

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO MULTICASO NO AMAZONAS



Luciana Sarah Jacob Nogueira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo

Júnior

Antonio Geraldo Harb

Rio de Janeiro

Maio de 2011

SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO MULTICASO NO AMAZONAS

Luciana Sarah Jacob Nogueira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior

Prof. Prof. Antonio Geraldo Harb

Prof. Ricardo Manfredi Naveiro

Prof. Elizabeth Tunes

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2011



Aos meus amados pais,
Vicente e Jussara.

A melhor maneira de se
prever o futuro é criá-lo.

Peter Drucker



AGRADECIMENTOS

À Deus por ser refúgio e fortaleza quando a batalha parece invencível.

Aos meus pais, Vicente e Jussara, que são o motivo pelo qual procuro melhorar a cada dia, e a quem devo (e dedico) todas as minhas conquistas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto dos Santos Bartholo Junior, pelos ensinamentos e pelo apoio.

Ao coordenador do Minter em Manaus, e meu co-orientador, Prof. Dr. Antonio Geraldo Harb, pelo acompanhamento e pela constante preocupação com meu desempenho.

Ao coordenador do Minter em Engenharia de Produção Professor Doutor Francisco Duarte e todo o corpo docente do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

À Escola Superior de Tecnologia da UEA, pela oportunidade ímpar.

Aos colegas de mestrado, em especial à Iana Oliveira, companheira nas horas de tensão e de descontração.

Ao Conselho de Família do Grupo Simões, nas pessoas de Vanessa Simões e Ieda Carvalho, pela disponibilidade com que me receberam e deram as entrevistas, além do material disponibilizado.

Ao Grupo Benchimol, na pessoa de Denis Miney, pelo bate papo sobre as empresas, além do acesso à biblioteca com raros exemplares.

Ao Grupo Tadros, na pessoa de José Roberto Tadros, pela entrevista concedida.

Aos meus irmãos, amigos e familiares pela constante torcida, estando perto ou longe.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO MULTICASO NO AMAZONAS

Luciana Sarah Jacob Nogueira

Maio/2011

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Antonio Geraldo Harb

Programa: Engenharia da Produção

Este trabalho teve como objetivo geral compreender como se deu o processo sucessório em empresas familiares situadas na região amazônica e na cidade de Manaus, em particular, avaliando as políticas de sucessão adotadas em três empresas consideradas de sucesso, que conseguiram continuar crescendo após ter passado por, pelo menos, um processo de sucessão. A pesquisa constituiu-se da elaboração de um questionário de avaliação objetivando a compreensão da constituição da empresa e da família empreendedora e uma entrevista semi-estruturada com atuais gestores, todos descendentes dos fundadores de cada uma das empresas. Constatou-se que duas, das três empresas pesquisadas, planejaram o processo sucessório ainda na gestão do fundador, o que facilitou a gestão do sucessor que já estava preparado para assumir a função. Verificou-se que a adoção de Conselhos auxilia no processo de tomada de decisão. Além disso, o estudo revelou influência da corrente migratória originária da família empreendedora na cultura organizacional de cada uma dessas empresas.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESS:
A MULTI CASE STUDY AT AMAZONAS

Luciana Sarah Jacob Nogueira

May/2011

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Antonio Geraldo Harb

Department: Production Engineering

This work aimed to understand how the succession process takes place in family businesses located in the Amazon region and, specifically, in Manaus, assessing succession policies adopted in three successful companies that continued growing after undergoing for, at least, one succession process. The research consisted of developing an evaluation questionnaire aimed to understand the entrepreneurial family's and the company's configuration and semi-structured interviews with current managers, all founders' descendants of each company. It was found that two of the three companies surveyed planned succession process during the founder's command, which helped the successor's management process, by being prepared to assume that new role. It was found that the adoption of councils assists the process of decision making. In addition, the study revealed that the migratory movement which each family entrepreneurial was originate by, influences the organizational culture of each of the surveyed companies.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| <u>Introdução.....</u> | <u>14</u> |
| <u>Capítulo 1: Sobre Empresas Familiares, Seus Contextos e Padrões Sucessórios.....</u> | <u>16</u> |
| <u>1.1 Contextualizando a Família.....</u> | <u>16</u> |
| <u>1.2 Sobre a Empresa Familiar e suas Características Distintivas.....</u> | <u>17</u> |
| <u>1.2.1 Empresa Familiar no Brasil.....</u> | <u>18</u> |
| <u>1.3 Sucessão.....</u> | <u>20</u> |
| <u>1.3.1 Práticas de Governança Corporativa</u> | <u>21</u> |
| <u>1.4 Correntes Migratórias no Amazonas.....</u> | <u>22</u> |
| <u>1.4.1 Portugueses.....</u> | <u>22</u> |
| <u>1.4.2 Judeus.....</u> | <u>22</u> |
| <u>1.4.3 Árabes.....</u> | <u>23</u> |
| <u>Capítulo 2 – Procedimentos Metodológicos.....</u> | <u>26</u> |
| <u>2.1 Natureza.....</u> | <u>26</u> |
| <u>2.2 População e tamanho da amostra</u> | <u>26</u> |
| <u>3. Análise e discussão.....</u> | <u>27</u> |
| <u>3.1 Pesquisa.....</u> | <u>27</u> |
| <u>3.1.1 Grupo Simões.....</u> | <u>27</u> |
| <u>3.1.2 ‘Grupo’ Benchimol.....</u> | <u>31</u> |
| <u>3.1.3 Grupo Tadros.....</u> | <u>37</u> |
| <u>Conclusões e Recomendações.....</u> | <u>43</u> |
| <u>Referências BIBLIOGRÁFICAS.....</u> | <u>43</u> |
| <u>ANEXO I.....</u> | <u>48</u> |
| <u>ANEXO II.....</u> | <u>48</u> |
| <u>ANEXO III.....</u> | <u>49</u> |
| <u>APÊNDICE I</u> | <u>50</u> |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Evolução da prole por mulher

Figura 2: Modelo de três círculos

Figura 3: As 1000 maiores empresas do Brasil e seu tipo de controle

Figura 4: Localização das empresas familiares

Figura 5: Cinco segmentos com maior participação de empresas familiares

Figura 6: Cinco segmentos com menor participação de empresas familiares

Figura 7: Quadrilátero comercial libanês no Centro de Manaus

Figura 8: Painel comparativo das três correntes migratórias

Figura 9: Logotipo do Grupo Simões

Figura 10: Sócios fundadores do Grupo Simões

Figura 11: Distribuidora dos produtos Papaguara em Porto Velho.

Figura 12: Lançamento da pedra fundamental do local da sede da Coca-Cola no Amazonas.

Figura 13: Netos do Sr. Antônio Simões (2002)

Figura 14: Logotipo do Conselho de Família

Figura 15: Logotipo da Bemol

Figura 16: Samuel Benchimol

Figura 17: Logotipo da Fogás

Figura 18: Logotipo da Equatorial Turismo

Figura 19: David Tadros

Figura 20: José Tadros

Figura 21: Davis e Maria Tadros

Figura 22: Painel comparativo das três empresas pesquisadas

INTRODUÇÃO

Nesta dissertação considera-se, em concordância com Donnelley (1987) que a “empresa familiar” é uma organização que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações resultando tal vínculo em influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1987). Segundo Gersick *et al.* (1997) empresas familiares constituem o elemento básico do tecido empresarial na maioria dos países europeus e norte-americanos. Estes autores afirmam que as empresas familiares representam 80% de todas as empresas do mundo.

Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de dois milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Segundo Gallo (1998) na França, 60.5% das empresas são de caráter familiar; na Itália, 75%; Alemanha, 82%; Reino Unido, 76%, sendo que nos Estados Unidos, 90% das empresas são de propriedade ou são controladas por uma família e, das empresas cotadas na Bolsa, 42% são familiares, e na Espanha, 71% das empresas que faturam mais de 100 milhões de dólares/ano são empresas familiares.

As empresas familiares, como quaisquer outras, sofrem crises de adaptação, de crescimento e de maturação, além de serem atingidas, de forma mais específica por problemas de sucessão. Dessa forma, poucas empresas familiares conseguem sobreviver a seu fundador. Pesquisas

realizadas indicam que de apenas 30% das empresas chegam à segunda geração, e apenas 15% continuam ativas na terceira (GALLO, 1998).

Por este motivo, houve um aumento significativo de pesquisas e avanços teóricos sobre o fenômeno das organizações familiares nas últimas décadas. Além do avanço de trabalhos empíricos focados no estudo das organizações familiares em uma perspectiva sociocultural que utiliza de métodos e teorias de outros campos das ciências sociais e humanas (DAVEL, 2003).

Diferentemente de outros tipos de organizações, o ciclo de vida das empresas familiares pode ser descrito a partir da identificação das características de três elementos estruturantes específicos: i. família, ii. empresa e iii. gestão, e de como eles se entrelaçam em trajetórias históricas determinadas. O traçado de tais trajetórias em contextos onde os fluxos migratórios são um elemento fortemente configurador deve ainda considerar a forte influencia do entrelaçamento entre migração e determinantes político-culturais. Isso implica estudar tanto a sub-cultura dos imigrantes quanto seu macro-sistema cultural envolvente, suas tensões, conflitos e harmonizações. Somente considerando toda essa complexidade de determinantes poderemos avançar na compreensão da dinâmica instalada nesse tipo de organização e em seus processos sucessórios em particular.

Nos estudos sobre a gestão de empresas familiares, a sucessão tem sido considerada como o mais importante desafio a ser enfrentado pelos fundadores na luta pela perpetuação do negócio.

Segundo Landsberg (1999), a sucessão na empresa familiar é um processo e não um evento pontual, que ocorre no momento em que o bastão é passado para um novo líder. Para o autor, a sucessão pode ser

vista como “uma jornada para a escolha de um destino”, determinada pelo sonho de um futuro que é compartilhado pela família. Seus desafios são pautados não só pela mudança de comando, mas por uma mudança fundamental na estrutura de liderança e propriedade. A boa condução do processo sucessório requer que os objetivos sejam sempre mantidos em mente e que as necessidades para atingi-los sejam criticamente compreendidas, em particular, avaliando-se a disponibilidade de recursos para a satisfação das aspirações dos principais familiares e a capacidade de se trabalhar em conjunto para a realização de um estado futuro desejado.

A presente dissertação de mestrado procura compreender como se deu o processo sucessório em empresas familiares situadas na região amazônica e na cidade de Manaus em particular, avaliando as políticas de sucessão adotadas em três empresas consideradas “de sucesso”, que conseguiram continuar crescendo após a segunda e a terceira geração de gestores.

Uma pergunta norteia as descrições e avaliações aqui apresentadas. É ela: por que algumas empresas familiares da cidade de Manaus tiveram êxito no processo de sucessão, crescendo e se fortalecendo ao longo das gerações enquanto outras não o conseguiram e terminaram sendo extintas? Quais as políticas sucessórias adotadas pelas empresas que atravessaram com sucesso pelo menos a primeira geração?

A pesquisa visa compreender quais foram os cursos de ação seguidos por três empresas familiares de sucesso em seus processos de sucessão no Amazonas. Com isso espera-se contribuir para a compreensão da formação empresarial na cidade de Manaus considerando a influência de diferentes correntes migratórias na

configuração de empresas familiares, bem como pesquisar estratégias de sucessão adotadas em empresas regionais de sucesso.

As hipóteses iniciais de trabalho foram:

- i. as empresas familiares exitosas nos seus processos sucessórios são aquelas que planejam tal processo ainda sob a direção do fundador,
- ii. caso a sucessão leve à indicação de um novo diretor membro da família, este é preparado para tal função desde o início da vida adulta e a empresa se estrutura para a condução do processo com base na criação de Conselhos de Administração e Família como instâncias auxiliares do processo de tomada de decisão na empresa.
- iii. caso prevaleça no processo sucessório a indicação de um membro externo para a função de Direção, a empresa igualmente deve se estruturar para a condução do processo com base na criação de Conselhos de Administração e Família como instâncias auxiliares do processo decisório.

O Conselho de família é um fórum no qual as questões familiares são discutidas e administradas. Já o Conselho de administração é voltado para os negócios: define diretrizes, aprova planos estratégicos, propõe principais políticas da empresa, avalia o desempenho econômico da organização e de seus executivos.

O presente estudo considerou três importantes correntes migratórias no contexto amazônico, e manauara em particular, a portuguesa, sírio-libanesa e judaica.

Segundo estatísticas havia no Amazonas, no ano de 1920, 8376 portugueses, equivalendo a 5,62% de toda a população amazônica, sendo o mais numeroso grupo de estrangeiros, (BENCHIMOL, 1999). Os judeus, entre os anos de 1810 e 1910 somavam cerca de mil famílias de imigrantes vindas da Europa e Oriente Médio. Os primeiros árabes chegaram ao Amazonas ainda no final do século XIX, época em que o estado era conhecido como parte da América. Esta, também, constituía uma das maiores colônias estrangeiras no Estado do Amazonas. (ANTONACCIO, 1996).

O trabalho apresentado se focou em três grupos empresariais locais, cada um originário de uma destas correntes:

- a) Grupo Simões – Grupo empresarial de origem portuguesa iniciado em 1943. Atualmente formado pelas divisões de Veículos, Bebidas e de Gases, contando com quatro concessionárias de automóveis, fábricas de envase de refrigerantes da Coca-Cola, além de uma fonte de água mineral e 3 fábricas de Gás Carbônico.
- b) Grupo Tadros: Grupo familiar sírio-grego, iniciado em 1874, com a mais antiga empresa registrada no Amazonas. Atualmente atuam no ramo de hotelaria e de imóveis.
- c) Grupo Benchimol: Grupo judeu de empresas fundadas em 1942 na cidade de Manaus. As empresas do grupo estão em diversas atividades, incluindo distribuição de gás de cozinha, lojas de departamento, internet *shopping center* e exportação de produtos naturais da Amazônia.

