

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

FRANCISCO DIAS DUARTE

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Porto Alegre

2006

FRANCISCO DIAS DUARTE

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios

Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D.

Porto Alegre

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D812p Duarte, Francisco Dias
Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares / Francisco Dias Duarte. – Porto Alegre, 2007.
135 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira.

1. Administração de Empresas. 2. Empresas Familiares – Administração. 3. Sucessão Empresarial. I. Oliveira, Leonardo Rocha de.

CDD 658.041

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297

FRANCISCO DIAS DUARTE

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios

Data da aprovação: _____ de _____ de 2006.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PUCRS

Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão – PUCRS

Prof^a. Dra. Cláudia Tondo – ESADE

Aprovada pela Banca Examinadora em ____ de _____ de 2006.

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha mãe e ao meu pai, pelo apoio durante o curso.

À Clínica Serdil, por ter me cedido tempo para estudar.

À minha namorada, que foi companheira de estudo e grande incentivadora.

Aos meus colegas do Mestrado.

Ao corpo docente do Mestrado.

Ao meu orientador Professor Leonardo Rocha de Oliveira, que sempre motivado agregou no processo de construção do trabalho.

Aos especialistas consultados que, mesmo sendo profissionais extremamente ocupados, disponibilizaram seu tempo para avaliar o instrumento de pesquisa.

Por fim, aos diretores das empresas que compuseram as unidades de análise, que abriram a intimidade de suas empresas e acreditaram no valor acadêmico e empresarial do trabalho.

Meu muito obrigado.

RESUMO

O avanço da concorrência em todos os segmentos econômicos tem exigido das empresas um grau de profissionalização cada vez maior. As empresas familiares, além desse desafio frente ao mercado, ainda se deparam com dificuldades intrínsecas às suas características, como a dificuldade em separar o que é família, empresa e patrimônio. Portanto, é necessário se preparar para continuar no mercado e desenvolver um plano de sucessão para as próximas gerações. O objetivo geral deste trabalho é propor um instrumento de avaliação do processo sucessório em empresas familiares. Dentre os objetivos específicos, encontram-se identificar itens de maturidade no processo sucessório, oferecer diretrizes estratégicas para promover a sucessão em empresas familiares e avaliar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa. Para a empresa estar preparada para a sucessão, ela não pode tratar somente o assunto isoladamente. Portanto, os temas estratégia, planejamento estratégico, distinção entre família, propriedade e gestão, governança corporativa e maturidade, também são aprofundados ao longo da revisão de literatura. Por meio de um estudo de caso com abordagem exploratória, o trabalho foi desenvolvido tendo-se como base modelos disponíveis na literatura para avaliação de maturidade. Antes da aplicação, o instrumento foi submetido à avaliação por cinco especialistas em empresas familiares. Como resultado, foi possível propor uma avaliação para o processo sucessório, identificando itens de maturidade e oferecendo diretrizes estratégicas para promover a sucessão em empresas familiares. Conclui-se que a avaliação do processo sucessório pode contribuir para a empresa identificar seus pontos fortes, minimizando dificuldades e superando obstáculos para sua sobrevivência no mercado ao longo das gerações.

Palavras-chave:

sucessão empresarial, processo sucessório, empresas familiares, maturidade e sucessão

ABSTRACT

The advance of competition in all of the economy markets has been demanding companies to have professional businesses, in an increasing way. The family business, beyond this challenge, still faces particular difficulties, such as the difference among family, business and ownership. So, it is a necessity for them being ready for their continuity in the market and developing a succession plan for the next generations. The main objective of this work is to propose an evaluation instrument for succession process. Specific objectives are to identify maturity items in the succession process, offer strategic directions to promote succession in family businesses and evaluate the usage of the research instrument. To get ready for succession, the company can not work just this subject. Therefore, it includes topics like: strategy, strategic planning, difference among family, business and ownership, corporate governance, and maturity are reviewed along the literature. Using a case study research method with an exploratory approach, it was developed based on maturity models available in the literature for maturity evaluation. Prior to the application, the research instrument was applied to five specialists in family businesses. As a result, it was possible to propose an evaluation model for succession, identifying maturity items and offering strategic perspectives to promote the succession process in family businesses. As conclusion, the succession evaluation could contribute for the company identifies its strengths, minimizing difficulties and overcoming obstacles for survival throughout generations.

Key-words:

enterprise succession, succession process, family businesses, maturity and succession

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|------------|
| QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIAS | 17 |
| QUADRO 2 – MATRIZ DE CRESCIMENTO | 22 |
| QUADRO 3 – AS CINCO DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO | 23 |
| QUADRO 4 – RESPONSABILIDADES LEGAIS E EXECUTIVAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | 37 |
| QUADRO 5 – DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO PROFISSIONAL E NÃO PROFISSIONAL | 48 |
| QUADRO 6 – DIMENSÕES DE ANÁLISE, CAPÍTULOS NORTEADORES E AUTORES | 54 |
| QUADRO 7 – DIMENSÕES DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO | 54 |
| QUADRO 8 – DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO COBIT | 59 |
| QUADRO 9 – DIMENSÕES E OS FATORES DE ANÁLISE | 61 |
| QUADRO 10 – PERFIL DAS UNIDADES DE ANÁLISE | 83 |
| QUADRO 11 – ANÁLISE GERAL DO CASO 01 | 92 |
| QUADRO 12 – ANÁLISE GERAL DO CASO 02 | 100 |
| QUADRO 13 – ANÁLISE GERAL DO CASO 03 | 106 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA | 19 |
| FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DA ANÁLISE DO BSC | 26 |
| FIGURA 3 – ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES E METAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO | 28 |
| FIGURA 4 – O MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR | 32 |
| FIGURA 5 – INTERAÇÃO CONSELHOS E DIRETORIA | 34 |
| FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE | 57 |
| FIGURA 7 – MODELO DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA DE TI | 59 |
| FIGURA 8 – DESENHO DE PESQUISA | 65 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 12 |
| 2 OBJETIVOS | 15 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL | 15 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 3 ESTRATÉGIA E SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES | 16 |
| 3.1 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA | 17 |
| 3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA | 18 |
| 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 3.3.1 Modelos de Desdobramento | 25 |
| 3.4 EMPRESAS FAMILIARES | 29 |
| 3.5 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA | 31 |
| 3.5.1 Conselho de Família | 33 |
| 3.5.2 Conselho Societário | 35 |
| 3.5.3 Conselho de Administração | 36 |
| 3.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA | 38 |
| 3.6.1 Governança Corporativa em Empresas Familiares | 39 |
| 3.6.2 Acordo de Sócios | 40 |
| 3.6.3 Gestão do Processo de Governança Corporativa | 41 |
| 3.7 ESTRATÉGIAS PARA A SUCESSÃO | 43 |
| 3.7.1 Gestão Estratégica do Processo Sucessório | 45 |
| 3.7.2 Gestão Profissional para o Processo Sucessório | 47 |
| 3.7.3 Planejamento do Processo Sucessório | 50 |
| 3.7.4 Preparação do Sucessor | 51 |
| 3.8 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO..... | 53 |
| 3.9 MODELOS DE MATURIDADE | 55 |
| 3.9.1 Aferidor de Maturidade..... | 55 |
| 3.9.2 CMM..... | 56 |
| 3.9.3 COBIT..... | 57 |
| 3.10 MATURIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO..... | 60 |
| 4 MÉTODO DE PESQUISA | 63 |
| 4.1 TIPO DE PESQUISA | 63 |
| 4.2 DESENHO DE PESQUISA | 64 |
| 4.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA | 66 |
| 4.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 67 |
| 4.4.1 Dimensão Estratégica Empresarial (DA 01) | 69 |
| 4.4.2 Dimensão Planejamento Estratégico (DA 02) | 70 |
| 4.4.3 Dimensão Família, Propriedade e Empresa (DA 03) | 72 |
| 4.4.4 Dimensão Governança Corporativa (DA 04) | 73 |
| 4.4.5 Dimensão Gerenciamento do Processo Sucessório (DA 05) | 74 |
| 4.5 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO | 76 |
| 4.5.1 Especialistas 01 e 02 | 76 |
| 4.5.2 Especialista 03 | 78 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.3 Especialista 04 | 79 |
| 4.5.4 Especialista 05 | 79 |
| 4.5.5 Pré-teste do Respondente | 80 |
| 5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA..... | 83 |
| 5.1 ESTUDO DE CASO 01 | 83 |
| 5.1.1 Questões Gerenciais | 84 |
| 5.1.2 Questões de Classificação | 84 |
| 5.1.3 Questões de Direcionamento | 84 |
| 5.1.4 Análise Geral do Caso 01 | 91 |
| 5.2 ESTUDO DE CASO 02 | 92 |
| 5.2.1 Questões Gerenciais | 92 |
| 5.2.2 Questões de Classificação | 93 |
| 5.2.3 Questões de Direcionamento | 93 |
| 5.2.4 Análise Geral do Caso 02 | 99 |
| 5.3 ESTUDO DE CASO 03 | 100 |
| 5.3.1 Questões Gerenciais | 100 |
| 5.3.2 Questões de Classificação | 100 |
| 5.3.3 Questões de Direcionamento | 101 |
| 5.3.4 Análise Geral do Caso 03 | 105 |
| 5.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS | 106 |
| CONCLUSÃO | 110 |
| REFERÊNCIAS | 114 |
| APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA | 119 |

INTRODUÇÃO

A permanência no mercado é uma preocupação presente em todos empresários que almejam a continuidade de seus negócios. Dessa forma, uma administração profissionalizada se torna essencial. Independente de a empresa ser familiar ou não, a passagem de poder sempre representa um desafio a ser gerenciado com cautela. A adequada condução do processo sucessório da empresa deve fazer parte de sua estratégia.

A inserção do processo sucessório no planejamento da empresa é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações. Esse processo deve possibilitar o fortalecimento da empresa em relação ao futuro, incluindo questões de identidade estratégica, como seus valores, missão, visão e objetivos a serem perseguidos, até a identificação de uma nova liderança para administrar a empresa. Dentre os principais argumentos a favor do planejamento se encontram: aumento das opções e da capacidade de resposta diante de mudanças do ambiente, acréscimo de informação e de conhecimento, otimização da capacidade da empresa de entender o funcionamento do negócio e, conseqüentemente, aumentar a eficiência de sua gestão (WARD, 2003).

O planejamento do processo sucessório também vai ao encontro da necessidade de oportunizar a mudança, aumentando o potencial da capacidade de se alcançar objetivos, uma vez que ocorre uma programação de ações e metas e serem perseguidas. Ademais, o planejamento possui papel de estimular a empresa a competir consigo mesma e frente a seus concorrentes e, principalmente, contribuir para preservar a instituição para além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

As empresas familiares geralmente apresentam um histórico de dinamismo em seu desenvolvimento, pois seu surgimento e evolução ocorreram de forma pouco planejada. Esta particularidade, entretanto, indica a necessidade de uma estruturação ao longo do tempo, de forma que esse desenvolvimento seja mantido, fazendo uma reflexão constante sobre “onde estamos”, “onde queremos chegar” e “como iremos atingir esse caminho” (NAJJAR, 2005).

A necessidade de planejar a sucessão não é uma característica exclusiva das empresas familiares. Entretanto, essas empresas possuem alguns agravantes, como a dificuldade em diferenciar o que é família, o que é empresa e o que é patrimônio. Essa distinção se torna fundamental para a boa gestão dessas três dimensões que, ao mesmo tempo, são diferentes, mas possuem elos de ligação (GERSICK et al., 2006).

O desenvolvimento deste trabalho partiu da constatação de que é necessário, por parte das organizações, planejarem como desejam atingir seus objetivos quanto à sucessão e

suas estratégias corporativas, dentro de uma visão de longo prazo e harmonia entre os sistemas familiar, empresarial e societário.

Este trabalho é desenvolvido em cinco capítulos. A introdução apresenta o tema e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 01 delimita o tema e define o problema de pesquisa.

O Capítulo 02 apresenta o objetivo geral e objetivos específicos, estabelecendo a direção do trabalho.

O Capítulo 03 apresenta a fundamentação teórica, abrangendo os assuntos que proporcionem a compreensão do processo de planejar a sucessão empresarial, entre eles:

- a) estratégia empresarial;
- b) planejamento estratégico;
- c) empresas familiares;
- d) governança corporativa;
- e) estratégias para a sucessão;
- f) avaliação do processo sucessório;
- g) modelos de maturidade; e
- h) maturidade no processo sucessório.

O Capítulo 04 apresenta o método de pesquisa, incluindo as fases de: tipo e estratégia de pesquisa, desenho de pesquisa, elaboração e aplicação do instrumento e avaliação dos resultados obtidos.

O Capítulo 05 apresenta a aplicação do instrumento de pesquisa e a análise dos resultados, seguido da conclusão do trabalho desenvolvido, bem como suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio. Independente do tipo de sociedade, de formação familiar ou não, capital aberto ou fechado, as empresas têm que administrar questões como concorrência, custos de produção e mão-de-obra cada vez mais especializada. Atualmente, 90% do mercado nacional é composto por empresas familiares, sendo que a 75% está na primeira geração, 20% na segunda e somente 5% na terceira geração (EXAME, 2006). Segundo Oliveira (2006), estima-se que o universo das empresas controladas e administradas por famílias é responsável por 70% do mercado mundial. O grande desafio para a gestão reside na estatística de que a cada cem empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, somente trinta sobrevivem à passagem para segunda geração, sendo que poucas atingem a terceira (OLIVEIRA, 2006). Dados de pesquisas realizadas em países da Europa informam que a razão pela qual a maior porcentagem de empresas familiares sucumbe é a falha no processo de sucessão entre gerações. Recentemente, estudos realizados pela Escola de Negócios Suíça demonstram que 85% a 90% das empresas familiares, em nível mundial, desaparecem ou são vendidas até a terceira geração (NAJJAR, 2005).

O processo de sucessão empresarial geralmente enfrenta muitos desafios. A continuidade do poder e a capacidade para decidir os fins de uma organização é uma das maiores tentações do ser humano. Isso se evidencia em várias empresas familiares, quando aqueles que detêm o poder se interessam em atrasar a sucessão, resistindo em abrir mão do controle acionário e em enfrentar a necessidade de mudanças, independente do bem estar da companhia (BERNHOFER; GALLO, 2003). A sucessão é um dos principais testes da empresa familiar. Após ser transformada em um empreendimento, sua sobrevivência torna-se uma preocupação constante. Os ciclos de vida individuais e os das empresas podem divergir ou não. No mercado é possível identificar duas realidades diferentes, o ciclo de vida correlacionado às gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa (BORNHOLDT, 2005).

De toda forma, a sucessão não é um assunto isolado. Pelo contrário, ela está relacionada a diversas variáveis, como os contextos interno e externo nos quais está inserida. Por exemplo, ela não deve ser tratada somente quando um velho líder se aposenta e passa o bastão a um novo. Esse processo sempre leva tempo: mesmo quando acontece um episódio drástico ou repentino, existe um período de ajuste ou adaptação. Ou seja, a sucessão não é um procedimento racional e engenhoso, principalmente no caso de algo não planejado acontecer.

Exatamente, devido a essa realidade, o planejamento de continuidade do negócio deve abranger situações adversas e, até mesmo, inesperadas (GERSICK et al., 2006).

Alguns empresários possuem atitudes pró-ativas no que tange ao planejamento da sucessão, antecipando-se às tarefas preparatórias que estão ligadas a cada etapa do desenvolvimento da empresa e da família. Os empresários que aspiram a uma sociedade familiar na próxima geração normalmente acreditam que a solidariedade é tão importante quanto uma inequívoca autoridade de gerência. Esses donos de empresas geralmente possuem um forte conceito do que significa ser bons pais e também empresários de sucesso. Eles têm a ambição de verem seus filhos ou outros parentes trabalhando em sintonia, ou seja, preservando os valores familiares e conduzindo a empresa para fazer frente a seus objetivos estratégicos (GERSICK et al., 2006).

Outra questão importante é criar uma sociedade cujo controle seja bem planejado, de forma a evitar possíveis conflitos de uns possuírem mais poder que outros (HUGHES, 2006). A sociedade tem maior probabilidade de sucesso quando todos são capazes, bem qualificados e talentosos para exercer atividades no negócio. Se uma carreira na empresa é vista como opção desafiadora, ainda melhor. Além disso, os sócios não só precisam estar dispostos a subordinar seus egos e dividir a responsabilidade de desafios, como também serem flexíveis e abertos a compromissos quando surgem dificuldades a respeito de questões importantes. Por fim, precisam ter um forte empenho em fazer funcionar um sistema organizacional baseado em consenso (HUGHES, 2006).

Segundo Grzybovski e Tedesco (2002), a preocupação com o planejamento sucessório deve ocorrer de maneira constante e o mais cedo possível. Se esses fatores não estiverem presentes na empresa, o processo sucessório pode ter conseqüências como um herdeiro escolhido de forma aleatória, venda para um grupo externo, fusão com outra empresa do ramo, divisão ou dissolução do consórcio, liquidação da sociedade, venda para terceiros ou abertura do capital da empresa e venda das ações em bolsa.

A sucessão é estudada sob duas perspectivas básicas: uma como sendo um processo isolado e a outra como sendo parte de um processo empresarial e familiar. Esse processo faz parte do ciclo de vida das pessoas e das empresas, ou seja, a análise isolada do processo sucessório se torna deficiente. Inúmeras variáveis estão envolvidas na continuidade e sobrevivência das empresas, entre elas: seu desempenho econômico (participação de mercado, faturamento, imagem percebida, rentabilidade e crescimento) e identificação de uma nova liderança (TONDO, 1999).

Tendo em vista a importância do planejamento sucessório, foi identificada a oportunidade de se analisar este processo de maneira que seja possível diagnosticar o estágio de maturidade em que as empresa familiares se encontram. Para isso, foi criado um instrumento para avaliar o grau de maturidade das empresas no que tange ao processo sucessório. Portanto, foi identificada a oportunidade de elaborar estudo científico sobre sucessão empresarial em empresas, capaz de agregar valor pela geração de conhecimento nesse processo, analisando fatores estratégicos como planejamento, distinção entre família, propriedade e gestão, governança corporativa e maturidade.

Sendo assim, este trabalho tem como problema de pesquisa a dificuldade de avaliar o andamento da sucessão em empresas familiares, para o qual está sendo buscado um instrumento de avaliação de maturidade do processo sucessório. Ou seja, a questão de pesquisa é como avaliar a maturidade do processo sucessório em empresas familiares?

2 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é propor um instrumento para análise e monitoramento do processo sucessório em empresas familiares.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- identificar itens de avaliação da maturidade no processo sucessório;
- oferecer diretrizes estratégicas para avaliar o processo sucessório em empresas familiares; e
- avaliar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa.

3 ESTRATÉGIA E SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

O conceito de estratégia tem sido aprofundado constantemente tanto por acadêmicos quanto por executivos. Estudiosos sobre o assunto trabalham o conceito para compreender as melhores estratégias para se atingir determinados objetivos. O primeiro conceito de estratégia foi identificado na Grécia antiga para fins militares. Os conceitos de Adam Smith no século XVIII, durante a revolução industrial, considerando as forças do mercado (mão invisível), também tiveram sua importância no registro histórico sobre a estratégia. No século XX, três instituições tiveram função determinante na formação dos conceitos de estratégia: Harvard Business School, Boston Consulting Group e McKinsey & Company (GHEMAWAT, 2002).

As empresas familiares podem ser identificadas a partir da origem das sociedades agrícolas pré-industrializadas, que formaram o núcleo central da primeira revolução industrial na Inglaterra e nos Estados Unidos. No Japão, existem empresas com mais de 1400 anos de história. No Brasil, a história da família empresária está vinculada à imigração (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Nas décadas de 30,40 e 50 a conjuntura econômica no Brasil favoreceu o surgimento de empresas familiares, devido à forte proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e reserva de mercado. O período militar também foi ao encontro desse surgimento (OLIVEIRA, 2006). O nascimento das empresas nas economias capitalistas é proveniente de idéias de empreendedores e seus parentes. Ou seja, as empresas familiares são responsáveis pela forma predominante de empresa em todo mundo (GERSICK et al., 2006).

Tavares, Amaral e Gonçalves (2003) abordam os diversos conceitos de estratégia, conforme detalhado no Quadro 1. Esses autores conceituaram a estratégia baseada em elementos como objetivos, propósitos, planos, padrão, vantagem competitiva e alocação de recursos.

| Autor e data | Definição |
|-----------------------|--|
| CHANDLER, A., (1962) | A determinação dos objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos. |
| ANSOFF, H. I., (1977) | A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade. |
| QUINN, J. B., (1980) | Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em uma coesiva totalidade. Uma estratégia bem formulada ajuda a coordenar e alocar os recursos organizacionais para uma postura única e viável baseada em suas relativas competências internas e imperfeições, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por oponentes inteligentes. |
| ANDREWS, K., (1987) | Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para o atingimento dessas metas e refina o alcance do negócio a perseguir, o tipo de organização econômica e humana que a empresa é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende para seus públicos relevantes, empregados, clientes e comunidade. |
| HENDERSON, B., (1989) | Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. |

Quadro 1: Definições de estratégias

Fonte: Segundo os autores consultados Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 10)

A próxima seção apresenta a o processo de formação da estratégia e sua relação com o processo sucessório.

3.1 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formação das estratégias pretendidas e realizadas como suporte ao processo sucessório é composto pelos seguintes tipos: deliberadas (intenções plenamente realizadas), não realizadas (intenções que não puderam ser realizadas) e emergentes (um fato realizado que não era intencionado). Todos estes tipos formam a estratégia real da empresa, oriunda da sinergia e inter-relação das estratégias planejadas, realizadas, pretendidas e emergentes ou adaptativas. O conceito é definido utilizando-se a abordagem dos cinco Ps, onde a estratégia é analisada como sendo: plano (uma direção, um guia, um caminho ou curso de ação para o futuro), padrão (regularidade de comportamento ao longo do tempo), posição (localização de determinados produtos em determinados mercados), perspectiva (ponto onde se quer chegar respeitando a visão da empresa) e pretexto (manobra pontual para enganar um concorrente) (MINTZBERG et al., 1999).

Para Costa (2003), as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente ao propósito, ao ambiente e à capacitação das empresas, em situações ideais. A implementação da estratégia é facilitada e acaba ocorrendo mais rapidamente, sem

necessidade de grandes e dispendiosas transformações. Se essas estratégias forem suficientes para desenvolver de maneira satisfatória o futuro que se deseja atingir, terão uma boa relação de custo-benefício. Para o autor, existe uma ligação direta e seqüencial entre a motivação da empresa para trabalhar a estratégia, conceituá-la, analisá-la, formulá-la e implementá-la.

Para Oliveira (2002), estratégia é definida como um caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu meio ambiente. As estratégias podem ser classificadas quanto à: amplitude, concentração, qualidade dos resultados, fronteira, recursos aplicados e enfoque. Quanto aos tipos, a estratégia é classificada como de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento.

Por fim, a formação da estratégia está relacionada com a capacidade dos executivos de estabelecerem planos para o futuro e seguindo modelos do passado, dando continuidade às estratégias que obtiveram êxito e implementando novas. Embora o fato de que muitas estratégias pretendidas não obterem os resultados esperados, o delinear desta diferença se encontra entre a formulação e a implementação. Portanto, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Não é possível para nenhuma organização prever o futuro, ou seja, o aprendizado durante o processo de formação e implementação acaba sendo uma constante. Dessa forma, criar uma estratégia como suporte ao processo sucessório depende do contexto no qual a organização está inserida (MINTZBERG et al., 2006).

No tópico Estratégia Competitiva serão apresentadas alternativas de competitividade e posicionamentos possíveis para as empresas frente ao mercado econômico e, conseqüentemente, ter condições de continuidade.

3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nesta fase do trabalho, são expostos conceitos sobre a influência das forças competitivas que envolvem as empresas e suas respectivas opções estratégicas para se manterem competitivas. Costa (2003) define as estratégias competitivas como sendo aquelas quando duas ou mais empresas disputam o mesmo público-alvo, ou mesmo mercado consumidor ou comprador. Essas estratégias ainda podem ocorrer de forma explícita ou implícita. Portanto, estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer para que, na percepção do cliente, os produtos ou serviços ofereçam alguma distinção e sejam merecedores de sua preferência.

Além desse contexto interno onde se encontra a rivalidade entre os que estão na mesma indústria, avalia-se seu meio ambiente, ou seja, aquelas forças sobre as quais não se tem controle. Essas forças podem ser visualizadas conforme a Figura 1. A ameaça de novos entrantes no mercado é representada por Entrantes Potenciais. O poder de negociação dos compradores é ilustrado por Compradores. As ameaças de produtos ou serviços substitutos (Substitutos), bem como o poder de negociação dos fornecedores (Fornecedores), também estão na Figura 1. Dessa forma, para se desenvolver uma estratégia eficiente, seja de sobrevivência ou de crescimento no mercado, não basta simplesmente agir olhando para dentro da organização, sendo necessário estar atento às forças que dirigem a concorrência na indústria (PORTER, 1986).

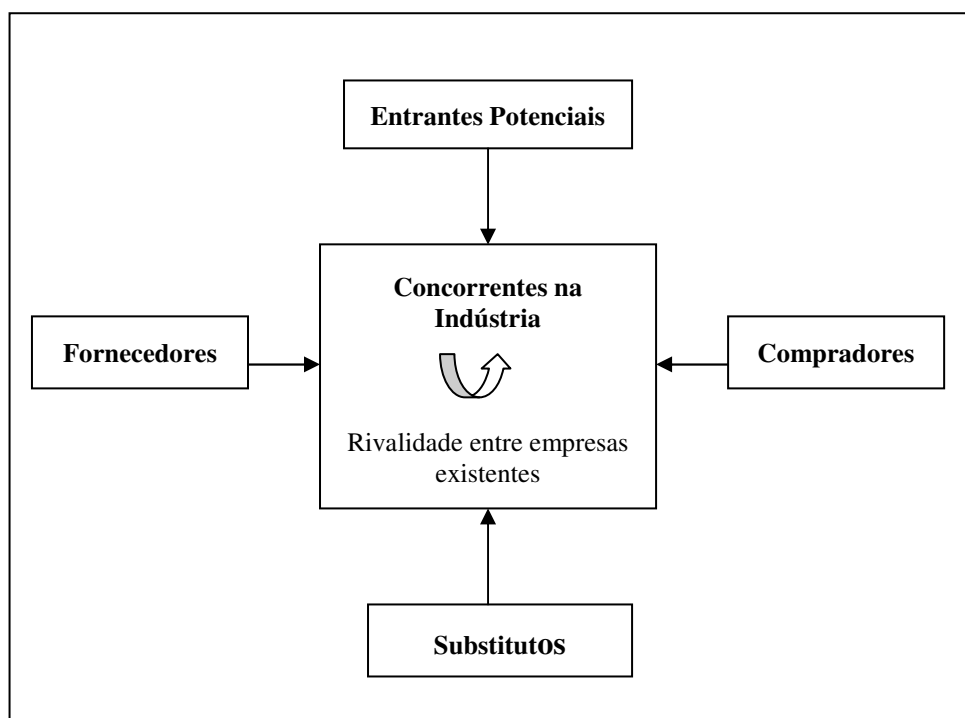


Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1986, p. 23)

Outra contribuição de Porter (1986), decorre da primeira e corresponde a sua proposta de estratégias competitivas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total ocorre através de um somatório de diretrizes orientadas para este objetivo. Esta estratégia exige a produção em escala, orientação rigorosa para redução de custo e de despesas gerais. Assim, o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia. A posição de custo permite que a empresa crie uma defesa frente aos concorrentes. Além disso, uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, já que só podem exercer seu poder para reduzir os

preços ao nível do concorrente mais eficiente. Baixo custo também permite que a empresa se defenda contra fornecedores, pois traz maior flexibilidade para enfrentar os aumentos dos custos de insumos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo, em geral igualmente proporcionam barreiras de entradas expressivas em termos de economia de escala e uma posição favorável em relação aos produtos substitutos. Por fim, esta escolha estratégica protege a empresa contra todas as forças competitivas (PORTER, 1986).

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço disponibilizado pela empresa, para que seja considerado único em toda a indústria. Existem diversas formas de diferenciação, entre elas: marca, tecnologia, logística e qualidade. O ideal é que a empresa consiga atingir diferenciação em mais de uma dimensão. Entretanto, esta posição não pode ignorar o fator custo. Ela é uma estratégia para obter retornos acima da média, criando uma posição defensável perante as forças da indústria. A diferenciação ocasiona um isolamento contra a rivalidade competitiva cuja consequência é o ganho da lealdade do consumidor, pois é menos sensível ao preço. Esta lealdade irá impactar diretamente na barreira de entrada do negócio. Outro resultado da diferenciação é a margem financeira alta, que permite facilitar a negociação com fornecedores e minimiza o poder dos compradores. A empresa que conquistar a lealdade do consumidor estará posicionada em relação aos produtos substitutos de maneira mais vantajosa frente a seus concorrentes (PORTER, 1986).

A estratégia de enfoque é orientada para determinado grupo de clientes. Pode ser proveniente de uma linha específica de produtos ou de um mercado geográfico, ou seja, o enfoque pode ocorrer em mais de uma forma. A estratégia de enfoque direciona suas ações para o alvo estabelecido. Esta posição parte do princípio de que a empresa está preparada para atender seu alvo estratégico melhor que seus concorrentes, que estão o fazendo de maneira mais abrangente. A empresa também pode conquistar resultados além da concorrência da indústria. O enfoque construído pode expressar que a organização tem um posicionamento de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas, oportunizando a seleção de objetivos menos vulneráveis para os substitutos ou naqueles segmentos onde os concorrentes são mais fracos (PORTER, 1986).

Já a cadeia de valor é uma espécie de adequação interna à competitividade. Segundo Porter (1989, p. 31), a cadeia *“desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação”*. Seu objetivo é tornar o produto ou serviço competitivo. O autor agrupou essas atividades em duas categorias: primárias e de suporte. A primeira inclui a logística interna como manuseio de materiais e operações externas, entre

elas: distribuição, marketing e serviços. Já as atividades de suporte incluem contabilidade, recursos humanos, administração, compras e desenvolvimento tecnológico. Portanto, a cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes (PORTER, 1989).

Os conceitos sobre estratégia e sua formação têm sido uns dos mais influentes na literatura sobre a competitividade. O processo estratégico envolverá sempre a elaboração de um plano de ação para o estabelecimento dos rumos da empresa e a alocação de recursos necessários para alcançar seus objetivos. O estudo sobre competitividade vem adquirindo aprofundamento no meio empresarial e acadêmico, seja de forma isolada como conjuntamente à estratégia, sendo nesse caso denominada estratégia competitiva. Portanto, estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que a empresa compete, sendo que seu foco está no valor que a empresa consegue criar para seus consumidores ultrapassando seus custos de fabricação (TAVARES et al., 2003).

Existem estudos que apontam as principais razões pelas quais grandes empresas brasileiras têm excelência na competitividade empresarial. Uma amostra delas foi analisada durante a década de noventa e destacaram-se nos seguintes critérios: liderança de mercado, crescimento das vendas, rentabilidade do patrimônio, liquidez corrente e riqueza criada por empregado. Os resultados obtidos também reforçam a teoria de que o desempenho empresarial superior resulta da combinação de várias dimensões das estratégias competitivas. Nesse caso nacional, ficou evidenciada a predominância da utilização de estratégias relacionadas às funções de marketing e de operações, posteriormente relacionadas às de recursos humanos e às de finanças (MORAES et al., 2003).

A estratégia corporativa é a representação do modelo de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios. Essa representação será resultado da combinação entre a formulação (decidir o que fazer), capacidade empresarial e implementação (atingir resultados). Na formulação estão inseridas as seguintes questões inter-relacionadas: identificação de oportunidade e risco, determinação de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa e valores e aspirações pessoais da diretoria. Na implementação, as seguintes questões estão co-relacionadas: estrutura e relações da organização, divisão de mão-de-obra, coordenação de responsabilidades divididas e sistemas de informação, processos e comportamentos organizacionais e alta liderança (MINTZBERG et al., 2006).

