

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**A MATURIDADE DO PROCESSO DE SUCESSÃO: UM ESTUDO
MULTICASO EM EMPRESAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA**

ELISANGELA FERRAZZA

Caxias do Sul, setembro de 2010

ELISANGELA FERRAZZA

**A MATURIDADE DO PROCESSO DE SUCESSÃO: UM ESTUDO
MULTICASO EM EMPRESAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito obrigatório à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Caxias do Sul, setembro de 2010

“A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da Serra Gaúcha”

Elisangela Ferrazza

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 9 de setembro de 2010.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Ademar Galleli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

DEDICATÓRIA

Aos ensinamentos de amor, trabalho e retidão de caráter dos meus amados pais Adir e Izolda; pelo incentivo, coragem e força da minha irmã Joceli e meu irmão Maurício; pelas orações da amada vó Verônica e pelo brilho de vida da tia Dude. Sem estes, suas bênçãos e a vontade de Deus nada eu poderia ter feito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de todo o coração a Deus pelo presente da vida e por ter oportunizado a conclusão deste trabalho. Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, pelo apoio em compartilhar sua sabedoria de vida e por acreditar no meu trabalho. Aos meus familiares e amigos do coração, dos quais me afastei bastante no decorrer deste projeto. Aos executivos, gestores e colegas da empresa Sumig e ao Grupo Randon pelo apoio nos momentos da minha ausência no trabalho e ao incentivo para a busca de conhecimento e profissionalização. A todos os docentes do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Aos amigos e colegas discentes, em especial a companheira e amiga Vanessa Roveda. As empresas familiares, cujos sucessores entrevistados cederam parte de seu precioso tempo. A Universidade de Caxias do Sul e seus profissionais pelo apoio e incentivo a pesquisa.

EPÍGRAFE

“É preciso adquirir o que se herdou”.
Psicóloga Magda Geyer Ehlers.

RESUMO

As empresas familiares formam a base econômica que sustenta o processo de criação de bens e serviços na Serra Gaúcha, região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil. Nesse sentido, a concorrência em todos os segmentos e a globalização da economia tem exigido dessas empresas um nível de profissionalização cada vez maior. Além desse desafio, as empresas familiares enfrentam dificuldades internas, por exemplo, problemas em distinguir as esferas família, propriedade e empresa. Assim sendo, faz-se necessário que as empresas familiares planejem sua continuidade no mercado, desenvolvendo e gerenciando o processo de sucessão para as gerações futuras e sua própria sustentabilidade. No intuito de verificar como as empresas familiares tratam e gerenciam esse assunto, este trabalho teve o objetivo de diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares da Serra Gaúcha a fim de oferecer diretrizes estratégicas para a transmissão do comando empresarial e para a continuidade do negócio. Para isso, foram realizados estudos de casos em seis empresas familiares desta região, a partir da realização de entrevistas com os sucessores e, mediante a análise de conteúdo das respostas dos mesmos, foi verificado o nível de maturidade do processo de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha, em consonância com o referencial teórico utilizado.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo de Sucessão. Maturidade do processo de sucessão.

ABSTRACT

Family businesses form the economic base that sustains the process of creating goods and services in the Serra Gaúcha, northeast of Rio Grande do Sul - Brazil. In this sense, competition in all segments and the globalization of the economy has required of these companies a level of increasing professionalism. In addition to this challenge, family businesses face internal difficulties, e.g., problems in distinguishing the family, property and business spheres. Therefore, it is necessary for companies to plan their family continuity in the market, developing and managing the succession process for future generations and their own sustainability. In order to see how family businesses manage and deal with this issue, this paper aims to diagnose the stage of maturity of the succession process in family firms of the Serra Gaúcha to provide strategic guidelines for the transfer of corporate control and the business continuity. For this, case studies will be conducted in six family businesses in this region, based on interviews with the successors and, through content analysis of responses to them, will be checked the level of maturity of the succession process in family businesses of this region, in line with the theoretical analysis.

Keywords: Family business. Succession process. Maturity of the succession process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	24
Figura 2 – Interação conselhos e diretoria.....	30
Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	37
Figura 4 - Matriz de crescimento.....	39
Figura 5 - Níveis de maturidade.....	60
Figura 6 - Critérios de seleção amostral	65
Figura 7 - Entrevistas realizadas	67
Figura 8 - Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: grande porte.....	145
Figura 9 - Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: médio porte.....	146
Figura 10 - Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: pequeno porte	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As interações dos sistemas família, propriedade e empresa nas empresas familiares	26
Tabela 2 – Conceitos de estratégia.....	34
Tabela 3 – As cinco dimensões do planejamento estratégico.....	40
Tabela 4 – Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada	49
Tabela 5 – Dimensões de análise do processo sucessório.....	55
Tabela 6 – Dimensões e itens de análise da maturidade do processo de sucessão.....	55
Tabela 7 – Enquadramento por porte no Sebrae/RS	64
Tabela 8 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 1	81
Tabela 9 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 2	93
Tabela 10 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 3	106
Tabela 11 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 4	119
Tabela 12 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 5	130
Tabela 13 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 6	142

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE TABELAS	10
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	22
2.1.1 Características das Empresas Familiares	24
2.1.2 Governança Corporativa nas Empresas Familiares	27
2.1.3 Interação entre Conselhos e Diretoria	29
2.1.3.1 Conselho de Família	30
2.1.3.2 Conselho Societário	31
2.1.3.3 Conselho de Administração	32
2.1.3.4 Acordo Societário	33
2.1.4 Estratégia e Planejamento Estratégico	34
2.1.4.1 Formação da Estratégia	35
2.1.4.2 Estratégia Competitiva	36
2.1.4.3 Planejamento Estratégico	40
2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO	42
2.2.1 Estratégia e Gestão Estratégica para o Processo de Sucessão	45
2.2.2 Gestão Profissional e Não-Profissional da Empresa Familiar	47
2.2.3 Planejamento do Processo Sucessório	50
2.2.4 Preparação dos Sucessores	52

2.3 MATURIDADE DO PROCESSO DE SUCESSÃO	53
2.3.1 Modelos de Maturidade	56
2.3.1.1 <i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	58
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	61
3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	63
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS.....	63
3.3 COLETA DOS DADOS.....	65
3.4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	67
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 1	68
4.1.1 Perfil da Empresa 1	68
4.1.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	69
4.1.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	69
4.1.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	73
4.1.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	76
4.1.3 Análise geral da Empresa 1	81
4.2 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 2	83
4.2.1 Perfil da Empresa 2	83
4.2.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	84
4.2.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	84
4.2.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	87
4.2.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	90
4.2.3 Análise geral da Empresa 2	93
4.3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 3	95
4.3.1 Perfil da Empresa 3	95
4.3.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	96
4.3.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	96
4.3.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	99
4.3.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	103
4.3.3 Análise Geral da Empresa 3	106
4.4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 4	109

4.4.1 Perfil da Empresa 4	109
4.4.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	109
4.4.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	109
4.4.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	113
4.4.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	116
4.4.3 Análise Geral da Empresa 4	119
4.5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 5	121
4.5.1 Perfil da Empresa 5	121
4.5.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	122
4.5.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	122
4.5.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	125
4.5.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	127
4.5.3 Análise Geral da Empresa 5	130
4.6 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 6	132
4.6.1 Perfil da Empresa 6	132
4.6.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão	133
4.6.2.1 DA01 – Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)	133
4.6.2.2 DA02 – Dimensão Estratégia e Planejamento Estratégico	136
4.6.2.3 DA03 – Dimensão do Processo de Sucessão	139
4.6.3 Análise Geral da Empresa 6	142
4.7 ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS PESQUISADOS	144
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	153
5.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS	154
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES	161

1 INTRODUÇÃO

O contexto de globalização gera diversas mudanças organizacionais em diferentes níveis, sejam eles comerciais, tecnológicos ou políticos. Inclusive o fenômeno da globalização tem se mostrado cada vez mais desafiador ao âmbito das organizações, pois em alguns aspectos acelera o movimento das empresas rumo à internacionalização. Dessa forma, as organizações, além de atender às questões de mercado e competitividade, devem responder às questões de ordem interna, que também são importantes e garantidoras da própria manutenção no mercado e que podem estar relacionadas ao processo de sucessão em empresas familiares.

Atualmente, as empresas familiares na região da Serra Gaúcha possuem uma significação com base em atributos e requisitos que parecem dar informações desejáveis e favoráveis à comunidade. As próprias empresas utilizam a imagem de instituição familiar como sendo a experiência e o conhecimento adquirido sobre o seu funcionamento, história, desempenho presente e de suas metas futuras. Desse modo, este trabalho procura refletir sobre o processo de sucessão em empresas familiares como uma das variáveis que intervém e contribui para a sua própria sobrevivência frente ao mercado.

Destaca-se também que as empresas familiares têm ajudado a promover o fortalecimento da economia nacional, bem como constituem a chave do progresso econômico e social da região da Serra Gaúcha. Independente de serem de pequeno, médio ou grande porte econômico, muitas das empresas familiares têm sido, não apenas exemplo de atividade econômica, mas responsáveis, com sua existência pela diminuição do desequilíbrio regional e por uma melhor distribuição de renda, uma vez que respondem, por exemplo, pela geração de um grande número de postos de trabalho.

No Brasil, a maioria das organizações são empresas familiares, pois conforme levantamento realizado pelo SEBRAE¹, no ano de 2002, 73% das empresas eram controladas e gerenciadas por famílias. Para Oliveira (1999, p. 22), as empresas familiares brasileiras

¹ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

correspondem a 80% do total das empresas privadas, respondendo por mais de 60% da receita e por 67% dos empregos.

Entretanto, o próprio contexto de globalização, com as provocações de suas oscilações financeiras, faz com que algumas empresas consigam sobreviver, enquanto outras desaparecem. Para Passos (2006, p. 24), dados mundiais confirmam que apenas 33% das empresas sobrevivem nas mãos da família do fundador, na transição da primeira para a segunda geração e, somente, 14% dessas empresas, na transição da segunda para a terceira geração. As demais empresas familiares simplesmente desaparecem ou são compradas ou incorporadas por outras organizações. Nesse sentido, percebe-se que o tempo de duração de cada empresa, além de vários outros fatores, depende principalmente do contexto e do meio em que ela está inserida, da capacidade de seus dirigentes e, principalmente, da eficácia com que é feita a sucessão do comando empresarial quando a mesma se faz necessária.

Assim sendo, a sucessão em negócios familiares está relacionada diretamente à continuidade dessas empresas. No entanto, muitos empresários não se preocupam com um plano de sucessão, pois entendem que permanecerão eternamente no comando. Todavia, quando há incapacidade dos mesmos por qualquer motivo, a sucessão ocorre de uma forma traumática, drástica e tumultuada. Dessa forma, a empresa é gerida normalmente por um familiar que, na maioria das vezes, não está preparado para o cargo. E, por essa razão, muitas empresas familiares desaparecem precocemente.

As empresas são organizações sociais complexas que se modificam no tempo e no espaço. A diversidade é uma de suas características, pois agregam em seu conjunto empresas de diferentes portes e estruturas organizacionais. Além disso, atuam nos mais diversos ramos de atividades, empregam diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços para serem comercializados e distribuídos no mercado e que serão adquiridos e utilizados pelos mais diversos tipos de consumidores. Da mesma forma, os processos sucessórios nas organizações acabam sendo complexos e, por vezes, desgastantes, mesmo quando planejados.

Diversas são as dificuldades encontradas no momento da mudança da cúpula administrativa da empresa, principalmente sendo esta familiar, pois esse tipo organizacional possui aspectos peculiares e únicos, como as esferas da família e do patrimônio, influenciados por fortes laços sentimentais.

Dessa forma, este trabalho procurou analisar os elementos que envolvem o processo de sucessão, uma vez que o mesmo representa grande relevância no que diz respeito à própria continuidade da empresa familiar. A contribuição deste trabalho reside no fato de identificar e fundamentar, através do referencial teórico, as dimensões que envolvem o processo de

sucessão para realizar sua análise de maturidade, o que permitirá às empresas familiares fazer uma avaliação de seus problemas internos e viabilizar possibilidades de solução para os mesmos com o intuito de buscar a garantia de sua sobrevivência e continuidade frente ao mercado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando ser a sucessão empresarial um dos principais desafios vividos pelas empresas familiares, o tema de pesquisa deste trabalho é o diagnóstico da maturidade do processo de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha. Assim sendo, entende-se que o alcance deste trabalho possui relevância social, econômica e acadêmica, uma vez que proporciona ao empresário um maior conhecimento de sua empresa, com o objetivo de garantir a sua longevidade, fortalecendo-a frente ao mercado. Além disso, o estudo deste tema oportuniza o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa familiar está inserida, gerando riqueza e emprego.

Atualmente, a sucessão empresarial tem sido um dos testes para a gestão das empresas familiares. A continuidade do poder e a capacidade para decidir os fins de uma organização se tornaram um dos maiores desafios dos empresários. Isso é evidenciado 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 organização (BERNHOFER; GALLO, 2003). A sobrevivência de uma empresa acaba se tornando uma preocupação constante. Nesse sentido, os ciclos de vida individual e os das empresas podem ser diferentes ou não. No mercado é possível identificar duas realidades distintas, são eles o ciclo de vida correlacionado às gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Entretanto, a sucessão não é um processo isolado, ou seja, ela está relacionada a diversas variáveis como, por exemplo, o ambiente interno e externo nos quais está inserida. Portanto, a sucessão não deve ser tratada somente quando um velho líder se aposenta e decide transferir o comando a um novo líder. Ou seja, esse processo sempre leva tempo e, mesmo quando acontece um episódio drástico ou repentino, existe um período de ajuste e adaptação. Por esse motivo, o planejamento de continuidade do negócio deve abranger situações adversas e, até mesmo, inesperadas. Dessa forma, a sucessão empresarial é um processo que deve ser

construído e desenvolvido gradativamente, como um processo contínuo (GERSICK et al., 1997).

Para Grzybovski e Tedesco (2002), a preocupação com o planejamento sucessório deve ser constante e começar o mais cedo possível. Se esses fatores não estiverem presentes na empresa, o processo de sucessão pode ter consequências traumáticas como, por exemplo, um herdeiro escolhido de forma aleatória ou a 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.

Assim, verifica-se que o processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando. Contudo, nas empresas familiares em geral, ocorre a falta de uma cultura de prática para o planejamento, fazendo com que a sucessão aconteça de uma forma desordenada, racional e imediatista. Inclusive, existem empresas familiares em que o tema “sucessão” não pode ser comentado dentro da organização, apesar da gestão ter consciência de sua relevância (LEMOS, 2003).

Dessa forma, percebe-se que, dependendo de como o processo de sucessão é conduzido, o mesmo pode representar tanto uma vantagem competitiva como uma desvantagem, podendo, no último caso, levar a empresa ao fracasso. De qualquer forma, a sucessão empresarial na empresa familiar é sempre arriscada e pode ser um período confuso e complexo, tanto em termos financeiros quanto emocionais. O processo de sucessão sem planejamento é o principal responsável pela vida curta dessas empresas. Ao passo que, se o mesmo for bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar fraqueza e transforma-se em vantagem, uma vez que as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores e princípios do fundador e as visões e vocações pessoais dos dirigentes atuais. Tal fato fortalece ainda mais a fusão entre importantes valores culturais da família com os da empresa (LEMOS, 2003).

Assim sendo, a problemática de pesquisa deste trabalho parte da verificação de que é necessário, por parte das empresas familiares, planejarem como desejam atingir seus objetivos quanto à sucessão, visando à agregação de valor ao acionista, à sustentação de vantagem competitiva frente ao mercado e, conseqüentemente, à continuidade dos negócios. Portanto, considerando a importância do processo de sucessão para as empresas familiares, o problema de pesquisa surge da necessidade de diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão em que as empresas familiares estudadas da Serra Gaúcha se encontram, a fim de oferecer diretrizes estratégicas a essas organizações para que obtenham sucesso na transmissão do comando empresarial e, especialmente, na continuidade do seu negócio,

oportunizando ainda às empresas familiares um conhecimento sobre as variáveis que envolvem e moldam esse processo. Diante disso, a questão de pesquisa deste trabalho é: *como está a maturidade do processo de sucessão e o que pode ser oferecido estrategicamente à gestão para uma próspera passagem de comando empresarial nas empresas familiares da Serra Gaúcha?*

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos representam a base central de um projeto, pois é refletindo sobre eles que serão pensadas as estratégias e as metas para alcançá-los. Dessa forma, surge a importância de definir claramente o objetivo geral, assim como os objetivos específicos que norteiam o estudo proposto.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho pretende, como objetivo geral, diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares, a fim de oferecer diretrizes estratégicas para a transmissão do comando empresarial e para a continuidade do negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, este trabalho se propõe a:

- a) selecionar seis empresas familiares da Serra Gaúcha para serem objetos de estudo desta pesquisa;
- b) identificar as dimensões de análise que envolvem o processo de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha;
- c) identificar um modelo de maturidade para a análise do processo de sucessão nas empresas familiares;
- d) identificar, com base no modelo de maturidade adotado, o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas em análise;

- e) elaborar um diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão de cada empresa, sugerindo diretrizes estratégicas para uma adequada transmissão de comando empresarial, tendo como base a determinação do estágio de maturidade, o referencial teórico e os achados da pesquisa;
- f) elaborar um comparativo da maturidade do processo de sucessão das empresas familiares analisadas, procurando identificar semelhanças e diferenças na forma de gerenciar a sucessão e o negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, em relação ao total das empresas privadas brasileiras (OLIVEIRA, 1999). Dessa forma, para fazer um diagnóstico sobre a empresa familiar no Brasil, é necessário ter conhecimento sobre a história dos imigrantes que vieram para cá, especialmente os oriundos da Europa, que, ao fundarem suas empresas, utilizaram como base sua estrutura familiar, construindo um modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil.

Nesse sentido, na historiografia sobre o tema da industrialização da Região Colonial Italiana do Rio Grande do Sul, que está localizada na encosta superior do nordeste deste Estado, também chamada Serra Gaúcha, alguns autores apontam para o importante papel do comércio e, posteriormente, da indústria na expansão econômica da região (SINGER, 1977; GIRON, 1994; HERÉDIA, 1997; MACHADO, 2001).

Segundo Heredia (1997), à medida que os colonos imigrantes deixaram de produzir apenas para a subsistência, passando a produzir excedente de produtos agrícolas para transformar a agricultura colonial num dos elementos formadores do capital comercial, possibilitaram, através dessa acumulação, novos investimentos direcionados à indústria.

Mocellin (2008), em seu estudo, destacou o papel empreendedor e o pioneirismo dos empresários, cujas características são marcantes na formação da identidade das empresas familiares da Serra Gaúcha e no fortalecimento da economia dessa região. Em sua análise, a autora pontua o papel social que essas empresas desempenham em sua comunidade, através da sua atuação em entidades sindicais e de classe, nas instituições de ensino e, também, por

meio do desenvolvimento de programas sociais, esportivos e culturais. Desse modo, a análise da problemática de pesquisa proposta, que consiste em diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares da Serra Gaúcha, se justifica em parte por todos esses atributos da própria construção da identidade regional, que estão profundamente relacionados à empresa, à família, ao trabalho e à experiência do pioneirismo na indústria.

Percebe-se que a longevidade tem sido uma qualidade muito rara na história das empresas familiares. Segundo Lodi (1998), as organizações de terceira ou quarta geração são raras no contexto brasileiro. Por isso, o processo de sucessão representa um dos momentos mais relevantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar resultados positivos, a efetividade desse tipo organizacional pode estar bastante comprometida.

