

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

KATERINE TANSKI VALCARENGHI

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO NO BANCO SUL:  
UM ESTUDO DE CASO

SÃO LEOPOLDO

2013

Katerine Tanski Valcarenghi

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO NO BANCO SUL:

Um estudo de caso

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. MS Fernando Kronbauer

São Leopoldo

2013

*Dedico este trabalho especialmente ao meu noivo/marido e, acima de tudo, companheiro Sergio, que não me deixou desistir e me incentivou através do seu apoio e do seu amor. Me auxiliou com as correções, conferências e caronas necessárias, além de compreender minha ausência nas noites de aula e nas muitas horas dedicadas para elaboração do trabalho.*

***EU TE AMO SEMPRE!***

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus mais sinceros agradecimentos ao Banco Sul, que me permitiu utilizar a empresa como base para o estudo de caso, disponibilizando uma série de materiais indispensáveis, além de compreender minhas ausências para realizar as entrevistas que se fizeram necessárias, e minhas saídas antecipadas nos dias de orientação.

Aos três diretores do Banco Sul, que disponibilizaram seu tempo e sua imagem para as entrevistas individuais, respondendo a todas as perguntas de coração aberto, sem hesitar, além de se colocarem à disposição para o esclarecimento das dúvidas que surgiram no decorrer do estudo.

Ao professor Fernando, que me brindou com dicas e conselhos acadêmicos de muito valor, colaborando na execução do trabalho e fazendo observações muito pertinentes, que contribuíram para a melhora significativa deste projeto.

Aos meus queridos colegas e amigos do MBA de Comportamento Organizacional: foi incrível dividir este um ano e meio da minha vida com vocês! Espero realmente que as amizades feitas e os compromissos firmados sejam levados para fora da sala de aula, e nós possamos comer muitas pizzas juntos.

## RESUMO

O tema deste estudo foi construído com base na interação entre dois fatores elementares do contexto organizacional atual: as empresas familiares e a sucessão. O estudo aborda a temática sucessão em uma empresa familiar fundada em 1981, que está sob o prisma da primeira geração e se prepara para iniciar o primeiro processo de sucessão. O principal objetivo deste estudo é analisar a atual situação da empresa estudada em termos sucessórios, a fim de identificar se a organização está preparada para o processo de sucessão. Os objetivos específicos visam mapear o histórico da fundação da empresa e as movimentações sucessórias anteriores, além de identificar a estrutura da empresa quanto à sucessão, e prever o futuro da organização no que tange o seu processo sucessório. Sendo assim, cabe o seguinte questionamento: em que momento a empresa se encontra em termos de sucessão? Para encontrar subsídios capazes de dar embasamento à pesquisa, se utilizou um referencial teórico conciso, que trouxe como pano de fundo o histórico das empresas familiares, seus conceitos, características, vantagens e fraquezas, abordando ainda o modelo dos três círculos e, por último, entrando de maneira ampla, na temática da sucessão e da profissionalização. O trabalho se fundamentou metodologicamente através do estudo de caso, da pesquisa descritiva e da pesquisa qualitativa. Já como técnica de coleta de dados se optou pela pesquisa documental, utilizando material disponibilizado pela própria instituição, e por entrevistas individuais semiestruturadas feitas com os diretores da empresa. Como técnica de análise dos dados a opção foi pela exibição dos dados. Através desta pesquisa foi possível fazer o levantamento completo da origem da família Sul, que teve início ainda no século XX, descobrir como ocorreu a fundação do Grupo Sul em 1911, a fundação do Banco Sul em 1981 e observar como se deu a entrada da família no ramo financeiro. Como elementos mais profundos de análise, foi possível constatar que o Banco Sul efetivamente nunca passou por um processo de sucessão, ou seja, ainda está sob o comando da primeira geração, os fundadores, além de ser possível observar os movimentos que a empresa tem feito pensando em uma futura sucessão, mesmo sem prever quando este fenômeno irá ocorrer. Em termos de futuro do Banco Sul, avistou-se que a intenção dos diretores membros da família efetivamente passa pela sucessão familiar, entretanto o caminho até o alcance deste

objetivo ainda é longo e cheio de percalços, exigindo um nível de preparação elevada, que permita que este processo de transição ocorra com o menor impacto possível. Conclui-se que a empresa ainda não está preparada para o processo de sucessão familiar e que restam dúvidas aos diretores se o melhor caminho, não seria a sucessão profissionalizada.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Sucessão. Processo. Geração.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Etapas das empresas familiares.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – Conceitos de empresas familiares.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – Empresa e família: empresa familiar x família empresária.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 – Características das empresas familiares.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 5 – Empresas familiares sob a ótica do poder.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 6 – Elementos que caracterizam as empresas familiares.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 7 – Vantagens e fraquezas das empresas familiares.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 8 – Armadilhas que podem ameaçar as empresas familiares.....</b>	<b>29-30</b>
<b>Figura 9 – Armadilhas enfrentadas pelas empresas familiares.....</b>	<b>31-32</b>
<b>Figura 10 – O modelo dos três círculos.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 11 – Definição dos setores na teoria dos três círculos.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 12 – Pontos importantes no processo de sucessão.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 13 – Vantagens e desvantagens da sucessão familiar.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 14 – Vantagens e desvantagens da profissionalização.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 15 – Organograma da diretoria.....</b>	<b>63</b>

## SUMÁRIO

<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 O HISTÓRICO DAS EMPRESAS FAMILIARES .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Conceitos de Empresa Familiar .....	19
2.1.2 Características, Vantagens e Fraquezas das Empresas Familiares .....	26
2.1.2 O Modelo de Três Círculos .....	32
<b>2.2 SUCESSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 PROFISSIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>47</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	49
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	49
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	51
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	52
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO .....</b>	<b>54</b>
4.1.1 O Grupo Sul .....	55
4.1.2 O Banco Sul.....	56
4.1.3 Composição da Diretoria e Quadro de Acionistas .....	62
<b>4.2 HISTÓRICO DE SUCESSÕES DO BANCO SUL .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 MOMENTO ATUAL DA EMPRESA QUANTO À SUCESSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 O FUTURO DO BANCO SUL .....</b>	<b>74</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRETORES...87</b>	



## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas a nível global afetarão cada vez mais e com maior velocidade o nosso futuro. Na medida em que o tempo vai passando e os aspectos sociais e organizacionais evoluindo, fica cada vez mais evidente que a linguagem universal que permeará o futuro de nossos filhos, será a linguagem dos negócios (FRITZ, 1993). Alguns dos paradigmas que estão surgindo no mundo dos negócios têm a ver com a realidade de milhares de empresas pelo mundo: a gestão das empresas familiares. Sabe-se da sua importância para o desenvolvimento econômico e social, porém sabe-se também que só as mais preparadas sobrevivem ao mercado, à concorrência e às evoluções constantes do mundo corporativo (ÁLVARES et al., 2003). Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 16) abordam uma questão chave ao afirmar que “não há dúvida de que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo. [...] a maioria das empresas privadas é familiar e o peso delas na economia é esmagador”.

A empresa familiar se insere, assim como qualquer outra empresa, no contexto do cenário econômico atual, onde permeia a globalização, caracterizada por organizações que operam mundialmente. Por este enfoque, pode-se afirmar que as empresas familiares estão competindo no mercado como qualquer outra, afinal, do lado de fora da empresa não importa quem é o dono, e sim a competência e competitividade que a empresa tem para oferecer (GARCIA, 2001). Cohn (1991) aponta que as empresas familiares permeiam a economia mundial, e quando alguma delas abandona ou interrompe suas atividades, o cenário econômico acaba sofrendo, em maior ou em menor grau.

Para Garcia (2001) as empresas familiares possuem inúmeras potencialidades, e por muito tempo elas ainda serão a primeira forma das pessoas empreenderem, gerando assim oportunidades e contribuindo para o desenvolvimento do país. Apesar dos muitos rótulos dados as empresas familiares, elas são “um importante e fundamental motor da nossa economia e é com esse referencial que trabalhamos [...] porque parece ser a melhor forma de contribuir para que continuem se desenvolvendo e gerando riqueza para o país” (GARCIA, 2001, p. 9). Segundo Bernhoeft (1989, p. 23) “a empresa familiar, seja ela grande, média, ou pequena, desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico, social

e até político de vários países”. Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 25) complementam dizendo que “as empresas familiares são o alicerce do desenvolvimento econômico e muitas delas alcançam posições de liderança nos setores em que atuam”, afinal seus objetivos são basicamente como os de qualquer outra empresa: gerar riqueza, através da produção de bens de consumo ou na prestação de serviços.

De acordo com Borges (2009), as empresas familiares tem sido objeto crescente de interesse, pois se trata de um tipo de organização que pode ser considerada como predominante no Brasil. Gersick et al. (1997) apontam que as empresas familiares são a forma dominante de empresas em todo o mundo, elas ocupam um parte imensa de nossa paisagem econômica e social. Porém entrar no assunto empresas familiares é um desafio constante, pois existem complexas relações afetivas e financeiras nos núcleos familiares que tornam o tema amplo, complexo e rico em detalhes (BORNHOLDT, 2005).

Passos et al. (2006, p. 25) definem família como um “grupo social unido por vínculos biológicos, legais e/ou de afinidade, que está em constante transformação. Possui critérios próprios de inclusão, qualificação, reconhecimento e avaliação. Inclui descendentes diretos, cônjuges e conviventes”. Já Álvares et al. (2003, p. 24) dizem que “a família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos”. Nas empresas a natureza dos vínculos entre as pessoas é outra, assim como sua finalidade é completamente diferente. A organização tem por objetivo principal prestar um serviço para o cliente final, a fim de gerar, a partir de suas operações, receitas financeiras capazes de pagar o quadro de funcionários, saldar as despesas, garantir seu crescimento e ainda render um bom lucro aos acionistas.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 90% das empresas brasileiras são consideradas familiares e tem contribuição importante no desenvolvimento do país, representando mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (GARCIA, 2001). Oliveira (1999, p. 22) complementa informando que “as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de 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”. O autor traz ainda que no Brasil, a idade média das empresas não familiares é de doze anos, enquanto que nas empresas familiares esse número cai

para nove anos, sem contar que a sucessão da primeira para a segunda geração acontece em 30% dos casos, enquanto que da segunda para a terceira este número cai para 5%. Passos et al. (2006) apontam que estes números a nível mundial sofrem uma pequena melhora, contabilizando 33% na primeira sucessão e 14% na segunda sucessão, ou seja, da segunda para a terceira geração.

Segundo Garcia (2001) a grande maioria das empresas familiares brasileiras está sob o comando da primeira ou da segunda geração, algumas poucas estão na terceira geração e raras são as que conseguem atingir a quarta e a quinta geração no comando da empresa. De acordo com Cohn (1991) para cada duas empresas familiares que continuam na segunda geração, quatro não o fazem. Destas duas que são bem-sucedidas, só uma delas sobrevive até a terceira geração. Drucker (1995) afirma ainda que empresas familiares a partir da quarta geração são raras de existir, muito porque a quarta geração de uma família bem sucedida, de modo geral, está suficientemente bem de vida para que os herdeiros busquem seus próprios interesses e carreiras, ao invés de seguirem os passos das gerações anteriores no comando da empresa.

Passos et al. (2006) dizem que as empresas familiares são complexas de lidar, pois todos os temas que envolvem estas organizações peculiares costumam ser mais delicados, visto que acabam por envolver emoções, sentimentos, relacionamentos permeados por sucessos, conquistas, momentos felizes e situações de conflitos e divergências. Os autores ainda complementam dizendo que as relações familiares por si só já são complexas, e quando envolvem patrimônio e poder, o grau de complexidade tende a aumentar ainda mais. Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 69) concluem dizendo que “a empresa familiar compõe um sistema social de grande complexidade. Essa complexidade deriva da confluência de duas organizações sociais, que por si só já são complexas: a empresa e a família”.

Segundo Leone et al. (2010, p. 17) “a empresa familiar apresenta peculiaridades, muitas vezes não encontradas nas empresas não familiares. Por essa razão, na maioria das situações, são estigmatizadas e analisadas sob a ótica da suposta incompetência e como mau exemplo de modelo de gestão empresarial”. Os autores ainda abordam que a empresa familiar recebeu este rótulo de incompetência presumida por muitas vezes se caracterizar como uma organização informal, confusa e incompleta, adotando como valor básico a confiança pessoal em

detrimento da competência profissional, por vezes impossibilitando a profissionalização.

Passos et al. (2006, p. 23) dizem que “é praticamente impossível falar de empresa familiar sem falar de sucessão [...] a sucessão é, portanto, condição fundamental para a perpetuação da empresa”. Porém, este processo não é tarefa fácil, muitas empresas familiares se complicam na transição do poder e acabam por agravar um processo que já é delicado, transformando-o em algo mais complexo e difícil ainda, levando muitas vezes ao término da empresa e até à venda. Lodi (1986) complementa informando que o pior conflito que prejudica as empresas familiares na fase de sucessão é resultado de problemas estruturais da própria família, que possuem raízes na fundação da empresa.

O presente estudo foi feito com base no Banco Sul, empresa familiar com trinta e um anos de atuação no mercado financeiro, que está na primeira geração e que possui dois netos do fundador do Grupo Sul, no corpo diretivo da empresa. O objetivo principal deste estudo é avaliar a situação da empresa em termos sucessórios com o intuito de identificar se a organização está preparada para o processo de sucessão.

Por questões de sigilo e para manter a confidencialidade das informações e a veracidade das mesmas, o nome da empresa estudada e conseqüentemente o sobrenome da família foi alterado para “Sul”, assim como o nome das pessoas citadas foram alterados, a fim de respeitar a privacidade dos envolvidos. Para as demais empresas do Grupo Sul que foram citadas no estudo, também se adotou nomes fictícios, por determinação da própria empresa.

Historicamente, as empresas são classificadas como pequenas, médias ou grandes, apenas mais recentemente que se criou uma nova categoria, chamada de microempresas. Para a identificação destas categorias, basicamente se observa o seu faturamento, o patrimônio, o número de funcionários e o lucro líquido obtido anualmente, entre outros fatores, que variam de acordo com o segmento da empresa (GONÇALVES, 2000). Com base nos critérios mencionados pelo autor, o Banco Sul é enquadrado como uma empresa de pequeno porte.

O Banco Sul atua há trinta e um anos no mercado financeiro, iniciando suas atividades em Dezembro de 1981 na cidade de Porto Alegre/RS como a financiadora de uma loja de departamentos. Após seis anos de atuação e trabalhando com alguns produtos diferentes sem muito resultado, se lançou no mercado de

financiamento de veículos, seu principal produto até os dias de hoje. Em 1991 transformou-se em banco múltiplo e pode trabalhar com outras frentes de produtos e serviços. No decorrer dos anos, o Banco Sul ampliou seus postos de atendimento e passou a atender em outras cidades do estado do Rio Grande do Sul, sempre buscando polos importantes para o seu desenvolvimento contínuo.

A partir de 2009 o Banco Sul vendeu mais de 40% de suas ações para um grupo privado de telecomunicações, a TV Brasil, e emplacou atuação em território nacional, abrindo filiais em alguns outros estados do país. Depois desta transação, o quadro diretivo ganhou um novo retrato, e atualmente é composto por quatro diretores: dois acionistas, membros da família Sul; um diretor, representando a TV Brasil; e outro diretor, que não possui ações da empresa e foi eleito pelo conselho de acionistas.

O principal cliente do Banco Sul são os lojistas credenciados, responsáveis pela intermediação junto ao cliente final para viabilizar os financiamentos de veículos. O cliente final pode ser tanto pessoa física quanto pessoa jurídica, interessado em financiar veículos leves ou motocicletas, que podem ser usados ou seminovos. Atualmente, o Banco Sul possui alguns concorrentes diretos que atuam com o mesmo nicho de negócios, o Crédito Direto ao Consumidor (CDC), porém, devido ao seu crescimento dos últimos anos, vem se destacado como um dos mais sólidos e confiáveis do mercado. Segundo dados levantados pelo Banco Sul no ano de 2012, o quadro médio anual de colaboradores foi de 216 pessoas, o patrimônio líquido foi de R\$78,37 milhões e o lucro líquido apurado foi de R\$11,5 milhões, o maior da história da empresa, reforçando seu constante crescimento.

O Banco Sul possui membros da terceira geração da família Sul na sua diretoria, porém apesar de estar na terceira geração, nunca passou por um processo de sucessão formal. A terceira geração ingressou naturalmente na empresa a fim de administrar um novo projeto e, com o passar dos anos, com as aquisições e as cisões ocorridas, uma nova gestão acabou sendo estabelecida. Ainda não se começou nenhum movimento oficial de sucessão na empresa, porém cabe avaliar o tema pensando no futuro da organização.

**Diante do acima exposto e com base na força e relevância destas informações, pergunta-se: em que momento o Banco Sul se encontra em termos de sucessão?**

## **1.1 OBJETIVOS**

Neste capítulo são apresentados os objetivos do estudo, sendo dividido em objetivo geral e objetivos específicos. Segundo Roesch (2009) o objetivo geral define o propósito do estudo, enquanto que os objetivos específicos dizem o modo como se pretende atingir o objetivo geral.

Marconi e Lakatos (2008, p. 159) complementam dizendo que “o objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto”. Para os autores o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema” [...], enquanto que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto [...], permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 221).

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a atual situação da empresa em termos sucessórios no intuito de identificar se o Banco Sul está preparado para o processo de sucessão.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Mapear o histórico do Banco Sul até hoje, a fim de entender como ocorreu a fundação da empresa e as sucessões passadas;
- Identificar a estrutura da empresa estudada quanto à sucessão;
- Prever o futuro da organização no que tange à sucessão.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

De acordo com Marconi e Lakatos (2008) a justificativa é o item que deve responder à questão “por quê”. É um elemento que expõe completamente as razões e motivos que tornam importante a realização do estudo. Segundo Roesch (2009, p. 98), “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto”. É possível

justificar o presente estudo através da sua importância para o Banco Sul, pela oportunidade que a empresa ofereceu em aprofundar a questão e pela viabilidade do estudo e das aplicações que se fizeram necessárias.

O objetivo deste estudo é analisar a atual situação da empresa em termos sucessórios, com o intuito de identificar se o Banco Sul está preparado para o processo de sucessão, pensando na preservação do histórico positivo que a organização vem mantendo ao longo dos anos, caracterizado também pelos aspectos da cultura familiar transmitida pela empresa aos seus funcionários.

Quando este estudo for concluído, almeja-se que tenha sido feito todo o levantamento da fundação da empresa, e das sucessões nos 31 anos de história do Banco Sul; que se tenha identificado a estrutura da empresa quanto à sucessão, e que se tenha encontrado subsídios para prever o futuro da organização em termos de processo sucessório.

Este tema é de suma importância e deve ser analisado a fundo, pois atualmente os dois diretores membros da família Sul possuem certa idade e, possivelmente, dentro de alguns anos deverão deixar o comando da organização, e quando este momento chegar será necessário que se tenha definido o rumo que a empresa deve tomar. Neste caso, com a análise da atual situação da empresa no que tange o processo sucessório, já será possível estabelecer as medidas iniciais a serem tomadas para a próxima etapa de vida do Banco Sul, tornando mais fácil esta etapa tão complicada para as empresas familiares.

Este estudo se faz viável, pois a diretoria do Banco Sul entende que, em algum momento, o assunto sucessão teria que ser abordado e tratando-se de uma funcionária que conhece e vivência a cultura e a forma de trabalho da empresa, se torna menos doloroso e mais fácil de lidar com o assunto, que na maioria das vezes, tende a ser delicado para os envolvidos. Os dados necessários foram disponibilizados à medida que foram surgindo demandas para tornar o estudo ainda mais rico de informações e subsídios, possibilitando assim seu aprofundamento.