CAPÍTULO 1: SOBRE EMPRESAS FAMILIARES, SEUS CONTEXTOS E PADRÕES SUCESSÓRIOS

1.1 Contextualizando a Família

Para compreender como as famílias se estruturam nas sociedades contemporâneas é preciso estudar as interações e relações entre os diferentes subsistemas familiares, tendo como base a adoção de um conceito de família que seja apropriado ao contexto histórico e sócio-cultural do qual elas fazem parte. Repensar os conceitos de família que vigoram atualmente implica refletir sobre a adequação dos conceitos propostos ao método empregado (DESSEN *et al*, 2000).

Fundamentada nas relações de parentesco cultural e historicamente determinadas, a família inclui-se entre as instituições sociais básicas, apontada como base não apenas para a sobrevivência dos indivíduos, mas também para a proteção e a socialização de seus membros, transmissão do conhecimento cultural, econômico e da propriedade do grupo, além das relações de gênero e de solidariedade entre gerações.

A família como instância mediadora entre indivíduo e sociedade, operaria como espaço de produção e transmissão de pautas e práticas culturais e como organização responsável pela existência cotidiana de seus integrantes, produzindo, reunindo e distribuindo recursos para a satisfação de suas necessidades básicas (DUTRA, 2004).

Souza (1997) postula que o papel da família, embora com características específicas em cada momento do ciclo vital do indivíduo, tem a mesma função básica: de preservar a integridade física e emocional de seus membros e do próprio grupo. A família, como grupo social primário, desempenha uma função formativa e determinante no desenvolvimento cognitivo-afetivo do indivíduo e no modo como este se

situa e interage na sociedade. Segundo esse autor é através da identificação com os primeiros outros significativos - mãe, pai e demais membros da família – e das reações destes ao seu comportamento que a criança tem seu primeiro contato com o mundo e aprende a desenvolver os papéis e atitudes essenciais para seu processo de socialização.

Winnicott (*apud* GOMES *et* PAIVA, 2003) discute o papel da família no estabelecimento da saúde individual, questionando a capacidade do homem de atingir a maturidade emocional fora do contexto familiar. O autor referenciado entende a maturidade como sendo sinônimo de saúde, dando-lhe o status de processo que acompanha o indivíduo ao longo de toda sua vida.

Contudo, o processo de modernização da humanidade vem gerando mudanças também na constituição da família contemporânea. De acordo com Dutra (2004) até a década de 60, apesar de já se verificar forte tendência à nuclearização, a família ainda permanece como uma unidade totalizadora, a serviço da qual agem seus membros, com demarcação nítida de papéis: pai, provedor; mãe, educadora e a responsável pela ordem do lar; o que lhes conferia uma autoridade indiscutível.

Gomes e Paiva (2003) completam que a família dessa época tem como função básica a manutenção da riqueza e da propriedade, passando pela interferência dos dogmas religiosos, como a indissolubilidade do casamento, até a inclusão da perspectiva amorosa com a escolha dos parceiros.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a família forma uma rede em relação bastante fechada, na qual há um líder emocional e outro econômico (LOMNITZ, 2009).

A partir da década de 60 surgem os movimentos sociais como o feminismo, a liberação do divórcio, o surgimento da AIDS, que contribuíram substancialmente para importantes mudanças nas estruturas familiares. A partir de então surge uma nova concepção de indivíduos em relação a seu grupo de pertencimento: seus membros tornam-se mais importantes que o conjunto familiar como um todo, de modo que características particulares devem ser respeitadas. A autoridade parental dilui-se na noção de respeito à originalidade do ser, valorizando-se qualidades outras que não a obediência, como a iniciativa e a autonomia (DUTRA, 2004).

Mollo-Bouvier (1994) fala que para compreender como as famílias se organizam é necessário refletir sobre qual é a sua função, quais lhe têm sido atribuídas e, principalmente, sobre as que têm sido de fato exercidas. Tal compreensão necessita ser feita não apenas considerando a perspectiva de cada um dos membros de uma família, mas também de uma perspectiva sócio-cultural, observando as transformações das funções desta entidade ao longo da história.

A autora ressalta algumas imagens como base para a família, tomando como exemplo o amor romântico ou as de uma família de telenovela, e as imagens que lhes fornecem ideais, como da Sagrada Família, da família burguesa, da proletária ou da classe média. E diz que cada uma dessas imagens figura valores, define funções, e, naturalmente, papéis sociais; moldando famílias.

Em uma visão sistêmica da instituição familiar, consideramos que a família, como instituição, no nível funcional, é um grupo social que contém regras de relação que os mantêm e os modificam: como o grupo

se compõe e como estabelece as relações cotidianas, experimentadas e vividas pelos seus elementos, na organização das relações sociais.

No nível simbólico da instituição, a família existe nas idéias, no imaginário social, ou seja, há formas diferentes de se pensar e representar a família, de se ter um modelo cultural. Desse modo, ao definir a família, esses dois aspectos, o da “família pensada” e o da “família vivida”, são dimensões de uma mesma realidade (COELHO, 2000).

Segundo dados do Censo 2000, do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) a taxa de natalidade do Brasil vem diminuindo desde os anos 60: dos 5,8 filhos por mulher em 1970 passou-se a 2,4 filhos na média; número próximo da taxa de reposição populacional, dois filhos por mulher.

Fonte: IBGE (2000)

Figura 1: Evolução da prole por mulher

A grande família tradicional, com vários filhos deixou de existir. O número de sucessores, conseqüentemente também diminuiu. Assim, políticas de continuidade da empresa familiar devem se alterar ao longo do tempo, acompanhando a evolução e transformação da família empreendedora.

1.2 Sobre a Empresa Familiar e suas Características Distintivas

O desenvolvimento da família patriarcal, cuja característica fundamental era a preservação dos bens do pai dentro da mesma prole, assegurando que seus filhos consangüíneos seriam os herdeiros e sucessores, trouxe no capitalismo um tipo de empresa peculiar: a empresa familiar. Essa empresa agrega os membros de uma dada família na

direção e administração e, uma vez consolidada, apresenta uma seqüência de comando dentro do mesmo ramo familiar, mantendo-se no mercado por várias gerações (BEGROW, 2000).

As empresas familiares são a forma empresarial predominante em todo o mundo. Estudos mostram que, no cenário atual, as empresas familiares continuam a ter papel econômico importante na realidade mundial. Elas correspondem a um número estimado entre 65 e 80% do total das companhias mundiais (GERSICK *et al*, 1997). Elas ocupam grande parte da paisagem econômica e social e estão espalhadas por todo o planeta.

Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou controladas por elas (RICCA, 1998). O autor faz uma estimativa do impacto desse tipo de empresa na economia mundial e afirma que empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho. Na Europa dominam o segmento das pequenas e médias. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas estas empresas ocupam posições dominantes em todas as economias, mas desenvolvidas com exceção da China. Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais

Nos Estados Unidos podemos citar empresas como Wal-Mart, Ford, Chase Manhattan, Cargill e Firestone. Além dessas, a Levi Strauss que é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação, há um século e meio. A DuPont, controlada e administrada por membros de uma

família por 170 anos, desde a sua fundação em 1802 até que profissionais assumiram sua direção em meados dos anos 70 (DRUCKER, 2001).

Na Europa, encontram-se entre empresas familiares de destaque Olivetti, Michelin e Rothschild. No Brasil, figuram nomes expressivos como Pão de Açúcar, Rede Globo, Gerdau, Votorantin, Klabin, Aracruz, entre outros.

Na Ásia o foco das empresas familiares tende a um equilíbrio entre negócios e a reputação da família. Empresa familiar é visto como um ativo indivisível das famílias. As famílias esperam passar um portfólio de negócios de sucesso para os seus filhos, pois ter um portfólio bem sucedido é um fator importante na construção da reputação de uma família. As famílias de renome são vistos como confiáveis pelos parceiros, empregados, distribuidores e fornecedores (GUPTA *et al*, 2009).

Para os anglo-saxões a reputação do negócio é muito importante, pois além de atrair e manter alta qualidade de parceiros externos torna-se atrativa para sucessores dentro da própria família, mantendo uma relação coesa entre os membros da família e o negócio. Para eles a reputação da família é uma preocupação menor. Quando a empresa falha é improvável que a família tente salvar a sua reputação, comprometendo-se a assumir as dívidas e outras obrigações utilizando de seus recursos privados (GUPTA *et al*, 2009).

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes (GERSICK *et al*, 1997). Poder e cultura são aspectos inerentes à vida familiar e organizacional, mas o que se torna o eixo central de destaque da família moderna é a experiência emocional e sentimental de seus membros.

Existem várias conceituações para caracterizar uma empresa como sendo familiar. Para Barry (1975), empresa familiar é o tipo de organização que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família. Já Ulrich (1997) categoriza como empresa familiar a organização cuja propriedade e decisões operativas, estão nas mãos de uma ou mais pessoas pertencentes à mesma família. Lanzana (1999) corrobora com o último autor ao definir como familiar aquela empresa em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo.

Para Bergrow (2000), Oliveira (1999), Lodi (1993) e Donnelley (1987) a empresa só pode ser considerada como familiar se tiver passado por, pelo menos um, processo sucessório, estando operando a partir da segunda geração.

Bergrow (2000) afirma que a empresa na qual o fundador não tem herdeiros não se caracteriza como empresa familiar e sim como empresa “profissional”. Para se caracterizar como familiar é necessário que a família do proprietário ou de seu fundador participe, de forma direta ou indireta, em todo o complexo de sua estrutura e que possuem identificação com a família há pelo menos duas gerações, demonstrando influências recíprocas.

Para Oliveira (1999) a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligada a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em alguns casos, superposição entre as políticas e os valores familiares.

Lodi (1993) considera como empresa familiar a organização que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquele que mantém membros da família na

administração dos negócios. Donnelley (1987) corrobora tal perspectiva ao afirmar que empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta numa influência recíproca.

Estas empresas familiares podem apresentar-se de várias formas, sendo que três configurações têm maior evidência: A primeira trata-se de empresa familiar com uma só família, também chamada de unifamiliar. A segunda, fundada por dois ou mais sócios, chamada então de multifamiliar. Finalmente, a terceira categoria é de empresas controladas por uma família inteira ou por mais de uma família, chamada assim sociedade anônima (GONÇALVES, 2009).

Gersick *et al* (1997) propõem o *Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar* que representa a organização com base em três dimensões interdependentes e superpostas: a propriedade, a família e a gestão. Essa modelagem ajuda a compreender como o papel organizacional é influenciado pela posição ou posições que o indivíduo ocupa nos setores circulares determinados.

Fonte: Adaptação de Gersick et al (1997)
Figura 2: Modelo de três círculos

Nesta dissertação entenderemos como *empresa familiar* aquela que atualmente tem membros da família fundadora em funções de decisão e que já tenha passado por, pelo menos, um processo de sucessão, sendo o sucessor um familiar ou não.

Bernhoeft (1999) aponta uma lista de características básicas das empresas familiares. Ela inclui a valorização da confiança mútua, independente de laços familiares, os vínculos afetivos muito fortes que

influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa, a valorização da antiguidade como característica que supera a competência, a exigência de dedicação (“vestir a camisa” da empresa), a postura de austeridade na forma de vestir e no controle dos gastos, a expectativa de alta fidelidade, a dificuldade em separar emocional e racional e os jogos de poder que acabam por valorizar a habilidade política mais que a capacidade administrativa.

Grzybovski e Tedesco (2002) destacam que na gestão das empresas familiares tem forte influência a presença física de um membro da família como fator de equilíbrio comportamental do funcionário ou, então, a instalação de um pacto de cumplicidade do indivíduo com o gestor. Apesar de apontar a confiança como um valor cultivado pelo gestor com relação aos colaboradores desta, há pouca transparência e abertura ao longo do processo administrativo. Apesar de o dirigente exigir um comportamento que fortaleça vínculos de confiança para si, a recíproca com relação a outros membros do staff administrativo não é a mesma.

De acordo com Gersick *et al* (1997) as empresas administradas por famílias têm características próprias, tanto positivas como negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias. Quando dirigentes são parentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, se apóiam fortemente sobre uma base de conhecimentos tácitos.

Por outro lado, a realidade organizacional das empresas familiares sugere que elas não aprenderam a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule de modo amplo e geral, todos os participantes a alcançar metas

traçadas. Este condicionante implicaria que as empresas familiares demorem mais a aprender do que organizações não-familiares (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2002).

Em contraposição, a intimidade que permeia a gestão das empresas familiares poderia trabalhar contra o “profissionalismo empresarial”. Assim, dinâmicas familiares podem vir a se intrometer nos relacionamentos de negócios. Caso exemplar nesse contexto é a possibilidade de ser mais difícil exercer autoridade com relação a parentes. Os papéis na família e na empresa podem por vezes se confundir e as pressões empresariais podem vir a destruir relacionamentos familiares (GERSICK *et al*, 1997).

A trajetória de formação dos administradores das empresas familiares é impregnada pelo forte apelo emocional do fundador. É usual que o estilo de gestão (bem como a decoração), de empresas familiares retrate forte valorização do passado (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2002).