Por fim, independente da estratégia utilizada por cada organização no meio empresarial é imprescindível que haja um alinhamento estratégico presente nas decisões da empresa. Por exemplo: se a estratégia corporativa for de crescimento, todas as ações e decisões gerenciais devem ser orientadas para essa estratégia ou, se a estratégia funcional

predominante for de marketing, as outras áreas devem ser administradas de maneira coerente com a mesma. Para a empresa familiar, o alinhamento estratégico deve incluir o processo sucessório visando à continuidade do negócio (MORAES et al., 2003).

As estratégias de crescimento também tiveram importância na composição das estratégias competitivas. As empresas que almejam em seu planejamento se manterem no mesmo mercado onde competem, com os mesmos produtos de seu portfólio, estarão adotando a estratégia de crescimento de penetração de mercado. Todavia, aquelas empresas que, com os mesmos produtos, tentarão desbravar outros mercados, estarão utilizando-se da estratégia de crescimento de desenvolvimento de mercado. Quando a empresa opta por permanecer no mercado e expandir seu leque de produtos, sua estratégia de crescimento é desenvolvimento de produto. A estratégia de crescimento de diversificação acontece quando a empresa decide por, além de trabalhar em novos mercados, lançar novos produtos (ANSOFF, 1965). Os posicionamentos são ilustrados conforme o Quadro 2.

| | <i>Produto Presente</i> | <i>Produto Novo</i> |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Mercado Presente | PENETRAÇÃO DE MERCADO | DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO |
| Mercado Novo | DESENVOLVIMENTO DE MERCADO | DIVERSIFICAÇÃO |

Quadro 2: Matriz de crescimento
Fonte: Ansoff (1965, p. 109)

Ansoff, Decleck e Hayes (1987), também abordam a estratégia como parte da política administrativa da empresa, sendo entendida como um sistema, ou uma abordagem escolhida na maneira de administrar. Ou seja, uma “administração estratégica”, como define o autor, deve proporcionar o aparecimento de programas estratégicos inovadores que desenvolvam o potencial da empresa para enfrentar mudanças futuras.

Dentro desse contexto de definição de estratégias para a empresa crescer e se fortalecer com condições de permanência no mercado, o Planejamento Estratégico apresenta uma abordagem sobre o tema incluindo questões como: as fases do planejamento, planejamento estratégico como um processo e modelos de desdobramento.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico será abordado como um processo de suporte ao processo sucessório. O primeiro passo para esse processo é a análise das forças de mercados globais,

forças tecnológicas, forças de custos globais e forças políticas e macroeconômicas. A análise de fatores internos também deve ser feita, levando-se em consideração as competências gerenciais presentes na empresa, reflexão sobre a cultura corporativa e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Ou seja, a empresa deve estar estruturada para enfrentar as forças externas mencionadas. Por fim, para a elaboração do planejamento estratégico, deve-se desenvolver uma estratégia com base na gestão do conhecimento para identificar oportunidades de negócio que agreguem valor e viabilizem a sobrevivência e crescimento da companhia no mercado cada vez mais competitivo (JOHNSON, 2006).

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo que designa as ações necessárias para empresas alcançarem objetivos e metas desejadas. Outra definição é analisá-lo como sendo o processo de desenvolver a estratégia, ou seja, a relação pretendida das empresas com seu mercado (OLIVEIRA, 2002). O planejamento pode ser conceituado considerando os aspectos abordados pelas dimensões, conforme o Quadro 3.

| As cinco dimensões do planejamento | |
|---|--|
| Assunto abordado | <i>Produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos</i> |
| Elementos do planejamento | <i>Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos</i> |
| Tempo do planejamento | <i>Longo, médio ou curto prazo</i> |
| Unidades Organizacionais | <i>Planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos e de produtos</i> |
| Características do Planejamento | <i>Complexidade, simplicidade, qualidade ou quantidade; estratégico, tático confidencial ou público; formal ou informal, econômico ou caro</i> |

Quadro 3: As cinco dimensões do planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

É importante destacar que essas questões dimensionais não apresentam demarcações nítidas e nem são excludentes. As cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do planejamento. Em termos conceituais, o planejamento é um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas. Esse processo ocorre no intuito de buscar-se uma situação desejada de uma maneira mais efetiva, com a otimização dos recursos da empresa. O planejamento estratégico é o somatório de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para o contexto em que o futuro tende a ser diferente do que passou. A empresa, entretanto, tem influência sobre determinadas variáveis, salvo questões do macro-ambiente. O planejamento deve ser, acima de tudo, um processo contínuo desenvolvido pela empresa (OLIVEIRA, 2002).

Ao planejar, primeiramente, necessita-se avaliar a situação da empresa e estabelecer o que se almeja com esse processo. Para isso, as questões abaixo devem ser analisadas: fazer o melhor uso de seus pontos fortes, identificar e adequar seus pontos fracos, identificar e usufruir das oportunidades externas, preparar-se para as ameaças externas e colocar em prática um efetivo plano de trabalho. No que se refere à elaboração do planejamento estratégico, o mesmo envolve as fases de diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Dentre os instrumentos prescritivos, encontram-se: estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias, políticas funcionais e diretrizes, e estabelecimento dos projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos contemplam análise e projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. A fase de controle e avaliação engloba procedimentos como: avaliação de desempenho real comparado com o que foi projetado, análise de eventuais desvios dos objetivos frente aos que foram estabelecidos e ações corretivas para decisões estratégicas equivocadas (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento estratégico faz parte de um processo macro sobre a implantação da estratégia, que será trabalhado após a motivação, conceituação, análise e formulação da estratégia, sendo necessário definir os tópicos do processo. Primeiramente cenários e premissas básicas: propósito (visão, missão, posicionamento estratégico, princípios e valores), estratégias corporativas (de diversificação, de alianças e parcerias e de expansão, por exemplo), revisão do escopo dos produtos e serviços e estratégias competitivas para cada área estratégica. Demais tópicos são referentes a objetivos e metas: planos de ação para mudanças no ambiente, para revisão e adequação do propósito da empresa, e para capacitação competitiva e corporativa. Para implantação, o programa deve abranger investimentos, orçamento e cronograma (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por fim, no planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente uma evolução sobre o passado. Entretanto, o processo de planejar deve abranger uma análise sobre as perspectivas da empresa, identificando-se ameaças, oportunidades, e variações particulares que possam alterar tendências históricas. As empresas devem ter como diretrizes para o desenvolvimento do planejamento estratégico, independente da indústria na qual estão inseridas (ANSOFF; McDONNELL, 1993): monitoramento contínuo do ambiente, em busca de sinais de descontinuidade e possíveis surpresas (como rápida saturação dos mercados), resposta a mudanças freqüentes da estrutura e da dinâmica da concorrência, proveito de oportunidades em novos setores de crescimento, antecipação a ameaça de invasão

de sua indústria por tecnologias exógenas, reação à concorrência global e resposta a pressões sociais sobre a empresa e lidar com políticas governamentais.

Born (2006), salienta a importância de diferenciar o planejamento estratégico do planejamento tático e do operacional. O estratégico está sob responsabilidade dos diretores da empresa, por fazerem parte do nível hierárquico mais alto. Geralmente, trabalha-se com uma perspectiva de cinco anos para frente.

O tático está em nível gerencial, onde serão desenvolvidos planos como os de marketing, finanças e recursos humanos. Indica-se um período anual para este fim. O plano operacional é em nível de supervisão, pois faz parte da rotina diária da empresa. Em termos de estruturação, o autor divide o planejamento estratégico nas seguintes etapas (BORN, 2006):

- análise da situação atual da empresa: envolvendo histórico, princípios norteadores, objetivos estratégicos, estratégias empresariais, cadeia de valor e fatores-chave de sucesso;
- análise estratégica: abrangendo análise macro-ambiental, criação de cenários, análise da indústria, mapa de grupos estratégicos, análise da concorrência e análise do mercado;
- formulação da estratégia: incluindo revisão dos norteadores estratégicos, objetivos estratégicos, estratégias empresariais, cronograma e orçamento das ações estratégicas e revisão; e
- análise financeira: nessa última fase pode-se utilizar desde indicadores contábeis a indicadores econômico-financeiros.

Após esta revisão sobre o planejamento estratégico, a seção Modelos de Desdobramento aponta alternativas para acompanhar este processo, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

3.3.1 Modelos de Desdobramento

O mundo corporativo se encontra na era da competitividade com base na informação. Durante o período industrial, o lucro era proveniente das economias de escala e a tecnologia tinha como única função agregar valor aos ativos físicos. Durante esse período, começam a surgir ferramentas de controle financeiro, mas ainda orientadas ao processo produtivo. Com o avanço da informação nas últimas décadas, as premissas fundamentais da concorrência entre

mercados tornaram-se obsoletas. Atualmente, exigem-se novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo, como alocar recursos nos ativos intangíveis da empresa, permitindo: construir relacionamentos que fidelizem os clientes, surpreendê-los com produtos inovadores, produzir bens e serviços de alto valor agregado, motivar a equipe para melhorar continuamente processos e fazer gerenciamento da tecnologia da informação. Portanto, ferramentas que auxiliem nesse desafio possuem função importante na condução dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1997). O *Balanced Scorecard* e Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) são exemplos de ferramentas de desdobramento para o planejamento estratégico e implantação e acompanhamento de estratégias corporativas.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de desdobramento do planejamento estratégico das organizações que vai ao encontro da necessidade de analisar a organização além das questões financeiras e de produção. Ele extrapola as medidas financeiras tradicionais e abrange as perspectivas clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Este sistema permite viabilizar processos gerenciais críticos, entre eles: esclarecer a visão estratégica da empresa, comunicar objetivos estratégicos, planejar e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas para gerar realimentação do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Figura 2 apresenta as perspectivas de análise da ferramenta *Balanced Scorecard*.

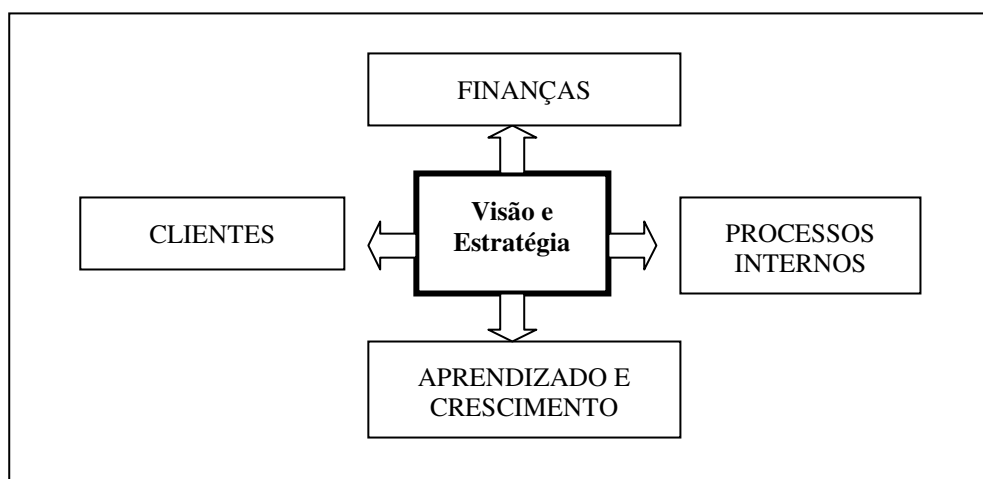


Figura 2: Perspectivas de análise do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Na perspectiva financeira, as medidas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Elas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, mas podem ser

acompanhados, como alternativa, pelo rápido crescimento de vendas ou pela geração do fluxo de caixa. Esta medida é calculada pela receita operacional, o retorno sobre o capital aplicado ou valor econômico agregado. O *Balanced Scorecard* mantém a perspectiva financeira, uma vez que suas medidas são consideradas valiosas por resumirem as conseqüências econômicas de ações gerenciais. Elas apontam se a estratégia de uma empresa e sua execução está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As medidas genéricas são o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva de clientes permite a identificação de mercados alvo no qual o negócio competirá, bem como medidas de desempenho a serem perseguidas. Entre essas medidas se encontram a satisfação, retenção e prospecção de clientes, lucratividade dos clientes, participação dos clientes no faturamento e no resultado. A perspectiva permite que executivos articulem estratégias que proporcionarão maiores lucros futuros. Ela também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos seus consumidores.

Na perspectiva dos processos internos, são identificados aqueles processos que são críticos e onde a empresa deve perseguir a excelência. Esses processos viabilizam que as organizações disponibilizem propostas de valor capazes de captar e manter clientes em segmentos-alvo e satisfazer às pretensões dos acionistas em relação ao retorno sobre o capital. Dentre as medidas genéricas, pode-se citar: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos. Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve possuir para gerar crescimento e agregar melhorias no longo prazo.

Em aprendizado e crescimento, são envolvidos três fatores principais: fator humano, sistemas e procedimentos organizacionais. Estas fontes são responsáveis por fechar lacunas resultantes das demais perspectivas da ferramenta. Portanto, deve-se investir em treinamento dos colaboradores, aperfeiçoamento da tecnologia da informação e em sistemas, e no alinhamento entre rotinas e processos organizacionais. Como medidas genéricas, pode-se citar: satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) por sua vez é um sistema administrativo de auxílio ao planejamento estratégico, praticado por toda organização, cujo objetivo é proporcionar a sobrevivência da empresa frente à competição do mercado. A visão estratégica é o rumo do gerenciamento, sendo que as diretrizes são conseqüentes da análise do ambiente e das definições das crenças e dos valores. Dentre os objetivos do GPD, encontram-se: atingir metas estabelecidas pela alta administração, melhorar continuamente as operações da empresa

e educar cada colaborador a ponto que ele compreenda seu posicionamento na empresa e suas responsabilidades (CAMPOS, 2004).

O ciclo PDCA (P – Planejamento, D – Execução, C – Monitoramento e A – Ações Corretivas) analisa o planejamento estratégico como tendo duas questões inseparáveis: definição de metas e, posteriormente, definição dos métodos e meios necessários para atingi-las (CAMPOS, 2004). A Figura 3 representa o raciocínio do autor sobre a relação da empresa e seu ambiente.

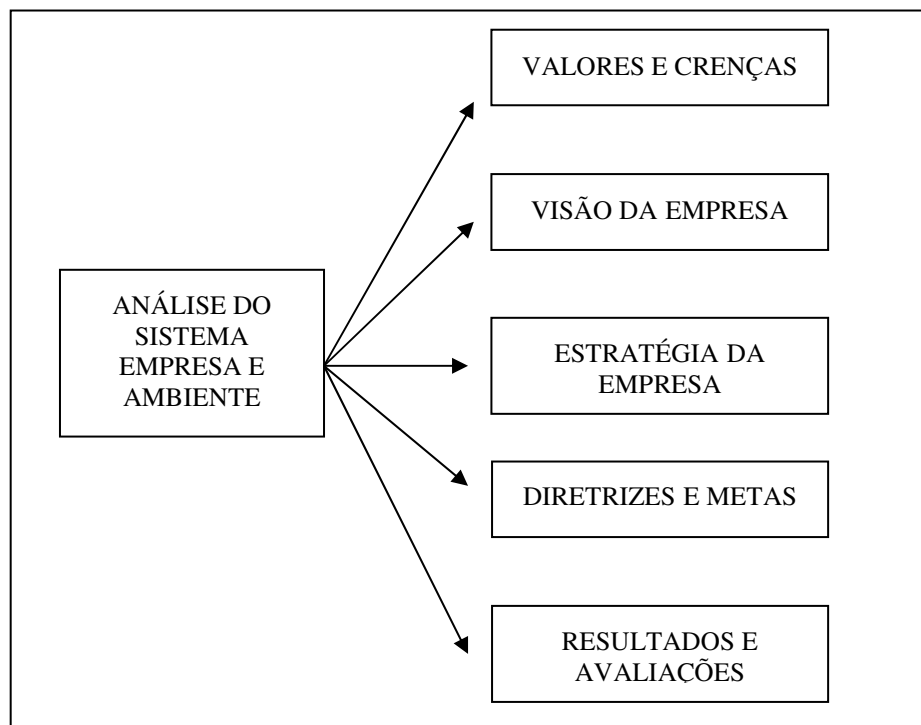


Figura 3: Estabelecimento de diretrizes e metas da alta administração
Fonte: Adaptado de Campos (2004)

O planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, ainda mais quando se considera a complexidade crescente do ambiente competitivo. Mesmo que a estratégia a ser seguida esteja clara para as principais lideranças da organização, em algum momento deve ser formalizada e difundida por todos os patamares hierárquicos. Especialmente no caso das empresas familiares, esse processo ganha contornos específicos que devem ser explorados. A forte interação entre as esferas da família e da empresa é uma das características mais importantes das companhias de controle familiar. Mais que isso, essa interação influencia diretamente os rumos do negócio e, portanto, do planejamento estratégico. Dessa forma, no planejamento estratégico da empresa os interesses da família empresária devem ser levados em consideração. Assim, família e estratégia corporativa se

encontram no que se denomina planejamento paralelo. É esse planejamento paralelo que deve sincronizar o planejamento empresarial e o planejamento familiar e societário. Isso significa, por exemplo, alinhar os valores da família com a cultura corporativa, a visão familiar com a estratégia corporativa e os objetivos familiares com a política de re-investimento da empresa. Por exemplo: a disposição para correr riscos por parte da empresa deve estar em consonância com a disposição da família ao risco (WARD, 2005).

As estratégias corporativas e o planejamento estratégico são as primeiras diretrizes a serem desenvolvidas pela empresa juntamente com a sucessão da empresa familiar. A próxima seção aborda as principais características das empresas familiares, suas fraquezas e potencialidades, bem como desafios a serem administrados.

3.4 EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Werner (2004), a empresa familiar pode ser definida como: aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor (ou irmãos). Ele a fundou, a desenvolveu e, com o tempo, a compôs com os membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. Ainda, aquela que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

A empresa familiar também pode ser aquela caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo (PASSOS et al., 2006). Neubauer e Lank (1998) promovem ampla discussão em torno do conceito da empresa familiar, corroborando a idéia de controvérsia, chegando, no entanto, na conceituação de que seja uma propriedade, uma sociedade, corporação ou qualquer outra forma de negócio onde o controle decisório esteja com determinada família.

As empresas familiares enfrentam desafios típicos, entre eles: conflitos entre família e empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa, falta de planejamento financeiro, resistência à modernização do marketing, falta de uma política eficaz de produtos e mercados, emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada (LODI, 1998). Entretanto, é possível identificar suas potencialidades perante os obstáculos mencionados, por exemplo: potencial de continuidade do negócio com planejamento sucessório, união entre acionistas e dirigentes e sistema de decisão mais rápido com executivos em comunicação direta ao conselho. Segundo o autor, pontos fortes e pontos a melhorar sempre farão parte da

realidade de qualquer companhia familiar. O desafio inerente consiste em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos a melhorar (LODI, 1998).

Para Ward (2005) uma das vantagens é que, estando o controle da empresa nas mãos dos proprietários, é possível se ter uma visão de longo prazo. Entretanto, as empresas familiares podem sofrer a tendência de ficarem isoladas das realidades do mercado. Buscar o conforto pessoal e abrir mão da transparência do poder são fatores que podem tender a estratégias pouco inovadoras, sem nenhum planejamento para o sistema de sucessão e, além disso, estagnação organizacional e brigas entre os proprietários. A diferença entre uma firma familiar que sucumbe às suas deficiências e uma que explora seus pontos fortes está na qualidade do sistema de governança.

As empresas familiares bem sucedidas têm apreço pelo poder de controlar sua propriedade, criando um conselho de administração independente o qual se dispõe a prestar contas e ter o cuidado de definir os papéis e responsabilidades dos proprietários, diretoria executiva e do conselho de administração. O principal diferencial da empresa familiar é a natureza da sociedade. As empresas familiares bem sucedidas entendem que as práticas de governança precisam evoluir para refletirem em mudanças na empresa e na família (WARD, 2005).

Muitas instituições esperam erroneamente a morte dos acionistas para elaborar um plano de sucessão, ou que a empresa comece a apresentar resultados negativos para elaborar planejamento, seja ele sucessório ou estratégico (OLIVEIRA, 2006). Além disso, a rotina absorve facilmente os dirigentes de empresas que acabam esquecendo da importância de planejar. Esses são processos que devem ocorrer independente da idade e da saúde da organização e dos sócios. Os proprietários e os colaboradores não são eternos, mas podem trabalhar perfeitamente para a perpetuidade da empresa. Portanto, os sócios têm a responsabilidade de prever os possíveis cenários em relação ao controle e à gestão, tendo em vista sua continuidade no mercado (LODI, 1998).

O processo de planejamento deve ser dividido nos seguintes planos: familiar, empresarial, patrimonial e sucessório. De acordo com um estudo feito com mais de duzentas empresas familiares, os negócios mais saudáveis, destacam-se por três estratégias (WARD, 2003):

- 1) poda da árvore familiar: consiste em limitar o número de familiares na administração, reduzindo, assim, possíveis rivalidades entre os mesmos;

2) regeneração da estratégia empresarial: dependendo do caso, para a empresa sobreviver é aconselhável que ela reflita sobre a possibilidade de se expandir geograficamente, diversificar sua produção ou, até mesmo, rever seu ramo de atuação; e

3) regeneração da liderança: o processo geralmente ocorre com a chegada de um novo líder, seja ele da família ou não. Cabe a esse executivo quebrar paradigmas consolidados ao longo dos anos e trazer novas idéias para a empresa.

Por outro lado, na visão de Werner (2004), as estratégias em empresas familiares devem almejar além da sobrevivência, o crescimento. Elas podem ser desenvolvidas a partir da identificação dos motivos de desaparecimento da maioria das empresas familiares do mundo. Um herdeiro pode ser um sucessor despreparado, comprometendo a continuidade da empresa. Profissionais despreparados também representam outro fator de alerta, ou seja, independente do vínculo familiar, a qualificação técnica e habilidade interpessoal da equipe multidisciplinar deve ser um diferencial competitivo. Por fim, em situação de necessidade de capital, uma estratégia de busca de novos sócios investidores pode ser uma solução. Ou seja, mudanças na composição societária também podem fazer parte da estratégia da empresa familiar.

Distinção entre família, propriedade e empresa demonstra os diferentes públicos da empresa familiar e a importância de serem administrados em sintonia. Esta distinção representa um modelo facilitador do entendimento das particularidades da empresa familiar.

3.5 DISTINÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E EMPRESA

Existem três dimensões, ou círculos, que envolvem e sustentam as empresas familiares no processo de sucessão: empresa, patrimônio e família. A esfera empresa (que também é referenciada como gestão) é formada por seus recursos humanos, por sua capacidade de geração de caixa e pelo seu valor de mercado. Já o patrimônio representa a propriedade da família, que pode ser a totalidade da empresa ou parte dela, além de outros bens e investimentos. A família é composta pelos parentes e por agregados, como genros e noras. Essas esferas são independentes, mas ao mesmo tempo estão sobrepostas (GERSICK et al., 2006).

Passar a empresa saudável a uma nova geração de sucessores é um desafio que motiva os membros dos três círculos. A Figura 4 descreve o sistema da empresa familiar como sendo três subsistemas independentes, mas superpostos: propriedade, empresa e família (GERSICK et al., 2006).

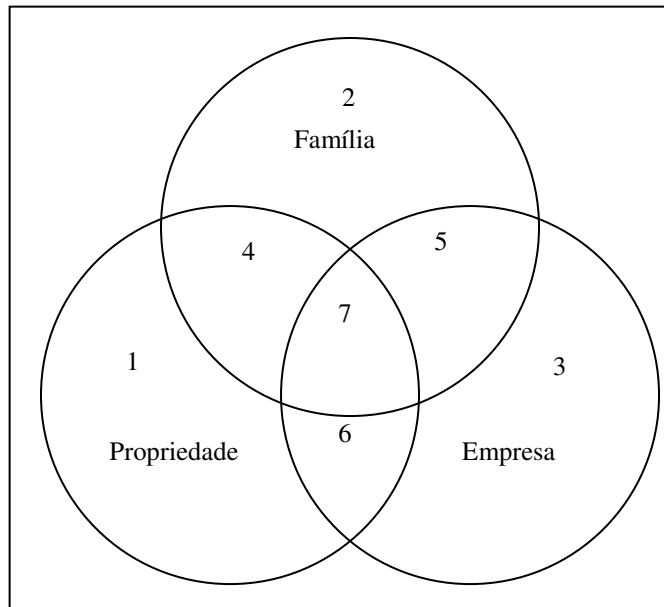


Figura 4: O modelo dos três círculos da empresa familiar
 Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6)

Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo inferior esquerdo. Já todos os membros da família estão no círculo superior e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Os números em cada círculo identificam as pessoas conforme a descrição abaixo (GERSICK et al., 2006):

- 1) proprietários que não são da família e também não trabalham na empresa;
- 2) familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade;
- 3) profissionais que trabalham na empresa, sem vínculo familiar ou societário;
- 4) familiares com participação na sociedade;
- 5) familiares que trabalham na empresa, sem vínculo societário;
- 6) profissionais que trabalham na empresa com participação na sociedade; e
- 7) profissionais da família que, além de trabalhar no negócio, possuem participação na sociedade.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), o primeiro passo para se desenvolver um trabalho de estratégia para empresas familiares visando à continuidade do negócio é conhecer os públicos pertencentes aos subsistemas família, patrimônio e empresa, entre eles:

- a) membros da família: de certa forma, todos os membros da família possuem determinadas expectativas quanto ao negócio. Esse público, como foi dito pelos autores *“deve ser levado em consideração em qualquer processo que vise*

profissionalizar e dar encaminhamento à sucessão de uma empresa familiar” (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 17);

- b) membros da família que são proprietários: esse grupo tem como desafio e responsabilidade agregar valor ao patrimônio. Cada nova geração deve ampliar o valor do patrimônio herdado;
- c) proprietários que não pertencem à família: um novo sócio que não faça parte da família pode surgir como premiação de um vínculo de confiança ou quando há o interesse de manter o bom profissional através do vínculo societário;
- d) membros da família que trabalham na empresa: o colaborador familiar é diferente dos outros, pois faz parte da família. Esse papel de duplicidade é inegável. O desafio desse profissional, no entanto, é saber separar o que é família do que é empresa;
- e) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa: igualmente como no grupo anterior é necessário que se faça a distinção, neste caso, do que é empresa e o que é patrimônio. Ser proprietário não é o suficiente para se trabalhar na empresa, pois é preciso que este agregue valor a ela e que tenha humildade para reconhecer isso; e
- f) executivos da empresa sem vínculo com a família: esses profissionais devem ser motivados para se sentirem integrados e comprometidos com a filosofia dos sócios e da família, através de uma valorização que equilibre lealdade e competência.

Essa complexidade exige uma organização profissionalizada, para minimizar os impactos provenientes dos conflitos gerados por interesses distintos entre esses públicos. No intuito de minimizar os conflitos durante a sucessão empresarial, a definição de órgãos para debates específicos devem ser implementados, como os conselhos de família, de administração e societário.

3.5.1 Conselho de Família

A empresa familiar pode ter um conselho de família, independente da existência do conselho de administração, basicamente no caso deste último ser constituído por profissionais. O conselho de família é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias da empresa e deve ter interação com o conselho de administração e diretoria executiva, conforme a Figura 5.

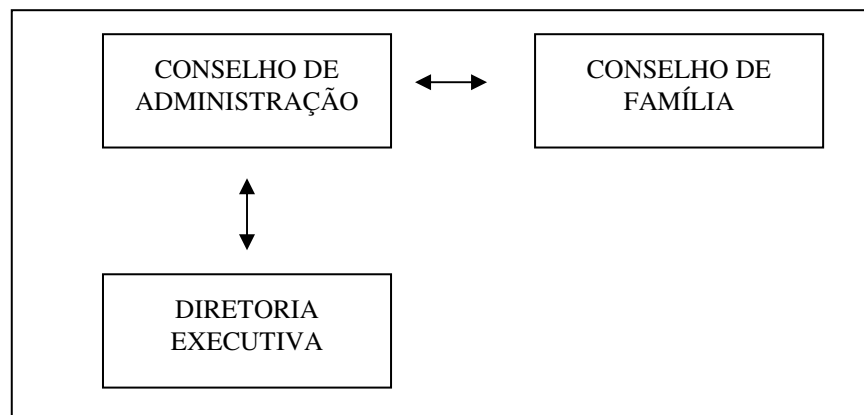


Figura 5: Interação conselhos e diretoria
 Fonte: Oliveira (2006, p. 160)

Para Bernhoeft e Gallo (2003), o conselho de família deve ser criado devido às razões descritas a seguir. Para ter sucesso como uma família empresária é importante que o grupo se fortaleça como família nas suas cumplicidades, valores e forma de administrar suas diferenças. Grande parte desse desafio é unir duas dinâmicas nevrálgicas para qualquer indivíduo, família e trabalho. Além disso, deve ser levada em conta a necessidade de realização pessoal de cada integrante. Simultaneamente, essa família detém a propriedade que estabelece vínculos societários com interesse financeiro. Deverá igualmente, ter cautela no relacionamento com os negócios da família, pelo fato de alguns familiares trabalharem na empresa e outros não. Uma família empresária necessita criar um sistema de educação para os seus membros de forma que possa haver um equilíbrio entre as necessidades individuais de realização pessoal e profissional, ao tempo que se sintam incluídos em um contexto coletivo. As atribuições de um conselho familiar não poderão colidir com as responsabilidades dos pais na orientação dos filhos. Ele deve funcionar como uma ferramenta adicional no que tange às responsabilidades que os familiares assumem no papel de acionistas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Este conselho também tem como objetivo proporcionar um espaço para discussão de interesses ligados aos negócios. O conselho deve criar momentos formais e propiciar também momentos festivos. Dentre suas responsabilidades, se encontram as necessidades de conscientizar e preservar princípios e valores a serem seguidos. Este órgão poderá ser útil para administrar os membros da família que confundem as relações com propriedade, família e empresa. Para os autores, o conselho de família tem como missão: *“funcionar como fórum onde as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética e conduta) que possam ter impacto sobre a sociedade e as empresas, sejam discutidas e administradas”*

(BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 29). Ainda pode-se destacar como as principais atribuições deste conselho: administrar interesses das famílias com a sociedade e empresa, zelar pela história da família e sua transferência entre gerações, manter a disciplina em relação aos negócios e, finalmente, funcionar como um fórum representativo das famílias na sua relação com os conselhos de administração e societário (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Floriani (2002), menciona os escritórios de família como modernos modelos de gestão, com o escopo de formalizar a plena separação da gestão dos negócios da família mediante a empresa, dedicados a prover os serviços necessários para gerenciar temas familiares. O escritório de família (*family office*), como define o autor, é uma empresa gestora dos negócios da família que administra todos os bens da mesma e não da empresa. Outra finalidade sua é proporcionar um fórum de discussão de todos os assuntos relativos à família, como debater sobre outras fontes de renda.

3.5.2 Conselho Societário

O conselho societário também pode servir como um instrumento complementar para administrar as relações além do vínculo familiar e empresarial, ou seja, pessoas que acabam tendo uma relação devido ao interesse no capital. Isso ocorre quando membros da família também exercem papel de acionistas. Sua missão é proporcionar um fórum que represente e administre o grupo controlador na gestão do capital e nas participações da sociedade e avalie o desempenho das estratégias corporativas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O conselho societário é o órgão que representa o controle do capital da empresa, seja esse controle exercido pela família com um todo ou por um grupo controlador formado por parte da família. Ele deve, portanto, administrar os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas. Este conselho se trata de uma instância de poder restrita àqueles que são efetivamente sócios do negócio. Cabe também ao conselho societário estabelecer diretrizes estratégicas para o conselho de administração, além de indicar seus representantes para o órgão. Por meio dessa estrutura formal, essas diretrizes são encaminhadas à diretoria executiva e à gestão da empresa. Este conselho também avalia o desempenho da companhia, mas não com a mesma proximidade como o conselho de administração (PASSOS et al., 2006).