Assim sendo, o empresário deve efetuar ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa. Para Lodi (1998), a sucessão empresarial deve ser iniciada logo pelas empresas, dez ou vinte anos antes da saída do fundador. O autor também afirma que não há idade para uma melhor saída dos presidentes, mas que esta deveria ocorrer quando se possui ainda pleno vigor físico e mental, e enquanto se detém o controle. Dessa forma, o processo de sucessão na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado, não podendo ser tratado sob aspectos puramente lógicos da administração, uma vez que envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar.

Cabe destacar que, sob a perspectiva empresarial, o tema proposto neste trabalho possui importância crescente, uma vez que a sucessão empresarial, quando conduzida com sucesso, é vital para a continuidade dos negócios das empresas familiares. Assim, as empresas necessitam fazer um planejamento sucessório de forma antecipada, minimizando os riscos de não-sobrevivência e possibilitando traçar caminhos mais assertivos. Observa-se, nessas empresas, que não há fórmulas prontas e mágicas. Cada uma possui suas particularidades e singularidades, devendo encontrar uma direção própria.

No âmbito econômico e social, a empresa familiar representa uma das maiores fontes geradoras de empregos, de melhor distribuição de renda, produzindo um aumento do mercado consumidor e movimentando assim a economia (BERNHOEFT, 1987). Muitas dessas empresas também acabam sendo impulsionadas pela globalização e a consequente internacionalização, para que assim busquem um caminho de modernização e profissionalização, a fim de alcançarem vantagem competitiva sustentável e maiores lucros.

As motivações pessoais e profissionais também foram levadas em consideração no desenvolvimento deste trabalho, pois se percebe que a continuidade de uma empresa familiar no mercado é uma preocupação constante do empresariado da Serra Gaúcha, tornando-se um assunto reflexivo por parte do mesmo, no sentido de entender a construção do processo de sucessão e as dimensões e variáveis que moldam e norteiam o mesmo. Além disso, foram levados em consideração os aspectos da curiosidade e do entusiasmo em relação ao tema abordado, no intuito de contribuir para clarificar a problemática da sucessão empresarial, objetivando oferecer um direcionamento estratégico às organizações familiares no que tange à sua longevidade e permanência no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar tem sua origem com os membros de determinada família, apresentando características específicas e complexas. É a modalidade de organização predominante² em todo o mundo. As empresas familiares respondem por mais de 85% das rendas do mercado e são as principais fontes geradoras de emprego (MUCELIN et al. 2009).

Na literatura especializada, percebem-se duas correntes diferentes que conceituam e caracterizam uma empresa familiar. Desta forma, para alguns autores, uma empresa é considerada familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra. Sob esta ótica, encontram-se os estudos de Grzybovski e Tedesco (2002), que entendem que para conceituar uma empresa como familiar é essencial haver uma história de pelo menos duas gerações; Donnelley (1976) considera uma empresa como familiar se a mesma estiver perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações; Lakatos (1997) pontua que uma empresa é familiar quando nela se identifica uma família há pelo menos duas gerações e com influência principal; e Ricca Neto (1998) afirma que empresas familiares são aquelas em que a família deteve o controle por pelo menos duas gerações.

Contudo, para a maioria dos autores pesquisados, uma empresa é caracterizada como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido o processo de sucessão. Assim, de acordo com Bernhoeft (1987), uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou é aquela que mantém os membros da família na administração dos negócios de uma organização, ou ainda

² Informação do I Congresso Nacional de Empresas Familiares, realizado no Brasil em 18 e 19 de maio de 2007. Disponível em: <http://www.ccibc.com.br> Acesso em: 23 de janeiro de 2010.

quando estes integrantes da família possuem a possibilidade de assumir o seu controle no futuro.

Ainda nesta ótica, Werner (2004) define a empresa familiar como aquela que nasceu de uma só pessoa (um empreendedor e ou irmãos) em que ele é responsável pela sua fundação e desenvolvimento e, ainda, com o passar do tempo, a compôs com os membros da família, a fim de que, na sua ausência, a família assumisse seu comando. Da mesma forma, para Passos et al. (2006), a empresa familiar é uma organização cujo controle acionário se encontra nas mãos de uma família, a qual também mantém o controle da gestão e/ou de sua direção estratégica ao longo do tempo.

Gersick et al. (1997) ampliam ainda mais esta corrente de conceituação, ao pontuarem como principal característica da empresa familiar o fato de estar ligada a uma família, incluindo nesta definição tanto famílias proprietárias quanto famílias proprietárias gestoras. Garcia (2001), também caracteriza uma empresa como familiar quando a mesma for controlada por uma ou mais famílias. Em seu estudo, este autor assinala que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre os objetivos e a missão da empresa, partindo dos seus próprios interesses.

Autores como Lanzana e Constanzi (1999), por sua vez, enfatizam que, para que uma empresa possa ser considerada familiar, basta que os membros de uma mesma família possuam a maior parcela do capital empresarial. Ainda afirmam que a propriedade familiar é o suficiente para denominá-la de empresa familiar, sendo necessário que os membros da família exerçam função gerencial e administrativa.

Na visão de Lodi (1998), a empresa é denominada familiar quando a sucessão de sua direção está ligada ao fator hereditário, e quando os valores institucionais da empresa estão vinculados a um sobrenome de família ou ao seu fundador. Percebe-se que esta conceituação demonstra uma preocupação em relação ao caminho para os sucessores assumirem futuramente os destinos do negócio da empresa. Numa visão mais abrangente, este autor ainda destaca que as sucessões nas empresas ocorrem através das gerações familiares, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as visões pessoais dos dirigentes posteriores.

Pelos conceitos expostos, pode-se inferir que as empresas familiares são constituídas por uma família ou mais famílias e uma gestão (da empresa), os quais, embora sejam sistemas distintos, apresentam-se permeados por uma constante superposição de interesses. Dessa forma, o primeiro aspecto a ser observado sobre a natureza das empresas familiares reside no

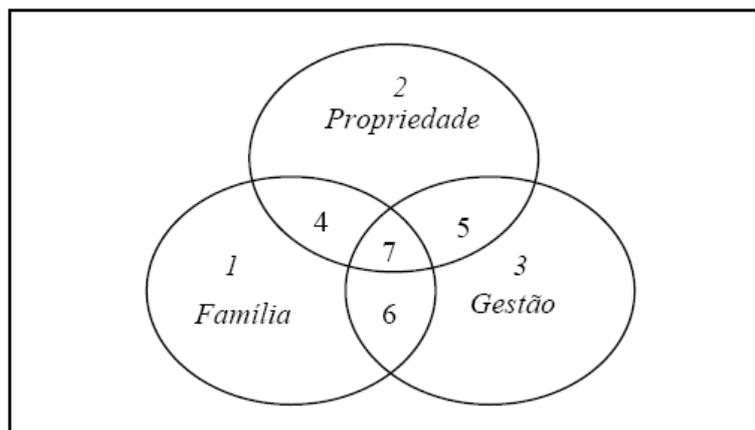
envolvimento da família nos negócios. Outra questão refere-se aos problemas relacionados à continuidade ou sobrevivência que envolvem o processo de sucessão e a gestão profissional.

Assim, observa-se que os conceitos de empresa familiar são os mais variados. No entanto, este estudo adota como premissa que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias participarem da gestão da empresa ou deterem seu controle permite que se conceitue como familiar a organização, mesmo que seja liderada pelo(s) fundador(es) em sua primeira geração. Dessa forma, a empresa familiar passará pelo processo de sucessão do comando empresarial.

2.1.1 Características das Empresas Familiares

Os autores Gersick et al. (1997), entendem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados à distinção entre as dimensões que envolvem e sustentam o processo de sucessão, as quais são: a empresa (gestão), a propriedade (patrimônio) e a família. Desta forma, criaram o Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar que agrega estas três dimensões ou três subsistemas independentes e superpostos (Figura 1):

Figura 1 – Modelo de três círculos da empresa familiar.



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

Assim, o sistema da empresa familiar é composto pela dimensão ou esfera Empresa (também referenciada como Gestão), a qual é constituída pelos seus recursos humanos, a capacidade de geração de caixa e o seu valor de mercado. A esfera Propriedade representa o patrimônio da família, que pode ser a totalidade da empresa ou parte dela, além de outros bens

e investimentos. E, finalmente, a dimensão Família, que é composta pelos parentes e agregados (genros e noras) (GERSICK et al., 1997).

Para tanto, os autores afirmam que, ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores da Figura 1, poderá ser possível entender melhor como cada um enxerga e sente a organização e, ainda, existe a possibilidade de ver o interesse e o comprometimento (maior ou menor) de cada indivíduo, de acordo com a função ou papel que desempenha. Desta forma, os sete setores constantes na Figura 1 buscam identificar a localização dos integrantes da empresa, conforme descrição a seguir (GERSICK et al., 1997):

- a) setor 1: familiares que não trabalham na empresa e que não fazem parte da sociedade;
- b) setor 2: proprietários da empresa que não são membros da família e também não trabalham na organização familiar;
- c) setor 3: profissionais que trabalham na empresa, não são proprietários e não tem vínculo familiar;

Estes indivíduos possuem somente uma conexão com o sistema empresarial familiar, sendo: ou são membros da família; ou são proprietários; ou são funcionários. Os indivíduos que possuem mais de uma conexão são os identificados a seguir:

- a) setor 4: familiares com participação na sociedade, mas que não são funcionários;
- b) setor 5: proprietários que trabalham na empresa, sem vínculo familiar;
- c) setor 6: profissionais que trabalham na empresa, membros da família e sem participação na sociedade; e
- d) setor 7: membros da família que, além de trabalhar no negócio, possuem participação na sociedade.

Bernhoeft e Gallo (2003) destacam que, para se desenvolver um trabalho de estratégia nas empresas familiares com o objetivo de continuidade do negócio, é necessário conhecer os públicos pertencentes aos subsistemas família, propriedade e empresa. Entre eles têm-se:

- a) membros da família: de certa forma, todos os membros da família possuem determinadas expectativas quanto ao negócio. Este público, como observado pelos autores, deve ser levado em consideração em qualquer processo que vise profissionalizar e dar encaminhamento à sucessão de uma empresa familiar;
- b) membros da família que são proprietários: este grupo tem como desafio e responsabilidade agregar valor ao patrimônio e, a cada nova geração, 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. Assim, o desafio desse profissional é saber separar o que é família do que é empresa;
- e) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa: assim como no grupo anterior é necessário que se faça a distinção entre o que é empresa e o que é propriedade. Ser proprietário não é o suficiente para se trabalhar na empresa, é necessário ter aptidão e competência profissional para agregar valor ao negócio; 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 competência e lealdade.

Desse modo, quanto mais cada uma dessas dimensões se desenvolve, maior será a necessidade de compreender e promover sua interação, pois a harmonia de seu conjunto poderá conduzir a empresa familiar à eficácia e a continuidade dos negócios. Por isso, Ehlers e Neves (2009) mencionam que as interações das esferas (propriedade, família e empresa) podem gerar criatividade, audácia e crescimento; ou conflitos de interesses, desejos e ansiedades conforme Tabela 1.

Tabela 1 – As interações dos sistemas família, propriedade e empresa nas empresas familiares.

Sistema familiar	Sistema societário	Sistema empresarial
Os relacionamentos	O acordo de acionistas	Lucratividade
O desenvolvimento pessoal	O patrimônio	Negócio em si (empreendimento)
Os conflitos	A sucessão profissional	A gestão
O desenvolvimento profissional	A perpetuação	O mercado
A saúde física e emocional	A rentabilidade	A competência para competir
Expectativas		Sobrevivência

Fonte: Adaptado de Ehlers e Neves (2009).

De acordo com os objetivos e comportamentos de cada um dos três sistemas, pode-se compreender (EHLERS e NEVES, 2009):

- a) a interação entre o sistema familiar e societário: seus interesses são comuns nos resultados, no equilíbrio financeiro, no poder e na acessibilidade. Nesta interação, deve-se ter o cuidado de atender de forma adequada as necessidades comuns (financeiras) e afetivas (particulares), identificando as prioridades, visto que as

forma de ver, sentir e agir sobre o poder e o dinheiro são particulares aos sonhos e realidades de cada um dos indivíduos;

- b) a interação entre o sistema familiar e empresarial: seus interesses são comuns nos resultados, no crescimento, na coesão e reconhecimento. Contudo, se houver escassez ou excesso de liquidez financeira, serão necessárias decisões que atendam aos diferentes interesses, no intuito de manter o equilíbrio entre os dois sistemas;
- c) a interação entre o sistema societário e empresarial: seus interesses são comuns no retorno sobre o investimento, na competitividade, na profissionalização e na segurança. Entretanto, aspectos sobre o emprego de familiares, investimento de longo prazo, o foco do negócio, a distribuição de dividendos, por exemplo, podem gerar conflitos de interesses, fazendo-se necessárias regras claras para o equilíbrio e convívio adequado das partes.

Através destas considerações se percebe que, conforme cada um desses sistemas se desenvolve e evolui, maior é a necessidade de sua compreensão a fim de promover a harmonia de seu conjunto, levando a empresa familiar à continuidade e eficácia de seu negócio.

2.1.2 Governança Corporativa nas Empresas Familiares

A governança corporativa possui um papel estratégico nas relações entre empresa, propriedade e família. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, como auditoria independente. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

O IBGC (2009) também define que os objetivos e os princípios da governança corporativa são o da 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 de capital aberto possuem conselho de administração independente que atua como fiduciário ou

agente dos interesses voláteis dos acionistas. Já os conselhos de família e societário, funcionam sob o paradigma da maximização do valor da ação em curto prazo, com o objetivo 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. Nesse sentido, 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).

Dessa forma, as melhores práticas de governança corporativa colocam as empresas abertas que as utilizam num patamar diferenciado na bolsa de valores e no mercado como um todo, trazendo maior conforto, confiabilidade e credibilidade aos acionistas e a todos os interessados na forma de gestão da empresa. As empresas que praticam a governança corporativa fornecem aos acionistas maior controle e informações sobre o gerenciamento da empresa, tendo como um dos pilares fundamentais da governança o princípio da transparência. Outro papel a ser destacado da governança corporativa é sua relação com a gestão de riscos da organização, tendo em vista o interesse dos acionistas em saber quais são e como são gerenciados os riscos a que a empresa está submetida (IBGC, 2009).

Nas empresas familiares, o controle é centralizado e, geralmente, facilita a tomada de decisões estratégicas. Um bom funcionamento do sistema ajuda a construir a confiança na família e, além disso, uma boa dinâmica familiar pode representar um trunfo para a empresa. Essas vantagens administrativas trazem benefícios econômicos expressivos e reais. No entanto, 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).

A governança na empresa familiar tem o papel de possibilitar transparência e parceria em todo o sistema, permitindo estratégias potencialmente mais produtivas em longo prazo. A governança convencional, geralmente, se concentra em criar limites e definir a separação dos poderes de decisão, ao contrário do que acontece na empresa familiar, onde a governança geralmente se concentra na criação procedimental e produtiva em todas as dimensões (família, empresa e propriedade). Ações que possibilitam consultas simultâneas entre proprietários, membros do conselho e executivos permitem o fluxo mais livre de ideias e, conseqüentemente, decisões mais rápidas vão ao encontro do alinhamento permanente de interesses e objetivos empresariais (PASSOS et al., 2006).

Por isso, é relevante haver interação entre os três sistemas: o sistema familiar e o conselho de família (famílias); o sistema societário e o conselho societário (assembleia de sócios); e, o sistema empresarial e o conselho de administração (gestão). Todas essas dimensões devem possuir fóruns específicos e competentes, objetivando a busca de soluções para assuntos de naturezas diferentes. Esses fóruns são os Conselhos (BORNHOLDT, 2005).

Gerenciar e administrar profissionalmente as empresas familiares, seguindo princípios comuns a todos os sócios, é um desafio para os administradores. Por mais que a estrutura organizacional separe as dimensões da empresa familiar, é necessário que sejam implementadas boas práticas de governança corporativa, pois, através das mesmas, as organizações familiares serão vistas como sinônimo de transparência e ética, adquirindo confiança e credibilidade do mercado, com ações/quotas mais valorizadas, diferenciando-se de outras empresas do mesmo porte, tornando-se mais profissionais e respeitadas por toda a sua cadeia de negócios.

Para Floriani (2002), a governança corporativa em empresas familiares também aperfeiçoa o relacionamento entre os sócios, melhora sua eficiência e imagem no mercado e, principalmente, minimiza o risco de desaparecimento da empresa no processo de sucessão. Assim através do estreitamento desses laços profissionais, com participação ativa dos proprietários na organização, a governança torna-se mais eficiente na empresa familiar.

Desta forma observa-se, na empresa familiar, que a governança contribui para a profissionalização da sociedade (sócios) e de toda a empresa (gestão), pois a mesma sugere normas de procedimentos, conduta ética e padrões de cultura, inclusive ao proprietário, permitindo a separação dos sistemas família, propriedade e empresa. Nessa ótica, a empresa passa de uma “instituição” que gera renda apenas para a família para ser efetivamente “um negócio” com rentabilidade e sustentabilidade, bem mais abrangente.

2.1.3 Interação entre Conselhos e Diretoria

Para minimizar os impactos dos conflitos gerados pelos interesses dos públicos estudados durante o processo de sucessão empresarial, Oliveira (1999) sugere a constituição e definição de órgãos que objetivem a realização de debates e discussões específicas. Dessa forma, o autor propõe como principais: o conselho de família, o conselho societário e o conselho de administração.

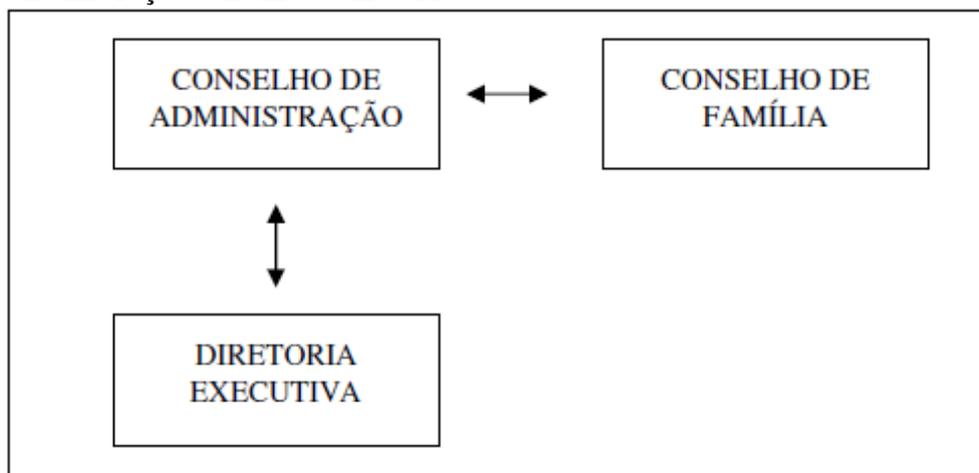
Na literatura, encontram-se diversos órgãos de governança corporativa correlacionados com a gestão da empresa e sua inter-relação com as famílias e com o mercado. Este trabalho aborda os principais conselhos encontrados na revisão bibliográfica e praticados no mercado: conselho de família, conselho societário e conselho de administração.

2.1.3.1 Conselho de Família

O conselho de família é um instrumento complementar em tudo que envolva os compromissos que os familiares assumem no papel de acionistas/sócios de uma empresa e/ou organização social, tratando de questões éticas e da definição de ações que garantam a preservação dos valores familiares (BORNHOLDT, 2005).