O papel do empreendedor pode estar em tensão conflitiva com o papel de líder de uma empresa familiar. A visão clássica dos empreendedores enfatiza o individualismo, determinação, gosto por mudanças rápidas e imersão na empresa. Em contraste, supõe-se que o responsável pela empresa familiar seja focado no grupo, cooperativo, comprometido com a continuidade a longo prazo, e imerso igualmente na empresa e na família (GERSICK *et al*, 1997)

Segundo pesquisa realizada pela Dun & Bradstreet (companhia pública americana quem mantém informações sobre mais de 150 milhões de empresas a nível mundial) citada por Oliveira (1999) a vida média de

empresas americanas não-familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos.

Grande quantidade das empresas familiares são comandadas por mulheres. A mesma pesquisa da Dun & Bradstreet afirma que 34% das empresas norte-americanas pertencem a mulheres, sendo responsáveis por 31% dos empregos do país. O total dessas empresas pertencentes às mulheres fatura, nos Estados Unidos, US\$2,3 trilhões por ano (OLIVEIRA, 1999).

O mesmo autor afirma ainda que existem dados que evidenciam que no Brasil existem dados que apontam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos enquanto que as familiares, 9, sendo que apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% para a terceira.

Lomnitz (2009) em seu estudo sobre uma família industrial no México pontua algumas características de empresas familiares da época, são elas: i) a centralização das decisões no empresário-patrão, o qual é responsável por buscar oportunidades, fazer contratos e conseguir financiamentos; ii) a diversificação do tipo de investimento de empresas; iii) a entrada de pessoas de confiança em posições estratégicas da empresa – cunhados, genros, sobrinhos e, sobretudo, filhos.

1.2.1 Empresa Familiar no Brasil

Segundo Oliveira (1999) as empresas familiares surgiram no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV, logo após ter sido descoberto por Portugal. A Coroa Portuguesa impregna o contexto histórico das capitâneas hereditárias com um forte protecionismo e cartorialismo, que deixou sua marca até os dias de hoje no estilo gerencial

da empresa familiar brasileira. A necessidade de, através da segmentação, aprimorar a administração do regime de capitania hereditária com a consequente entrega de direitos vitalícios para herdeiros, parentes ou não, incentiva diversos outros empreendimentos.

Muitos anos mais tarde as empresas familiares sofrem forte incremento no Brasil em razão das políticas de apoio a novos fluxos migratórios, com destaque para os emigrantes de origem italiana, alemã e japonesa, dentre outros (OLIVEIRA, 1999). Os traços culturais dos emigrantes influenciam fortemente a dinâmica da empresa familiar no Brasil. A história de vida típica das novas empresas familiares e sua gênese associada à figura de um “patriarca empreendedor”, que em algum momento da sua vida foge de uma realidade adversa e por vezes mesmo hostil, para começar vida nova no “país do futuro” sem ter podido trazer consigo nenhum aporte significativo de capital financeiro. Mas os emigrantes traziam consigo como frutos dos aprendizados com os revezes do passado, atributos marcantes do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, aguçada intuição e disposição para empresariá-la. Ativos em meio um novo ambiente social muito mais receptivo que o de seus contextos de origem, os patriarcas empreendedores conseguem moldar novos caminhos de sucesso. A ascensão social, conseguida através do trabalho árduo e da luta contra dificuldades, gera fortes apego ao patrimônio e aversão à divisibilidade da propriedade.

Tais traços são ainda hoje predominantes em grande parte das empresas familiares brasileiras, reforçando o modelo de gestão patriarcal, com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível. A passagem para um modelo de gestão mais descentralizado, com delegação de poder, responsabilidade e, sobretudo, monitoramento

segundo critérios técnicos de eficiência e planejamento, se constitui em grande desafio para tal tipo de empresa (GORGATI, 2000). Para Bernhoeft (2003) a vinculação com as origens é muito mais apoiada em elementos emocionais e afetivos do que em qualquer lógica ou visão estratégica, prevalecendo na perspectiva dos fundadores uma mistura entre família, propriedade e empresa sem haver clara delimitação para padrões de relação pertinentes exclusivamente a cada um destes campos. É freqüente na maioria dos casos o discurso de que o empreendimento surgiu como forma de manter a unidade familiar. Essa afirmativa impregna os termos da transição da primeira para a segunda geração, podendo perdurar nas próximas gerações (BERNHOF, 2003).

Os fluxos migratórios de origem européia do final do século XIX e início do século XX impulsionaram o novo ciclo econômico industrial importante do Brasil. Neste contexto um evento com muito significativas implicações foi a Segunda Guerra Mundial. O conflito, e em particular a perseguição aos judeus promovida, sobretudo, pelo nazismo, muito contribuiu para o aporte ao Brasil de contingentes de mão de obra qualificada com significativa experiência profissional, que tiveram importante protagonismo no novo ciclo de avanços tecnológicos e industriais (BENCHIMOL, 1999).

Segundo Oliveira (1999) pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Ele também destaca que 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão, levando em média quatro anos para encontrarem algum tipo de solução, evidenciando, assim, que a sucessão

é um importante problema estratégico para as empresas familiares no contexto brasileiro.

A empresa Prosperare (2006) realizou uma pesquisa com base na lista das mil maiores empresas do país da Revista Anual Valor Econômico (2005), relatórios do Serasa e entrevista nas próprias empresas. Nesta pesquisa constatou-se que 1/3 das mil maiores empresas do país são familiares. Além disso, verificou-se que quanto maior o faturamento, menor tende a ser a participação de empresas familiares e maior das estrangeiras e que empresas familiares crescem mais rápido que as demais empresas em quase todos os setores analisados.

Fonte: Pesquisa Prosperare (2006)

Figura 3: As 1000 maiores empresas do Brasil e seu tipo de controle

A mesma pesquisa mostrou que a maior incidência de empresas familiares está localizada na região sudeste e apenas 2% delas na região Norte, conforme gráfico abaixo.

Fonte: Pesquisa Prosperare (2006)

Figura 4: Localização das empresas familiares

Em alguns setores a participação de empresas familiares é maior do que em outros, conforme gráfico abaixo (PROSPERARE, 2006).

Fonte: Pesquisa Prosperare (2006)

Figura 5: Cinco segmentos com maior participação de empresas familiares

Fonte: Pesquisa Prosperare (2006)

Figura 6: Cinco segmentos com menor participação de empresas familiares

1.3 Sucessão

Uma das principais dificuldades da empresa familiar para perdurar no longo prazo é a transferência de poder do fundador para seus sucessores. Trata-se de um típico processo de longo prazo, que se inicia geralmente no começo da vida do sucessor e é marcado por tensões na medida em que o sucessor ganha experiência e se torna qualificado para tomar decisões independentemente. Diante dos riscos envolvidos nesse processo, parece prudente que haja um planejamento do processo sucessório (LONGENECKER *et al*, 1997), como um complexo processo dinâmico de projeção do futuro da empresa, envolvendo a interação de

múltiplos fatores em níveis relacionais e organizacionais. Tatoglu (2008) considera o tal projeção deve incluir o desenvolvimento pessoal e profissional do sucessor, planejamento sucessório e atividades de controle.

Nos momentos iniciais a dedicação do fundador é muito importante para a empresa. No que concerne ao convívio familiar, é freqüente que o proprietário tenda a se tornar um pai ausente e os filhos projetem a confrontação com a empresa como se ela fosse uma "poderosa irmã", que ganha a disputa pela atenção do pai. Empresa e família podem assim tender a serem percebidas como ocupando posições antagônicas na disputa pela atenção, dedicação e zelo do fundador. Nesse jogo não há vitória de nenhuma parte, a não ser que ambos aceitem compartilhar ganhos de modo a possibilitar que uma posição de equilíbrio e compromisso venha a ser pactuada (GERSICK *et al.* 1997).

Berhoeft (1989) destaca que um bom planejamento da sucessão deve ser isento de emoções na avaliação de se o comando passará ser responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo à empresa. Essa decisão deve levar em primeira linha de consideração o desejo de continuidade do negócio. O critério definidor para se assumir o posto de comando não deve ser o grau de parentesco mas a competência e identificação com o ramo do negócio (BERNHOEFT, 1989). Isso implica discernir diferenças onde prevaleciam misturas e tratar a empresa como empresa e a família como família. Para se lograr tal discernimento é necessário planejar o processo, preparando as novas gerações de herdeiros para os papéis e funções que lhes venham a caber na organização e permitindo a quem não queira trabalhar nos negócios da família exercer o direito de seguir seu próprio caminho.

Lodi (1993) afirma que a sucessão envolve etapas que abrangem desde a formação inicial do sucessor, ainda na fase infantil, até sua educação superior e se estende para os aspectos relacionados ao convívio social e familiar, fatores que também são importantes para sua preparação e iniciação na empresa. Para Corbetta *apud* Botini (2010) uma das principais responsabilidades de uma família empresária é ajudar os herdeiros na descoberta de suas vocações e identificar seu grau de empreendedorismo. Ricca (1998) ressalta que o modo como o chefe da família cria seus filhos, é fundamental para determinar a sucessão na empresa. É através da educação e dos princípios que aprendem em casa, que os possíveis sucessores serão preparados para lidar com o dinheiro e o poder.

Bernhoeft (1989) pontua seis aspectos focais no processo sucessório de uma empresa familiar: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório. Para ele, o sucedido geralmente é uma pessoa muito importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na organização seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos pelas suas ações.

Quando um membro da família é escolhido para ser o sucessor, toda a dinâmica dessa família é afetada, uma vez que este “escolhido” passará a ter um papel diferente também dentro da dinâmica familiar. A literatura sobre a sucessão normalmente pressupõe que os filhos mais velhos dos fundadores serão seus sucessores, embora atualmente alguma atenção tem sido dada, também, às filhas como mostra a pesquisa da Dun & Brastreet que afirma que atualmente 34% das empresas norte- americanas

pertencem a mulheres (OLIVEIRA, 1999). Contudo, a prática usual nas sociedades ocidentais pode ser descrita como primogenitura masculina (TATOGLU, 2008).

Muitas empresas familiares se enfraquecem ao passar do tempo porque se acomodam. Elas se tornam vagarosas e ineficientes. É freqüente que os fundadores não preparam os filhos de forma apropriada para sucedê-los no comando da empresa, confirmando as estatísticas citadas por Landsberg et al (1996), Gallo (1998) e Oliveira (1999) de que da primeira para segunda geração, apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver, enquanto da primeira para terceira geração, apenas 15% perduram no mercado. No entanto, do total de empresas existentes no mundo 70% são familiares.

Estudos feitos nos Estados Unidos sugerem que dois terços das empresas familiares não fazem um plano de sucessão para as gerações seguintes, caracterizando que os proprietários de empresas familiares não consideram a sucessão como prioridade estratégica (CLIFFE *apud* WESTHEAD, 2003).

A relativa relutância e mesmo incapacidade dos proprietários de empresas familiares de iniciar, planejar e executar planos de sucessão entre as gerações ainda na vigência de sua gestão pode contribuir decisivamente para elevar as taxas de fechamento de empresas (WESTHEAD, 2003). Alguns pesquisadores atribuem essa aparente negligência de planejamento sucessório às emoções geradas pelo processo, que obriga os fundadores a enfrentarem sua própria mortalidade e finitude e obriga outros membros da família encararem a necessidade de assumirem novas responsabilidades (MOTWANI *et al*, 2006).

Outro aspecto importante a ser considerado neste contexto é que, por vezes, o fundador percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, além de não aceitar a velhice, criando empecilhos à passagem do poder para a segunda geração da família. Esta geração, em contrapartida, se julga preparada para assumir o empreendimento e é responsável por introduzir a profissionalização administrativa e gerencial na empresa, o que aumenta ainda mais as resistências do fundador em largar o negócio (DE VRIES, 1993). Duas forças opostas entram em choque: a dificuldade da geração mais velha em aceitar a hora de sua saída de cena e a dificuldade da geração mais nova para esperar a sua hora chegar (GERSICK *et al.*, 1997).

Lodi (1994) afirma que o crescimento e expansão da empresa dificultam ainda mais a transferência da “intuição gerencial” e “espírito empreendedor” do fundador para seus sucessores. A profissionalização e mesmo a burocratização, podem ser então percebidas como a forma mais viável de garantir continuidade aos negócios.

Para que processos de sucessão dentro da própria família dêem certo é necessário a preparação das novas gerações a fim de adequá-las à dinâmica dos negócios da família empresária. Na ausência de herdeiros capacitados, com habilidades pessoais, técnicas e gerenciais para administrar o patrimônio e a empresa, mais cedo ou mais tarde eclodirão conflitos com gestores e/ou membros da família (CORBATTA *apud* BOTTINI, 2010).

O caminho da profissionalização implica a possibilidade de substituir administradores familiares por profissionais contratados e assalariados, em geral recrutados no mercado, que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas menos personalistas. Se a opção

for contratar um presidente ou um diretor geral não-familiar é preciso que a família esteja realmente disposta a delegar a gestão de seus negócios. O ideal segundo Corbetta¹ *apud* Botini (2010) é que a escolha recaia sobre alguém capaz de equilibrar os negócios e a dinâmica familiar e, mais do que isso, de orientar a empresa para o crescimento de longo prazo e não apenas para o lucro imediato. O autor dá destaque, neste contexto, para um elemento específico: a criação de um forte Conselho de Administração.

1.3.1 Práticas de Governança Corporativa

Governança corporativa são arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas e as administrações das empresas. Filho (1998) fala que governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos, de acordo com o interesse dos proprietários. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006) corrobora ao definir o termo como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal.