Para Bornholdt (2005), o conselho de sócios é mais comum em países como Alemanha, Espanha e Suíça, onde existem empresas em gerações mais avançadas. É uma

forma mais enxuta de unir no mesmo fórum os assuntos do conselho de administração e do conselho de família.

3.5.3 Conselho de Administração

O desenvolvimento de estruturas de poder e de fóruns de debate e tomada de decisões coletivas deve acontecer idealmente ao mesmo tempo nas três esferas (família, patrimônio e empresa). Enquanto os conselhos de família e societário cuidam das questões relativas à família e ao patrimônio, o conselho de administração volta sua atenção exclusivamente para os negócios, a partir de uma visão estratégica e a partir de parâmetros de gestão corporativa. É importante destacar que a comunicação entre essas três instâncias deve ser permanente, estabelecendo-se uma relação de interdependência e auxílio mútuo. A fim de cumprir seu objetivo, o conselho de administração deve fixar a orientação geral dos negócios, proteger os interesses e maximizar o retorno sobre o capital, tanto dos sócios majoritários, quanto dos sócios minoritários. Também cabe ao conselho zelar pela manutenção dos valores, das crenças, dos propósitos éticos e das políticas dos sócios da empresa. Cabe a ele definir diretrizes e aprovar o planejamento estratégico da companhia. Estabelecem-se paralelamente indicadores de resultado a partir dos quais o desempenho dos administradores será avaliado, tendo como interface o conselho societário (PASSOS et al., 2006).

Além de escolher e avaliar o presidente executivo da companhia é recomendável que conte com a participação de conselheiros independentes, inicialmente sem vínculo com o negócio ou com a família. Essas pessoas geralmente possuem sólida experiência em suas áreas de atuação e detêm condições técnicas para contribuir de forma variada para o desenvolvimento do negócio. Integram também o conselho aqueles representantes preparados e eleitos pela família empresária. Cada vez é mais freqüente a recomendação de que não haja diretores ou funcionários da empresa em seu conselho de administração, uma vez que uma de suas funções é fiscalizar a atuação dos administradores (PASSOS et al., 2006).

O conselho de administração é um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, superior à presidência e à diretoria da empresa. Sua missão consiste em zelar por sua evolução patrimonial. Compete ao conselho fixar e aprovar políticas e objetivos e, conseqüentemente, cobrar resultados com base nos mesmos. Ou seja, sua presença na organização tem papel constante de avaliação do poder executivo. Para compor o conselho é preciso elaborar um estatuto estabelecendo: número de conselheiros, processo de escolha e substituição do presidente, modo de substituição dos conselheiros, prazo de gestão e normas

sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho que deliberará por maioria de votos. O Presidente do conselho será o presidente da sociedade. O conselho de administração tanto exerce responsabilidades legais como executivas, conforme o Quadro 4 (LODI, 1998):

| Responsabilidades Legais | Responsabilidades Executivas |
|---|--|
| 1. Fixar a orientação geral dos negócios da companhia | 1. Aprovar a estrutura dos cargos da diretoria executiva e eleger os diretores |
| 2. Fiscalizar a gestão dos diretores e examinar documentos da empresa | 2. Deliberar sobre propostas de alteração de capital social, inclusive decorrentes de fusão, incorporação ou cisão |
| 3. Convocar assembléia geral quando julgar conveniente | 3. Aprovar a estrutura organizacional e suas respectivas normas até o nível gerencial |
| 4. Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições a serem cumpridas perante as operações da mesma | 4. Fixar as diretrizes, políticas e objetivos básicos, a médio e longo prazo, para todas as principais áreas de atuação da empresa, através dos respectivos planos e cobrar seu cumprimento pela diretoria executiva |

Quadro 4: Responsabilidades legais e executivas do Conselho de Administração
Fonte: Adaptado de Lodi (1998)

Além disso, para que o conselho exerça um papel que agregue valor para a organização, além de sua função legal (sociedades anônimas), cabem algumas recomendações: que o número de conselheiros seja ímpar, evitando empates técnicos em decisões estratégicas, que se tenham conselheiros externos profissionais, sem vínculo com a família ou com outros dirigentes, e que se realizem reuniões periódicas e programadas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O conselho deve ser constituído pelos proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes, os quais devem trabalhar de forma interativa, visando à alavancagem dos resultados esperados. Em termos de obrigatoriedade, a necessidade do conselho ocorre somente para sociedades anônimas, de acordo com o artigo 138 da Lei 6.404 de 1976, conhecida como Lei das Sociedades por Ações. O importante é que exista um centro de debate e deliberação dos membros ou das famílias proprietárias da empresa. Não necessariamente essas pessoas devem estar trabalhando na empresa. O conselho de administração é responsável pela administração juntamente com a diretoria, sendo que a diferença é de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado. Geralmente, cabe ao conselho o delineamento do planejamento estratégico e das grandes orientações da empresa, enquanto a diretoria se ocupa em por em prática essas decisões (OLIVEIRA, 2006).

Ainda destacam-se outros conselhos presentes como ferramenta de administração entre as três dimensões da empresa familiar. O conselho superior é uma alternativa para distinguir membros do conselho de administração internos dos externos, para administrar

transições e mudanças, ou para simplificar o sistema de governança (assunto a ser aprofundado na próxima seção). Na maioria das vezes, esse conselho acaba se dividindo entre conselho de administração e conselho de família. O conselho consultivo atua como o próprio nome diz, como um consultor dos executivos nas decisões críticas da empresa, sendo um órgão optativo na estrutura organizacional. Por fim, o conselho fiscal atua como um fornecedor de pareceres e informações da companhia e fiscalizador de transações (BORNHOLDT, 2005).

À medida que a empresa cresce, torna-se cada vez mais complexa e cria suas próprias demandas por uma estrutura organizacional mais formal. A criação e melhoria de práticas de governança corporativa para novas necessidades da família e da empresa é um desafio complexo e inevitável. O desempenho empresarial vai nortear o ritmo na necessidade de mudança, mas esta sempre será uma constante. Os ciclos de vida da família e dos negócios geralmente desafiam essas práticas de governança existentes, ou que serão implementadas. No decorrer do processo sucessório, as empresas familiares enfrentam a necessidade de recriar a governança da empresa. Os ciclos de vida podem ocasionar mudanças fundamentais nos papéis, funções e práticas do sistema. Sendo assim, empresários enfrentam a necessidade de definir as melhores práticas empresariais de acordo com o contexto no qual família e empresa se encontram, no intuito de manter a eficácia como agentes desse processo (WARD, 2005).

A governança corporativa é um processo de controle na relação entre a empresa, sociedade e família. Ela possui um papel estratégico frente a essas relações e seus desafios. A definição dos conselhos supracitados é um dos passos para o bom funcionamento de um sistema de governança. Demais características e particularidades da governança corporativa serão discutidas a seguir.

3.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA

No início dos anos noventa, o Banco da Inglaterra realizou um trabalho junto à Bolsa de Valores de Londres e, como resultado, desenvolveu o Código de Práticas Recomendáveis. Este trabalho foi base para numerosas organizações tanto na Europa como nos Estados Unidos. O código foi dividido nos seguintes pontos: responsabilidades do conselho de administração, responsabilidades dos comitês de auditoria, membros integrantes e critérios de nomeação e remuneração. Sendo assim, o processo de governança começou a se fortalecer por ser responsável pela manutenção do controle da companhia, eliminando o controle personalizado nas mãos de uma única pessoa. No Brasil, os primeiros movimentos iniciaram-

se em 1994, com o surgimento do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração que depois deu início ao IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), em 1999 (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O IBGC (2006) define governança corporativa como um sistema pelo qual sociedades são dirigidas com base no relacionamento entre: acionistas, conselho de administração, diretoria executiva e auditoria independente. Ademais, define que seus objetivos e princípios sejam de: transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. A governança no mercado aberto é construída sobre um paradigma que tem relação direta com a natureza da sociedade. Cabe aos acionistas de uma empresa de capital aberto administrar seu portfólio de ações em função do desempenho das mesmas. As empresas abertas têm conselhos de administração independentes que atuam como fiduciários ou agentes dos interesses voláteis dos acionistas.

Esses conselhos funcionam sob o paradigma da maximização do valor da ação em curto prazo, com o fim de expandir seus contingentes de acionistas. A demanda do mercado pelas ações de uma empresa é a primeira medida de seu sucesso, e esse mercado flutua diariamente com base em muitos fatores econômicos, tanto internos quanto externos à empresa. Dessa forma, o conselho de administração é o centro do poder na governança das empresas abertas, sendo encarregado de supervisionar a diretoria executiva, garantindo que esta esteja criando valor a ser reconhecido no mercado (WARD, 2005).

3.6.1 Governança Corporativa em Empresas Familiares

Na sociedade familiar, o controle é centralizado e geralmente facilita a tomada de decisões estratégicas. Um sistema que funcione bem ajuda a construir a confiança na família e, por sua vez, uma boa dinâmica familiar torna-se um trunfo para a empresa. Essas vantagens administrativas podem trazer benefícios econômicos reais. Conseqüentemente, os gestores do negócio da família, precisam atualizar suas próprias práticas de governança. O desempenho da empresa irá repercutir na necessidade de adaptação e de mudança, fato a ser enfrentado por todas as empresas familiares (WARD, 2005).

Nas empresas familiares, a participação societária exerce influência de modo que a família atue como um agente de decisões. A governança nessas empresas tem o papel de possibilitar transparência e parceria em todo o sistema. Por sua vez, permite estratégias potencialmente mais produtivas no longo prazo. A governança convencional geralmente se concentra em criar limites e definir a separação dos poderes de decisão. Em contraste, na

empresa familiar a governança geralmente se concentra na criação procedimental e produtiva em todas as esferas (família, empresa e patrimônio). Práticas que possibilitam consultas simultâneas entre proprietários, membros do conselho e executivos permitem o fluxo mais livre de idéias e, conseqüentemente, decisões mais rápidas ao encontro do alinhamento permanente de interesses e objetivos empresariais (PASSOS et al., 2006).

A participação ativa dos proprietários é vital para que a governança seja mais eficiente na empresa familiar. A participação da família define os valores, a visão e os objetivos da empresa. Essa participação articula as metas financeiras e as expectativas de desempenho que guiam as decisões do conselho e da diretoria executiva. Os proprietários fornecem também uma visão geral da empresa que geralmente define uma estratégia comercial. Isso esclarece e concentra os objetivos de uma ponta à outra do sistema e ajuda a definir limites estratégicos adequados para as decisões do conselho e da diretoria executiva. Criar um entendimento claro e compartilhado da separação de funções dos donos, do conselho e da diretoria é essencial também para governança eficiente da empresa familiar, principalmente devido ao fato dos membros familiares poderem assumir mais de uma função, como proprietários e executivos (IBGC, 2006).

Administrar profissionalmente as empresas seguindo princípios comuns a todos os sócios é um desafio para os empresários. Por mais que a estrutura organizacional separe as dimensões da empresa familiar, necessita-se implementar boas práticas de governança. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) conceitua governança corporativa como sendo um somatório de princípios que permitem aos acionistas a administração estratégica da empresa e a monitoração dos atos da diretoria. Enquanto a empresa familiar é o resultado do sucesso de um empreendedor, a governança corporativa surge como um instrumento de melhoria de gestão e de redução de riscos inerentes às estruturas das empresas familiares, proporcionando transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados. Portanto, aperfeiçoa o relacionamento entre os sócios, melhorando sua eficiência e imagem no mercado e minimizando o risco de desaparecimento da empresa no processo de sucessão (FLORIANI, 2002).

3.6.2 Acordo de Sócios

O acordo societário, ou acordo de sócios, é um instrumento que vai ao encontro da governança corporativa, sendo considerado eficaz na busca e continuidade do sucesso da empresa familiar. Este instrumento é desenvolvido de forma adequada englobando as

seguintes questões: compromisso dos sócios com as regras estabelecidas para a sociedade, estabelecimento de direitos e deveres, formas de saída e entrada de sócios, definição dos papéis da família, sócios e executivos e, por fim, exigência de atualização profissional de acordo com a função exercida para cada integrante da sociedade ou do negócio. Este acordo deve ser construído visando à definição dos valores a serem respeitados pela empresa, o que se deve esperar dela e forma de administração e comando (GALLO, 2005). Bernhoeft e Gallo (2003) recomendam que este acordo entre os sócios deva seguir três fases: definição clara da missão da sociedade a ser conduzida pelos herdeiros, estabelecimento de um código de ética para relacionamento entre os sócios e viabilizar acordos firmados com a elaboração de documento formal.

Para Neves (2006) o acordo de sócios é um contrato familiar, no qual todos os que têm vínculo familiar e com a empresa ajustam regras válidas de conduta, atitudes, comportamentos e obrigações de fazer ou deixar de fazer. O planejamento estratégico da vida da empresa e da família a ela ligada, de forma a preservá-la, é a base da construção do acordo. Portanto, é uma forma de preservar a empresa da família e vice-versa. Estabelecendo-se este regulamento de governança corporativa, definem-se: regras para admissão e de demissão de membros da família, admissão e exclusão de sócios, compra e venda das participações societárias, critérios de avaliação da empresa para fins de compra e venda, remuneração do capital e a dos administradores, distribuição de lucros e regras de comunhão de casamento de herdeiros e sucessores.

3.6.3 Gestão do Processo de Governança Corporativa

Na gestão da governança corporativa é possível encontrar quatro modelos a serem seguidos: modelo financeiro, focado no retorno financeiro dos investidores; modelo dos públicos relevantes, que preconiza a responsabilidade social; modelo político, cuja ênfase é a questão institucional; e o modelo de procuradoria, que valoriza o poder dos gerentes gerarem valores tangíveis e intangíveis. Cada um desses modelos de gestão enfatiza com maior rigor algumas características da governança corporativa, sem, contudo, abrir mão de fatores destacados nos outros.

O modelo de gestão financeira discute o conflito entre proprietários e administradores (BERTUCCI et al., 2006). Berle e Means (1932) foram uns dos pioneiros a analisarem esse tipo de atrito. Essa teoria emergiu do reconhecimento do poder dos gestores,

devido a um ambiente marcado pela pulverização do capital e pela alta dependência de boas decisões gerenciais.

Clarkson (1995) deu origem ao modelo de gestão como base nos públicos relevantes. Seu estudo abrange o papel desses envolvidos, pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma companhia, bem como em atividades passadas, presentes ou futuras. Dentre essas pessoas ou grupos se encontram acionistas, empregados, clientes e fornecedores. Nesse modelo, a continuidade corporativa é dependente da habilidade dos administradores em agregar valor e satisfação para essas pessoas ou grupos. Pound (1992) aponta que o modelo político de gestão, o qual enfatiza que o contexto mercadológico e as políticas governamentais influenciam a alocação de poder entre os públicos relevantes.

Além disso, pondera-se que em pesquisas é possível verificar a influência dos acionistas sobre as empresas, mas que as empresas também exercem influência na moldagem dos sistemas político, legal e regulatório. Ou seja, a influência política acaba sendo moldada de forma bilateral, pelo Estado e pelas corporações. O quarto modelo de gestão aborta que a competência executiva está positivamente relacionada ao desempenho da organização. Dessa forma, os executivos trabalham em busca da maximização do resultado, seguindo as metas dos acionistas (TURNBULL, 1997).

Independente do modelo de gestão para o processo de governança, todos eles voltam-se para o bem estar da companhia. Na perspectiva da CVM (2002) e IBGC (2006), a gestão de governança é um conjunto de práticas que protege todas as partes envolvidas cujo objetivo final é a melhora do desempenho organizacional.

Existem modelos que permitem mapear o grau de maturidade de governança corporativa, além de exercer o papel de uma ferramenta de controle de eficiência, como o The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definindo processos e mecanismos de controle dos objetivos estratégicos da organização. A utilização de modelos formais para o estabelecimento da governança assegura uma maior eficácia na condução dos negócios e transparência para os acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores. Segundo o modelo, três objetivos básicos compõem um sistema interno de controle: assegurar eficiência e eficácia nas operações, permitir precisão nos relatórios financeiros e estar enquadrado com leis e regulamentos. Além disso, o modelo ressalta cinco componentes essenciais para controles internos (COSO, 2006):

- 1) controle do ambiente: estabelece na empresa disciplina e uma estrutura hierárquica bem definida para fins de controle;

2) avaliação de riscos: envolve a identificação e análise da gerência sobre os possíveis riscos da empresa que possam vir a prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos;

3) atividades de controle: políticas internas, procedimentos e práticas que garantem que os objetivos da empresa sejam atingidos e que suas estratégias sejam levadas adiante.

4) informação e comunicação: esse componente suporta outros, através da comunicação para controle junto aos funcionários, o que permite a troca de informações dentro de cronogramas de atividades previamente estabelecidos.

5) monitoramento: aplicação de ferramentas complementares e customizadas de acompanhamento dos processos internos. Esse monitoramento geralmente tem como função definir as áreas-chave da empresa que serão auditadas.

O processo de governança nas organizações é organizado a partir do modelo de tomada de decisão, o qual compreende os elementos que constituem a organização e suas diretrizes estratégicas (WEILL; ROSS, 2004).

A revisão de literatura oportunizou a passagem por assuntos complementares para a condução do processo sucessório. O tópico a seguir aborda diretamente a sucessão e respectivas estratégias para seu gerenciamento.

3.7 ESTRATÉGIAS PARA A SUCESSÃO

A estratégia para a sucessão aborda a importância das empresas lidarem com sua continuidade no mercado e como essa possibilidade deve ser desenvolvida como um processo estratégico. A continuidade do negócio é o processo pelo qual o fundador, o líder da atual geração ou da próxima encontram formas e estabelecem compromissos que assegurem a perpetuação de um empreendimento, da sociedade dele decorrente e dos vínculos familiares. Idealmente esse é um processo planejado e estruturado, que conta com a participação de todos os membros da família empresária.

O conceito de sucessão difere do conceito de continuidade, mas está diretamente relacionado, uma vez que é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas família, patrimônio e empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimidade de sua própria liderança de perfil específico. Já os sucessores, considerando que cada um dos sistemas exige um processo de sucessão específico, são aqueles que se legitimam na liderança de cada uma das três esferas que compõem a sociedade familiar, assim como em seus diversos fóruns. Na

família e no patrimônio, o sucessor é necessariamente um dos familiares. Na empresa, pode ser um familiar ou não (PASSOS et al., 2006).

Sucessão é um dos temas mais explorados da bibliografia especializada nas empresas, principalmente nas familiares. Há duas perspectivas básicas para explorar o assunto: isoladamente, ou como parte de um processo do desenvolvimento da família e, especialmente, da empresa. Os autores dedicados ao assunto corroboram com o desenvolvimento do tema como sendo um processo contínuo intrínseco à vida da empresa. Apesar das empresas serem compostas por pessoas, que nascem, crescem e morrem, as empresas podem ser gerenciadas como sendo algo que pode se perpetuar além de seus fundadores. Entretanto, não se pode negar que as empresas estão fortemente ligadas às experiências dos ciclos de vida das pessoas. A resistência a estratégias para a sucessão não é proveniente somente da família. Ela também pode estar presente no quadro funcional e, até mesmo, presente em outros públicos relevantes, como clientes, instituições bancárias e fornecedores (TONDO, 1999).

Por mais que as empresas não familiares também enfrentem o desafio do processo sucessório, ele se torna maior no caso das empresas familiares. Nessas empresas, o comando da gestão passa de uma geração para seguinte com base, na maioria das vezes, em valores hereditários, esquecendo de questões fundamentais como: capacitação profissional, competência, formação acadêmica e experiência em administrar um negócio. Existem alguns erros tradicionais durante a sucessão que devem ser evitados, entre eles: confusão entre propriedade com capacidade de direção, atraso desnecessário do ingresso dos filhos, fixação inadequada das retribuições salariais, estabelecimento de benefícios sem contrapartida, manutenção de diretores familiares incompetentes, falta de austeridade e, por fim, primeiro trabalho das novas gerações (FLORIANI, 2002).

Não há dúvida de que o processo sucessório é um dos fatores mais preocupantes das empresas, principalmente no caso das familiares, uma vez que repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento e continuidade. A estratégia para a sucessão representa a manutenção de todo um histórico e não está baseada somente na racionalidade da ciência e arte da administração. As variáveis que a compõem tangenciam à própria ótica do negócio: definição de uma estratégia competitiva frente à concorrência, planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada (SILVERMAN, 2006).

Como estratégia, o processo sucessório pode ser analisado sob a perspectiva da substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento ao negócio projetado, criado e gerido pelo pioneiro. É natural que o enfoque da estratégia dada aos negócios seja

diferente, pois cada um possui seu próprio estilo de liderança, formação teórica e vivências distintas. Além disso, cada momento sócio-econômico no qual a empresa está inserida está em constante evolução. A estratégia do processo sucessório consiste na exigência de preparar novos líderes e equipe de colaboradores e um modelo de administração bem definido. Se a empresa identifica um sucessor como principal líder da organização, ele deve ter o conhecimento do passado em seu cotidiano, no objetivo de colocar em prática expectativas e obrigações futuras. A conservação dos valores do fundador também faz parte da estratégia. Os líderes, equivocadamente, dedicam seu tempo de forma desproporcional na relação gestão e sucessão. Mesmo reconhecendo que é um processo difícil e que envolve distanciamento do poder, o fundador deve ser o responsável por colocar em prática a estratégia para sucessão. Ele deve engajar demais membros da família e a empresa nesse processo sucessório (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Apesar disso, alguns empresários possuem atitudes pró-ativas no que tange a estratégias para sucessão, antecipando as tarefas preparatórias que estão ligadas a cada etapa do desenvolvimento da empresa e da família. Entretanto, também é possível identificar outras empresas familiares que alcançam seus objetivos na ausência total de qualquer tipo de planejamento. De qualquer forma, a sucessão é um processo complexo cuja representação é um somatório de obstáculos para os membros dos três círculos. Os proprietários e familiares devem se comprometer a construir uma visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações em concordância com a mesma. Da mesma forma, precisam planejar a sucessão, desenvolvendo e treinando os sucessores em potencial para a gestão e montar um processo para a seleção dos líderes melhor preparados e qualificados. A estratégia para o processo sucessório não pode ser uma preocupação exclusiva do âmbito familiar: ela deve envolver outros colaboradores e conselheiros profissionais. Pode ocorrer que o fundador não deseje passar o negócio a seus filhos. Dessa forma, a estratégia pode se resumir à procura de um novo líder sem vínculo familiar (TUCKER, 2006).

3.7.1 Gestão Estratégica do Processo Sucessório

A gestão estratégica é considerada o alinhamento de uma organização com o seu ambiente de negócios, podendo ser considerada também a gestão do processo do planejamento estratégico. Sua importância está embasada em compor alternativas estratégicas que vão ao encontro de seus objetivos, respeitando visão de longo prazo, política de

investimentos, comunicação, estrutura organizacional, processo de mudanças e de tomada de decisão (COSTA, 2003).

O primeiro passo para desenvolver um plano de gestão estratégica que funcione como suporte para o processo sucessório é superar obstáculos típicos na passagem do poder, como a resistência do fundador em abrir mão do controle. O próprio mercado econômico também exige superação administrativa e gerencial, uma vez que constantemente novos clientes estão emergindo e se tornando cada vez mais exigentes frente a produtos e serviços oferecidos. Ou seja, a sucessão deve ser gerenciada estrategicamente para servir de apoio aos desafios presentes no contexto econômico e permitir que a empresa inove e se atualize para sobreviver no mercado. Outro desafio gerencial é superar a inércia resultante do histórico da organização. Muitas empresas familiares desfrutam de resultados e desempenhos do passado. Entretanto, o passado não garante bons desempenhos no futuro. Dessa forma, é mais recomendável projetar a empresa e, conseqüentemente, o processo de sucessão, dentro de uma perspectiva de longo prazo. Dentre outras questões importantes, destaca-se a importância de monitorar-se a saúde da empresa. As expectativas dos fundadores, herdeiros e sucessores podem variar conforme a evolução empresarial. Outra questão importante é gerenciar possíveis crises. As crises devem ser vistas como oportunidades de otimizar as relações internas. Cabe à organização ser transparente com uma comunicação clara sobre sua situação e sobre seus objetivos. Outro fator é a necessidade por parte dos gestores de traçar objetivos estratégicos passíveis de realização para não iludir as expectativas dos sócios. Para isso, sócios e executivos devem trabalhar com metas tendo como base uma situação real, abstendo-se de questões emocionais. O questionamento, entretanto, deve ser uma constante (MARKIDES, 1998).

A gestão estratégica está relacionada com a capacidade das empresas em colocar em prática a estratégia, evitando as seguintes barreiras: inércia estratégica, falta de comprometimento, foco indefinido, falta de comando, falta de comunicação, controles ineficientes, fadiga e impaciência. A gestão estratégica faz parte de um processo incluindo cinco fatores: análise estratégica do contexto, formulação da estratégia, planejamento da estratégia como um projeto, implementação da estratégia e monitorar, revisar e atualizar a estratégia. No desenvolvimento do plano de sucessão empresarial e seu gerenciamento, recomenda-se, tendo em vista os fatores acima, que seja definido pela direção da empresa e seus acionistas um cronograma de implementação dos objetivos da empresa em relação ao processo sucessório. Ademais, necessita-se que sejam definidos os assuntos prioritários e a ênfase a ser dada a cada um deles. A gestão estratégica da sucessão deve ser conduzida

levando em consideração seus desafios frente a seus consumidores e seus concorrentes. A comunicação entre as diferentes equipes é fator-chave para realização das metas e objetivos da empresa, porque a estratégia corporativa e de sucessão deve ser de conhecimento geral (FREEDMAN, 2003).

3.7.2 Gestão Profissional para o Processo Sucessório

A atual conjuntura de aumento constante da concorrência em praticamente todos os mercados econômicos apresenta um conjunto de premissas a serem consideradas para a empresa se manter competitiva e com uma gestão profissionalizada. A empresa deve se ater a oito sistemas de gestão: societário, tecnológico, produtivo, comercial, familiar, patrimonial, financeiro e psicossocial. O sistema societário é composto pela estrutura jurídica que envolve a empresa, como a composição de seu contrato social e demais contratos com fornecedores e colaboradores. O sistema tecnológico abrange as questões de modernidade, como atualização tecnológica e acompanhamento de tendências mundiais, gerenciamento dos custos e programas de qualidade. O sistema produtivo é representado pela capacidade de investimentos da empresa para manter a modernidade de seu parque industrial, ou seja, ter capacidade instalada para atender sua demanda de forma otimizada. No sistema comercial estão compreendidas as questões mercadológicas, como: análise da participação de mercado, ciclo de vida dos produtos, seu processo logístico e sua política de compra e venda (WERNER, 2004).

O âmbito do sistema familiar se divide a partir da definição da participação da família nos níveis gerenciais e diretivos, sendo necessário definir uma política criteriosa de participação dos familiares para todos os níveis hierárquicos da organização. Outras questões pertencentes a este sistema incluem a política de retirada de lucros, treinamento específico para gestão de negócios familiares e participação da família em novos investimentos. O sistema patrimonial é composto por sua estrutura de capital, a manutenção e seguro de sua estrutura física. Por fim, os dois últimos sistemas que compõem o contexto gerencial da empresa são os sistemas: financeiro e psicossocial. O sistema financeiro é o resultado de seus controles e indicadores, como fluxo de caixa, projeção orçamentária e políticas de investimento. O sistema psicossocial envolve questões de fator humano, como as relações trabalhistas, programas de remuneração, planos de carreira e de cargos e salários, educação continuada e processo decisório. Na compreensão dos sistemas e subsistemas supracitados é recomendável verificar se na empresa: a estrutura formal reflete o poder decisório, existe

alguém responsável pela estrutura, a estrutura apresentada é seguida e, finalmente, poder decisório está definido, como e com base em que critérios (WERNER, 2004).

O profissionalismo na organização deve ser uma característica presente para sua permanência no mercado e para seu processo sucessório. O Quadro 5 abaixo exemplifica diferenças entre uma gestão profissional e uma gestão não profissional:

| FUNÇÕES | GESTÃO PROFISSIONAL | GESTÃO NÃO PROFISSIONAL |
|---------------------------------|--|---|
| Crescimento | Planejado tendo como base a identificação do ambiente externo | Baseado no passado |
| Previsão Orçamentária | Critérios bem definidos de resultados esperados e de investimento de recursos | Subjetiva |
| Capacidade de Inovar | Dentro de riscos calculados, a empresa inova dentro de seus objetivos de desenvolvimento | A empresa inova inconseqüentemente |
| Liderança | Estilos de liderança coerentes com os objetivos da empresa | Estilos conflitantes |
| Cultura | Clara e disseminada | Difusa e voltada aos princípios do fundador |
| Desempenho | Resultados conseqüentes de metas pré-estabelecidas | Simple resultado da operação |
| Estrutura Organizacional | Cargos e funções descritos e bem definidos | Informal e não definida |
| Controle | Avaliado com medidas de desempenho | Informal e sem ferramentas |

Quadro 5: Diferenças entre gestão profissional e não profissional
Fonte: Adaptado de Leach (1993)

O sucesso da gestão profissional do negócio familiar está diretamente relacionado com o ambiente proporcionado pelos familiares que trabalham na empresa. Esses colaboradores devem acreditar no fato de que a empresa deve ser administrada da maneira mais eficiente possível caso deseje sobreviver no mercado e continuar por várias gerações. O autor aponta a comunicação, o respeito e o trabalho em equipe como alguns dos fatores vitais para o sucesso desta gestão (SILVERMAN, 2006).

A gestão profissional do negócio familiar também vai ser resultado da empresa não permitir que exista uma liderança demasiadamente controladora do processo decisório, o que geralmente ocorre com a figura do sócio-fundador. Neste caso, o líder deve ter a consciência que o negócio tem potencial para continuar com outras lideranças. Sendo assim, uma gestão

profissional favorece um ambiente interno onde o poder decisório é dividido e organizado entre colaboradores capazes de exercerem suas funções nas diversas áreas da empresa como: financeira, comercial e produção. Em algumas empresas, o atual líder não identifica nenhum sucessor da família com o potencial adequado para exercer funções como presidência ou diretoria executiva. Nesses casos, a alternativa é procurar um executivo sem laços familiares (LEE, 2006).

Para Sherman (2006), uma gestão profissional irá depender de seis conceitos fundamentais:

1) ninguém entende melhor as particularidades do negócio familiar do que a própria família. Em muitos casos, os sócios depositam toda sua expectativa em possíveis soluções por parte de consultores. O papel destes é de agregar valor para a gestão da empresa.

2) foco no resultado e no planejamento de longo prazo. Segundo o autor, nada é mais importante do que a obtenção do lucro no final do exercício. Entretanto, a visão unicamente direcionada à questão financeira pode tornar a empresa míope para outras questões emergentes. Ou seja, a gestão do negócio deve fazer um trabalho paralelo de planejamento abrangente sem deixar em segundo plano a premissa financeira.

3) orientação de futuro como necessidade crucial, uma vez que, paradoxalmente, a mudança é a única constante no mundo dos negócios (linha de produtos e serviços, mercado consumidor, canais de distribuição, modelos de produção e concorrência). Dessa forma, a empresa familiar precisa constantemente se adaptar a essas mudanças para se manter competitiva e atualizada. Ainda dentro deste ponto, a sucessão também é um processo essencial para se ter uma perspectiva de futuro. Os sucessores não devem ser identificados somente por estarem adequadamente preparados para assumir responsabilidades executivas, mas também por ter visão de longo prazo.

4) profissionalismo em todo o quadro funcional. Os membros da família que trabalham no negócio devem estar em seus cargos unicamente se estiverem preparados para a função como qualquer outro profissional do mercado, ou seja, por mérito. Ainda, outro erro identificado em empresas é a remuneração excessiva para os colaboradores familiares. Além de comprometer as finanças corporativas, origina um clima interno desfavorável para os demais profissionais.

