesses da família, como também acerca do rumo da empresa, definir metas e questionar resultados.

O Acordo de Acionistas não era responsável pela parte administrativa da empresa, por isso, eram incumbidos de escolher e se comunicar com os membros do Conselho de Administração, que detinham a autonomia total nas decisões finais da empresa.

O Conselho de Administração foi reformulado e separado da Diretoria Executiva. A reforma definia que as diversas funções atreladas à um mesmo Conselho deveriam ser revistas e as pessoas que tinham mais de uma função deveriam realizar apenas uma atividade, para aprimorar o trabalho que estava sendo desenvolvido.

O faturamento decolou com a nova geração de R\$ 3,3 bilhões para R\$ 9,7 bilhões em 1993. Segundo os membros do Conselho de Acionistas, isso só foi possível em virtude da nova visão do corpo empresarial que enxergava a empresa não mais como um matadouro, e sim como um negócio de fato, profissionalizando os Conselhos, além de terem passado a entender dos números, negócios e concorrência.

Em 2003 foi criado o Conselho da Quarta Geração, que tinha por objetivo a educação da nova geração para a responsabilidade societária. Uma vez que o novo Conselho era subordinado ao Acordo de Acionistas, visavam orientar os novos herdeiros para que dessem continuidade ao negócio.

Mesmo com todos os esforços para manter a sinergia entre a família no contexto empresarial na Sadia, não foi possível controlar o que dizia respeito aos derivativos tóxicos do mercado cambial e a crise de 2008.

A estrutura de governança criada para proteger a Sadia dos problemas da família ajudou a fortalecer seus membros, que se tornaram profissionais mais bem preparados, que apesar de sofrerem com o destino da companhia, sabiam que a fusão com a Perdigão era o melhor caminho (BARBIERI, 2013).

4.2.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DA SADIA

Em frente aos problemas que cercava a estrutura organizacional da Sadia e todas as demais questões empresariais que se mostravam falhas e carentes de revisão, existia uma grande probabilidade de o processo sucessório da marca apresentar resultados desastrosos. Felizmente, devido a compreensão e diálogos que existia entre todos os herdeiros, os pontos necessários para dar continuidade a empresa foram aos poucos sendo organizados.

Como ponto inicial, além das ações tomadas para que as negociações entre os herdeiros fossem mantidas conforme o tempo, foi decidido que as atribuições deveriam estar unicamente direcionadas para uma pessoa, visto que a administração e gerenciamento do controle de riscos de investimentos estava ao mesmo tempo atrelada aos executivos das operações finais da empresa, ou seja, muitas funções realizadas por poucas pessoas.

Logo, os conflitos de interesse e comunicação estavam presentes, além do presidente do Conselho de Administração gozar de poderes especiais o que denotava confusão em sua função na companhia.

Além da revisão das atribuições, a partir de 1990 também foram afastadas pessoas que apesar de estarem na empresa devido ao seu vínculo familiar, não desenvolviam atividades que contribuíssem de forma efetiva e eficaz para as necessidades do negócio. Ao mesmo tempo que a Sadia deixava de ser uma empresa industrial para se tornar uma empresa de alimentos, uma vez que seu corpo de membros trabalhava arduamente para aumento do porte da empresa, seus números aumentavam com o decorrer das atividades tendo em 1993 o seu maior faturamento em 14 anos.

Com um Conselho que entendia sobre a visão de negócio, também foram criados métodos de ensino para as novas gerações, as quais decidiriam se iam prosseguir com a ideia da empresa ou mesmo entender qual caminho seguiriam em suas vidas.

Apesar de um processo sucessório concatenado, o ritmo das discussões entre os membros da empresa foi diminuindo, e a partir de 2004 os encontros já quase não aconteciam. Dessa forma, as fiscalizações das atribuições ou mesmo a atenção com os investimentos foi pouca em frente ao que estava para acontecer. Em 2009, devido crise e prejuízo, a única saída vista para a marca resultou na fusão com a Perdigão.