Normalmente, o conselho de família é um órgão instituído no acordo societário para deliberar sobre os interesses e expectativas dos familiares nos negócios. É constituído pelos membros da família e/ou das famílias proprietárias da empresa, pois visa administrar os conflitos de interesses entre os mesmos, cuidando de sua participação na sociedade e zelando por seu patrimônio. Contudo, este conselho deve estabelecer interação com o conselho de administração e diretoria executiva, conforme Figura 2.

Figura 2 - Interação conselhos e diretoria.



Fonte: Oliveira (1999, p. 160).

Conforme Oliveira (1999), 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 sucesso de uma família empresária depende do fortalecimento de sua cumplicidade, valores e forma de administrar suas diferenças. A família

detém a propriedade que estabelece vínculos societários com interesse financeiro e, portanto, deverá ter cautela no relacionamento com os negócios da própria família e também da empresa, pelo fato de alguns familiares trabalharem na mesma, e outros, não.

Na visão dos autores Bernhoeft e Gallo (2003), o conselho de família proporciona um espaço para discussão de interesses ligados aos negócios, pois faz parte de sua responsabilidade a necessidade de conscientizar e preservar princípios e valores a serem seguidos por todo o grupo familiar. As atribuições deste conselho são fundamentais para os membros da família que geralmente confundem as relações de propriedade, família e empresa. Assim, 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 segundo estes autores, o conselho familiar possui como atribuições: 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, por fim, funcionar como um fórum representativo das famílias na sua relação com os conselhos de administração e societário.

2.1.3.2 Conselho Societário

O conselho societário também assume uma função complementar, pois gerencia as relações entre o vínculo empresarial e familiar e, principalmente, as que envolvem o interesse no capital. Isso ocorre quando membros da família também exercem papel de acionistas. O conselho societário tem a missão de administrar o grupo controlador na gestão do capital e nas participações da sociedade, bem como avaliar o desempenho das estratégias corporativas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Passos et al. (2006), afirmam que o conselho societário representa o controle do capital da empresa, podendo ser exercido pela família e/ou por um grupo controlador formado por alguns elementos familiares. Desta forma, o conselho societário deve gerenciar os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas da empresa familiar. É um conselho restrito àqueles que são

efetivamente sócios do negócio, pois estabelecem as diretrizes estratégicas ao conselho de administração, indicam seus representantes, bem como avaliam o desempenho da empresa.

2.1.3.3 Conselho de Administração

O conselho de administração é o órgão responsável por colocar em prática os objetivos da empresa, visando proteger seu patrimônio, maximizar o retorno do investimento, cultivar os seus valores, crenças, propósitos éticos, definindo diretrizes e aprovando o planejamento estratégico da empresa. O mesmo é um órgão deliberativo que representa os interesses dos acionistas, sendo, portanto, superior à presidência e à diretoria da empresa. Sua missão consiste em zelar pela evolução patrimonial. Cabe a esse conselho fixar e aprovar políticas e objetivos e, conseqüentemente, cobrar resultados com base nos mesmos. Na composição do conselho de administração, faz-se necessária a elaboração de estatuto que estabeleça o 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 (LODI, 1994).

O conselho de administração, geralmente, exercerá as responsabilidades legais e executivas. Entre as responsabilidades legais tem-se a de fixar orientação geral dos negócios da empresa; eleger e destituir os diretores da empresa; fiscalizar a gestão dos diretores e examinar as informações e documentação que acharem relevantes; convocar assembléia geral quando julgar conveniente. E, entre as responsabilidades executivas, a de elaborar e alterar o regimento interno do conselho de administração; deliberar sobre propostas de alteração de capital social; aprovar a estrutura dos cargos da diretoria executiva até o nível gerencial; fixar as diretrizes, políticas e objetivos a médio e longo prazo para todas as áreas principais de atuação da empresa, entre outras (LODI, 1998).

Este conselho está voltado exclusivamente aos negócios da empresa em função da visão estratégica e dos parâmetros da gestão corporativa, ao contrário das atribuições dos conselhos de família e societário, que se envolvem com as questões relativas à família e à sociedade. Entretanto, a comunicação entre esses três conselhos deve ser permanente através de uma relação de interdependência e auxílio mútuo. Compete ao conselho de administração

fixar a orientação geral dos negócios, proteger os interesses e maximizar o retorno sobre o capital, tanto dos sócios majoritários, quanto dos sócios minoritários (PASSOS et al., 2006).

O conselho de administração deve ser constituído por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes, os quais devem trabalhar de forma interativa, objetivando a alavancagem dos resultados esperados e agregação de valor ao acionista. Entretanto, a obrigatoriedade da existência do conselho de administração ocorre somente para sociedades anônimas, de acordo com o art. 138 da Lei 6.404, de 1976, também conhecida como Lei das Sociedades por Ações; cabendo aos membros da(s) família(s) a decisão de adoção ou não deste conselho nos casos de empresas que não sejam deste tipo jurídico.

Pontua-se que a criação deste conselho nas empresas familiares é relevante para sua organização interna, pois o mesmo é responsável pela execução do delineamento do planejamento estratégico e das grandes orientações (diretrizes estratégicas) da empresa, enquanto que a diretoria executa e implementa as decisões deste conselho. E ainda, o conselho de administração objetiva proteger e valorizar o patrimônio familiar, zelando pela maximização do retorno sobre os investimentos realizados (OLIVEIRA, 1999).

2.1.3.4 Acordo Societário

O acordo de sócios ou acionistas é um contrato familiar, no qual todos os que têm vínculo com a empresa e a família ajustam regras válidas de conduta, atitudes, comportamentos e obrigações de fazer ou deixar de fazer. A base de construção do acordo é o planejamento estratégico de vida da empresa e da família a ela ligada. É uma forma de preservar a empresa da família e vice-versa. Assim, neste acordo, definem-se algumas regras como, por exemplo, admissão e exclusão de sócios, admissão e demissão de membros da família na empresa, compra e venda das participações societárias, critérios de avaliação da empresa para fins de compra e venda, remuneração do capital e a dos administradores, política de distribuição de lucros e dividendos e, ainda, regras de comunhão de casamento de herdeiros e sucessores (NEVES, 2009).

O acordo societário é um documento firmado formalmente pelas partes que vai ao encontro da governança corporativa, sendo considerado fundamental e eficaz na continuidade do sucesso da empresa familiar, pois reduz os conflitos familiares, delineando inclusive os limites da família nas decisões da empresa. Este instrumento engloba questões sobre a forma

de entrada e saída de sócios; definição dos papéis da família, sócios e executivos; o compromisso dos sócios com as regras estabelecidas para a sociedade; estabelecimento de direitos e deveres; e, por fim, exigência de atualização profissional de acordo com a função exercida para cada integrante da sociedade ou do negócio. Adicionalmente, este acordo deve ser construído objetivando a definição dos valores a serem respeitados pela empresa, o que se deve esperar dela e a forma de administração e comando (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

2.1.4 Estratégia

O conceito de estratégia tem sido estudado e analisado constantemente, tanto por acadêmicos quanto por empresários. Ambos trabalham esse conceito para compreender as melhores estratégias para se atingir determinados objetivos.

Tavares, Amaral e Gonçalves (2003) destacam os diversos conceitos de estratégia (Tabela 2) e, inclusive, também a conceituam, baseando-se em elementos como objetivos, propósitos e metas, planos, padrão, vantagem competitiva e alocação de recursos.

Tabela 2 – Conceitos de estratégia.

Autor e Data	Fonte	Definição
Chandler, A., (1962)	<i>Strategy and Structure</i>	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de ações adequadas e a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos.
Ansoff, H.I., (1977)	Estratégia Empresarial	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)	<i>Strategy for change</i>	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 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)	<i>The Concept of Corporate Strategy</i>	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)	As origens da estratégia	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa.

Fonte: Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p.10).

Os autores também acrescentam que o conceito de estratégia envolve a elaboração de um plano de ação, que diz respeito ao estabelecimento de rumos de uma determinada organização, e a alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos que foram traçados.

2.1.4.1 Formação da Estratégia

A elaboração de estratégias faz parte do cotidiano empresarial, pois geralmente são pensadas e repensadas de acordo com as exigências do contexto. Assim sendo, o processo de sua formação, tanto das estratégias pretendidas quanto das estratégias realizadas, serve de suporte ao processo de sucessão.

Mintzberg et al. (2000), destacam que existem estratégias deliberadas (intenções plenamente realizadas), estratégias não realizadas (intenções que não puderam ser realizadas) e estratégias emergentes (um fato realizado que não era intencionado). Os autores também pontuam que o conceito de estratégia agrega a abordagem dos cinco Ps, podendo ser analisada como sendo: um plano (uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até lá, olhar para frente); um padrão (consistência e regularidade de comportamento ao longo do tempo, olhando o comportamento passado); uma posição (localização de determinados produtos em determinados mercados, a estratégia olha para baixo ou para fora, para os clientes e o mercado); uma perspectiva (ponto onde se quer chegar respeitando a visão da empresa, é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas) e, por fim, como um pretexto ou truque (manobra pontual para enganar um concorrente ou oponente).

Segundo Wright et al. (2000), existem diferentes tipos de estratégias, que podem variar de acordo com o nível na empresa e podem ser representadas através do crescimento, da estabilidade ou da redução.

Já Oliveira (2002) define estratégia como uma direção ou ação que é formulada no sentido de atender de modo diferenciado os desafios e os objetivos estabelecidos. É a tomada de um posicionamento da empresa perante as exigências do contexto em que está inserida. O

autor apresenta os tipos de estratégias, classificando-as como sendo de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

No entendimento de Costa (2003), as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam ao objetivo, ao ambiente e à capacitação das empresas, em situações ideais. A implementação da estratégia é facilitada e acaba acontecendo mais rapidamente, sem necessidade de grandes transformações. Assim sendo, se essas estratégias forem suficientes para desenvolver de modo satisfatório o futuro que se deseja atingir, terão uma boa relação de custo-benefício. Segundo o autor, há uma ligação direta, objetiva e sequencial entre a motivação da empresa para trabalhar a estratégia, conceituá-la, analisá-la, formulá-la e implementá-la.

Finalmente, a formulação da estratégia envolve a capacidade dos executivos e dos administradores em estabelecer planos para o futuro, aproveitar a experiência dos modelos passados, dar continuidade às estratégias que obtiveram êxito e implementar novas propostas. Às vezes, muitas estratégias pretendidas não obtêm os resultados esperados. Essa diferença é encontrada entre a formulação e a implementação caracterizando, dessa forma, que não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. O fato é que para nenhuma empresa é possível prever o futuro, ou seja, o aprendizado durante o processo de formação e implementação de uma estratégia acaba sendo um processo contínuo e constante, pois a criação de uma estratégia que funcione como suporte ao processo de sucessão depende do contexto no qual a organização está inserida (MINTZBERG et al., 2006).

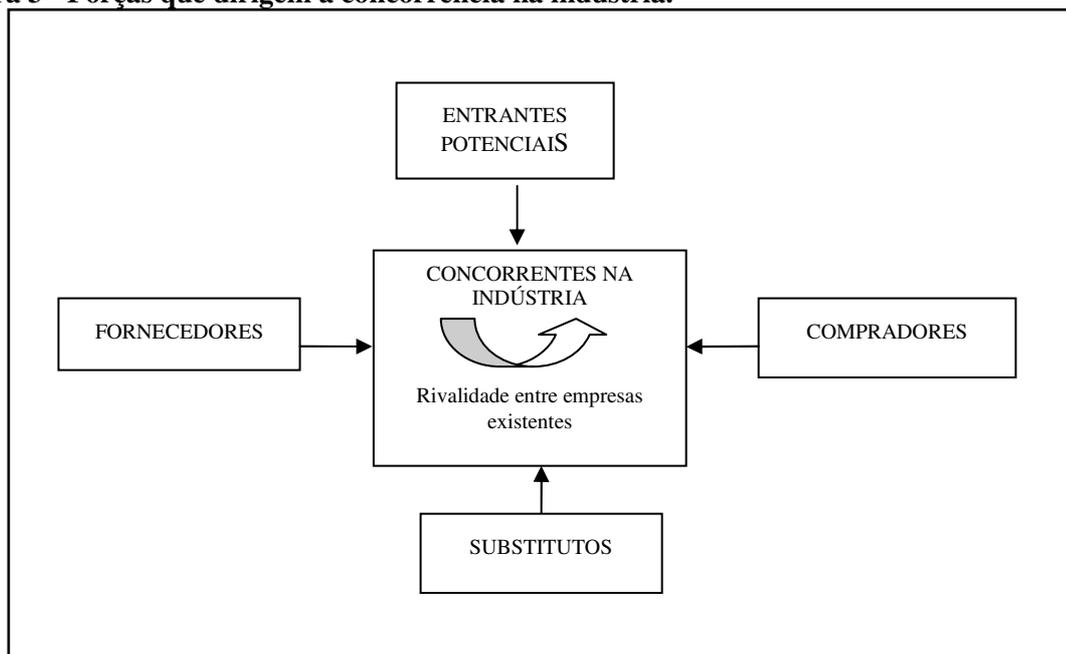
2.1.4.2 Estratégia Competitiva

Conforme Porter (1986), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Portanto, pode-se inferir que a estratégia competitiva está relacionada às alternativas de competitividade e posicionamentos possíveis para as empresas que visam a sua sustentação no mercado e à continuidade de seus negócios.

Costa (2003) destaca que as estratégias competitivas estão relacionadas à presença de duas ou mais empresas pela disputa do mesmo público-alvo, mercado consumidor ou comprador. A estratégia competitiva reflete o que a empresa decidiu fazer para captar e atrair seus clientes, com a oferta de produtos ou serviços com alguma distinção e que sejam merecedores da preferência/confiança no mercado.

Porter (1986) diz que durante a formulação da estratégia competitiva é necessário, além de levar em consideração a rivalidade entre os que estão no mesmo segmento, também dar atenção ao meio ambiente, ou seja, àquelas forças sobre as quais não se tem controle e que dirigem a concorrência na indústria. Para o autor, essas forças competitivas podem ser visualizadas, conforme representado pela Figura 3, quando se identifica a ameaça de novos entrantes no mercado, representada por Entrantes Potenciais; poder de negociação dos compradores (consumidores), ilustrado por Compradores; ameaças de produtos ou serviços substitutos destacada como Substitutos; e, por fim, poder de negociação dos fornecedores, representado por Fornecedores. O autor afirma que uma estratégia competitiva eficiente que procura a sobrevivência, sustentação ou o crescimento no mercado é aquela que dá atenção aos elementos internos da empresa, bem como às forças competitivas externas que guiam a concorrência na indústria.

Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Porter (1986, p. 23).

Para melhor enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986) destaca três abordagens estratégicas genéricas que podem ajudar no processo de superação do ambiente de concorrência com outras empresas. O autor apresenta o papel da liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. A liderança no custo total como estratégia genérica representa a orientação rigorosa para a redução de despesas gerais e de custo, pois 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 e fornecedores. Em geral, os

fatores que levam a uma posição de baixo custo também proporcionam barreiras de entrada expressivas em termos de economia de escala e de uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

A segunda estratégia genérica é a de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa. Essa diferenciação poderá estar relacionada à marca, à tecnologia, à logística, à qualidade e a outras dimensões. Contudo, essa posição não pode ignorar o fator custo. A diferenciação é considerada uma estratégia para obter retornos significativos, criando uma posição defensável perante as forças competitivas da indústria. A diferenciação gera um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e ao preço, como também proporciona altas margens financeiras, que permitem facilitar a negociação com fornecedores, minimizando o poder dos compradores (PORTER, 1986).

O enfoque como estratégia genérica é aquela que está orientada para determinado grupo de clientes (compradores), um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia parte do princípio de que a empresa está preparada para atender ao seu alvo estratégico melhor que seus concorrentes, direcionando todas as suas ações para a realização desse objetivo. O enfoque desenvolvido pode expressar que a organização tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, de alta diferenciação ou de ambas, oportunizando a seleção de objetivos e metas menos vulneráveis a substitutos ou naqueles segmentos onde os concorrentes são mais fracos (PORTER, 1986).

Tavares et al. (2003) apontam que a 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. Segundo os autores, a estratégia competitiva envolve a presença de um plano de ação para o estabelecimento e monitoramento dos rumos da empresa e, ainda, a alocação de recursos necessários para alcançar os seus objetivos.

De acordo com a bibliografia que trata da estratégia competitiva, são identificadas as principais razões pelas quais grandes empresas brasileiras têm excelência na competitividade empresarial, reforçando a ligação entre o sucesso de um bom desempenho frente à concorrência e a combinação de várias dimensões da estratégia competitiva como, por exemplo, a utilização de estratégias relacionadas a funções específicas, como *marketing*, finanças ou operações. Nesse sentido, torna-se relevante que haja um alinhamento estratégico nas decisões da empresa, independente da estratégia utilizada por cada organização no ambiente empresarial. Assim, para as empresas familiares, esse alinhamento deve incluir o

processo de sucessão quando um de seus objetivos é a continuidade do negócio (MORAES et al., 2003).

Ainda na composição de estratégias competitivas, encontram-se as estratégias de crescimento que, para Ansoff (1965), são destacadas através da apresentação de seu modelo ou matriz de crescimento (Figura 4). Segundo esse modelo de crescimento, o autor identifica que, no caso das empresas que desejam se manter no mesmo mercado, estas deverão adotar a estratégia de crescimento de penetração de mercado. Já as empresas com os mesmos produtos, se tentarem se inserir em novos mercados, estarão utilizando a estratégia de crescimento de desenvolvimento de mercado; mas, caso a empresa opte por permanecer no mercado e expandir sua gama de produtos, a estratégia de crescimento será de desenvolvimento de novo produto. Entretanto, segundo o modelo de crescimento, se a empresa decidir por trabalhar em novos mercados e, ainda, lançar novos produtos, a estratégia de crescimento será de diversificação. As estratégias de crescimento, segundo Ansoff (1965), são assim representadas, conforme Figura 4.

Figura 4 - Matriz de crescimento.

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Ansoff (1965, p. 109).

Para Oliveira (2002), as estratégias aparecem como parte de um processo estratégico mais amplo, pois elas estão interligadas com outras questões também estratégicas da empresa. Essas interligações envolvem o planejamento estratégico, a administração estratégica e o pensamento estratégico. Segundo o autor, para a empresa crescer, desenvolver e fortalecer-se com condições de continuidade e sustentabilidade no mercado, são necessários, além de um estudo, a formulação e a implementação de estratégias competitivas que objetivem a maximização de lucros e a manutenção de vantagem competitiva frente à concorrência.

2.1.4.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico serve para dar suporte ao processo de sucessão, pois visa à continuidade, à sobrevivência e ao crescimento dos negócios. O planejamento estratégico envolve os objetivos que foram traçados em longo prazo e as técnicas para alcançá-los. Assim, o mesmo é um processo que designa as ações necessárias para as empresas alcançarem os objetivos e as metas desejadas. Outro aspecto a ser observado é que o planejamento estratégico deve ser analisado como um processo de desenvolvimento da estratégia, ou seja, a relação pretendida das empresas com seu mercado (OLIVEIRA, 2002). Conforme o autor, o planejamento pode ser analisado considerando os aspectos abordados pelas suas diferentes dimensões, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – As cinco dimensões do planejamento estratégico.

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

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

As cinco dimensões do planejamento estratégico representam a amplitude do processo, pois envolvem questões dimensionais não excludentes, como também não apresentam demarcações definidas. O planejamento estratégico como processo visa a uma determinada situação através da otimização dos recursos da empresa. O mesmo pode ser entendido como o somatório de um conjunto de providências que são assumidas por uma empresa que objetiva uma nova realidade para o seu futuro (OLIVEIRA, 2002).