Teixeira (2010) define Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos e estruturas que disciplinam a gestão estratégica e

¹ Entrevista com Guido Corbetta, Dr em Administração de empresas e professor do curso de family bussiness da Universidade de Bocconi, na Itália, concedida à Revista Gerações: Sucessão e continuidade das famílias empresárias. Ano 1, nº 1, 2º semestre, 2010.

monitoramento dos negócios, garantindo que a atuação dos executivos esteja alinhada com os interesses dos acionistas.

No âmbito específico da empresa familiar são necessários protocolos e normas claras de modo a circunscrever e delimitar as diferenciadas instâncias de poder. A governança não é uma herança do destino. Ela é um produto e um empenho, resultado de ações dos diversos atores familiares e empresariais que a criam, configuram e estruturam. Sem isso todo esforço empreendido no planejamento da sucessão e da continuidade da empresa pode cair por terra (BOTTINI, 2010).

A governança corporativa em empresas de controle familiar estabelece as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.

A evolução e o amadurecimento da empresa familiar traçam uma trajetória onde os sistemas decisórios passam de um modelo individual, centrado na figura do dono, para uma relação societária, em que o coletivo predomina e onde se cria um elenco de fóruns que servem como instâncias adequadas para a representação dos interesses dos diversos atores envolvidos no processo de profissionalização da família. Os mais conhecidos desses fóruns são: o “Conselho de família”, o “Conselho Societário” e o “Conselho de Administrativo”.

O Conselho de Família é um fórum no qual as questões relativas a conflitos de interesses, valores, conduta e educação dos familiares são

discutidas e administradas. Este fórum não apenas gerencia o presente, mas também projeta o futuro da empresa familiar, formalizando papéis e responsabilidades e promovendo vínculos relacionais entre seus membros.

O Conselho Societário é um fórum que, representando o controle do capital da empresa exercido pelos sócios, administra os interesses dos controladores na gestão do capital nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas.

O Conselho de Administração, atuando dentro dos parâmetros da gestão corporativa, é voltado exclusivamente para os negócios da empresa, dedicando-se a definir diretrizes, aprovar planos estratégicos, propor políticas empresariais e avaliar o desempenho da organização e de seus executivos.

Em um Conselho de Administração podem existir três classes de conselheiros: i) os independentes: sem vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital; estes não podem ter sido empregados da empresa; não podem estar fornecendo serviço ou produto à empresa; não podem ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa e não recebem outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro e eventuais dividendos, no caso de serem também proprietários. ii) externos: conselheiros que não trabalham na empresa. iii) internos: conselheiros que são diretores ou empregados da empresa (GONÇALVES, 2009). Este Conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses, por este motivo, segundo o autor, deve-se evitar acúmulo de cargos entre conselheiros e diretores.

O Conselho Consultivo é o órgão que apóia qualquer um dos fóruns de decisão. Contribui em assuntos pontuais que necessitem de conhecimento específico ou isenção. Não tem caráter decisório e sim informativo e de suporte. Já o Conselho Fiscal é o órgão previsto em lei, que pode ser instalado, a pedido dos acionistas, com membros eleitos pela assembleia geral. Responsável por examinar a prestação de contas do exercício, emitindo pareceres sobre as demonstrações contábeis do exercício social, além de fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários (TEIXEIRA, 2010).

Além dos Conselhos outras práticas de Governança Corporativa são o estabelecimento de Acordo de Acionistas, Código de Ética e implantação de Auditorias.

O Acordo de Acionistas é o conjunto de critérios negociados e estabelecidos de comum acordo, entre parte ou totalidade dos sócios de uma sociedade anônima, que visa a estabilização de poder e do controle da sociedade. É um instrumento legal reconhecido pela Lei das S.A. e que deve ser cumprido e respeitado por todos os sócios acordantes. A Lei das S.A. regula o Acordo dos Acionistas dos seguintes assuntos: compra e venda de ações, preferência para adquiri-las e o exercício do direito de voto. Obrigatório para empresas com ações nos níveis mais altos de governança corporativa (TEIXEIRA, 2010).

O mesmo autor define Código de Ética como os compromissos e atitudes acordadas e documentadas com foco na preservação das relações.

Entende-se por auditoria a atividade de examinar e avaliar procedimentos, processos, sistemas e registros de documentos com o objetivo de aferir o cumprimento do estabelecido. Para uma melhor auditoria, ela deve ser independente, ficando assim como um importante

agente de governança corporativa para os proprietários de todos os tipos de empresas. É de sua competência expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais e, para esse fim, avaliar os controles e procedimentos internos da empresa (GONÇALVES, 2009).

Dentro das práticas de Governança Corporativa encontramos a criação de empresas Holding. Este termo inglês denomina uma sociedade gestora de participações sociais, criada com o objetivo de administrar e agrupar bens, imóveis e participações em empresas com o objetivo de facilitar a gestão e controle. Utilizada para introduzir uma fronteira entre negócios operacionais e aqueles que são detentores de patrimônio, porém não operativos, visando melhorar a estrutura de capital da empresa ou como parte de uma parceria com outras empresas (TEIXEIRA, 2010).

1.4 Correntes Migratórias no Amazonas

No Amazonas do século do final do século XIX ao começo do século XX a exportação se especializava na venda da borracha natural, apoiada nas relações estreitas entre casas filiais situadas na região e matrizes originárias situadas principalmente na Inglaterra, na Alemanha, na França e nos Estados Unidos. Importantes contingentes migratórios como os portugueses, os judeus-marroquinos e os árabes de origem sírio-libanesa se dedicavam principalmente aos avivamentos e importação de mercadorias para abastecer os seringais (BENCHIMOL, 1994). Quando na primeira metade do século XX ocorrem períodos de crise e recessão exportadores anglo-saxões e germânicos retraem suas atividades num movimento de retirada da região. É nessa ocasião que outros fluxos

migratórios aprofundam o peso econômico de suas atividades e iniciam um movimento de maior interiorização e avanço em direção ao comércio exterior (BENCHIMOL, 1999). Destacam-se nesse contexto principalmente os emigrantes de origem portuguesa, italiana, espanhola, além dos judeus e árabes.

1.4.1 Portugueses

As numerosas famílias empobrecidas de Portugal, que sobreviviam principalmente cuidando de vinhas, oliveiras e cortiça, incentivavam seus filhos a emigrarem para o além-mar. As notícias de parentes e amigos bem sucedidos no Brasil procurando pessoas de confiança para ajudar a administrar seus negócios reforçam o movimento migratório. O perfil típico do português que emigra para o Brasil é de um jovem pobre, filho de agricultores e sitiantes, de numerosa família patriarcal, com rígida educação doméstica e obediente à tradição, aos valores familiares e devoto de Nossa Senhora de Fátima (BENCHIMOL, 1999).

Era usual que as famílias que permaneciam em Portugal passassem anos sem notícias dos parentes que foram para “além-mar”, que lhes chegasse uma carta comunicando uma visita ou pedindo que lhes conseguissem uma esposa digna para constituir família, geralmente uma prima, parente distante, vizinha ou filha de amiga dos pais, “honesta e virgem”, apta para trabalhar e ter filhos. Nos casos de sucesso econômico dos que partiram, pais e sogros passavam a receber quantias mensais de dinheiro. Muitas vezes com elas se compunha um fundo para a compra e de quintas, vinhas e sítios, onde se construía uma casa de férias para os “novos brasileiros”, ou mesmo, uma morada para que seus futuros filhos viessem a ser educados em Portugal (BENCHIMOL, 1999).

As estatísticas do Censo revelaram que havia no Amazonas, no ano de 1920, 8376 portugueses (6103 homens e 2273 mulheres), e no Pará 15631 (12382 homens e 3249 mulheres). A integração dessa população nas sociedades locais foi facilitada pela miscigenação e o casamento com mulheres nativas. Deve ser destacado que o contingente populacional português era o mais numeroso dentre os estrangeiros, chegando então a representar 5,62% de toda a população amazônica (BENCHIMOL, 1999).

A sociedade de parentes e amigos em empreendimentos econômicos familiares foi um importante caminho para a ascensão social dos portugueses do Amazonas. Além de estabelecimentos varejistas, os lusitanos dominavam as casas aviadoras e o comércio da borracha e gêneros regionais, e assim muitos imigrantes eram chamados para aprender seu ofício como caixeiros, balconistas, viajantes e prepostos dos patrões como pessoas de confiança (BENCHIMOL, 1999).

Os portugueses tiveram papel significativo na estruturação da sociedade e da economia amazonense, tanto nas cidades como no interior do estado. Com a implantação de novos empreendimentos e novas atividades tanto agrícolas como extrativistas florestais, os portugueses começam a exercer maior influência no processo político regional, ocupando uma posição oligopolista na produção e comércio, que perdurou até o advento de novas correntes e grupos culturais mais dinâmicos e inovadores (BENCHIMOL, 1999). Deve ser ainda mencionado que os portugueses menos afortunados também tiveram papel importante na vida urbana no Amazonas: eram carregadores e catraieiros do porto, carroceiros, padeiros, vendedores ambulantes, pescadores, horticultores e verdureiros, pedreiros, ferreiros, carpinteiros,

serralheiros e mestres-de-obras, barbeiros, bordadeiras, costureiras, lavadeiras, cozinheiras e babás (BENCHIMOL, 1999).

No período áureo da borracha – entre o final do século XIX e a primeira década do XX - milhares de portugueses, atraídos pela riqueza, iniciaram a organização do comércio típico de “casas aviadoras”. Belém e Manaus tornam-se empórios comerciais que articulam a logística de suprimento “rio acima” à base do crédito pessoal dirigido aos seringalistas e seringueiros nordestinos, recebendo em contrapartida “rio abaixo” produtos do extrativismo florestal destinados à exportação. Esse época da história econômica do Amazonas foi denominada por Benchimol (1999) como a “Era dos Jotas”, pela prevalência dessa letra nas iniciais das firmas portuguesas de então, J.G. Araújo, J.S. Amorim, J.A. Leite, J. Soares, J. Rufino, dentre outras empresas (BENCHIMOL, 1999). Grande parte dos portugueses atendia pelos nomes José, Joaquim e João e seguindo a tradição de suas origens, adotavam nas empresas essa letra inicial, seguida do nome familiar. Foi assim que os JOTAS passaram a dominar no Amazonas a paisagem dos letreiros, das marcas e dos nomes dos negócios. O maior deles J.G. Araújo (Joaquim Gonçalves Araújo), estabelecido em 1877, foi a principal empresa de Manaus entre as décadas de 1910 e 1940. Foram assim os portugueses que impulsionaram a criação das primeiras grandes empresas do Amazonas, que vieram a se instalar em diversos municípios e a abrir filiais em Porto Velho, Boa Vista e Acre (ANTONACCIO, 1996).

No início do século XX as companhias inglesas dominavam no Amazonas o setor das concessionárias de serviços públicos, enquanto as empresas alemãs, francesas e britânicas dominavam a comércio exportador da borracha. As firmas dos portugueses prevaleciam apenas

no comércio interior de aviamentos. Com o declínio da borracha a partir de 1911 muitos europeus começaram a fechar seus estabelecimentos, enquanto os lusitanos passaram a assumir a liderança da economia regional com os seus aviadores, armadores, recebedores, exportadores de borracha e comerciantes que transformaram Manaus em um grande empório mercantil-urbano nas primeiras décadas do século passado (BENCHIMOL, 1994).

1.4.2 Judeus

Os principais fluxos migratórios de judeus começam a chegar na Amazônia a partir de 1810. A maioria deles é procedente de Tânger, Tetun, Fez, Rabat, Salé, Marrakesh e outras vilas e cidades marroquinas, para onde haviam emigrado após terem sido expulsos da Espanha em 1492 e de Portugal em 1496. Entre 1810 e 1910 cerca de mil famílias de imigrantes de diversos grupos culturais judeus da Europa e Oriente Médio vieram para a Amazônia (BENCHIMOL, 1999). O êxodo continuou por quase todo o século e formou na Amazônia uma comunidade que contava, no fim da década de 80, com mais de 50 mil descendentes.

Nas sinagogas de suas cidades norte-africanas, alguns rapazes antecipavam seu *bar mitzvá* - cerimônia de confirmação da maioridade, feita aos 13 anos – e dias depois embarcavam nos vapores da Mala Real Inglesa. Eram em torno de quatro mil garotos, alguns recém-casados, outros solteiros, que vinham apenas com a roupa do corpo. Muitos dos recém-casados deixaram as jovens esposas entregues aos cuidados de suas famílias, por falta de recursos para levá-las imediatamente. Dezenas dessas moças foram esquecidas. Algumas por perderem seus esposos na Amazônia, vítimas de enfermidades desconhecidas, outras trocadas pelas

caboclas. Os judeus mais ricos investiram no comércio em Belém e em outras cidades da região. Já os mais pobres adotaram, em sua maioria, a profissão de regatão (caixeiro-viajante). Suas embarcações levavam as mercadorias para serem trocadas nos seringais mais distantes por borracha, castanha, copaíba, peles e couros de animais silvestres.

Os mais velhos vinham com toda a família (esposa e filhos), o contrário de muitas outras correntes migratórias. Isso se deve ao caráter gregário e doméstico da vida judaica, milenarmente presa aos valores culturais religiosos, centralizados em torno a família e da comunidade, que procuram criar como forma de assegurar a sobrevivência de as tradição e seus valores culturais (BELTRÃO E BELTRÃO, 1990).