Além dos pontos já abordados, este tema é extremamente relevante para a pesquisadora por dois motivos: como já mencionado anteriormente, trata-se de uma funcionária do Banco Sul, que anseia por colaborar com sua organização profissional, a fim de que se estabeleça o caminho mais favorável para perdurar com a cultura e o clima, aspectos tão favoráveis na empresa atualmente. O segundo motivo da importância do estudo refere-se ao meio acadêmico, visto que este estudo

de caso se faz fundamental para a obtenção do título de Especialista de Comportamento Organizacional, justamente por se tratar de um requisito parcial para a titulação.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica tem como princípio dar fundamento ao desenvolvimento do estudo. Segundo Gil (1999) ela é desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos reconhecidos academicamente. Para o autor, a principal vantagem da revisão literária está no fato de que permite ao pesquisador uma ampla cobertura dos fenômenos e dados que serão necessários para complementar a pesquisa.

Na fundamentação teórica foi apresentado um breve histórico sobre o surgimento das empresas familiares, e foram trabalhados os conceitos de empresas familiares de acordo com o ponto de vista de diferentes autores. Também há uma breve explanação sobre a teoria dos três círculos, as características das empresas familiares, suas vantagens e fraquezas, além dos processos de sucessão e profissionalização, suas extensões e desdobramentos, visando atender o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### **2.1 O HISTÓRICO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

A empresa familiar, como forma de negócio e existência, é provavelmente uma das mais antigas dentro da evolução da humanidade (MOREIRA JR; NETO, 2007). Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil no início do século XIV, logo após o país ser descoberto por Portugal, através das capitâneas hereditárias. Justamente por levar o nome de “capitâneas hereditárias”, significava que podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras brasileiras, funcionava da mesma forma que a monarquia, na qual o filho mais velho acabava por herdar tudo e os mais novos não recebiam nada. Alguns anos mais tarde, houve o incremento destas empresas familiares, através dos movimentos migratórios de italianos, japoneses, alemães, etc. (OLIVEIRA, 1999). Drucker (1995) lembra que o mais antigo negócio familiar do mundo civilizado é a máfia italiana.

Segundo Fritz (1993) antigamente todas as empresas eram consideradas familiares, ainda que involuntariamente, pois a maioria das pessoas vivia em fazendas e acabava por plantar seus próprios alimentos e ainda construir suas

próprias casas, a agricultura era a forma mais comum de empresa. A necessidade contínua unia as pessoas em pequenas comunidades, ampliando assim a oferta de produtos e serviços, e esta foi a natureza das empresas durante vários anos. Comumente os filhos aprendiam as habilidades do pai, fosse um produto ou um serviço, e assim a empresa familiar surgia, sendo o ofício passado de geração para geração.

A maior parte das empresas do mundo nasceu como empresa familiar, e não há nenhuma expectativa atual que indique que este histórico será alterado nos próximos anos ou décadas (OLIVEIRA, 1999). Gersick et al. (1997) apontam que nas economias capitalistas, a maioria dos negócios se inicia com ideias e principalmente com o empenho e envolvimento de indivíduos empreendedores e, conseqüentemente, suas famílias. Para os autores, fazer com que o negócio prospere e posteriormente seja deixado para os herdeiros não se trata apenas de um sonho, mas sim a ambição de grande parte da população mundial que já começou ou ainda pensa em começar um negócio.

O momento econômico contribui fortemente para o surgimento de novas empresas. Em períodos de crescimento, acabam surgindo oportunidades que invariavelmente são aproveitadas pelos empreendedores, em momentos de recessão e falta de empregos, muitas pessoas são levadas a tomar iniciativas próprias de trabalho, dando origem as empresas familiares do futuro (GARCIA, 2001). Ainda segundo Garcia (2001), as histórias de como nascem as empresas familiares têm os mais diferentes inícios: algumas surgem para atender a escassez ou a falta de produtos e serviços de determinada região, outras por arranjos tecnológicos, ainda há aquelas que nascem para incrementar a renda familiar, ou por sonhos de tocar o próprio negócio. Enfim, podem ser ideias isoladas ou a soma de algumas ideias, mas o fato é que são a partir destes desdobramentos que acabam por surgir as empresas familiares. Garcia (2001) aponta ainda que as duas maiores motivações que perduram sobre as novas empresas familiares são: o anseio de independência pessoal e liberdade dos fundadores, expressado através do seu desejo de ser dono do próprio negócio e não mais trabalhar de empregado. E a segunda motivação está relacionada ao desejo de encontrar uma possibilidade e explorá-la, a fim de encarar e vencer um desafio.

De acordo com Lodi (1988, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) o ciclo de vida das empresas familiares pode ser dividido em quatro etapas distintas, sendo que

cada uma carrega consigo características peculiares. As etapas são: fundação, crescimento, apogeu (maturidade) e declínio. Ainda segundo o autor, as etapas podem ser definidas conforme Figura 1.

Figura 1: Etapas das empresas familiares

<b>ETAPAS DAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Fundação</b>	Grande identificação entre o fundador e a empresa; relações sacrificadas entre o fundador e a família; existência de conflitos latentes e dificuldade em profissionalizar a empresa por parte do fundador.
<b>Crescimento</b>	Problemas estruturais escamoteados pelo próprio crescimento e soluções corretivas não implementadas.
<b>Apogeu (Maturidade)</b>	Necessidade de estabelecimento de estratégias; reconhecimento social; estruturação organizacional pesada; conflitos e início da transferência de poder (sucessão).
<b>Declínio</b>	Falta de liderança; crises familiares; luta pelo poder e pulverização do poder.

Fonte: Lodi (1988, apud MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 40).

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) afirmam que a empresa familiar é um elemento decisivo da estrutura econômica de uma sociedade moderna. No entanto, a força e a importância das empresas familiares não as tornam livres das problemáticas próprias das empresas em geral, e muito menos daqueles elementos derivados da presença propriamente dita da família. Segundo Leone et al. (2010) é inegável a presença de características negativas nas empresas familiares, principalmente pela distorcida influência da família nas decisões estratégicas e no comando da empresa. Por outro lado, essa mesma influência pode trazer efeitos positivos, desde que seja adequadamente administrada. Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) apontam que devido algumas mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização, as empresas familiares foram afetadas de maneira significativa, dando margem a inúmeras interpretações sobre o papel das empresas frente a essa nova realidade.

Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada por má

gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornavam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial. Há ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999, p. 32).

Ao longo dos últimos anos, é óbvio o interesse que o estudo dos aspectos e da problemática das empresas familiares desperta nas pessoas (CASSILAS; DÍAZ; VÁZQUES, 2007). De acordo com Gersick et al. (1997), o estudo das empresas familiares começou na década de 1960 e 1970 com pesquisas isoladas que tratavam alguns problemas típicos que atrapalhavam sua administração, entre eles o nepotismo, a rivalidade entre gerações e entre irmãos, e a administração não profissional. Casillas, Díaz e Vázquez (2007) relatam que o estudo das empresas familiares como disciplina de economia só ocorreu na década de 1980 através da Universidade de Harvard, pioneira na investigação do tema. Foi a partir destes levantamentos iniciais que surgiram outros estudos mais aprofundados sobre o tema, começaram a ser elaborados os conceitos de empresa familiar, a serem levantadas características mais marcantes destas instituições e também os dilemas da continuidade, que passam pela sucessão, pela profissionalização e suas ramificações.

### **2.1.1 Conceitos de Empresa Familiar**

A definição do termo “empresa familiar”, possivelmente foi um dos temas que mais gerou escrita nos últimos anos, sendo possível encontrar uma série de definições e concepções sobre este assunto na literatura. Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) abordam que existe uma grande dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre o termo empresa familiar, justamente pelo fato de que os negócios familiares possuem realidades multidimensionais. A diversidade de pontos de vistas de inúmeros autores, conforme Figura 2, torna-se uma barreira para o desenvolvimento de pesquisas na área devido à dificuldade de se estabelecer comparações, tendo em vista que não há um conceito único e padrão.

Figura 2: Conceitos de empresa familiar

<b>CONCEITOS DE EMPRESA FAMILIAR</b>	
<b>Carsud, 1996</b>	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.
<b>Barry, 1999</b>	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.
<b>Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988</b>	Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.
<b>Gallo e Sveen, 1991</b>	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.
<b>Stern, 1996</b>	Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.
<b>Ward, 1989</b>	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.
<b>Handler, 1989</b>	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.
<b>Bork, 1986</b>	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

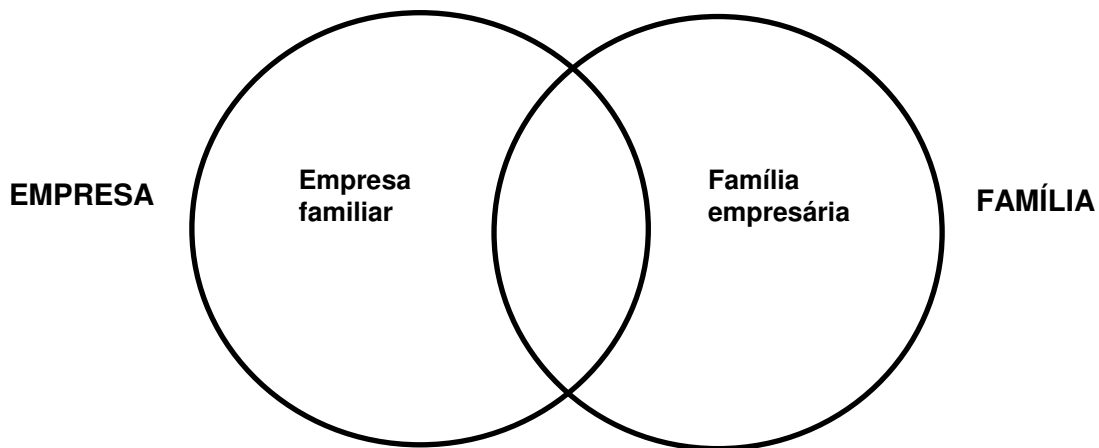
Fonte: Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 4).

Segundo Oliveira (1999, p. 18) “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. O início deste tipo de organização está fortemente ligado a fundadores pertencentes à família, e à presença da interação entre as políticas e os valores empresariais, e os valores e a cultura familiar. Oliveira (1999) traz ainda que não é correto afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa, visto que ao se colocar uma estrutura familiar dentro de uma organização, existe uma série de abordagens e interações específicas de uma família, provocando assim certas particularidades de atuação desta empresa.

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 71) dizem que “o termo empresa familiar aponta nitidamente para duas combinações: a empresa e a família, e a família e a

empresa – dois componentes em que não está claro qual tem maior peso”. Os autores apontam que se costuma utilizar o termo “empresa familiar” quando o que se destaca é a empresa, cuja propriedade está nas mãos de uma família, que é a responsável por determinar a estratégia da organização. Do contrário, utiliza-se o termo “família empresária” quando o aspecto principal está mais ligado à instituição familiar, a um conjunto de pessoas que além de compartilhar o parentesco, possui e controla um determinado negócio ou patrimônio empresarial. Para os autores, nenhum dos dois termos tem mais força do que o outro, mas de acordo com a análise que se vá fazer, fica mais adequado utilizar um ou o outro termo. Na Figura 3, Cassilas, Díaz e Vázquez sintetizam de maneira dinâmica a diferença entre empresa familiar e família empresária.

Figura 3: Empresa e família: empresa familiar x família empresária



Fonte: Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 72).

Passos et al. (2006, p. 50) dizem que a empresa familiar é “caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”. Segundo Gonçalves (2000), a empresa familiar é aquela que se caracteriza por ser de propriedade de uma família, cujo será detentora da totalidade, ou da maioria que assegure o pleno controle dela, das ações ou cotas que compõem o seu capital social. Já Garcia (2001, p. 8-9) diz que “alguns autores entendem que para uma empresa ser considerada familiar é necessário que a família proprietária participe ativamente com mais de uma geração na gestão, ou que a cultura da empresa seja fortemente influenciada pela cultura familiar”, o autor ainda complementa dizendo

que o conceito mais abrangente para empresa familiar é definido por ser aquela controlada por uma ou mais famílias. O conceito adotado “se baseia na ideia de propriedade, que é o que permite a uma família decidir os destinos do negócio” (GARCIA, 2001, p. 9).

Donnelley (1967, apud MOREIRA JR; NETO, p. 13) considerou familiar a empresa “que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”. Lodi (1986) complementa dizendo que a empresa de um fundador sem herdeiros não se caracteriza como uma empresa familiar, por mais que esteja à margem de sua personalidade e de sua cultura, assim como uma empresa onde a família coloca o dinheiro apenas como investidora, também não se enquadra na definição de empresa familiar. Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) apontam que alguns outros autores vão mais além, e afirmam que para uma empresa ser considerada familiar precisa haver, pelo menos, a intenção de transferência para a segunda geração, os autores ainda dizem que enquanto não existir o primeiro processo sucessório (da primeira para a segunda geração), não deveria se classificar a empresa como familiar.

De acordo com Bernhoeft (1989, p. 35) “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Entretanto uma das características mais relevantes que pode tornar uma empresa familiar, segundo o autor, é a importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa. Nesse caso se poderia salientar que confiança mútua independe de vínculos familiares, ou seja, “caracterizar a empresa familiar como sendo apenas aquela que tem membros da família parece muito pouco para configurá-la” (BERNHOEFT, 1989, p. 36). Em fim, na visão de Bernhoeft (1989, p. 38) “o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias”. O autor salienta também que o fator que considera como o mais importante para identificar uma empresa familiar é “[...] essencialmente, um ideal que deu certo”, afinal de contas no passado de cada empresa familiar há um momento em que seu fundador teve uma ideia, colocou-a em prática e invariavelmente ela foi bem sucedida.

Lea (1991, apud MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 15) diz que empresa familiar é aquela que é “totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou

pelos membros de uma família”. A característica principal para este tipo de organização se dá ao fato de ela pertencer e ser comandada por uma família ou membros de uma família, que pode ser o fundador, seus filhos, netos ou outros herdeiros designados (MOREIRA JR; NETO, 2007). Leone (1992, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) afirma que para caracterizar uma empresa familiar ela deve possuir determinadas marcas, entre elas: o início da empresa deve ter tido um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; os valores e as crenças do fundador ou da família devem estar identificados com os da organização e a sucessão deve estar ligada inevitavelmente ao fator hereditário.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) definem a empresa familiar como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir um percentual expressivo da propriedade do capital, “existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade” (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999, p. 33). Já Gracioso (1998, apud MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999) aponta que apenas a propriedade não é suficiente para definir uma empresa familiar, sendo necessária a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos principais sejam preenchidos por membros da família proprietária.

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) afirmam que a definição do termo empresas familiares gira em torno de três características, que servem para delimitar na prática as empresas familiares. Os autores apontam que estas três características são consideradas em praticamente todas as definições de empresa familiar, são elas: propriedade, gestão e continuidade.

- a) Propriedade: a propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) Gestão: o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) Continuidade: a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa. (CASSILAS; DÍAZ, VÁZQUEZ, 2007, p. 4-5).

Moreira Jr. e Neto (2007, p. 24-25) definem empresa familiar como “a organização em que tanto a gestão administrativa como a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da forma de trabalho, principalmente os integrantes da



diretoria”. Os autores ainda apontam algumas características que entendem estarem presentes na definição do termo “empresa familiar”, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Características das empresas familiares

<b>CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Decisões emocionais</b>	Essa é uma das características que existem em várias empresas, mesmo naquelas ditas como não familiares. Porém nas familiares a incidência desse tipo de decisão é maior e envolve geralmente as relações familiares [...].
<b>Dificuldades na descentralização</b>	Em uma empresa familiar é muito raro não ouvir a crítica de que o fundador é centralizador. Em vários casos isso é verdade [...].
<b>Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos</b>	[...] quando as promoções, remuneração e manutenção do funcionário na empresa privilegiam somente os funcionários com muito tempo de casa [...].
<b>Confiança mútua</b>	[...] a confiança mútua sempre está muito presente nas empresas familiares. Os familiares estão na empresa porque existe confiança e quando esta é quebrada tudo poderá ir mal [...].
<b>Existência de conflitos</b>	Em uma pesquisa feita por nós percebemos que em 85% das empresas pesquisadas havia conflitos e os mais evidentes eram entre pais e filhos, e entre irmãos [...].
<b>Perfil do sucedido = Perfil do sucessor</b>	Observa-se em muitas empresas o desejo do fundador em ter no futuro comando um filho com as mesmas características do fundador [...].

Fonte: Moreira Jr. e Neto (2007, p. 24-25).

Lethbridge (1997, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) aponta que as empresas familiares poderiam ser classificadas em: tradicional, híbrida e de influência familiar. A tradicional é caracterizada por ser de capital fechado e submeter-se a um controle total por parte da família, a híbrida possui capital aberto, além de possuir uma direção composta também por profissionais não familiares. A de influência familiar é aquela em que a maioria das ações da empresa está em poder do mercado, e a família participa do comando através de conselhos de acionistas. Já Amendolara (1995, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) destaca a empresa familiar sob a ótica do poder e a classifica em três esferas, que são elas: poder absoluto do controlador, não compartilhado; poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com

outros membros da família e poder semidelegado (profissionalização parcial). O autor ainda define o significado de cada modelo na Figura 5.

Figura 5: Empresas familiares sob a ótica do poder

<b>EMPRESAS FAMILIARES SOB A ÓTICA DO PODER</b>	
<b>Poder absoluto do controlador, não compartilhado</b>	As principais decisões estratégicas estão sob controle do dirigente e seus auxiliares (pertencentes ou não à família), que acabam tendo uma postura mais submissa, não enfrentando então o carisma do fundador [...].
<b>Poder bastante concentrado, mas compartilhado em parte com outros membros da família</b>	Os parentes já estão sendo introduzidos no negócio e começam a compartilhar da tomada de decisões, embora as grandes decisões ainda continuem sob o poder do fundador.
<b>Poder semidelegado (profissionalização parcial)</b>	O fundador encontra-se na presidência do conselho de administração, tem peso nas grandes decisões quanto ao rumo da empresa e existe uma diretoria com razoável poder decisório, que é composta tanto por membros da família como por executivos externos.

Fonte: Amendolara (1995, apud MOREIRA JR; NETO, 2007, p.16).

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) dizem que os estudos mais recentes sobre a definição das empresas familiares, defendem o princípio de que devem ser evitadas concepções simplificadas, que designam as empresas em apenas duas únicas categorias: empresas familiares e empresas não familiares. É preciso levar em consideração que o caráter familiar de uma empresa segue uma ordem de grandeza e é influenciado pelo compromisso familiar com a empresa. Leone et al. (2010) apontam que não existe uma definição consensual sobre a expressão empresa familiar, tanto na análise da literatura nacional, quanto internacional. Neste caso, a definição do tema pode ganhar conotações diferentes para cada organização que tenha algumas das características fundamentais, mas sem formar uma definição absoluta que se encaixe em qualquer contexto, afinal é preciso também se levar em consideração a cultura, as crenças e valores da família proprietária, que predominam na gestão da empresa.

Para Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) não se pode definir a empresa familiar como uma propriedade única, mas sim, como uma característica multidimensional, e por isso, não existem empresas familiares ou não familiares, e sim há empresas

menos ou mais familiares. Para os autores, algumas definições abordam aspectos do ponto de vista do conteúdo das empresas familiares, outras focam no objetivo e outras, ainda, na forma destas empresas. Enquanto que alguns autores propõem definições concretas sobre o conceito de empresa familiar, outros preferem descrever as características diferenciais em relação aos outros tipos de empresas, para que a definição do tema seja livre e moldado de acordo as peculiaridades de cada organização.

### **2.1.2 Características, Vantagens e Fraquezas das Empresas Familiares**

As empresas familiares estão presentes no mundo todo, estas organizações são e sempre serão uma realidade, além do seu desenvolvimento representar um assunto de elevada importância para a economia do Brasil e do mundo (OLIVEIRA, 1999). As empresas que sobrevivem aos primeiros anos e acabam por se tornar empresas familiares, com o decorrer do tempo receberão os ingredientes faltantes para caracterizá-la, como o ingresso quase que automático do filho na empresa, a presença de fatores emocionais na tomada de decisão, a miscigenação da empresa com a família, o uso do nome/sobrenome do fundador como nome da empresa e etc. Estes elementos são fundamentais para a caracterização das empresas familiares, sem eles, a empresa poderia ser considerada como uma empresa “normal”, ou seja, não familiar (GARCIA, 2001). Fritz (1993) diz que quando se trata de empresas familiares, a empresa assume uma personalidade e torna-se parte da vida da família. Os fundadores de uma empresa familiar, de modo geral, sentem orgulho de seu legado, pois em muitos casos é o seu nome que consta na porta de entrada e é o seu nome que será mencionado em caso de sucesso, mas também em caso de fracasso.