Ao realizar o planejamento estratégico, inicialmente é necessário avaliar a situação da empresa e estabelecer o que a mesma almeja com esse processo. Assim sendo, é necessário que a empresa identifique e adeque os pontos fracos, faça o melhor uso dos pontos fortes, identifique e usufrua das oportunidades externas, prepare-se para as ameaças externas e

coloque em ação um efetivo plano de trabalho. Desse modo, na elaboração do planejamento estratégico, se deve levar em conta as fases de diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos, e o controle e avaliação da empresa.

Assim, nos instrumentos prescritivos, pode-se identificar o estabelecimento de objetivos, os desafios e as metas, o estabelecimento de estratégias, políticas funcionais e diretrizes e o estabelecimento dos projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos comportam análises e projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. E a fase de avaliação e controle engloba os procedimentos de avaliação do desempenho real comparado com o que foi projetado, a análise de eventuais desvios dos objetivos frente aos que foram estabelecidos e, também, as ações corretivas para decisões estratégicas equivocadas (OLIVEIRA, 2002).

No processo de implementação do planejamento estratégico também devem ser observados alguns cenários e premissas básicas como, por exemplo, o propósito (visão, missão, posicionamento estratégico, princípios e valores), as estratégias corporativas (de diversificação, de alianças e parcerias), a revisão do escopo dos produtos e serviços e as estratégias competitivas para cada área estratégica. Os demais tópicos referem-se aos objetivos e às metas, como, por exemplo, planos de ação para mudanças no ambiente, para revisão e adequação do propósito da empresa e para capacitação corporativa e competitiva. Inclusive, para sua implantação, o programa deve abranger investimentos, orçamento e cronograma (KAPLAN; NORTON, 2000).

Born (2006) divide o planejamento estratégico nas seguintes etapas: análise da situação atual da empresa (envolvendo histórico, princípios, objetivos estratégicos, estratégias empresariais, cadeia de valor e fatores-chave de sucesso); análise estratégica (englobando análise macro-ambiental, criação de cenários, análise da indústria, mapa de grupos estratégicos, análise da concorrência e análise do mercado); formulação da estratégia (abrange revisão dos norteadores estratégicos, objetivos estratégicos, estratégias empresariais, cronograma e orçamento das ações estratégicas e revisão); e, por fim, a análise financeira (utilização de indicadores contábeis e econômico-financeiros).

Percebe-se que o planejamento estratégico é imprescindível para o sucesso de qualquer empresa, ainda mais quando se considera a crescente complexidade do ambiente competitivo. A estratégia a ser seguida pode estar clara para as principais lideranças da organização, mas ela deve ser difundida, comunicada e formalizada para todos os seus níveis hierárquicos. No caso das empresas familiares, esse processo ganha contornos específicos que devem ser explorados. Existe uma grande e forte interação entre as dimensões da família e da

empresa, lembrando que essa relação pode influenciar diretamente nos rumos do negócio e, também, do planejamento estratégico. Nesse sentido, os interesses da família empresária devem ser levados em consideração no planejamento estratégico da empresa, pois a família e a estratégia corporativa se encontram no que se denomina planejamento paralelo. O planejamento paralelo diz respeito à necessidade de se alinhar o planejamento empresarial e o planejamento familiar e societário. Ou seja, os valores da família devem estar em consonância com a cultura corporativa, a visão familiar com a estratégia corporativa e os objetivos familiares com a política de reinvestimento da empresa (WARD, 2005).

2.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO

A sucessão é um dos processos mais importantes para a garantia de continuidade da empresa. Ao mesmo tempo, para muitas empresas, este processo torna-se angustiante, pois se o mesmo não for pensado estrategicamente e de forma preventiva poderá ocorrer o declínio da organização. Assim, o processo sucessório empresarial não pode e não deve ser evitado, pois é prudente preservar a organização da própria família para a perenidade do negócio, ou seja, o negócio deve ser maior e mais forte do que os indivíduos que por ele passam.

Segundo Lodi (1998), sucessão é um processo de transferência do poder na empresa, resultando em, aproximadamente, dois anos de importantes mudanças na cúpula da mesma. Assim, este processo necessita ser pensado e gerido de forma cautelosa, pois na maioria das vezes define o futuro do negócio, podendo conduzir a empresa ao desenvolvimento sustentável ou comprometendo fortemente a continuidade empresarial.

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

Na bibliografia relativa ao processo de sucessão empresarial, há duas correntes que exploram o tema: uma delas observa o processo de forma isolada, e a outra observa como

parte de um processo do desenvolvimento da família e, especialmente, da empresa, ou seja, como um processo contínuo. A sucessão empresarial é muito mais um processo contínuo, intrínseco à vida da empresa. Embora as empresas sejam compostas por pessoas, que nascem, crescem e morrem, elas podem ser gerenciadas com o objetivo de continuar e se perpetuar além da presença de seus fundadores. Todavia, não se pode negar que as empresas estão fortemente ligadas às experiências dos ciclos de vida das pessoas. Dessa forma, a possibilidade de resistência às estratégias para a sucessão pode não ser proveniente apenas por parte da família, ela também pode estar presente no quadro funcional (colaboradores) e em outros públicos relevantes, como clientes, instituições bancárias e fornecedores (TONDO, 1999).

Lambrecht (2005) também diz que a sucessão deve ser compreendida como um processo contínuo, constituindo um fato que se abstrai de fases, que começa muito cedo e nunca termina, e que deve levar em conta os diferentes aspectos da empresa familiar e da família na empresa, tais como, fatores gerenciais, culturais, sociais, estratégicos e familiares.

Em analogia, Dupas et al. (2003) comentam que nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la. Portanto, a sucessão deve ser feita através de um processo contínuo, formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de maneira a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar.

Os autores Gersick et al. (1997) definem que a sucessão é o ápice de uma empresa e dentro do seu ciclo de vida apontam nove tipos possíveis de sucessão, que estão divididos em três grupos distintos:

- a) Três recicláveis: envolvendo mudança na liderança, porém mantendo a forma societária, ou seja, a sociedade permanece a mesma com um novo líder assumindo a direção da empresa;
- b) Três progressivas: envolvendo mudança na liderança e aumentando a complexidade societária, ou seja, a estrutura da propriedade modifica, ocorrendo uma ampliação;
- c) Três recursivas: envolvendo, ao mesmo tempo, mudança na liderança e simplificação da forma societária, ou seja, a estrutura da propriedade fica mais simples e enxuta.

O desafio do processo sucessório é bem maior em empresas familiares, pois o comando empresarial muitas vezes, por passar de uma geração para a seguinte utilizando os valores hereditários, tende a esquecer algumas questões fundamentais como, por exemplo,

competência, capacitação profissional, formação acadêmica e experiência em administrar e gerenciar um negócio. Durante a sucessão, podem ocorrer alguns erros considerados tradicionais que poderiam ser evitados, se houvesse um planejamento adequado, como, por exemplo, a confusão entre propriedade e capacidade de direção, atraso desnecessário do ingresso dos filhos na empresa, fixação inadequada das retribuições salariais, estabelecimento de benefícios sem contrapartida, manutenção de diretores familiares incompetentes, falta de austeridade e, finalmente, o primeiro emprego das novas gerações (FLORIANI, 2002).

Ward (2005) afirma que uma das vantagens da empresa familiar é a existência de uma visão de longo prazo, mas pontua que é necessário ter o cuidado de não se isolar das realidades do mercado. O autor destaca que a falta de transparência no exercício de poder, quando geralmente se busca apenas o conforto pessoal, é um dos fatores que acena para a presença de estratégias pouco inovadoras, como, por exemplo, a não existência de um planejamento para o processo de sucessão que poderá levar à estagnação organizacional em função dos conflitos diretos entre os proprietários. Segundo o autor, a diferença entre uma empresa familiar que sucumbe às suas deficiências e outra que explora seus pontos fortes está na qualidade do seu sistema de governança. Assim, as empresas familiares bem sucedidas são aquelas que levam em consideração o poder de controlar sua propriedade, criando um conselho de administração independente que se dispõe a prestar contas e tenha o cuidado de definir os papéis e as responsabilidades dos proprietários, da diretoria executiva e do conselho de administração.

Para Garcia (2001), a falta de planejamento para o processo sucessório é um dos pontos negativos mais salientes e relevantes para o fracasso de uma empresa familiar. É necessário discutir a sucessão entre os indivíduos que buscam o poder dentro de suas empresas, pois é um processo que precisa ser tratado com atenção, objetivando coordenar o futuro da empresa. Assim, a falta desse planejamento pode servir como justificativa para o fundador postergar e até mesmo adiar o próprio processo.

Oliveira (1999) destaca que muitas empresas familiares esperam o falecimento dos seus acionistas para então passarem a se preocupar com a elaboração de um plano de sucessão. E, outro aspecto, elencado pelo autor, refere-se à rotina diária de trabalho dos dirigentes das empresas familiares que acabam esquecendo da importância de planejar o processo de sucessão. Nesse sentido, cabe aos sócios a responsabilidade de prever os possíveis cenários em relação ao controle e à gestão organizacional, tendo em vista a continuidade da empresa no mercado.

Ward (2005) divide o processo de planejamento da sucessão através dos seguintes planos: familiar, empresarial, patrimonial e sucessório. O autor pontua que através de um estudo realizado com mais de duzentas empresas familiares foi possível identificar que as organizações mais saudáveis são as que adotam algumas estratégias fundamentais, como, por exemplo: a) a poda da árvore familiar (que consiste em limitar o número de familiares na administração, reduzindo, assim, possíveis rivalidades entre os mesmos); b) a 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 rever seu ramo de atuação); c) a regeneração da liderança (o processo geralmente ocorre com a chegada de um novo líder, seja ele da família ou não, cabendo a esse executivo quebrar paradigmas consolidados ao longo dos anos e trazer novas ideias para a empresa familiar).

Conforme Werner (2004), as estratégias de sucessão em empresas familiares devem almejar, além da sobrevivência, o seu crescimento. Segundo o autor, o desaparecimento da maioria das empresas familiares está relacionado à presença de um herdeiro que se mostra um sucessor despreparado, pois ele tende a comprometer a continuidade da empresa e dos negócios. Os profissionais despreparados são aqueles que não possuem a qualificação técnica e habilidade interpessoal de uma equipe multidisciplinar que deveria ser um diferencial competitivo, independente do vínculo familiar. O autor também identifica que a situação de necessidade de capital é uma das estratégias que visam a buscar novos sócios investidores para a empresa, bem como, pode representar a solução para o processo de sucessão, pois as mudanças na composição societária são uma das estratégias da empresa familiar.

2.2.1 Estratégia e Gestão Estratégica para o Processo de Sucessão

Para Grzybovski e Tedesco (2002), a estratégia do processo de sucessão consiste na preparação de novos líderes, uma equipe de colaboradores com bom desempenho e a definição de um modelo de administração (gestão). Caso a empresa identifique um sucessor como principal líder da organização, esse sucessor deverá ter o conhecimento do passado em seu cotidiano com o intuito de colocar em prática expectativas e obrigações futuras.

A estratégia do processo sucessório representa a manutenção de todo um histórico, além dos valores, crenças e atitudes do fundador. As variáveis que compõem este processo estão também relacionadas à perspectiva do negócio como, por exemplo, a definição de uma

estratégia competitiva frente à concorrência e ao mercado, planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada. Por isso, o processo sucessório se torna um dos fatores mais preocupantes das empresas, principalmente, no caso das familiares, uma vez que repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e continuidade (SILVERMAN, 2006).

Alguns empresários possuem atitudes preventivas quando antecipam as tarefas ligadas ao processo de sucessão. São raras as empresas familiares que alcançam seus objetivos e metas com ausência de qualquer tipo de planejamento. Todavia, a sucessão é um processo complexo e cheio de obstáculos para os membros dos três círculos. Sendo assim, deve existir um comprometimento por parte dos proprietários e familiares, a fim de construir e manterem uma gestão profissional na empresa familiar, decidindo como dividir as ações e/ou quotas de capital, sem gerar conflitos de interesses, produzindo resultados satisfatórios e objetivando à continuidade do negócio.

Dessa forma, verifica-se a necessidade das empresas familiares planejarem a sucessão, desenvolvendo, treinando e qualificando seus sucessores em potencial para a gestão. Diante disso, a estratégia para o processo de sucessão não pode ser uma preocupação exclusiva da família. A mesma deve envolver os colaboradores e conselheiros profissionais, até mesmo empresas de consultoria, especializadas nessa área. Pode ocorrer ainda, que o fundador não deseje passar o negócio a seus filhos por vários motivos, portanto a estratégia pode se resumir à procura de um novo líder sem qualquer vínculo familiar (TUCKER, 2006).

As empresas familiares necessitam lidar com o processo sucessório de forma planejada e estruturada, contando com a participação de todos os membros da família empresária, dos proprietários e, ainda, ter o apoio dos colaboradores, visando à perpetuação do empreendimento.

Sharma et al. (1997) pontua que o processo de sucessão na empresas familiares envolve três aspectos fundamentais, os quais estão associados ao desejo de sobrevivência da empresa, ao comprometimento de manutenção da empresa no âmbito da família, e à possibilidade de a geração sucessora dar continuidade ao projeto de seu fundador. Assim, conforme o autor surge outros elementos considerados estratégicos que influenciam na efetividade e no sucesso da sucessão empresarial: o processo de seleção, treinamento, formação e educação profissional, socialização e o desenvolvimento de sucessores.

Observa-se que o processo de sucessão deve fazer parte da grande estratégia ou da gestão estratégica de uma organização familiar. Pois, no desenvolvimento de um plano de gestão estratégica que objetive dar suporte para o sucesso deste processo, é necessário

superação de obstáculos típicos da transferência da liderança e do poder, como, por exemplo, a resistência do fundador em abrir mão do controle. O mercado econômico também pressiona as empresas familiares, exigindo superação administrativa e gerencial, uma vez que, a todo momento, surgem novos clientes, que se apresentam mais exigentes frente aos produtos e serviços ofertados. Ainda é relevante não se descuidar da saúde financeira da empresa, pois nem sempre o passado garante bons desempenhos no futuro, recomenda-se, portanto, planejar a empresa e o seu processo de sucessão estrategicamente, dentro de uma perspectiva de longo prazo (MARKIDES, 1998).

Conforme Freedman (2003), a gestão estratégica é a capacidade das empresas de colocar em ação uma estratégia, a fim de evitar algumas barreiras como, por exemplo, a inércia estratégica, falta de comprometimento, foco indefinido, falta de comando, falta de comunicação, controles ineficientes, fadiga e impaciência. O processo de gestão estratégica inclui cinco fatores que, segundo o autor, estão relacionados à análise estratégica do contexto, à formulação da estratégia, ao planejamento da estratégia como um projeto, à implementação da estratégia e, por último, à monitoração, à revisão e à atualização da estratégia.

Para o autor, no desenvolvimento e gerenciamento, geralmente, é recomendado que seja definido, através da direção da empresa e seus acionistas, um cronograma de implementação dos objetivos da empresa em relação à sucessão, bem como os assuntos prioritários e a ênfase a ser dada a cada um deles. Nesse sentido, a gestão estratégica da sucessão deve ser conduzida, levando em consideração seus desafios frente à concorrência.

Costa (2003) diz que a gestão estratégica pode ser considerada como o alinhamento de uma empresa com o seu ambiente de negócios. Sua relevância se baseia na composição de 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.

2.2.2 Gestão Profissional e Não-Profissional da Empresa Familiar

Com a globalização e o aumento constante da concorrência em praticamente todos os mercados econômicos, as empresas para se manterem competitivas necessitam de uma gestão profissionalizada. Dessa forma, o sucesso da gestão profissional do negócio familiar é

dependente do ambiente proporcionado pelos familiares que atuam na empresa. Os mesmos devem compreender que a empresa deve ser administrada de modo eficiente e eficaz, caso desejem a sua sobrevivência, manutenção e sustentabilidade no mercado por várias gerações. Alguns dos fatores vitais para esse sucesso gerencial dependem da comunicação, do respeito e do trabalho em equipe (SILVERMAN, 2006).

Para Lodi (1998) a gestão profissional de uma empresa familiar pode ser definida como: um processo de integração dos administradores contratados e dos administradores da família; um processo no qual a família ou a empresa assumem práticas de gestão mais racionais e atualizadas, menos paternalistas; um modo de aprovar formalmente normas de conduta e regras dentro de um grupo de colaboradores; e, a mudança de métodos intuitivos em racionais, a mudança do velho método de contratar recursos humanos.

Profissionalização é administrar com postura profissional, racional, competente e com base em indicadores confiáveis onde, cada setor e gestor sabem o seu papel, é cobrado por isto e luta pelo seu espaço, que está ameaçado pelos erros que cometer. Ou seja, uma empresa familiar pode ser administrada por elementos da família e ser altamente profissionalizada. Este é um processo de mudança pelo qual as empresas familiares têm que passar para alcançar a maturidade. A conquista deste amadurecimento profissional é o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam (EHLERS; NEVES, 2009).

Sherman (2006) entende que para uma gestão profissional de sucesso na empresa familiar faz-se necessário:

- a) A família entender melhor as particularidades do seu negócio. Existem casos onde os sócios depositam toda sua expectativa em possíveis soluções por parte de consultores, sendo que a função dos mesmos é adicionar valor para a gestão da empresa.
- b) Ter foco no resultado e no planejamento de longo prazo. Nada é mais importante do que a obtenção de lucratividade no final de um exercício. Contudo, a visão unicamente direcionada à questão financeira pode tornar a empresa míope para outras questões emergentes. A gestão deve saber ponderar seu foco com equilíbrio.
- c) Ter orientação de futuro como necessidade crucial. A mudança é a única constante no mundo dos negócios (linha de produtos e serviços, mercado consumidor, canais de distribuição, logística, modelos de produção e concorrência). A empresa familiar precisa se adaptar a essas mudanças para se manter competitiva e atualizada. A sucessão empresarial é um processo essencial para se ter uma perspectiva de futuro. Assim, os sucessores não devem ser identificados somente por estarem

adequadamente qualificados e preparados para assumir responsabilidades executivas, mas também por ter visão de longo prazo.

- d) Ter profissionalismo e competência em todo o quadro funcional. Os membros da família que trabalham no negócio devem estar em seus cargos unicamente se estiverem preparados e qualificados para a função como qualquer outro profissional do mercado, ou seja, por mérito e competência. Segundo o autor, pode existir nas empresas, remuneração excessiva para os colaboradores familiares, e isto além de comprometer as finanças corporativas, provoca um clima organizacional desfavorável para os demais profissionais.
- e) Ter capacidade para trabalhar em equipe. Criar e propiciar um ambiente de participação, colaboração, compartilhamento de ideias e experiências e comprometimento dos colaboradores.
- f) Gerir o negócio com base nos valores essenciais da empresa ao longo de gerações. Esses valores irão guiar a empresa para a realização de negócios e auxiliar os familiares a trabalharem em equipe com comprometimento e responsabilidade, a fim de obter resultados satisfatórios e trazer longevidade à empresa.

Segundo Lee (2006), a existência de uma gestão profissional madura favorece um ambiente interno em que o poder e a tomada de decisões possa ser dividida e compartilhada entre colaboradores competentes, ao invés de ser centralizador e controlador, característica comum na figura do fundador. Em algumas empresas, o fundador pode não identificar um sucessor na sua família com potencial adequado para o exercício das funções de presidência ou diretoria executiva, e nesses casos, a alternativa é procurar um executivo sem laços familiares, pois o objetivo maior de um empresário profissional é que a empresa tenha continuidade, preservando a empresa da própria família.