4.3 PERDIGÃO

4.3.1 BREVE HISTÓRICO

Nascida em Santa Catarina, no local onde está situado o município de Videira no ano de 1934, pela iniciativa de imigrantes gaúchos de origem alemã e italiana. Foi assim que, de um pequeno negócio de secos e molhados, surgiu uma das maiores potências da indústria alimentícia, abatendo, processando e industrializando carnes de aves e suínos (TASSARA, 1996).

A Perdigão é uma marca de alimentos frigoríficos, também pertencente ao grupo BRF. Fundada pelas famílias Ponzoni e Brandalise, a empresa tem grande destaque no segmento de industrializados como linguiça, presuntos, hambúrgueres e outros produtos.

Em vista do crescimento industrial do Brasil à época, a Perdigão crescia constantemente. Em 1939 a empresa já comercializava industrializados suínos. Em seguida a empresa adquiria a Sociedade Curtume Catarinense, em vista de expandir os negócios por meio dos processamentos de peles de suínos próprios ou de terceiros.

A empresa faz seu primeiro investimento na indústria madeireira em 1947, adquirindo serrarias. Por conseguinte, partem para o setor agropecuária e constroem em 1954 a Granja Santa Gema, na Videira em Santa Catarina.

O ritmo de produção da companhia continua a se desenvolver com o passar do tempo e expandindo diversos horizontes da companhia a empresa adquire a Empório Couros S.A em 1971, para expandir as atividades de Curtume, além de investirem na parte de Hotel e supermercado, visando melhorar a infraestrutura do município de Videira.

Os vastos investimentos continuavam a ser benéficos para a companhia, logo, entre 1975 e 1976 foi construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, tornando a Perdigão uma das pioneiras na exportação de carne de frango no Brasil.

Em 1981, a holding Perdigão S. A Comércio e Indústria abre seu capital e passa a comercializar ações na Bolsa de Valores. A década de 80 foi marcada para a Perdigão em vista de novos investimentos com a intenção de alavancar ainda mais o negócio, logo, adquiriram empresas que contemplavam o ramo de atuação como frigoríficos, avícolas, empresas de alimentos e rações.

A empresa internacionaliza suas atividades a partir de 1990, onde estabelece uma joint-venture com a Persuínos de Portugal. Ao mesmo tempo os abatedouros de aves eram aprovados para exportação de produtos à União Européia.

A primeira década dos anos 2000 foi de grande ascensão para a Perdigão que adquiriu 51% do controle de ações do Frigorífico Batávia, além de ter recebido diversos prêmios pela excelência de qualidade de seus produtos e as iniciativas tomadas no controle de qualidade e estudo da produção e o impacto ambiental dos mesmos.

Em 2007 a companhia implementa políticas de expansão, diversificando as operações para cumprir as etapas de seu planejamento estratégico, visando diluir riscos e assegurar a sustentabilidade do negócio. Nesse sentido, criava parcerias e adquiria ativos no Brasil e exterior ampliando sua atuação nas atividades de laticínios, margarinas e bovinos.

Em 2009 a empresa completou 75 anos e anunciou a fusão com a Sadia, resultando na BRF - Brasil Foods S.A.

4.3.2 O PROCESSO SUCESSÓRIO DA PERDIGÃO

Desde o início dos negócios da Perdigão, a empresa já era caracterizada como empresa familiar. Angelo e Pedro Ponzoni, Giovanni e Ricardo Brandalise, descendentes de alemães e italianos imigraram do Rio Grande do Sul em buscas de novas terras para se estabelecer. Somente alguns anos depois do nascimento da Perdigão e muita negociação que as duas famílias associaram seus capitais, formando a sociedade Ponzoni, Brandalise & Cia.

Tempos depois, Saul Brandalise se desligou dos negócios da família para trabalhar como contador na firma Floriani, Bonato & Cia. No decorrer dos anos, com o crescimento e investimentos em ramos que auxiliassem a continuidade do negócio ao mesmo tempo que permitiam a expansão da empresa, as reestruturações administrativas fizeram com que Saul Brandalise assumisse a posição de presidente-executivo, sendo auxiliado por parentes próximos André David, seu irmão, Flávio e Saul Junior, seus filhos, sócios e amigos, como Achyles Emilio Ponzoni, Luis Gabriel e Angelo Leoni, antigos colaboradores.