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) dizem que o salto econômico ocorrido nas décadas de 1960 e 1970 deu origem e proporcionou o desenvolvimento de um grande número das empresas familiares atuais, porém estas empresas estão enfrentando dificuldades desde meados da década de 1980, pois estão passando pelos processos de transição do fundador para a geração seguinte, constituída invariavelmente pelos filhos. Segundo os autores, a problemática enfrentada é que enquanto os fundadores possuem ótima visão comercial e capacidade

empreendedora apurada, seus sucessores possuem um perfil mais profissionalizado, mas tem dificuldades de se encaixarem no perfil das organizações que herdaram, além de não possuírem autonomia para realizar as mudanças estratégicas que julgam necessárias, justamente as que possivelmente alterariam essa situação.

Bernhoeft (1989) aponta que existem muitas características que impregnam as organizações familiares, e que são especialmente estes fatores que tornam a empresa propriamente familiar, muito mais do que o simples grau de parentesco envolvido. Na Figura 6 o autor apresenta alguns elementos que caracterizam a empresa familiar, porém salienta que muitas das características ditas como de empresas familiares também poderão ser encontradas em empresas não familiares, ou tidas como profissionais.

Figura 6: Elementos que caracterizam as empresas familiares

<b>ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM AS EMPRESAS FAMILIARES</b>
Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”).
Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência das pessoas do trabalho, etc.
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Fonte: Bernhoeft (1989, p. 37-38).

Oliveira (1999) diz que algumas das vantagens das empresas familiares quanto à análise de alguns aspectos de preparação para o futuro, se dá ao fato de que as empresas familiares se dão melhor que as demais nas questões de qualidade, justamente por ter o nome da família associado aos produtos e serviços ofertados ao mercado e também, pelas empresas familiares trabalharem com um horizonte de investimentos mais amplo, diferentemente das outras empresas, que são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas. As empresas familiares conseguem em um percentual elevado de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuarem engajadas na relação família, empresa e mercado. Donnelley (1967, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) aponta na Figura 7 algumas vantagens e fraquezas encontradas nas empresas familiares de modo geral.

Figura 7: Vantagens e fraquezas das empresas familiares

<b>VANTAGENS E FRAQUEZAS DAS EMPRSAS FAMILIARES</b>	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros;</li> <li>- Imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários;</li> <li>- Lealdade e dedicação dos funcionários;</li> <li>- Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia;</li> <li>- Preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar;</li> <li>- Continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar.</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divergências entre os interesses da empresa e os da família;</li> <li>- Falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho dos vários setores da organização;</li> <li>- Dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico;</li> <li>- Excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.</li> </ul>

Fonte: Donnelley (1967, apud MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 15).

As empresas familiares, por conta de sua natureza, tendem a possuir dois “campos de forças” que são essenciais e podem ser considerados diferenciais importantes de todo o restante das atividades empresariais: a união e o

compromisso. A união entre as pessoas faz com que surjam interesses em comum entre os membros da família e os demais funcionários, sem contar que tende a gerar um clima de elevada confiança, que evita lutas desnecessárias pelo poder. O compromisso conduz todos em um esforço para conquistar o bem coletivo, a fazer cada vez melhor e para se dedicar mais do que reclamar. Esse compromisso é uma das mais intensas forças motivacionais, que pode potencializar o efeito dos sistemas internos da empresa. Se essas virtudes se perderem das empresas familiares, corre-se um grande risco de que a união vire desunião e o compromisso se transforme em abstenção, tendo como consequência uma série de fraquezas (CASSILAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

Oliveira (1999) aponta que existem três principais causas para o insucesso das empresas familiares. A primeira delas seria a concentração, por tradição, em um único produto, do qual não se consegue sair quando o ciclo de vida deste produto se esgota e não há outro produto para garantir os recursos necessários para manter a empresa. A segunda causa seria a falta de um planejamento estratégico estruturado e a definição prévia de estratégias mercadológicas a médio e longo prazo e a terceira causa, possivelmente a mais importante, são as brigas de sucessão que podem levar um império ao fim em poucos anos. Passos et al. (2006) apontam na Figura 8 algumas armadilhas decorrentes da própria natureza das empresas, que podem ameaçar as empresas familiares.

Figura 8: Armadilhas que podem ameaçar as empresas familiares

<b>ARMADILHAS QUE PODEM AMEAÇAR AS EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Confundir propriedade (herdada) com capacidade (adquirida) de gerenciar</b>	Para os herdeiros que precisem ou queiram se envolver diretamente na gestão dos negócios, é fundamental desenvolver a capacidade de gerenciar [...]. Acreditar que essa capacidade virá junto com a herança é extremamente perigoso, embora lamentavelmente usual [...].
<b>Confundir relações de afeto (típicas de uma família) com relações contratuais (inerentes à sociedade e à empresa)</b>	Se, na família, o afeto e o perdão dão o tom das relações, na sociedade as coisas precisam estar no papel, assim como devem ser claros os critérios de decisão [...].
<b>Não seguir as regras do mercado no que diz respeito à remuneração dos familiares que trabalham na empresa</b>	As regras devem ter como parâmetro o que se pratica no mercado [...]. Saber diferenciar remuneração pelo trabalho e remuneração pelo capital é um sinal de profissionalização da família [...].

<b>Confundir gestão e controle</b>	A primeira está relacionada às operações da empresa; a segunda, à estratégia de perpetuação do patrimônio.
<b>Ter autoconfiança em excesso</b>	[...] Autoconfiança é fundamental em qualquer área de atuação. O perigo está no excesso de autoconfiança, que leva a família empresária a se julgar imune às armadilhas.
<b>Adiar a sucessão</b>	Essa é uma armadilha que se torna mais perigosa à medida que a medicina faz novas descobertas, aumentando a expectativa média de vida [...]. O melhor tratamento é a prevenção, por meio do planejamento da sucessão e da continuidade.

Fonte: Passos et al. (2006, p. 54).

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) apontam alguns problemas enfrentados pelas empresas familiares e pontuam que estes problemas afetam, em sua maioria, a continuidade das empresas. Os autores dividem estes problemas em cinco esferas e ressaltam que essa divisão permite analisar as diferenças entre os diversos problemas que envolvem cada esfera isoladamente ou em conjunto. São eles: família, propriedade, negócio, gestão e sucessão. Em razão disso, pode-se dizer que dentro da problemática geral, a empresa tende a enfrentar os seguintes problemas pontuais.

- a) A sobreposição entre família e empresa;
- b) As dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização;
- c) As dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional;
- d) As dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão;
- e) A gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho administrativo;
- f) Uma gestão inadequada (CASSILAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007, p. 28-31).

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) afirmam que as empresas familiares são afetadas de forma diferenciada porque possuem características peculiares que tendem a torná-las mais ineficientes que as demais, estas desvantagens podem ser identificadas no próprio conflito de interesses entre a família e a empresa. Na empresa familiar, a família detém o controle acionário e estabelece o comando e os objetivos da organização, porém sempre pensando em satisfazer os interesses da família. Outro problema que pode ser considerado como um dos mais notórios das empresas familiares é o nepotismo ou a contratação/promoção de parentes justamente pelo parentesco e não por capacidade ou mérito. Mais um fator que pode

ser considerado fatal para as empresas familiares é a falta de disciplina na destinação dos lucros obtidos, podendo comprometer seriamente as finanças da empresa. Além das dificuldades citadas, outro ponto importante de se relatar é a tradição excessiva, impedindo as empresas familiares de inovarem com o lançamento de novos produtos, fato este que pode ser fatal em momentos de modificações mercadológicas significativas.

Segundo Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) as empresas familiares enfrentam dificuldades para crescer e atingir contextos organizacionais complexos, elas apresentam baixa expectativa de vida se comparadas com empresas não familiares, e elevada taxa de mortalidade. São muitas as causas que explicam esse percentual alto de mortalidade, entre eles estão as crises econômicas, as mudanças no ambiente e as inovações tecnológicas que exigem altos investimentos. Pode-se dizer também que existem riscos, próprios das empresas familiares, que muito frequentemente tem como consequência essa baixa expectativa de vida e a alta taxa de mortalidade. Na Figura 9 pode-se verificar estes riscos, que são denominados pelos autores como armadilhas enfrentadas pelas empresas familiares.

Figura 9: Armadilhas enfrentadas pelas empresas familiares

<b>ARMADILHAS ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>1ª Armadilha: A confusão entre ser proprietário e ter capacidade para dirigir</b>	[...] A capacidade de dirigir se desenvolve com a prática e o estudo, tendo como base determinadas qualidades inatas da pessoa. A concomitância de propriedade e capacidade de direção passa a ser mais difícil e tem que ser intencionalmente buscada, conquistada e avaliada com frequência.
<b>2ª Armadilha: A confusão dos fluxos econômicos</b>	Consiste em não querer seguir as regras de mercado para a geração e a distribuição do valor agregado. Quando ocorre alguma confusão, que venha a se prolongar por muito tempo [...] a empresa familiar não sobrevive.
<b>3ª Armadilha: A confusão dos laços afetivos, próprios da família, com os laços contratuais, próprios da empresa</b>	Na família, você é avaliado pelo que é e, na empresa, pelo que faz. Em uma empresa, cada pessoa tem de contribuir com seu esforço para conseguir a geração de riqueza econômica e, em troca da sua contribuição, receber parte do que foi gerado. Isso não costuma acontecer na empresa familiar, na qual o amor faz com que todos possam receber mais do que contribuem.



<p><b>4ª Armadilha: O atraso desnecessário da sucessão</b></p>	<p>Uma sucessão bem feita opõe-se à improvisação [...]. Deve-se preparar os outros e a si mesmo para superar o maior desafio e alcançar a maior grandeza de um dirigente: saber deixar as próprias responsabilidades e delegá-las a tempo a alguém que lhe exceda em capacidades profissionais na empresa.</p>
<p><b>5ª Armadilha: Considerar-se imune</b></p>	<p>Leva o dirigente à queda a qualquer momento e sem de dar conta das anteriores [...]. As pessoas pensam que não cairão em nenhuma armadilha somente porque possuem os conhecimentos adequados e/ou porque têm atitudes apropriadas.</p>

Fonte: Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 39-41).

Gersick et al. (1997) dizem que as empresas familiares são compostas por dois subsistemas interligados: a família e a gestão da empresa. Cada um destes subsistemas tem suas regras e normas definidas, a problemática surge quando a mesma pessoa precisar ocupar e cumprir com obrigações e deveres frente aos subsistemas distintos, mas ao mesmo tempo. A descoberta de estratégias capazes de lidar com os dois subsistemas independentes, de forma sadia e rentável, é o desafio chave enfrentando por todas as empresas familiares existentes.

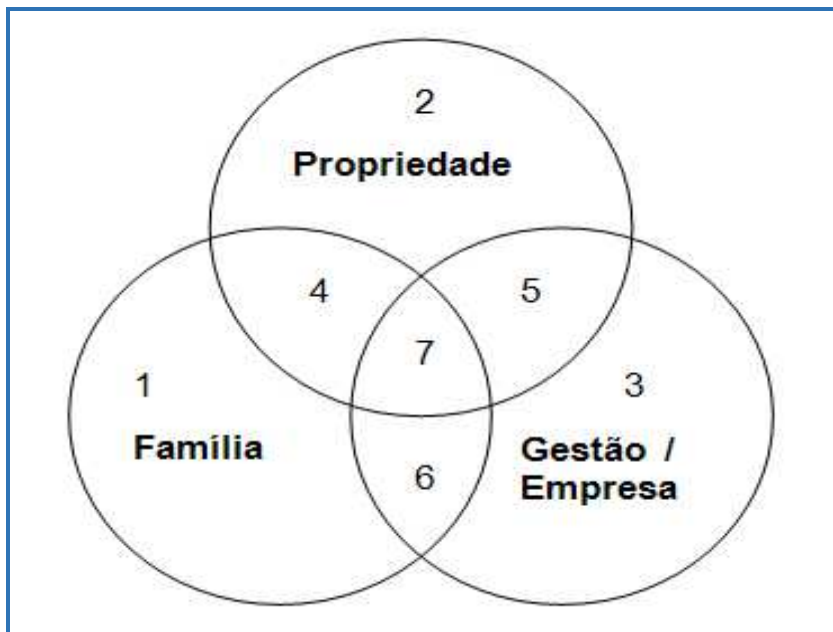
### 2.1.2 O Modelo de Três Círculos

Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) afirmam que para entender a problemática particular das empresas familiares, é muito viável recorrer ao modelo clássico dos três círculos. Para os autores, este modelo se propõe a esquematizar diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares. Segundo Gersick et al. (1997) o modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, porém interligados: gestão, propriedade e família. Este modelo surgiu por se entender como necessária a distinção entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa.

Gersick et al. (1997, p. 6) defendem o modelo de três círculos dizendo que “muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares [...] têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo”. Ainda de acordo com Gersick et al. (1997) qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser inserida em um dos sete setores

formados pelos círculos dos subsistemas, e as pessoas com mais de uma conexão com a empresa serão inseridas nos setores superpostos. Por exemplo, todos os membros da família que não são nem funcionários e nem proprietários pertencem ao setor um, um acionista que não é membro da família e nem funcionário pertence ao setor dois, já um proprietário que também é membro da família pertence ao setor quatro e assim sucessivamente, conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10: O modelo dos três círculos



Fonte: De Geração para Geração (Gersick et al., 1997, p. 6).

Passos et al. (2006) definem cada um dos sete setores com uma nomenclatura própria: setor um – membros da família, setor dois – proprietários familiares, setor três – proprietários não familiares, setor quatro – familiares que trabalham na empresa, setor cinco – proprietários não familiares que trabalham na empresa, setor seis – executivos não familiares e setor sete – proprietários familiares que trabalham na empresa. Segundo os autores cada setor tem sua descrição, conforme descrito na Figura 11.

Figura 11: Definição dos setores na teoria dos três círculos

<b>SETORES DA TERIA DOS TRÊS CÍRCULOS</b>	
<b>Membros da família</b>	Todos que fazem parte da família empresária têm algum grau de interesse nos destinos da companhia [...] quem faz parte da família? Quanto aos descendentes diretos, não resta dúvida. E o que dizer daquelas pessoas que surgem ao longo do tempo [...] (os genros, as noras, os cunhados e as cunhadas) [...].
<b>Proprietários familiares</b>	[...] esse grupo tem interesse direto sobre os rumos da empresa. A participação acionária de cada um dos integrantes desse grupo pode variar, mas todos são investidores preocupados em obter o retorno adequado sobre seu capital.
<b>Proprietários não familiares</b>	[...] pessoas de fora do âmbito da família podem ser incorporadas como sócios. É o caso de cofundadores e sócios investidores [...]. A relação dessas pessoas e de seus descendentes com a família e o negócio deve ser regulada, o que implica no reconhecimento da legitimidade de seus interesses.
<b>Familiares que trabalham na empresa</b>	Esse grupo é formado por familiares, descendentes do fundador e outros, que no presente não possuem participação societária, e que ocupam cargos na companhia.
<b>Proprietários não familiares que trabalham na empresa</b>	As preocupações deste grupo podem ser vistas, em geral, como a combinação dos pontos de vista dos proprietários que não pertencem à família e dos membros da família que trabalham na empresa.
<b>Funcionários não familiares</b>	À medida que a empresa familiar evolui para um tipo de gestão mista, estes profissionais passam a assumir posições estratégicas para as operações e o futuro da companhia.
<b>Proprietários familiares que trabalham na empresa</b>	[...] Participarão ativamente do processo de tomada de decisão sobre o futuro dos negócios, sofrem o impacto dessas mesmas decisões e, quando ocupam posições estratégicas, são responsáveis por implementá-las.

Fonte: Passos et al. (2006, p. 66-69).

Para Gersick et al. (1997) a explicação para que o modelo dos três círculos tenha tido uma ampla aceitação se dá ao fato de que ele é facilmente aplicável, pois se trata de “uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares” (GERSICK et al., 1997, p. 7). A especificação dos papéis e dos subsistemas colabora na derrubada das complexas interações dentro de uma empresa familiar, facilitando assim a verificação dos problemas e esclarecendo os seus por quês. O

modelo dos três círculos auxilia na percepção do papel organizacional e na influência do ponto de vista de uma pessoa, independente do seu setor dentro dos subsistemas (GERSICK et al., 1997).

Passos et al. (2006) afirmam que a coexistência e a interação dos subsistemas do modelo dos três círculos, faz com que a dinâmica das empresas familiares envolva aspectos de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial, sendo que cada uma destas questões tem sua própria influência sobre os membros da família. Segundo Passo et al. (2006, p. 51) “cada dimensão relaciona-se com as demais, formando um todo que muitas vezes determina o desenvolvimento e a perpetuação da família empresária”.

## **2.2 SUCESSÃO**

É improvável falar de empresa familiar sem falar em sucessão, afinal, não se pode supor que o fundador permaneça vivo e gerindo ativamente a empresa por períodos muito extensos. É natural que depois dele, seus filhos, netos e bisnetos assumam a responsabilidade de preservar e até de perpetuar o legado da família (PASSOS et al., 2006). Para Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) é inegável o fato de que o ponto crucial das empresas familiares bem sucedidas passa pela sucessão. Bernhoeft (1989) salienta que a sucessão na empresa familiar é um tema bem delicado e que deve ser conduzido com respeito e considerando todas as variáveis envolvidas no processo, caso contrário poderá comprometer a imagem e até a sobrevivência da organização. O autor ainda aborda que o principal problema na sucessão familiar é que, “a maioria das empresas tende a se apoiar muito mais na psicologia familiar e pessoal do que na lógica empresarial” (BERNHOEFT, 1989, p. 44).

O processo de sucessão representa um dos momentos mais importantes da história de continuidade de uma empresa familiar, fazendo girar uma série de expectativas com relação aos resultados esperados. Pode se identificar dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar tem sido o caminho mais natural para as empresas familiares, porém a sucessão profissional tem evoluído bastante ao longo dos anos (OLIVEIRA, 1999). Bernhoeft (1989, p. 44) aponta dois pontos importantes sobre a

sucessão nas empresas familiares: “a) profissionalizar a empresa não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um grupo de executivos contratados externamente e b) a empresa familiar é viável como tal, e o seu processo de profissionalização deve ser feito de dentro pra fora, ou seja, envolvendo todas as partes comprometidas”.

De acordo com Cassilas, Díaz e Vázquez (2007, p. 233) “a sucessão se caracteriza por um deslocamento do poder e da influência dos fundadores para os sucessores, bem como por um período de poder compartilhado entre eles”. Os autores ainda complementam dizendo que:

A sucessão familiar, entendida como uma fase que termina com a transmissão do poder de decisão e da propriedade para a geração seguinte, é um dos processos mais importantes e ao mesmo tempo mais críticos que uma empresa familiar deve realizar para garantir a continuidade nas mãos da família empresária. O forte vínculo emocional com a empresa familiar faz da sucessão umas das questões mais importantes para os membros da família, tanto para os sucessores como, principalmente para o líder – sobretudo se for o fundador. (CASSILAS; DÍAS; VÁZQUEZ, 2007, p. 226).

A sucessão pode caracterizar-se pelo rito de passagem do poder e do capital entre a geração atual e a geração futura, porém, “o processo sucessório está além de um simples ritual de transferência de poder. Ele envolve também insegurança, conflitos e tensões por parte dos envolvidos (sucedido e sucessor)” (LEONE et al., 2010, p. 118). Bernhoeft (1989) afirma que não se pode resumir o tema com a tradicional máxima “pai rico, filho nobre e neto pobre”, afinal o assunto sucessão, quando não tratado de maneira séria e no seu devido tempo, pode acarretar graves problemas posteriores. O autor traz ainda que a sucessão deve ser tratada como um processo, engajando as várias partes interessadas, caracterizando a necessidade de ações programadas e onde cada integrante tem um papel a desempenhar na continuidade do negócio. Passos et al. (2006) afirmam que o processo de sucessão é um tema de difícil abordagem nas empresas familiares, considerado praticamente um tabu e cercado de inúmeras barreiras. É fundamental que o processo seja conduzido de maneira delicada, afinal por mais complexo que seja, em dado momento será imprescindível que ele ocorra.