Leach (1993) destaca algumas diferenças entre gestão profissionalizada e não-profissionalizada, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não-profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado, baseado na identificação do ambiente externo.	Desenvolvimento precário, baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios bem definidos de resultados e alocação de recursos.	Não explícitos e baseados em sentimentos (forma subjetiva).
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição de correr riscos calculados.	Correm-se riscos não calculados e desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos inspirados em ordens e por vezes, conflitantes.

Cultura	Bem definida e disseminada.	Pouco definida e voltada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Conseqüência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal e com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal, com medidas de desempenho.	Controle informal e precário.

Fonte: Adaptado de Leach (1993).

Conforme este autor, os setores da empresa familiar devem ser ocupados por profissionais capacitados, competentes e preparados. Preferencialmente, os cargos de chefia (liderança e gerência), devem ser preenchidos pelos membros da família. Contudo, na ausência deste tipo profissional na família, a empresa deve contratar do ambiente externo; sempre primando pela continuidade da organização.

Numa visão mais ampla, Leach (1993) afirma que através da contratação de profissionais do ambiente externo, poderá ocorrer conflito, desconforto e/ou insatisfação no contexto familiar. A fim de minimizar ou solucionar esta questão, o ideal é que a família e os sócios da empresa discutam, compartilhem e acordem em conjunto a decisão sobre esta contratação. Algumas das vantagens de se contratar um profissional do mercado é a sua contribuição e experiência que certamente será agregada no negócio, o qual deixará de ser um reduto apenas familiar para algo de amplitude muito maior e melhor.

2.2.3 Planejamento do Processo Sucessório

Diversos autores pontuam que o planejamento do processo de sucessão se faz necessário para que o mesmo ocorra de forma mais tranqüila, sem que as operações da empresa corram risco de descontinuidade. Contudo, as empresas familiares acabam postergando, adiando e até mesmo não realizando o planejamento da sucessão empresarial, isto porque o consideram desnecessário e/ou por não saber como conduzir este processo (BERNHOEFT, 1987; LODI, 1998).

Resumidamente, de acordo com estes autores, o planejamento do processo de sucessão deve iniciar com o preparo do sucessor, através da educação e formação acadêmica e profissional; do conhecimento da empresa como um todo; e com a preparação do sucedido, ou seja, o afastamento gradativo da empresa e o desenvolvimento de atividades fora da mesma.

Percebe-se que a sucessão empresarial é um caminho, em parte voluntário, em parte inevitável, em parte planejado e parte em desenvolvimento. É um processo contínuo, complexo, obrigatório e decisivo para a perenidade das empresas familiares. A união destes elementos quando inseridos num plano de sucessão pode maximizar o sucesso da continuidade da empresa, evitando conflitos entre os membros da família e preservando a própria organização.

Jaffe (2006) destaca de forma específica, como sendo relevante no planejamento do processo sucessório, um trabalho de maximização de confiança entre os familiares. A qual pode ser sentida e desenvolvida em encontros informais específicos com esse objetivo. Outra questão a ser trabalhada pelos membros da família é a comunicação eficiente e respeitosa. A mesma torna-se um processo fundamental para discutir os problemas da empresa que, por mais que sejam delicados, nunca podem ser omitidos dos debates e discussões. A comunicação possibilita transparência no ambiente empresarial familiar. Finalmente, para as empresas familiares é uma ação preventiva e de organização, evitando conflitos futuros, a criação de acordos societários, sobre questões referentes a missão corporativa, objetivos estratégicos, regras para saída e entrada na sociedade, distribuição de lucros e dividendos, política de emprego para familiares e, por fim, delegação de poder e tomada de decisão.

Assim, um dos aspectos essenciais da transmissão do comando empresarial, consiste no processo de aprendizagem e formação dos potenciais sucessores. As experiências do sucessor no convívio com a família, sobretudo durante a infância, sua instrução e formação, as experiências adquiridas durante o período de atuação na empresa ao lado do fundador, encorajam um comportamento empreendedor, com visão de curto, médio e longo prazo, promovendo sua aceitabilidade perante o mercado e colaboradores da empresa. Todos estes elementos levam o sucessor a compartilhar da cultura e do ambiente da empresa familiar, proporcionando a continuidade do negócio (BORGES; LIMA, 2009).

Para Oliveira (1999), o planejamento do processo de sucessão em empresas familiares é composto pela identificação dos objetivos esperados e sua forma de avaliação, levando em consideração forças que podem impulsionar a empresa familiar, destacando entre elas a inovação e vantagem tecnológica, a obsessão com a qualidade, o aprendizado em grupo e o amplo debate dos resultados esperados do executivo sucessor.

Nesse sentido, o planejamento da sucessão empresarial requer a definição de estratégias competitivas para a empresa, metas a serem atingidas, objetivos estratégicos, planejamento estratégico, avaliação dos resultados obtidos e envolvimento coletivo da empresa para fazer frente a essas propostas. O planejamento desse processo consiste em

estabelecer propósitos que estejam relacionados ao futuro que os sócios e seus sucessores desejam para a empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Ratifica-se pela literatura consultada, que o processo sucessório não deve apenas se limitar a uma visão do ambiente interno da empresa ou a uma visão operacional da gestão. O mesmo deve estar inserido nas questões estratégicas da empresa, no nível macro, observando o ambiente externo e suas variáveis, os quais podem afetar a empresa e o processo de sucessão na mesma intensidade (LODI, 1998).

Ehlers e Neves (2009) dizem que quanto mais preventivo e planejado for o processo de sucessão melhor será seu êxito. Afinal, o sucesso da empresa familiar está na definição concreta dos objetivos, perseguindo metas de lucratividade, rentabilidade e desenvolvimento para a organização. E, para a família fica a harmonia, paz e alegria.

2.2.4 Preparação dos Sucessores

Segundo Grzybovski e Tedesco (2002), o sucessor deve ser um empresário-empendedor que se envolva inteiramente nos negócios e também com os valores da empresa. Algumas características são necessárias para o sucessor de qualquer empresa, entre elas pode-se citar o pensamento lógico e racionalidade, competência, dedicação, trabalho árduo, consciência da relação risco e recompensa, iniciativa e forte senso de responsabilidade. Quando 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 de sucessão possui uma conotação de seqüência e de continuidade (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Na visão de Lodi (1989), a educação continuada também é relevante para o sucesso do futuro executivo, fazendo-se necessário além da formação acadêmica, uma formação cultural e de conhecimentos gerais, no intuito de cultivar uma ampla rede de contatos profissionais, que é uma das principais fontes de novos negócios. Além desta formação, é necessário traçar e iniciar um caminho profissional, que constitui um fator prático do aprendizado. Dessa forma, o futuro sucessor irá se deparar com a necessidade de conhecer a atividade fim do negócio, onde são produzidas a receita e o lucro do empreendimento. O mesmo ainda deve ter uma postura de humildade e comprometimento com os resultados. Afinal, é nessa prática do dia-a-dia, que o sucessor irá revelar se é possuidor ou não do talento necessário para progredir na empresa (habilidades técnicas e emocionais) (LODI, 1989).

Davis (2006) destaca que é recomendável que o futuro sucessor mude de função dentro da empresa, fazendo rodízio programado nos diversos setores e que trabalhe em outras empresas durante certo tempo, a fim de agregar conhecimento e experiência profissional. É importante para o sucessor a percepção da maneira como os outros grupos empresariais são dirigidos. A participação em conselhos de administração é outra prática recomendada no intuito de acompanhamento de solução de problemas maiores ou, pelo menos, diferenciados.

Ehlers e Neves (2009) trazem uma ótica prática e simples sobre a questão de preparar sucessores. De acordo com sua vivência empresarial e estudo, a autora afirma que cada pessoa tem o direito e o dever de escolher para si o que há de melhor e que não necessariamente ser empresário é a sua melhor vocação; mas isso parece óbvio. Todavia, esta questão é o peso que todo o herdeiro carrega ao ter que renunciar o direito ao trono sem, com isso, ter que perder o carinho e o respeito da família, principalmente do fundador. Normalmente, os herdeiros são treinados para serem sucessores, mas, na sua maioria, o treinamento é direcionado, tolhendo com frequência o surgimento de outro pretendente. Este desenvolvimento de sucessores tem sido motivo de muita polêmica, onde se verifica duas correntes: a) a primeira entende que o sucessor deve começar de baixo, desde cedo, a ser treinado na própria empresa; b) a segunda vê o sucessor como o grande administrador, treinando-o fora, em outros segmentos, cidades, estados e até países. Contudo, os dois são radicais e, na verdade, o que tem trazido melhor resultado é a teoria aplicada à prática, sem tanta complexidade, presunção e ostentação, e sim com tecnologia e visão de lucro.

Outro aspecto relevante para o sucesso de um sucessor numa empresa familiar é não esquecer do fundador (sucedido), pois o mesmo tem o poder e a influência de colaborar e apoiar a sucessão ou impedi-la. Para solucionar esta questão, têm-se duas possibilidades: a) desenvolver atividades para o fundador junto à organização; b) ou, estudar viabilidade de ações fora dela. No caso da primeira opção, procura-se elaborar novas funções estratégicas dentro da empresa, dentre elas: papel estratégico no conselho de administração, no conselho de família, ou dentro da empresa e, na segunda opção, o fundador busca alternativas fora da empresa. O importante é o apoio do fundador ao sucessor para a efetivação salutar do processo de sucessão (BORNHOLDT, 2005).

2.3 MATURIDADE DO PROCESSO DE SUCESSÃO

A maturidade do processo de sucessão se relaciona com a evolução da empresa familiar, ou seja, seu ciclo de vida. No entanto, o estágio inicial antes da maturidade, refere-se ao início da empresa oriunda da motivação de seu fundador. Passada essa fase, começa o estágio de expansão, quando os filhos começam a empreender juntamente com o fundador (GORGATI, 2000).

Empresas familiares nesse estágio devem terminar a consolidação do controle acionário na geração dos filhos, desenvolverem um processo de transferência do poder para a próxima geração, reestruturando a empresa e seus processos para sustentar o crescimento frente ao mercado. Assim, a família deve permanecer unida a fim de definir suas estratégias de continuidade no mercado e chegar ao estágio da maturidade. Nessa etapa, a empresa familiar madura se caracteriza por uma sociedade entre membros de diversas gerações da família, inclusive muitos destes trabalham na mesma, gerando uma estrutura organizacional mais complexa. Essa fase da maturidade é atingida somente por aquelas empresas competentes em seus negócios. O sucesso até então conquistado as classifica como líderes em seus segmentos ou, pelo menos, como empresas altamente competitivas (DAVIS, 2006).

Para Bornhold (2005), a maturidade da empresa familiar 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.

Os autores Gersick et al. (1997), enumeram três estágios de vida para as empresas familiares. O primeiro denominado estágio inicial, quando o proprietário é o próprio fundador. Nessa fase, normalmente o portfólio da empresa é composto por somente um produto. A sobrevivência da mesma (entrada no mercado, planejamento de negócios, financeiro e auto-sustentação) torna-se o principal desafio. Diante disso, surge a dúvida se o produto irá encontrar um mercado disposto a consumi-lo paralelamente com um custo competitivo.

O segundo estágio proposto pelos autores é o de expansão ou formalização, no qual a empresa familiar possui uma estrutura cada vez mais funcional, começando a apresentar diversos produtos ou negócios. Seus desafios-chave passam a incluir questões como a evolução do proprietário-gerente no processo de profissionalização da empresa, planejamento estratégico, sistemas, procedimentos internos e políticas organizacionais.

O último estágio pontuado pelos autores é o estágio de maturidade, ou seja, refere-se ao estágio final de desenvolvimento do negócio e, conseqüentemente, da empresa. Nesse

estágio, são encontradas características como, por exemplo, o favorecimento da estabilidade devido à estrutura organizacional, área administrativa e industrial gerenciada por profissionais de alto nível hierárquico e processos bem organizados e definidos. Neste ambiente, os desafios-chave estão relacionados à necessidade de revisar seu foco estratégico, empenho de líderes, gerentes e acionistas e re-investimento (GERSICK et al., 1997).

Assim, ao longo deste estudo sobre a sucessão empresarial e através da revisão de literatura apresentada, é possível identificar as principais dimensões de análise do processo sucessório das empresas familiares, as quais são: empresa e governança familiar (eixo família, propriedade e empresa); estratégia empresarial e planejamento estratégico; processo de sucessão. Por meio da análise da maturidade deste processo, é possível oferecer uma orientação estratégica para a otimização do processo de sucessão e para a continuidade da organização familiar. São três as principais dimensões de análise que se destacam conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Dimensões de análise do processo sucessório.

Dimensões
Dimensão de análise n° 1 (DA01): empresa e governança familiar (eixo família, propriedade e empresa)
Dimensão de análise n° 2 (DA02): estratégia empresarial e planejamento estratégico
Dimensão de análise n° 3 (DA03): processo de sucessão

Fonte: Elaborada pela autora.

Tendo como base as dimensões de análise do processo sucessório, percebe-se que as mesmas são constituídas por itens ou elementos que viabilizaram a percepção da maturidade do processo de sucessão em cada empresa familiar analisada. Dessa forma, apresenta-se na Tabela 6 os itens para análise de cada dimensão do processo sucessório.

Tabela 6 - Dimensões e itens de análise da maturidade do processo de sucessão.

Dimensões	Itens de análise (descrição)
DA01 - empresa e governança familiar (família, propriedade e empresa)	Distinção entre os eixos família, propriedade e empresa (DA01/01); Características da administração da empresa (DA01/02); Caracterização das expectativas da empresa e da família (DA01/03 e DA01/04); Envolvimento dos familiares (DA01/05); Relacionamento entre os familiares e colaboradores (DA01/06); Necessidade dos conselhos (DA01/07); Prestação de contas com os sócios (DA01/08).
DA02 - estratégia empresarial e planejamento estratégico	Missão, valores e negócio (DA02/01); Planejamento estratégico (DA02/02); Pontos fortes e fraquezas (DA02/03); Posicionamento estratégico (DA02/04); Forças competitivas (DA02/05); Fatores de mercado (DA02/06); Monitoração e controle das estratégias (DA02/07); Relacionamento do planejamento estratégico com o processo de sucessão (DA02/08).
DA03 - processo de sucessão	Entendimento e planejamento do processo de sucessão (DA03/01 e DA03/02); Identificação e preparação do sucessor (DA03/03); Comprometimento dos sócios (DA03/04); Planos futuros para o fundador (DA03/05); Expectativas do corpo funcional (DA03/06); Acordo de sócios (DA03/07); Processo de pós-sucessão (DA03/08).

Fonte: Elaborada pela autora.

Para Davis (2006) a maturidade da empresa familiar ocorre em relação ao seu estágio de vida e à sua profissionalização. Assim para identificar o estágio de maturidade de cada dimensão e de seus itens principais, faz-se necessário abordar um modelo de maturidade que contemple a análise de níveis de maturidade em relação ao processo de sucessão, no intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho, que é o de diagnosticar o estágio de maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares a fim de oferecer diretrizes estratégicas para a transmissão do comando empresarial e para a continuidade do negócio.

2.3.1 Modelos de Maturidade

Os modelos de maturidade baseiam-se na premissa de que as pessoas, as organizações, suas áreas funcionais e seus processos, entre outros componentes evoluem através de um processo de desenvolvimento ou crescimento em direção a uma maturidade mais avançada, atravessando um determinado número de estágios distintos. Estes modelos são utilizados em diversas áreas e têm descrito uma variedade de fenômenos. Além disso, os mesmos oportunizam as organizações a planejarem ações e práticas necessárias para alcançarem os objetivos desejados (BURN, 1994; KING; TEO, 1997; ROCHA; VASCONCELOS, 2004).

Assim, os modelos de maturidade assumem que padrões predicáveis, conceitualizados em termos de estágios, existem no desenvolvimento das entidades (GREINER, 1972; SMITH et al., 1985; BURN, 1994). Segundo Lavoie e Culbert (1978), normalmente estes estágios são:

- a) sequenciais e cumulativos por natureza;
- b) ocorrem como uma progressão hierárquica que não é facilmente reversível;
- c) envolvem estruturas, atividades humanas e organizacionais.

Os processos de negócios requerem modelos de gestão orientados à mensuração de resultados, bem como para ações permanentes que resultem em sua melhoria. Assim, de uma forma geral, os modelos de maturidade auxiliam no planejamento, implementação e no controle de ações sobre os processos organizacionais (BRONZO; OLIVEIRA, 2005).

A aplicação do conceito de níveis de maturidade tem se intensificado nos últimos anos para temas voltados à gestão, pois fornece estrutura de referência para a melhoria orientada e otimizada de determinada realidade. Assim, as propostas dos modelos de maturidade

encontrados na literatura especializada, estão relacionadas aos processos e atividades de gestão da qualidade, desenvolvimento de softwares, cadeia de suprimentos, processo de logística, desenvolvimento de novos produtos, capacidade de inovação, gestão de pessoas, gestão de projetos entre outros. Por meio da utilização dos modelos de maturidade, consegue-se, através de seus níveis e de seu caráter descritivo, diagnosticar o atual desempenho de uma determinada empresa em seu processo, e ainda, o que deve ser feito em termos de práticas de gestão para a melhoria do mesmo (DOOLEY et al., 2002; FRASER et al., 2002; BRONZO; OLIVEIRA, 2005; KAHN et al., 2006; JUGEND et al., 2008).

Conforme Moultrie et al. (2007), o conceito de níveis de maturidade começou a ser discutido no âmbito da gestão da qualidade. Crosby (1999), diz que as atividades relacionadas à gestão da qualidade em uma empresa são subjetivas e de difícil definição e mensuração, o que dificulta as atividades da gerência. Sendo assim, este autor desenvolveu e propôs o modelo de avaliação de maturidade da gestão da qualidade, chamado aferidor de maturidade, o qual se baseia em cinco estágios. São eles: incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e certeza.

Tendo como influência e fundamentação conceitual primordial os princípios e práticas da qualidade total e, conseqüentemente, o trabalho de Crosby, a aplicação do conceito de níveis de maturidade para as atividades e processos de uma empresa foi popularizada no ambiente empresarial pela indústria de *softwares* (QUINTELLA; ROCHA, 2007). Inicialmente pelo SEI (*Software Engineering Institute*), que em 1990 desenvolveu e propôs o CMM (*Capability Maturity Model*), sob o patrocínio do departamento de defesa dos EUA (Estados Unidos da América), para avaliar a capacidade dos processos de desenvolvimento e produção de *software* dos fornecedores do Departamento de Defesa Norte-Americano (DOOLEY et al., 2002).

Em seu estudo, Jiang et al. (2004) notaram que o processo de desenvolvimento de *softwares* em empresas norte-americanas era, muitas vezes, mal sucedido, devido aos seguintes fatores principais: planejamento inadequado de atividades, pouco conhecimento do processo de desenvolvimento, ausência de estrutura de apoio a engenheiros e gestores para a condução dos projetos de desenvolvimento.

Com o avanço das pesquisas, especificamente nos anos 1990, o SEI (*Software Engineering Institute*), em parceria com a *Carnegie Mellon University* (CMU), adaptaram o modelo inicial CMM (*Capability Maturity Model*), onde desenvolveram e propuseram algumas práticas de gestão, com o objetivo de auxiliar as empresas a melhorar progressivamente o processo de desenvolvimento de *softwares*. Conforme Dooley et al.