5) o quinto conceito é a capacidade da empresa de trabalhar em equipe, fazendo uma gestão participativa com troca constante de idéias e experiências.

6) o sexto e último conceito é gerir o negócio com base nos valores essenciais da empresa ao longo de gerações. Esses valores, ao longo do tempo, têm a função de guiar a

empresa para fazer negócios e auxiliar os familiares a trabalharem em equipe (SHERMAN, 2006).

3.7.3 Planejamento do Processo Sucessório

O planejamento das empresas familiares geralmente começa com um empresário fundador e suas ambições de empreender. Inicialmente, o fundador incorpora o sistema de administração e governança, centralizando o poder do negócio. A partir de determinado tempo, o principal desafio é decidir como garantir a continuidade do negócio por meio do sistema de sucessão. Os fundadores buscam naturalmente um sucessor que possa recriar a concentração de poder no negócio. Entretanto, muitos vêem a empresa como herança coletiva e a dividem entre os membros da família (AMENDOLARA, 2005).

Quando a propriedade passa por várias gerações, passa por diferentes fases. A primeira geralmente é a parceria familiar entre irmãos, com os pais compartilhando a propriedade com os filhos. Com o decorrer do tempo, o envolvimento dos pais diminui ou encerra-se, e os irmãos começam a compartilhar a sociedade. Nessa fase, os papéis podem começar a se diferenciar, visto que alguns dos irmãos podem ser ativos na empresa e outros não. A partir desse ponto, o nível de confiança da família geralmente determinará o grau de formalidade que a organização do negócio assumirá. A terceira geração da empresa geralmente envolve um grupo variado de primos. Isso frequentemente altera a escala da família e aprofunda a diferenciação dos papéis. Os membros da família podem continuar a ter participação na diretoria executiva, no conselho e na sociedade. O negócio tende a ficar maior e os familiares podem ter graus de envolvimento e responsabilidades distintos. O nível de complexidade gerado pelo relacionamento na família vai ser proporcional ao nível de formalidade das práticas de governança e de gestão. As fases seguintes do planejamento sucessório causam mudanças na estrutura do negócio familiar. A administração das três esferas que envolvem o negócio familiar (empresa, família e patrimônio) deverá ser cada vez mais formal e eficiente, uma vez que a tendência natural é haver um crescimento exponencial seja da empresa, seja da família (DAVIS, 2006).

O planejamento da sucessão torna-se inevitável caso a empresa queira evitar o conflito entre as próximas gerações, ou seja, deve ser um trabalho de prevenção. Primeiramente, recomenda-se um trabalho de maximização de confiança entre os familiares, o que pode ser proporcionado por encontros informais específicos para este fim. Segundo, a comunicação eficiente é um processo fundamental para discutir os problemas da empresa que, por mais que

sejam delicados, nunca poderão ser omitidos dos debates e discussões. A comunicação respeitosa permite atingir transparência no ambiente empresarial familiar. Por fim, é preventivo para a empresa familiar criar acordos sobre questões macro como: missão corporativa, objetivos estratégicos, regras para saída da sociedade, distribuição de lucros, política de emprego para familiares e, por fim, poder e tomada de decisão (JAFFE, 2006).

O planejamento do processo sucessório em empresas familiares também é composto pela identificação dos objetivos esperados e sua forma de avaliação, levando em conta as forças que podem impulsionar a empresa familiar, entre elas: inovação e vantagem tecnológica, obsessão com a qualidade, aprendizado com equipes multidisciplinares e amplo debate dos resultados esperados do executivo sucessor. Para o momento anterior à passagem do comando da empresa é recomendável a ela planejar eficientemente o processo sucessório iniciando o mais cedo possível. Para isso é preciso trabalhar uma visão de curto, médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2006).

Para Grzybovski e Tedesco (2002), o planejamento da sucessão empresarial demanda a definição de estratégias competitivas para a empresa, metas a serem atingidas, objetivos estratégicos, planejamento estratégico, avaliação dos resultados obtidos e envolvimento coletivo para fazer frente a essas propostas. O planejamento da sucessão empresarial consiste primeiramente em estabelecer propósitos, ou seja, qual é o futuro que os sócios e seus sucessores desejam para a organização.

No intuito de se estabelecer um objetivo para a sucessão é necessário que se faça uma reflexão sobre as seguintes etapas (GARCIA, 2001): estabelecer a direção – todos devem saber para onde se quer ir; focar na ação – saber onde concentrar forças; evitar desperdícios – o que não está relacionado com o objetivo não precisa ser feito; definir a liderança – indicar o caminho para os envolvidos no processo sucessório se sentirem mais seguros.

Ainda dentro de Estratégias para a Sucessão, a preparação do sucessor para assumir a liderança do negócio familiar é abordada a seguir.

3.7.4 Preparação do Sucessor

O sucessor deve ser um empresário-empendedor que se envolve inteiramente nos negócios e com os seus valores. Algumas características para esse colaborador são inerentes para qualquer empresa, entre elas: pensamento lógico e racionalidade, competência, dedicação, trabalho árduo, consciência da relação risco e recompensa, iniciativa e forte senso de responsabilidade. A partir do momento em que o empreendedor inicia a preparação do

sucessor é provável que ele procure passar características de sua própria imagem e semelhança, uma vez que o processo sucessório possui uma conotação de seqüência e de continuidade (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Cada empresa possui suas particularidades, mas de forma geral, os fundadores têm a preocupação de preparar um colaborador específico para ser o sucessor, responsável pela continuidade do negócio. Além do estudo acadêmico, a alternativa é iniciar a trajetória profissional (fator prático do aprendizado) em atividades mais operacionais que exijam esforço, sem abrir mão de um desempenho produtivo. Dessa maneira, o sucessor irá se deparar com a necessidade de conhecer a atividade fim do negócio, onde produz a receita e o lucro do empreendimento, além de ser humilde e comprometido com os resultados. É na operação que o aprendiz irá revelar se tem ou não o talento necessário para progredir na empresa (habilidades técnicas e emocionais). A educação continuada é outro fator importante para o sucesso do executivo. Quando o formando conclui seus estudos universitários, considerável parte do conhecimento adquirido já está obsoleta, devido à velocidade e surgimento de novos conhecimentos e técnicas gerenciais. Uma boa formação cultural e de conhecimentos gerais é igualmente válida para o novo líder cultivar uma ampla rede de contatos profissionais, principal fonte de novos negócios (LODI, 1984).

Após ter dominado o trabalho operacional é recomendável que o colaborador mude de função, fazendo rodízio programado nos diversos departamentos da empresa. Outra prática recomendável é que se trabalhe em outras empresas durante certo tempo. Essa prática, inclusive, pode acontecer ao longo da vida do executivo. As alternativas são as mais variadas. Se empresários concorrentes não aceitarem essa alternativa por receio de obtenção de informações privilegiadas, a solução seria procurar outra empresa de atividade econômica diferente. Portanto, o colaborador que está sendo preparado para ser o sucessor deve ter a percepção da maneira como os outros grupos empresariais são dirigidos. A participação em conselhos de administração é uma prática igualmente recomendada no intuito de acompanhamento de solução de problemas maiores ou, pelo menos, diferentes. O planejamento da sucessão deve fazer parte da estratégia da empresa. A definição de um modelo de administração e de um sucessor são fatores diretamente relacionados com a continuidade do negócio (DAVIS, 2006).

Outro ponto geralmente esquecido é a preocupação com o sucedido. Todo enfoque do processo sucessório, na absoluta maioria dos casos, está direcionado ao jovem sucessor, ou às novas lideranças da empresa. Entretanto, o sucesso do planejamento sucessório está diretamente relacionado aos planos e com a atenção despendida para aquele que será

sucedido. Corroborando-se com essa lógica, o líder atual da organização tem o poder e a influência de ou colaborar com a sucessão, ou boicotá-la. Existem duas possibilidades, desenvolver uma alternativa junto à organização, ou fora dela. No caso da primeira opção, procura-se elaborar novas funções estratégicas, entre elas: papel estratégico no conselho de administração ou no conselho de família, ou papel estratégico dentro da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Neste capítulo, foram apresentados conceitos e análises referentes à estratégia e à sucessão. A formação da estratégia, estratégias competitivas e planejamento estratégico estão presentes em qualquer tipo de empresa, seja ela familiar, ou não. O fato de a empresa ser familiar apresenta particularidades principalmente positivas (DAVIS, 2006). Entretanto, mesmo para aquelas que possuem uma estrutura profissionalizada, seus gestores não podem diminuir suas atenções para questões naturais do mercado corporativo como: necessidade de constante atualização tecnológica e gerencial, estratégias em relação a produtos e serviços a serem adotadas, fusões, aquisições e cisões quando preciso, re-posicionar a empresa, realizar pesquisas de mercado, aperfeiçoar seus controles financeiros e de gestão, incentivar programas de educação continuada para seus colaboradores e aprimorar processos (FREEDMAN, 2003). A sucessão dificilmente terá um papel de diferencial competitivo no mercado. Entretanto, se para este processo não for canalizado uma atenção especial, ele poderá comprometer todas as outras forças restantes na empresa (TUCKER, 2006).

O próximo tópico do trabalho apresenta a origem das dimensões de análise do instrumento de pesquisa, provenientes do referencial teórico.

3.8 AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

A avaliação da maturidade visa identificar características das empresas familiares perante o processo sucessório. Esta avaliação possibilita a elaboração de um planejamento para atingir determinados objetivos estratégicos (ANTUNES, 2001). O referencial teórico oportunizou a identificação de itens de maturidade a serem avaliados como parte do processo de sucessão. Cada dimensão de análise é composta por questões pertinentes aos assuntos desenvolvidos no decorrer da revisão de literatura: estratégia empresarial, planejamento estratégico, empresas familiares, distinção entre família, propriedade e gestão, governança corporativa e gestão estratégica da sucessão. Dessa forma, foram identificadas cinco avaliações para verificação da maturidade no processo sucessório, conforme o Quadro 6:

| AVALIAÇÕES | CAPÍTULOS REFERENTES | AUTORES |
|---|---|--|
| Dimensão de Análise nº 1: Estratégia Empresarial | 3.1 Formação da Estratégia 3.2 Estratégia Competitiva | <ul style="list-style-type: none"> Ansoff (1965, 1987); Costa (2003); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999); Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, (2006); Moraes, Florêncio e Omaki (2003); Oliveira (2002); Porter (1986, 1989); Tavares, Amaral e Gonçalves (2003) |
| Dimensão de Análise nº 2: Planejamento Estratégico | 3.3 Planejamento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> Ansoff e McDonnell (1993); Born (2006); Campos (2004); Johnson (2006); Kaplan e Norton (1997;2000); Oliveira (2002); Ward (2005) |
| Dimensão de Análise nº 3: Distinção entre família, propriedade e empresa | 3.4 Empresas Familiares 3.5 Distinção entre família, propriedade e empresa | <ul style="list-style-type: none"> Bernhoeft e Gallo (2003); Bornholdt (2005); Floriani (2002); Gersick et al. (2006); Lodi (1998); Neubauer e Lank (1998); Oliveira (2006); Passos et al. (2006); Ward (2003, 2005); Werner (2004) |
| Dimensão de Análise nº 4: Governança Corporativa | 3.6 Governança Corporativa | <ul style="list-style-type: none"> Berle e Means (1932); Bernhoeft e Gallo (2003); Bertucci et al. (2006); Clarkson (1995); COSO (2006), CVM (2002); Floriani, (2002); Gallo (2005); IBGC (2006); Neves (2006); Passos et al. (2006); Pound (1992); Turnbull (1997); Ward (2005); Weill e Ross (2004) |
| Dimensão de Análise nº 5: Gestão Estratégica da Sucessão | 3.7 Estratégias para Sucessão | <ul style="list-style-type: none"> Amendolara (2005); Bernhoeft e Gallo (2003); Bornholdt (2005); Costa (2003); Davis (2006); Floriani (2002); Freedman (2003); Garcia (2001); Grzybovski e Tedesco (2002); Jaffe (2006); Leach (2003); Lee (2006); Lodi (1984); Markides (1998); Oliveira (2006); Passos et al. (2006); Sherman (2006); Silverman (2006); Tondo (1999); Tucker (2006); Werner (2004) |

Quadro 6: Dimensões de Análise, Capítulos norteadores e Autores

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a avaliação da maturidade do processo sucessório é representada por dimensões de análise e seus respectivos fatores. Esses fatores são oriundos de itens de maturidade extraídos da fundamentação teórica, conforme exemplo do Quadro 7:

| Dimensões de Análise do Processo Sucessório | Descrição |
|---|--|
| DA1: Estratégia Empresarial | Formação, competitividade e posicionamento estratégico; análise da indústria e da cadeia de valor; fatores de influência e monitoramento das estratégias |
| DA2: Planejamento Estratégico | Princípios norteadores, planejamento, metodologia, processo e envolvimento com a sucessão |
| DA3: Distinção entre família, propriedade e empresa | Relacionamento entre as partes, comunicação, expectativas, aspectos familiares e particularidades da empresa |
| DA4: Governança Corporativa | Relação entre sociedade, conselho e área executiva; prestação de contas, modelo de gestão e acordo de sócios |
| DA5: Sucessão | Entendimento do processo, continuidade do negócio, nova liderança, planejamento e condução do processo sucessório |

Quadro 7: Dimensões de análise e descrição

Fonte: Elaborado pelo autor

A maturidade da empresa ocorre em relação a seu estágio de vida e profissionalização (DAVIS, 2006). Os modelos de maturidade na próxima seção serviram de referência para o instrumento de pesquisa.

3.9 MODELOS DE MATURIDADE

Os modelos apresentados a seguir contemplam a análise de níveis de maturidade em relação a processos empresariais.

3.9.1 Aferidor de Maturidade

Crosby (1999) foi um dos primeiros autores a escrever sobre avaliações de maturidade. O instrumento proposto pelo autor foi proveniente do interesse em avaliar a qualidade nas empresas. O autor classifica o instrumento como o aferidor de maturidade da gerência da qualidade e divide-se em cinco estágios:

1) Incerteza: confuso e descompromissado. A gerência não considera a qualidade como um dos seus instrumentos positivos. Não há compreensão dela como instrumento de gerência. Este estágio vive no presente, fazendo o que for necessário para descobrir e solucionar os problemas do cotidiano, deixando para o dia seguinte o que surgir depois. Ou seja, não existe um trabalho preventivo, somente corretivo.

2) Despertar: agradável, mas frustrante. Começa a perceber-se que gerência pela qualidade é útil, mas não está disposta a gastar tempo e recursos financeiros para colocar idéias em prática. Neste estágio, começa-se a identificar um comprometimento com o futuro, mas só existem movimentos de melhorias quando os custos começam a aparecer.

3) Esclarecimento: consciência da necessidade de iniciar um trabalho de melhoria contínua para a qualidade. Neste estágio, estabelece-se um departamento específico que fica com a incumbência de fazer uma política regular de avaliação da qualidade. Este estágio envolve toda a equipe multidisciplinar em busca de melhorias.

4) Sabedoria: estágio em que a empresa tem a oportunidade de tornar as mudanças uma constante. Busca-se a manutenção das conquistas até então alcançadas e também a criação de novos interesses e novos meios de melhorar.

5) Certezas: considera a gerência da qualidade como parte vital da empresa. É um estágio quando ocorre um número extremamente baixo de problemas, devido ao trabalho preventivo, atingindo total prevenção de defeitos.

A definição do grau de maturidade de um processo está relacionada com o tipo de organização e estratégia adotada. Por exemplo, uma organização que está desenvolvendo um trabalho com um foco específico, precisa assegurar a integridade de todas as suas transações, portanto, os processos que suportam estas transações devem garantir alto grau de segurança,

confiabilidade e confidencialidade, sendo assim o foco do monitoramento e controle (CROSBY, 1999).

3.9.2 CMM

Outro modelo de avaliação de maturidade é o CMM (*Capability Maturity Model*) ou Modelo de Maturidade da Capacidade. Foi desenvolvido pela Universidade Carnegie Mellon (Pittsburgh, Pennsylvania, EUA) e definido pela SEI (*Software Engineering Institute*) como padrão para avaliar o processo de desenvolvimento de sistemas de informação. Este modelo classifica a situação da empresa pelo grau de maturidade dividindo-se em cinco níveis, conforme descrito a seguir (ANTUNES, 2001; CMU, 2006):

- Nível 1 - Processo inicial: não existe planejamento ou é imprevisível, caótico e pobre. A falta de planejamento e de gestão são as causas básicas deste nível;
- Nível 2 - Processo comprometido: o processo é intuitivo e dependente de indivíduos chave. É disciplinado, mas medíocre. A passagem para o nível seguinte será alcançada com revisões do processo e implementação de projetos específicos;
- Nível 3 - Processo estabelecido: o processo de desenvolvimento está claramente definido e institucionalizado, sendo considerado com maturidade média. Sugere-se a implementação de indicadores qualitativos e quantitativos no planejamento;
- Nível 4 - Processo Gerenciado: a gestão é previsível e com maturidade suficiente para evoluir para o nível seguinte, com alinhamento da TI e do planejamento estratégico; e
- Nível 5 - Processo Otimizado: neste nível a maturidade é boa. O processo está sujeito ao aperfeiçoamento e avaliação contínua com o enquadramento e teste de idéias inovadoras.

Atualmente o CMM evoluiu para CMMI e passou a integrar necessidades de negócios das empresas clientes das desenvolvedoras de software. Este modelo tem sido usado em diversas empresas pelo mundo e o modelo está consagrado como um padrão de avaliação da qualidade dos processos de desenvolvimento de sistemas (CMU, 2006).

A Figura 6 a seguir ilustra a evolução dos níveis de maturidade:

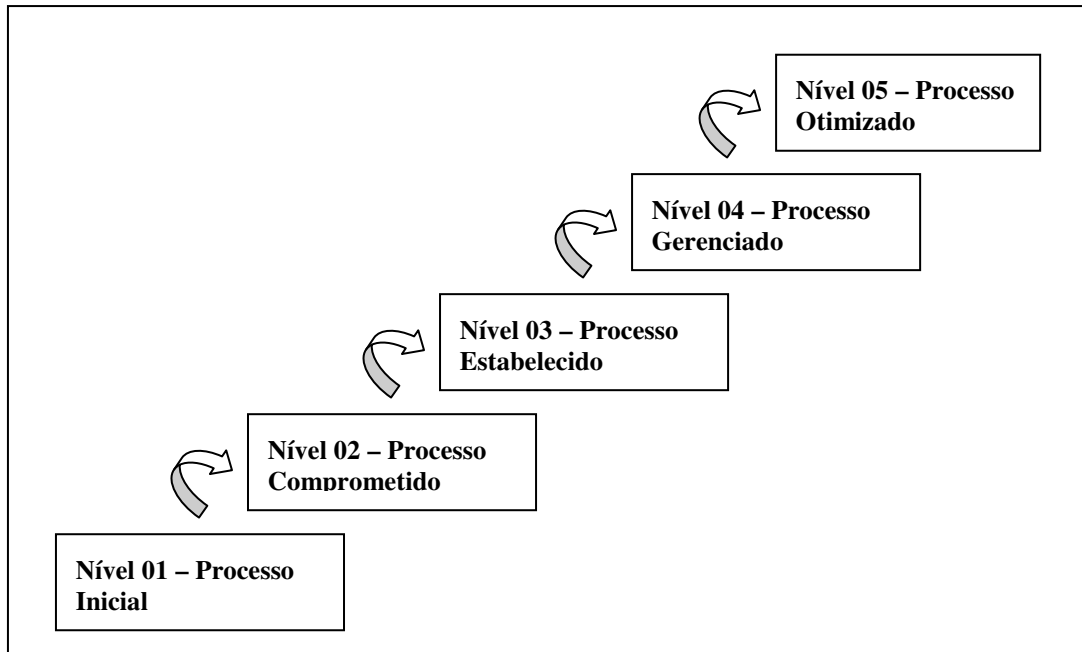


Figura 6: Evolução dos níveis de maturidade
 Fonte: Adaptado de CMU (2006)

3.9.3 COBIT

O modelo COBIT é oriundo de pesquisas na área de governança de TI (ITGI, 2005). Para atender as necessidades de alinhamento entre objetivos de negócios e a utilização da Tecnologia de Informação (TI) o modelo especifica alguns domínios que devem servir de guia para atender objetivos específicos da organização. Os domínios especificados pelo COBIT são (ITGI, 2005):

1) Planejamento e Organização: atuam no desenvolvimento do planejamento estratégico, na gestão de recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, no gerenciamento de riscos (ameaças de mercado frente às fraquezas da empresa), objetivos e direção. Este domínio caracteriza-se por fortalecer o alinhamento das operações da empresa;

2) Implementação: atua na identificação de soluções, controle de mudanças, desenvolvimento de procedimentos, buscando a estabilidade no ambiente;

3) Entrega e Suporte: atua na definição e gerenciamento dos níveis de serviço (SLA – *Service Level Agreement*), no gerenciamento de terceiros, controle e mensuração do desempenho, na continuidade do serviço, segurança e alocação de custos; e

4) Monitoração e Avaliação: atua na auditoria e controle dos processos e na adequação dos controles internos, estabelecendo o ciclo de melhoria nos processos.

Cada domínio atua em uma dimensão para o processo em questão na empresa, prescrevendo os processos e controles necessários para a garantia dos objetivos, abrangendo questões como consistência, controles e recursos necessários.

Todo processo organizacional é composto de atividades, necessárias ao atendimento de metas mensuráveis, permitindo a avaliação dos resultados, análise e controle dos riscos e respectivos planos de ação. O modelo COBIT de governança também propõe um conjunto de melhores práticas, associado a um modelo de controle de objetivos mensuráveis, identificados a partir da estratégia da organização. O atendimento dos objetivos é suportado por um conjunto de processos agrupados em domínios, considerando sete critérios a serem atendidos para os requisitos de negócio da organização: efetividade, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, aderência e confiabilidade da informação.

Cada critério é definido como sendo primário, quando este deve obrigatoriamente ser atendido por um determinado processo de um domínio, secundário quando for de relevância não obrigatória ou nenhum quando não for aplicável.

Para cada processo, o modelo fornece um conjunto de objetivos de controle, os quais devem ser monitorados e controlados. A avaliação de atendimento de um objetivo é realizada verificando-se os fatores críticos de sucesso estabelecidos para o objetivo e os indicadores de desempenho. A análise dos objetivos de um processo permite classificá-lo quanto ao grau de maturidade do processo para a organização (Figura 7), facilitando o processo de aferição do processo de planejamento de ações a serem tomadas. A utilização deste modelo COBIT para este fim é ratificada por diversos autores (LUCAS JR, 2005; VAN GREMBERGEN, 2004; RIDLEY et al., 2004; PULTORAK; KERRIGAN, 2005; GULDENTOPS et al., 2002) e entidades (ITGI, 2005; ISACA, 2005).

Este modelo habilita organizações a avaliar como estão sendo gerenciados seus recursos, permitindo a empresa um método de comparação com outras, tendo como base critérios e processos de avaliação uniformes (ITGI, 2005). Dessa forma, pode-se ampliar a percepção da situação atual da organização e a visualizar seu direcionamento.

Além dos benefícios provenientes do modelo COBIT identificados na literatura, empresas podem adotá-lo como forma de controle dos investimentos, principalmente em relação às estratégias da companhia, bem como para o sustento das operações e processos informatizados da organização (ITGI, 2005; ISACA, 2005; MEIRELLES, 2003; GARTNER GROUP, 1998).

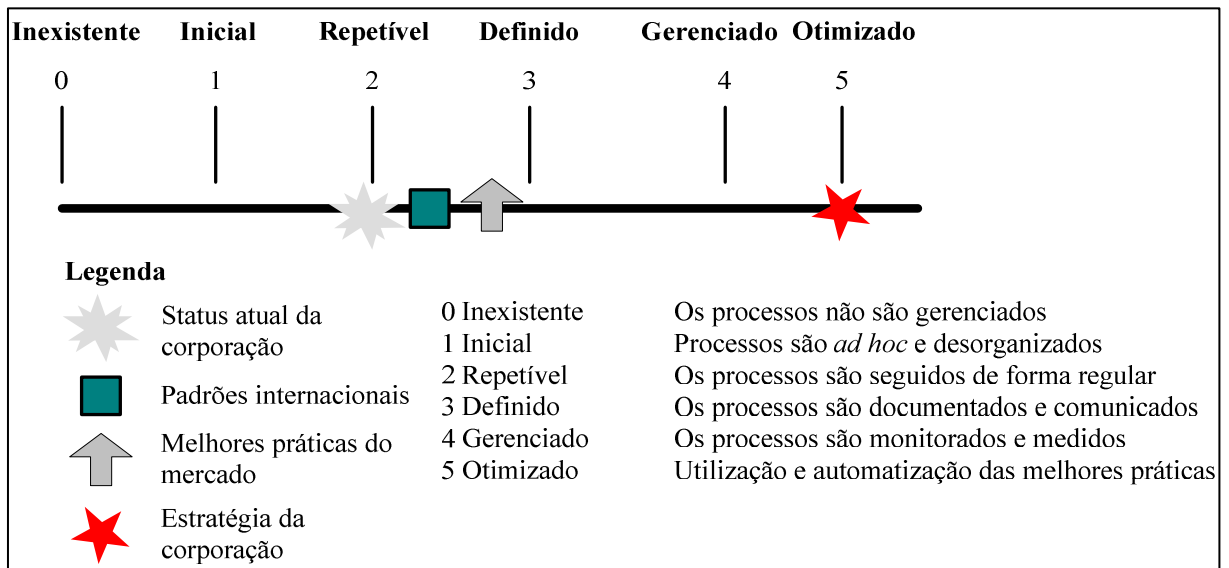


Figura 7: Modelo de maturidade de governança de TI
Fonte: Adaptado de ITGI (2000-a)

Face ao exposto, o modelo COBIT permite à alta gerência diagnosticar a eficiência da gestão frente ao processo de governança e direcionar esforços em domínios onde a maturidade ainda é incipiente, garantindo o alinhamento dos objetivos de controle do processo aos objetivos estratégicos da organização.

| Nível | Descrição |
|---------------|---|
| 0 Inexistente | Não há nenhum processo formal reconhecido pela organização. A organização sequer tem conhecimento dos problemas a serem endereçados. |
| 1 Inicial | Há a evidência que a organização reconhece os problemas existentes e a necessidade de endereçar suas resoluções. Entretanto, não há nenhum processo padronizado, apenas ações casuais. De uma forma geral, a gestão não é organizada. |
| 2 Repetível | Existem processos desenvolvidos, porém não padronizados. Diferentes pessoas executam a mesma tarefa de forma diferente. Não há treinamento formal ou processo de comunicação padronizado. Há uma alta dependência no conhecimento de alguns indivíduos para a execução de atividades. |
| 3 Definido | Existência de procedimentos padronizados, documentados e formalmente comunicados. A gestão não é formalizada. |
| 4 Gerenciado | Neste nível é possível monitorar e medir a aderência de processos e tomar ações onde o processo é falho. Os processos são constantemente melhorados e provêm boas práticas para a organização. |
| 5 Otimizado | Neste nível os processos foram refinados e considerados como melhores práticas, tendo como base os resultados obtidos no processo contínuo de melhoria, provendo qualidade e efetividade para a organização. |

Quadro 8: Descrição dos níveis de maturidade do modelo COBIT
Fonte: Adaptado de ITGI (2000-a)

O modelo de maturidade para o gerenciamento e controle dos processos é baseado num processo de avaliação organizacional, seguindo um intervalo de valores de 0, inexistente,

até 5, otimizado. Esta abordagem é derivada do modelo de maturidade supracitado CMM. O Quadro 8 apresenta a compreensão dos níveis de maturidade, segundo o modelo em estudo.

Segundo o ITGI (2005), o propósito principal deste modelo é permitir a identificação dos problemas e a priorização das ações para suas mitigações e, sobretudo, verificar onde a empresa pode melhorar sua eficiência.

3.10 MATURIDADE NO PROCESSO SUCESSÓRIO

A maturidade no processo sucessório está relacionada com a evolução da empresa familiar. Seu estágio inicial de desenvolvimento possui características informais, com o proprietário-gerente no centro. Geralmente, seu portfólio é composto por somente um produto. O principal desafio é a própria sobrevivência da empresa (entrada no mercado, planejamento de negócios e auto-sustentação). A dúvida nesse estágio é se o produto irá encontrar um mercado disposto a consumi-lo paralelamente com um custo competitivo (GERSICK et al., 2006; JAFFE, 2006).

O estágio de expansão é marcado por uma estrutura cada vez mais funcional e já começa a apresentar produtos ou negócios diversos. Seus desafios-chave deixam de ser referentes à sobrevivência e passam a incluir questões como a evolução do proprietário-gerente no processo de profissionalização da empresa, planejamento estratégico, sistemas e políticas organizacionais e administração do fluxo de caixa. No estágio de maturidade do desenvolvimento da empresa, as características presentes são: favorecimento da estabilidade devido à estrutura organizacional, perfil de clientes em crescimento modesto, estabilidade ou declínio, estrutura administrativa gerenciada por profissionais de alto nível hierárquico e processos bem definidos. Os desafios-chave presentes são: a necessidade de revisar seu foco estratégico, empenho de gerentes e acionistas e re-investimento (GERSICK et al., 2006).

A maturidade do processo sucessório está relacionada com o ciclo de vida na empresa familiar. Eles não são distintos dos ciclos de vida de quaisquer empresas a não ser pelo fato de aquelas trazerem, junto do desenvolvimento da empresa, os desenvolvimentos das relações familiares de seus proprietários. Antes da maturidade, surge o início da empresa oriunda da motivação de seu fundador. Superando a fase inicial, começa a fase de expansão, quando os filhos começam a empreender junto com o pai (GORGATI, 2000). Empresas nesse estágio devem terminar a consolidação do controle acionário na geração dos filhos, desenvolverem um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar a sustentar o crescimento para tomarem de decisões importantes. A

família deve estar unida para definir suas estratégias de continuidade no mercado e chegar ao estágio da maturidade. Neste estágio, a empresa familiar madura se caracteriza por uma sociedade entre membros de diversas gerações da família, participações acionárias mais diluídas, maior número de membros da família atuando na empresa, endividamento e estruturas de capital mais complexas. Cabe complementar que a fase da maturidade é atingida somente por aquelas empresas competentes em seus negócios. O sucesso até então conquistado as classificam como líderes em seus segmentos ou, pelo menos, altamente competitivas (DAVIS, 2006).

A maturidade no processo de sucessão envolve uma composição de variáveis como estratégia, planejamento estratégico, governança corporativa e distinção entre família, propriedade e gestão. Ou seja, a sucessão é um processo que faz parte da estratégia da empresa e seu grau de profissionalismo. A maturidade da empresa está diretamente ligada ao paradigma do “velho” e do “novo”, uma vez que a substituição da liderança geralmente é marcada por pessoas com menos idade que assumem o comando da empresa. Para o autor, a combinação heterogênea da equipe multidisciplinar é o mais recomendável, mesmo que neste contexto o consenso ainda se torne mais difícil (BORNHOLD, 2005). O Quadro 9 apresenta os fatores de análise incluídos nos itens de maturidade a serem avaliados, extraídos do referencial teórico.

Dimensões e os fatores de análise

Estratégia. Formação da estratégia (FA 01), posicionamento (FA 02), fatores econômicos (FA 03), FA 04: mercado (FA 04), cadeia de valor (FA 05), desempenho (FA 06) e debate estratégico (FA 07).

Planejamento Estratégico. Valores, negócio e missão (FA 01), cronologia (FA 02), pontos fortes (FA 03), pontos a melhorar (FA 04), estratégias para pontos fortes e a melhorar (FA 05), metodologia (FA 06) e relação com o processo sucessório (FA 07).

Distinção entre família, propriedade e empresa. Distinção (FA 01), expectativas da família (FA 02), expectativas da empresa (FA 03), envolvimento dos familiares (FA 04), relacionamento entre familiares (FA 05), características da empresa (FA 06) e patrimônio familiar (FA 07).