A implementação satisfatória de um processo de sucessão requer alguns elementos básicos para seu êxito, entre eles estão a criatividade, a flexibilidade, mas acima de tudo, o comprometimento dos envolvidos: o sucedido, o sucessor e a família de modo geral (COHN, 1991). É de suma importância que o processo

sucessório seja criterioso e efetivamente realista. Alguns aspectos que devem ser considerados na sucessão familiar (OLIVEIRA, 1999, p. 25):

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais familiares;
- Se existe dicotomia entre família e empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Bernhoeft (1989) aponta que o cenário econômico deverá apresentar tendências e desafios para as empresas familiares brasileiras, e um dos principais desafios está justamente no processo de sucessão, pois este tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio. Bernhoeft (1989) salienta que o processo sucessório na empresa familiar é um assunto de elevada relevância e ao mesmo tempo delicado de se lidar. Não cabe ser tratado apenas sob a ótica da administração, pois envolve muitos aspectos afetivos e emocionais, relacionados com a estrutura da família. O autor acrescenta ainda que “existem seis pontos focais fundamentais que devem ser encarados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa. São eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade” (BERNHOEFT, 1989, p. 23-24).

Oliveira (1999) verificou que apenas em 1/3 dos casos de sucessão da primeira para a segunda geração são realizadas de maneira eficaz. Existem inúmeros problemas relacionados à gestão e à sobrevivência das empresas, entre eles os principais são: o processo sucessório, a profissionalização da gestão e os conflitos entre os membros familiares (MOREIRA JR; NETO, 2007). Segundo Passos et al. (2006) a sucessão acaba trazendo à tona conflitos quanto as perspectivas para o futuro da empresa, além de questões pessoais e coletivas.

Cada geração possui uma ideia, que acredita ser bastante clara e precisa, de como as coisas devem ser dentro de cinco ou dez anos, muitas vezes nunca expostas ou debatidas. Essas ideias emergem com força e entram em conflito exatamente na hora de conversar sobre sucessão. Em geral, o que se vê são os mais novos tentando abrir seu espaço, as filhas reivindicando tratamento igual ao dos filhos homens, as mães buscando garantir a harmonia que sempre idealizaram para a família, os pais fazendo de tudo para que sua visão de negócios e seu modelo de sucesso prevaleçam (PASSOS et al., 2006, p. 28).

A sucessão não pode ser encarada através de critérios apenas objetivos, pois o processo sucessório é envolto “por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família” (MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 45). Ainda segundo os autores, este ponto da vida das empresas familiares, mesmo acarretando em uma série de problemas, pode se transformar em uma nova direção, possibilitando assim a continuidade da organização. A associação do termo sucessão ao termo continuidade não parece ser uma ligação tão automática para as famílias empresárias. Segundo Passos et al. (2006) ao perguntar para um membro de uma família qual seu entendimento sobre continuidade, em geral as respostas serão na linha da perpetuação e da sobrevivência e não necessariamente no caminho da sucessão.

Quando a segunda geração assume a empresa familiar, os contextos de família, empresa e da propriedade no negócio sofrem algumas transformações. Podem surgir novos papéis de destaque e é de suma importância que os membros da família compreendam como e quando, podem e devem contribuir para que o negócio siga e/ou comece efetivamente a prosperar (LEONE et al., 2010). De acordo com Lansberg (2008, apud Leone et al., 2010, p. 119) “a sucessão é iniciada quando a geração que está no controle da empresa familiar começa a pensar na transferência do comando e gerenciamento das responsabilidades, e cessa quando é passado totalmente o controle do negócio à geração seguinte”.

Moreira Jr. e Neto (2007) apontam que os fundadores e futuros sucedidos ocupam um lugar de destaque no processo de sucessão, sobretudo porque o mais indicado, é que eles ainda tenham condições de conduzir o processo sucessório. O processo de sucessão tem um ponto de partida fundamental: o sucedido, é a partir dele que todo o trabalho se inicia, é o seu processo de autoconvencimento que dará o pontapé inicial na implementação de medidas concretas para a sucessão, e estas medidas devem respeitar as características intrínsecas do negócio e a cultura da empresa, além de contribuir fortemente para a sobrevivência e perpetuação da mesma (BERNHOEFT, 1989). O autor ainda aponta outras variáveis importantes para o sucesso ou o fracasso do processo de sucessão, conforme Figura 12.

Figura 12: Pontos importantes no processo de sucessão

<b>PONTOS IMPORTANTES NO PROCESSO DE SUCESSÃO</b>
<b>Organização:</b> A situação da empresa.
<b>Família Organizacional:</b> Uma empresa não é familiar apenas quando tem membros da família do fundador na sua estrutura. Também é considerada familiar quando os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, etc. A “família organizacional” pode boicotar um processo sucessório com a mesma intensidade com que a família pode fazê-lo.
<b>Produtos/Serviços:</b> O sucesso da empresa está fundamentado em produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos a partir da mesma? Existe capacidade de inovação? Localizam-se oportunidades de ampliação do negócio, a partir do produto atual e dos recursos humanos disponíveis?
<b>Instalações:</b> Estão bem localizadas? Contribuem para a imagem atual e futura da empresa? Permitem a expansão dos negócios? Estão muito associadas ao histórico do fundador, a ponto de dificultar qualquer mudança?
<b>Centros de Poder:</b> Sucessor e sucedido tem uma visão clara dos centros de poder dentro da empresa? A divisão de poder entre os que se relacionam com fornecedores, clientes, etc. é suficientemente equilibrada, ou existem áreas de grande concentração de poder?
<b>Estrutura Familiar:</b> A estrutura familiar exige convivência forçada com novas pessoas que não são escolhidas, mas foram ali incluídas através de critérios de seleção. Este fator torna a convivência e os ajustes mais difíceis, com tendência a se agravarem a partir da segunda geração.
<b>Relação Família/Organização:</b> Existe uma relação de excessiva dependência, ao nível financeiro ou de “status” entre ambas? O fundador manteve sempre uma situação de completa separação entre as duas estruturas? O número de familiares na organização é grande e significativo na estrutura de poder? Conflitos familiares têm afetado a organização? Qual é o peso das variáveis da família nas decisões da organização?
<b>Mercado:</b> O mercado pode ser encarado quanto a três indicadores, sendo que o primeiro deles é a clientela, examine como se dá a relação dos clientes com a empresa. Outro aspecto essencial são os fornecedores, verifique as formas de operação dos fornecedores. E por fim a concorrência. A empresa conhece seus concorrentes?
<b>Comunidade:</b> É importante examinar a relação que a empresa mantém com a comunidade como um todo. Qual a imagem que a empresa tem no meio em que atua?

Fonte: Bernhoeft (1989, p.26-29).

O processo de sucessão costuma ser longo e trabalhoso e não está relacionado apenas com a transição do poder de fato e de direito do sucedido para o sucessor, mas tem início na juventude dos herdeiros, quando estes começam a ser



trabalhados para assumir o poder da empresa (MOREIRA JR; NETO, 2007). Segundo Oliveira (1999), 20% das empresas familiares apresentam graves problemas na sucessão, problemas estes que demoram um longo tempo para serem resolvidos, provocando assim novos problemas para a empresa. A questão do processo de sucessão aparece significativas vezes como o fator mais problemático das empresas familiares, pois envolve a disputa de herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios.

Para Moreira Jr. e Neto (2007) a empresa familiar não possui uma definição única, porém carrega em sua natureza inúmeras características, entre elas a existência de conflitos pessoais, que pode ser um dos fatores chave para os problemas enfrentados na hora da sucessão. Oliveira (1999) aponta na Figura 13 algumas vantagens e desvantagens da sucessão familiar.

Figura 13: Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR</b>	
<b>Vantagens da sucessão familiar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter continuidade do comando familiar na empresa;</li> <li>- Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;</li> <li>- Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;</li> <li>- Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;</li> <li>- Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;</li> <li>- Ter otimizados sistemas de remuneração;</li> <li>- Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor;</li> <li>- Ter maior espírito de família.</li> </ul>
<b>Desvantagens da sucessão familiar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorrer a disputa de poder entre membros da família;</li> <li>- Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor;</li> <li>- Existir dificuldades em desempenhar diferentes papéis.</li> </ul>

Fonte: Oliveira (1999, p. 27-30).

Para Leone et al. (2010, p. 120) as principais vantagens do processo de sucessão nas empresas familiares são “o fortalecimento da cultura organizacional, o espírito familiar e a continuidade do negócio [...]”. A fim de amenizar problemas no

processo de sucessão, devido a disputas entre os membros da família, uma opção muito viável é a de prorrogar ao máximo o período em que o herdeiro fica sob treinamento nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa, resultando conjuntamente em um nível de conhecimento da empresa, acabando por auxiliar no processo decisório em momentos futuros (OLIVEIRA, 1999). Moreira Jr. e Neto (2007, p. 72-73) apontam alguns pontos a serem observados para o sucesso do processo de sucessão familiar:

- Preparação adequada dos herdeiros, sucessores e dirigentes;
- Administração de conflitos familiares por meio de um acordo familiar e societário;
- Descentralização do poder por parte do fundador;
- Planejamento da aposentadoria do fundador: a saída da gestão deve ser gradual, mas é importante que aconteça em vida;
- Planejamento patrimonial;
- Escolha do sucessor adequado às necessidades empresariais e de mercado;
- Desenvolvimento conjunto da visão estratégica da empresa por parte do sucessor e fundador;
- Adequação de agentes influentes no processo, como a família, empregados, clientes e fornecedores, de tal forma que esses agentes percebam a sucessão como um processo estruturado e não como um evento abrupto.

Segundo Leone et al. (2010, p. 119), “o processo sucessório é considerado por muitos gestores um momento muito importante e delicado para uma empresa familiar. Logo, a transferência de comando deve ser bem planejada e estruturada, pois dela depende a sobrevivência, bem como a continuidade da empresa”. Bernhoeft (1989) diz que quando o processo de sucessão não é resolvido de forma adequada, pode trazer muitos problemas, inclusive conflitos judiciais, que só servem para enfraquecer a imagem da instituição. Para Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) é muito importante que seja elaborado um plano de sucessão com antecedência, pois este leva bastante tempo para ser concluído, e nunca se sabe quando ocorrerá algum acidente ou até morte prematura. Além disso, não existe um plano de sucessão padrão, que pode ser utilizado em qualquer empresa familiar. As empresas e as famílias possuem uma gama de potencialidades, problemas, necessidades distintas e características próprias, e será preciso levar cada um destes fatores em consideração (LEONE et al., 2010).

Bernhoeft (1989) afirma que o local onde o fundador ou sucedido estaria mais à vontade com o processo de sucessão seria na UTI de um hospital, afinal a expectativa de muitos fundadores é de que as coisas se resolverão por si só e com o

passar do tempo. Porém, lamentavelmente, o ambiente e a ocasião são os mais inapropriados possíveis e a expectativa dos fundadores e sucedidos não tem se confirmado. É necessário que o fundador ou sucedido reflitam, antecipadamente ao seu afastamento, quais rumos gostariam que a empresa tomasse nos anos seguintes, e já comesçassem os movimentos necessários para encaminhar seu desejo de continuidade para o seu legado. Cabe ao sucedido fazer uma reflexão importante: a empresa criada e cultivada por ele morrerá conjuntamente a sua morte? Ou tem condições e subsídios suficientes e essenciais para seguir, mesmo sem sua presença e influência? Talvez estas questões sejam tidas como pesadas, porém é com base na previsão e preparação que se evita inúmeros desconfortos no futuro.

Garcia (2001) aponta que normalmente os fundadores são criaturas carismáticas e que conquistam a admiração de seus subordinados, muitas vezes sendo vistos como heróis, principalmente pelo seu legado, pelo que construíram, pelo seu paternalismo e pela proteção conferida àqueles que lhe são leais. Entretanto o fundador precisa saber o momento de parar, não adianta ser uma pessoa intuitiva, empreendedora, culta, aventureira, competente e que confia em seu potencial, se não vislumbrar as movimentações do futuro e preparar alguém para assumir o seu lugar. Segundo Bornholdt (2005) não se trata apenas de substituir o velho pelo novo, mas sim de preparar alguém capaz de pegar as rédeas da situação e dirigir a empresa com destreza. Não é de uma hora para outra que este processo ocorrerá e o autor aponta que existem duas linhas de pensamento sobre a formação do sucessor. A primeira delas aborda que o jovem sucessor seja “moldado” dentro da própria empresa, construindo uma carreira, começando de baixo e subindo gradativamente ao topo, conforme for evoluindo técnica e pessoalmente. Segundo Bornholdt (2005, p. 61) “a principal vantagem dessa linha é o conhecimento profunda da empresa no que diz respeito à”:

- a) toda a empresa, seus produtos, processos e mercados;
- b) o processo operacional e decisório formal e informal;
- c) as pessoas que um dia poderão trabalhar sob seu comando;
- d) os principais traços culturais da organização.

A segunda linha defende a ideia de que os sucessores devem se preparar fora da empresa e fazer carreira em outras instituições antes de assumir seu papel de sucessor. A vantagem tida como principal desta tese é o desenvolvimento de

capacidades em outras organizações, com a finalidade de: desenvolver habilidades, sem os vícios das empresas familiares; adquirir capacidade gerencial, sem a pressão por ser o herdeiro; aprender novas formas de gestão e planejamento; e conhecer outras culturas organizacionais (BORNHOLDT, 2005). Segundo o autor não há como estabelecer a melhor opção para o desenvolvimento dos herdeiros sucessores, pois as duas linhas possuem suas vantagens e desvantagens, inclusive dependendo de inúmeros outros fatores e considerações que precisam ser avaliadas para a escolha de que rumo tomar. Faz-se necessário pensar no perfil dos sucessores, no porte da empresa, na cultura da família e da organização, na idade e na formação dos envolvidos, e ainda assim é difícil de chegar a uma conclusão, o autor pondera que em algumas empresas o ideal é a mescla de ambas as linhas de pensamento, mas o certo é que se faz necessário encontrar o caminho mais adequado para cada caso.

“O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos, e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, e que é melhor resolver a sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua grande obra: a empresa que criou e fez crescer” (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999, p. 25).

### **2.3 PROFISSIONALIZAÇÃO**

Segundo Bernhoeft (1989, p. 19) “o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar”. O processo de profissionalização da empresa familiar se torna menos traumático quando é conduzido “de dentro para fora”, ou seja, quando parte da própria família tomar essa decisão e, os envolvidos – sucedido, sucessor, familiares e empresa – se preparam para este processo (BERNHOEFT, 1989). De acordo com Leone et al. (2010) a sucessão familiar é sempre preferível quando se fala na continuidade dos negócios, porém quando se observa a incompetência ou a incompatibilidade do herdeiro natural, o melhor caminho é optar pela profissionalização. A autora complementa dizendo que,

a profissionalização da gestão provém da implantação de um profissional de fora da família para exercer a função de direção, quando na família inexistem membros aptos e capazes para desenvolver tal função. As principais características dessa sucessão é a falta de conscientização dos membros da família em dar oportunidades a “estranhos” para assumir a gestão e o receio por parte do fundador de perder o controle da administração e de ter que se adaptar a um novo estilo de gestão (LEONE et al., 2010, p. 121).

Para Moreira Jr. e Neto (2007) o termo profissionalização possui diferentes definições de acordo com variados autores. Pode ser tanto a substituição total dos membros da família por executivos profissionais que não pertencem à família, até uma transformação na gestão da empresa, com a gradativa implementação de uma administração profissional que pode incluir ou não membros da família. De acordo com Oliveira (1999) a profissionalização, no qual executivos profissionais passam a ocupar os cargos diretivos da empresa, não exclui totalmente os membros da família, pois estes poderão passar a fazer parte de um conselho, que poderá ou não atuar como um conselho de administração.

Leone (2005, p. 43) define profissionalização como sendo “[...] aquela no qual os executivos contratados passam a ocupar cargos diretivos na empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho”. Passos et al. (2006, p. 25) enxergam a profissionalização com outro olhar, para os autores a profissionalização trata da “capacitação da família para exercer seu papel de detentora do patrimônio, com ações nas três esferas – família, patrimônio e empresa. Isso significa que o processo vai muito além da chamada profissionalização da empresa”. Ao se falar em profissionalização da empresa familiar, não se fala exclusivamente de aspectos organizacionais, mas sim que está fundamentalmente ligada a conscientização dos detentores do poder de que a continuação do negócio exige a separação entre família, propriedade e administração (BERNHOEFT, 1989).

Oliveira (1999) diz que ao se abordar o tema profissionalização, pode-se encontrar dois cenários distintos: uma empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados, e a empresa já profissionalizada, em que ocorre a troca destes executivos contratados. Segundo Bernhoeft (1989, p. 19) a profissionalização possui várias vertentes e “inicia-se por uma postura do próprio empresário, que precisa entender os riscos decorrentes de um processo de crescimento desordenado”. Para Bernhoeft (1989, p. 20):

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. O trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos [...]: Família, Propriedade e Administração.

Segundo Lodi (1986, p. 25-26) “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas [...]”. Em termos de empresas familiares, a profissionalização implica em dois pontos básicos: o sucesso em integrar profissionais familiares na direção da empresa e o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais. Moreira Jr. e Neto (2007) abordam que a empresa familiar não se tornará profissional apenas porque eliminou todos os parentes do quadro de funcionários da empresa, até porque alguns parentes podem possuir aptidões capazes de lhes assegurar uma colocação. A profissionalização vai além de contratar executivos não pertencentes à família e apenas com a qualificação técnica. Para Lodi (1986) a profissionalização é um processo complicado porque parte-se da premissa de que, se a empresa chegou ao ponto de profissionalizar sua gestão, é porque pode não ter a capacidade necessária para dirigir por conta o próprio negócio, ou até de não ter as pessoas qualificadas para a tarefa.

Moreira Jr. e Neto (2007, p. 42) concluem que “profissionalização é um processo de revisão da administração da empresa em que existia orientação para a separação entre a propriedade e a gestão; seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e implícitos por critérios objetivos e explícitos; e permita a existência de participantes da família na gestão desde que possuam qualificação adequada”. Leach (1994, apud MOREIRA JR; NETO, 2007, p. 42) aponta algumas dificuldades encontradas no processo de profissionalização:

- Dificuldades na delegação de responsabilidades;
- Posições de responsabilidade podem ser reservadas para os membros da família;
- Medo da perda de controle por parte da família;
- Falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador;
- Lealdade da família com os empregados.

Moreira Jr. e Neto (2007, p. 44) apontam algumas vantagens no processo de profissionalização das empresas familiares: “maior competitividade; potencialização do quadro de colaboradores; redução de conflitos pessoais; decisões mais racionais

e aumento da sobrevivência da empresa no longo prazo”. Oliveira (1999, p. 31) também apresenta, na Figura 14, algumas vantagens e desvantagens do processo de profissionalização das empresas familiares:

Figura 14: Vantagens e desvantagens da profissionalização

<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PROFISSIONALIZAÇÃO</b>	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado;</li> <li>- Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional;</li> <li>- Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes;</li> <li>- Ter maior flexibilidade para alterações de executivos.</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar;</li> <li>- Maior possibilidade de perder o executivo.</li> </ul>

Fonte: Oliveira (1999, p. 31).