(2002) e Jiang et al. (2004), no ano de 2000, essas práticas formaram uma estrutura de avaliação para a melhoria deste processo que se difundiu em nível mundial, sendo utilizada por diversas empresas, denominada *Capability Maturity Model* (CMMI). Recentemente, este modelo de maturidade é o que mais se destaca em termos de utilidade e uso na área de tecnologia da informação.

Analisando os impactos da adoção do CMMI, alguns autores como, por exemplo, SEI (*Software Engineering Institute*) (2000); Dooley et al., (2002); Curtis et al., (2002); Chrissis et al., (2003); Aguilar-Savén (2004); Lockamy e McCormack (2004); Duarte, 2006; Jugend et al. (2008), observaram que apesar desse modelo ter sido desenvolvido para o processo de desenvolvimento específico de *softwares*, ou seja, voltado à área de tecnologia da informação, atualmente o mesmo serve como *benchmarking* para a adoção de suas práticas nos diversos processos de negócios e em qualquer ramo de atividade empresarial. Sendo utilizado ainda, no desenvolvimento, criação e adaptação de outros modelos de maturidade, empregando a mesma metodologia de mensuração de processos utilizada no CMMI para avaliar e orientar as melhores práticas, para gerenciar e desenvolver com sucesso os diversos processos organizacionais (JUGEND et al., 2008).

Assim, através do estudo da literatura sobre os modelos de maturidade, percebe-se que muitos têm sido propostos ao longo do tempo, quer para a evolução geral das organizações, quer para a evolução específica da área de tecnologia da informação. No entanto, nota-se escassez de trabalhos que abordam modelos de maturidade especificamente para o processo de sucessão. Todavia, o modelo de maturidade CMMI foi escolhido para realizar a análise da maturidade referente ao processo de sucessão. Uma vez que, conforme foi exposto, o mesmo é utilizado para avaliar e analisar diversos tipos de processos organizacionais.

2.3.1.1 *Capability Maturity Model* (CMM)

Como destacado anteriormente, o Modelo de Maturidade de Capacitação – CMM (*Capability Maturity Model*) foi desenvolvido pelo SEI (*Software Engineering Institute*) com a *Carnegie Mellon University* em Pittsburgh, na Pennsylvania, nos EUA (Estados Unidos da América). O objetivo de sua criação foi de dar respostas às necessidades do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (EUA), baseando-se numa estrutura que enquadra e avalia a maturidade do processo de desenvolvimento de sistemas de informação (*softwares*), além de

estabelecer melhorias no processo corporativo, classificando a situação da empresa pelo grau de maturidade.

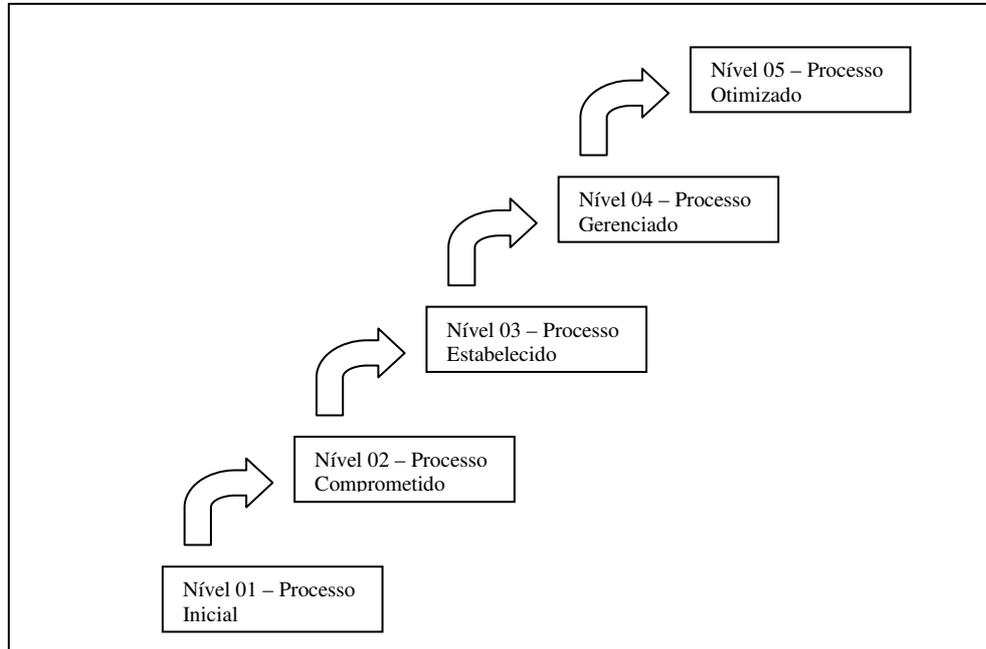
O CMM evoluiu para CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), o qual estabelece as melhores práticas a serem desenvolvidas nos processos de gestão de desenvolvimento de *softwares*. Esse modelo tem sido usado em diversas empresas e está consagrado como padrão de avaliação da qualidade dos processos de desenvolvimento de sistemas de informação (SEI - *Software Engineering Institute*, 2000).

Desta forma, o CMMI é representado por estágios, os quais oferecem um caminho sistemático e estruturado para a melhoria do processo organizacional baseando-se num estágio de cada vez, ou seja, quando uma organização atinge um nível de maturidade, considera-se que seus processos alcançaram uma determinada capacidade, possuindo mecanismos que garantem a repetição sucessiva de bons resultados. A melhoria contínua é obtida por meio de passos evolutivos entre os cinco níveis de maturidade do modelo, definidos e numerados de 1 até 5, conforme descritos a seguir (ANTUNES, 2001; SEI, 2000):

- a) Nível 1 - Processo Inicial: não existe planejamento ou é imprevisível, processo caótico, informal, sem controle, descoordenado e desestruturado. Existe a incapacidade de obter sucesso. A falta de planejamento e de gestão são as causas básicas desse nível. A organização não possui um ambiente estável.
- b) Nível 2 - Processo Comprometido ou Repetível: 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.
- c) Nível 3 - Processo Estabelecido ou Definido: o processo de desenvolvimento está claramente definido e institucionalizado, consistente e padronizado, sendo considerado com maturidade média. Existe um trabalho preventivo no gerenciamento do processo. Sugere-se a implementação de indicadores qualitativos e quantitativos no planejamento.
- d) Nível 4 - Processo Gerenciado Quantitativamente: a gestão é previsível e controlada, com maturidade suficiente para evoluir para o nível seguinte, com alinhamento da tecnologia da informação (TI) e do planejamento estratégico. Nesse nível, o desempenho dos processos é controlado, utilizando estatística.
- e) Nível 5 - Processo Otimizado: neste nível os objetivos são atingidos e a maturidade é considerada boa. O processo está sujeito ao aperfeiçoamento e melhoria contínua.

A Figura 5 apresenta os níveis de maturidade deste modelo.

Figura 5 - Níveis de maturidade.



Fonte: Adaptado de SEI – *Software Engineering Institute*, 2000.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa proposta, da estruturação dos processos de seleção, obtenção e análise dos dados, este tópico descreve os procedimentos que serão norteadores desta pesquisa, ou conjunto de questões que se definem como metodologia da investigação, e que são objeto dos parágrafos abaixo. Dessa forma, isso é relevante e útil a fim de orientar a resolução de problemas e superar obstáculos presentes no âmbito da pesquisa.

Conforme Vergara (2006), dentre os principais tipos de pesquisa, do ponto de vista dos objetivos a atingir, se encontram a exploratória, descritiva e explicativa. Segundo esta autora, a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; já as pesquisas descritivas expõem características de determinada população ou de determinado fenômeno, e finalmente as explicativas, as quais visam esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Para esta pesquisa, o mais indicado é a pesquisa exploratória, uma vez que, aqui na Serra Gaúcha, há poucos estudos disponíveis sobre o tema proposto, buscando assim proporcionar maior familiaridade com o problema. Através da exploração, os pesquisadores desenvolvem, esclarecem e modificam conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa (MATTAR, 1996; GIL, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; VERGARA, 2006).

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados. Já a pesquisa qualitativa oferece a possibilidade de se obter um maior conhecimento sobre o assunto ou problema em foco, favorecendo o entendimento de conceitos e auxiliando na geração de informações para pesquisas específicas, pois a mesma lida com interpretações do contexto. 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 por fim, possibilitar em maior nível de profundidade e entendimento das peculiaridades do comportamento dos indivíduos (MATTAR, 1996; BAUER; GASKELL; 2003).

Neste trabalho, opta-se pela utilização da pesquisa qualitativa, pois a mesma confere grande importância ao contexto estudado, no caso desta pesquisa, as empresas familiares da

Serra Gaúcha, oportunizando e estimulando a construção de conceitos e a produção teórica, possibilitando ao pesquisador a compreensão sobre o que acontece na organização. Destaca-se ainda que, o caráter processual da pesquisa qualitativa valoriza o avanço na reflexão sobre os dados, no exame de documentos e realização de entrevistas gravadas, promovendo a construção da teoria e a evolução da pesquisa (LIMA, 1999).

Para Vergara (2006), a pesquisa se classifica também quanto ao procedimento. Nesse caso, têm-se como principais meios de investigação a pesquisa bibliográfica, a documental e o estudo de caso. Sendo que, a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em livros, revistas, jornais entre outros; a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e/ou privados de qualquer natureza, ou ainda com pessoas, registros, anais, etc; e por fim o estudo de caso, o qual é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como empresa, pessoa, sociedade entre outros e, tem caráter de profundidade e detalhamento.

Em decorrência disso, quanto aos meios de investigação, este trabalho tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Para Yin (2005) o estudo de caso a partir do empírico 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. Contudo, a investigação de estudo de caso, defronta-se com uma situação tecnicamente única em que haverá outras variáveis de interesse. Sendo assim, o estudo de caso baseia-se em diversas fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento da fundamentação teórica para conduzir a coleta e análise de dados e ainda, destina-se ao exame detalhado de uma situação particular. O mesmo autor diz que, um estudo de caso conduz o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação das observações às conclusões interpretativas, pois constitui um modelo lógico de provas que permite realizar inferências relativas às relações causais entre variáveis sob investigação. Portanto, o estudo de caso permite saber como e por que certos fenômenos acontecem, propiciando a análise de eventos para a descoberta de relações e explicações às questões como e por que.

Conforme Cooper e Schindler (2003), a relevância do estudo de caso consiste no destaque dado à análise do contexto que envolve as inter-relações de poucos fatos ou situações. Os autores destacam que a ênfase para detalhes, obtidos de múltiplas fontes, produz informações de grande valor para a solução de problemas e a formulação de estratégias. Assim, o estudo de caso é utilizado a partir do estudo de um fenômeno, sendo possível ampliar a compreensão sobre o mesmo, facilitando sua teorização. 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.

3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA

Assim, com o intuito de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas individuais em profundidade com abordagem semi-estruturada. A adoção desta técnica em particular é amplamente utilizada na pesquisa qualitativa. Assim, os pesquisadores se vêem obrigados a implementar estratégias indutivas, levantando e identificando informações que possam se traduzir em “conceitos sensibilizantes” para que se construa uma abordagem de pesquisa mais consistente. Outro objetivo da entrevista semi-estruturada é revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando acessível à interpretação (FLICK, 2004).

Percebe-se que, as entrevistas individuais em profundidade vêm se caracterizando como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato do pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa. Neste tipo de pesquisa, o envolvimento do pesquisador com os entrevistados que detêm as informações é significativo e, ao utilizar as entrevistas individuais em profundidade com abordagem semi-estruturada juntamente aos informantes-chave, procurou-se valorizar o conhecimento e a experiência dos profissionais ligados diretamente ao ambiente investigado e que tivessem familiaridade com o problema de pesquisa proposto. Dessa forma, mesmo que as entrevistas não seguissem uma estrutura rígida, foi utilizado um guia básico de questões, que pôde ser incrementado durante cada entrevista, uma vez que novas perguntas poderiam ser estimuladas pelas respostas proferidas pelos entrevistados (RIBEIRO; MILAN, 2004).

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Hair Jr. et al. (2005), comentam que a amostra de uma pesquisa qualitativa não tem a intenção de ser estatisticamente representativa, visto que seu método de seleção é não-probabilístico. Em decorrência disto, a seleção do grupo amostral foi realizada de forma

intencional, através de alguns critérios de julgamento, uma vez que a seleção dos elementos é realizada com finalidades específicas e determinadas, pois o pesquisador entende que estas variáveis exercem, de alguma forma, a representatividade da população-alvo em algumas características básicas (SILVA; GODOI; MELLO, 2006).

Para tanto, foram escolhidas seis empresas familiares da Serra Gaúcha, uma região compreendida no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, que tem como cidade-pólo Caxias do Sul. Estas empresas fazem parte dos segmentos econômicos eletroeletrônico, automotivo, metal-mecânico e plástico desta região, formando assim as unidades de análise necessárias a responder o problema de pesquisa deste trabalho. As mesmas se localizam no município de Caxias do Sul.

Pela revisão de literatura apresentada, para fins de seleção dos casos, empresas familiares são aquelas ligadas a uma família ou mais famílias, ou seja, tanto famílias proprietárias quanto famílias proprietárias gestoras. O segundo critério ocorreu por estas empresas estarem vivenciando um processo de sucessão (da primeira para a segunda geração) e/ou já estarem na segunda geração do comando empresarial. Como último critério, as empresas familiares foram escolhidas pelo porte econômico, de acordo com o Regulamento Interno de classificação do Sebrae/RS. Para o segmento industrial o porte é definido conforme o número de funcionários, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Enquadramento por porte no Sebrae/RS.

Classificação por porte Indústria	Nº de funcionários
Micro	0 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Mais de 500

Fonte: Regulamento interno Sebrae/RS (2009).

Nesta pesquisa, optou-se por substituir a razão social das empresas familiares estudadas por números, conforme a Figura 8, em função de informações estratégicas fornecidas pelos entrevistados e por preservar as próprias empresas. Os principais dados relativos a essas empresas estão expostos na Figura 6.

Figura 6 – Critério de seleção amostral.

Empresa	Segmento	Tipo de sociedade **	Número de funcionários	Porte econômico*	Geração no comando
Empresa 1	Automotivo	A	3.479	Grande	Segunda geração
Empresa 2	Eletroeletrônico	F	750	Grande	Segunda geração
Empresa 3	Metal-mecânico	L	185	Média	Segunda geração
Empresa 4	Plásticos	L	170	Média	Segunda geração
Empresa 5	Metal-mecânico	L	48	Pequena	Segunda geração
Empresa 6	Metal-mecânico	L	84	Pequena	Segunda geração

* Segundo classificação do Sebrae/RS

** A = Sociedade de capital aberto / F = Sociedade de capital fechado / L = Sociedade empresária limitada

Fonte: Elaborada pela autora.

3.3 COLETA DOS DADOS

As questões semi-estruturadas da entrevista individual em profundidade foram elaboradas e validadas com base na revisão de literatura constante neste trabalho (GIL, 1999; BAUER; GASKELL, 2003; FLICK, 2004; YIN, 2005), e através da participação do curso “Sucessão familiar – desafios e oportunidades”, promovido pela Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), no mês de setembro de 2009. O mesmo foi ministrado por especialistas e consultores empresariais na área de Sucessão de Empresas Familiares, os quais eram Sr. Zulmar Neves (advogado, consultor, professor da área de planejamento societário) e Sra. Magda Geyer Ehlers (psicóloga, consultora empresarial na área de sucessão familiar). Os mesmos foram entrevistados a fim de contribuir na elaboração e validação do instrumento de pesquisa. De acordo com Malhotra (2001, p. 68), “a entrevista com especialistas pode ser útil para a obtenção de opiniões valiosas no que diz respeito ao ambiente das organizações e às particularidades das atividades investigadas”. Desta forma, o roteiro de questões para a entrevista individual em profundidade encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

A partir da adaptação da proposta de Cooper e Schindler (2003), esta pesquisa dividiu as questões das entrevistas individuais em profundidade com abordagem semi-estruturada em dois tipos:

- a) Questões demográficas: questões referentes aos dados cadastrais da empresa como razão social, localização, data de fundação, nome do fundador (es); ramo de atividade econômica, capital aproximado, história da empresa, quantidade de colaboradores, faturamento anual aproximado, como é composta a sociedade da empresa, composição da direção da empresa, geração que está no comando da mesma;
- b) Questões de direcionamento: questões que irão compor a análise da maturidade do processo sucessório. São três as dimensões de análise, que irão compor as questões da entrevista: empresas familiares (eixo família, propriedade e empresa) e sua governança; estratégia empresarial e planejamento estratégico; e o processo de sucessão.

Assim, as entrevistas foram realizadas com seis sucessores nas empresas selecionadas. As informações sobre a operacionalização das entrevistas estão resumidas segundo o apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Entrevistas realizadas.

Empresa	Entrevistado	Cargo	Tempo de duração	Data da realização
Empresa 1	E1	Presidente	1h 35min	30.06.2010
Empresa 2	E2	Diretor-Presidente	1 h	10.05.2010
Empresa 3	E3	Gerente Geral	50min	07.04.2010
Empresa 4	E4	Diretora Comercial	48min	11.05.2010
Empresa 5	E5	Gerente Industrial	43min	22.04.2010
Empresa 6	E6	Gerente Comercial	53min	14.04.2010

Fonte: Elaborada pela autora.

Para complementar as informações coletadas nas entrevistas individuais em profundidade, foram utilizados meios auxiliares, como e-mail dos sucessores e de profissionais indicados pelos mesmos; sites institucionais das empresas estudadas; artigos publicados em jornais, periódicos e revistas locais sobre o processo de sucessão e acervos históricos. Através desta coleta de informações, elaborou-se a análise e interpretação dos dados, objetivando responder ao problema de pesquisa deste estudo.

3.4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em analogia, para a análise dos resultados das entrevistas individuais em profundidade foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, cujo método de pesquisa produz inferências replicáveis e práticas partindo dos dados do contexto (BAUER; GASKELL, 2003). Este tipo de técnica é considerado um método eficaz para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, aprofundando o entendimento dos dados coletados (VERGARA, 2008).

Para Bardin (2004) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por meio da qual através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obtêm-se indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou recepção destas mensagens. Dessa forma, utilizando-se esta técnica, as entrevistas foram transcritas na sua íntegra para a análise temática ou categorial, que segundo a autora, consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (recorte das entrevistas), identificando os diferentes núcleos de sentido para posteriormente, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise.

Assim, a entrevista foi fragmentada de acordo com cada dimensão e item de análise de cada caso, sendo que as respostas dos sucessores entrevistados foram classificadas de acordo com os níveis do modelo de maturidade CMMI para diagnosticar o estágio em que o processo de sucessão da empresa familiar se encontra. Deste modo, primeiramente esta análise foi realizada para cada caso e, posteriormente, de forma combinada entre todos (YIN, 2005).

Wolcott (1994) também recomenda que seja destinada uma grande parcela da entrevista para descrição dos resultados como forma de permitir que os leitores por si só consigam tirar conclusões preliminares sobre o estudo. Esta descrição deve relatar as informações obtidas das manifestações dos entrevistados e também do entrevistador durante o processo de entrevista.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 1

4.1.1 Perfil da Empresa 1

A Empresa 1 é uma sociedade anônima de capital aberto, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, possuindo unidades industriais em outros estados e países, formando um grupo corporativo de várias empresas. Foi fundada em 1949 por dois irmãos, os quais iniciaram cedo na ferraria do pai que fabricava ferramentas agrícolas. No pavilhão cedido pelo pai, inicialmente montaram uma oficina para reformar motores, após incorporaram a fabricação de freios a ar para reboques e terceiro eixo para caminhões e semi-reboques de um e dois eixos. Atualmente, a empresa atua em soluções para o transporte, isto é, sua especialização é a fabricação de produtos e peças do segmento de veículos comerciais correlacionados com o transporte de cargas, seja rodoviário, ferroviário ou fora-de-estrada.