Ainda em 1985, a profissionalização da Perdigão estava em seus momentos iniciais. Saul Brandalise, um dos fundadores da companhia e que respondia pela presidência do grupo, convidou o genro Ivan Bonato para o corpo de membros. Além disso, Ivan levou outros profissionais da Secretaria de Fazenda, onde havia trabalhado, pessoas que eram especializadas na administração de negócios, para agregar aos negócios da Perdigão

Ivan afastou-se da Perdigão devido compromissos políticos e em 1987, Flávio Brandalise assumiu a presidência do grupo, ficando no lugar de seu pai, Saul Brandalise. Após 1989, uma nova reordenação administrativa, fez Flávio assumir o cargo de diretor vice-presidente da holding e Ivan Bonato, seu cunhado, retornava a Perdigão, ocupando a vice-presidência executiva, posto do qual se retirou alguns anos após para cuidar dos negócios da própria família.

Em frente ao Plano Collor, a grave recessão sofrida pela economia fez com que a partir de 1990 os acionistas minoritários pressionassem os controladores da empresa, almejando uma reorganização societária que criasse uma estrutura de saneamento dos negócios do grupo, o que iria pausar a visão expansionista da companhia naquele momento, mas que era vista como melhor alternativa para o cenário.

Com as mortes de Saul Brandalise em 1991 e de Ângelo Ponzoni em 1992, ambos fundadores da companhia, em 1993, Eggon João da Silva, que era um dos acionistas minoritários da empresa, além de membro do Conselho de Administração, assumiu a Presidência Executiva que foi mantida entre 1994 e 1995, onde cumpriu a árdua missão de recuperar a saúde financeira da marca.

Para reversão do quadro de forma efetiva e duradoura, o controle acionário do grupo foi transferido, sendo adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase de administração familiar da empresa e a tornando então profissionalizada. A partir de 1995, a empresa inicia o processo de renovação e investimento, se tornando competitiva e rentável no ramo da agroindústria no Brasil e no mundo.

Alguns empreendimentos e empresas controladas anteriormente pela Perdigão foram vendidos, outros desativados, extintos ou incorporados a uma das novas empresas; muitos serviços foram terceirizados e outros ampliados. Paralelamente ao realinhamento das empresas, conduziu-se uma reorganização societária, com a readequação do quadro de acionistas e uma reestruturação administrativa das hierarquias e dos quadros funcionais internos, tornando-as mais flexíveis e menos centralizadoras (ULLER, 2002).

Após todo o processo de mudanças, a empresa sustenta ideias de programas que possuem visão para o crescimento profissional dentro da empresa, fortalecendo integralmente e valorizando seus funcionários ou dependentes. Nesse sentido, a empresa investiu em educação, treinamento e desenvolvimento dos quadros da empresa, em todos os níveis,

ampliando de forma geral seu corpo de membros ao mesmo tempo em que o porte da empresa.

4.3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DA PERDIGÃO

No momento em que se entende que várias sucessões familiares aconteceram durante o decorrer da história da Perdigão, percebe-se que se fazia necessário que diversas medidas fossem tomadas para que a empresa pudesse continuar sem ser prejudicada, e com gestões que pudessem suprir as necessidades que o negócio exigia.

Nesse sentido, a Perdigão se mostrou cautelosa desde os primórdios, tendo realizado várias negociações, entre os primeiros sócios, como também entre os herdeiros que assumiriam cargos de importância no decorrer do tempo.

Com o crescimento e expansão das atividades da Perdigão, como também a diversificação dos ramos de atividades juntos aos investimentos feitos, era de grande importância que a empresa estivesse devidamente organizada para que os eventos de sucessão não prejudicassem o andamento da companhia.

Para isso, foram desenvolvidos esquemas de profissionalização da gestão como também reformas do corpo administrativo, de forma que as demandas do porte da empresa fossem devidamente atendidas.

Com a preocupação ligada a ao Plano Collor, a década de 90 foi de grande relevância para a história da companhia, visto que os acionistas minoritários pressionavam os controladores para uma nova reforma societária, buscando mais suporte para a gestão da empresa. Ao mesmo tempo, a morte dos fundadores também resultava em uma nova organização do corpo de membros.