Lodi (1986) aponta que a transformação da empresa familiar para a grande organização costuma ser traumatizante para o fundador e até para as gerações posteriores. É difícil aceitar o fato que se deve “entregar o bastão” a executivos não familiares, porém chega um momento em que o fundador ou o seu sucessor devem ser firmes e acima de tudo coerentes, pois não cabe no tamanho da empresa familiar a roupa de grande empreendimento, e pode se tornar incompatível com as projeções da empresa.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa, quais opções foram utilizadas para dar embasamento ao estudo, além de descrever de forma detalhada a amostra pesquisada, a coleta dos dados, a forma de análise dos mesmos e as limitações encontradas na elaboração e aplicação da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 165) “os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra”.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Neste estudo o método adotado foi o estudo de caso, que de acordo com Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Yin (2005, p. 19) ainda complementa dizendo que “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” [...]”. O estudo de caso é utilizado para contribuir “com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005, p. 20).

Para Roesch (2009, p. 201) o estudo de caso caracteriza-se por ser uma estratégia de pesquisa, pois “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processo e explora fenômenos com base em vários ângulos”. De acordo com Yin (2005, p. 109) “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Gil (2010, p. 38) ainda acrescenta que o estudo de caso atende diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;



- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

Este método foi o escolhido devido se tratar de uma situação real, um problema atual a ser analisado, e seu embasamento é feito através de fatos concretos. Resumidamente, o estudo de caso permite uma investigação das características significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005).

De acordo com Roesch (2009, p. 155) “muitos confundem o estudo de caso com o método qualitativo”, porém o mais apropriado é classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, sua aplicação é uma das muitas ferramentas do método qualitativo, portanto o presente estudo trata-se também de uma pesquisa de caráter qualitativo. Segundo Roesch (2009, p. 154) a pesquisa qualitativa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção”.

Pode-se considerar também como uma pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1999, p. 44) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Segundo Hair et al. (2005, p. 86) “os planos da pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

A escolha pelo estudo de caso, pela pesquisa qualitativa e pelo método descritivo não se trata de mera casualidade. Tanto o estudo de caso, quanto a pesquisa qualitativa e o método descritivo permitem o aprofundamento dos conhecimentos sobre o tema do caso específico, abrangendo a maior quantidade possível de detalhes e informações para o seu melhor entendimento.

### **3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi o Banco Sul, que possui sua matriz na cidade de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul e conta com filiais nas cidades de Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul e Santa Maria, todas no mesmo estado e ainda com filiais em São Paulo, Belo Horizonte, Salvador, Rio de Janeiro e Brasília, respectivamente nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro e no Distrito Federal.

O principal produto do Banco Sul é o CDC (Crédito Direto ao Consumidor), que visa possibilitar o financiamento de veículos leves e motocicletas através de revendas credenciadas. Existem também outros produtos ofertados pelo Banco Sul que complementam o faturamento mensal da empresa, todos voltados para a antecipação de recebíveis e trabalhos principalmente nas cidades de fora do estado do Rio Grande do Sul.

O Banco Sul é uma sociedade anônima de capital fechado, que em 2009 teve mais de 40% de suas ações vendidas para uma empresa de telecomunicações nacional, a TV Brasil, modificando assim a composição do quadro de acionistas e de diretores, proporcionando novos rumos mercadológicos para a empresa e expandindo sua atuação.

O principal motivo de escolha do Banco Sul é porque se trata de uma empresa familiar, com 31 anos de história no mercado e que possui a terceira geração da família Sul no comando da organização, e como já mencionado anteriormente, sentiu-se a necessidade de analisar de forma mais aprofundada os rumos mercadológicos que a empresa deve tomar nos próximos anos em termos de sucessão, afinal a terceira geração terá, mais cedo ou mais tarde, que decidir qual o próximo passo a ser dado em termos de comando e gestão da empresa.

### **3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Foram utilizadas algumas técnicas distintas de coleta de dados, são elas: a pesquisa documental e a entrevista em profundidade semiestrutura, juntas estas técnicas colaboraram para o entendimento e compreensão do estudo de caso.

A técnica de pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 176) se caracteriza pela fonte e coleta de dados, que fica “restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. De acordo com Roesch (2009) uma das fontes mais utilizadas de pesquisa documental, são os documentos da organização, que podem ser relatórios anuais, balanço social, planejamento estratégico, políticas estabelecidas de recursos humanos, marketing, TI, documentos legais, entre outros. O uso da pesquisa documental complementa e contribui para a técnica de entrevista em profundidade.

Visando dar ainda mais credibilidade ao estudo de caso, utilizou-se de documentos próprios da empresa, documentos estes que apresentaram informações muito relevantes para a pesquisa, entre eles está o relatório anual do departamento de Recursos Humanos, o site da empresa, contratos de trabalho antigos, atas do conselho administrativo, ficha registro, material de divulgação da empresa junto a imprensa e aos clientes, planilhas de indicadores que apresentam os índices de crescimento, patrimônio, carteira ativa, lucro líquido, entre outros, além de materiais diversos para consulta disponíveis nos acervos da empresa.

Outra técnica utilizada na coleta de dados, para dar embasamento ao estudo foi a entrevista em profundidade semiestruturada. De acordo com Marconi e Lakatos (2008) a entrevista se define pelo encontro de duas pessoas com o intuito de que uma delas obtenha informações relevantes a respeito de um assunto determinado. Para Yin (2005) a entrevista é umas das fontes mais importantes de coleta de informações para um estudo de caso, pois é através dela que se pode obter informações chave fundamentais para a análise do caso.

Segundo Roesch (2009, p. 159) a entrevista em profundidade “é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa [...]”. As entrevistas semiestruturadas são apropriadas quando se faz necessário entender de maneira aprofundada quais elementos os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre determinado assunto ou situação específica, além de desenvolver a compreensão sobre o “universo” do respondente, e encontrar maneiras de induzi-lo a responder de maneira espontânea e verdadeira, sem medir as palavras e colocações.

De acordo com Roesch (2009, p. 159) “em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa [...]”. Não é recomendado utilizar

entrevistas não estruturadas, pois o fato do entrevistado poder falar livremente, sem um direcionamento, pode acabar resultando em um excesso de informações e muitas vezes as questões chave do tema podem acabar sem ser respondidas, o recomendado é elaborar uma lista de tópicos a fim de conduzir a entrevista (ROESCH, 2009).

Para auxiliar na entrevista em profundidade semiestruturada foi utilizado um roteiro de entrevista elaborado antecipadamente, no qual foram abordados os temas principais da pesquisa e alguns temas secundários, visando cobrir amplamente os fatos estudados. A população que contribuiu para o presente estudo foram três dos quatro diretores do Banco Sul, dois por se tratarem de membros da família Sul e a outra diretora por já estar há trinta anos na empresa. Por motivos estratégicos da pesquisa, optou-se por não entrevistar o diretor representante da empresa de telecomunicações, TV Brasil, visto que ele ingressou no grupo apenas em 2009 e não agregaria informações pertinentes quanto à fundação da empresa e seu histórico ao longo dos anos.

A fim de distinguir as respostas dos entrevistados que constam no capítulo seguinte, fez-se uso de uma nomenclatura própria para identificação dos respondentes. O entrevistado um será mencionado como E1 e representará a diretora membro da família Sul, o entrevistado dois será mencionado como E2 e representará o diretor membro da família Sul e o entrevistado três será mencionado como E3 e representará a diretora eleita pelo quadro de acionistas.

### **3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

Roesch (2009, p. 128) diz que “o tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise”. Segundo a autora, ao encerrar a coleta dos dados através das técnicas escolhidas, o pesquisador se depara com uma quantidade enorme de informações que deverão ser interpretadas, e precisa escolher a melhor técnica de análise para tirar o maior proveito possível dos dados coletados.

Segundo Yin (2005, p. 137) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Para o autor a análise dos dados coletados é um dos aspectos mais complicados de se

realizar no estudo de caso. De acordo com Gil (2010, p. 122), “[...] a análise e a interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta [...]. Em virtude da multiplicidade de enfoques analíticos que podem ser adotados nos estudos de caso, fica difícil definir a sequência de etapas a serem seguidas no processo de análise e interpretação dos dados”.

Depois de feito o delineamento da pesquisa através do estudo de caso, a descrição da unidade de estudo, e definidas as técnicas de coleta de dados, se faz necessária a análise e a interpretação dos dados coletados. As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, a fim de dar maior vivacidade as informações, assim como os documentos utilizados foram analisados minuciosamente para garantir a autenticidade dos mesmos.

A técnica de análise de dados escolhida para elucidar todas as informações coletadas foi a exibição dos dados, que segundo Gil (2010, p. 123) é a forma mais tradicional de análise dos estudos de casos, pois “consiste na identificação de alguns tópicos-chave e na consequente elaboração de um texto discursivo”.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Por ser um estudo de caso e por isso tratar de uma empresa específica, nem todas as técnicas utilizadas nesta pesquisa se aplicam às empresas de modo geral. Para que se utilize a mesma base de estudo, seria necessário fazer algumas adaptações para que possa servir de apoio para outras organizações que tenham interesse no assunto, respeitando assim as particularidades de cada uma.

Para Yin (2005), embora o estudo de caso seja uma forma importante de investigação, muitos pesquisadores demonstram certa desconsideração pela estratégia, pois estes o encaram como uma forma menos desejável de investigação se comparado com experimentos e levantamentos, pois consideram o estudo de caso uma pesquisa sem aplicação e por vezes muito flexível.

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 200) as limitações que poderiam ser encontradas na técnica de entrevista seriam a “dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação; possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente,

pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc.; [...] além da retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja relevada [...]”. Outra limitação encontrada na técnica de entrevista é a qualidade dos dados obtidos, pois estes dependem muito da habilidade do entrevistador, do nível de confiança estabelecido entre entrevistado e entrevistador, e da relevância dada pelos entrevistados para a entrevista. É importante também que o entrevistador exima-se da vontade de prestar sua opinião sobre o assunto tratado, quem deve e precisa expor suas ideias é o entrevistado (ROESCH, 2009).

Segundo Roesch (2009, p. 137) as “pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, como as pesquisas de caráter experimental [...]. Pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê [...]”. Este poderia ser considerada outra uma limitação importante para o método descritivo, visto que a conclusão do tema pode ficar vaga se o método não for bem alinhado com as outras técnicas de coleta de dados.

As limitações quanto ao estudo de caso, as entrevistas em profundidade e as pesquisas descritivas existem, em maior ou em menor grau, porém cabe ao pesquisador aproveitar as técnicas da melhor maneira possível a fim de aprofundar a investigação e obter informações de qualidade e relevantes para o atingimento dos objetivos da pesquisa.

Além das limitações provenientes da metodologia escolhida, outras limitações importantes de se ressaltar são quanto à população entrevistada. O fator mais evidente foi a dificuldade de conciliar horários para as entrevistas individuais, por se tratar de diretores, que possuem agendas ocupadas e com pouca disponibilidade, sendo que ocorreram muitos cancelamentos imprevistos, prejudicando o andamento do estudo em um primeiro momento. Outro fator relevante que cabe ser mencionado é o fato da entrevistadora ser funcionária da empresa e estar em uma situação hierárquica muito inferior se comparada à da diretoria, causando certo desconforto por parte dos diretores em responder determinadas questões, que abordavam assuntos mais profundos e complexos, se fez preciso uma abordagem mais firme, atitude delicada tratando-se de diretores.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados no decorrer deste estudo, através dos instrumentos descritos no capítulo anterior, bem como a análise dos mesmos. É importante reforçar que a empresa familiar vista sob o ângulo empresarial, é apenas mais uma organização competindo com todas as outras no mundo corporativo, porém quando se analisa sob o aspecto propriamente familiar, as coisas mudam de figura. Garcia (2001) aponta que antes do dono ser o fundador, ele foi um empreendedor, enfrentou riscos e obstáculos em prol de um sonho, e tendo este sonho virado realidade, sentiu a necessidade de trazer para viver o sonho consigo o cônjuge e em seguida os filhos. O que o fundador não sabe, é que o simples fato de incorporar a família no negócio, não faz tê-los o mesmo sentimento que ele tem perante a empresa, é preciso ir muito mais além. Segundo Fontes Filho e Leal (2011) outro fato marcante das empresas familiares é a máxima do fundador “se eu morrer”, jamais admitindo o inevitável “quando eu morrer”. Por este e por outros comportamentos que, em muitos casos, a empresa familiar não passa da primeira geração, ou então, enfrenta dificuldades acima do necessário para encarar um processo sucessório.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO**

Com o objetivo de melhor compreender o cenário no qual o estudo foi embasado, se faz necessária a apresentação e a contextualização do Banco Sul, principalmente para descrever o processo de fundação da empresa e sua evolução ao longo dos anos, a fim de colaborar com o atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, além de compreender o contexto atual do Banco e os fatores que o permeiam, tentando assim encontrar subsídios para decifrar o futuro da organização.

#### 4.1.1 O Grupo Sul

O fundador do Grupo Sul foi o senhor Alfredo Leopoldo Sul, descendente de alemães, nascido no dia sete de maio de 1884 na cidade de Feliz no estado do Rio Grande do Sul. Alfredo se casou em 1904, aos vinte anos, com Madalena Mentz, abandonando logo após o casamento, a então profissão de ourives, e mudando-se para a cidade de Bom Princípio a fim de auxiliar o sogro em seu negócio, uma casa comercial, trabalhando inicialmente como caixeiro viajante.

Em 1911, aos vinte e sete anos, Alfredo participou da fundação de uma pequena tecelagem junto de alguns sócios, o principal produto do negócio eram capas de chuva masculinas e impermeáveis. O capital investido inicialmente por Alfredo e pelos sócios era modesto e no primeiro ano a empresa não teve bons resultados, consumindo todo o capital investido e desanimando os sócios a seguir com o negócio. Foi então que, temeroso por ter investido no negócio todas as suas economias, e não ter obtido retorno algum, Alfredo propôs aos demais sócios seu nome para assumir a diretoria da tecelagem, e foi assim que em 1912 surgiu o primeiro Grupo Sul.

A fundação do Grupo Sul ocorreu oficialmente em dois de Fevereiro de 1912, primeiramente as atividades tiveram início na cidade de Bom Princípio, local de residência da família Sul, até que em 1914 os negócios começaram a ser transferidos para o bairro Navegantes na cidade de Porto Alegre, a fim de buscar mais proximidade com o consumidor final e com a matéria prima. Em 1917 a sede da empresa foi totalmente instalada na capital e lá foi fundada a indústria que fabricava e comercializava capas masculinas de pura lã, produto visto como essencial para encarar o rigoroso inverno gaúcho. No início os negócios não prosperaram como se imaginava, porém com a restrição das importações, proveniente da primeira guerra mundial, as vendas cresceram vertiginosamente, tendo a fábrica que trabalhar em três turnos para dar conta da demanda, ganhando assim um espaço significativo no mercado estadual.

Em 1920 os negócios já haviam prosperado enormemente e a empresa havia se tornado a maior indústria de fiação e tecelagem do estado, inaugurando em 1922 o primeiro posto de venda direta da fábrica. Em 1945 a gama de produtos oferecidos foi ampliada e acabou se fundando a primeira loja de departamentos da família, a Loja Sul, que deu ainda mais visão ao Grupo Sul, fazendo com que em 1965 a loja



de departamentos se desmembrasse do Grupo e se tornasse uma loja independente, sendo que apenas dois anos mais tarde se transformou em uma empresa de capital aberto.

Além dos negócios já citados, o Grupo Sul acabou tendo participação em outros empreendimentos da família, formando assim um grande império industrial e comercial, formado por lojas, indústrias fabris e de tintas, fábricas de tecidos, porcelana, feltros, calçados, máquinas de costura e artefatos de cimento. O senhor Alfredo Leopoldo Sul faleceu em vinte e sete de dezembro de 1966, teve seis filhos e quatorze netos, que perpetuam seu legado até hoje nos mais diversos tipos de empreendimentos comerciais, sendo que uma grande parte destes empreendimentos leva o nome da família no nome da empresa.

#### **4.1.2 O Banco Sul**

Com o desmembramento do Grupo Sul ocorrido em 1965, a Loja Sul se tornou uma empresa independente, porém sem perder a gestão familiar, pois manteve o controle dos negócios nas mãos da família Sul através dos herdeiros do senhor Alfredo. Foi quando em 1981, um dos netos do senhor Alfredo, Martin Sul, propôs a seu pai e a seus tios, então controladores das empresas do grupo, que adquirissem uma carta patente a fim de obter uma instituição financeira e poder financiar as vendas da Loja Sul, conforme relato do E2: *“[...] vendi a ideia para eles, na época meu pai e meus tios, de entrar no negócio [...] eu convenci meus tios a investir e a entrar na área financeira e foi assim que nós entramos [...], a Loja Sul comprou uma financeira que é a origem aqui do Banco, então o meu papel foi, vamos dizer, a entrada na área financeira foi por mim”*.

Apesar da ideia do negócio ter partido de um membro da família Sul, quando a empresa foi montada contratou-se pessoas de fora, três executivos com experiência financeira e sem ligação com a família, para dar andamento ao negócio, até porque nenhum dos executivos da Loja Sul tinha conhecimento na área financeira para assumir a nova empresa e o Martin Sul, “idealizador” do projeto, na época trabalhava em um estabelecimento alheio aos interesses da família. O E1 relata como que o início se sucedeu: *“[...] contratamos alguns profissionais para montar uma empresa nova [...] que era uma instituição financeira, que eles não*

*tinham nenhum conhecimento, na época os executivos que estavam na loja não conheciam nada de instituição financeira [...]”. O Banco Sul, na época ainda atuando como Sul Financeira, foi fundado oficialmente em três de dezembro de 1981, na cidade de Porto Alegre, visando inicialmente questões tributárias e o financiamento das vendas da loja, conforme complementa o E2: “o objetivo era mais fiscal [...], a inflação era enorme, gigante, quando a loja vendia um produto e o produto custava dez, mas para financiar esse produto em alguns meses ele já virava vinte, então a diferença dos dez para os vinte, os juros, era tributado ICM sobre isso, então a ideia era, em fim, ter um benefício fiscal [...]”.*

Logo no primeiro ano da Sul Financeira percebeu-se que para o propósito com que o negócio foi criado, questões tributárias e o financiamento das vendas da loja, os resultados não estavam sendo alcançados, foi então que a instituição começou a trabalhar com a oferta de alguns produtos para o público em geral, entre eles o crédito pessoal para os clientes da Loja Sul e o crédito para agricultores, de acordo com o E1: “A visão do executivo na época que foi contratado [...] era de que nós deveríamos diversificar, a empresa devia diversificar seus produtos, fazer de tudo um pouco e ganhar um pouco de dinheiro com cada produto que fazia”. Acabou-se que esta estratégia também não estava gerando os resultados esperados pelos diretores da Loja Sul, segundo o relato do E1: “Isso também não teve assim muito resultado, porque já havia bastante concorrência e uma empresa que estava se formando, pessoas novas sendo contratadas, então tu não tem um espírito de equipe formada e cada profissional que vinha, vinha com uma visão diferente [...]”. Após esta segunda tentativa e ainda sem alcançar os objetivos esperados pela diretoria da Loja Sul para a Sul Financeira, novamente o neto do senhor Alfredo, Martin Sul, teve que interferir e convencer os familiares a não desistir da área financeira, conforme conta o E2: “vamos entrar na área financeira, vamos entrar no sistema financeiro, vamos tentar isso [...], teve uma participação minha junto aos sócios para dizer que não devíamos nos desfazer desse negócio, vamos investir neste negócio, foi uma participação minha de convencimento”.

Foi a partir dos fracassos iniciais da Sul Financeira que se percebeu a necessidade de que alguém da família integrasse a empresa, para reforçar a aliança junto a Loja Sul, que estava abalada pelos maus resultados iniciais, conforme conta o E1: “não tinha ninguém da família e ele (o diretor da época) sentia a financeira em relação à Loja Sul uma empresa muito relegada, então ele achava que tinha que ter

*alguém da família para acompanhar o desenvolvimento da financeira, para dar mais força [...]. Então surgiu uma vaga como advogada, a qual eu assumi [...]*". Foi em 1983 que outra neta do fundador do Grupo Sul, Fúlvia Sul, foi chamada a integrar a Sul Financeira e assim auxiliar no reestabelecimento do contato da financeira com a Loja Sul. Cerca de dois anos depois da entrada da Fúlvia na Sul Financeira como advogada, ela foi chamado por Iuri, um diretor recém-eleito, para integrar o quadro da diretoria juntamente com ele, conforme relato do E1: *"o Iuri, quando ele assumiu, pediu que alguém da família fosse diretor com ele, porque o Martin na verdade não trabalhava tão executivamente, ele sugeriu que eu fosse diretora junto com ele, então na realidade o Iuri era responsável pela área financeira, operacional e crédito e eu era responsável pelo restante, pela parte administrativa, contábil, setor de pessoal [...], cobrança e o jurídico"*.