Governança Corporativa. Conselho de administração (FA 01), atividades dos sócios (FA 02), gestão profissional (FA 03), comunicação (FA 04), clima organizacional (FA 05), prestação de contas (FA 06) e acordo societário (FA 07).

Sucessão. Entendimento do processo (FA 01), afastamento do líder (FA 02), novo líder (FA 03), objetivos (FA 04), comprometimento (FA 05), metodologia (FA 06) e atenção ao sucedido (FA 07).

Quadro 9: Dimensões e os fatores de análise

Fonte: Elaborado pelo autor

No decorrer da revisão de literatura foi possível elaborar uma revisão dos principais temas do presente trabalho de pesquisa. De forma complementar, foram desenvolvidos assuntos como planejamento estratégico, análise das dimensões família, propriedade e gestão (relevante para compreender as particularidades da empresa familiar) e governança corporativa, que se fez necessária para salientar a importância de um trabalho de controle e prestação de contas para os sócios e demais públicos relevantes. Posteriormente, a fundamentação teórica foi se aproximando das questões do processo sucessório, abordando estratégias de gestão, bem como a necessidade da organização possuir uma estrutura profissionalizada. Os últimos assuntos do capítulo foram: avaliação do processo sucessório, modelos de maturidade e maturidade no processo sucessório. Na avaliação foram apresentados a composição das avaliações do instrumento de pesquisa proposto e seus componentes, os quais formaram as questões do instrumento. No tópico maturidade foram demonstrados modelos que serviram de base para a proposta de avaliação do processo sucessório.

A seguir será apresentado o método de pesquisa incluindo tipo, desenho e estratégia de pesquisa e elaboração, pré-teste a aplicação do instrumento. Ainda no próximo capítulo, será feita uma análise de cada estudo de caso.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve os procedimentos utilizados da pesquisa desenvolvida, com o intuito de estruturar os processos de seleção, obtenção e análise dos dados, viabilizando o alcance dos objetivos propostos.

O estudo de método é útil para orientar a resolução de problemas e superar obstáculos presentes no âmbito da pesquisa. A tomada de decisão deve estar sob o embasamento de técnicas científicas que orientem esse processo. Segundo Cooper e Schindler (2003), três fatores estimulam esse interesse:

- a) a necessidade crescente por informações;
- b) a disponibilidade de técnicas e ferramentas para atender essa necessidade; e
- c) evitar a sobrecarga de informações, caso não se empregue disciplina no processo.

Dentre os principais tipos de pesquisa se encontram as exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 1999). Para o autor, as descritivas permeiam características de denominado fenômeno ou população de relação entre as variáveis. As explicativas identificam aqueles fatores que influenciam a ocorrência dos fenômenos. Por fim, o estudo exploratório desenvolve elementos para formulação de problemas e possíveis hipóteses como fonte de pesquisa. O método científico é importante para as pesquisas acadêmicas porque possibilita que os pesquisadores consigam repetir a investigação realizada obtendo os mesmos resultados, observando as circunstâncias envolvidas (CAMPOMAR, 1991).

4.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem escolhida neste trabalho é de caráter exploratório, pois objetiva ampliar o conhecimento de estratégia e sucessão, onde se busca explicar os aspectos e dimensões de análise do processo sucessório, através da avaliação e análise de aplicabilidade do modelo proposto nas unidades de análise.

O estudo exploratório tem como objetivo permitir ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Dessa forma, o estudo é indicado para a fase inicial da investigação, uma vez que a compreensão do assunto por parte do pesquisador ainda é limitada. Este método é útil quando o pesquisador não detém uma idéia clara dos problemas que vai enfrentar durante o trabalho, oferecendo técnicas para desenvolver conceitos, bem como estabelecer prioridades, atingir definições operacionais que contribuam

para a melhora do planejamento final do trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1996).

As pesquisas exploratórias fornecem uma visão geral sobre um determinado fato e são utilizadas quando o tema de um foco é pouco explorado (GIL, 1999). Mattar (1996) propõe a utilização da pesquisa exploratória para obter um maior conhecimento sobre o tema em perspectiva. Esta visão é corroborada por Triviños (1997), o qual afirma que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aprofundar seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Segundo Cooper e Schindler (2003), o estudo exploratório permite que o pesquisador desenvolva conceitos de forma clara. O objetivo da pesquisa exploratória é demonstrar o problema com precisão, identificar caminhos alternativos de ação, prover o desenvolvimento de hipóteses, isolar e classificar variáveis-chave para análise posterior ou para a obtenção de critérios que ajudem seu desenvolvimento.

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa qualitativa oferece a possibilidade de se obter um maior conhecimento sobre o tema ou problema em foco, favorecendo a compreensão de conceitos e, sobretudo, ajudando na geração de informações para pesquisas específicas. A pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos.

Para Godoy (1995-a), a abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rigidamente estruturada, afirmando que estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Contudo, esta permite uma visão ampla do fenômeno estudado, sem restringi-lo ao ambiente e as pessoas envolvidas na pesquisa.

4.2 DESENHO DE PESQUISA

Este projeto foi elaborado nas seguintes etapas (YIN, 2005; GIL, 1999):

- a) identificação da situação problemática;
- b) revisão de literatura pertinente ao tema do trabalho (fundamentação teórica): estratégia, planejamento estratégico, empresas familiares, distinção entre família propriedade e empresa, governança corporativa, sucessão empresarial e gestão

estratégica da sucessão; e revisão de literatura sobre o método de pesquisa: estudo exploratório e estudo de caso;

- c) planejamento da pesquisa: identificação de características de maturidade em relação ao processo sucessório para elaboração do instrumento, avaliação de especialistas, pré-teste e ajustes;
- d) aplicação do instrumento nos Casos 01, 02 e 03; e
- e) resultados: análise dos resultados obtidos e conclusões finais frente aos objetivos propostos.

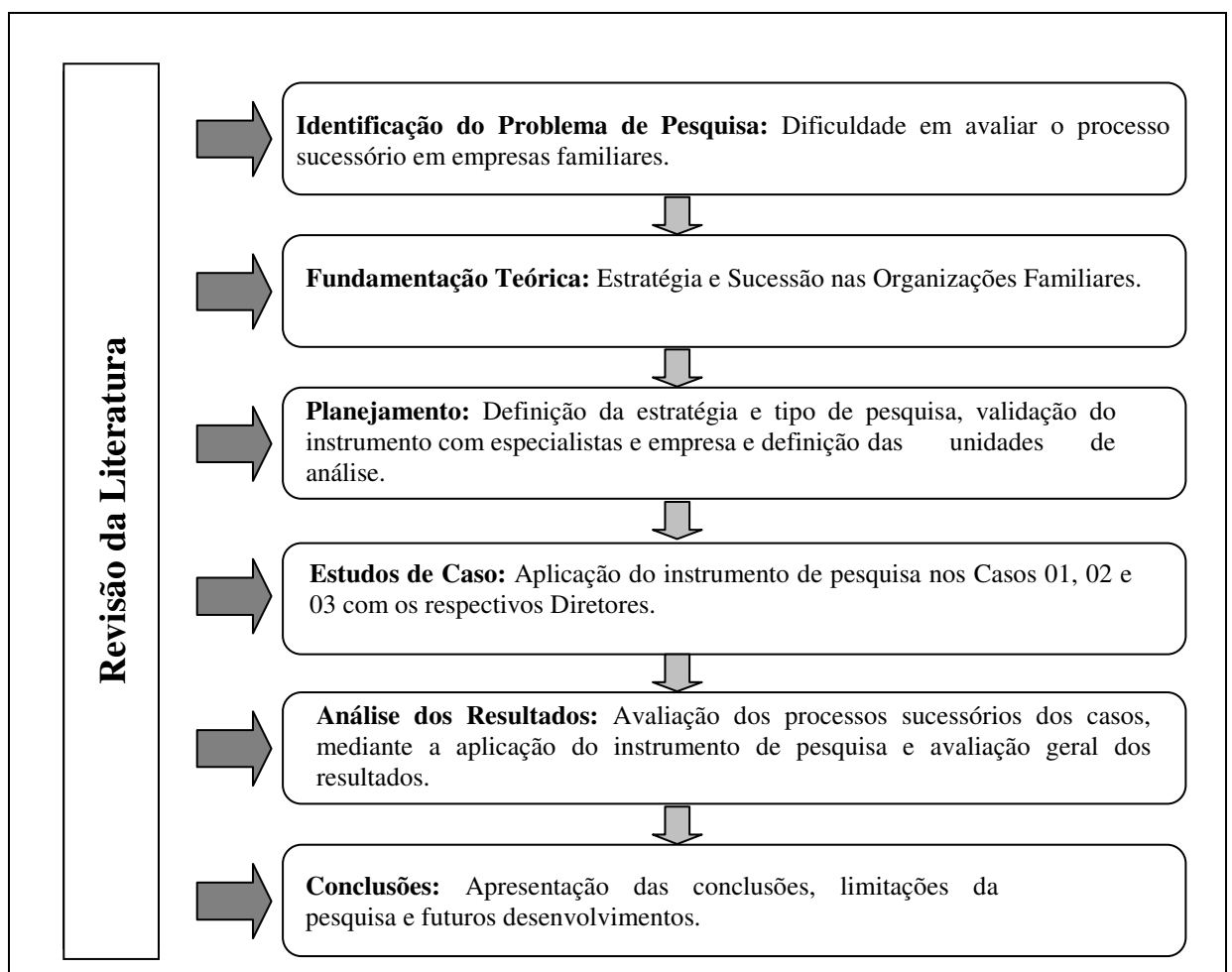


Figura 8: Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia central de pesquisa é o estudo de caso. Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga determinado fenômeno da atualidade dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos. Por conseguinte, a investigação de estudo de caso depara-se com uma situação tecnicamente única em que haverá outras variáveis de interesse. Conseqüentemente, baseia-se em diversas fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento da fundamentação teórica para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2005).

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é uma estratégia que visa ao aprofundamento de poucos objetivos, no intuito de compreender detalhadamente os mesmos. Para o autor, sua maior indicação ocorre em pesquisas exploratórias devido a sua flexibilidade, que contribui para atingir outros interesses no decorrer da pesquisa.

Os estudos de caso serão provenientes das respostas do instrumento de pesquisa. No estudo de caso o instrumento de pesquisa deverá apresentar indicadores de maturidade do processo sucessório. O instrumento de pesquisa também deve cumprir papel de representar um protocolo de evidências de que as respostas seriam semelhantes ou iguais caso o instrumento fosse aplicado em outro momento. Ou seja, as respostas devem representar evidências que circunscrevem a realidade dos estudos de caso (MARTINS, 2006).

O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi o estudo de caso, uma vez que o objeto de estudo destina-se ao exame detalhado de uma situação particular (GODOY, 1995-b). Segundo Yin (2005), um estudo de caso conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações a conclusões interpretativas, sendo um modelo lógico de provas que permite inferências relativas às relações causais entre variáveis sob investigação.

O estudo de caso na pesquisa em administração tem sido amplamente utilizado e tem se tornado freqüente para pesquisadores que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida (GODOY, 1995-b). Campomar (1991) também ressalta a relevância deste tipo de pesquisa, por tornar possível a descoberta de relações por meio de analogias, respondendo principalmente às questões como e por que.

Para Cooper e Schindler (2003), a relevância dos estudos de caso consiste no destaque dado a análise do contexto que envolve as inter-relações de poucos fatos ou

situações. Os autores afirmam que a ênfase para detalhes obtidos de múltiplas fontes, produz informações de valor para a solução de problemas e a formulação de estratégias.

De acordo com Stake (1994), utiliza-se o estudo de caso porque se espera que, a partir do estudo de um fenômeno, seja possível ampliar a compreensão sobre este, o que facilita sua teorização. O autor ressalta que o valor do estudo de caso está na oportunidade de, por meio dele, aprimorar uma teoria e provocar abordagens alternativas de estudo do fenômeno que poderão ser investigados posteriormente.

Os casos serão derivados das análises das respostas do instrumento de pesquisa. As três empresas familiares formarão as unidades de análise do trabalho que se submeterão ao instrumento de pesquisa após a realização do pré-teste e devidos ajustes. Entretanto, o trabalho não irá envolver o pesquisador nos problemas específicos da empresa, como se fosse um processo de pesquisa-ação, por exemplo (STRINGER, 1996). A técnica para coleta das informações no pré-teste e junto aos estudos de caso é a aplicação do instrumento de pesquisa em forma de questionário.

4.4 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A estrutura do instrumento de pesquisa foi desenvolvida tendo como base a estratégia proposta por Cooper e Schindler (2003). O questionário possui três tipos de questões de mensuração: questões gerenciais, questões de classificação e questões de direcionamento.

- **Questões Gerenciais:** compõem a Seção 01 do instrumento de pesquisa e identificam dados cadastrais da empresa como razão social, nome fantasia, ramo de atividade, data de fundação, número de colaboradores, origem do capital, composição da sociedade, como surgiu a empresa e perfil dos entrevistados.
- **Questões de Classificação:** identificam características da empresa, como geração que se encontra no comando, perfil da composição da diretoria executiva e se há familiares no negócio.
- **Questões de Direcionamento:** compõem o aprofundamento da análise da maturidade do processo sucessório. Cinco dimensões de avaliação compõem o instrumento de pesquisa: estratégia empresarial, planejamento estratégico, empresas familiares, distinção entre família, propriedade e empresa, governança corporativa e gestão estratégica da sucessão.

As questões gerenciais e de classificação serão abertas, ou seja, sem alternativas de respostas no momento da entrevista (Martins; 2006). O resultado das entrevistas será

analisado com base no conteúdo das respostas. Este é um método apropriado para observar o processo de comunicação, sendo uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo em questão. Para isso, elaboram-se categorias para classificar as unidades de análise (MALHOTRA, 2006) e o enquadramento das respostas será baseado no conteúdo das respostas, sendo classificadas proporcionalmente ao nível de maturidade do processo. Sendo assim, esta sendo utilizada uma maneira formal para avaliar dados qualitativos.

Os níveis de maturidade serão usados como base para o pesquisador fazer a análise dos resultados cujo estágio varia entre inicial e otimizado. No presente estudo optou-se por adotar cinco níveis de maturidade, conforme modelos descritos no item 3.9.1 e 3.9.2 (CROSBY, 1999; CMU, 2006) e detalhados a seguir:

Nível 01 - Processo inicial: neste nível de maturidade a empresa ainda se encontra em estágio elementar ou inexistente em relação ao quê está sendo analisado. Por exemplo: *“Falta de entendimento sobre a formação da estratégia”*.

Nível 02 - Processo Comprometido: no segundo nível de maturidade já é possível identificar consciência da necessidade de ter o assunto presente na empresa de forma que tenha potencial para migrar para o nível seguinte. Ou ainda, se o processo em análise existir de maneira informal ou sem padronização, o nível de maturidade pode ser classificado neste nível. Por exemplo: *“Entendimento sobre a necessidade de se ter uma estratégia”*.

Nível 03 - Processo Estabelecido: os processos referentes à estratégia e sucessão já se encontram em nível de maturidade intermediário. A lacuna entre o nível gerenciado se justifica, uma vez que o processo ainda não é acompanhado de maneira sistemática, com a utilização de indicadores ou de ferramentas de gestão. Por exemplo: *“Existência de uma estratégia um que orienta a empresa”*.

Nível 04 - Processo Gerenciado: o processo gerenciado ilustra uma situação perto da ideal, onde as questões estratégicas pertinentes à sucessão empresarial, além de fazerem parte da gestão da empresa, são administradas de forma profissionalizada. Por exemplo: *“A estratégia é revisada periodicamente com a utilização de indicadores de desempenho”*.

Nível 05 - Processo Otimizado: o último nível representa o estágio máximo de maturidade referente aos fatores de análise presentes no instrumento de pesquisa. Além de eles serem gerenciados profissionalmente, são acompanhados de maneira constantemente otimizada, seja pelo comprometimento dos gestores, seja pela qualidade dos processos internos. Por exemplo: *“A estratégia é revisada constantemente com indicadores de desempenho que permitem sua adequação de acordo com a necessidade”*.

Com base no referencial teórico foram identificadas as dimensões de avaliação de maturidade do processo sucessório. Cada dimensão de análise é composta por itens de avaliação (fatores de análise) pertinentes aos assuntos desenvolvidos no decorrer da revisão de literatura: estratégia empresarial, planejamento estratégico, empresas familiares, distinção entre família, propriedade e empresa, governança corporativa e gestão estratégica da sucessão. Dessa forma, foram identificadas cinco avaliações para verificação da maturidade no processo sucessório. Detalhes sobre estas dimensões de análise são apresentadas nos itens a seguir.

4.4.1 Dimensão Estratégia Empresarial (DA 01)

Seguindo a ordem do referencial teórico, a primeira dimensão de análise avalia as estratégias corporativas da empresa como suporte ao processo sucessório. Ela explora os fundamentos da formação da estratégia na empresa e verifica a existência de um posicionamento competitivo frente ao mercado. Os fatores de análise propostos para esta dimensão e detalhes sobre sua aplicabilidade estão descritos a seguir.

Explora se há um conhecimento sobre estratégia e se é um assunto considerado importante para a direção da empresa.

- *FA 01: Existe um conhecimento sobre a formação de uma “estratégia” e sua importância para empresa?*

Este fator questiona se existe um posicionamento estratégico que guie a empresa em sua tomada de decisão (PORTER, 1986).

- *FA 02: A empresa possui um posicionamento estratégico que a oriente como diferenciação, liderança em custo, crescimento ou desenvolvimento de novos produtos?*

Conforme descrito na revisão de literatura, o processo estratégico, seja de formação ou implantação das estratégias é influenciado por diversas variáveis. Assim, o terceiro fator de análise tangencia o tema da seguinte maneira (COSTA, 2003):

- *FA 03: São identificados fatores como mercado ou variáveis econômicas que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa?*

Porter (1986) teve grande destaque na economia e no meio acadêmico quando criou o modelo das Forças que dirigem a concorrência na Indústria, por abranger questões que influenciam diretamente os negócios de qualquer organização. O quarto fator de análise propõe o questionamento dessas variáveis às empresas entrevistadas.

- *FA 04: Existe uma atenção direcionada aos concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?*

Porter (1989), corrobora com a idéia de analisar todo o processo logístico que envolve o desenvolvimento do produto ou a prestação de serviços com a análise da cadeia de valor. A questão seguinte (FA 05) analisa se a empresa possui a visão das partes envolvidas em seu negócio final.

- *FA 05: A cadeia de valor e sua logística, que envolvem o negócio, são compreendidas e analisadas pela empresa?*

A necessidade de monitorar o desempenho das estratégicas é abordada por diversos autores: Ansoff, (1965); Costa, (2003); Ghemawat, (2002); Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, (2006); Moraes, Florêncio e Omaki (2003); Oliveira, (2002, 2006); e Tavares, Amaral e Gonçalves, (2003). Sendo assim, o próximo fator de análise (FA 06), questiona se, além da empresa sinalizar um posicionamento estratégico e definição de estratégias corporativas, possui um monitoramento de suas ações estratégicas.

- *FA 06: O desempenho das estratégias estabelecidas é monitorado de que forma?*

No decorrer da fundamentação sobre os modelos de maturidade Crosby (1999), CMM (CMU, 2006) e COBIT (ITGI, 2005), foi possível observar que a comunicação entre os colaboradores é uma necessidade para a eficiência dos processos internos. Por isso, o fator de análise número sete (FA 07) procura evidenciar se assuntos sobre as estratégias da empresa são discutidos.

- *FA 07: A definição sobre as estratégias corporativas é debatida de que forma entre os diretores?*

Dando seqüência à apresentação do desenvolvimento do instrumento de pesquisa, a segunda dimensão de análise (DA 02) aborda o planejamento estratégico da empresa.

4.4.2 Dimensão Planejamento Estratégico (DA 02)

Esta dimensão realiza a avaliação do planejamento estratégico da empresa e sua relação com a maturidade no processo sucessório. Foi possível identificar na literatura que para a elaboração do plano estratégico da empresa é primeiramente necessário fazer uma reflexão para definir os princípios norteadores institucionais, o negócio no qual a empresa almeja permanecer em longo prazo e, finalmente, a missão da empresa (OLIVEIRA, 2002). O

primeiro fator de análise (FA 01) verifica o grau de maturidade na empresa quanto à definição desses conceitos.

- FA 01: *Existe uma definição clara sobre os valores, negócio e missão da empresa?*

Born (2006), elucida a diferença entre planejamento e planejamento estratégico, que muitas vezes são confundidos pelos empresários. A segunda pergunta do instrumento (FA 02) analisa se é feita por parte da empresa uma distinção cronológica no planejamento, para também verificar se ele não é confundido com o planejamento estratégico.

- FA 02: *Ocorre uma distinção entre planejamentos de curto, médio e longo prazo?*

A identificação dos pontos fortes e pontos a melhorar da companhia é parte integrante do planejamento estratégico (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Zacarelli (1995), também reforça a importância da empresa identificar suas vantagens competitivas internas, bem como suas fraquezas. Os fatores de análise 03 e 04 questionam se a empresa tem claro quais são as suas características.

- FA 03: *São identificados pontos fortes na estrutura e no funcionamento da empresa familiar?*
- FA 04: *São identificados pontos a melhorar na estrutura e funcionamento da empresa familiar?*

No intuito de concluir as duas últimas análises, questiona-se a existência de estratégias para fortalecer a organização.

- FA 05: *Existem estratégias desenvolvidas para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos a melhorar?*

Sem comprometimento e sem uma metodologia específica dificilmente a empresa conseguirá fazer um planejamento estratégico (WARD, 2005). O sexto fator de análise (FA 06) se propõe a verificar se existe uma sistemática para sua realização.

- FA 06: *Como é desenvolvido o planejamento estratégico na empresa?*

A inserção do planejamento sucessório no planejamento estratégico é um processo que merece destaque e defendido por vários especialistas no assunto (FLORIANI, 2002). O último fator de análise dessa dimensão indaga se há alguma relação entre os dois planejamentos.

- FA 07: *Qual é a relação entre o planejamento estratégico e o processo sucessório?*

A próxima dimensão de análise permeia os assuntos provenientes do modelo dos três círculos da empresa familiar (GERSICK et al., 2006).

4.4.3 Dimensão Família, Propriedade e Empresa (DA 03)

A terceira dimensão de análise busca avaliar a maturidade sobre a distinção entre as dimensões família, propriedade e empresa frente ao processo sucessório.

A primeira questão (FA 01), verifica se existe conhecimento da necessidade em separar “círculos” que tendem naturalmente a se misturarem:

- *FA 01: Há conhecimento sobre as dimensões propriedade, família e empresa por parte da diretoria?*

Bornholdt (2005), salienta importância da empresa gerenciar as expectativas dos familiares quanto ao negócio, criando, o quanto antes possível, critérios de atuação fora e dentro da empresa.

- *FA 02: Como são caracterizadas as expectativas dos sócios familiares de uma forma geral com relação à empresa?*

Acrescentando, a empresa necessita definir o que deseja dos membros da família, verificando se possuem atribuições para trabalhar em funções executivas, ou se os familiares devem ficar em algum tipo de conselho, como conselho de administração, ou conselho de família.

- *FA 03: Como são caracterizadas as expectativas da empresa frente à família (entende-se por “família” aqueles que trabalham, que fazem parte da sociedade, ou ambos os casos)?*

É possível identificar familiares que não tem função executiva interferindo nas decisões gerenciais da empresa. Esse é um dos sinais quando a organização ainda não consegue separar empresa do patrimônio (sociedade). Quanto menor for o negócio, essa separação se torna ainda mais desafiadora. A quarta pergunta (FA 04) parte do pressuposto de que alguns familiares sócios ou herdeiros não trabalhem na empresa.

- *FA 04: Como é caracterizado o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da empresa?*

Um clima saudável na empresa familiar proporciona um ambiente favorável também nas relações de trabalho (GALLO, 1995).

- *FA 05: Como é o relacionamento dos familiares de uma forma geral?*

A sexta questão explora a percepção do entrevistado quanto às características salientes da empresa.

- FA 06: *Quais as características que se destacam na forma como a qual a empresa é administrada?*

Os assuntos familiares, como relacionamento e patrimônio, precisam ser debatidos e administrados. O ideal é que haja um conselho de família para isso. A última questão (FA 07) analisa como a família gerencia sua riqueza

- FA 07: *Existe uma preocupação com o patrimônio familiar, de forma que seja administrado isoladamente da empresa?*

4.4.4 Dimensão Governança Corporativa (DA 04)

Esta dimensão avalia o alinhamento entre os sistemas de controle de governança corporativa como suporte na maturidade do processo sucessório. A governança corporativa exerce um papel de controle no funcionamento da empresa familiar e no processo sucessório, conseqüentemente.

O envolvimento do conselho de administração nas decisões da empresa pode ocorrer de diversas formas. Todavia, independente do seu grau de atuação no cotidiano corporativo ele possui um papel-chave na estrutura corporativa. O primeiro fator de análise questiona essa relação.

- FA 01: *Como é o envolvimento do conselho de administração nas decisões estratégicas da empresa?*

As atividades de sócios diferem das atividades de executivos. Se os sócios possuem igualmente essa função, eles devem eleger fóruns distintos de acordo com a pauta, uma vez que os assuntos divergem. O segundo fator de análise aborda esse tema.

- FA 02: *Existe separação das atividades da área executiva e dos sócios da empresa?*

Autores como Werner (2004) e Silverman (2006), dentre outros, apontam a necessidade da empresa ser administrada de forma inteiramente profissional, independente das turbulências das relações familiares. Parte-se do princípio, por exemplo, que ela deve ter uma estrutura de recursos humanos e tecnológicos de acordo com sua necessidade operacional, bem como controles e processos bem definidos. A terceira questão explora a percepção do entrevistado quanto às características salientes da empresa.

- *FA 03: Identifica-se um modelo de gestão profissional na empresa que a permita operar saudavelmente mesmo havendo turbulências familiares?*

A comunicação entre os responsáveis pela Governança exerce papel de alinhar as estratégias corporativas.

- *FA 04: Como é a comunicação para divisão de conhecimento e troca de informações no que tange à governança corporativa (conselho de administração e área executiva)?*

Chiavenato (1997) corrobora que o bom clima organizacional permite que a empresa seja produtiva, com seus funcionários motivados para o trabalho.

- *FA 05: Como é o clima organizacional conseqüente dos relacionamentos entre sócios, executivos e demais colaboradores no funcionamento da empresa?*

A prestação de contas é um dos princípios da governança corporativa, como equidade, responsabilidade corporativa e transparência (IBGC, 2006). O sexto fator de análise aborda com se dá o primeiro princípio.

- *FA 06: Como é a prestação de contas dos colaboradores com a diretoria da empresa e desta com os sócios?*

Não há dúvidas que comunicação eficaz e o bom relacionamento são essenciais para a “saúde” da organização, bem como um bom clima interno. Contudo, há necessidade de criar um documento formal. O último fator de análise pontua a existência de um acordo de sócios.

- *FA 07: A empresa possui um acordo societário, incluindo, por exemplo, regras para saída e entrada de sócios, política de dividendos e demissão ou inclusão de herdeiros?*

A última dimensão de análise entra diretamente na empresa verificando sua maturidade quanto à sucessão.

4.4.5 Dimensão Gerenciamento do Processo Sucessório (DA 05)

Esta última dimensão de análise especifica seus fatores na maturidade do processo sucessório. A primeira questão verifica como a empresa lida com o tema.

- *FA 01: Como é o entendimento do processo sucessório pelos sócios da empresa?*

Aceitar a continuidade do negócio sem o principal líder é um desafio para as empresas familiares. O segundo fator explora essa questão.

- *FA 02: Como se dá a análise sobre a perpetuação do negócio com o afastamento do atual presidente, ou do principal líder da organização?*

A identificação de um novo líder talvez seja a essência do processo sucessório. A terceira questão busca na empresa se ela deu início nesse processo.

- *FA 03: Como é o processo de identificação e preparação de um novo líder?*

Somente identificar um novo líder não é o suficiente para o planejamento da sucessão e continuidade organizacional. O conselho de administração deve definir objetivos a serem perseguidos pela nova liderança.

- *FA 04: Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?*

É inútil parte da sociedade ter interesse em proceder com o planejamento da sucessão se não houver consenso entre todos os proprietários.

- *FA 05: O comprometimento por parte dos sócios com o planejamento da sucessão empresarial é caracterizado de que forma?*

O penúltimo fator de análise (FA 06) dá início ao fechamento do instrumento de pesquisa questionando a empresa como está na prática o andamento da sucessão. Muitas vezes, na visão dos diretores a sucessão está encaminhada, mas no cotidiano, reuniões não são feitas, nem mesmo qualquer tipo de acompanhamento do processo de continuidade do negócio (DAVIS, 2006).

- *FA 06: Como está sendo conduzido o planejamento do processo sucessório?*

Conforme já descrito anteriormente, geralmente o foco das atenções no processo de sucessão fica naquele que irá ser o novo líder da organização, o sucessor. Entretanto, Bornholdt (2005) aponta a importância de planejar uma atividade para aquele que será sucedido. O último fator de análise considera essa reflexão, da seguinte forma.

- *FA 07: Existem um planejamento e uma atenção direcionada para aquele membro que será sucedido, como uma nova atividade estratégica na empresa, ou uma alternativa fora dela?*

O instrumento de pesquisa se encontra na íntegra, após revisões finais, no Apêndice A.

4.5 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

Antes da aplicação, o pré-teste foi utilizado, não por simplesmente permitir a descoberta de erros, mas também com o intuito de treinar o pesquisador e revisar a estrutura e conteúdo do instrumento de pesquisa. O pré-teste pode ocorrer de duas formas (COOPER; SCHINDLER, 2003):

- a) pré-teste do pesquisador: nesta opção ocorre de maneira mais informal, mas é possível obter-se sugestões de melhoria. Cinco especialistas em empresas familiares foram consultados antes da aplicação e redação final do instrumento;
- b) pré-teste do respondente: neste caso é testado por respondentes substitutos (indivíduos com o perfil semelhante aos dos respondentes desejados). Uma empresa foi selecionada como pré-teste do respondente.

No intuito de aperfeiçoar o instrumento para a aplicação nas unidades de análise, foi feito um relato dos encontros realizados, divididos pelas fases que compõem o questionário: a fase introdutória (questões gerenciais) e a fase quando as perguntas são aprofundadas (questões de direcionamento). Optou-se por aplicar o instrumento como pré-teste do pesquisador através da avaliação de especialistas e, posteriormente, em empresa familiar, como pré-teste do respondente. Somente após essa etapa é que o instrumento foi modificado.

4.5.1 Especialistas 01 e 02

O pré-teste do instrumento foi realizado junto a dois especialistas em sucessão de empresas familiares, os quais trabalham em empresas de consultoria na área, Magda Geyer Ehlers e Nauro Mittmann. Os primeiros foram entrevistados de forma conjunta. O contato tomou o tempo aproximado de uma hora, contemplando a exposição do instrumento e as considerações dos especialistas. Uma semana antes de cada encontro foi encaminhado o arquivo contendo o instrumento, para otimizar o tempo da reunião. Inicialmente foi exposto ao pesquisador que houve uma surpresa positiva do instrumento de forma geral. A divisão do instrumento em seções foi considerada pertinente, pois as primeiras ponderaram aspectos estruturais da empresa, antes de um aprofundamento.

Foi pontuado que a estratégia da empresa deve ser conduzida junto com o processo sucessório. Os fatores de análise desta dimensão foram considerados pertinentes para o objetivo a que o instrumento se propõe. Foi salientada a importância da questão sobre a definição de valores, negócio e missão, uma vez que os entrevistados consideram esses

fatores-chave para a perpetuação de qualquer empresa. Houve destaque para a questão que tange à existência de estratégias desenvolvidas para potencializar pontos fortes e minimizar os pontos a melhorar. Segundo os profissionais consultados, o fato de se identificar estratégias para esses fins, é uma demonstração de saúde por parte da empresa e, ainda, que essas estratégias, no caso de serem identificadas, representam um ambiente favorável para a sucessão.