Ao chegarem não encontravam muita dificuldade quanto ao idioma, já que todos falavam espanhol e *hakitia* (uma mistura de espanhol, português, hebraico e árabe desenvolvida no Marrocos).

O êxodo dos judeus é explicado tanto por fatores de expulsão como de atração. Dentre os fatores de expulsão destacam-se: pobreza, fome, perseguição, discriminação e destruição de sinagogas. Como fatores de atração destacam-se a abertura dos portos brasileiros, a abertura do rio Amazonas à navegação exterior, a extinção da Inquisição, a liberdade de culto, as políticas governamentais de incentivo à emigração bem como diversos tratados de aliança e amizade firmados pelo Brasil (BENCHIMOL, 1999).

Esses imigrantes se localizavam, inicialmente, nas pequenas cidades e vilas do interior do Pará e Amazonas, trabalhando como empregados em escritórios e estabelecimentos comerciais de aviadores e, mais tarde, no período áureo da borracha, se iniciou a fase de promoção econômica como regatões, arrendários e proprietários de seringais. O colapso e a

estagnação econômica da Amazônia durante as décadas de 20, 30 e 40, determinaram seu êxodo para as duas capitais, Manaus e Belém. Com a reativação da economia amazônica, durante e após a II Grande Guerra, esses empresários foram estimulados e atraídos para o campo industrial, através da instalação de indústrias de beneficiamento de produtos e matéria-prima regional, sendo pioneiros na instalação de usinas de beneficiamento de borracha e castanha, destilaria de óleo de pau-rosa, curtimento de couro, serrarias, tecelagem de juta e refino de petróleo.

Mais tarde o Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus iria atrair um grande número de empresários paulistas-judeus que lá montaram inúmeros empreendimentos industriais nos pólos eletrônico, joalheiro e relojoeiro, aproveitando os incentivos fiscais.

A história da presença judaica na Amazônia tem um profundo significado no processo de povoamento e desenvolvimento da região. Os judeus do Amazonas foram pioneiros em diversas atividades, nos campos econômico e social (BENCHIMOL, 1999). A presença judaica pode ser estudada através das quatro gerações de judeus do Amazonas: a) a geração dos pioneiros que se internaram ao longo dos rios, estabelecendo-se em vilas, povoados e seringais; b) o período de prosperidade do *boom* da borracha; c) a época da crise do êxodo do interior, e, finalmente d) a época dos doutores e professores.

A contribuição cultural dessa corrente e de seus descendentes brasileiros, amazônidas, não se esgota, no entanto, na provisão de quadros empresariais no campo mercantil-industrial, ele se projeta, também, no campo de profissões liberais, magistério, serviço público e no campo político. Desse modo, vozes e sobrenomes judaicos passaram a completar o cenário humano e cultural da Amazônia.

1.4.3 Árabes

Diegues Júnior (1980) fala que a vinda dos primeiros libaneses ao Brasil verificou-se antes de 1880. Sírios, turcos e libaneses já viviam no Brasil desde a época colonial, uma vez que Portugal mantinha relações comerciais com a Síria. No entanto, foi na segunda metade do século XIX que a imigração árabe se deu de forma acentuada à região Amazônica devido ao período de conflitos políticos e econômicos na região do Oriente Médio. Assim, o período de maior fluxo migratório árabe, especialmente sírio-libanês, foi entre 1920 e 1930.

Os sírio-libaneses deixavam suas vilas, aldeias e cidades do Oriente Médio de Batroun, Baalbeck, Ghazir, Dimen, Ghosta, Jbeil e Beirute do Líbano, e de Ayo, Hamma e Damasco da Síria para tentarem a vida de trabalho na Amazônia: em Belém, Manaus, Porto Velho, Rio Branco, não apenas às margens do grande rio Amazonas, mas também, nos altos rios da seringa (BENCHIMOL, 1999). De acordo com Antonaccio (1996) os navios saíam do Líbano, navegavam por meses, através da Europa até chegarem ao destino.

Muitos destes imigrantes, que tinham o Amazonas como destino, nunca chegaram, ficando, muitas vezes, na Argentina e outros países sul-americanos. O motivo que os faziam parar a viagem era, principalmente, o fim do dinheiro que carregavam nas bagagens. Onde eles paravam, imediatamente começavam a trabalhar para poder assegurar o sustento (ANTONACCIO, 1996).

Essa imigração se deu na forma familiar, com cônjuge e filhos, dado o caráter comunitário das formas tradicionais de vida. Quando vinham solteiros, pediam a seus pais e parentes que ficaram na Síria e no Líbano,

que enviassem primas, parentes e moças conhecidas para que pudessem se casar, à semelhança do que faziam os judeus com os seus familiares marroquinos e outros grupos de imigrantes. E, assim, se mantinha a coesão da vida familiar que muito ajudou na formação de casas de negócios e empresas desses imigrantes (BENCHIMOL, 1999).

Diegues Júnior (1980) coloca que a vinda dos imigrantes fez-se tradicionalmente com moradores do campo, lavradores ou proprietários de terras. Esses, porém, não vinham para dedicar-se a esta atividade, preferindo atuar no que parecia mais propício à obtenção de lucros rápidos, com os quais eles pretendiam voltar as suas terras de origem. O autor acrescenta que parte dos imigrantes sírio-libaneses que vieram para o Brasil estavam dispostos a trabalhar com o que fosse preciso para enriquecer.

Os mascates libaneses, ainda que fossem, em sua maioria, de pouca escolaridade, eram depositários de um acervo cultural considerável. Trouxeram consigo a história, a poesia, a religião, a música, o canto, a tapeçaria, a arqueologia e a arte culinária. Somados a isso, a vontade de trabalhar, a capacidade criativa, a inteligência, a persistência e a ambição foram algumas das principais características dessa corrente migratória. Muitos dos árabes trouxeram para o Amazonas grandes somas em dinheiro, capital e valores em bens para revenda, além de chegarem aos portos amazônicos já possuindo vasta experiência em comércio (ANTONACCIO, 1996).

A adaptação e o início de vida se davam com a inserção dos jovens ao mercado de trabalho com o primeiro emprego na casa de um compatriota. Anos depois, o processo de ascensão social e econômica se fazia por meio do comércio ribeirinho, dos *regatões* que percorriam os

rios do interior, levando produtos necessários aos seus moradores e recebendo borracha e gêneros regionais como pagamento. Esses imigrantes não buscavam fábricas ou propriedades agrícolas para trabalharem. Dedicaram-se especificamente ao comércio e às pequenas indústrias (BENCHIMOL, 1999).

Os regatões tiveram importante papel tanto na época áurea como na crise da borracha, desafiando o poder dos aviadores portugueses tradicionais e o monopólio dos seringalistas nordestinos e coronéis de barranco, que fechavam os rios para melhor exercer o monopólio sobre os aviadores e seringueiros. Os regatões tipicamente vendiam seus produtos a preços mais baixos e pagavam a borracha e demais gêneros a preços maiores. Além disso, exerciam outra função significativa com seus pequenos barcos e motores, indo mais longe, rio acima, atingindo sítios, fazendas, flutuantes e colocações que de outro modo jamais poderiam ser alcançados pelos vapores de linhas das tradicionais armadoras. Diante disso, eram vistos como desleais concorrentes sendo vítimas de preconceito e discriminação, assim como seus primos judeus, por alguns membros das elites e da burguesia dominante (BENCHIMOL, 1999).

Segundo o autor os árabes demoraram ainda mais tempo que os judeus para serem aceitos pelas lideranças dos órgãos de classe. Os árabes tinham dificuldade no domínio da língua dos dominadores, enquanto era usual em meio aos judeus falar fluentemente espanhol, francês ou alemão.

Os árabes do Amazonas introduzem diversas formas de sociedades tanto comerciais como civis, além de clubes associativos. A primazia do comércio de armarinhos, rendas, tapeçarias, tecidos de lã de algodão e linhas de costura. Uma figura típica era o teco-teco (ou teque-teque),

comerciante ambulante que carregava as mercadorias nas costas e anunciava sua passagem batendo duas varas, uma contra a outra (ANTONACCIO, 1996).

Em Manaus, os libaneses formavam uma espécie de quadrilátero de mercadorias orientais integrando os limites vizinhos das ruas Barão de São Domingos, Rua Pedro Botelho, parte da Avenida Joaquim Nabuco, Rua dos Andradas, Rua Miranda Leão, Rua dos Bares, Mundurucus, Rua Leovegildo Coelho, Floriano Peixoto, no centro da cidade. Era uma corrente de proteção mútua contra as naturais retaliações dos comerciantes manauaras (ANTONACCIO, 1996).

Fonte: Google Maps (2011)

Figura 7: Quadrilátero comercial libanês no Centro de Manaus

O êxodo das populações rurais para a cidade, durante a crise dos anos 20 e 30, abriu novas oportunidades aos sírio-libaneses e seus

descendentes. O declínio de muitas empresas líderes lhes abre a oportunidade de se estabelecer no mercado de Manaus.

Com o passar dos anos a corrente migratória sírio-libanesa se projeta com forte influência não apenas em meio aos grandes empresários amazonenses no campo comercial, industrial e de serviços, como também na área das profissões liberais, e em meio aos intelectuais e militantes políticos.

São de origem sírio-libanesa grandes conglomerados empresariais como o grupo Phelipe Daou, um dos maiores no campo do telejornalismo e comunicações, com estações de televisão e repetidoras em todos os Estados da Amazônia e na maioria dos municípios do interior e também o grupo Nasser no segmento de engenharia e construção civil (BENCHIMOL, 1999).

A importância que os sírio-libaneses assumiram na cidade de Manaus e liderança regional, em competição com as firmas de origem portuguesa, judaica, nordestina e cabocla, pode ser melhor estudada e avaliada quando se enumera o grupo de famílias-nucleares que aqui se estabeleceram (BENCHIMOL, 1999).

Abaixo um quadro comparativo das três correntes migratórias estudadas neste trabalho:

| | Portugueses | Judeus | Árabes |
|------------------------------------|-----------------------|---|---|
| Data de chegada na Amazônia | Início do século XVII | Predominantemente no início do século XIX | Sírios, turcos e libaneses já viviam no Brasil desde a época colonial, porém o período de maior fluxo migratório foi entre 1920 e 1930. |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| Quem eram? | Jovens pobres, filhos de agricultores e sitiantes, de numerosa família patriarcal, com rígida educação doméstica e obediente à tradição. | Jovens solteiros ou recém-casados. | Famílias, com cônjuge e filhos |
| Quantos eram? | Em 1920 eram 8376 | Entre 1810 e 1910 eram cerca de mil famílias. | Não existem dados precisos |
| Motivo do êxodo | Vinham tentar melhores condições de vida. | a) Pobreza, fome, perseguição e discriminação; b) Abertura do rio Amazonas à navegação exterior, extinção da Inquisição, liberdade de culto, políticas governamentais de incentivo à emigração e diversos tratados de aliança e amizade firmados pelo Brasil. | Vinham com o intuito de enriquecerem. |
| Comunicação com nativos | Sem problemas, pois falavam Português. | Não havia muita dificuldade, pois muitos falavam espanhol e <i>hakitia</i> (mistura de espanhol, português, hebraico e árabe desenvolvida no Marrocos). | Bastante dificuldade em comunicar-se. |
| Educação | Em sua maioria, de pouca escolaridade | Valorização da intelectualidade | Em sua maioria, de pouca escolaridade |
| Recursos financeiros | Chegavam, em sua maioria, sem dinheiro. | Chegavam, em sua maioria, sem dinheiro. | Alguns traziam grandes somas em dinheiro, capital e valores em bens para revenda. |
| Onde trabalhavam? | Trabalhavam no comércio. Estabelecimentos varejistas, casas aviadoras e o comércio da borracha e gêneros regionais. | Trabalhava no comércio; os mais pobres eram regatões. | Os que tinham alguma reserva em dinheiro investiam no comércio. O primeiro emprego era na casa de um compatriota. |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| Constituição de família | Pediam que enviassem primas, vizinhas ou conhecidas da família. Moça honesta e virgem. | Quando vinham solteiros pediam que enviassem primas, vizinhas ou conhecidas da família, todas judias. | Quando vinham solteiros pediam que enviassem primas, vizinhas ou conhecidas da família. |
| Principal contribuição | Implantação de novos empreendimentos e novas atividades tanto agrícolas como extrativistas florestais e influência no processo político regional. | Além da contribuição no campo mercantil-industrial, se projeta, no campo de profissões liberais, magistério, serviço público e no campo político. | Introdução de diversas formas de sociedades tanto comerciais como civis, além de clubes associativos. Primazia do comércio de armarinhos, rendas, tapeçarias, tecidos de lã de algodão e linhas de costura. |

Fonte: Quadro montado pela autora.

Figura 8: Painel comparativo das três correntes migratórias

CAPÍTULO 2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada, quanto aos fins, como descritiva e aplicada. Quanto aos meios trata-se de pesquisa bibliográfica e de campo, com estudo multicaso.

Para Vergara (2006) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Neste trabalho serão descritas características de empresas familiares, bem como traços culturais das correntes migratórias que as originaram.

A autora pontua que pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, que neste estudo é compreender quais os processos adotados no processo sucessório de empresas familiares locais a fim de garantir sua continuidade.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere dos delineamentos experimentais no sentido de que esses deliberadamente separam o fenômeno em estudo de seu contexto.

Quanto aos meios de pesquisa, se caracteriza como bibliográfica, que segundo a autora é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Seguida por uma pesquisa de campo nos locais que passaram por processos de sucessão e tiveram êxito, ou seja, as empresas continuaram a crescer com a saída dos fundadores.