A Empresa 1 conta com órgãos clássicos de governança corporativa como os Conselhos de Administração, Fiscal e Família, bem como a Diretoria Executiva, classificando-se no Nível 1 de governança na Bovespa. No intuito de aperfeiçoar seu modelo e processo de gestão, a empresa possui diversos comitês estratégicos, os quais promovem a sinergia entre o grupo corporativo, sugerindo melhorias e mudanças, compartilhando e analisando situações diversificadas sob a ótica corporativa. O capital aproximado da Empresa 1 está em torno de 884.749.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 1.243.242.000,00 e possuindo 3.479 funcionários. A mesma é uma Holding que controla dez empresas também do segmento acima mencionado.

A família é detentora de 40,7% do capital da sociedade através da formação de uma Holding Familiar (Grupo Controlador), havendo outros investidores, tanto pessoa física como jurídica; nacional e/ou estrangeiro. A administração e gestão da Empresa 1 se encontram na segunda geração, onde do grupo controlador formado pelos cinco filhos, sendo que quatro

atuam em nível estratégico nos cargos de presidência, vice-presidência e diretoria e a outra filha não atua na Companhia, sendo responsáveis pelo negócio e tomadas de decisão corporativas.

4.1.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.1.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

Através da resposta do entrevistado, percebe-se que a empresa buscou com seriedade a orientação e o apoio de profissionais para tratar de forma distinta e preventiva as três esferas da própria empresa familiar. Inclusive possuindo alto grau de profissionalização e formalização de sua gestão empresarial. Portanto, pode-se classificar o nível de maturidade como Otimizado (N5), uma vez que esta empresa trouxe um conceito novo à organização da própria família que é o *Family Office* (escritório da família). O mesmo irá tratar de interesses pessoais, societários e questões financeiras de cada membro familiar envolvido com a Empresa 1, objetivando a separação total destas esferas.

Em 1996 iniciaram-se os trabalhos em separar a parte da sociedade, da empresa e da própria família, planejando a família também. Quem nos orientou foi o consultor e professor Sr. João Bosco Lodi, hoje falecido, que dentro do Brasil, foi um dos que iniciou os estudos sobre empresa familiar. Fizemos um trabalho em conjunto com este professor e os sucessores. Então, primeiro qualificamos a família, profissionalizando a segunda geração. O controle é familiar, mas a gestão é profissional. A Empresa 1 pode ser considerada uma empresa global, têm acionistas e investidores fora do país através do mercado de ações.

Vamos criar o *family office*, (novo conceito de organização para empresas familiares), é um escritório da família. Com toda a tratativa financeira particular de cada familiar, cuidando de problemas, dos investimentos, da família, dos interesses da família etc. Alugamos uma área fora da empresa para desenvolver isso que tem um custo pequeno (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Conforme o entrevistado, os membros da família controlam as estratégias mais corporativas, deixando para os profissionais da empresa a tomada de decisões até determinado nível. Isto faz com que a gestão da empresa seja compartilhada com os demais colaboradores, caracterizando descentralização de poder, fazendo com que os mesmos se sintam respeitados, valorizados, comprometidos, motivados e integrados com o modelo de gestão e a filosofia da empresa. Assim, infere-se que o nível de maturidade seja Gerenciado (N4), pois a empresa possui formalização e profissionalização em seus processos organizacionais.

...temos um controle societário (acionário) forte, e ao mesmo tempo uma influência importante dos membros da família controladora no destino da Companhia, mas estamos muito voltados para o estratégico, controle de patrimônio e decisões de maior envergadura. O dia a dia da operação até a proposição de determinadas estruturas e de negócios são levadas por profissionais. Hoje é uma empresa de controle familiar, mas queremos que ela perpetue para muitas gerações. Temos um time de gestão e administradores para fazer dar resultado e chegar mais próximo das expectativas dos minoritários. Nosso grupo familiar delega bastante, mais que outros grupos familiares que conhecemos no Brasil. Os sucessores compartilham as decisões com as equipes e/ou os grupos. Temos um bom equilíbrio entre controle familiar e interesses do grupo controlador; a participação dos profissionais e o interesse dos acionistas minoritários. Os executivos se sentem confortáveis que terão perpetuidade (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

Segundo o entrevistado, as expectativas dos colaboradores vão além da normalidade, sendo bem personalizado. Inclusive existe um olhar da comunidade local muito forte para esta empresa, exigindo respostas a certas situações de forma desproporcional em relação a outras empresas do mesmo porte, como por exemplo, a questão de se demitir pessoas por contingências (crise econômica e financeira em 2009). Assim, o entrevistado pontuou como anseios dos colaboradores que a empresa continue em seu foco, com o controle empresarial e com um relacionamento (vínculo) estreito com a sociedade. Além disso, a empresa oferta aos funcionários ampla gama de benefícios, muito além dos básicos (PPR, alimentação, transporte, plano de saúde, reembolso educação etc.), os quais constam em seu relatório de sustentabilidade divulgado de forma pública anualmente a sociedade e ao mercado.

Dessa forma, os colaboradores são apoiados através de diversos programas para a empregabilidade. Também se percebe que a aprendizagem é contínua e voltada à trajetória profissional, com programas de acompanhamento até o final da carreira. Da mesma forma, a empresa atua em diversos programas sociais, com iniciativas proativas e incentivadoras do desenvolvimento social, baseando-se nas necessidades da comunidade local. Por isso,

percebe-se que a empresa é muito comprometida com seu corpo funcional e com a sociedade, podendo classificar como nível de maturidade Otimizado (N5).

Como sendo um grupo empresarial local, que se expandiu além das fronteiras, muito reconhecido na comunidade, o mesmo tem um peso que eu considero desproporcional. Aqui é mais personalizado, a expectativa é que continuemos com o foco, com o controle empresarial, com relacionamento elevado com a sociedade. O corpo funcional, a comunidade local esperam benefícios, apoio para todos os eventos, se demitir pessoas por contingências somos cobrados de forma desproporcional e se admitirmos pessoas somos obrigados a treinar, pois não tem escolas para treinar (ENTREVISTADO E1).

✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Pelo relato do entrevistado, a família espera transportar o legado para as próximas gerações, disseminando sua cultura e seus princípios, lembrando sempre da condição “família”. Entende-se que esse conceito vai além da rentabilidade e lucratividade, pois para o grupo controlador é elementar utilizar-se de metodologia organizacional e acompanhamento de todos os processos. Pelo exposto, considera-se neste item o nível de maturidade Otimizado (N5).

[...] Transportar o legado que nos deram da primeira geração para as próximas gerações, não simplesmente o valores, mas a cultura, os princípios, ter a condição da família, que você constrói com o passar dos anos, com metodologia e acompanhamento (ENTREVISTADO E1).

✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

O envolvimento dos sócios familiares não gestores é gerenciado detalhadamente, ou seja, os mesmos recebem treinamentos e preparação específicos, estudam com profissionais e professores especiais, são chamados a entender suas responsabilidades perante a sociedade, ao corpo funcional e as entidades públicas e privadas. Dessa forma, verifica-se que o nível de maturidade é Otimizado (N5).

[...] começamos a planejar o que cada irmão poderia ajudar no negócio. Começamos a criar uma rotina de reuniões só dos cinco irmãos, o pai e a mãe. Por exemplo, ninguém sabia analisar e interpretar balanços, o Sr. Lodi equalizou o conhecimento de todos da família através de cursos e treinamentos que ele ministrou para nós. Inclusive o mesmo esclareceu o que eram obrigações e deveres dos sócios. Aprendemos também linguagem jurídica sobre os tipos societários de empresas. O Sr. Lodi promoveu encontros com outras empresas familiares para conhecer e desenvolver essas habilidades técnicas. Elas (as irmãs) levaram três anos para aprender tudo isso e até hoje as mesmas têm treinamento, fala-se com a diretoria, visita-se as fábricas entre outras atividades. É importante fazer isso, pois no momento que você traz as pessoas da família para o compromisso, mesmo que ela não esteja integrada na empresa, ela sabe de suas responsabilidades e olha a empresa como parte dela (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

Em analogia a resposta do entrevistado, pontua-se que o relacionamento é muito bom e transcende as relações normais do ponto de vista de outras empresas do mesmo porte fora da região. Assim, a ligação entre todos da empresa ultrapassa os limites de uma simples relação trabalhista e profissional. Como evidenciado pelo entrevistado, isto pode causar desconforto na tomada de decisões mais austeras. Assim pode-se classificar esta questão como nível de maturidade Gerenciado (N4), pois a empresa conhece e entende bem o seu papel e peso diante do corpo funcional e da própria sociedade.

[...] o relacionamento é familiar, não é uma relação pura e simples profissional. É uma relação muito boa que supera uma relação normal do ponto de vista de outras empresas do mesmo porte fora da região, porém isso pode causar um desconforto em épocas que tem que tomar decisões mais austeras [...] É muito doloroso ter que demitir pessoas e aposentar pessoas. É uma relação de trabalho, mas pelo nosso modelo regional ela ultrapassa isso. A sociedade começa te cobrar muito mais do que é teu papel. A relação ultrapassa os limites da relação trabalhista (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado comentou que os conselhos são muito importantes. A empresa está classificada no nível 1 de governança corporativa no mercado de ações (BM&F – Bolsa de Mercados Futuros e Bovespa), ou seja, suas práticas de gestão refletem transparência e coesão nos números apresentados aos acionistas e administradores, possuindo ótima maturidade na funcionalidade dos Conselhos. Por isso, considera-se o nível de maturidade como Otimizado (N5).

Muito importante. Temos o conselho de administração que estabelece as diretrizes maiores visando à perenidade dos negócios; a diretoria executiva, toda profissionalizada que olha o macro da operação, o mercado, união das unidades, questões estratégicas, onde se destina os recursos, como entrar num negócio novo, negociações salariais, flexibilização, políticas internas da empresas, terceirizações, projetos fora em clientes, parcerias, aquisição de novas empresas, associações com outras empresas enfim. O conselho fiscal o qual revisa e audita as principais informações fiscais e financeiras da empresa e o conselho de família que foi criado para profissionalizar os membros da Holding Familiar em seu exercício de além de acionistas majoritários, sucessores do grupo corporativo (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Pela resposta do entrevistado, verifica-se que a empresa possui uma excelente prestação de contas aos acionistas, tanto majoritários como minoritários. A comunicação à todos os *stakeholders* é realizada com grande desempenho pelo setor de relação com

investidores, inclusive com calendário de eventos de apresentação e divulgação dos números. Ainda é elaborado anualmente o relatório de sustentabilidade dentro dos requisitos da *Global Reporting Initiative (GRI)*, o qual é acompanhado pelas demonstrações financeiras e parecer dos auditores independentes. Este relatório reporta e amplia a descrição dos processos de gestão a nível corporativo de todo o conglomerado da Empresa 1, inclusive com ampla gama de indicadores de desempenho. Assim sendo, destaca-se como nível de maturidade Otimizado (N5).

Prestamos conta utilizando um modelo de governança de alta transparência, no nível 1 na Bovespa. Prestamos conta de forma tradicional e formalizado pelo mercado, através de Conselho de Administração e Fiscal, com atendimento a todo o aparato que a CVM exige e com atendimento a Bovespa. Depois fizemos todo um aparato de calendário de eventos corporativos anual, que cumpre desde relatório trimestral, anual, reuniões com investidores nas associações que os representam, comunicamos toda a prestação de contas através de jornal e de forma permanente com o investidor em grupo ou individual. Nossa prestação de contas é uma das melhores do mercado, visando o atendimento aos *stakeholders* (ENTREVISTADO E1).

4.1.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

Pela análise da resposta do entrevistado verifica-se que chega ao conhecimento de todos os colaboradores e gestores os conceitos dos valores, o negócio e a missão da empresa. Apesar da renovação do quadro funcional devido à crise econômica e financeira mundial de 2009 destacadas pelo entrevistado, a empresa divulga através de várias formas: programa de integração de novos funcionários, reuniões periódicas entre as lideranças e corpo funcional, manual da qualidade etc. Assim, caracteriza-se como Gerenciado (N4) o nível de maturidade.

Existe um esforço muito grande para que os objetivos, valores, missão, princípios, metas a serem alcançadas atinjam todos os níveis de responsabilidade da Companhia. Acho que todos entendem, mas houve uma renovação muito grande do nível operacional nos últimos tempos. Nós temos que fazer um esforço redobrado para que todos tenham uma participação efetiva em todo o nosso projeto, de crescimento e continuidade. Teve uma redução de 1.000 funcionários em 2009 (com a crise financeira mundial) e um aumento de quase 3.000 pessoas em 2010. Então é natural que as pessoas que entram precisam de renovação. Existem reuniões permanentes das lideranças (chefias) com seus funcionários, cada nível com seu grau de informações e prestações de contas necessárias (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

Segundo a resposta do entrevistado, infere-se como nível de maturidade Otimizado (N5), pois o planejamento estratégico está totalmente formalizado, gerenciado e institucionalizado, com revisões periódicas e acompanhamentos mensais. Como exemplificação de sua efetividade e sucesso, a empresa possui comitê estratégico, o qual elabora o planejamento e a nível corporativo existe um setor específico para aprovação e coordenação de atividades especiais voltadas ao mesmo.

O planejamento estratégico é anual com visão para cinco anos. Nós estabelecemos o que se chama de ambição estratégica para cada empresa do grupo e também para o grupo corporativo como um todo. Nós temos uma ambição estratégica desenhada para cada empresa e um planejamento anual como um orçamento, com revisão semestral e acompanhamento mensal. Temos um comitê estratégico em cada empresa, onde sua diretoria com a gestão elabora o planejamento e a Holding aprova e coordena. Na Holding tem o departamento de planejamento financeiro que faz a consolidação dos números e trata da logística, ou seja, faz apresentações e o acontecimento dos eventos referentes ao planejamento estratégico, sendo o canal por onde flui todo o evento em si (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

De acordo com o entrevistado, as fraquezas e pontos fortes internos são identificados através da pesquisa de clima organizacional e os externos são evidenciados com pesquisa de campo, através de informações advindas da rede de distribuidores, com representantes comerciais, diversas entidades de classe, os próprios clientes e também são percebidos detalhadamente pela análise da *SWOT*. Sendo assim, o nível de maturidade caracterizado é Otimizado (N5).

Cada empresa, em detalhes, faz uma avaliação da *SWOT* anualmente. As questões internas são identificadas com a própria gestão com pesquisa de clima e as externas com pesquisa de campo, com informações da nossa rede de distribuição, representantes comerciais, entidades de classe, montadoras, empresas do ramo, clientes, entidades como o SIMEFRE e ANFIR (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Este item também se caracteriza como nível de maturidade Otimizado (N5), uma vez que além da resposta a questão anterior pelo entrevistado se encaixar nesta questão, o mesmo pontua que ainda é realizado visitas técnicas em outras empresas por executivos

especializados que buscam essas informações, além da participação direta em feiras e eventos do gênero.

Sim, pois além do que já foi mencionado, fizemos visitas técnicas a outras empresas e muita participação em feiras. Inclusive fizemos visitas rotineiras com executivos que buscam especialmente essas informações externas (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Em relação a esta questão, afirma-se que a empresa possui excelência na análise das forças competitivas, visto que como já exposto e evidenciado pelo entrevistado nas perguntas anteriores, a empresa faz análise e avaliação da *SWOT*, buscando resultados cada vez mais satisfatórios. Dessa forma, destaca-se como nível de maturidade Otimizado (N5).

Muito, pois cada empresa do grupo faz sua análise através da *SWOT* e possuímos todo o aparato para a busca de informações com o mercado e pesquisa de campo (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Para este tópico, o nível de maturidade também é considerado Otimizado (N5), pois como já comentado e explanado pelo entrevistado, percebe-se que a empresa está sempre buscando participar em feiras e eventos do gênero, estando atenta e aberta às opiniões e sugestões de seus *stakeholders*.

Isso é feito permanentemente através da nossa equipe a campo, em visitas técnicas, com parceiros estratégicos, exposição e participação em feiras e tudo o que já foi comentado (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

Em termos de monitoração e controle das estratégias estabelecidas, o nível de maturidade também é Otimizado (N5), pois de acordo com o que foi pontuado pelo entrevistado, existe uma grande sustentabilidade de relatórios e informações que são enviados ao mercado, além de reuniões estratégicas mensais realizadas pelo grupo controlador.

Fizemos reuniões mensais e enviamos os relatórios para os investidores através da CVM. É claro que eles recebem as informações públicas e também nos ligam para solicitar esclarecimentos adicionais. Também existem informações internas, as quais são analisadas de forma diferenciada para ver se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

Para o entrevistado, existe relação total entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão, no entanto que o processo de sucessão começou a ser delineado com o planejamento estratégico. Ambos andaram juntos, com metodologia e acompanhamento, por isso a sucessão nesta empresa foi realizada de forma organizada e tranquila. Além disso, o entrevistado destacou que, faz-se necessário transportar o legado que foi deixado para as gerações futuras, pois foi algo construído com o passar dos anos, necessitando adquirir o que foi herdado. Deste modo, percebe-se um olhar diferenciado, reflexivo e com seriedade sobre a continuidade do negócio, inferindo-se como nível de maturidade Otimizado (N5).

Muita relação, no entanto que nosso processo de sucessão começou a ser delineado juntamente com o planejamento estratégico há muitos anos atrás, de forma organizada e séria. Afinal, precisamos transportar o legado que nos deram da primeira geração para as próximas gerações, não simplesmente o valores, mas a cultura, os princípios, ter a condição da família, que você constrói com o passar dos anos, com metodologia e acompanhamento (ENTREVISTADO E1).

4.1.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Pela resposta do entrevistado, houve um planejamento focado no processo de sucessão. No entanto, que foram contratados profissionais altamente especializados neste ramo e do meio científico para conduzir e formalizar este processo, ao que tudo indica de forma bem estratégica e com metodologia científica. Como pontua o entrevistado, os membros da família estudaram sobre o assunto muitos anos, participando de encontros e palestras, foram sendo qualificados e preparados para futuramente assumirem como sucessores capacitados. Os mesmos amadureceram juntos e se comprometeram com seriedade e determinação. Também foram realizadas várias reuniões familiares para a formação da Holding Familiar, objetivando a proteção do capital da empresa perante a própria família e vice-versa. Assim, infere-se que o nível de maturidade é Otimizado (N5).

O planejamento do processo de sucessão começou a ser delineado ainda no final dos anos 90, juntamente com o planejamento estratégico. Nessa época, quem nos orientou foi o consultor e professor Sr. João Bosco Lodi, que dentro do Brasil, foi um dos que iniciou os estudos sobre empresa familiar.

Fizemos um trabalho em conjunto com este professor e os sucessores. Então, primeiro qualificamos a família, profissionalizando a segunda geração. Fomos buscar informações em seminários e palestras sobre os Conselhos e Sucessão e percebemos que era um assunto sério. Formamos então nossa Holding Familiar para nossa organização jurídica e para proteção do capital. Fizemos muitas reuniões familiares conduzidas pelo Sr. Lodi para a Holding funcionar (ENTREVISTADO E1).

✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Pela explicação do entrevistado a esta questão, também classifica-se como nível de maturidade Otimizado (N5). Pois, percebe-se que a Empresa atingiu um excelente estágio de maturidade, inclusive para colaborar com o meio empresarial e acadêmico, fornecendo o depoimento sobre o sucesso do seu processo de sucessão. Primeiramente, a sucessão empresarial foi entendida e encarada com seriedade pelos futuros sucessores, após foi planejada com anos de antecedência. A mesma foi conduzida por especialistas na área de forma organizada e com indicadores. A partir disso, o processo de sucessão sempre teve monitoração e acompanhamento com cronograma específico de atividades sucessórias para todos os membros da família.