Tendo um dos acionistas minoritários, Egon João, assumido o cargo de Diretor Executivo, a profissionalização da empresa se deu como concreta a partir da transferência de controle acionário como um todo para os fundos de pensão, encerrando a fase da administração familiar.

Após esse momento, com a reorganização societária, foram revistos todos os investimentos e alterados ou mesmo extintos a alocação de recursos em empresas ou companhias associadas que não tivessem acréscimo efetivo para a Perdigão.

A companhia criou e manteve investimentos que profissionalizassem os seus funcionários para conhecimento e valorização de suas atividades, como também do negócio em si. Em 2009 a Perdigão juntou-se a Sadia criando o grupo BRF (Brasil Foods).

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS DAS EMPRESAS PÃO DE AÇUCAR, SADIA E PERDIGÃO

4.4.1 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A CBD apresentou fortes evidências na utilização do modo sistemático para solucionar os problemas que ocorriam durante o processo sucessório. Ao analisar todos os investimentos realizados pela empresa e retirar os que não eram de grande relevância e acréscimo para a companhia, também diminuía o seu número de colaboradores. Com isso a burocracia era menor, visto que o número de processos seria deduzido em frente a administração de pessoal como também da atividade exercida.

Devido a influência do processo sucessório e as diversas questões familiares, o Grupo Pão de Açúcar também optou por diminuir o número de funcionários que não constituíam o corpo de membros familiar, cargos que seriam substituídos por profissionais contratados.

No que diz respeito aos treinamentos de pessoal que foram adotados pelas três companhias com a finalidade de resolver o controle de qualidade de seus produtos, a Sadia tem grande destaque pelo fato de ter, de forma notória, realizado esforços para desenvolver métodos de pesquisa e planejamento de suas atividades, incluindo todos os setores do negócio que iam da produção, comercialização, marketing, administração até a venda de seus produtos.

Dessa forma, um ambiente de aprendizado era criado, permitindo que melhorias e modernizações acontecessem nas técnicas produtivas, influenciando no crescimento e desenvolvimento de novos produtos para a empresa.

Apesar da Perdigão também ter investido na melhoria do seu corpo de membros, o que dificultava suas estratégias eram o fato da companhia ter adquirido os negócios de concorrentes em dificuldades. Pois dessa forma seria dificultoso realizar um ensinamento criterioso para desenvolvimento sistemático dos problemas. Ainda assim, a marca tomou as

decisões que eram necessárias no decorrer do processo familiar para a ascensão do negócio, resultando em uma dissolução do negócio familiar.

4.4.2 EMPREENDEDORISMO E RISCOS

Ao longo da história do CBD, a companhia mostra possuir uma visão expansionista do negócio. A aquisição de diversos negócios passou a ser algo problemático quando confrontado com o processo sucessório que passaria a enfrentar. Com a necessidade de o fundador precisar interferir novamente no negócio devido ao grande número de contratemplos e possíveis prejuízos para a companhia, o ramo de interesse precisou ser centralizado e vários investimentos foram retirados.

Após a decisão do foco no ramo varejista e retorno da ascensão do negócio, o processo sucessório do GPA se mostrava concretizado e a companhia voltou a ter a visão estratégica de expansão, a partir de parcerias e compras de negócio de alguns concorrentes.

A Sadia desenvolvia seus empreendimentos tendo se incluído em diversos ramos, como o de transporte, agricultura, produção e venda de seus produtos industrializados. Apesar dos diversos investimentos, possuindo filiais no mercado estrangeiro, as escolhas tomadas pela empresa foram o motivo da sua real queda.

Se tratando de riscos, a Sadia se destaca pelo fato de apostar em derivativos duvidosos, o que comprometeu a empresa. O GPA e a Perdigão optaram por outros meios que permitiram a sua continuidade, tendo a Perdigão transferido o controle acionário, que dali em diante seria melhor analisado e composto apenas por profissionais fora do contexto familiar, e o CBD apesar de manter alguns membros do quadro familiar, conseguiram progredir novamente com o negócio, tendo o auxílio dos profissionais incluídos no corpo de membros administrativo devido as negociações durante o processo sucessório.