Foram pesquisadas três empresas oriundas de três correntes migratórias distintas, portuguesa, sírio-libanesa e judaica. Todas localizadas na cidade de Manaus e atuantes no mercado há mais de sessenta anos, portanto tendo atravessado, ao menos, um processo de sucessão.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada entrevista semi-estruturada, e seu roteiro é composto por três categorias, sendo:

1. Caracterização da família;
2. Caracterização da empresa
3. Questões relativas ao processo sucessório.

As entrevistas foram realizadas com membros da família dos fundadores que atualmente ocupam cargos de gestão nas empresas ou compõe algum Conselho. As respostas foram anotadas, pois as entrevistas não foram gravadas, visando deixar os participantes mais confortáveis para comentarem eventuais problemas ou percepções negativas sobre o trabalho e a própria empresa.

2.1 Natureza

Caracteriza-se como pesquisa qualitativa, descritiva, pois o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. A fonte direta dos conteúdos é o ambiente natural e o pesquisador é o instrumento fundamental. Neste tipo de pesquisa a preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida. Andrade (1995) sugere que quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, a análise qualitativa é a mais indicada.

2.2 População e tamanho da amostra

A população investigada restringiu-se a três correntes migratórias: a de portugueses, sírio-libaneses e judeus. A pesquisa atingiu três grupos empresariais regionais pertencentes a cada uma dessas correntes migratórias. Em cada empresa foi entrevistado um membro da diretoria, que também é da família dos fundadores.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO

3.1 Pesquisa

3.1.1 Grupo Simões

Fonte: Site da empresa (2010)

Figura 9: Logotipo do Grupo Simões

Histórico da empresa:

Em 1943, aos 19 anos de idade, Antonio de Andrade Simões iniciou em Manaus um pequeno empreendimento, a Sorveteria Moderna. Nesta mesma época tornou-se sócio da padaria onde iniciou sua vida profissional aos 12 anos.

Fonte: Arquivo do Conselho de Família

Figura 10: Sócios – fundadores do Grupo Simões

Em 1962 desfez-se da sociedade e inaugurou uma moderna fábrica de massas e bolachas: a Papaguara. Nesse mesmo período Antonio conheceu o segundo sócio, Petrônio Augusto Pinheiro, e os negócios passaram a ganhar fôlego.

Fonte: Arquivo familiar

Figura 11: Distribuidora dos produtos Papaguara em Porto Velho.

Em 1970, os dois criaram a ‘Refrigerantes da Amazônia’, primeira franquia da Coca-Cola no Norte do Brasil.

Fonte: Arquivo familiar

Figura 12: Lançamento da pedra fundamental do local da sede da Coca-Cola no Amazonas.

Em 1973 inauguraram a fábrica de gás carbônico, Gás da Amazônia, garantindo assim uma das matérias primas essenciais na fabricação de refrigerantes. Então os dois sócios conheceram o que passaria a ser o terceiro sócio, fechando o trio de sócios que formaria o que é hoje conhecido como Grupo Simões, o Osmar Pacífico. Em 1976 os três sócios adquirem a COMPAR - Companhia Paraense de Refrigerantes, fabricante de Coca-Cola em Belém, Pará.

No decorrer da década de 80, são fundadas ainda as fábricas franqueadas de Coca-Cola em Rondônia, no Acre, no Amapá, e mais duas no Pará, nas cidades de Santarém e Marabá, e o Grupo Simões recebe reconhecimento da Coca-Cola do Brasil, como sendo "fabricante da década", pelo empreendedorismo e coragem e em acreditar na região, e investir no negócio. Hoje as empresas de bebidas fundiram-se e passaram a chamar-se Brasil Norte Bebidas.

Atualmente, o grupo está profissionalizado e com propriedade das famílias dos três sócios fundadores. O grupo é formado pelas divisões de Veículos, Bebidas e de Gases, contando com quatro concessionárias de veículos das marcas Chevrolet, Ford, Fiat e Honda. A divisão de bebidas conta com fábricas de envasamento de refrigerantes da Coca-Cola e Tuchaua, marca própria de Guaraná, além de uma fonte de água mineral da marca Belágua, e três fábricas de Gás Carbônico.

Fonte: Arquivo familiar
Figura 13: Netos do Sr. Antônio Simões (2002)

Identificação da empresa

Nome Fantasia: Grupo Simões

Ramo de atuação: Bebidas, veículos, gases e novos negócios

Data de início: 1943

Número de funcionários: 5000 (cinco mil)

Número de familiares trabalhando na empresa: 7 (sete)

Identificação do entrevistado

Nome: Vanessa Simões Silva Cavalcanti

Função: Presidente do Conselho de Família

Escolaridade: Superior em Arquitetura, concluindo pós graduação.

Tempo na empresa: 6 (seis) anos

É membro da família: () Não (x) Sim Parentesco: Neta de um dos fundadores (Antônio Simões).

1. Caracterização das Famílias

Família Simões

Família de cinco filhos, dos quais quatro têm participação acionária nas empresas do grupo e um (o mais novo) não.

| Variáveis | Filha 1 | Filha 2 | Filho 3 | Filho 4 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Idade | 61 | 60 | 56 | 55 |
| Escolaridade | Superior | Superior | Superior | Médio |

| | | | | |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------------------|-------------|
| Formação | Administração | Administração | Administração | -- |
| Tipo de vínculo | Conselheiro | Acionista | Presidente do Conselho Adm | Conselheiro |
| Geração | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Número de filhos | 3 | 4 | 2 | 2 |
| Trabalha na empresa | Conselho | Não | Conselho | Conselho |
| Experiência externa | Sim | Sim | Sim | Não |

Família Pinheiro

Família também composta por cinco filhos dos quais um optou por vender suas ações e hoje não matem vínculo com as empresas do grupo.

| Variáveis | Filha 1 | Filho 2 | Filho 3 | Filho 4 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| Idade | 49 | 48 | 43 | 45 |
| Escolaridade | Pós Grad. | Superior | Pós Grad | Pós Grad |
| Formação | Serviço Social | Direito | Jornalismo | Engenharia Agrônoma |

| | | | | |
|----------------------------|-----------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Tipo de vínculo | Acionista | Conselheiro | Conselheiro | Colaborador e Conselheiro |
| Geração | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Número de filhos | 0 | 2 | 2 | 1 |
| Trabalha na empresa | Não | Conselho Administrativo | Conselho de Família | Assistente da Presidência e Conselho |
| Experiência externa | Não | Sim | Sim | Não |

2. Caracterização da empresa

2.1 Gestão

- () Controle Familiar / Gestão Familiar
- (x) Controle Familiar / Gestão não familiar
- () Controle Familiar / Gestão Mista com

2.2 Formação

- () Unifamiliar – um fundador e seus descendentes
- (x) Multifamiliar – vários sócios na primeira geração e suas famílias herdeiras

2.3 Administração

- (x) Holdings
- (x) Conselho de Administração
- () Conselho Consultivo
- (x) Conselho de Família

- () Conselho Fiscal
- (x) Comitê de Auditoria
- (x) Conselho de Sócios
- (x) Comitê de Apoio a Acionistas e Herdeiros
- (x) Comitê de RH

2.4 Documentos

- (x) Acordo Societário
- (x) Práticas de Governança Corporativa
- (x) Código de Conduta

3. Questões sucessórias

O grupo atravessou até o momento apenas um processo de sucessão. A terceira geração de herdeiros já trabalha na empresa, mas ainda ocupa cargos operacionais e não de gestão. A sucessão foi planejada com ajuda de uma empresa de consultoria especializada em empresas familiares. No final do ano de 1986 foram criados 3 Holdings usufrutuários de filhos acionistas. A diretoria passou para as mãos de dois filhos e os fundadores passaram a fazer parte do Conselho de Administração. Em 1990 o filho de um dos fundadores foi escolhido como presidente. Dois anos depois seu pai faleceu, em 94 o segundo sócio e em 98, o terceiro.

Atualmente, o grupo tem 5000 colaboradores dos quais sete são membros da família de um dos fundadores. São quatro membros do Conselho de Administração; um assistente da presidência; um gerente de desenvolvimento comercial e um *trainee* em RH.

As entrevistadas do grupo disseram ser difícil definir se há ou não um estímulo para a entrada de familiares na empresa, contudo disseram que existe um forte estímulo para o desenvolvimento da carreira, seja dentro ou fora das empresas do grupo. Se houver interesse espontâneo por parte do familiar em adentrar a empresa, existem critérios claros que devem ser respeitados.

A entrada pode dar-se a partir dos 12 (doze) anos de idade com estágio de 30 (trinta) dias durante as férias, ou no programa de jovem aprendiz. Seja qual for o cargo é obrigatório passar pelo programa de preparação e desenvolvimento de acionistas e herdeiros. O objetivo maior é formar bons acionistas, com iniciativa, boa conduta e fortes valores morais.

Existe um plano de sucessão que foi desenvolvido pelos herdeiros durante dois anos. O Conselho de Família é responsável por comunicar e esclarecer as regras e possíveis dúvidas. Existem diversas formas de comunicação coordenadas por este Conselho, dentre elas um informativo interno bimestral chamado 'Cá Entre Nós' para divulgar assuntos pertinentes a família empresária. Além disso, existem cinco encontros anuais nos quais as regras são resgatadas.

Fonte: Site da empresa

Figura 14: Logotipo do Conselho de Família

Quanto à remuneração dos sócios, herdeiros e familiares, também existem normas estabelecidas. O Conselho de Administração segue normas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Além disso,

existe um plano de cargos e salários bem desenhado. A distribuição de dividendos está estabelecida no acordo acionário.

A hora de passar o comando do grupo para um novo presidente é a cada 20 anos. Novos possíveis sucessores estão sendo formados diariamente.

3.1.2 ‘Grupo’ Benchimol

Nesta pesquisa chamamos de Grupo Benchimol duas empresas que tiveram mesmo fundador e atualmente pertencem a seus herdeiros. Legalmente são duas empresas distintas

Histórico das empresas

Bemol

Fonte: Site da empresa

Figura 15: Logotipo da Bemol

A empresa Bemol foi fundada em 13 de agosto de 1942, pelos irmãos Samuel, Israel e Saul Benchimol como uma empresa de representações comerciais. Nos primeiros anos de sua história atuou comercializando medicamentos e posteriormente cereais, cimento e eletrodomésticos, ramo em que atua até os dias de hoje.

Fonte: Site da empresa

Figura 16: Samuel Benchimol

A empresa emprega atualmente cerca de 1.700 colaboradores e possui dezesseis lojas de departamentos, sendo treze em Manaus-AM, uma em Itacoatiara-AM, duas em Porto Velho-RO. E uma Loja Virtual, a Bemol Online, que disponibiliza além dos produtos oferecidos nas lojas, diversos outros importantes serviços, como a Consulta de Contratos e Bônus Bemol, a impressão de Boleto Bancário para pagamento de prestações e Revelação de Fotos.

Destaca-se como líder de mercado em quase todos os segmentos em que atua: linha branca, eletrônicos, móveis, telefonia e auto-atendimento (que inclui as seções de CDs, DVDs, livros, eletroportáteis, malas, presentes, entre outros). E há vários anos seguidos é apontada em pesquisas de mercado e pesquisas de marca como a Loja de Departamentos mais lembrada pela população de Manaus.

Fogás

Fonte: Site da empresa

Figura 17: Logotipo da Fogás

Histórico

A Fogás foi fundada em 1956, pelos irmãos Samuel, Israel e Saul Benchimol. A empresa começou com venda de Gás LP de porta em porta. Eram três caminhões que trabalhavam com uma sistemática que consistia

na divisão da entrega por bairros. Essa estratégia rendeu à Fogás, na época, 70% das vendas de gás na cidade de Manaus. Mais tarde, em 1964, a Fogás compra a Gasônia e amplia sua participação no mercado. Atualmente a empresa tem filiais em quatro outros estados: em Porto Velho (RO), Rio Branco (AC) Boa Vista (RR) e Santarém (PA).

Identificação da empresa

Nome Fantasia: Bemol e Fogás

Ramo de atuação: Distribuição de gás de cozinha e comércio

Data de início: 1942

Número de funcionários: 2350 (Bemol 1600 / Fogás 750)

Número de familiares trabalhando na empresa: 11

Identificação do entrevistado

Nome: Denis Benchimol Minev

Função: Diretor Financeiro Bemol e Fogás

Escolaridade: Pós Graduação

Tempo na empresa: 7 anos

É membro da família: () Não (x) Sim Parentesco: Neto do fundador

1. Caracterização da Família

Os fundadores da empresa são três irmãos de uma família de oito filhos.

Abaixo a caracterização da família de cada um dos irmãos empresários.