Foi recomendado que se mostrasse ou se explicasse o desenho dos três círculos. Sugeriu-se que o texto de algumas perguntas fosse mais específico, com a utilização de exemplos, como: inserir na pergunta se existe um canal de comunicação para ouvir aqueles familiares sócios que não trabalham na empresa e se existem encontros familiares tradicionais, para avaliar o convívio da família. Esses rituais são muito válidos no sentido de unir a família, inclusive em momentos de discussão, relevantes à empresa familiar. Ou seja, o relacionamento saudável entre os familiares é um facilitador para o bem estar da família empresária.

Foi destacada a questão, onde se verifica se existe separação das funções, entre a área executiva e os sócios do conselho de administração. Para a empresa se classificar em um estágio avançado de maturidade e profissionalização, essas definições precisam estar bem claras. Dando seqüência ao instrumento de pesquisa, foi pontuado que se especifique o que o pesquisador considera um modelo de gestão profissional. Muitas vezes, no entender dos sócios, a empresa está profissionalizada, mas na prática ela se encontra demasiadamente sob controle de somente uma ou duas pessoas. Ou seja, no caso de afastamento do líder, a empresa não teria condições de continuar operando, evidência de não ser profissionalizada. A questão sobre como são os relacionamentos entre sócios, executivos e demais colaboradores foi considerada muito abrangente. Foi recomendado especificar se esses relacionamentos referem-se ao cotidiano da empresa, ou ao convívio familiar. Tendo em vista essa observação, optou-se por questionar como é caracterizado o clima interno no funcionamento da organização, como consequência do relacionamento de toda equipe (sócios e quadro funcional).

A questão sobre o interesse por parte dos sócios pelo planejamento da sucessão foi considerada subjetiva. Portanto, foi sugerido que o termo “interesse” seja substituído por palavras como: “comprometimento”, “participação” ou “acompanhamento”. Por fim, a reunião com o primeiro grupo de especialistas foi considerada válida, por ter havido recomendações que agregaram para a melhoria das questões, bem como para torná-las mais claras aos entrevistados das unidades de análise.

Os temas abordados nas avaliações foram considerados importantes, pois na visão dos especialistas a sucessão não é um assunto a ser trabalhado isoladamente. Para eles, temas como estratégia, planejamento estratégico e governança corporativa devem sempre ser desenvolvidos paralelamente com o planejamento sucessório.

4.5.2 Especialista 03

Rafael Homem de Carvalho é consultor do Escritório Werner Bornholdt Consultores. O segundo encontro com especialistas foi distinto quando comparado ao primeiro, pois foi uma conversa mais abrangente e menos pontual sobre o desenvolvimento das questões. Entretanto, não deixou de agregar valor como o primeiro encontro. As questões de gerenciamento e de classificação foram consideradas necessárias para especificar o perfil das unidades de análise. A entrevista foi conduzida predominante pelas questões de direcionamento.

O consultor salientou ser importante inserir alguma questão sobre planejamento de carreira para os familiares que trabalham na empresa. Pelo seu ponto de vista, planejamento estratégico e planejamento de carreira para esse público devem ser desenvolvidos e acompanhados paralelamente. Sendo assim, optou-se por acrescentar uma questão sobre planejamento de carreira no que tange à trajetória profissional daqueles familiares que trabalham na empresa. Foi feita uma observação diretamente relacionada à questão sobre as expectativas da família, quando foi recomendado dar exemplo de tipos de expectativas frente à empresa, como dividendos e emprego. Nesta mesma questão, sugeriu-se definir que familiares seriam esses. Já como o foco do trabalho é na dimensão empresa, definiu-se que a família em questão é aquela, ou com participação na sociedade, ou que trabalha na empresa. Ainda sobre esta questão, o consultor comentou que o termo “expectativa” é exclusivo da percepção de uma única pessoa. Para transformá-lo em algo a ser concretizado, é necessário fazer uma “combinação”, quando uma decisão fica compartilhada no mínimo entre duas pessoas. Para a questão seguinte, foi feita uma recomendação semelhante à anterior, onde se sugeriu dar exemplos dessas expectativas da empresa frente à família (aqueles que estão da sociedade ou que trabalham na empresa). Ainda sobre a dimensão de análise número três, o especialista expõe sua opinião sobre o modelo dos três círculos. Segundo ele, o modelo nada mais é que uma representação didática para separar o “inseparável”, uma vez que a interligação entre família, propriedade e empresa é uma constante. Todavia, definir regras de convívio saudável entre as partes e, principalmente, não abrir mão de um modelo profissional

de administração, faz parte de diretrizes essenciais para a continuidade do negócio. Sobre a última pergunta, foi sugerido acrescentar alternativas de gestão para o patrimônio familiar, como a criação de uma empresa como uma maneira de proteção patrimonial.

O especialista introduziu uma reflexão, até o momento, inédita no desenvolvimento do trabalho. É o fato de canalizar atenção, não somente ao sucessor, mas também ao sucedido. Dessa forma, coube ao pesquisador inserir um questionamento sobre a situação do sucedido durante o processo sucessório.

4.5.3 Especialista 04

Renata Araújo Bernardon desenvolveu dissertação de mestrado sobre sucessão em empresas familiares e também foi consultada para avaliar o instrumento de pesquisa. Na primeira seção do instrumento observou-se que a divulgação do faturamento pode constranger o entrevistado, pois ainda é um tabu para muitas empresas familiares, além de não contribuir de forma significativa para o objetivo do trabalho.

Houve questionamento sobre a pertinência de alguns fatores de análise com o processo sucessório, como o posicionamento estratégico. A amplitude do instrumento aborda os principais temas ligados ao processo sucessório, porém o conteúdo referente ao processo sucessório é denso. Segundo a entrevistada, *“acredito que o instrumento poderia ser mais profundo e longo. No processo sucessório não se pode ter superficialidade”*.

Em relação à análise dos resultados, sugeriu-se elaborar uma maneira formal para mensurar os resultados do instrumento de pesquisa, com uma estrutura básica de avaliação. Esse processo pode ficar limitado quando não se sabe os resultados que irá gerar. Para a entrevistada, ele deveria proporcionar uma forma de avaliação das expectativas de quem está realizando o trabalho, além de ter critérios para futuros avaliadores e assim efetuar comparações.

4.5.4 Especialista 05

A última especialista consultada foi Cláudia Tondo. A profissional é uma consultora em empresas familiares. Ela fez diversas observações quanto ao instrumento de pesquisa em todas as partes. Nas questões gerenciais, pontuou a falta de clareza na questão que investiga o motivo pelos qual a empresa foi originada. Sobre as informações sobre a forma de preenchimento foi observado que dependendo do respondente, não será compreendido que

todas as questões sejam referentes à sucessão. Em relação à necessidade de justificativa das respostas na seção de direcionamento, comentou-se que talvez elas não ocorressem.

Para a dimensão família, propriedade e empresa, sugeriu-se especificar se esse conhecimento existe por parte de quem, funcionários, gestores ou sócios. Nos fatores de análise onde consta “família”, recomendou-se deixar claro que familiares são esses. Sobre a separação entre as funções executivas e de sócios, a especialista salientou que muitos sócios têm, podem e devem ter, dependendo do caso, funções executivas. Em governança corporativa, foi pontuado que quem presta contas com os sócios da empresa é o conselho de administração ou a presidência.

Ao longo de todo o instrumento de pesquisa, foi observada a necessidade de deixar os fatores de análise mais claros para os respondentes, além da revisão do português, no que se referiu à semântica, vocabulário e estrutura.

Por fim, os especialistas de forma geral contribuíram para a melhora do instrumento de forma que seja facilitada sua aplicação e entendimento para obtenção dos resultados esperados.

A próxima etapa do pré-teste foi aplicá-lo em uma empresa familiar de grande porte para verificar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa e aprimorá-lo antes das aplicações finais.

4.5.5 Pré-teste do Respondente

Após a análise do instrumento por especialistas, o pré-teste foi realizado com o presidente de uma indústria de freios, em suas instalações, durante uma entrevista de uma hora. Já no início do encontro, o entrevistado mostrou espontaneidade e interesse em responder as questões, adiantando que o negócio da empresa é a desaceleração. Neste ano comemora seu 50º aniversário. Ele está no comando há trinta anos. Seu primeiro contato com o negócio foi como auditor externo, quando lhe foi oferecido a possibilidade de entrada no negócio. A sociedade é dividida em três partes, 50% é do presidente; 25% pertencem ao irmão, advogado renomado que não atua no negócio; e 25% do espólio de sócio já falecido. A empresa ainda está na primeira geração, possui 525 colaboradores. Os sócios não têm parentes trabalhando na empresa.

A empresa já realizou um trabalho específico sobre sucessão cujo resultado foi um acordo de cotistas, documento registrado junto ao contrato social da empresa. Assuntos referentes ao processo sucessório são debatidos no conselho de administração. Segundo o

entrevistado, seus encontros não são formais, mas acontecem. Os integrantes são: presidente e filha sucessora e três conselheiros externos. Os outros sócios da empresa não fazem parte deste conselho. Para assuntos referentes à sociedade foi criado o conselho consultivo. A empresa desenvolveu um planejamento estratégico com visão para quinze anos. Paralelamente, foram criados indicadores para o acompanhamento de cada objetivo estratégico.

Nesta primeira parte do questionário, o entrevistado já se mostrou muito à vontade em aprofundar as respostas, até mesmo além do que estava sendo perguntado. Antes mesmo da fase composta pelas questões de direcionamento, o pesquisador já pôde observar que a empresa já não estaria nos níveis iniciais de maturidade quanto ao processo sucessório.

Em relação às questões de direcionamento, foram poucas as respostas que não se enquadraram nos níveis de maior maturidade. Foi identificada uma estratégia de negócios clara que orienta as decisões da empresa. Além disso, são acompanhadas com indicadores específicos para cada objetivo estratégico.

A empresa apresentou estar também no nível otimizado de maturidade no que tange ao planejamento estratégico. Existe um planejamento formal com diretrizes estratégicas como definição do negócio, valores e missão. O planejamento da empresa é periodicamente revisado e modificado conforme a necessidade. A empresa identifica objetivos de curto, médio e longo prazo. A sucessão é assunto inserido no desenvolvimento do planejamento estratégico. Para o presidente, ambos os assuntos andam juntos.

Foi identificada uma separação entre empresa, propriedade e família, sendo que não existe envolvimento dos familiares no negócio, com exceção daqueles que estão no quadro de colaboradores. No que se refere à gestão, a mesma se encontra no processo gerenciado de maturidade. Outro fator positivo encontrado foi a transparência no processo de comunicação. A comunicação é considerada um fator essencial na condução dos negócios, para o respondente. Foi questionado o grau de maturidade quanto à expectativa da família frente à empresa, no que concerne aos dividendos. Entretanto, após avaliação do pesquisador, essa questão foi alterada por entender a exigência dos sócios e da família por dividendos não é considerada uma prática de nível inicial de maturidade. Essa afirmação foi corroborada pela literatura e por especialistas.

Há um conselho de administração ativo que se reúne mensalmente para definição das diretrizes estratégicas juntamente à diretoria executiva. Existe uma separação clara entre as funções do conselho e dos executivos. O conselho de administração acompanha o desempenho da administração. Novamente, a comunicação exerce papel fundamental para a

troca de informações entre as partes envolvidas no sistema de governança, identificando-se maturidade no processo entre sócios, executivos e colaboradores.

Predominantemente, todas as respostas puderam ser enquadradas nos níveis mais avançados de maturidade. O processo sucessório está sendo planejado, existe uma compreensão sobre a importância do assunto, bem como uma nova liderança sendo treinada para esse fim. Finalmente, segundo o entrevistado, a sucessão é considerada uma questão essencial para a sobrevivência da empresa. Ele achou que o instrumento de pesquisa está composto por assuntos orientados à sucessão e que tem condições de oferecer diretrizes estratégicas que vão ao encontro do processo sucessório.

No próximo tópico é abordada a aplicação do instrumento de pesquisa nos Casos 01, 02 e 03, bem como a análise dos resultados obtidos.

5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As unidades de análise foram selecionadas respeitando o critério de serem empresas familiares, segundo a definição dos autores referidos. Foram designados diretores em cada empresa que tivesse vínculo familiar para a aplicação do instrumento, que foi feita pessoalmente, em forma de questionário, com tempo estimado de sessenta minutos.

O critério utilizado na escolha para as unidades de análise que responderam o instrumento de pesquisa foi o fato de se ter acesso aos diretores das empresas. A primeira empresa a ser estudada foi uma agência de publicidade e propaganda cujos sócios possuem mais de vinte anos de experiência na área da comunicação. A segunda empresa atua na área dos meios de comunicação. A terceira empresa atua na área de auto-gestão em saúde, conforme o Quadro 10 abaixo.

| Perfil das Unidades de Análise | Definição do Negócio | Tempo de Mercado | Número de Colaboradores | Faturamento Anual (aproximado em R\$) | Geração no Comando da Empresa |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| <i>Caso 01</i> | Publicidade e Propaganda | 05 anos | 55 | 5.600.000 | Primeira e Segunda |
| <i>Caso 02</i> | Meios de Comunicação | 36 anos | 1000 | Não Divulgado | Primeira e Segunda |
| <i>Caso 03</i> | Consultoria em saúde | 15 anos | 45 | 3.500.000 | Primeira e Segunda |

Quadro 10: Perfil das Unidades de Análise

Fonte: Elaborado pelo autor

Primeiramente, nos Casos 01, 02 e 03 serão apresentadas as questões gerenciais e de classificação, abrangendo características estruturais e societárias da empresa. Posteriormente, as questões de direcionamento aprofundam os assuntos mais específicos de estratégia e sucessão. A análise dessas últimas questões será feita por dimensão de análise (DA) e por seus respectivos fatores de análise (FA).

5.1 ESTUDO DE CASO 01

A primeira empresa a ser submetida ao instrumento de pesquisa foi a agência de publicidade e propaganda. A entrevista durou cerca de uma hora e foi realizada no dia vinte e sete de outubro de dois mil e seis, na sede da empresa.

5.1.1 Questões Gerenciais

O nome da primeira empresa como das demais será preservado, conforme combinado com os respectivos diretores. Seu ramo de atividade é publicidade e propaganda. Seus fundadores são oriundos de uma agência tradicional da capital gaúcha com décadas de atuação. Após uma cisão entre os sócios, aproximadamente há cinco anos, foi criada a empresa em estudo. Com capital nacional e próprio, a empresa se originou de uma necessidade de trabalho e de uma visão diferente de negócios, se comparada àquela da qual os sócios saíram. Cerca de cinquenta e cinco colaboradores são responsáveis por um faturamento de quase seis milhões de reais ao ano. Observa-se que nos anos oitenta e noventa era comum divulgar o faturamento incluindo as verbas de seus clientes, segundo o diretor entrevistado. Atualmente, considera-se como critério somente aqueles valores referentes ao trabalho da agência, como a participação nas mídias e o valor fixo mensal.

5.1.2 Questões de Classificação

O estudo do Caso 01 é composto por quatro diretores que também são sócios, o pai, seus dois filhos e um profissional sem vínculo familiar. Além desses, não existem outros familiares trabalhando na empresa. A segunda geração, além de já estar no comando da empresa, também já faz parte da sociedade, com participações iguais as do pai. O outro sócio possui uma participação menor. O irmão mais velho também tem participação acionária em outro negócio. O questionário foi aplicado com o irmão mais jovem, um dos sócios. Segundo ele, a empresa é considerada uma agência de médio porte para o mercado gaúcho. Ele é publicitário e especialista em marketing e possui diversos cursos na área de comunicação e planejamento.

5.1.3 Questões de Direcionamento

1) DA 01

- FA 01 – a empresa tem claro sua proposta de trabalho que é criar valor aos produtos e serviços de quem a procura. Sua atividade assemelha-se ao serviço de consultoria, mas sempre customizado às necessidades de seus clientes. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existência de uma estratégia que orienta a empresa de forma estabelecida.

- FA 02 - ainda não existe um posicionamento estratégico definido. Entretanto, a empresa está desenvolvendo um processo de planejamento estratégico que irá abranger essa definição. Existe o entendimento sobre a necessidade de definir-se um posicionamento estratégico. Levando-se em consideração que um posicionamento será definido em curto prazo, cabe aduzir que existe um potencial para o nível três. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Entendimento sobre a necessidade de um posicionamento estratégico.
- FA 03 - ficou claro que existem fatores identificados que influenciam as estratégias da empresa. No decorrer da entrevista, não somente na resposta desta pergunta, foi exposto ao pesquisador que a direção da empresa está atenta a movimentações do mercado, seja por parte da concorrência, seja por parte dos consumidores corporativos de agências de comunicação. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Os fatores identificados que exercem influência sobre a definição das estratégias são acompanhados periodicamente.
- FA 04: a empresa consegue ter uma atenção direcionada aos concorrentes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes. O Diretor identifica claramente quem são seus concorrentes. Os fornecedores, segundo sua visão, são as próprias equipes de colaboradores, equipe de criação, atendimento, financeiro, entre outros. *Classificação:* Nível 03–Processo Estabelecido. Estas questões são acompanhadas com uma rotina padronizada.
- FA 05: como uma empresa prestadora de serviços que não produz bens de consumo ou bens duráveis, seu processo logístico basicamente inclui fornecedores de computadores e material de escritório. Sua matéria-prima é sua equipe de trabalho. *Classificação:* Nível 02–Processo Comprometido. São compreendidas, mas sem serem analisadas.
- FA 06: o desempenho das estratégias é monitorado com indicadores econômico-financeiros e contábeis, como demonstração do resultado do exercício, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Além desses, o publicitário afirmou que a percepção também faz parte do monitoramento do desempenho estratégico, uma vez que constantemente seus clientes passam suas percepções e avaliações sobre as campanhas veiculadas, bem como os resultados obtidos com as mesmas. Além de monitorar seu desempenho contábil e econômico-financeiro, a empresa também tem o *feedback* de seus clientes quanto ao êxito de suas ações. *Classificação:*

Nível 04–Processo Gerenciado. Utilização de indicadores de desempenho gerenciados pela área executiva.

- FA 07: a definição sobre a formação de estratégias e de estratégias competitivas é debatida entre os diretores em reuniões de diretoria. A empresa tem potencial no curto prazo de se classificar no processo estabelecido. *Classificação:* Nível 02 - Processo Comprometido. Os debates sobre estratégia são esporádicos, aleatórios e sem registro.

2) DA 02

- FA 01: a agência ainda não tem definido conceitos básicos, como valores, negócio e missão. Todavia, ela está passando pelo processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. Sendo assim, indica-se o potencial em curto prazo da empresa migrar para o segundo nível, processo comprometido. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. Falta de definição sobre o negócio, os valores e a missão da empresa.
- FA 02: embora a classificação do fator que se antecede, foram identificadas ações específicas para o planejamento de curto, médio e longo prazo. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existem ações específicas para o planejamento de curto, médio e longo prazo.
- FA 03: foram identificados pontos fortes, bem como pontos a melhorar no contexto interno organizacional. Além disso, a identificação dessas características é compartilhada entre os sócios. Contudo, ainda não existem ações direcionadas para potencializar os pontos fortes, ou para minimizar os pontos a melhorar. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Os pontos fortes da empresa são identificados, mas não há ações para maximizá-los.
- FA 04: foram identificados pontos a melhorar no contexto interno organizacional. Além disso, a identificação dessas características é compartilhada entre os sócios. Contudo, ainda não existem ações direcionadas para potencializar os pontos fortes, ou para minimizar os pontos a melhorar. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Os pontos a melhorar da empresa são identificados, mas não há ações para melhorá-los.
- FA 05: Seguindo o mesmo tema dos fatores de análise anteriores, o quinto fator explora se há estratégias frente às características positivas e aquelas passíveis de melhora. Apesar dessas questões estarem identificadas pela direção, há uma

carência de atitudes no tange à administração delas. *Classificação*: Nível 01 – Processo Inicial. Não existem estratégias definidas para administrar os pontos fortes e pontos a melhorar.

- FA 06: Existe uma metodologia científica na elaboração do planejamento estratégico. Partindo da situação onde o planejamento ainda não foi concluído, não se pode classificar o fator de análise no nível gerenciado, pois ainda não há comprovação presente de como ele será acompanhado, bem como suas estratégias desenvolvidas terão sucesso, ou não. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. O planejamento estratégico é desenvolvido de forma sistemática com uma metodologia específica de acompanhamento.
- FA 07: o pesquisador pode notar que existe uma relação entre o processo sucessório e o planejamento estratégico. A empresa tem claro que os assuntos sendo desenvolvidos conjuntamente ganham consistência. Ademais, foi relatado ao pesquisador que o foco do planejamento da empresa é o planejamento estratégico, mas que para isso, antes é necessário resolver algumas questões referentes à sucessão. *Classificação*: Nível 04 – Processo Gerenciado. O planejamento estratégico e a sucessão são gerenciados como processos de influência mútua.

3) DA 03

- FA 01: sobre a verificação da diferença entre família, propriedade e gestão, pode-se constatar que a empresa ainda tem potencial para evoluir sua maturidade nesse processo. Admitiu-se que é um assunto a ser aprofundado. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Existe conscientização da diferença entre as três dimensões.
- FA 02: sobre as expectativas da família frente ao negócio, a situação é distinta entre os sócios, uma vez que somente o diretor questionado, um dos três sócios e diretores majoritários, é dependente da empresa. Os outros dois possuem outras fontes de renda. Para ele, além de ser uma fonte de renda é uma fonte de satisfação profissional. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. A família tem claro o que deseja da empresa, quanto às suas expectativas e ambições.
- FA 03: pela particularidade do negócio é difícil desvincular a empresa de seus diretores, havendo uma dependência por parte dela. *Classificação*: Nível 04 –

Processo Gerenciado. Existem regras gerenciadas para o envolvimento de familiares no negócio.

- FA 04: em relação aos familiares diretos (neste caso leia-se esposas), eles não têm participação nenhuma no negócio (gestão). Todavia, são ouvidos, pois existe um clima saudável entre os casais. *Classificação:* Nível 03 - Processo Estabelecido. Não existe envolvimento desses familiares no negócio.
- FA 05: dentro do mesmo tema das relações familiares, como já mencionado, existe boa relação entre os membros, que convivem freqüentemente juntos em almoços e jantares de finais de semana. O relacionamento é um processo que atende as necessidades do convívio familiar e empresarial. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. O relacionamento é um processo que atende as necessidades do convívio familiar e empresarial.
- FA 06: a empresa é gerenciada profissionalmente, comprometida com seus colaboradores no sentido de distribuir participação de resultado no final do exercício (plano de participação nos resultados). Existem funções definidas para cada sócio e colaborador, organograma funcional e atendimento aos clientes por grupos separados de conta. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Organizada, profissional e comprometida com sócios, colaboradores e clientes.
- FA 07: não existe uma gestão independente para o patrimônio familiar ou uma transparência entre as finanças dos sócios. Entretanto, se conhecem alternativas como criação de uma outra pessoa jurídica para a administração de bens familiares. Não há mistura entre as finanças familiares com as da empresa. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe separação entre o patrimônio familiar e empresarial.

4) DA 04

- FA 01: não se identifica um conselho de administração, somente de maneira informal. *Classificação:* Nível 02 – Processo Inicial. Conselho de administração informal se envolve nas decisões estratégicas da empresa aleatoriamente.
- FA 02: todos os sócios com vínculo familiar possuem ambas as funções, de executivos e de proprietários. Se um assunto é considerado mais estratégico, ele será debatido somente entre os sócios majoritários. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe uma separação entre as atividades dos sócios e da área executiva.

- FA 03: Para o terceiro fator de análise, identificou-se um modelo de gestão profissional por parte do Diretor. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe um modelo de gestão profissional a ser seguido pela direção da empresa.
- FA 04: no que tange à comunicação e à troca de informações no processo de governança corporativa, não há registro de reuniões entre diretores ou entre colegas de trabalho, como atas ou oficialização de definições como mensagens ou protocolos internos. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Comunicação necessária para o funcionamento da empresa.
- FA 05: existe uma política de recursos humanos que valoriza seus colaboradores. Além de plano de participação nos resultados anuais, o clima agradável de trabalho agrega para o desempenho da empresa. *Classificação:* Nível 04 – Processo Gerenciado. A relação profissional é gerenciada com indicadores permitindo produtividade no trabalho.
- FA 06: não foi identificado um processo estabelecido no que se refere à prestação de contas dos colaboradores aos sócios, ou entre as equipes. *Classificação:* Nível 02-Processo Comprometido. A prestação de contas ocorre mediante solicitação dos sócios ou das equipes.
- FA 07: não foi constatada a existência de um acordo de sócios, mas se conhece a importância de criar um documento contendo regras pertinentes à sociedade. Além disso, existe uma política de dividendos clara, o que não deixa de ser um sinal de maturidade. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Existe conhecimento sobre assuntos pertinentes ao acordo societário.

5) DA 05

- FA 01: há um entendimento sobre a necessidade de se ter um plano de sucessão. Com o cenário de afastamento do principal líder da organização, a agência de comunicação funcionaria normalmente, embora ele ainda exerça, além de suas funções administrativas, um papel de apaziguador entre o relacionamento dos filhos. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Entendimento sobre a necessidade de se ter um plano de sucessão.
- FA 02: o pai cumpre um papel de apaziguador entre os irmãos. Admitiu-se haver incerteza quanto ao futuro na ausência do atual líder. De toda forma, não houve hesitação de que o negócio pode e deve se perpetuar. *Classificação:* Nível 03 –

Processo Estabelecido. Definido que o negócio deve continuar, independente da definição de uma nova liderança. Neste caso, seria algum dos herdeiros.

- FA 03: pôde-se constatar haver um ponto de interrogação sobre quem seria a nova liderança do negócio. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. Não se identifica a necessidade de um novo líder.
- FA 04: salienta-se que a empresa não possui uma nova liderança, mas tem objetivos estratégicos que estão sendo gerenciados. No momento em que surgir um novo líder, haverá um ambiente favorável para a continuidade do negócio. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder.
- FA 05: o fato de trazer um especialista em sucessão demonstra um sinal de maturidade em lidar com o assunto. Constatou-se potencial para ela migrar em curto prazo para o nível seguinte caso conduzir e implementar com sucesso as otimizações provenientes do planejamento sucessório. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Ocorrem reuniões periódicas conforme o surgimento de novos acontecimentos, o que permite a condução do processo.
- FA 06: atualmente, está sendo desenvolvido um planejamento sucessório com uma metodologia específica, com auxílio de consultores externos. No caso de haver comprometimento continuado dos sócios majoritários, poderá se atingir o último nível de maturidade, evidenciando-se uma rotina de aprimoramento nas definições e acompanhamento da sucessão. *Classificação:* Nível 04 – Processo Gerenciado. Um processo gerenciado com indicadores para acompanhar o planejamento sucessório.
- FA 07: embora não haja um planejamento formal para o líder, ele possui outras fontes de ocupação, como culinária e decoração. Sua carga horária é menor e seus dois possíveis sucessores atuam de forma mais direta na linha de frente. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe um planejamento definido para aquele que será sucedido.

5.1.4 Análise Geral do Caso 01

A aplicação do questionário atendeu às expectativas do pesquisador. O respondente demonstrou domínio sobre as rotinas e diretrizes da empresa. Não houve receio na divulgação das informações que foram obtidas de forma fluente.

Foram pontuadas questões que tinham coerência em sua ordem. Contudo, observou-se que alguns assuntos foram pouco explorados, como a área de recursos humanos. Ele apresentou domínio sobre a importância de planejar as relações empresariais e familiares e, conseqüentemente, preparar a empresa para a sucessão.

Em Estratégia Empresarial o desempenho da empresa ficou entre os níveis dois e três. Destaca-se o que o sexto fator de análise recebeu a classificação de Nível Gerenciado, já que existe uma rotina de acompanhamento das estratégias com a utilização de variados indicadores de desempenho.

Em Planejamento Estratégico observa-se o último fator de análise, pois o planejamento estratégico e a sucessão estão sendo gerenciados levando em consideração a influência mútua que existe entre eles. O pesquisador não analisa com preocupação os fatores que receberam o nível inicial de maturidade. A empresa está em processo de planejamento e apresenta potencial para migrar para níveis mais avançados, seja na definição dos valores, negócio e missão, seja no estabelecimento de estratégias frente aos seus pontos fortes e pontos a melhorar.

O Processo Estabelecido predominou nos resultados da terceira dimensão de análise, porque em linhas gerais se faz a diferença entre família, propriedade e empresa. Apesar disso, reconheceu-se que é um assunto a ser aprofundado.

Embora não haja práticas formais de governança corporativa, nem um conselho de administração definido, ela se enquadrou em três fatores de análise entre os níveis de maturidade três e quatro. O comitê executivo acaba se misturando com o conselho de administração, uma vez que a única diferença na composição dos dois é ausência do sócio e diretor minoritário neste último. Admitiu-se existir uma oportunidade de melhoria em oficializar as funções de cada sócio. Por exemplo, todos os três principais sócios possuem o cargo de diretor, ou seja, mesmo existindo uma variação em suas atividades, seus cargos não ilustram claramente o escopo de suas responsabilidades. Poderiam existir cargos como Diretor Financeiro, Diretor de Planejamento, etc. A única distinção que há é para o sócio minoritário que, para diferenciá-lo dos demais e também por sua função, tem o cargo de Diretor de Criação.

A Gestão do Processo Sucessório está sendo trabalhada com o comprometimento dos sócios familiares da agência. Para agregar nesse processo foi chamado um especialista como facilitador. A principal questão a ser salientada é a necessidade de definição de um novo líder na ausência do pai, partindo do princípio de que o negócio tenha potencial para a continuidade. Identificou-se uma separação entre as atividades dos dois filhos por atenderem clientes e grupos de conta diferentes, mas se deve ter cuidado para que essa divisão não se tornar um isolamento entre eles e comprometer o processo sucessório. Cabe aduzir que a união entre os dois possíveis e prováveis sucessores é uma necessidade fundamental para o êxito da sucessão. Caso isso não ocorra, existe chance de, no futuro, haver caminhos distintos para ambos. O atual líder merece destaque, pois já dividiu a sociedade com os filhos, os deixou atendendo os principais grupos de clientes e, além disso, abriu a empresa para entrada de um profissional externo no intuito de colaborar no processo de condução do negócio. O Quadro 11 a seguir resume a análise do Caso 01 frente ao instrumento de pesquisa:

| | FA 01 | FA 02 | FA 03 | FA 04 | FA 05 | FA 06 | FA 07 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DA 01 | 03 | 02 | 03 | 03 | 02 | 04 | 02 |
| DA 02 | 01 | 03 | 02 | 02 | 01 | 03 | 04 |
| DA 03 | 02 | 03 | 04 | 03 | 03 | 03 | 03 |
| DA 04 | 02 | 03 | 03 | 02 | 04 | 02 | 02 |
| DA 05 | 02 | 03 | 01 | 01 | 03 | 04 | 03 |

Quadro 11: Análise geral do caso 01
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 ESTUDO DE CASO 02

A segunda empresa a ser analisada foi a dos meios de comunicação. A entrevista durou cerca de uma hora e foi realizada no dia seis de novembro de dois mil e seis, em suas instalações.

5.2.1 Questões Gerenciais

Os meios de comunicação compõem o ramo de atividades da empresa familiar do Caso 02. Seu capital é nacional e próprio. Com mais de trinta anos no mercado, a segunda geração já se encontra em plena atividade. A empresa se originou de um sonho e de uma

necessidade de trabalho. Cerca de mil colaboradores fazem parte de um negócio familiar cujo faturamento não foi revelado.

A entrevista foi realizada com uma das herdeiras do Diretor Presidente. Atualmente possui a função de Diretora de Programação e é advogada. Trabalha a doze anos na empresa familiar e não tem planos de percorrer uma trajetória profissional fora dela.