4.4.3 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

O desenvolvimento de cada empresa possuía uma visão específica de gerenciamento anterior e após os processos sucessórios. Uma vez que o Grupo Pão de Açúcar nasceu e teve sua trajetória assistida pelo seu primeiro sucessor, a administração e coordenação dos negócios da empresa e os pontos seguintes a serem tomados já eram preliminarmente visualizados pelo seu fundador Valentim e seu filho Abílio.

Apesar da influência dos demais herdeiros, junto de Valentim, foi possível tomar as rédeas do negócio e dar continuidade a companhia, além de permitir o seu retorno crescente no mercado. Visto que, o principal problema na época era o fato de o processo sucessório não acontecer como esperado, a intervenção de Valentim foi de grande importância para solucionar os problemas entre os herdeiros e desencadear os eventos que permitiram a continuidade do negócio.

A empresa Sadia possuía um olhar similar, uma vez que Atílio, seu fundador, tinha dado início a não só a Sadia, mas diversos empreendimentos com ramos diversificados e que cresciam constantemente. A visão compreensiva de todos os seus herdeiros se dava exatamente pelo fato de Atílio permitir que seus filhos soubessem o que ele estava realizando e que em um momento precisaria da colaboração deles.

Mesmo com todas as medidas positivas tomadas pelos herdeiros durante o processo sucessório e pós sucessão, a família que tanto se mostrava empenhada aparentava esquecer de detalhes importantes e de se comunicar no que se tratava dos valores e gestão de mercado, o que prejudicou a companhia fortemente, uma vez que investimentos tóxicos resultaram na transferência acionária total da marca.

No que diz respeito à Perdigão, Saul Brandalise, um dos fundadores desenvolveu atividade pública, limitada a órgão de classe de atuação isolada, o que não acrescentava tanto ao papel que precisava desempenhar na Perdigão. Dessa forma, não tinha preocupação em planejar sucessão ou mesmo os entender sobre os papéis de administração como também as adversidades e crises no mercado.

Mesmo com o crescimento da companhia, as falhas nos detalhes da gestão da Perdigão eram claros e se sustentavam pelo fato dos aspectos primordiais de administração e sucessão não serem considerados. Mesmo com os esforços e eventos que funcionaram dentro

do processo sucessório e após ele, se fez evidente a necessidade de maior profissionalização da empresa, finalizando o período de gestão familiar na marca.

4.4.4 CONFRONTO DE RESULTADOS SINTÉTICO

Entre os assuntos abordados neste estudo, prevalecem as perspectivas isoladas para verificação e diferenciação dos eventos que se desenvolveram no decorrer do processo sucessório de cada uma das empresas.

O quadro 4 sintetiza os resultados das análises das respostas verificadas nas três empresas estudadas em frente aos desafios de continuidade e crescimento nos momentos anteriores, durante a após o processo sucessório:

Quadro 4 - Eventos e Respostas ao processo sucessório das empresas GPA, Sadia e Perdigão

EVENTO	RESPOSTA PÃO DE AÇUCAR	RESPOSTA SADIA	RESPOSTA PERDIGÃO
Resolução de Problemas	Análise de investimentos, diminuição de pessoal, concentração de recursos investidos, profissionalização de colaboradores	Pesquisa e planejamentos de atividades, profissionalização dos colaboradores	Análise de investimentos, diminuição de pessoal, concentração de recursos investidos, profissionalização de colaboradores
Hierarquia Gerencial	Previamente considerada e de forma deliberada	Previamente considerada e de forma deliberada	Fraca e de forma emergencial
Gestão de Mudança	Adequação e moldagem	Adequação e moldagem	Adequação
Continuidade e Expansão após o processo sucessório	Produtivo	Possível	Interrompido

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No que concerne a resolução de problemas nas três empresas, identifica-se em suma a revisão dos investimentos e corpo de colaboradores seguida de profissionalização, como também o filtro de investimentos, uma vez que o patrimônio e os recursos das empresas estariam alocados em diversos setores.