Israel Benchimol

Teve quatro filhos dos quais apenas um tem, atualmente, participação acionário no negócio.

| | |
|----------------------------|---------------------|
| Variáveis | Filho 1 |
| Idade | 60 |
| Escolaridade | Superior |
| Formação | Administração |
| Tipo de vínculo | Acionista e Diretor |
| Geração | 2 |
| Número de filhos | 2 |
| Trabalha na empresa | Sim |
| Tempo de atuação | 40 anos |
| Experiência externa | Não |

Samuel Benchimol

Teve dois filhos. Ambos têm participação acionária nos negócios, sendo o marido da filha o atual Diretor de uma das empresas do grupo.

| Variáveis | Filho 1 | Filho 2 |
|----------------------------|------------|-------------------------------------|
| Idade | 57 | 53 |
| Escolaridade | Superior | Pós Grad |
| Formação | Engenharia | Administração |
| Tipo de vínculo | Acionista | Acionista e Diretor Comercial Bemol |
| Geração | 2 | 2 |
| Número de filhos | 2 | 2 |
| Trabalha na empresa | Não | Sim |
| Tempo de atuação | -- | 29 anos |
| Experiência externa | Sim | Não |

Saul Benchimol

Teve quatro filhos, sendo apenas um é acionista e trabalha no grupo.

| Variáveis | Filho 2 |
|---------------------|----------|
| Idade | 42 |
| Escolaridade | Pós Grad |

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| Formação | Economia |
| Tipo de vínculo | Acionista e Diretor Sup. Fogás |
| Geração | 2 |
| Número de filhos | 2 |
| Trabalha na empresa | Sim |
| Tempo de atuação | 16 anos |
| Experiência externa | Não |

2. Caracterização da empresa

2.1 Gestão

- () Controle Familiar / Gestão Familiar
- () Controle Familiar / Gestão não familiar
- () Controle Familiar / Gestão Mista com

2.2 Formação

- () Unifamiliar – um fundador e seus descendentes
- () Multifamiliar – vários sócios na primeira geração e suas famílias herdeiras

2.3 Administração

- () Holdings
- (x) Conselho de Administração e de Família (mesmo Conselho)
- () Conselho Consultivo
- () Conselho Fiscal
- () Comitê de Auditoria Externo (empresa contratada)

2.4 Documentos

- (x) Acordo Societário
- () Práticas de Governança Corporativa
- () Código de Conduta

3. Questões sucessórias

As empresas do grupo passaram, até o momento, por apenas um processo sucessório. O fundador que tinha maior controle acionário, Samuel Benchimol era escritor conhecido na cidade de Manaus (com cerca de 110 trabalhos publicados, nomeado à Academia Amazonense de Letras) professor universitário (Emérito da Universidade do Amazonas, onde lecionou por mais de 50 anos), pesquisador (catedrático da cadeira de Introdução à Amazônia na Universidade do Amazonas), líder comunitário (presidente do Comitê Israelita do Amazonas), além de empresário e nos anos 90 decidiu sair do grupo para se dedicar a esses outros afazeres.

Em 1992 nomeou um filho como presidente do grupo, um sobrinho como diretor da Fogás e um genro como diretor da Bemol. Em 1999 este fundador saiu oficialmente das empresas, vindo a falecer em 2002, seu

irmão, co-fundador se afastou em 2003. O terceiro irmão, atualmente com 76 anos, é membro do Conselho.

O critério para ingresso de familiares como funcionários das empresas é ter algum destaque, seja acadêmico ou profissional. Não há critérios para quem deseja fazer estágio, todos que têm interesse podem fazê-lo. Existem casos que são avaliados individualmente.

Atualmente são nove descendentes dos fundadores trabalhando nas empresas nos seguintes cargos: Diretor Presidente Grupo; Diretor Financeiro Grupo; Coordenadora Jurídica; Assistente de Contabilidade Bemol; Diretor Comercial Bemol; *Trainee* Bemol; Coordenadora de Loterias Bemol; Gerente de Novos Projetos Fogás e Diretor Fogás. Além de um familiar, genro de um dos fundadores, que ocupa cargo de Diretor da Bemol, totalizado dez familiares.

Não existe plano formal de sucessão apenas uma regra clara: a aposentadoria compulsória é aos 65 anos, portanto ao se aproximar desta idade o dirigente deve preparar alguém para sucedê-lo, podendo ser ou não da família. Atualmente o diretor de uma das empresas tem 64 anos e, portanto, se aposenta em poucos meses, mas já tem seu sucessor nomeado há dois anos. O Grupo estuda a possibilidade de criar um Conselho de Família para coordenar as questões sucessórias. Quanto à política de remuneração é estabelecida no acordo acionário.

3.1.3 Grupo Tadros

Fonte: Site da empresa (2010)
Figura 18: Logotipo da Equatorial Turismo

Histórico da empresa

Fonte: Acervo familiar
Figura 19: David Tadros

A formação do Grupo Tadros teve início ainda no século XIX, quando o Sr David Tadros chegou ao Amazonas, vindo de Damasco em 1880 e fundou a TADROS & CIA, radicando-se no Estado com sua esposa Bárbara Cassar. Foi um dos pioneiros da navegação na região, destacando-se no comércio de produtos regionais e na exportação da borracha, quando a comercialização atingiu seu apogeu, no período de 1880 e 1910.

Mesmo expandindo sua empresa na Amazônia, atualmente administrada pela quinta geração da família Tadros, o imigrante David teve dificuldades na ampliação de seus negócios, em virtude do forte bloqueio dos colonizadores portugueses que comercializavam somente entre si, mantendo uma estrutura delimitada de mercado.

Com a morte do Sr. David, ocorrida em 1908, seu filho José Tadros, nascido em Damasco (Síria) assumiu o comando da empresa, transformando em firma individual José Tadros. Em 1914 fundou a

empresa Tadros & CIA, em Belém. Dois anos depois fundou a Tadros Navegação, destinada a transporte de produtos regionais.

Fonte: Acervo familiar
Figura 20: José Tadros

Em 1934, o empresário mudou a razão social para José Tadros e Cia com a inclusão dos filhos Maria e David. As empresas do grupo passaram a exportar seus produtos para Nova Iorque, Liverpool, Havre, Hamburgo, Antuérpia, Lisboa, dentre outros destinos internacionais.

Fonte: Acervo familiar
Figura 21: David e Maria Tadros

Em 1945 o Sr. José Tadros e seu filho David Tadros constituíram a empresa José Tadros & CIA, vindo a substituir a anterior. Sentindo a necessidade de explorar outros setores do comércio fundou a empresa Oliveira Tadros & Cia ingressando no comércio de móveis e utensílios, equipamentos para escritório, eletrodomésticos, materiais de construção e outros gêneros que já comercializavam anteriormente.

Em 1957, aos 73 anos, morre o Sr. José Tadros, tendo assumido o comando seus filhos David Tadros e Maria Tadros, que já trabalhavam no grupo havia anos.

Em 1959 ingressam no ramo da hotelaria com a fundação do Lord Hotel Ltda, e em seguida no ramo do turismo iniciam as atividades da CONTUR- Companhia de Hotéis e Turismo da Amazônia Ltda.

David Tadros faleceu em 1974 e seus filhos José Roberto, Paulo Rogério, Luís Ricardo e Mário Reynaldo assumiram o comando. O grupo

passava, então, para a quarta geração de sucessores familiares que permanece no comando até os dias atuais.

Identificação da empresa

Nome Fantasia: José Tadros e Cia Ltda

Ramo de atuação:

- Inicialmente: Importação e Exportação / Navegação / Aviamentos /

Seringais

- Atualmente: Hotelaria / Turismo / Administradora de Imóveis /

Construção

Data de início: 1824

Número de funcionários: 250

Número de familiares trabalhando na empresa: 5 (cinco)

Identificação do entrevistado

Nome: José Roberto Tadros

Função: Diretor

Escolaridade: Superior

Tempo na empresa: 47 anos

É membro da família: () Não (x) Sim Parentesco: Bisneto do fundador

1. Caracterização da Família

| Variáveis | Bisneto1 | Bisneto 2 | Bisneto 3 | Bisneto 4 | Tataraneto 1 |
|----------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|---------------|
| Idade | 65 | 63 | 62 | 58 | 40 |
| Escolaridade | Superior | Superior Incompleto | Superior | Superior Incompleto | Superior |
| Formação | Direito | | Economia | | Administração |
| Tipo de vínculo | Acionista | Acionista | Acionista | Acionista | Acionista |
| Geração | 4 ^a | 4 ^a | 4 ^a | 4a | 5a |
| Número de filhos | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 |
| Trabalha na empresa | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Experiência externa | Não | Não | Não | Não | Não |

2. Caracterização da empresa

2.1 Gestão

- () Controle Familiar / Gestão Familiar
- () Controle Familiar / Gestão não familiar
- () Controle Familiar / Gestão Mista com

2.2 Formação

- () Unifamiliar – um fundador e seus descendentes

() Multifamiliar – vários sócios na primeira geração e suas famílias herdeiras

2.3 Administração

- () Holdings
- () Conselho de Administração
- () Conselho Consultivo
- (X) Conselho de Família
- () Conselho Fiscal
- () Comitê de Auditoria

2.4 Documentos

- (X) Acordo Societário
- () Práticas de Governança Corporativa
- () Código de Conduta

3. Questões sucessórias

Este grupo empresarial está na quarta geração de sucessores. O processo sucessório deu por meio de herança e manifesto desejo de preservar a tradição. O comando da geração seguinte se deu após o falecimento do diretor anterior. Atualmente são cinco familiares trabalhando no grupo. Todos em funções de comando.

Para trabalhar no grupo o familiar deve demonstrar forte interesse em permanecer na empresa, e isso pode ocorrer a partir dos 20 anos, desde que haja indicadores de habilidade empresarial e compromisso em continuar trabalhando na empresa. Essas características são avaliadas

individualmente pelos acionistas. Não existe um plano de sucessão formal, e não há planos atuais de desenvolvê-lo, também não existe uma política clara de remuneração. Se esses planos forem desenvolvidos um dia deverão ser coordenados pelos acionistas.

Neste grupo não está estabelecido o momento que deverá ocorrer a sucessão, contudo os critérios para se tornar um sucessor são competência técnica, aptidão para os negócios e, principalmente, o interesse em permanecer na empresa e continuá-la.

Abaixo um quadro comparativo das empresas pesquisadas.

| | Grupo Simões | Grupo Benchimol | Grupo Tadros |
|---|---------------------|------------------------|---------------------|
| Início dos negócios | 1943 | 1942 | 1874 |
| Fundadores | 3 amigos | 3 irmãos | Uma pessoa |
| Geração no comando atual | Segunda | Segunda | Quarta |
| Número de colaboradores | 5000 | 2350 | 250 |
| Quantos membros da família na empresa? | 7 | 11 | 5 |

| Conselho de ADM | Formal | Existente mas não formalizado | Inexistente |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Quantos membros da família no Conselho de ADM | 4 | 5 | 0 |
| Quantos membros externos no Conselho de ADM | 3 | 0 | 0 |
| Gestão | Controle Familiar/ Gestão Profissional | Controle Familiar/ Gestão Familiar | Controle Familiar/ Gestão Familiar |
| Momento da primeira sucessão | Antes do falecimento do fundador | Antes do falecimento do fundador | Depois do falecimento do fundador |
| Acordo societário | Estabelecido | Estabelecido | Estabelecido |
| Política de remuneração | Regras claras estabelecidas | Regras claras estabelecidas | Regras inexistentes |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Investimento na formação de acionistas | Existe um programa interno de formação. Obrigatório para todo familiar que queira entrar nas empresas do Grupo | Existe orçamento para tal. Não planejado. Inserção em treinamentos externos pontuais. | Orçamento não planejado. |
| Regras para entrada de familiares | Regras escritas no acordo Societário | Apenas uma regra (não escrita e sujeita a avaliação individual): Ter destaque acadêmico. | Duas regras (não escritas e sujeitas a avaliação individual): apresentar habilidade empreendedora e ter interesse na continuidade do grupo |
| Plano de sucessão | Formal. Escrito e aprovado por herdeiros. | Informal, não escrito. | Inexistente |

Fonte: Quadro montado pela autora.

Figura 22: Painel comparativo das três empresas pesquisadas

Nesta pesquisa pode-se perceber semelhanças e diferenças entre as correntes migratórias que compõem o cenário sócio-econômico do estado do Amazonas. Características estas que influenciam e compõem diferentes culturas organizacionais. Cada empresa estudada advém de um das correntes migratórias citadas e trazem consigo características particulares do seu lugar de origem.

O primeiro grupo de imigrantes no Amazonas foram os Portugueses que chegaram como colonizadores. Este grupo vinha - assim como os judeus - em conglomerações familiares, devido à valorização e influência da tradição. Os judeus chegaram em seguida e, mais tarde, os árabes.

Apesar da chegada da corrente árabe se intensificar entre as décadas de 20 e 30, o grupo empresarial mais antigo estudado é o Tadros, de

origem sírio-libanesa, que iniciou suas atividades comerciais em 1874, sendo a empresa mais antiga registrada na Junta Comercial do Amazonas.

O Sr. David Tadros chegou da Síria antes dos demais compatriotas e como estava munido de alguma reserva de dinheiro (como alguns dos árabes) e conhecimento em comércio, logo iniciou seu negócio sozinho. Atualmente o grupo está sob o comando da quarta geração.

Os Grupos Simões e Benchimol iniciaram na mesma época – década de 40 - e com mesmo número de sócios (três). Portugueses e Judeus geralmente chegavam ao Amazonas sem dinheiro o que inviabilizava a abertura de uma firma individual. O primeiro grupo era composto de sócios-amigos, já o segundo de sócios-irmãos. Ambos os grupos estão sob o comando da segunda geração e nestes dois casos a sucessão da primeira para segunda geração foi planejada antes do falecimento do fundador.

Estes dois grupos adotam Conselhos de Administração para direcionar a gestão dos negócios, o Grupo Simões de maneira mais estruturada e formal, e o Grupo Benchimol de maneira menos estruturada e formalizada, contudo ambos acreditam que se trata de um mecanismo de gestão efetivo. Já o Grupo Tadros não adota o sistema de Conselhos, nem estabelece cargos de maneira clara, o que reflete em uma política de remuneração não clara.