Foi com a entrada de um novo gerente em 1986 que a financeira começou a alterar o panorama dos negócios. Este gerente vinha de uma empresa onde se trabalhava com o financiamento de veículos usados e percebeu-se que este poderia ser um novo viés de negócio, conforme relata o E1: *"[...] a gente começou então a ver que ali havia uma brecha de mercado, porque na época os bancos grandes não se interessavam nada em fazer financiamento, era uma época de inflação altíssima, os bancos grandes trabalhavam praticamente só no over e em aplicações, eles não tinham o foco no financiamento [...]"*. Além do financiamento de veículos usados, que começou a operar em 1987, logo em seguida a financeira também começou a operar com o financiamento para os fornecedores da Loja Sul, ofertando para eles o desconto de duplicatas, que segundo o E1: *"[...] era um sistema que funcionava muito bem, nós recebíamos todas as informações, entrávamos em contato com os fornecedores e fazíamos então essa operação"*.

Em 1991, dez anos após o início das atividades como Sul Financeira, a empresa tornou-se um banco múltiplo e pode ampliar significativamente a gama de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes. Porém, a Sul Financeira não deixou de existir com a criação do Banco Sul, ela passou a ser a empresa responsável, única e exclusivamente, pelas atividades de cobrança do banco, ganhou o nome de Sul Promotora de Vendas, e mantém até hoje sua função, inclusive sendo a responsável por levar o nome do Grupo para outras cidades do Rio Grande do Sul, entre elas Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul e Santa Maria.

Apesar da possibilidade de atuar com novos produtos no mercado financeiro, o Banco Sul sempre concentrou seus esforços no financiamento de veículos usados, o CDC (Crédito Direto ao Consumidor) Veículos, conforme conta o E1: *“[...] o nosso forte sempre foi e continuou sendo [...] o financiamento de veículos e basicamente usados, porque os novos realmente nunca tivemos taxas competitivas”*. Outro produto essencial ofertado pelo Banco Sul logo no início de suas atividades como banco foi o CDB (Certificado de Depósito Bancário), que se trata de um título de captação e funciona mais ou menos como se o cliente fizesse um empréstimo para o banco, e em troca recebesse uma remuneração em cima, acrescida de juros. O CDC Veículos e o CDB são produtos opostos, enquanto o CDC “tira” o dinheiro da empresa em forma de financiamento de veículos, o CDB trabalha para captar o dinheiro de investidores, justamente para pode subsidiar estes financiamentos.

O CDC Veículos segue sendo o principal produto do Banco Sul até hoje, porém a empresa já enfrentou sérias dificuldades por conta do interesse em trabalhar com o CDC, segundo relata o E1: *“[...] os grandes bancos começaram a entrar muito nesse mercado de veículos usados e entraram com condições de crédito totalmente absurdas, tanto é que depois eles se retiraram totalmente, hoje eles estão fora do mercado, porque erraram no crédito. Nós sempre fomos extremamente conversadores, por isso que nós tivemos uma recuperação boa, sempre tivemos uma carteira sadia no financiamento de veículos. Nunca fizemos sessenta meses, nunca fizemos sem entrada, enfim, n condições que os bancos grandes fizeram, mas com isso quando os bancos grandes estavam nós fomos perdendo mercado [...]”*. O E2 ainda complementa informando que: *“[...] o mercado inteiro achou que veículos era o grande negócio do futuro e começaram a fazer um monte de bobagens e nós fomos extremamente atacados pelo lado da concorrência que baixou as taxas, abriu crédito a varrer, e pelo lado do judiciário que subiu nossa provisão, nossas despesas, e com isso nossa margem ficou desse tamanho (ele fez sinal de muito pequena), foram anos muito difíceis, difíceis não em termos financeiros porque isso nunca teve problema, mas difícil de conseguir fazer o negócio crescer e gerar resultado [...]”*.

Em 1998 ocorreu a cisão do Banco Sul e das Lojas Sul, e o banco deixou de responder pelo resultado do negócio às lojas. As lojas ainda ficaram na família Sul por alguns anos, até serem vendidas para uma empresa americana que passou a ser sua controladora. Com a cisão entre a loja e o banco, foi necessário se pensar

em algumas estratégias para o crescimento da empresa. No ano 2000 o Martin Sul, que até então trabalhava em outra das empresas da família, assumiu juntamente com a já diretora Fúlvia Sul, a diretoria do Banco, e deram início aos processos de mudança, pois segundo o E2: *“[...] uma empresa está condenada ao crescimento, se uma empresa não pensar em crescimento ela vai minguando, por quê? Porque tu não consegue botar gente competente, executivos competentes, tu precisa crescer para que o povo cresça junto contigo, caso contrário as pessoas vão indo embora, e aquilo vai minguando, a concorrência vai melhorando, e tu vai ficando igual, minguando, o futuro da instituição, se nós não fizéssemos algum tipo de parceira ou associação, era minguar, não ia quebrar, não ia falir, nada disso, porque é uma empresa bastante sólida, mas ia minguar, perdendo mercado [...]”*. Foi a partir deste pensamento que os irmãos começaram a buscar parcerias para o Banco Sul, visualizando o crescimento do negócio, como relata o E1: *“começamos a buscar uma parceira, porque queríamos diversificar o produto, esse era o nosso objetivo e víamos que um banco do porte do nosso para entrar sem um parceiro em um mercado de middlemarketing, um mercado de crédito consignado [...] é muito difícil porque tu fica com muito pouca segurança no crédito, então a gente chegou a seguinte conclusão: nós precisamos achar um parceiro, e de preferência um parceiro comercial [...] alguém que nos trouxesse operações ativas e passivas [...] contratamos gente que nos orientou nessa busca”*.

Foi assim que em 2009 o Banco Sul se associou a TV Brasil, vendendo inicialmente 40% de suas ações para a empresa de telecomunicações, firmando uma parceira importante para o alavancar dos seus negócios. A TV Brasil buscava um sócio para viabilizar as operações financeiras provenientes da empresa e, encontrou no Banco Sul, o parceiro ideal para suprir essa demanda, conforme relata o E1: *“[...] a TV Brasil estava interessada em fazer a mesma coisa que a Loja Sul queria fazer na época, ou seja, ter um banco para fazer as operações financeiras e se utilizar das operações financeiras que tinha dentro do grupo, ao invés de entregar para um banco terceiro que só queria ganhar resultado, eles mesmos se viabilizarem com este resultado. [...] fizemos a sociedade que foi oficializada em 2009 e começamos a operar”*.

A partir da associação das duas empresas surgiu a Safira Promotora de Vendas, responsável por representar o Banco Sul junto aos funcionários da TV Brasil e seus fornecedores. Com a parceria entre a TV Brasil e o Banco Sul, veio a

possibilidade de expandir a empresa para outros estados do Brasil e, já em 2009, a primeira unidade fora do Rio Grande do Sul foi aberta na cidade de São Paulo. No ano seguinte os postos do Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador foram inaugurados, e em 2011 o posto de Brasília completou a rede de atendimento da Safira Promotora.

Atualmente o novo Grupo Sul, formado pelo Banco Sul, pela Sul Promotora e pela Safira Promotora, possui 223 funcionários, divididos entre as três empresas, sendo 141 pessoas no Banco Sul, 47 na Brasil Promotora e 35 na Safira Promotora, formando os mais diversos departamentos, incumbidos de manter o negócio em constante funcionamento e, principalmente, crescimento. Os principais departamentos, em termos de rendimento para o grupo, são o CDC Veículos, o Comercial e a Captação, todos com a responsabilidade de produzir negócios e girar a máquina que mantém a empresa ativa e rentável.

Hoje o Banco Sul não atua apenas com o CDC Veículos e com o CDB, a empresa já diversificou os seus produtos e ampliou consideravelmente a gama de opções para oferecer aos clientes, entre os produtos ofertados estão o Certificado de Depósito Interbancário (CDI), o Empréstimo Consignado, o Capital de Giro, o Desconto de Duplicatas, e a Antecipação de Aluguéis, estes três últimos caracterizados por serem produtos de antecipação de recebíveis. Os principais concorrentes do Banco Sul são os bancos que trabalham com os mesmos produtos que os seus, entre estes concorrentes estão o Banco Itaú, o Banco Santander, Banco Bradesco, Banco do Brasil e a BV Financeira, este último mais especificamente no financiamento de veículos. Porém, cabe ressaltar, que em termos de CDC Veículos o Banco Sul tem um destaque importante no mercado gaúcho, confirmado pelo E2: *“o CDC veículos no Rio Grande do Sul é um nicho de mercado porque nós estamos há 26 anos, nós somos os melhores no crédito para veículos usados no Rio Grande do Sul”*.

Pode-se dizer que o principal público do Banco Sul são as classes C, D e E, que neste caso caracterizam-se por não possuir recursos para financiar um veículo zero quilômetro e nem um valor elevado para dar de entrada, optando assim por um veículo usado, que possui um valor de mercado mais acessível. Para a Sul Promotora, o principal público são os clientes inadimplentes do Banco Sul, que atrasam o pagamento das parcelas e precisam ser contatados a fim de regularizar a pendência financeira. Já para a Safira Promotora, o público alvo são os funcionários

da TV Brasil, no que tange o empréstimo consignado, e os fornecedores e parceiros da TV Brasil para os produtos de antecipação de recebíveis.

No ano de 2012 o lucro líquido do Banco Sul foi de R\$11,5 milhões, o mais expressivo da história da empresa, proporcionando um aumento de 56,3% comparado com o ano de 2011. A carteira de crédito encerrou o ano de 2012 com R\$474,7 milhões, o que equivale a um aumento de 32,76% na comparação com o ano anterior, sendo que o patrimônio do Banco Sul gira na casa de R\$87 milhões. As perspectivas para os próximos anos são as mais positivas possíveis, considerando o crescimento dos anos anteriores que tem ficado na faixa de 30%, e com o incremento de receita proporcionado pela associação com a TV Brasil, a meta de lucro líquido para 2013 é de R\$25 milhões, representando um incremento de pouco mais de 117%, comparado com o lucro de 2012.

A principal estratégia do Banco Sul para os próximos anos é atuar em nichos de mercado onde possa ter vantagens competitivas e diferenciais perante a concorrência, sempre buscando operações seguras e mantendo o conservadorismo tradicional da instituição, além de aumentar a presença junto a TV Brasil e seus fornecedores, que hoje alcança um percentual de apenas 20% do potencial direto de negócios. Para 2015, a ideia é lançar uma cesta de produtos, capaz de concorrer com os outros bancos, ofertando conta corrente, cartão de crédito, seguro, cheque especial, poupança, entre outros, resultando em um crescimento exponencial de faturamento, proporcionando cada vez mais a expansão da empresa, que nestes trinta e um anos de história já deu saltos muito significativos e demonstrações de sua capacidade.

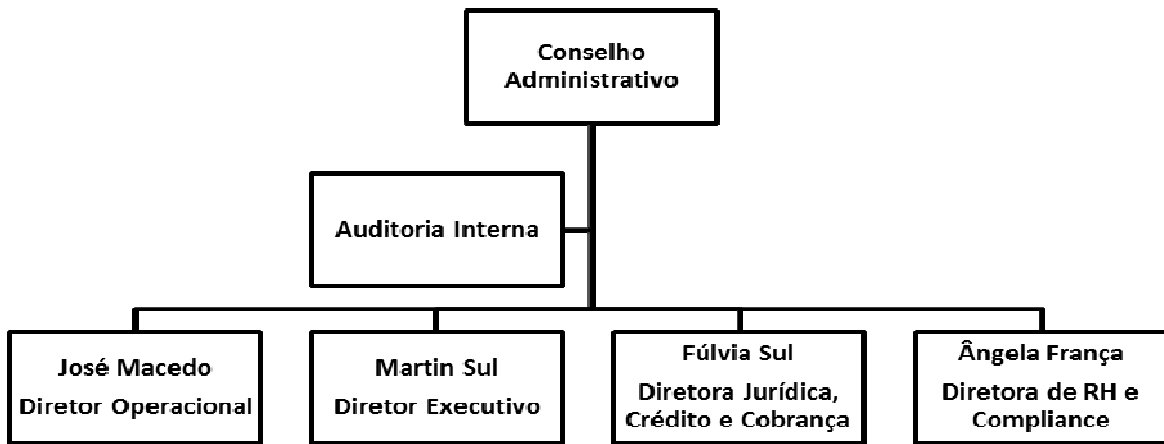
#### **4.1.3 Composição da Diretoria e Quadro de Acionistas**

Desde 2009, quando ocorreu a associação com a TV Brasil, o conselho de administração e o corpo diretivo da empresa passaram por algumas alterações. Segundo o E2: *“o conselho [...] tem mais três pessoas [...], então o papel do conselho é um pouco disso, olhar a empresa como um todo, olhar o futuro, no conselho normalmente tu bota pessoas para dentro que vão te trazer uma visão estratégica do negócio, da área, do futuro, [...] então a posição do conselho e dos acionistas um pouco se mistura, mas sempre é assim, até porque o conselho é eleito*

*pelos acionistas, então o conselho é o representante dos acionistas, dentro de uma empresa de S/A, os acionistas elegem o conselho, o conselho por sua vez nomeia a diretora, a diretoria é nomeada, ela não é eleita, agora os eleitos são os conselheiros, porque eles são os representantes dos acionistas, portanto sim eles pensam em nome dos acionistas, por isso que as figuras se confundem um pouco”.*

Atualmente o conselho administrativo é formado por três pessoas, além dos acionistas. Destes conselheiros, dois já foram diretores da empresa e um é o principal representante da TV Brasil. Por sua vez, a diretoria é composta por quatro diretores, dois membros da família Sul, netos do fundador do primeiro Grupo Sul, um representante da TV Brasil e a outra se trata de uma diretora, eleita pelo conselho de administração, porém sem participação societária, conforme organograma ilustrado na Figura 15.

Figura 15: Organograma da diretoria



Fonte: Elaboradora pela autora (2013).

Os conselheiros não possuem funções executivas dentro do Banco Sul, participando apenas das reuniões regulares de planejamento, tomada de decisão e que envolvam o futuro da empresa. Em contrapartida, os diretores atuam na dinâmica do dia a dia, respondendo por departamentos determinados e que compõe as gerências comercial e operacional. Abaixo uma breve descrição dos quatro diretores do Banco Sul:



A diretora Fúlvia Sul é neta do fundador do Grupo Sul, tem 62 anos de idade, ingressou na Sul Financeira em 1983 como advogada e assumiu a diretoria em meados de 1986. Em 2011 assumiu a diretoria dos departamentos de Crédito CDC Veículos, Crédito Pessoa Física e Pessoa Jurídica, pelo departamento Jurídico e pelo departamento de Cobrança, este último na Sul Promotora de Vendas, movimento ocorrido com a saída de outro diretor, conforme relata o E1: *“quando o Veloso saiu, eu [...] fiquei com crédito, cobrança e jurídico”*. Ao todo cerca de 50 pessoas estão abaixo de sua gestão, direta ou indiretamente.

O diretor Martin Sul é neto do fundador do Grupo Sul e irmão da Fúlvia Sul, tem 56 anos de idade e colaborou incentivando na fundação da Sul Financeira, porém não assumiu uma posição dentro da empresa de imediato, atuando inicialmente apenas no papel de sócio, segundo o E2: *“antes disso era mais como sócio, como conselheiro, menos na atividade realmente”*. Foi no ano 2000 que o Martin se afastou de suas atribuições em outra empresa da família, e assumiu um cargo diretivo dentro do Banco Sul. Atualmente possui um papel mais estratégico e menos executivo dentro da instituição e não possui nenhuma área da empresa diretamente sob sua gestão, o E2 justifica o porquê desta escolha: *“assim eu posso pensar estrategicamente na empresa, e quais são as funções estratégicas? Trabalhar sempre a sociedade [...], trabalhar o sócio, ver se está tudo bem, se estão todos caminhando para o mesmo lado, se estão todos satisfeitos. Depois os riscos do negócio, eu passo o dia inteiro olhando, lendo, vendo relatórios, olhando onde é que nós estamos correndo mais riscos [...], estou sempre mapeando para onde é que nós estamos indo e quais são os riscos que nós estamos correndo. Depois oportunidades, este é um terceiro aspecto que eu olho sempre, onde é que estão as oportunidades. [...] O orçamento e o cumprimento do orçamento, mais uma coisa que eu estou sempre em cima, toda sexta-feira nós temos reunião de diretoria [...] onde se bate o cumprimento do orçamento [...]. E eventualmente eu entro em áreas onde eu vejo que está falho [...] eu entro aqui e faço a coisa funcionar”*.

A diretora Ângela França não é membro da família, têm 50 anos de idade e trabalha no Banco há quase trinta anos. Começou como caixa e passou por inúmeros departamentos até ser nomeada diretora, conforme conta o E3: *“Eu entrei no Banco [...] como caixa [...] dentro da área de tesouraria [...], depois fui para a parte [...] de conciliações bancárias, depois surgiu a oportunidade de ir para uma área de orçamento e controle de custos [...] vendo quanto que cada área tinha em*

*relação a receitas e despesas [...]. Depois eu acabei indo para uma área contábil [...] e trabalhei lá um bom tempo, depois da área contábil eu acabei indo para uma área que era de organizações e métodos, onde aprendi a fazer normas e processos [...] depois eu assumi a área de formalização, onde ia ver todos os contratos do banco, como se formaliza [...], durante um bom tempo eu fiquei dentro dessa área, mas não fazendo só isso, porque eu acabei ficando com a formalização, ficando com normas e ficando com processos [...]. Eu fui assumindo áreas e mais áreas, e acabei assumindo depois, mais para o final a área de gestão de riscos operacionais, e eu comecei a ter mais visibilidade e assumi o compliance, assumi riscos, assumi processos de novo e daí começou a ter uma área mais estruturada, depois acabei assumindo a diretoria".* Ângela foi eleita diretora pelo conselho administrativo e de acionistas em outubro de 2011, e ficou responsável pelos departamentos de Recursos Humanos, Formalização, Controles Internos, Compliance e Auditoria Interna, totalizando 18 pessoas sob sua gestão.

O quarto diretor trata-se de José Macedo, o representante da TV Brasil, ele não é acionista, porém representa o acionista da TV Brasil e responde por tudo que envolve a sociedade. Tem 52 anos de idade e ingressou no Banco Sul em 2009 como superintendente operacional. Em 2010 assumiu a diretoria operacional, é o principal responsável pela Safira Promotora, tomando as principais decisões e administrando a empresa praticamente sozinho, sem a interferência dos demais diretores. Dentro do Banco Sul têm sob sua gestão os departamentos de Marketing, Novos Produtos, CDC Veículos e Captação, sendo que apenas estes dois últimos somam mais de 55 funcionários, e representam os departamentos mais significativos do banco, visto que são os principais responsáveis pelas carteiras ativas e passivas da organização.

Ainda há um superintendente administrativo e financeiro, Josué Borba, que ingressou na instituição há poucos meses, substituindo um diretor desligado no início de 2013. Josué é o responsável pelo departamento Financeiro, de Contabilidade, pelo departamento de Serviços e pelo departamento de TI, sendo que este último tem uma atuação bem mais independente, por se tratar de um departamento chave e com uma dinâmica diferenciada, por vezes respondendo diretamente a toda a diretoria.

Os quatro diretores e o superintendente administrativo financeiro, compõem a diretoria executiva do Banco Sul, sendo os principais responsáveis pela

administração e gestão da empresa. Enquanto as duas diretoras construíram suas carreiras, quase que na totalidade, em cima de suas experiências no Banco Sul, os dois diretores e o superintendente consolidaram suas carreiras através de experiências em empresas dos mais diversos ramos de atuação, essa mescla entre a aprendizagem “caseira” e a formação externa proporciona a organização visões distintas que contribuem com o desenvolvimento da empresa.