Nesse sentido, as resoluções de problemas em questão consistiram em um esforço deliberado de um conjunto de pessoas para sanar as dificuldades e controvérsias dentro da empresa e no decorrer de seus processos sucessórios com o objetivo de dar continuidade ao negócio o mínimo prejuízo à companhia.

A respeito da hierarquia gerencial se tratando da posição dos funcionários, gestores e demais colaboradores das empresas e a capacidade desses membros em desenvolverem suas atividades, percebe-se que em alguns casos os fundadores conseguiram desenvolver métodos e visualizar cenários de forma ampla e sobre o decorrer do negócio, mostrando preocupação com os funcionários em longo prazo. Tendo que aperfeiçoar em: Planejar; Aplicar; Medir e monitorar as ações.

Ao mesmo tempo no caso da Perdigão, a hierarquia para as situações da companhia fora pouco enfatizadas e por isso a companhia obteve implicações gerenciais e no negócio como um todo no momento de sucessão, uma vez que a preocupação com o treinamento dos colaboradores, ou a falta dela, afeta diretamente na organização e desenvolvimento do negócio.

As companhias em questão denotam uma necessidade de adequação constante nas situações decorrentes de seus processos sucessórios, boas práticas, ferramentas, engajamento e metodologia, uma vez que os recursos que possuíam eram possíveis de se adequar as situações enfrentadas. Em outro momento percebe-se a necessidade de moldagem do que estava disponível sendo acrescentados novos recursos ou adotados novos métodos para que as empresas fossem capazes de lidar com os eventos de sucessão, sendo assim moldado a ideia atual do negócio a época.

Ainda que outros pontos fortes fossem identificados, percebe-se a centralidade no autoconhecimento e casualidade para a continuidade do negócio, tendo no desenvolvimento da sucessão uma recorrente moldagem e adequação da gestão de mudanças.

Dessa forma, as gestões de mudanças expressas por essas empresas ratificam a ausência de visão para a sucessão, denotando que a devida preparação em uma situação necessária de mudança era pouco considerada, refletindo diretamente em seus processos sucessórios.

Ao mesmo tempo, perceber a continuidade do negócio e sua expansão após as sucessões se torna mais um desafio para as companhias visto que todas as dificuldades precisariam ser sanadas e uma certa segurança para as empresas era necessária antes da visão de expansão do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo confirma a necessidade de planejamento formal de sucessão quando se trata de empresas familiares, visto que, os planos estratégicos para execução e continuidade do negócio nascem da visão dos proprietários. O que diferenciou principalmente o processo sucessório nas companhias analisadas foram os acontecimentos que ocorriam naturalmente na dinâmica familiar, no cotidiano da empresa como também a formação e experiência transmitida para os herdeiros.

Em análise ao processo sucessório de cada uma das companhias percebe-se que todas apresentaram movimentos em comum, como os enxugamentos dos investimentos para uma concentração que fosse mais efetiva, ao mesmo tempo em que verificavam a necessidade de profissionalização de seus membros.

A compreensão e diálogo era de grande importância entre os herdeiros, o que destacava a personalidade influente nas decisões entre as sucessões. Com isso, os sucessores do Grupo Pão de Açúcar quase chegaram a precisar iniciar processos judicialmente uns contra os outros, evento esse que só foi evitado devido um acordo pacífico ter acontecido nos limites das negociações e discussões.

Sendo distinto do GPA, a companhia Sadia possuía membros que se mostravam compreensíveis e dispostos a dialogar para resolver as adversidades da empresa e dar continuidade ao negócio. Apesar de similar, a Perdigão já era composta por mais de uma família no controle desde o início da marca, o que dificultava a comunicação e negociação entre os diversos membros, além da constante influência dos acionistas minoritários na empresa.

Em uma visão geral da realidade de empresas familiares, percebe-se que os seus fundadores ou executivos não se preocupam tanto com a sua saída e acabam realizando um processo sucessório emergente, resultando em uma série de planejamentos oportunos e casuais, criando diversos obstáculos não só para a empresa como também para os herdeiros que precisam de forma imediata entender do negócio ou saber quais decisões tomar a seguir.