Quanto às características culturais de cada empresa pôde-se perceber que os judeus eram o grupo migratório mais intelectual e essa característica é observada na empresa pesquisada, que mantém a cultura de preparar seus familiares para a ocupação de cargos na empresa, sendo o desempenho acadêmico um fator determinante para a entrada, ou não, na empresa.

Os critérios de entrada também diferem em cada empresa. O Grupo Simões adotou regras e as escreveu, minimizando a avaliação pessoal dos acionistas, o Grupo Benchimol deixou claro que valoriza o destaque acadêmico e acredita que a partir disso o familiar pode vir a se tornar um bom gestor, já o Grupo Tadros acredita mais que na vontade de permanecer nas empresas e avalia este fator no momento da entrada do familiar.

Tradicionalmente judeus e árabes são grupos culturais que têm forte influência e valorização cultural, isso pode ser observado nas duas empresas originárias dessas correntes que continuam a manter o comando dentro da família. Os Grupos Tadros e Benchimol além de manterem o controle acionário nas mãos das famílias dos fundadores, mantêm a gestão da empresa sob a responsabilidade destes. Já o Grupo Simões, de origem portuguesa, optou por deixar o comando com profissionais externos às famílias e atualmente é o maior dos três grupos em termos de número de colaboradores.

As hipóteses iniciais desta pesquisa foram:

i. as empresas familiares exitosas nos seus processos sucessórios são aquelas que planejam tal processo ainda sob a direção do fundador. A pesquisa mostrou que isso ocorreu em duas das três empresas pesquisadas.

ii. caso a sucessão leve à indicação de um novo diretor membro da família, este é preparado para tal função desde o início da vida adulta e a empresa se estrutura para a condução do processo com base na criação de Conselhos de Administração e Família como instâncias auxiliares do processo de tomada de decisão na empresa. Nos três casos estudados os

indicados a sucessores foram membros da família e este foi o cenário observado.

iii. caso prevaleça no processo sucessório a indicação de um membro externo para a função de Direção, a empresa igualmente deve se estruturar para a condução do processo com base na criação de Conselhos de Administração e Família como instâncias auxiliares do processo decisório. Este provavelmente será o cenário na próxima sucessão nos grupos Simões e Benchimol, já que membros externos estão sendo treinados para substituírem os atuais Diretores.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal compreender como ocorre o processo sucessório em empresas familiares de sucesso na cidade de Manaus, avaliando as políticas de sucessão adotadas em três empresas que atravessaram com êxito pelo menos um processo de sucessão. Para tanto foi realizada uma análise das correntes migratórias que originaram cada uma das empresas, avaliando as características particulares de cada grupo cultural.

Por meio dos resultados obtidos constatou-se que as empresas familiares que planejam tal processo ainda sob a direção do fundador tiveram menos conflitos aparentes. A pesquisa mostrou que isso ocorreu em duas das três empresas pesquisadas. Na terceira empresa a sucessão foi compulsória, após a morte do gestor em todas as três sucessões já ocorridas. Contudo, em todos os casos os sucessores já trabalhavam na empresa e estavam sendo treinados, de maneira direta ou indireta, desde o início da vida adulta para exercerem cargos de gestão. O que pode explicar a continuidade destas.

Nas duas primeiras empresas houve a contratação de uma consultoria externa especializada em sucessão para orientar e coordenar o processo de passagem de comando. Na terceira optou-se por gerir esse processo sem intervenção externa.

As empresas que planejaram o processo de sucessão com estabelecimento de regras claras e passaram o comando para a geração seguinte ainda na presença do fundador são atualmente as maiores em número de funcionários, apesar de serem mais jovens (ambas com média de 70 anos de fundação). Estas duas empresas têm 5000 e 2350

colaboradores, enquanto a terceira, e mais antiga (com 130 anos de existência) apenas 250. Contudo, o número de colaboradores não tem, necessariamente, relação com o tamanho e sucesso da empresa tendo em vista que a natureza dos negócios é diferente, portanto a demanda de mão-de-obra também difere.

Outro fator observado na pesquisa foi que quanto mais estruturada a empresa for em termos organizacionais, com estabelecimento de normas escritas; definição de cargos, funções e salários; Conselhos de apoio na tomada de decisão, menos sofrível é o processo de sucessão e menos conflitos familiares emergem, pois as regras são claras e conhecidas, ao passo que regras sujeitas à avaliação subjetiva dos membros da família costumam causar insatisfação.

Ainda, constatou-se que traços culturais influenciam a cultura organizacional, como é o caso da intelectualidade dos judeus, aspecto muito marcante na empresa pesquisada. Das três, é a única empresa que todos os gestores têm, no mínimo, formação superior completa e os descendentes ainda hoje são enviados para outros países a fim de terem a melhor formação técnica possível e, assim, estarem preparados para assumirem o comando da empresa. Outro aspecto cultural é a preservação da tradição muito forte na comunidade árabe e de judeus, o que pode explicar a opção de manter a gestão destes grupos dentro da família.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua de alguma maneira, para o processo de sucessão de outras empresas familiares no estado do Amazonas e quiçá outras regiões. Além de contribuir, de alguma maneira, para a aproximação e estreitamento de laços entre a comunidade acadêmica e empresarial, a fim de haver um crescimento mútuo destas entidades.

Este trabalho concentrou-se no estudo de grupos empresariais oriundos de três correntes migratórias específicas razão pela qual os resultados obtidos por meio não devem servir de parâmetro para outros fluxos migratórios com características particulares.

Considerando a necessidade de ampliação de estudos sobre o processo de sucessão em empresas familiares, recomenda-se a realização de outros trabalhos acerca do tema. A comunidade acadêmica poderia se dedicar a pesquisar:

- A viabilidade de um levantamento das empresas familiares no Amazonas, particularmente em Manaus;
- Processos sucessórios adotados por empresas não exitosas, a fim de observar o que difere das exitosas e assim descontinuar a prática;
- Demais correntes migratórias, como as asiáticas, e sua influência na constituição do cenário sócio-econômico do Amazonas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

ANTONACCIO, G. **A Colônia Árabe No Amazonas**. Manaus, 1996.

BARRY, B. “The development of organization structure in the family firm.” **Journal of General Management**. New York: v. 3 n. 1, p. 42-60, 1975.

BEGROW, R. N. **Escolaridade e estrutura da empresa familiar italiana de Maravilha**. São Miguel do Oeste: McLee, 2000.

BELTRÃO, O. & BELTRÃO, F. **Realidade do Amazonas. Enciclopédia da Amazônia Brasileira**. vol. I. Atlas, Manaus. 1990.

BENCHIMOL, S. **Manaós-do-Amazonas**. Valer, Manaus, 1994.

_____ **Amazônia, Formação Social e Cultural**. Valer, Manaus, 1999.

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

BERNHOEFT, R e GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar. Gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOTTINI, C. Jovens bem preparados, sucessão bem-sucedida, Revista Gerações: **Sucessão e continuidade das famílias empresárias**. Ano 1, nº 1, 2º semestre, 2010.

DAVEL, E. “Pesquisas sobre organizações familiares: Instigações e contribuições.” **Xxvii Enanpad September**, 20-24, 2003 Atibaia, SP. Disponível em: <http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/edavel/IMG/pdf/Davel_Colbari_2003.pdf> Acesso em: 02 Dez, 2009.

DESSEN, M.; SILVA N, ABREU, N. Questões de família e desenvolvimento e a prática de pesquisa. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 16, n. 3, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0137722000000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2010.

DIEGUES JÚNIOR, M; **Etnias e Culturas no Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1980.

DONNELLEY, R. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUTRA, R. C. A.. Famille et individualisation. Mana , Rio de Janeiro, v. 10, n.1, 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132004000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em:21 Sep 2009.

GALLO, M.A. “La sucesión en la empresa familiar.” **Colección Estudios e Informes Servicio De Estudios** - Num. 12 N 1998. Disponível em: <http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/ee/esp/ee12_esp.pdf> Acesso em 8 Dez, 2009.

GERSICK, K.E; DAVIS, J.A; HAMPTON, M.M; LANDSBERG,I: **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Negócio, São Paulo, 1997.

GOMES, I. C.; PAIVA, M. L. S. C. Marriage and family in the 21th century: possibility of holding?. **Psicol. estud.**, v. 8, n. spe Maringá , 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 de Outubro de 2009.

GORGATI, V. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo31.asp>> Acesso em: Janeiro de 2010.

GRZYBOVSKI D. e TEDESCO, J.C **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

GUEIROS, M. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na Região Metropolitana de Recife: uma visão dos dirigentes**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 1998

GONÇALVES, G. R. B **Governança Corporativa: Estudo de caso da Gerdau**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da empresa. Lisboa: ISCTE, 2009. Disponível em: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1989/1/Brasil_Gerdau_Glauber.pdf> Acesso em Janeiro de 2011.

GUPTA, V; LEVENBURG, N; MOORE, L; MOTWANI, J; SCHWARZ, T. “Anglo vs. Asian family business: a cultural comparison and analysis.” **Journal of Asia Business Studies**. March 22, 2009.

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. “**Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**”. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LANDSBERG I. Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. **Harvard Business School Press**: Boston, 1999.

LANZANA, A; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. MARTINS, Ives Gandra da Silva et al. Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, p.31-50, 1999.

LODI, J.B. A empresa familiar 4ª ed. São Paulo, Pioneira, 1993.

LOMNITZ, L. Redes Sociais, Cultura e Poder. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACÊDO, K. B. “Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira.” **Rae-Eletrônica**, Volume 1, Número 1, Jan-Jun/2002. Disponível em: <<http://Www.Rae.Com.Br/Eletronica/Index.Cfm?Fuseaction=Artigo&Id=1009&Secao=Organiza&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>> Acesso em: 06 Set, 2008.

MOLLO-BOUVIER, S. De l'école aux vacances, prolègomènes à une analyse sociologique des enfants. **Revue Française de Pédagogie**, Paris, n.106, p. 79-90, 1994.

MOTWANI, J; LEVENBURG,N; SCHWARZ T; BLANKSON, C. “Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis.” **International Small Business Journal** 2006; 24; 471.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o processo sucessório** – São Paulo, Atlas, 1999.

PROSPERARE. **Grandes empresas familiares brasileiras: Uma análise da publicação VALOR 1000**, 2006. Disponível em: <http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf> Acessado em 12 de janeiro de 2011.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções** – São Paulo: Editora CLA, 1998

SOUZA, A. **A família e seu espaço: uma proposta de terapia familiar**. 2 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1997.

TATOGLU, E; KULA, V; GLAISTER, K. Succession Planning in Family-owned Businesses: Evidence from Turkey **International Small Business Journal** 2008; 26; 155 Disponível em: <<http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/2/155>> Acessado em 2 de Junho de 2010.

TEIXEIRA, W. L. **Família Empresária de A a Z – Descomplicando as expressões nas empresas familiares**. São Paulo: LCTE Editora, 2010.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar**. CEFE International. São Paulo: 1997.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIDIGAL, A C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WESTHEAD, P. Company Performance and Objectives Reported by First and Multi-Generation Family Companies: A Research Note. **Journal of Small Business and Enterprise Development** 10(1): 93-105. 2003

YIN, R K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

ANEXO II

ANEXO III

APÊNDICE I

Identificação da empresa

Nome Fantasia:

Ramo de atuação:

Data de início:

Número de funcionários:

Número de familiares trabalhando na empresa:

Identificação do entrevistado

Nome:

Função:

Escolaridade:

Tempo na empresa:

É membro da família: () Não () Sim Parentesco: _____

1. Caracterização da Família

| Variáveis | Filho 1 | Filho 2 | Filho 3 | Filho 4 | Filho 5 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Idade | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| Escolaridade | | | | | |
| Formação | | | | | |
| Tipo de vínculo | | | | | |
| Geração | | | | | |
| Número de filhos | | | | | |
| Trabalha na empresa | | | | | |
| Tempo de atuação | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| Experiência externa | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|

2. Caracterização da empresa

2.1 Gestão

- Controle Familiar / Gestão Familiar
- Controle Familiar / Gestão não familiar
- Controle Familiar / Gestão Mista com

2.2 Formação

- Unifamiliar – um fundador e seus descendentes
- Multifamiliar – vários sócios na primeira geração e suas famílias herdeiras

2.3 Administração

- Holdings
- Conselho de Administração
- Conselho Consultivo
- Conselho de Família
- Conselho Fiscal
- Comitê de Auditoria

2.4 Documentos

- Acordo Societário
- Práticas de Governança Corporativa
- Código de Conduta

3. Questões sucessórias

3.1 A empresa estimula a entrada de familiares? De que maneira? A partir de que idade?

3.2 Como ocorre a entrada de um familiar na empresa? Existem critérios claros de ingresso? Os critérios são respeitados?

3.3 Quantos familiares estão trabalhando na empresa atualmente? Em quais funções?

3.4 Como ocorreu a sucessão da primeira para a segunda (e da segunda para a terceira, se for o caso) geração?

3.5 A empresa possui um plano formal de sucessão? Caso afirmativo, ele é difundido? De que maneira? Se negativo, a empresa pensa em desenvolvê-lo e como?

3.6 Quem estabeleceu o plano de sucessão e quem o coordena?

3.7 Caso a empresa venha desenvolver o plano de sucessão, quem o estabeleceria e quem o coordenaria? Há clima para que isto ocorra agora?

3.8 Caso haja um impedimento do principal, existe um plano contingencial para a sua sucessão?

3.9 Há uma política clara e objetiva de remuneração sobre o capital dos sócios/acionistas?

3.10 Está definida a hora da passagem do sucedido para o sucessor? Qual o critério?