## 4.2 HISTÓRICO DE SUCESSÕES DO BANCO SUL

Foi possível identificar, através das entrevistas individuais e do levantamento do histórico da empresa, que o Banco Sul nunca passou por um processo de sucessão, pois segundo Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) a sucessão nada mais é do que o deslocamento do poder e da influência dos fundadores ou sucedidos, para os sucessores, por um período de tempo em que o poder é compartilhado entre eles. A fala do E1 comprova que efetivamente não se pode definir nenhuma das movimentações ocorridas na empresa como um processo de sucessão: *“na verdade meu avô nem vivia mais quando começou a empresa [...], a loja comprou, simplesmente foi lá e comprou uma carta patente [...] e contratou alguns profissionais para montar essa empresa nova [...] na época tinham pessoas da família trabalhando nas Lojas Sul, mas a loja decidiu comprar a carta e contratou executivos de fora. Até meu outro irmão, uma época, participou do início da formação da empresa, mas teve que se contratar profissionais de mercado e foi o que se fez”*. O E2 ainda complementa informando que: *“a Loja Sul, que era a maior empresa da família, comprou uma financeira [...] existia uma série de executivos, e teve uma participação minha junto aos sócios para dizer que não devíamos nos desfazer do negócio”*.

De acordo com a fala dos dois entrevistados e da definição de sucessão trazida pelos autores, confirma-se o fato de que, se o Grupo Sul passou por um processo de sucessão, foi apenas da primeira para a segunda geração, ou seja, na passagem do comando do senhor Alfredo, fundador, para seus seis filhos, sucessores. Não fica claro se a terceira geração, caracterizada pelos netos do senhor Alfredo, chegou a passar por algum processo de sucessão formal.

Segundo Leone et al. (2010) a sucessão caracteriza-se pelo rito de passagem do poder e do capital entre a geração atual e a geração futura. No caso do Banco Sul efetivamente esse ritual de passagem não ocorreu, pois o banco, quando foi fundado em 1981, tratava-se de uma nova empresa dentro do grupo de empresas da família e, portanto, não haveria como caracterizar uma sucessão, porque justamente a transferência citada pelos autores não tinha como ocorrer. Pode se acrescentar à afirmação, usando como base a colocação dos autores, de que o Banco Sul ainda está em sua primeira geração, com os fundadores ou cofundadores no comando da empresa.

A inexistência de processos de sucessão anteriores, segundo Lodi (1986), poderia até representar que não se trata de uma empresa familiar, pois para o autor as empresas familiares nascem a partir da segunda geração de membros da família na gestão, enquanto que na geração do fundador ela poderia ser considerada quando muito pessoal e não familiar. Porém, Bornholdt (2005) confirma que o Banco Sul, mesmo sem nunca ter passado por um processo de sucessão, pode e deve ser considerada uma empresa familiar, por dois motivos fundamentais: o controle acionário pertence a membros de uma família e, principalmente, os laços familiares determinarão a sucessão no poder, conforme será possível observar no item 4.3 deste capítulo.

#### **4.3 MOMENTO ATUAL DA EMPRESA QUANTO À SUCESSÃO**

Conforme Garcia (2001), a sucessão depende fundamentalmente do sucedido, pois se este não quiser, nada acontece, ao menos não enquanto ele ainda estiver vivo. O autor ainda aponta que a sucessão começa a florescer no momento da coincidência de três circunstâncias importantes: a maturidade do negócio, o declínio da capacidade diretiva da organização e o momento de vida do fundador. Não há como dizer precisamente qual o momento do Banco Sul, afinal a empresa amadureceu muito nos últimos anos e vem conquistando um crescimento exponencial, enquanto que a direção continua atuante e foi renovada recentemente. Quanto ao momento de vida dos fundadores, é mais difícil ainda de mensurar, conforme relato do E3: *“eu vejo a Fúlvia dizendo em alguns momentos que ela está cansada, que ela gostaria de curtir mais a vida dela, mas ela nunca nos coloca um*

*prazo, eu tenho que enquanto ela tiver energia, enquanto ela tiver prazer em vir trabalhar ela vai continuar trabalhando, então acredito que pela vida saudável que ela leva, pelo astral que ela tem, e pelo gosto que ela tem pelo negócio, eu acho que ela permanece uns bons dez anos. [...] o Martin é uma pessoa que eu não consigo ter uma visão do tempo que ficaria, mas acredito que ele tem muita energia ainda para continuar no negócio, mas não poderia te precisar quanto tempo". O próprio E1 comenta o fato sem saber precisar os prazos: "eu não tenho planos de me aposentar, eu já tive planos, quando eu chegar a tal idade eu vou me aposentar, hoje eu não tenho mais isso como uma coisa fixa, eu acho que enquanto eu tiver para dar na empresa eu devo continuar, à medida que os profissionais aqui dentro [...] vão crescendo e vão se formando, eu obviamente vou ir me retirando um pouco, porque eu não quero prejudicar a empresa porque de repente tu não estás com aquele gás todo, não está com aquela vontade toda que uma pessoa mais jovem tem [...]".*

Pela empresa já ser uma organização híbrida, que segundo Lethbridge (1997, apud MOREIRA JR; NETO, 2007) caracteriza-se por possuir uma direção composta tanto por familiares como profissionais não familiares, cabe ressaltar que o movimento de sucessão não cabe única e exclusivamente aos membros da família, será necessário que o conselho administrativo, juntamente com os acionistas, pensem na melhor alternativa para o processo de sucessão.

Segundo Lansberg (2008, apud Leone et al., 2010) a sucessão se inicia quando a geração que está no controle da empresa começa a pensar na transferência do comando e gerenciamento das responsabilidades para os sucessores. Diante da colocação do autor, é possível observar alguns movimentos dos dois diretores membros da família Sul, pensando em um futuro processo de sucessão, que para eles é fundamental, visto que reforçaram várias vezes o quão importante é manter membros da família na direção do negócio, conforme fala do E1: *"o que a gente está fazendo na prática: nós estamos fazendo reuniões uma vez por mês, se faz reuniões onde participam os meus dois filhos, o Martin, a Manoela, filha do Martin, a esposa do Martin também participa, a Rosália, que é a outra filha do Martin no momento não está participando porque ela está trabalhando no Rio de Janeiro, então se faz reuniões onde a gente comenta os negócios, comenta as coisas do Banco, enfim, eu mando para eles as demonstrações de resultados, eles praticamente cresceram em um ambiente muito empresarial porque eu comentava*

*muita coisa em casa, e como eles montaram o negócio deles do zero eles tem uma noção empresarial muito boa, se eu morresse amanhã eu tenho certeza que eles dariam conta, um jeito de tomar conta e de se fazer presente aqui de alguma maneira. [...] Mas com certeza vai ter (sucessão), porque não é nosso interesse vender a participação". O E3 ainda reforça a questão da necessidade de sucessão apontada pelos membros da família: "há o interesse dos acionistas (na sucessão) porque eles gostam do negócio, e eles querem muito que alguém da família fique aqui dentro, estão experimentando isso, fizeram uma reunião conosco, demonstraram isso para todos os gestores, de que eles tinham a intenção de que no futuro alguém da família os substituísse, e que eles estão nessa tentativa".*

Os dois diretos familiares apresentam características parecidas no que tange os seus possíveis sucessores, ambos possuem dois filhos, a Fúlvia dois meninos e o Martin duas meninas, e ambos com os filhos com idades em que o tempo não é um aliado favorável. O E3 aponta este conflito: *"hoje vejo como uma dificuldade (a sucessão), porque os herdeiros não manifestam uma vontade de permanecer aqui dentro como administradores da instituição, eles estão em outras esferas. [...] os filhos da Fúlvia gostam de música e têm o negócio deles, já tiveram a oportunidade de estar aqui dentro e não manifestaram interesse em ficar. Hoje nós estamos tentando com a filha do Martin, para ver se ela realmente gosta e ela então no futuro consiga permanecer como família, mas eu não estou sentindo muita firmeza nisso, eu acho que a tendência é que isso venha a se profissionalizar e que sejam pessoas que não sejam da família no futuro, embora eles continuem na sociedade, a tendência é ficar com executivos contratados".*

Segundo Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) é muito importante que seja elaborado um plano de sucessão com antecedência, pois este leva bastante tempo para ser concluído e nunca se sabe quando algum imprevisto ou até morte prematura pode acontecer. Além disso, não existe um plano de sucessão padrão, que pode ser utilizado em qualquer empresa familiar, é preciso levar em consideração todas as características particulares da empresa e da família para estabelecer o melhor caminho a ser seguido. O Banco Sul já deu o primeiro passo, mesmo que modesto, em termos de sucessão, não é um passo concreto por assim dizer, mas uma aposta nesta tentativa, que dependendo do desenrolar dos fatos, poderá ser a última. A filha mais nova do Martin começou a trabalhar no banco em janeiro de 2013, ela ingressou no departamento de Riscos, Controles Internos e

Compliance, por se tratar de uma área onde já tinha afinidade e até uma certa experiência. Manoela ingressou como Analista Administrativo com o objetivo de conhecer todos os departamentos da instituição e planejar em qual deles gostaria de atuar no futuro. O E1 comenta suas expectativas com relação a este movimento em prol da sucessão, e sobre o processo sucessório em si: *“a gente se preocupa muito, Martin e eu com o futuro, o que aconteceu no meu caso específico: os meus filhos hoje, tenho um filho de 32 e outro de 35 anos, montaram um negócio deles, fora da família, porque na época que eles estavam em início de processo profissional nós éramos muitos sócios, ainda não tínhamos vendido as Lojas Sul, tinha muita gente e, não é que eu proibi meus filhos de entrarem na empresa da família, mas eu não estimulei isso, eu poderia ter estimulado, eu não estimulei isso porque em uma empresa que tem muito familiar [...], várias gerações, gera muita confusão. Por isso também um dos motivos que a gente acabou vendendo o controle acionário da loja foi esse, para acertar, e eu acho que a gente fez corretamente porque vendemos bem a loja. Então assim, no meu caso específico eles montaram o negócio deles, que está indo bem, que eles gostam, onde eles mandam, onde são donos e para eles entrarem aqui no Banco agora [...] para colocar eles hoje na empresa, eles não se contentariam em começar que nem a Manoela, porque eles estão em outro estágio profissional, e por outro lado para ti pegar e colocar alguém que não tem conhecimento nenhum, eu não vou pegar e colocar o cara como um diretor ou um gerente, porque eu acho que desestruturaria muito a empresa [...] nem eles iam querer isso. Para começar de baixo eles já estão fora e para começar de cima eles não tem o conhecimento necessário e a formação necessária, então no caso da Manoela ainda deu para fazer isso, Manoela está aqui porque a gente viu necessidade de ter sucessão nossa aqui na empresa”*. O E2 também ressalta seu pensamento sobre o processo de sucessão: *“Tem que ver se há sucessores capacitados, interessados, a nossa preocupação neste momento foi tão somente de fazê-los entender o negócio, na verdade filhos meus e da Fúlvia são quatro, dos quatro tem uma pessoa que entrou agora, talvez nós vamos iniciar um programa de acompanhamento, mas não de estar dentro da empresa, a única que está dentro da empresa é a Manoela, então não tem nada programado de sucessão, até porque tem que ser aos poucos, tem que ver a parte da pessoa também, tem que haver o interesse, a pessoa tem que querer isso, o que nós estamos fazendo é, e é isso que nós colocamos para eles e para a Manoela, tem que conhecer a empresa, se vai*

*seguir carreira depois, se algum dia vai chegar, o tempo vai nos mostrar, nós não temos que forçar isso, porque muitos erros foram cometidos no passado quando se impôs isso as pessoas, e ai não era o que ela queria, ela não gostava, não conhecia, e ai sofre todo mundo, sofre a pessoa, sofre a empresa e eu acho que não pode ser assim”.*

O pensamento dos diretores está muito alinhado com os conceitos de alguns autores, para Bernhoeft (1989) a sucessão deve ser tratada como um processo, engajando as várias partes interessadas, caracterizando a necessidade de ações programadas, onde cada integrante tem um papel a desempenhar na continuidade do negócio. O processo de sucessão costuma ser longo e trabalhoso e não está relacionado apenas com a transição do poder de fato e de direito do sucedido para o sucessor (MOREIRA JR; NETO, 2007). A ação tomada pelos membros da família Sul comprova que almejam engajar os herdeiros na cultura da empresa, para que sintam vontade de assumir seus papéis dentro da organização quando o momento chegar. Bornholdt (2005) aponta que não existem modelos de preparação para o processo sucessório que se encaixe em várias empresas, cada caso é um caso em particular, no entanto, uma característica é similar em todas as sucessões: trata-se de um rito de transferência de poder. Os diretores, membros da família, almejam que seus herdeiros deem continuidade ao legado da família na empresa, para que não percam o comando da organização, visto que já venderam mais de 40% das ações para uma empresa terceira. Obviamente os diretores não deixam claro em suas falas que um dos anseios para que algum herdeiro queira assumir a instituição seja este, mas pensando em todo o contexto organizacional, é fácil chegar a esta conclusão. O próprio Martin relata a dificuldade de abrir mão do comando da organização, conforme relato do E2: *“aposentadoria não quer dizer que tu vai te desligar totalmente, se tu tens uma boa equipe, tu podes, por exemplo, diminuir teu trabalho, eu não tenho nenhuma tarefa executiva aqui hoje, se eu sair seis meses não vai fazer diferença para a empresa, nenhuma tarefa, não tem nada no dia a dia que dependa de mim, enquanto que os outros todos têm, inclusive a Fúlvia, mas eu não tenho, então eu saindo seis meses não muda nada, então o que eu quero dizer com isso é que a gente pode, se for o caso, se retirar um pouco sem perder essa presença aqui dentro, ninguém imagina vou me aposentar [...], isso não existe, tu passa a diminuir tua carga de trabalho, então se nós quiséssemos efetivamente os dois sair amanhã estaria criado um problema, mas nós não temos essa ideia”.*



O diretor Martin traz ainda algumas questões da presença do acionista na empresa, neste caso como membro da família e diretor. Ele aborda que este papel é de suma importância, desde que haja a preparação necessária, e também comenta a questão da relutância de alguns donos em deixar o cargo, confirmando pensando do Bernhoeft (1989) que diz que é a partir do sucedido que todo o trabalho de sucessão se inicia, parte do seu autoconvencimento dar o pontapé inicial na implementação de medidas concretas para a sucessão, sendo que estas medidas devem respeitar as características do negócio e a cultura da empresa, além de pensar e agir para a sobrevivência da mesma. O E2 corrobora essas colocações com sua fala: *“obrigatoriamente, tem que ter a participação do acionista, e ele tem que ser competente o suficiente para entender de que precisa dos profissionais para tocar muitas áreas, [...] mas eu sempre acho que tem que ter a participação dos sócios, porque o sócio é quem realmente, no fundo, mais bem quer a empresa, é o que mais está preocupado com o futuro da empresa. O executivo ele pode optar por outra empresa, e sócios outros eles muitas vezes tem interesse de curto prazo, quem tem interesse na longevidade do negócio, na perpetuação do negócio, no real bem querer da empresa, quem tem realmente o amor pela empresa é o sócio, é o dono da empresa, por tanto a figura dele é imprescindível dentro da empresa, até para passar isso para as pessoas, então agora, quando ele se torna único também, muitas vezes cai no erro de achar que sabe tudo, se acomoda, então precisa ter essa mescla entre sócios e executivos, então essa é minha crença, portanto é isso que a gente segue, claro o futuro a gente nunca sabe o que pode acontecer, mas se for possível é isso que nós gostaríamos”*.

Para Oliveira (1999) o processo de sucessão representa um dos momentos mais importantes da história de continuidade de uma empresa familiar e o autor identifica dois tipos de processo de sucessão que podem ocorrer nas empresas: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Bernhoeft (1989) afirma ainda que profissionalizar a empresa não significa retirar o controle das mãos da família e colocá-lo nas mãos de executivos contratados, afinal, a empresa familiar se fez viável justamente por sua origem familiar, e o processo de profissionalização deve envolver todas as partes comprometidas. Lodi (1986) vai mais fundo e diz que a sucessão profissional é o processo pelo qual uma empresa familiar assume práticas mais racionais e menos personalizadas, além de integrar executivos contratados com membros da família. Mesmo com os movimentos iniciais mais discretos no que

tange a sucessão no Banco Sul, nota-se claramente que a intenção dos diretores familiares é pela perpetuação da família, porém percebe-se uma diferença importante nos pontos de vista da Fúlvia e do Martin sobre este assunto. Enquanto ela não cogita uma sucessão profissionalizada, mesmo que se faça necessária, conforme fala do E1: *“eu acho que uma empresa familiar tem que ter família, a família é muito importante”*, ele mostra que o essencial é perpetuar o negócio, mesmo que para isso a família precise se retirar, conforme comenta o E2: *“meu avô começou com uma indústria têxtil e a indústria têxtil já foi, depois ele partiu para o comércio, o comércio não foi, o comércio está ai vivo e forte, mas não tem mais haver conosco, depois teve a indústria de tintas, também foi criada e saiu [...], o que eu quero dizer é que a tradição é fazer negócios que cresçam, que vão para frente, quer dizer, não há essa necessidade de ficar com o negócio. Cria o teu negócio, faz outro negócio, o próprio banco nasceu em 1981, meu avô morreu em 1966, quase vinte anos depois, ele nem imaginava atuar na área financeira [...], claro que o que a gente sonha é que isso se perpetue, sempre com a participação de algum descendente, se acontecer ótimo, se não acontecer que o negócio vá em frente, que prospere. Eu acho que essa é a função do empresário, não é se agarrar no negócio, é realmente criar as coisas, fazê-las acontecer e que realmente a coisa siga o seu caminho da melhor forma possível, se for com descendentes ótimos, se não for que vá da melhor forma possível”*.

A partir dos levantamentos e da análise das colocações dos diretores, percebe-se que o Banco Sul já vem fazendo alguns movimentos modestos, porém concretos em termos de sucessão. Os diretores familiares demonstraram ter consciência de que o processo de sucessão leva um longo tempo entre ser planejado, iniciado, executado e concluído, além de exigir muita preparação por parte do sucessor e também do sucedido. Lodi (1986) vai mais fundo e diz que um processo de sucessão bem fundamentado tem início ao longo da criação e da educação dos filhos, e não apenas no momento da sucessão.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) apontam que a preparação dos herdeiros deve ter como finalidade atingir dois objetivos principais: perpetuar o legado da família, no mais amplo sentido do que a palavra perpetuação significa e viabilizar a realização pessoal e profissional dos herdeiros. Os autores abordam ainda que se trata de um grande equívoco os sucedidos partirem do pressuposto de que é certa a sucessão por parte dos herdeiros, e dar-lhes apenas essa opção

profissional. Os diretores familiares do Banco Sul têm consciência de que não basta ser herdeiro para assumir o negócio da família, precisa haver o interesse do sucessor, a vontade de substituir o sucedido, o amor e o respeito pela empresa, além da capacitação técnica, que é fator imprescindível para a continuidade do negócio, conforme comenta o E2: *“quem tem realmente o amor pela empresa é o dono, porém não dá para forçar a participação e também não dá para aceitar quem não tem condições, nem uma das duas coisas, então isso tem que correr naturalmente [...] e tem que ver por parte também da pessoa, tem que haver o interesse, a pessoa tem que querer isso”*, e também o E1: *“para ti pegar e colocar alguém que não tem conhecimento nenhum, eu não vou pegar e colocar o cara como um diretor ou um gerente, que eu acho que desestrutura muito uma empresa, se tu simplesmente pega um familiar e diz: agora tu vai ser”*. No item 4.4 deste capítulo será possível identificar subsídios que indicam como será o futuro da organização em termos de continuidade e sucessão da mesma.