Logo, os sucessores não só precisam compreender o mercado o qual estão inseridos como também deve ser levado em conta a idade, experiência, maturidade e as habilidades profissionais necessárias para dar continuidade ao negócio. O diálogo é de extrema importância, tão quanto a ciência do espaço e situação, pois existindo mais de um herdeiro os

pensamentos de como o negócio deve continuar já podem divergir, desencadeando uma série de eventos inoportunos na sucessão.

Por esses motivos, é de suma importância que os gestores tenham em mente a relevância do processo sucessório, criando se possível critérios formais preestabelecidos para a sua escolha, incentivando a prática e conhecimento dos sucessores.

A princípio, percebe-se que nas empresas analisadas, as transições entre as gerações ocorreram de forma padronizada tendo na maioria das vezes sido realizados planejamentos mínimos que fossem resultando na facilidade de diálogo, mas que não garantia efetividade, uma vez que algumas adversidades no diálogo e negociação ocorreram durante os processos.

Este estudo contribuiu no sentido de ampliar a discussão no contexto de empresas familiares, que apesar de explanar o mercado de Capital Aberto, também denota possível adaptação para o contexto de empresas de Capital Fechado, uma vez que a sucessão é o foco principal. O trabalho verificou que os processos sucessórios podem significar um período decisivo para o negócio, seja de forma negativa, com a transferência acionária para outro grupo de membros, ou de forma positiva, permitindo uma análise do conjunto empresarial e que pode resultar em ascensão para a companhia.

Nesse sentido, considera-se que o objetivo geral dessa pesquisa foi cumprido, uma vez que foram examinados processos sucessórios em empresas familiares de capital aberto, tendo exposto suas características e desenvolvimentos na sucessão, tendo como ênfase as ocorrências e adversidades do processo, ao mesmo tempo em que foram realizadas análises, verificando as possíveis melhorias em cada um dos contextos.

Os objetivos específicos também foram realizados, visto que os conceitos e teorias que serviram de base para compreensão do trabalho e das circunstâncias sucessórias no ramo empresarial, permitiram assimilar as variáveis dos cenários em questão, desenvolvendo dessa maneira, reflexões acerca das situações em evidência.

Visualizando de forma gerencial, o planejamento da sucessão e a preparação de sucedidos e sucessores podem contribuir para amenizar as dificuldades nesse evento tão importante na vida de uma empresa.

Recomenda-se para pesquisas futuras, estudos que possam se aprofundar ainda mais nas relações envolvendo processos sucessórios nas Empresas de Capital Aberto ou demais espaços que são ditos como relevantes para o mercado e economia, a fim de identificar mais

possíveis conflitos ou mesmo realizar uma comparação entre os cenários econômicos das companhias que atuam na esfera familiar.

6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado financeiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBIERI, Cristiane. Os órfãos da Sadia. *Época Negócios*, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2013/03/os-orfaos-da-sadia.html>> Acesso em 17 de maio de 2020.

BARBOSA, T. P. Resenhas bibliográficas: governança na empresa familiar: implementação e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 3, p. 520-521, jul./ago., 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300011>>. Acesso em 31 de março de 2020.

BATISTA, J. D. et al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.3, 2015.

BELTRAM, GERALDA Aparecida Ramos. A Influência do Vínculo Familiar na Gestão de Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo em Empresas Familiares no Plano Diretor de Palmas-TO. 2011, 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) Fundação Universidade Federal do Tocantins-UFT. Palmas-TO.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

BORNHOLDT, W. (2005). Governança na empresa familiar: implantação e prática. Porto Alegre: Bookman

BOVESPA S/A. Abertura de capital. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/abertura-de-capital/como-abrir-o-capital/> Acesso em: 13 de abril de 2020.

BRF. Arquivos CVM. Disponível em: <<https://ri.brf-global.com/mercado-de-capitais/arquivos-cvm/>> Acesso em: 20 de abril de 2020.

CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. Fundador versus sucessor: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC. Blumenau, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau.