5.2.2 Questões de Classificação

A sociedade é composta pelo casal e seus filhos. A diretoria é composta pelo Diretor Presidente, um Vice-Presidente, um Diretor de Programação, Diretor de Tecnologia, Diretor Administrativo e um Diretor Jurídico. Com exceção do Vice-Presidente, todos demais diretores são filhos do presidente do grupo. Na estrutura, existem outros diretores com menor representatividade. A empresa se encontra sob o comando da primeira e segunda geração. Além dos filhos, que são diretores, não há familiares trabalhando na empresa.

5.2.3 Questões de Direcionamento

1) DA 01: Estratégia Empresarial

- FA 01: Houve um pouco de dificuldade na compreensão do primeiro fator de análise. A entrevistada pontuou com mais autoridade existirem estratégias internas de gestão, não ilustrando como “nasce” a estratégia corporativa. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existência de uma estratégia que orienta a empresa de forma estabelecida.
- FA 02: Foi identificado existir um posicionamento claro de mercado, que consiste em desenvolvimento de produtos já existentes. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existência de um posicionamento estratégico que orienta a empresa.
- FA 03: Fatores econômicos influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa, variáveis econômicas como flutuação do câmbio e variáveis do micro ambiente, como concorrência, principalmente. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Os fatores identificados que exercem influência sobre a definição das estratégias são acompanhados periodicamente.

- FA 04: Existe uma atenção direcionada aos concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, como na relação anterior. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Existência de uma estratégia que orienta a empresa.
- FA 05: A cadeia de valor e sua logística, que envolvem o negócio, são compreendidas e analisadas pela empresa. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. São compreendidas, mas sem serem analisadas.
- FA 06: O desempenho das estratégias estabelecidas é monitorado de forma centralizada pelo pai, Diretor Presidente. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Utilização de indicadores aleatórios de acompanhamento do desempenho.
- FA 07: A definição sobre a formação de estratégias e de estratégias competitivas é debatida entre os diretores com simulações de contextos prováveis no futuro. As estratégias estão muito focadas na sucessão. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido: os debates sobre estratégia são esporádicos, aleatórios e sem registro.

2) DA 02

- FA 01: não foi sinalizado nenhum trabalho de planejamento estratégico. Há indefinição quanto aos valores, negócio e missão da empresa. *Classificação*: Nível 01 - Processo Inicial. Falta de definição sobre o negócio, os valores e sobre a missão da empresa.
- FA 02: a respondente respondeu de forma clara que existe diferença entre os planejamentos de curto, médio e longo. Entretanto, não foram identificadas ações específicas e padronizadas de acordo com cada tipo de planejamento, com a exceção da existência de um orçamento financeiro que é acompanhado pela diretoria. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. O planejamento é desenvolvido respeitando as diferenças de curto, médio e longo prazo.
- FA 03: a consciência da empresa sobre seus pontos fortes ficou evidente. Características como humildade, discrição e trabalho árduo fazem parte da cultura da empresa e em sua forma de ser administrada. Um dos veículos de comunicação também foi apontado como uma de suas potencialidades. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Os pontos fortes são identificados e existem ações para maximizá-los em diversas áreas da empresa.

- FA 04: Os pontos a melhorar estão bem definidos de forma consensual entre os diretores. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Os pontos fracos são identificados e existem ações para melhorá-los em diversas áreas da empresa.
- FA 05: Quanto às estratégias desenvolvidas para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos a melhorar, nos dois fatores de análise anteriores foram identificadas ações para os pontos fortes e fracos da empresa, embora elas não tenham ficado explícitas. Pela interpretação do autor baseada na aplicação do instrumento, essas ações estão voltadas às questões do cotidiano da empresa e não para definições estratégicas oriundas de discussões da diretoria. *Classificação:* Nível 01–Processo Inicial. Não existem estratégias para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.
- FA 06: O planejamento estratégico da empresa não havia sido desenvolvido antes, pois segundo a questionada, a empresa cresceu rapidamente. *Classificação:* Nível 01–Processo Inicial. Não existe conhecimento de que este trabalho já tenha sido desenvolvido na empresa.
- FA 07: A relação entre o planejamento estratégico e o processo sucessório foi identificada. *Classificação:* Nível 02–Processo Comprometido. A sucessão é vista com um processo que deve ser desenvolvido junto com a elaboração do planejamento estratégico

3) DA 03

- FA 01: existe conhecimento sobre a distinção entre as dimensões das empresas familiares. Por exemplo, se tem por regra que os casamentos dos irmãos sejam de regime civil de divisão total de bens, para não envolver a empresa. *Classificação:* Nível 03–Processo Estabelecido. Existe separação definida entre as três dimensões.
- FA 02: a família reconhece a empresa como uma fonte de alegria e de trabalho. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. A família tem claro o que deseja da empresa, quanto as suas expectativas e ambições.
- FA 03: em seu modelo atual, a empresa depende dos familiares como força de trabalho. A empresa foi fundada pelo atual presidente e foi crescendo com o trabalho da família, mas essa tradição não significa que não poderia ser administrada por executivos externos. Ou seja, a força de trabalho da família agrega valor para o funcionamento da empresa, mas executivos sem vínculo

familiar poderiam fazer um trabalho igual, ou melhor. Afinal, a empresa já tem uma estrutura funcional departamentalizada e com regras de trabalho bem definidas. O processo gerenciado pode ser o mais adequado para o contexto, uma vez que a família reconhece a importância de seu papel e a exigência por parte da evolução da empresa. *Classificação:* Nível 04 – Processo Gerenciado. Existem regras gerenciadas para o envolvimento de familiares no negócio.

- FA 04: o envolvimento dos familiares (que não trabalham no negócio, mas que estão na sociedade) nas decisões da empresa, apesar de não haver conselho de família formalizado, combinações importantes são constantemente debatidas entre os pais, filhos e filhas. Por exemplo, a terceira geração não está nos planos de participar. Outra questão relevante foi o pacto que se tem entre os irmãos, que todos casem em regime de separação total de bens, preservando o poder sociedade de outros possíveis sócios. *Classificação:* Nível 04 – Processo Gerenciado. Os assuntos identificados e gerenciados como pertinentes à família serão levados ao conselho de família.
- FA 05: o relacionamento dos familiares de uma forma geral (daqueles trabalham ou não, na empresa familiar, mas que têm vínculo com a sociedade) é harmonioso e considerado um fator vital para o sucesso. Há rituais de integração como almoços no final de semana, além de um clima saudável no convívio empresarial. Atualmente, os irmãos trabalham dentro do mesmo arranjo físico. *Classificação:* Nível 05 – Processo Otimizado. O relacionamento faz parte do processo estratégico de administrar as relações familiares dentro e fora da empresa.
- FA 06: as características que se destacam na forma como a qual a empresa é administrada é o controle financeiro. As regras são bem definidas, bem como as políticas internas. Não foram apontadas ferramentas específicas de gestão, como na área de recursos humanos, ou até mesmo na área financeira. Isso também pode ocorrer no caso dessas informações estarem sendo centralizadas na Diretoria Financeira e na Presidência. *Classificação:* Nível 03–Processo Estabelecido. Transparente e profissional comprometida com sócios, colaboradores e clientes.
- FA 07: existe uma preocupação com o patrimônio familiar, mas não chega a ser administrado isoladamente da empresa. Todos os irmãos são controlados no que se refere aos seus gastos pessoais. A diretora relatou que todos se doam para o trabalho e sabem bem da relação ônus e bônus. *Classificação:* Nível 04 –

Processo Gerenciado. O patrimônio familiar é gerenciado como uma questão independente.

4) DA 04

- FA 01: a atividade do conselho de administração se mistura com a área executiva da empresa. No estudo de caso 02, os principais diretores são os sócios. Todavia, a empresa já possui um porte onde seria adequado construir um órgão específico para orientar suas diretrizes estratégicas, inclusive com a participação de um conselheiro externo. *Classificação:* Nível 02–Processo Comprometido. Conselho de administração informal se envolve nas decisões estratégicas da empresa aleatoriamente.
- FA 02: não há dúvidas quanto à devoção por parte dos familiares em relação ao trabalho na empresa familiar. Na literatura, não há registros que apontem os sócios como pessoas que não contribuam para o negócio, pelo contrário. Um colaborador com participação na sociedade tende a se comprometer de maneira mais intensa àquele que não é sócio. Neste caso, já como os sócios também são executivos, seria recomendável que existissem momentos distintos de trabalho. A criação de conselhos de administração, societário ou de família poderia ser uma alternativa. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe uma separação entre as atividades dos sócios e da área executiva.
- FA 03: apesar da empresa funcionar normalmente mesmo havendo turbulências familiares, não ficou nítida a existência de um modelo profissional cobrado pela presidência da empresa, mesmo tendo sido identificado uma relação saudável entre os familiares que trabalham nela. *Classificação:* Nível 03–Processo Comprometido. Existe um modelo de gestão profissional a ser seguido pela administração da empresa.
- FA 04: pode-se observar que existem algumas regras para a comunicação interna entre as equipes. O uso do MSN Messenger, por exemplo, é proibido. O correio eletrônico é o meio mais utilizado para a troca de informações. *Classificação:* Nível 03–Processo Estabelecido. Processo de comunicação é registrado com relatórios.
- FA 05: a clima organizacional aparentou ser tranquilo entre direção e colaboradores. O presidente se relaciona pouco com os colaboradores, mas o Vice-Presidente assume bem esse papel. *Classificação:* Nível 03–Processo

Estabelecido. Relacionamento profissional entre as partes, viabilizando a produtividade e bom clima interno.

- FA 06: a prestação de contas dos colaboradores com os sócios da empresa é feita com relatórios por correio eletrônico. Não se pode observar uma padronização sobre este processo. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. A prestação de contas ocorre mediante solicitação dos sócios.
- FA 07: o acordo societário foi um dos temas mais destacados, pois é um assunto permeado semanalmente nas reuniões de diretoria. *Classificação*: Nível 04– Processo Gerenciado. As questões que compõem o acordo são gerenciadas no cotidiano para que sejam aplicáveis e viáveis.

5) DA 05

- FA 01: um dos destaques da aplicação foi o relato ao pesquisador que o Presidente e seus filhos e filhas se reúnem semanalmente para debater aspectos referentes ao processo sucessório. Situações do dia a dia são simuladas, como se não existisse a presença do atual comandante da empresa. *Classificação*: Nível 05 - Processo Otimizado. O gerenciamento da sucessão permite um aprendizado coletivo sobre o processo.
- FA 02: a idéia de continuidade faz parte da consciência dos herdeiros e futuros sucessores. *Classificação*: Nível 04 - Processo Gerenciado. Existe um trabalho gerenciado para identificação de novas lideranças e de continuidade.
- FA 03: no estudo de caso 02, não está em seus planos a identificação de um líder específico. No caso de afastamento do atual líder (fundador e presidente), quem assumiria o cargo seria seu Vice-Presidente. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. O processo de identificação e preparação já está estabelecido.
- FA 04: não foi exposto haver objetivos determinados no caso de uma nova gestão com a presença de um novo presidente. *Classificação*: Nível 01 – Processo Inicial. Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder.
- FA 05: Atualmente, a sucessão é um dos temas mais debatidos entre os diretores integrantes da família. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Importante. Ocorrem reuniões periódicas conforme surgimento de novos acontecimentos.
- FA 06: Semanalmente os sócios e diretores que fazem parte da família se reúnem para discutir e simular situações na ausência do atual presidente. *Classificação*:

Nível 03 – Processo Estabelecido. Condução do processo com acompanhamento e de forma padronizada com reuniões específicas.

- FA 07: O presidente é o fundador do negócio, ou seja, a empresa nasceu de seu empreendedorismo. Dificilmente ele se aposentará tendo saúde para trabalhar, já que possui um perfil de centralização das decisões estratégicas. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe um planejamento definido para aquele que será sucedido na sucessão.

5.2.4 Análise Geral do Caso 02

A Estratégia Empresarial foi classificada na maioria das questões com o terceiro nível de maturidade, ou seja, suas estratégias são conduzidas de forma estabelecida. Já nesta primeira dimensão de análise se pode observar haver uma centralização desse processo no Presidente, pois é quem define as diretrizes estratégicas da organização.

A Diretora argumentou que a empresa cresceu rápido, na ausência de um planejamento estratégico formal. Por isso, predominaram os dois primeiros níveis de maturidade ao longo dos fatores de análise. Entretanto, a empresa apresenta plenas condições de conduzir um planejamento com sucesso. O que falta é a iniciativa por parte de seus diretores em iniciar o processo formal de planejamento estratégico.

Os fatores de análise de Distinção entre Família, Propriedade e Empresa foram avaliados com níveis de maturidade 03, 04 e 05. A família empresária consegue fazer uma diferenciação clara das suas particularidades. Foi possível atribuir o mais alto nível de maturidade no fator que analisa o relacionamento entre os familiares em sua forma de trabalhar.

Não se identificou uma estrutura formal em Governança Corporativa para esta finalidade. No entanto, o Processo Estabelecido foi o nível que prevaleceu nesta dimensão de análise. Um fato positivo foi o de existir um acordo societário, motivo pelo qual se aplicou o Nível Gerenciado de maturidade para o último fator de análise. A empresa possui uma série de regras em relação a eventuais mudanças na sociedade, o que a fortalece para a sucessão. A nova geração no comando é um tema debatido naturalmente, sem abrir mão de seriedade.

Em Gestão do Processo Sucessório, o entendimento sobre o tema recebeu o nível máximo de maturidade, pois existe uma preocupação evidente sobre com continuidade do negócio sem a presença do atual líder, o que reforça a cultura de continuidade do

empreendedorismo originado pelo fundador. O Quadro 12 resume o desempenho do Caso 02 perante o instrumento de pesquisa:

| | FA 01 | FA 02 | FA 03 | FA 04 | FA 05 | FA 06 | FA 07 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DA 01 | 03 | 03 | 03 | 03 | 02 | 02 | 02 |
| DA 02 | 01 | 02 | 03 | 03 | 01 | 01 | 02 |
| DA 03 | 03 | 03 | 04 | 04 | 05 | 03 | 04 |
| DA 04 | 02 | 03 | 03 | 03 | 03 | 02 | 04 |
| DA 05 | 05 | 04 | 03 | 01 | 03 | 03 | 03 |

Quadro 12: Análise geral do caso 02
Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 ESTUDO DE CASO 03

A terceira e última unidade de estudo foi a empresa de consultoria em saúde. A aplicação do instrumento durou duas horas, com dois de seus diretores (as respostas ocorreram de forma consensual entre eles), e ocorreu em suas instalações no dia vinte e um de novembro de dois mil e seis.

5.3.1 Questões Gerenciais

Com quinze anos de mercado completados neste ano, tem seu capital totalmente nacionalizado e como atividade fim, prestar consultoria em saúde. Foi criada por um empreendedor, identificando a necessidade das empresas terceirizarem a gestão da saúde de seus funcionários. Quarenta e cinco colaboradores formam seu quadro. Na equipe multidisciplinar, trabalham médicos, engenheiros, advogados e administradores. Seu faturamento anual é aproximadamente três milhões e quinhentos mil reais.

5.3.2 Questões de Classificação

A sociedade é controlada por seu fundador com noventa e cinco por cento do capital. Os outros cinco por cento são pulverizados entre a sua esposa, seu enteado, o marido da enteada e seus dois filhos, o mais jovem com a atual esposa e o outro de seu primeiro casamento. A direção da empresa é composta pelo Diretor Presidente, Diretor Comercial

(filho do primeiro casamento), Diretor Administrativo (filho com atual esposa) e Diretor Financeiro (enteado). Dois filhos mais um enteado estão com responsabilidades em nível diretivo, classificando a empresa familiar sob o comando da primeira e segunda geração. O Diretor Presidente ainda possui outra empresa na área da saúde com seus dois filhos, mas não é considerada uma concorrente. Ela atua de forma complementar ao negócio.

5.3.3 Questões de Direcionamento

1) DA 01

- FA 01: o negócio vem crescendo desde sua inauguração no mercado. Nos últimos anos, a empresa optou por oferecer novos produtos, bem como ir atrás de novos mercados. Esta opção estratégica é classificada de diversificação (ANSOFF, 1965). *Classificação*: Nível 03 - Processo Estabelecido. Existência de uma estratégia que orienta a empresa de forma estabelecida.
- FA 02: quanto ao seu posicionamento estratégico, os diretores responderam que seria a qualificação. Pela preocupação da empresa na excelência em prestação de serviços, considera-se que a diferenciação define bem seu posicionamento no mercado (PORTER, 1986). *Classificação*: Nível 03 - Processo Estabelecido. Existência de um posicionamento estratégico que orienta a empresa.
- FA 03: a concorrência recebeu o maior destaque no terceiro fator de análise, dentre aqueles que exercem a maior influência nas decisões estratégicas da empresa. O desempenho dos concorrentes é acompanhado com dados do setor. *Classificação*: Nível 03 - Processo Estabelecido. Os fatores indicados que exercem influência sobre a definição das estratégias são acompanhados periodicamente.
- FA 04: conforme já destacado no fator de análise anterior, além dos concorrentes, existe uma atenção especial quanto aos comportamentos dos novos entrantes no mercado, produtos substitutos e fornecedores. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Existe uma atenção a estas questões, mas sem uma sistemática de acompanhamento.
- FA 05: segundo os Diretores, a cadeia de valor na área da saúde é composta por três agentes: o financiador (planos de saúde), prestador de serviços (médicos, clínicas e hospitais) e usuário final (pacientes). *Classificação*: Nível 04 –

Processo Gerenciado. A empresa busca competitividade, como consequência da cadeia de valor e sua logística.

- FA 06: o desempenho das estratégias da empresa não é acompanhado de forma automatizada. Por exemplo, não existem relatório on-line. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Utilização de indicadores aleatórios de acompanhamento do desempenho.
- FA 07: Semanalmente ocorrem reuniões de diretoria. O que é discutido é registrado em atas. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe um debate constante e registrado sobre os assuntos de ordem estratégica.

2) DA 02

- FA 01: a empresa realizou recentemente um planejamento estratégico quando definiram seus valores, negócio e missão. Não houve a participação de consultor externo como facilitador. A própria direção conduziu o processo seguindo uma metodologia. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Definição dos valores, do negócio e da missão pelos sócios.
- FA 02: a empresa dimensiona suas atividades dentro de um intervalo anual. *Classificação*: Nível 01 – Processo Inicial: Não existe diferença cronológica para o planejamento da empresa.
- FA 03: os diretores reconhecem e identificam seus pontos fortes. Já como o planejamento estratégico não está sendo acompanhado, não está se fazendo um trabalho com as potencialidades da empresa. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Os pontos fortes são identificados, mas não há ações para maximizá-los.
- FA 04: como na análise anterior, não há atividades voltadas à diminuição dos pontos a melhorar. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Os pontos fracos são identificados, mas não há ações para melhorá-los.
- FA 05: a empresa trabalha sob a orientação de um posicionamento estratégico. Suas estratégias seguem uma coerência, abrindo-se mão de um monitoramento de forma padronizada. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Há estratégias para administrar os pontos fortes e pontos a melhorar, mas sem acompanhamento.
- FA 06: partindo-se do princípio de que realizou um planejamento estratégico contemplando as principais definições referentes a este processo, considerou-se

que a empresa se enquadra no nível intermediário de maturidade. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. O planejamento estratégico é desenvolvido de forma sistemática e dentro de uma metodologia.

- FA 07: embora os assuntos de sucessão e continuidade do negócio estejam recebendo uma atenção de um ano até o momento, aproximadamente, eles não foram incluídos no planejamento estratégico da empresa. *Classificação*: Nível 01 – Processo Inicial. Não é identificada nenhuma relação entre o planejamento estratégico e a sucessão.

3) DA 03

- FA 01: o modelo dos três círculos foi explicado aos diretores e questionado se havia conhecimento dele. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido. Existe conscientização da diferença entre as três dimensões.
- FA 02: ambos os diretores explanaram que têm claro o que desejam da empresa. Eles a consideram uma fonte de trabalho atual, bem como para seus filhos no futuro. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. A família tem claro o que deseja da empresa.
- FA 03: quando perguntados sobre se havia outros familiares trabalhando na empresa familiar, foi dito ao pesquisador que a qualificação técnica e o tipo de perfil foram critérios utilizados para dispensar alguns membros da família do quadro de colaboradores. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. A empresa oportuniza trabalho para aqueles qualificados.
- FA 04: não existe ingerência de familiares que não trabalham na administração da empresa. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. Não existe envolvimento desses familiares no negócio.
- FA 05: o convívio entre os familiares é harmonioso, como classificaram os respondentes. Semanalmente ocorrem almoços de confraternização. *Classificação*: Nível 03 – Processo Estabelecido. O relacionamento é um processo que atende as necessidades do convívio familiar e empresarial.
- FA 06: a empresa já é considerada uma das maiores da região sul do país e se não possuísse um nível elevado de profissionalização não estaria em processo de crescimento exponencial desde sua fundação. Todavia, ainda existe uma informalidade excessiva quanto à prestação de contas e controles. *Classificação*: Nível 02 – Processo Comprometido.

- FA 07: nos primeiros anos de atuação era uma prática incluir pagamentos particulares no fluxo de caixa da empresa. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe separação entre o patrimônio familiar e o empresarial.

4) DA 04

- FA 01: os diretores assumem o papel também de conselheiros, formando um conselho de administração informal. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Conselho de administração informal se envolve nas decisões estratégicas da empresa.
- FA 02: as funções dos sócios e dos executivos se misturam. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. As funções dos executivos e dos sócios são misturadas.
- FA 03: a empresa tem clientes multinacionais cujos padrões de exigências são altíssimos. Ela tem um modelo de gestão que atende satisfatoriamente suas demandas. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Existe um modelo de gestão a ser seguido pela empresa.
- FA 04: existem veículos de comunicação interna como murais e intranet. As reuniões de diretoria são registradas com atas. As equipes de supervisão se reúnem semanalmente. Mas não registro além de troca de informações por correio eletrônico. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Processo de comunicação ocorre de forma fluente e os compromissos são registrados.
- FA 05: o setor de recursos humanos é muito atuante e está constantemente sendo gerenciado. Recentemente foi criado um plano de cargos e salários e um reajuste salarial. *Classificação:* Nível 04 – Processo Gerenciado. A relação profissional é gerenciada pela governança, permitindo produtividade no trabalho.
- FA 06: pode-se identificar transparência na gestão da empresa, apesar de não haver proatividade nas prestações de conta entre sócios, diretores e equipes. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. A prestação de contas ocorre mediante a solicitação dos sócios.
- FA 07: identificou a existência de questões societárias somente no contrato social da empresa, como aquele que detém poderes em responder pela empresa. Outras definições como uma nova sociedade no caso de ausência do sócio majoritário, entrada e saída de sócios e entrada de outras gerações não estão formalizadas em nenhum documento. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Existe conhecimento sobre assuntos referentes ao acordo societário.

5) DA 05

- FA 01: atualmente, os filhos têm buscado conversar com seu presidente quanto a questões de continuidade. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Entendimento sobre a necessidade de se ter um plano de sucessão.
- FA 02: não existe a definição de um novo líder. Apesar disto, o negócio possui uma estrutura e um posicionamento no mercado que motiva seus herdeiros a perpetuarem o empreendimento. *Classificação:* Nível 03 – Processo Estabelecido. Definido que o negócio deve continuar independente da definição de uma nova liderança.
- FA 03: ficaram claras as opções dos prováveis novos líderes para a organização, embora o tema ainda não esteja sendo discutido. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. Não se identifica a necessidade de um novo líder.
- FA 04: em relação aos objetivos para um sucessor não identificado nada. Porém, é um processo que será iniciado pela própria evolução da empresa. *Classificação:* Nível 01 – Processo Inicial. Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder.
- FA 05: foi identificado um potencial para a empresa se classificar no Processo Estabelecido onde o assunto é considerado importante, ocorrendo reuniões periódicas conforme o surgimento de novos acontecimentos. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Existe um interesse com ações aleatórias ao encontro do processo sucessório.
- FA 06: nos últimos anos até o momento, o interesse pela sucessão tem crescido entre os diretores. O processo está por ser estabelecido. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. O processo é conduzido de forma aleatória e de acordo com o momento da empresa.
- FA 07: idéias sobre o sucedido foram tangenciadas, mas ainda é um assunto a ser aprofundado. *Classificação:* Nível 02 – Processo Comprometido. Existe uma preocupação com o sucedido, mas sem nenhuma definição estabelecida.

5.3.4 Análise Geral do Caso 03

Em Estratégia Empresarial houve uma predominância no Processo Estabelecido. A empresa tem uma filosofia de trabalho que permite uma posição no mercado. A direção da

empresa também conhece seu negócio. A empresa já realizou um trabalho de planejamento estratégico, mas não deu seguimento. De toda forma, esse processo foi recente e em breve será retomado dando seguimento às definições dos objetivos estratégicos. Observou-se que a família tem uma expectativa de ver seus filhos continuarem o negócio familiar. Entretanto, é preciso estar claro que existe uma diferença entre herdeiro e sucessor. Não é o fato de ser filho que a pessoa terá um espaço na empresa. Essa condição terá um papel de facilitar em identificar uma oportunidade, somente.

Quanto à sociedade foi exposto ao pesquisador que qualquer alternância em sua composição dependeria do sócio majoritário. Observa-se que essa é uma condição comum em qualquer sociedade, independente de estar explícito ou não no contrato social. A empresa realiza poucas práticas de governança corporativa. Não se tem um conselho de administração definido e uma cultura no tange à prestação de contas entre as partes. Em Gestão do Processo Sucessório, o segundo fator foi o único que se sobressaiu dos níveis iniciais. A sucessão ainda não está definida, mas para os Diretores o negócio não é ameaçado com a indefinição de uma nova liderança. O Quadro a seguir ilustra os resultados do Caso 03 após a aplicação do instrumento:

| | FA 01 | FA 02 | FA 03 | FA 04 | FA 05 | FA 06 | FA 07 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DA 01 | 03 | 03 | 03 | 02 | 04 | 02 | 03 |
| DA 02 | 03 | 01 | 02 | 02 | 02 | 03 | 01 |
| DA 03 | 02 | 03 | 03 | 03 | 03 | 02 | 03 |
| DA 04 | 02 | 01 | 03 | 03 | 04 | 02 | 02 |
| DA 05 | 02 | 03 | 01 | 01 | 02 | 02 | 02 |

Quadro 13: Análise geral do caso 03

Fonte: Elaborado pelo autor

Análise geral dos resultados faz uma abordagem comparativa entre as análises individuais de cada estudo de caso.

5.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

As empresas atenderam a necessidade do trabalho de oportunizarem uma aplicação prática do instrumento de pesquisa. Considerou-se que as dimensões de análise e os respectivos fatores de avaliação conseguiram abranger os assuntos que envolvem o processo

sucessório. De forma geral, as empresas se mostraram receptivas quanto ao conteúdo pesquisado. Não houve dificuldade na obtenção das informações, uma vez que os respondentes aparentavam estar motivados quanto ao assunto da sucessão.

O instrumento de pesquisa foi aplicado nas empresas sem dificuldades. Não houve problemas de compreensão que comprometessem as entrevistas. Todavia, alguns fatores de análise não foram compreendidos imediatamente quando colocados em pauta. Reconhece-se que ninguém era especialista em estratégia, sucessão ou empresas familiares.

Difícilmente uma empresa pequena ou média teria condições de se enquadrar na maioria dos fatores no último nível de maturidade. As nomenclaturas incluídas nos fatores de análise são conhecidas por quem estuda o assunto, mas não para um empresário cujo conhecimento é voltado à essência de seu negócio. Entretanto, as empresas familiares que compuseram as unidades de estudo mostraram maturidade quanto à sucessão sob vários aspectos e permitiram que o instrumento reproduzisse uma avaliação de seu processo sucessório.

Nas empresas foi possível identificar semelhanças de nível de maturidade em diversos fatores de análise. Entretanto, a definição de sociedade está mais amadurecida no Caso 01, onde o sócio-fundador a dividiu em três partes iguais entre ele e seus dois filhos. No que tange à análise dos estudos de caso, não há dúvidas que se houvesse a necessidade de generalizar os resultados, as três empresas se adequariam no nível intermediário de maturidade em relação ao processo sucessório. Foram identificados potenciais específicos em cada contexto para se evoluir e permitir a continuidade dos negócios em seus mercados. A situação onde o líder se encontra com uma atividade menos intensa e com seus filhos na linha de frente, agregada ao auxílio de profissionais externos para lidar com a sucessão é um evidente sinal de maturidade em relação a este processo no Caso 01. Por outro lado, a rotina de se debaterem assuntos referentes à sucessão, mesmo com o líder em plena atividade paralelo aos irmãos se relacionarem em alto nível de maturidade, indica o Caso 02 com plenas condições de continuidade. O último caso estudado não se distancia dos primeiros casos quanto às características positivas frente ao processo sucessório. Foi demonstrado elevado domínio sobre as particularidades do negócio no qual estão inseridos, além de estarem muito atentos a questões societárias. Ademais, a motivação para dar seguimento na empresa familiar ficou evidente por parte dos diretores.

As práticas de maturidade nas empresas familiares foram avaliadas sob as dimensões do instrumento de pesquisa. Partiu-se de outros modelos de avaliação de maturidade onde havia níveis distintos de classificação, desde o nível mais elementar até o nível ótimo. Em

Estratégia Empresarial: definições claras sobre as estratégias da empresa são vitais para ela se posicionar em seu mercado. Conhecer sua cadeia de valor para obter vantagens competitivas, as forças de sua indústria, como concorrentes, produtos substitutos, novos entrantes e fornecedores, deve ser uma prática presente em sua gestão (PORTER, 1986, 1989).

O planejamento estratégico está diretamente relacionado com as definições estratégicas da empresa. Contratar um profissional externo como facilitador desse processo agiliza desde as definições de valores, negócio, missão e visão, até as ações para atingir os objetivos estratégicos. A prática ideal de planejar a vida da empresa não deve ser somente um plano estratégico, mas um processo em evolução constante.

A criação de uma estrutura organizacional pode ser um dos passos iniciais para criar um processo de governança corporativa. O conselho de administração deve ser criado como um órgão oficial de delibera os assuntos estratégicos da companhia. A existência desse órgão deliberativo representa um sinal importante de maturidade e de facilitador no processo sucessório, além de ferramentas de gestão que permitam que a empresa engaje um processo de constante de aprimoramento de seus controles e de seus processos. Algumas práticas de governança são exigências legais para empresas de capital aberto ou uma exigência gerencial, no caso de uma organização de grande porte. Exemplificando, um conselho de administração formal e atuante, com integrantes diferentes do comitê executivo nas unidades de análise não foi encontrado nos estudos de caso.

A criação de regras e critérios para a convivência entre os públicos da empresa familiar favorece o processo sucessório. A sucessão somente terá sucesso se for conduzida em paralelo e inserida no planejamento estratégico. O modelo dos três círculos também demonstra que família, propriedade e empresa devem ser administradas separadamente, mas sabendo-se da influência mútua e direta que existe entre elas.

O interesse dos herdeiros será influenciado pela saúde da empresa e por sua projeção de futuro. A relação sugerida é que o assunto sucessão esteja inserido em sua pauta estratégica, bem como outros tais como finanças, marketing, tecnologia, recursos humanos e produção.

Trabalhar a sucessão é um assunto que exige seriedade e está diretamente relacionado com poder, expectativas e sentimentos. Exatamente em função dessas particularidades é que o processo deve ser conduzido de forma séria e profissional, sempre tendo como foco a saúde da empresa e respeitando o desejo de seus sócios. O êxito do processo sucessório estará diretamente relacionado com o comprometimento daqueles que estão no comando da sociedade, da família e da empresa.

Por fim, os resultados obtidos nos Casos permitiram uma análise individual de cada empresa estudada, seja um panorama geral, seja uma específica quanto cada dimensão de análise.