#### **4.4 O FUTURO DO BANCO SUL**

Segundo Cassilas, Díaz e Vázquez (2007) em qualquer análise que se faça de empresas familiares é preciso levar em consideração o fator temporal, pois a influência do tempo na empresa familiar é mais complexa que em outros tipos de empresas. Quando se pensa em sucessão, o tempo pode ser tanto um aliado como um inimigo, cabe aos sucedidos estabelecerem com qual das faces vão querer trabalhar. Se o processo de sucessão for pensado com antecedência e seriedade, possivelmente o tempo será um aliado, auxiliando na transferência do poder entre as gerações e gerando o menor impacto possível. Porém se o movimento sucessório for feito com atropelo e sem a preparação adequada, invariavelmente, o tempo será um inimigo, que dificultará ainda mais o já delicado processo de sucessão.

O futuro do Banco Sul ainda é uma incógnita, pois conforme verificado no item 4.3 deste capítulo, já se percebe os movimentos iniciais do primeiro fenômeno de sucessão da empresa, contudo na fala dos diretores, principalmente do Martin Sul, há uma certa incerteza sobre os rumos que a empresa vai tomar em termos de continuidade, conforme relato do E2: *“o que a gente sonha é que isso (a empresa) se perpetue, sempre com uma participação de algum descendente, se acontecer*

*ótimo, se não acontecer que o negócio vá em frente, que prospere independente, eu acho que essa é a função do empresário, não é se agarrar ao negócio, é realmente criar as coisas [...], fazê-las acontecer e que realmente a coisa siga o seu caminho da melhor forma possível, se for com descendentes ótimos, se não for que vá da melhor forma possível”.*

Segundo Leone et al. (2010) a profissionalização provém do ingresso de um profissional de fora da família para exercer a função de direção, quando na família inexistem membros aptos e capazes para desenvolver tal função, ou então não há o interesse do herdeiro em assumir o seu papel de dono. Para o E3, por maior que seja a vontade da família em promover um processo de sucessão, a profissionalização ainda será o futuro do Banco Sul, conforme seu relato: *“eu vejo que existe uma vontade grande por parte da família de que pelo menos se mantenha alguém da família aqui, mas hoje vejo como uma dificuldade, porque os herdeiros não manifestam uma vontade de permanecer aqui dentro como administradores da instituição, [...] eu acho que a tendência é que isso venha a se profissionalizar e que sejam pessoas que não sejam da família no futuro, embora eles continuem na sociedade, a administração da sociedade no dia a dia, a tendência é ficar com executivos contratados”.* O E2 aponta que a profissionalização total da empresa não caberia na estrutura do Banco Sul, conforme seu comentário: *“eu acho que a profissionalização é muito importante, mas para ela ser total, só a partir de um tamanho grande de empresa, só uma empresa muito grande que pode ser de capital aberto, e aí sim comporta só executivos, mas eu sempre acho que tem que ter a participação dos sócios, então precisa ter essa mescla entre sócios e executivos”.* O E1 é enfático ao dizer que não há chances de sucessão profissionalizada, porém aborda a profissionalização sob uma ótica totalmente diferente, conforme comenta: *“Com certeza vai ter (a sucessão), porque não é nosso interesse vender a participação. [...] e na medida do necessário, obviamente, nós vamos trazer profissionais de fora, o que eu acho assim fundamental em uma empresa, é tu investir nas pessoas que estão aqui dentro, eu acho muito importante isso [...], porque são as pessoas que fazem a diferença [...], o sistema financeiro é uma empresa de prestação de serviços, e como prestador de serviços tu tem que investir nas pessoas, ponto, não tem outra coisa, elas que vão te dar ideias. Então, existe a ideia de profissionalizar? Muito, os que estão aqui dentro, agora trazer profissionais de fora: só na medida da necessidade”.* O E1 ainda explica porque não acredita na

sucessão profissional: “[...] o familiar tem uma grande vantagem sobre o executivo: ele pensa a empresa na continuidade, eu não estou pensando aqui quanto é que eu vou ganhar de gratificação no fim do ano, eu estou pensando que eu quero que a empresa dure e cresça, então eu nunca vou fazer um projeto aqui que vai me dar um baita resultado em um ano, mas eu corro o risco de no ano que vem não ganhar [...], então isso eu acho que é uma coisa muito importante numa empresa familiar, o familiar quando ele está lá e ele é bem intencionado, ele quer que a empresa continue, ele não está tão preocupado enquanto ele vai ganhar, claro que ele quer ganhar dinheiro, todo mundo quer ganhar dinheiro, mas o que a gente quer mesmo é que a empresa ganhe dinheiro, continue e cresça, esse é o objetivo que tu tem dentro da empresa”.

Para Moreira Jr. e Neto (2007) a sucessão profissionalizada pode ser tanto a substituição total dos membros da família por executivos de fora da família, até uma transformação na gestão da empresa, com a gradativa implantação de uma administração profissional que pode incluir ou não membros da família. Segundo Bernhoeft (1989) o processo de profissionalização tem que ser iniciado pela família, pois ela detém todo o direito sobre a vida ou morte da empresa. O trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: família, propriedade e administração. Para o E1 o caminho mais natural é a sucessão familiar, e na medida da necessidade, contratar profissionais de fora para cargos de gestão a fim de prestar o apoio operacional necessário, conforme relato: “eu penso a sucessão assim: a Manoela vai continuar aqui, os meus filhos cada vez mais, como a gente está fazendo essas reuniões uma vez por mês, eles vão tomando mais conhecimento do negócio, o negócio crescendo eles podem participar de um conselho, ou até vir a participar ativamente da empresa. Eu acho que essas coisas a gente, é difícil de dizer vai ser assim, é complicado mesmo, porque de repente eles se interessam e dizem eu quero trabalhar no banco, então tá, vamos ver alguma coisa, uma parte gerencial ou coisa assim, mas eu acho que uma empresa familiar tem que ter família, a família é muito importante”. O E3 comenta o que pode ser o futuro da organização se nenhum dos herdeiros diretos assumirem o papel de sucessor: “[...] Eles (sócios) gostam do negócio, e eles queriam muito que alguém da família ficasse aqui dentro, estão experimentando isso [...], eles tinham a intenção de que no futuro alguém substituísse eles, e que eles estão nessa tentativa, mas tem que ter o interesse dos filhos nisso, porque caso contrário realmente hoje, dos filhos que eles tem, já estão

*todos adultos, exceto se vier no futuro netos, mas ainda vai demorar muito tempo, então eu vejo que por um tempo, prazo médio, com as saídas deles, vai ser profissionalizado, não vai ter família”*

Moreira Jr. e Neto (2007) e Oliveira (1999) apontam algumas vantagens no processo de profissionalização das empresas familiares: maior competitividade; redução de conflitos interpessoais; decisões mais racionais e menos emotivas; aumento da sobrevivência da empresa no longo prazo; receber novos estilos e filosofias de administração; e ter mais flexibilidade na troca de executivos da alta gestão. O E3 aponta, na sua visão, quais seriam as vantagens da profissionalização para o Banco Sul: *“Eu acho que a questão da profissionalização, ela te dá uma certa independência, ela não gera conflitos de interesses, porque quando tu tem na administração, no dia a dia, diretores responsáveis e que são donos do negócio, as vezes há um conflito de interesses [...], e eu acho também que se traz uma bagagem do mercado que só agrega valor, neste sentido eu acho que seria bem melhor (a profissionalização) para isso, porque não existiria essa coisa de sentimento. Agora perderíamos essa questão que, realmente a gente tem uma cultura de que como é familiar, a gente sabe tudo que está acontecendo com o outro, com a pessoa que está perto da gente, com os departamentos, tem toda uma questão assim de se preocupar com as pessoas, que talvez, numa diretoria mais profissional, a gente acabe com essa cultura, a tendência é que isso vá terminando e que realmente vá ficando uma empresa profissional nesse sentido. Então existe sim essa preocupação com as pessoas que eu não sei se profissionalizando, isso talvez não ficasse a desejar, mas não sei, talvez eu esteja equivocada e que nós tenhamos profissionais que também valorizem isso e se preocupem com isso”.*

Com base na análise das colocações dos três diretores, pode se observar que o futuro da organização ainda é incerto, por mais que já existam movimentos indicando o caminho da sucessão familiar, estes movimentos não dão a força necessária para se decretar quando a sucessão irá ocorrer, quem irá assumir o papel de sucessor, quem será o primeiro sucedido, quais passos precisam ser dados, etc. Pelas visões de cada diretor, mas principalmente dos membros da família Sul, é possível imaginar o futuro da organização da seguinte forma: em um período ainda incerto de tempo, a filha mais nova do diretor Martin Sul, Manoela, irá assumir um papel de diretora na empresa, inicialmente com uma atuação mais discreta e com a gestão compartilhada com seu pai, sua tia e os demais diretores.

Os filhos da diretora Fúlvia Sul, ingressarão no conselho administrativo no papel de acionistas, e aos poucos, conforme forem se inteirando e dominando o mercado financeiro, poderão atuar mais ativamente, com uma posição mais semelhante a do tio, que tem uma atuação mais consultiva e estratégica, e menos executiva e operacional. Contudo, a profissionalização não está descartada, pois se a sobrevivência da empresa depender deste movimento, o diretor Martins Sul poderá influenciar para que essa medida seja acatada, restando aos diretores membros da família, integrar o conselho administrativo e gerir o Banco Sul através de um olhar mais distante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comentava-se, entre as décadas de setenta e oitenta, que as empresas familiares estavam fadadas ao fracasso e a extinção, porém este pensamento foi abandonado logo em seguida, pois as empresas familiares continuam sendo até hoje a primeira forma das pessoas empreenderem, e continuarão sendo por muitos e muitos anos, pois a grande maioria de empresas privadas no mundo é familiar, e o peso de sua influência na economia é gigantesco. Cabe observar que nem todos os empreendedores viram empresários, pois o empresário é alguém capaz de assegurar que a empresa ultrapasse os limites de sua existência, ou seja, passe da primeira para a segunda geração, sendo que os números mostram que em apenas 30% dos casos isso acontece.

Os estudos mais recentes sobre as empresas familiares apontam vários conceitos que poderiam definir o tema, entretanto, para efeito deste projeto de pesquisa, foi usado como base a seguinte definição: empresa familiar é aquela que foi fundada por membros de uma família, que possuem o controle acionário da empresa, e através dele ocupam cargos de diretoria, exercendo influência sobre os demais e decidindo os rumos que a empresa deve tomar.

O processo de sucessão, que pode ser tanto a sucessão familiar como a profissional, envolve muitos fatores que, invariavelmente, podem comprometer a sobrevivência da empresa, visto que esta fase é uma das mais complicadas da vida da organização. O planejamento do movimento sucessório precisa ser feito de maneira séria e racional, pensando que independentemente da escolha feita, o essencial é manter a empresa sadia e progredindo, para que não se percam mais organizações familiares por falta de preparo no processo de continuidade.

Neste estudo buscou-se compreender como está o momento do Banco Sul pensando no movimento sucessório, e para tanto foi preciso regressar no tempo e fazer todo o levantamento da fundação da empresa, a fim de entender como foi o passado, para encontrar subsídios capazes de prever como será o futuro da organização. O Banco Sul é uma empresa familiar, com trinta e um anos de existência, que está na primeira geração, com dois membros da família Sul na diretoria, que é híbrida, e que iniciou em 2013 o primeiro processo de sucessão familiar, pois ao contrário do que se previa, a empresa nunca passou por movimentos sucessórios.



A questão norteadora deste estudo foi decifrar em que momento o Banco Sul se encontra em termos de sucessão. Para responder a esta pergunta se estabeleceu um objetivo geral e alguns objetivos específicos. O objetivo geral foi analisar a atual situação da empresa em termos sucessórios no intuito de identificar se o Banco Sul está preparado para o processo de sucessão. E como objetivos específicos, foi estabelecido mapear o histórico do Banco Sul até hoje, a fim de entender como ocorreu a fundação da empresa e as sucessões passadas, identificar a estrutura da empresa em termos de sucessão e prever o futuro da organização no que tange à sucessão.

O referencial teórico utilizado para dar embasamento a pesquisa, trouxe elementos do histórico das empresas familiares no Brasil e no mundo, juntamente com os mais variados conceitos sobre o tema, utilizados por inúmeros autores que compõe o campo de pesquisa da temática de empresas familiares. Apontou-se também as características fundamentais das empresas familiares, além de uma reflexão sobre as vantagens e fraquezas desta modalidade de empreendimento, apresentando também o modelo dos três círculos, que demonstra de maneira prática as interações possíveis entre os eixos da gestão, propriedade e família. Por fim, foi apresentado, de maneira geral, os contextos de sucessão e profissionalização das empresas familiares, concluindo assim o embasamento teórico necessário para o estudo.

Trata-se de um estudo de caso, e a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e a pesquisa qualitativa, que visam aprofundar os aspectos inerentes ao estudo. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental, feita em cima do material disponibilizado pela empresa, que incluiu relatórios anuais, normativas internas, manuais, registros de família, contratos e fichas registro antigas, entre outros. Outra técnica utilizada foi a entrevista individual semiestruturada, para as entrevistas foi usado um roteiro padrão semiestruturado, que visava direcionar os questionamentos aos entrevistados, no entanto ele não era rígido e alguns temas abordados estão fora da estrutura inicial pré-estabelecida. O público alvo das entrevistas foram três dos quatro diretores do Banco Sul, sendo dois deles membros da família Sul e o terceiro que é colaborador da empresa desde a sua fundação. O quarto diretor não foi incluído na amostra, por questões estratégicas da pesquisa.

As técnicas de coletas de dados utilizadas serviram para elucidar as questões apontadas nos objetivos do estudo, e foi possível aprofundar questionamentos como: fundação da empresa, entrada no ramo financeiro, sucessões passadas, momento atual da empresa em termos sucessórios e projeções para o futuro da organização. Foi possível concluir que a fundação do primeiro Grupo Sul se deu em 1912 e que, antes do Banco Sul existir, houve várias outras empresas em que a família teve influência e participação. O Banco Sul iniciou suas atividades em 1981, e não foi com um membro da família Sul sob sua gestão, essa entrada de membros da família ocorreu em 1983, e o familiar ingressante foi a atual diretora do Banco Sul, Fúlvia Sul, comprovante então que o Banco Sul nunca passou por um processo sucessório, estando ainda sob o comando da primeira geração.

Foi possível concluir também que o Banco Sul está iniciando alguns movimentos pensando em uma futura sucessão, mesmo não sabendo precisar quando este movimento irá acontecer, e sendo estes movimentos pequenos e fracos, pensando em todos os elementos que compõe um processo sucessório. Fica claro e evidente na fala dos diretores familiares, principalmente a Fúlvia, que a intenção é de perpetuar o sobrenome Sul nos negócios e para isso se torna fundamental que ocorra uma sucessão familiar. Entretanto se observa que o diretor Martin Sul, apesar de almejar a sucessão familiar, conforma-se com o fato de que se ela não ocorrer, o melhor caminho é a sucessão profissional, pois para ele o essencial é que a empresa não morra, e sim se perpetue e cresça. A terceira diretora, que não é membro da família, vê como improvável uma sucessão familiar, pois entende que os possíveis herdeiros não almejam esta posição e nem estão preparados para ocupa-la, afirmando que o futuro da empresa passa, inevitavelmente, pela profissionalização.

Analisando cada diretor, mas principalmente os membros da família Sul, se imaginar que o futuro da organização se dará da seguinte forma: em um período ainda incerto de tempo, algum dos herdeiros, possivelmente a filha do Martin, que já está dentro da empresa, irá assumir um papel de gestão, inicialmente com uma atuação mais discreta e compartilhada com seu pai, sua tia e os demais diretores. Os demais herdeiros ingressarão no conselho administrativo no papel de acionistas, e irão se inteirando dos acontecimentos, para que em futuro momento possam participar mais ativamente do comando da empresa. Contudo, percebe-se que o movimento de profissionalização não está descartado, restando aos diretores

membros da família, integrar o conselho administrativo e gerir o Banco Sul através de um olhar mais distante.

Conclui-se que o Banco Sul ainda não está preparado para o processo de sucessão, que seus movimentos pensando na sucessão, ainda são superficiais e incapazes de estabelecer um prazo para que a sucessão ocorra, até porque os diretores familiares não pensam em aposentadoria, o que dificulta a preparação dos herdeiros para a ocupação da lacuna que será deixada. Em termos do futuro da organização, se conclui que ainda restam dúvidas aos diretores se o melhor caminho, não seria a sucessão profissionalizada, ficando totalmente a critério do aproveitamento, ou não, de algum dos herdeiros, para que ela aconteça.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar et al. **Governando a Empresa Familiar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

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

BORGES, Alex Fernando. **A Construção do Processo de Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um estudo multicaso**. 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2009.

BERNHOEFT, Renato; CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros**. 1. ed. São Paulo: Nobel 1995.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: Implementação e prática**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL, Portal. Disponível em <[www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional](http://www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional)>. Acesso em: 05 mai. 2013.

CASSILAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, casos e soluções**. Tradução de Vertice Translate. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COHN, Mike. **Passando a Tocha: Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. 1 ed. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ECONÔMICO, Brasil. Disponível em < [http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/prepare-sucessores-para-garantir-a-sobrevivencia-dos-seus-negocios\\_120167.html](http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/prepare-sucessores-para-garantir-a-sobrevivencia-dos-seus-negocios_120167.html)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ECONÔMICO, Valor. Disponível em <<http://www.valor.com.br/financas/3188482/edir-macedo-e-investidor-estrangeiro-do-banco-renner-confirma-bc#ixzz2YCUQZgH2>>. Acesso em: 06 jul. 2013.

EXAME, Revista. < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/m0042269>>. Acesso em> 10 jul. 2013.

FAMILIAR, Empresa. Disponível em <[www.empresafamiliar.com.br](http://www.empresafamiliar.com.br)>. Acesso em: 07 mai. 2013.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara et al. **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. 1 ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: A sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJE, Jornal de. Disponível em:

<[www.jornaldehoje.com.br/pesquisadosebraemostraqueasempresasfamiliar90dototal](http://www.jornaldehoje.com.br/pesquisadosebraemostraqueasempresasfamiliar90dototal)>. Acesso em: 19 mai. 2013.

KINGEL, Luiz; WERNER, René. **...e Deus Criou a Empresa Familiar: Uma visão contemporânea**. 1 ed. São Paulo: Integrare Editora, 2007.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra et al. **Empresa Familiar: Desvendando competências, racionalidades e afetos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Empresa Familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; NETO, Adelino De Bortoli. **Empresa Familiar: Um sonho realizado**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio et al. **Família, Família, Negócios à Parte: Como fortalecer laços e desatar nós da empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SUCESSO, Caso de. < <http://www.casodesucesso.com/?conteudold=75>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

WIKIPEDIA. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/A. J. Renner](http://pt.wikipedia.org/wiki/A._J._Renner)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRETORES

### **Assunto 01: Fundação da empresa**

- 1) Fale-me sobre a fundação da empresa...
- 2) Quem fundou? Quando? Por quê?
- 3) Como era a organização da empresa no início?
- 4) A empresa era administrada por quem?
- 5) Qual o papel da família na fundação da empresa?
- 6) Qual o seu papel na fundação?

### **Assunto 02: Histórico na empresa**

- 1) Há quanto tempo está na empresa?
- 2) Como foi sua entrada na empresa?
- 3) Qual foi o seu papel inicial na empresa?
- 4) Quando assumiu a diretoria?

### **Assunto 03: Sucessões**

- 1) Como ocorreram as sucessões até hoje?
- 2) O que você espera das próximas gerações da família?
- 3) Já está sendo feito algum movimento para o próximo processo de sucessão?
- 4) Para você quais são os pontos positivos do processo de sucessão? E os pontos negativos?
- 5) Outras pessoas da família já trabalharam na empresa? Por que não deu certo?

### **Assunto 04: Futuro da Empresa**

- 1) Para você, qual o caminho que a empresa deve seguir nos próximos anos em termos de crescimento, sucessão, profissionalização, gestão, etc.?
- 2) Você entende que a empresa está se encaminhando para uma nova sucessão? Por quê?
- 3) Você acredita que o melhor caminho para a empresa seja a sucessão ou a profissionalização? Por quê?