- CAVALCANTE FILHO, Francisco Silva; MISUMI, Jorge Yoshio. Mercado de capitais. 4. ed. Belo Horizonte: CNBV, 1998
- CAVALCANTI, H. B. Automação comercial e intensificação do trabalho nos supermercados COMPREBEM e Pão de Açúcar na cidade de São Paulo, dissertação (mestrado em Geografia), São Paulo, Faculdade Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2011.
- COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 1, p. 61-82, 2015.
- DALLA COSTA, A. J. A importância da logística no varejo brasileiro: O caso do Pão de Açúcar, Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba: Unibrasul, n.2, jan/jun, 2004, pp.65-84.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. Rae, v. 42, n. 4, p. 161 - 198, 1964.
- DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, 1976. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>> Acesso em 05.04.2020
- DINIZ, Valentin dos Santos. Meu Pão com Açúcar. São Paulo? Graph Box Caran, 1998.
- FERRARI, G. M. (2014). Empresa familiar: O Desafio da Sucessão. Pindamonhangaba-SP: FUNVIC, 32.
- FERRAZZA, E. *A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.
- FLORIANI, O. P. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* Curitiba: Juruá, 2002.
- FREITAS, E. C. de; KRAI, L. S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. Rege, v. 17, n. 4, p. 387 - 402, 2010.
- GIL, Antonio Carlos, Como elaborar projetos de pesquisa/Antonio Carlos Gil. – 4. ed. – São Paulo: Atlas 2008.
- GONÇALVES, Sergio de Castro. Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
- GPA. DOCUMENTOS ENTREGUES À CVM. Disponível em:<http://rigpa.grupopaodeacucar.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29908> Acesso em: 20 de abril de 2020.
- KURCESKI, Flavia Karoline. A importância do contador na sucessão de empresas familiares. 2008, 50f. Monografia – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6012031-Organizacao-estrategia-a-empresa-familiar-brasileira-e-aopiniao-de-seus-dirigentes-sobre-o-processo-sucessorio.html>>. Acesso em 29 de março de 2020.

LEMOS, M. de F. M. O processo de sucessão em empresas familiares: Planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. FAE Business, n. 5, p. 40 - 42, 2003. Disponível em: <<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16576598489804246.pdf>> Acesso em 31 de março de 2020.

LODI, João Bosco. A ética na empresa familiar. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 138 p.

LODI, João Bosco. O fortalecimento da empresa familiar. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.4, n7, p.185-200, jun.1997

MOREIRA JÚNIOR, ARMANDO LOURENZO; NETO, ADELINO DE BORTOLI. Empresa Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETO, R. de Souza. Princípio da entidade e a empresa familiar. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 4, n. 1, p. 41-45, 1999.

NISHITSUJI, D. A. O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. 2009. 93f. Dissertação (Mestrado) - Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. Família, família, negócios à parte. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, Dhulyan Ingrid Lelis et al. OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS FAMILIARES. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/download/946/763>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

RIBEIRO, Humberto Moura. Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares. São Paulo: Agbooks. 2013

RUSSO, Denise Ries. Problemas das micro e pequenas empresas – um estudo junto aos clientes do Balcão SEBRAE – Sede Porto Alegre. Porto Alegre, 2002.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SANTOS, Filipe Soares dos; A ABERTURA DE CAPITAL E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS: Uma análise econômica e financeira dos processos de IPO's no Brasil após o ano de 2007. Disponível em:

<https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/349/1/MONOGRAFIA_AberturaCapitalDesempenho.pdf>. Acesso em 13 de abril de 2020.

SOUZA, E. da P. de. O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte. 72 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

TASSARA, Helena. Perdigão - uma trajetória para o futuro. São Paulo: Empresa das Artes, 1996.

ULLER, Reginaldo. PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A. Florianópolis.2002. Dissertação (Pós-Graduação de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

ZAMBON, André Fabrício dos Santos; ABERTURA DE CAPITAL NO BRASIL: O CASO RENAR MAÇÃS S.A. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295505.pdf>> Acesso em 13 de abril de 2020.

ZORZANELLI, G. Tipos de Empresa Familiar. Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empresa-familiar>>. Acesso em 03 de abril de 2020.