Na conclusão do trabalho são resgatados os objetivos propostos com relação aos resultados obtidos, bem como limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

CONCLUSÃO

O processo sucessório está relacionado com escolha dos sucessores, que além de grande competência profissional, devem ter identificação e sintonia com o negócio. Se a sucessão não for conduzida adequadamente, ela poderá comprometer a sobrevivência do empreendimento, uma vez que essa fase é a mais complexa na vida da empresa familiar. O planejamento do processo sucessório deve ser isento de emoções, decidindo se o comando ficará com um membro da família ou com um profissional externo. As decisões sobre essa reflexão devem passar pela análise do interesse pela continuidade do negócio. O mais importante é a questão da competência profissional que deve ser o objeto da decisão. Os próprios herdeiros adequadamente escolhidos e treinados podem representar alternativas de execução das transformações necessárias para o sucesso empresarial, tendo inclusive a seu favor a história do próprio empreendimento (COSTA; LUZ, 2003).

O instrumento de pesquisa se propôs a atender o objetivo geral do trabalho, elaborando uma proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares. O objetivo geral do trabalho pôde ser alcançado com a fundamentação teórica dos assuntos que exercem influência na sucessão das empresas familiares. Entretanto, não é o fato de avaliar o processo sucessório que irá o tornar menos complexo ou desafiador. Por mais que se faça um diagnóstico da empresa familiar, compreendendo as relações entre família, propriedade e empresa, a sucessão deve ser um assunto essencial na pauta estratégica dos responsáveis por sua continuidade. Ou seja, a sucessão deve ser avaliada e planejada levando em conta as relações intrínsecas ao negócio familiar, mas priorizando o bem estar da organização.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, a fundamentação teórica igualmente oportunizou a identificação de itens de avaliação da maturidade no processo sucessório. Conseqüentemente, esses itens geraram as dimensões e os fatores de análise para a composição do instrumento de pesquisa. Esta identificação teve origem na essência dos assuntos de estratégia, planejamento estratégico, empresas familiares, governança corporativa e sucessão. As dimensões representaram cada tema como foco de análise e seus respectivos fatores, seus desdobramentos.

Quanto ao segundo objetivo específico da pesquisa de oferecer diretrizes estratégicas para promover a sucessão, o mesmo foi atendido, uma vez que a análise dos resultados obtidos proporcionou pontos passíveis de melhoria em cada estudo de caso. O desenvolvimento dos níveis avançados de maturidade também agregou na exposição de diretrizes estratégicas para promover a sucessão em empresas familiares. Ainda sobre o

segundo objetivo específico, da própria revisão de literatura foi possível identificar diretrizes estratégicas, pois ela foi estruturada considerando-se que a empresa primeiramente precisa de uma estratégia no mercado, um planejamento, práticas de governança, distinção entre família, propriedade e gestão e, paralelamente, desenvolver seu plano sucessório. Ou seja, essa ordem didática, também cumpriu o papel de diretriz estratégica.

A aplicabilidade do instrumento, introduzindo-se o último objetivo de pesquisa, atendeu às expectativas do pesquisador, já que houve compreensão dos questionamentos. De toda forma, observa-se que o tempo reduzido é limitado para fazer uma avaliação profunda da sucessão. Não obstante, pelo formato do instrumento proposto e pelo perfil dos diretores das empresas, a coleta das informações foi um processo claro e objetivo. O pesquisador precisa ter em mente que o processo sucessório possui inúmeras variáveis. Ou seja, cabe a ele eleger fatores-chave de sucesso para propor uma avaliação que seja compreensível para o empresário.

A pesquisa teve utilidade como uma forma prática e aplicável para conhecer parte das estratégias para a sucessão e seus níveis de maturidade. A pesquisa também contribuiu incluindo na revisão de literatura autores diversos. Foram abrangidos conteúdos sobre a formação da estratégia (processo inicial estratégico) e estratégias competitivas (sobrevivência no mercado), até questões diretamente relacionadas ao processo sucessório. Dentre esses assuntos, o planejamento estratégico, por se ter que colocar em prática as estratégias da empresa, bem como fazer um planejamento dos objetivos e como serão atingidos. As empresas familiares foram analisadas pela referência de literatura baseada nos temas de estratégia, distinção entre família, propriedade e empresa, planejamento estratégico e governança. Dessa forma, o instrumento de pesquisa incluiu esses conceitos em seu desenvolvimento, se propondo a auxiliar na compreensão do processo sucessório.

Os pré-testes foram importantes para orientar o pesquisador na construção do instrumento de pesquisa. Os especialistas e a empresa usada como pré-teste também contribuíram com observações relevantes que agregaram na composição das perguntas e em sua estrutura como um todo. As aplicações do instrumento foram facilitadas, uma vez que ele foi revisado pelo pesquisador com a ajuda desses profissionais externos. Os diretores se mostram receptivos quanto à abordagem do pesquisador.

Por fim, conclui-se que a sucessão é um assunto nevrálgico para a sobrevivência da empresa familiar. O processo sucessório é aquele que determina as condições nas quais o negócio irá sobreviver no mercado. Para isso, estratégias de mercado, planejamento

estratégico e governança corporativa são pontos que devem acompanhar o desenvolvimento da sucessão.

Limitações da Pesquisa

A pesquisa se limitou a um número restrito de empresas em função do tempo disponível para a sua realização. As entrevistas foram marcadas com antecedência, mas em função das agendas ocupadas dos respondentes, o processo levou cerca de quatro meses, entre os contatos iniciais e análise dos resultados. Mesmo tendo como base científica modelos de avaliação de maturidade conforme demonstrado na fundamentação teórica, a interpretação do pesquisador fica com alguma subjetividade, pois o diagnóstico é influenciado por sua percepção. Outra limitação é o número de perguntas do instrumento, bem como o tempo disponível para sua aplicação.

A abrangência restrita representada pela escolha de um número de três empresas como casos de análise, não foi possível generalizar os resultados obtidos. Ainda cabe salientar sobre a dificuldade de identificar empresas que abram sua intimidade para um trabalho científico de pesquisa, mesmo deixando-se claro que é um trabalho sério e rigoroso.

Analisar as empresas familiares sem a ótica da sucessão é um procedimento deficiente. Apesar da revisão de literatura ter apontado a sucessão como parte integrante de qualquer planejamento em empresas familiares, a avaliação do processo sucessório não é suficiente para compreender os desafios de continuidade das empresas familiares.

Futuros Desenvolvimentos

Como sugestão para pesquisas futuras, há alternativas de continuidade e aprofundamento referentes ao instrumento de pesquisa, principalmente. Alguns trabalhos podem ser desenvolvidos, entre eles:

a) aplicar o instrumento em um número cientificamente relevante para fazer uma pesquisa quantitativa. Por exemplo: identificar qual o estágio de maturidade do processo sucessório nas indústrias familiares da Grande Porto Alegre. Nesse caso, se optaria por outra técnica de coleta de dados e outra estratégia de pesquisa;

b) aprofundar o conteúdo do instrumento de pesquisa e aplicá-lo em uma grande empresa que já tenha passado pela transição da primeira para a segunda geração. Nessa alternativa, o pesquisador precisa dispor de mais tempo para analisar a realidade de uma empresa buscando a elaboração de um estudo descritivo.

c) pesquisa-ação. Participar de um planejamento de sucessão empresarial em empresa familiar como um agente de mudanças (STRINGER, 1996). O instrumento de pesquisa também pode servir como ferramenta na elaboração de um plano para o processo sucessório. A identificação de itens de maturidade provenientes do desenvolvimento do instrumento de pesquisa poderia servir como um norteador das definições estratégicas da empresa.

REFERÊNCIAS

- AMENDOLARA, L. **A Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Lazuli, 2005.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Grow and Expansion**. EUA: MacGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES, I. A problemática da Avaliação e da Maturidade nos Processos de Desenvolvimento de Aplicações Informáticas. **Informação & Informática**, UTL/ISEG, n. 26, 2001.
- BERLE, JR. A.; MEANS, G. **The Modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.
- BERNHOFER, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERTUCCI, J. L. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. **Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto**. R. Adm., São Paulo, v. 41, n. 2, p.183-196, abr.-mai.-jun. 2006.
- BORN, R. **Desvendando o Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAMPOMAR, M.C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul.-set. 1991.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: INDG, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate performance. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: uma guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2006. Disponível em: <www.cvm.org.br> Acesso em: 10 out. 2006.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSO. **The COSO Enterprise Risk Management: Integrated Framework and Application Techniques v. 2006**. Disponível em: <www.coso.org> Acesso em: 16 jun. 2006.

- COSTA, A. D.; LUZ, A. E. **Sucessão e Sucesso nas empresas familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar**. Disponível em: <www.abpfe.org.br/congresso2003/textos> Acesso em: 17 nov. 2006.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DAVIS, J. A. **De geração em geração, empresas feitas para durar**. Intermanagers, 2006. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>> Acesso em: 20 mar. 2006.
- DAVIS, J. A. **Os Pontos Fortes e os Desafios do Sistema da Empresa Familiar**. Gestão da Empresa Familiar. Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2006.
- FLORIANI, O. P. **Empresa Familiar ou... Inferno Familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.
- FREEDMAN, M. **The Genius is in the implementation**. Strategy Execution. Mar.-Apr. 2003.
- GALLO, M. A. **Empresa Familiar: textos Y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GARTNER GROUP. Industry Trends. **Relatório Trimestral**. EAU, Oct, 1998.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, Spring 2002; 76, 1; ABI/INFORM Global, p. 37.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr., 1995-a.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai.-jun., 1995-b.
- GORGATI, V. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras durante os Processos Sucessórios**. USP, 2000. Dissertação de Mestrado.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar, Tendências e Racionalidades em Conflito**. Passo Fundo, 2002.
- GULDENTOPS, E.W.; VAN GREMBERGEN, W.; HAES S. D. Control and Governance Maturity Survey: Establishing a Reference Benchmark and a Self-Assessment Tool. **Information Systems Control Journal**, v. 6, p. 32-35, 2002.
- HUGHES, JR. J. E. **Riqueza Familiar: como manter o patrimônio por gerações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2006. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em: 10 out. 2006.
- ISACA. **Information Systems Audit and Control Association Cobit Overview**. 3rd ed. ISACA, 2005.

- ITGI. **Management Guidelines to COBIT**. 3.ed. IT Governance Institute, 2000-a.
- JAFFE, D. Keep out of the Ring. **Family in Business**, n. 25, Mar.-Apr., 2006.
- JOHNSON, R. L. Strategy, Success, a Dynamic Economy and the 21st Century Manager. **The Business Review**. Cambridge; Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEACH, P. **La Empresa Familiar**. Buenos Aires: Ediciones, 1993.
- LEONE, N. M. C. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- LEE, B. Deadly Sins. **Family in Business**. Agency Sales: Jun. 2006; 36, 6; ABI/INFORM Global p. 55.
- LUCAS, JR., H. C. **Information Technology: strategic decision making for managers**. New Jersey: John Wiley S. Sons Ltd, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARKIDES, C. Strategic Innovation in Established Companies. **Sloan Management Review**. MIT, v. 39, n. 3, 1998.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso, uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MEIRELLES, F.S. **14ª Pesquisa anual: administração de recursos de informática**. São Paulo: Núcleo de Publicações e Pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV/EASP, 2003.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Artmed, 1999.
- MORAES, W.; FLORÊNCIO, C.; OMAKI, E. **Uma Década de Sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas**. Salvador: ENANPAD, 2003.
- NAJJAR, E. **Newsletter ESPM**. Dez. 2005. Disponível em: <www.espm.br> Acesso em: 28 jun. 2006.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **The Family Business, its Governance for Sustainability**. New York: Routledge, 1998.

- NEVES, Z. **Empresa Familiar – O Acordo de Sócios e Familiares**. Disponível em: <www.zulmarneves.adv.br> Acesso em: 11 out. 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, Família, Negócios à Parte**. São Paulo: Gente, 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POUND, J. **Beyond takeovers: politics comes to corporate governance control**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 5, p. 83-93, Mar.-Apr. 1992.
- PULTORAK, D.; KERRIGAN, J. CPR: A Framework for Corporate and IT Governance. **Directors Monthly**, 29(2). February. 2005.
- RIDLEY, G.; YOUNG, J.; CARROLL, P. COBIT and its Utilization: A framework from the literature, 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. **Proceedings...**
- SHERMAN, G. M. The Family Business Borrower: How to Gain Critical Insights. **Commercial Lending Review**. Mar.-Apr. 2006; 21, 2; ABI/INFORM Global p. 3.
- SILVERMAN, M. Successful Succession. **RV Trade Digest**. May. 2006; 25, 8; ABI/INFORM Trade & Industry, p. 18.
- STRINGER, E. T. **Action Research. A Handbook for Practioners**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- TAVARES, M.; AMARAL, L.; GONÇALVES, C. **Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese**. Curitiba: ANAPAD, 2003.
- TONDO, C. T. G. **Empresas Familiares: ciclos de vida e processos de liderança**. PUCRS, 1999. Tese de Doutorado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TUCKER, J. Change in Family Business. **Family in Business**, n. 25, Mar.-Apr., 2006.
- TURNBULL, S. **Corporate governance: its scope, concerns and theories**. Schollary Research and Teories Papers, Oxford, v. 5, n. 4, p. 180-205, Oct. 1997.
- UNIVERSIDADE CARNEGIE MELLON DOS ESTADOS UNIDOS. **A comparison of requirements Specification Methods from a Software Architecture Perspective**. Technical Report, Agosto de 2006.
- UNIVERSIDADE CARNEGIE MELLON DOS ESTADOS UNIDOS. Disponível em: <www.sei.cmu.edu.cmm> Acesso em: 13 jul. 2006.

VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for Information Technology Governance**. London: Idea Group Publishing, 2004.

WARD, J. L. **Governança da Empresa Familiar**. e Journal USA: Perspectivas Econômicas, fev. 2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 16 jun. 2006.

WEILL, P.; ROSS, J. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

WERNER, R. **Família & Negócios**. Barueri: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B. **A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico**. RAE Light, V. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Título do Trabalho: PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Mestrando: Francisco Dias Duarte

Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D.

Entrevistado: _____

Função Exercida na Empresa: _____

Tempo de Atuação na Empresa: _____

Data: _____ Local: _____

SEÇÃO 01 – Questões Gerenciais

1. Razão Social e Nome Fantasia da Empresa?
2. Ramo de Atividade?
3. Data de fundação?
4. Qual é a origem do capital?
5. Como se originou a empresa?
6. Quantos colaboradores a empresa possui?
7. Qual o faturamento anual aproximado da empresa?

SEÇÃO 02 – Questões de Classificação

1. Como é composta a sociedade da empresa?
2. Como é composta a direção da empresa?
3. Em que geração se encontra o comando da empresa?
4. Algum dos sócios possui familiares trabalhando na empresa?
5. O senhor (senhora) possui atividades profissionais fora da empresa?

SEÇÃO 03 – Questões de Direcionamento

INFORMAÇÕES SOBRE A FORMA DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO PARA SEÇÃO 03:

1. Todas as questões são referentes ao processo estratégico de sucessão da empresa;
2. As respostas devem representar o que mais se aproxima da realidade da empresa; e
3. Todas as respostas devem ser justificadas.

DA 01 – Estratégia Empresarial: avaliação das estratégias corporativas da empresa como suporte à maturidade no processo sucessório.

- FA 01: Existe um conhecimento sobre a formação de uma estratégia e sua importância para empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|--|---|---|
| Falta de entendimento sobre a formação de estratégia e de interesse | Entendimento sobre a necessidade de se ter uma estratégia, mas sem definição | Existência de uma estratégia que orienta a empresa de forma estabelecida | A estratégia é estabelecida e acompanhada com a utilização de indicadores de desempenho | A estratégia é revisada constantemente com indicadores de desempenho que permitem sua adequação de acordo com a necessidade |

- FA 02: A empresa possui um posicionamento estratégico que a oriente como diferenciação, liderança em custo, crescimento ou desenvolvimento de novos produtos?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|--|---|
| Falta de entendimento sobre um posicionamento estratégico e de interesse | Entendimento sobre a necessidade de um posicionamento estratégico | Existência de um posicionamento estratégico que orienta a empresa | Posicionamento estratégico é revisado periodicamente com a utilização de indicadores de desempenho | Posicionamento é revisado constantemente com indicadores de desempenho que permitem sua adequação de acordo com a necessidade |

- FA 03: São identificados fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|--|--|--|
| Não existem fatores econômicos que tenham influência sobre a definição de estratégias | Existem fatores econômicos que exercem influência sobre a definição das estratégias | Os fatores econômicos que exercem influência sobre a definição das estratégias são acompanhados periodicamente | Os fatores de influência estratégica são gerenciados periodicamente com a utilização de indicadores e de comparações, como <i>benchmarking</i> | Os fatores de influência estratégica são gerenciados sistematicamente, oportunizando melhorias sobre a formação e competição estratégica |

- FA 04: Existe uma atenção direcionada aos concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|--|--|---|
| Não existe atenção direcionada a estas questões | Existe uma atenção a estas questões, mas sem uma sistemática de acompanhamento | Estas questões são acompanhadas com uma rotina padronizada | Todas estas questões são acompanhadas de forma sistemática e com indicadores específicos | As questões citadas são peças chave para a definição das estratégias da empresa, sendo acompanhadas em processo constante de melhoria |

- FA 05: A cadeia de valor e sua logística, que envolvem o negócio, são compreendidas e analisadas pela empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|---|--|
| Não existe conhecimento sobre a cadeia de valor e logística que envolve a empresa | São compreendidas, mas sem serem analisadas | São compreendidas e analisadas pela empresa, mas sem ações para buscar vantagens competitivas | A empresa busca competitividade, como consequência da cadeia de valor e sua logística | A busca de vantagem competitiva através da cadeia de valor é um processo otimizado |

- FA 06: O desempenho das estratégias estabelecidas é monitorado de que forma?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|---|---|--|
| Não existe nenhum controle e acompanhamento do desempenho | Utilização de indicadores aleatórios de acompanhamento do desempenho | Utilização de indicadores estabelecidos de acompanhamento do desempenho | Utilização de indicadores de desempenho gerenciados pela área executiva | Indicadores gerenciados que viabilizam a revisão das estratégias e das formas de acompanhamento das mesmas |

- FA 07: A definição sobre as estratégias corporativas é debatida de que forma entre os diretores?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|--|---|--|
| Não existe debate sobre questões estratégicas | Os debates sobre estratégia são esporádicos, aleatórios e sem registro | Existe um debate constante e registrado sobre os assuntos de ordem estratégica | Além de registrados, as definições dos debates são acompanhadas pela diretoria em encontros agendados | Os debates e discussões entre os diretores são considerados essenciais para o alinhamento das idéias estratégicas da empresa |

DA 02 – Planejamento Estratégico: avaliação do planejamento estratégico da empresa e sua relação com a maturidade no processo sucessório

- FA 01: Existe uma definição clara sobre os valores, negócio e missão da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|---|--|---|
| Falta de definição sobre o negócio, os valores e a missão da empresa | Existe uma idéia sobre estas questões, mas sem definições pelos sócios | Definição do negócio, dos valores e da missão da empresa pelos sócios | Os conceitos são definidos comunicados a todos públicos relevantes | Os conceitos são comunicados aos públicos relevantes, além de serem revisados |

- FA 02: Ocorre uma distinção entre planejamentos de curto, médio e longo prazo?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|--|
| Não existe diferença cronológica para o planejamento da empresa | O planejamento é desenvolvido respeitando as diferenças de curto, médio e longo prazo | Existem ações específicas para o planejamento de curto, médio e longo prazo | O planejamento é gerenciado como um todo, com indicadores específicos para objetivos de curto, médio e longo prazo | O planejamento é gerenciado com indicadores específicos para objetivos de curto, médio e longo prazo que viabilizam otimizações dos mesmos |

- FA 03: São identificados pontos fortes na estrutura e no funcionamento da empresa familiar?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|--|
| Não são identificados pontos fortes na empresa familiar | Os pontos fortes da empresa são identificados, mas não há ações para maximizá-los | Os pontos fortes são identificados e existem ações aleatórias para maximizá-los | Os pontos fortes são identificados e gerenciados com indicadores | Os pontos fortes são identificados e gerenciados viabilizando um processo de melhoria contínua com os mesmos |

- FA 04: Questão – São identificados pontos a melhorar na estrutura e funcionamento da empresa familiar?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|---|--|--|
| Não são identificados pontos a melhorar na empresa | Os pontos a melhorar da empresa são identificados, mas não há ações para melhorá-los | Os pontos a melhorar são identificados e existem ações para melhorá-los | Os pontos a melhorar são identificados e gerenciados com indicadores | Os pontos a melhorar são identificados e gerenciados viabilizando um processo de melhoria contínua com os mesmos |

- FA 05: Existem estratégias desenvolvidas para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos a melhorar?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|--|---|---|
| Não existem estratégias para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa | Há estratégias para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, mas sem acompanhamento | Há estratégias específicas para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa | As estratégias são gerenciadas com indicadores de desempenho para os pontos fortes e os pontos fracos | Os indicadores de desempenho permitem aprimoramento constante das estratégias |

- FA 06: Como é desenvolvido o planejamento estratégico na empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|--|--|--|
| Não existe conhecimento de que este trabalho já tenha sido desenvolvido na empresa | A empresa possui um planejamento estratégico, mas desenvolvido sem uma metodologia | O planejamento estratégico é desenvolvido de forma sistemática e dentro de uma metodologia | O planejamento estratégico é gerenciado e revisado com uma metodologia | O planejamento estratégico é gerenciado e revisado com uma metodologia que permite seu aprimoramento |

- FA 07: Qual é a relação entre o planejamento estratégico e o processo sucessório?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|--|---|
| Não é identificada nenhuma relação entre o planejamento estratégico e a sucessão | A sucessão é vista com um processo que deve ser desenvolvido junto com a elaboração do planejamento estratégico | A sucessão e o planejamento estratégico são desenvolvidos paralelamente | O planejamento estratégico e a sucessão são gerenciados como processos de influência mútua | O planejamento estratégico e a sucessão são gerenciados como processos de influência mútua e são otimizados de acordo com o andamento |

DA 03 – Distinção entre família, propriedade e gestão: avaliação da maturidade sobre distinção entre as dimensões família, propriedade e gestão, frente ao processo sucessório.

- FA 01: Há conhecimento sobre as dimensões propriedade, família e empresa por parte da diretoria?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|---|
| Não existe conhecimento sobre as dimensões propriedade, família e empresa | Existe conhecimento sobre a diferença entre as três dimensões | Existe uma separação definida entre as três dimensões | Existe uma gestão independente para cada uma das dimensões | A gestão é profissionalizada e há conselhos específicos para a empresa, sociedade e família |

- FA 02: Como são caracterizadas as expectativas dos sócios familiares de uma forma geral com relação à empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|---|--|--|
| Não existe definição clara das expectativas da família | Parte da família tem claro o que deseja da empresa | A família tem claro o que deseja da empresa | As expectativas da família são gerenciadas de acordo com sua evolução e da empresa | O gerenciamento das expectativas oportuniza uma elucidação contínua frente à empresa |

- FA 03: Como são caracterizadas as expectativas da empresa frente à família?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|---|---|
| Não existe definição clara das expectativas da empresa | A empresa reconhece o potencial da família para o negócio | A empresa oportuniza trabalho para aqueles qualificados | Existem regras gerenciadas para o envolvimento de familiares no negócio | O gerenciamento do papel da família no negócio permite otimização constante do processo |

- FA 04: Como é caracterizado o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|--|---|---|
| Confundido com as atividades dos que trabalham no negócio | Existe separação entre os assuntos societários e empresariais | Esse público somente participa de fóruns específicos quanto à sociedade familiar, não à gestão | Esse público cobra dos gestores e gerencia resultados sobre o capital | Processo constante de análise dos assuntos e levados ao conselho de família e/ou ao conselho de administração |

- FA 05: Como é o relacionamento dos familiares de uma forma geral?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|--|--|---|
| O relacionamento entre os familiares é deficiente e só acontece se extremamente necessário | O relacionamento entre familiares ocorre sempre que necessário | O relacionamento é um processo que atende as necessidades do convívio familiar e empresarial | O relacionamento é um processo gerenciado, necessário para o bom funcionamento da empresa e da família | O relacionamento faz parte do processo estratégico de administrar as relações familiares dentro e fora da empresa |

- FA 06: Quais as características que se destacam na forma como a empresa é administrada?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|---|--|---|
| Informal e não profissional. Mistura de assuntos familiares e empresariais. | Informal, mas profissional. Separação dos assuntos entre família e empresa | Organizada e profissional e comprometida com sócios, colaboradores e clientes | Profissionalizada, com metas, indicadores de desempenho, política de RH e plano de marketing | Profissionalizada e em processo contínuo de melhoria no tange à qualidade dos controles e dos processos |

- FA 07: Existe uma preocupação com o patrimônio familiar, de forma que seja administrado isoladamente da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|--|
| O patrimônio familiar confunde-se com o patrimônio da empresa | Existe a consciência da distinção entre patrimônio familiar e empresarial | Existe separação do patrimônio familiar e empresarial | O patrimônio familiar é gerenciado como uma questão independente | A gestão do patrimônio familiar permite um aprimoramento constante no processo |

DA 04 – Governança Corporativa: avaliação do alinhamento entre os sistemas de controle de governança corporativa como suporte na maturidade do processo sucessório.

- FA 01: Como é o envolvimento do conselho de administração nas decisões estratégicas da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|---|---|--|
| Não existe conselho de administração definido | Conselho de administração informal se envolve nas decisões estratégicas da empresa | Conselho de administração é o responsável pela tomada de decisão estratégica da empresa | Conselho de administração tem atribuições específicas e gerenciadas para definir os objetivos estratégicos da empresa | As atribuições do conselho são gerenciadas a ponto de permitir evolução de seu papel frente às necessidades da empresa |

- FA 02: Existe separação das atividades da área executiva e dos sócios da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|---|---|
| As atividades dos executivos e dos sócios são misturadas | Existe consciência da necessidade de separação das atividades | Existe uma separação entre as atividades dos sócios e da área executiva | As atividades são distintas e gerenciadas separadamente | A gestão das funções permitem revisão constante do processo |

- FA 03: Identifica-se um modelo de gestão profissional na empresa que a permita operar saudavelmente mesmo havendo turbulências familiares?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|--|---|---|
| Não existe um modelo de gestão profissional definido | Existe uma gestão profissional sensível às turbulências familiares | Existe um modelo de gestão profissional a ser seguido pela empresa | O modelo é gerenciado com relatórios e indicadores de desempenho com uma visão geral da organização | A gestão da empresa é acompanhada com relatórios que oportunizam melhorias no controle e na própria forma de gestão |

- FA 04: Como é a comunicação para divisão de conhecimento e troca de informações no que tange à governança corporativa (conselho de administração e área executiva)?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|---|--|---|
| Comunicação deficiente entre as partes envolvidas no processo de governança | Comunicação necessária para o funcionamento da empresa | Processo de comunicação ocorre de forma fluente e os compromissos são registrados | A Comunicação é registrada é gerenciada com relatórios de acompanhamento | Comunicação tem papel estratégico. Sua gestão permite o aprimoramento da relação entre as partes envolvidas na governança |

- FA 05: Como é o clima organizacional entre sócios, executivos e demais colaboradores no funcionamento da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|--|
| Relacionamento caracterizado pela improdutividade | Relacionamento permite a produtividade da empresa | Relacionamento profissional entre as partes, viabilizando a produtividade e bom clima interno | A relação profissional é gerenciada permitindo produtividade no trabalho | A gestão do relacionamento permite melhoria contínua no funcionamento da empresa |

- FA 06: Como é a prestação de contas dos colaboradores com a diretoria da empresa e desta com os sócios?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|--|--|---|---|
| Não há prestação de contas com os sócios da empresa | A prestação de contas ocorre mediante à solicitação dos sócios e das equipes | A prestação de contas ocorre de maneira previamente programada com os sócios | A prestação de contas é gerenciada com relatórios e indicadores | O gerenciamento da prestação de contas permite otimização constante do processo |

- FA 07: A empresa possui um acordo societário, incluindo, por exemplo, regras para saída e entrada de sócios, política de dividendos e demissão ou inclusão de herdeiros?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|---|
| Não existe conhecimento do que seja um acordo societário. | Existe conhecimento sobre assuntos referentes ao acordo societário. | Existe um acordo societário abrangendo questões referentes à continuidade do negócio. | As questões que compõem o acordo são gerenciadas no cotidiano para que sejam aplicáveis e viáveis. | As questões que compõem o acordo são gerenciadas e revisadas para que sejam perpetuadas e aplicáveis. |

DA 05 – Gestão Estratégica da sucessão: avaliação das estratégias para a sucessão e da maturidade do processo sucessório.

- FA 01: Como é o entendimento do processo sucessório pelos sócios da empresa?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|--|--|--|
| Falta de entendimento sobre a sucessão | Entendimento sobre a necessidade de se ter um plano de sucessão | Os sócios já desenvolveram um plano de sucessão profissional | A sucessão está sendo gerenciada pelos sócios e pelos sucessores | O gerenciamento da sucessão permite um aprendizado coletivo sobre o processo |

- FA 02: Como se dá a análise sobre a perpetuação do negócio com o afastamento do atual presidente, ou do principal líder da organização?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|--|--|--|
| Não é cogitada, o presidente deseja o fim da empresa na sua ausência | É cogitada e sem definição de continuidade | Definido que o negócio deve continuar, independente da definição de uma nova liderança | Existe um trabalho gerenciado de continuidade na identificação de novas lideranças | A continuidade do negócio está sendo gerenciada já com a identificação de novas lideranças |

- FA 03: Como é o processo de identificação e preparação de um novo líder?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|---|--|
| Não se identifica a necessidade de um novo líder | Existe a consciência de identificar um novo líder | O processo de identificação e preparação já está estabelecido | O gerenciamento do processo já oportunizou a identificação de um novo líder | O processo é otimizado, pois a nova liderança já está em processo de aprendizado e treinamento |

- FA 04: Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|--|---|---|--|
| Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder | Existem objetivos estabelecidos, mas que não são monitorados | Existem objetivos estabelecidos e monitorados | Existem objetivos estabelecidos e gerenciados com indicadores específicos | Existem objetivos gerenciados com indicadores que permitem um processo de revisão constante dos mesmos |

- FA 05: O comprometimento por parte dos sócios pelo planejamento da sucessão empresarial é caracterizado de que forma?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|---|---|---|--|--|
| Desprezível. Não existe interesse por parte dos sócios em desenvolver questões ligadas à sucessão | Existe um interesse com ações aleatórias ao encontro do processo sucessório | Importante. Ocorrem reuniões periódicas conforme surgimento de novos acontecimentos | Evidente. O interesse é refletido na condução do assunto de forma profissional e com indicadores | Assunto prioritário. Em contínuo processo de melhoria quanto sua inserção no planejamento estratégico e disseminação de conhecimento |

- FA 06: Como está sendo conduzido o planejamento do processo sucessório?

| N 01–Processo Inicial | N 02–Processo Comprometido | N 03–Processo Estabelecido | N 04–Processo Gerenciado | N 05–Processo Otimizado |
|--|---|---|--|--|
| Não são identificados trabalho e preocupação sobre o processo sucessório | De forma indefinida. O processo é conduzido de forma aleatória e de acordo com o momento da empresa | Condução do processo com acompanhamento e de forma padronizada com reuniões específicas | Um processo gerenciado com indicadores para acompanhar o planejamento sucessório | profissional e pró-ativo Com planejamento e gestão. Conduzido de forma profissionalizada e em constante melhoria |

- FA 07: Existe um planejamento com uma atenção direcionada para aquele membro que será sucedido, ou uma alternativa fora dela?

| N 01– Processo Inicial | N 02 – Processo Comprometido | N 03 – Processo Estabelecido | N 04 – Processo Gerenciado | N 05 – Processo Otimizado |
|--|---|---|---|---|
| Não existe preocupação identificada com o sucedido | Existe uma preocupação com o sucedido, mas sem nenhuma definição estabelecida | Existe um planejamento definido para aquele que será sucedido | O planejamento para o sucedido é acompanhado e gerenciado | O planejamento é gerenciado, permitindo uma otimização de suas novas atribuições, dentro ou fora da empresa |