Tudo começou quando o pai pediu aos seus cinco filhos que refletissem sobre o futuro da empresa, uma vez que desejava se afastar da operação quando completasse 80 anos. Em 2009, esse dia chegou. Nunca esteve definido que o sucessor seria o filho mais velho. Sabíamos apenas que deveria ser um dos herdeiros, que nossas irmãs não tinham interesse em participar da seleção e que a escolha deveria ser um consenso. Então, buscamos ajuda de João Bosco Lodi e, mais tarde, de outros consultores como Renato Bernhoeft e Magda Geyer Ehlers para auxiliar-nos no processo de sucessão. Ao longo dos anos, nós cinco (cinco irmãos) nos profissionalizamos e desenvolvemos competências para, depois, delinear o perfil de cada um. A Magda começou um trabalho sobre quem teria capacidade para assumir como sucessor, traçando os perfis, inclusive conversando com os nossos diretores e gestores sobre nós. Inicialmente elencamos 40 itens sobre como seria o perfil que queríamos para o futuro sucessor assumir o comando da Empresa 1. Dos cinco irmãos, ficaram os três homens, sendo que todos tinham condições de assumir. Porém em conjunto, em consenso decidimos que eu ficaria neste momento como sucessor principal. Em 2000 para 2001, eu e meus dois irmãos, totalmente envolvidos com a operação e conhecendo o negócio, elaboramos um modelo de gestão e mostramos para o fundador do que queríamos para o futuro da empresa. Nós criamos comitês de operações e financeiro, modificamos uma série de coisas. A empresa cresceu muito em torno de 23% ao ano de 2000 para cá. Os colaboradores mais antigos mudaram conosco. Colocamos fé, nós queríamos chegar lá. Profissionalizamos muito, a família não se mete diretamente na operação. A Holding monta as diretrizes e orienta as grandes estratégicas.

Quando ocorreu a passagem do bastão, foi uma escolha entre os irmãos e sempre vamos indicar alguém da família para a presidência do conselho e das empresas.

Eu como presidente não estou preocupado, pois eu e meus irmãos fizemos, construímos e planejamos tudo. Cada família tem seu modelo de gestão, e faz um caminho que melhor se enquadra no seu tipo de cultura. No nosso modelo, é por negociação e apoio. Nós temos um acordo moral com

confiança e credibilidade, trabalhando juntos, sem votação. Atualmente, nós da segunda geração nos encontramos toda a semana para conversar.

A sucessão é um tema muito pouco explorado em nossas universidades. Tem muitas empresas que nem iniciaram esse processo. A nossa empresa tem um modelo para empresas de pequeno e médio porte, e depende muito da família. Nós fizemos agenda para o ano inteiro de atividades sucessórias. No mínimo uma tarde por semana nós três irmãos nos reunimos para ver as estratégias macro da corporação.

A empresa tem vida para que o processo não seja doloroso, não é tão simples, tem que ter paciência, eu vou ser sabatinado todo o ano pelos acionistas e pelo conselho de administração. O sucessor tem que ter em mente que hoje simplesmente ele “está como presidente”, “está como diretor”... amanhã pode ser outra coisa.

Temos metodologia para a sucessão e acompanhamento... Cada família também tem o seu modelo de gestão (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Pelo comentário do entrevistado, todos os irmãos se profissionalizaram e desenvolveram competências, aprimorando-se cada vez mais com muito desempenho e comprometimento. Os mesmos foram preparados e treinados por consultoria especializada, além de possuírem experiências profissionais em outras empresas e fora do país. Conforme comenta o entrevistado, desde o início as irmãs não queriam participar da escolha do sucessor, assim ficaram os três irmãos, sendo que a decisão ocorreu de forma tranqüila, pois houve um consenso entre os irmãos, sem negociações e votações. Dessa forma, caracteriza-se como nível de maturidade Otimizado (N5), uma vez que este processo ocorreu de forma profissionalizada e madura, com delineamento do perfil de cada futuro sucessor até a sua escolha.

Nós irmãos nos profissionalizamos e desenvolvemos competências. No início, ninguém sabia analisar e interpretar balanços, o Sr. Lodi equalizou o conhecimento de todos da família através de cursos e treinamentos. O Sr. Lodi promoveu encontros com outras empresas familiares para conhecer e desenvolver habilidades técnicas. A Magda traçou nosso perfil, o meu é do portão para fora (atividades de associativismo), o outro irmão é voltado para recursos humanos e o outro irmão tem perfil financeiro. Ainda que um pouco distantes, as irmãs sempre estiveram presentes, uma é advogada e diretora de projetos e relações institucionais aqui da empresa e a outra é médica. Com o desenho de cada perfil, fomos nos aprimorando. Eu cheguei a trabalhar na fábrica, fui em busca de experiências e conquistas profissionais em outras empresas fora deste estado e do país. Saí do conforto, fiz mudanças, todos fizeram, pois a questão é a continuidade da empresa, a perpetuidade do trabalho que vem sendo feito nos últimos anos. Pois o negócio cresce aritmeticamente e a família geometricamente... Se a família se sentir ameaçada tem que mudar... Expandir para fora das fronteiras, saímos de 7% de faturamento para exportação chegando a 20%. Ter claro as expectativas do que a família quer e o que a empresa quer (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

Para o entrevistado os sócios e a família estão comprometidos e apóiam plenamente o sucessor definido. Inclusive porque a escolha deu-se por um consenso, isto é, todos da família decidiram em conjunto o sucessor. Assim, pelo relato do entrevistado, percebe-se que os demais membros da família estão engajados no negócio, apoiando a gestão. Desta maneira, considera-se o nível de maturidade como Otimizado (N5).

Sim, foi um consenso, em conjunto decidimos que eu ficaria neste momento como sucessor principal. Todos da família estão comprometidos, pois começamos a planejar todo o processo desde cedo, inclusive o que cada irmão poderia ajudar no negócio (ENTREVISTADO E1).

✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?

Neste tópico, o entrevistado explica que o lazer do fundador é o trabalho. Porém, o mesmo está mais engajado em outros projetos, exemplificando, criação de gado leiteiro e suínos, fabricação de queijos e vinhos, plantação de uva, maçã e soja. Assim, entende-se que o nível de maturidade está Gerenciado (N4), uma vez que tem-se planos futuros para o fundador.

O maior lazer do pai é o trabalho. Atualmente, está mais dedicado ao lado camponês do seu avô italiano, como por exemplo, criação de gado leiteiro e suínos, fabricação de queijos e vinhos, plantação de uva, maçã e soja. Ele adora estar em volta de uma mesa, saboreando comidas típicas acompanhadas de um bom vinho, contando e relembando histórias (ENTREVISTADO E1).

✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

O entrevistado possui consciência, clareza e senso de responsabilidade diante das expectativas dos colaboradores em relação a si próprio. Porém, como o entrevistado destaca, a empresa não mudou seu modelo e características de administração, pois a sucessão foi uma continuidade do trabalho que vinha ocorrendo nos últimos anos. Assim, a valorização e qualificação do corpo funcional continuará existindo. Isso se confirma na frase reflexiva elaborada pelo entrevistado: “como não existe empresa sem clientes, na existe produto sem funcionários”. A percepção é que o nível de maturidade esteja Otimizado (N5).

As expectativas são grandes, principalmente crescer profissionalmente (plano de carreira). Temos um programa de sucessão de gestores, capacitando as pessoas para serem gestores e diretores, mapeando naquilo que nós queremos. Isso é relevante para “pegar” nossa cultura motivando os colaboradores. E grande parte dos nossos profissionais é daqui da região, dificilmente “importamos” profissionais. É mais comum expatriarmos funcionários para atenderem nossos negócios no exterior. Nossa diretoria e gerência estão aqui na empresa há 25/35 anos. Os profissionais que trabalharam conosco na época do planejamento da sucessão são os mesmos que estão atuando ao meu lado nesse momento. Por isso, podemos dizer que a sucessão é uma continuidade do trabalho que vem sendo feito nos últimos anos. Como não existe empresa sem clientes, não existe produto sem

funcionários, por isso que nossos profissionais são valorizados e constantemente qualificados (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

O entrevistado pontuou esta questão como muito relevante para um processo de sucessão adequado e saudável para as partes, pois através do mesmo incluem-se critérios e regras necessárias para a minimização de conflitos de interesses entre os membros familiares, oportunizando também para que o controle fique na própria família. Dessa forma, infere-se que o nível de maturidade seja Otimizado (N5), visto que no planejamento do processo de sucessão, o acordo societário foi elaborado e formalizado.

Muito importante. Nós construímos com todas as reuniões familiares conduzidas pelo Sr. Lodi esse acordo societário para a não diluição do capital; entrada e saída dos irmãos da sociedade; se fossemos vender quotas para quem ficaria, várias regras. Temos todo um trabalho para que o controle fique com a família. Arrumamos toda a parte societária, não esquecendo da família (ENTREVISTADO E1).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Pela explanação do entrevistado, a terceira geração da família está sendo treinada e preparada. Percebe-se que a pós-sucessão está sendo gerenciada, pois a empresa possui consultoria especializada que elabora, acompanha e monitora uma série de atividades realizadas e a serem desenvolvidas pela próxima geração. E ainda, existem forte preocupação e orientação quanto aos comportamentos, postura e atitudes da futura geração. Deste modo, o nível de maturidade caracterizado é Gerenciado (N4), pois inclusive é realizado calendário de eventos com reuniões entre as três gerações da família, pontuando a distinção das esferas da empresa familiar, repassando e disseminando o conhecimento das gerações anteriores.

Estamos preocupados com a terceira geração da família que vão assumir como acionistas e não como funcionários. Já estamos fazendo um trabalho de prepará-los para assumirem como acionistas. Temos uma consultoria que faz com que eles entendam o assunto de sociedade, sem precisar participar da operação. Se alguém quiser trabalhar aqui na Empresa 1, precisa fazer estágio com início e fim; ir para o exterior adquirir experiência; fazer MBA dentro do nosso negócio, depois voltar e trabalhar numa organização fora desta empresa por três a quatro anos ou mais. Caso o Nível Executivo da Empresa aprovar, pode ingressar dentro das empresas do grupo para trabalhar. Nós da família compactuamos com esse tipo de profissionalização e achamos que é a melhor forma de perpetuação das empresas. A família precisa se tornar primeiro profissional.

O relacionamento da terceira geração, que são primos, é mais distante que o nosso da segunda geração. Por isso, estamos fazendo um trabalho para aproximá-los mais uns dos outros. Assim realizamos visitas nas nossas fábricas e promovemos conversas e debates com as diretorias das empresas. Normalmente isso ocorre nos sábados pela manhã. Depois tem os cursos na área do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) que eles participam, inclusive cursos para fazer análises de balanço.

Uma vez por ano toda a família (primeira, segunda e terceira geração) vai para um hotel e recebe treinamento, dinâmica de grupo sobre como tem que se comportar, postura, atitudes, com integração e interação. Têm alguns que se comportam como “fora da casinha”, então temos que resgatar, ensinar e trazer para o meio da família.

Procuramos trabalhar tudo: a sociedade, a família e a empresa (parte executiva) e o empresário precisa fazer isso antecipadamente (ENTREVISTADO E1).

4.1.3 Análise Geral da Empresa 1

Conforme a análise da entrevista da Empresa 1, foi organizada resumidamente a Tabela 8, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 8 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 1

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa					X
DA01/02 – Características do estilo de administração				X	
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família					X
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa					X
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores					X
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores				X	
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família					X
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios					X

DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão				X	
DA02/02 – Planejamento estratégico					X
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa					X

DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico					X
DA02/05 – Forças competitivas externas					X
DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado					X
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias					X
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão					X

DA03 – Dimensão do processo de sucessão					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão					X
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão					X
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor					X
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão					X
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)				X	
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor					X
DA03/07 – Acordo societário					X
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão				X	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 8, na avaliação geral das dimensões do processo de sucessão, a Empresa 1 encontra-se no estágio Otimizado, ou seja, esta organização tem avançado positivamente no desenvolvimento de uma cultura de sucessão. Percebe-se que, tanto para a família quanto à empresa, esse processo é dinâmico, com ampla interação e compromisso entre as partes envolvidas.

Dessa forma, na dimensão da empresa e governança familiar, evidenciou-se boa otimização em seus processos e recursos disponíveis, com base em diretrizes estratégicas elaboradas e fiscalizadas por seus conselhos e comitês. Também se verifica boa sinergia, tanto nas expectativas dos membros familiares quanto do corpo funcional em relação à empresa e a própria família, destacando-se o envolvimento e comprometimento de todos no modelo de gestão atual da Empresa 1 e principalmente na continuidade do negócio.

Na dimensão da estratégia empresarial e planejamento estratégico, a Empresa 1 também destaca-se com estágio otimizado, pois a mesma desenvolve há anos seu planejamento estratégico, com amplos estudos, informações atualizadas do mercado e de seus profissionais e participação ativa em feiras e eventos nacionais e internacionais. Evidencia-se

ainda, um forte vínculo entre o processo de sucessão e o planejamento estratégico, o qual ambos iniciaram juntos e foram delineados sob um olhar diferenciado, reflexivo e com seriedade dos membros da família; dentro de uma metodologia científica, com acompanhamento e visão inovadora de todos os envolvidos.

Assim, ressalta-se que para a dimensão do processo de sucessão, o estágio diagnosticado também é otimizado, onde tanto os sucessores, o sucedido e a própria empresa familiar encontram-se em constante interação e dinamicidade, conduzindo a um processo de sucessão contínuo, possibilitando não só a perenidade da empresa como sua renovação, na medida em que reúnem, de forma indissociável, elementos gerenciais, estratégicos e familiares.

Pelo diagnóstico do estágio de maturidade das dimensões da sucessão da Empresa 1, infere-se que este processo impulsionou o crescimento da organização, a partir da inserção de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos, possibilitando a continuidade dos negócios sob o controle da família empresária. Nesta empresa, a sucessão foi construída sob os pilares da visão empreendedora do seu fundador e percepção conjunta de apoio, aceitabilidade e credibilidade dos membros da família e da própria organização depositadas no atual sucessor.

4.2 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 2

4.2.1 Perfil da Empresa 2

A Empresa 2 é uma sociedade anônima de capital fechado, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, possuindo algumas unidades industriais em outros estados. A empresa nasceu junto com a história de Caxias do Sul, a qual queria inovar a iluminação do primeiro Pavilhão construído para a famosa Festa Nacional da Uva, que atualmente ocorre a cada dois anos. Por isso, a Empresa 2 foi fundada em 1950 por dois amigos professores do SENAI, que na época aproveitaram a oportunidade para trazer a iluminação para essa festa. Em 1954 entrou outro sócio, o qual hoje sua família é a maior detentora do controle acionário e da gestão da Empresa 2. Com o falecimento dos fundadores, formaram-se os grupos familiares, que nos dias atuais está em torno de 40 a 50 sócios. Atualmente, a empresa atua

em soluções para iluminação, isto é, fabricação de reatores e luminárias, inovando com novas tecnologias como o *led*. O capital aproximado da Empresa 2 está em torno de 28.000.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 200.000.000,00 e possuindo o equivalente a 750 funcionários.

A família é detentora de 60% do capital da sociedade através da formação de uma Holding Familiar (Grupo Controlador) e os outros 40% é das outras famílias, tendo algumas ações em poder de investidores, como funcionários da empresa e o público em geral. A administração e gestão da Empresa 2 encontra-se na segunda geração, onde do grupo controlador que são em quatro irmãos, apenas um atua em nível estratégico no cargo de diretor-presidente, os demais não trabalham na empresa. Existem alguns sócios trabalhando na empresa, mas os mesmos são profissionais de carreira, competentes e capacitados para ocuparem os cargos e inclusive trazem experiência de trabalho em outras Companhias. Os mesmos atuam em posições de coordenação e gerência dentro da empresa.

4.2.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.2.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

De acordo com o entrevistado, percebe-se que a empresa faz distinção entre as três esferas da empresa familiar: família, propriedade e empresa. Portanto, pode-se classificar o nível de maturidade como Estabelecido (N3), uma vez que a Empresa 3 possui padronização e formalização em seus processos, buscando o gerenciamento dos mesmos através da governança corporativa.

[...] hoje temos uma Holding Controladora da Empresa 2. Herdamos dos nossos ancestrais/antepassados a formalidade. Temos um grau de formalidade muito grande. Tudo está publicado em balanço, com respeito aos sócios, acabando por ser transparente. A governança na nossa empresa é uma prerrogativa de qualquer gestor, não é um desejo (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Quanto às características sobre o estilo de administração, como comentado pelo entrevistado E2, a empresa atua com elevado grau de formalidade e forte senso de equipe, ou seja, os colaboradores gestores também participam das decisões da administração e tem autonomia para gerenciar suas áreas e demandas. Assim, pode-se inferir que o nível de maturidade diagnosticado para esta questão é Estabelecido (N3), pois a empresa possui um padrão e consistência em seus processos, com indicativos de gestão profissionalizada.

Elevado grau de formalidade e senso grupal. Acreditamos que uma empresa só terá sucesso se tivermos um grupo forte e autônomo de gestores. Não sou controlador, gosto de ajudar um grupo, uma equipe a tomar decisões e avançar. Acho que com um grupo forte a perpetuação da empresa é muito mais fácil do que um gestor forte e controlador. Não importa quem é o gestor, se o grupo é forte ela acaba se perpetuando (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

Pela análise da resposta do entrevistado E2, verifica-se que a empresa preocupa-se em ouvir seus colaboradores, porém sua atenção está mais focada no que os sócios esperam. Por isso, pontua-se que o nível de maturidade identificado é Comprometido (N2), uma vez que falta percepção da gestão em estimular e apoiar a comunicação e *feedback* dos colaboradores com a própria administração, objetivando maior abertura para um bom relacionamento profissional e produtivo.

As expectativas é um crescimento forte, com visão de mercado, inovação de produtos, tentando antecipar o que o mercado vai querer, focada no que o sócio espera. Os funcionários querem orientação no que o sócio pensa e autonomia para tocar o que eles (colaboradores) acreditam alinhado ao planejamento da empresa (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Nesta questão, o entrevistado E2 comenta que os sócios esperam a remuneração do capital investido e uma parcela significativa de dividendos, não existindo outros objetivos almejados pelos mesmos. A empresa acaba sendo apenas uma fonte geradora de lucro e renda. Pelo exposto, considera-se neste item o nível de maturidade Comprometido (N2).

Eles esperam a remuneração do capital que tem aplicado aqui dentro, porém em 1968, foi o último aporte de capital colocado pelos sócios, a partir daí a empresa sempre cresceu sozinha com seus recursos próprios. Nenhum sócio atual colocou capital aqui, foram os pais dos mesmos. Eles ainda esperam que o seu dinheiro cresça dentro da valorização da empresa e do negócio e uma parcela significativa de dividendos (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

Conforme o entrevistado E2, os sócios familiares não gestores não participam ativamente nas decisões da empresa, porém os mesmos fazem parte do Conselho de Administração, o qual reúne-se mensalmente (segundo item DA01/08 respondido pelo entrevistado E2) para análise qualitativa e quantitativa dos indicadores de desempenho apresentados. Assim, verifica-se como nível de maturidade Estabelecido (N3).

A empresa está num processo de profissionalização e possui um Conselho de Administração. Os sócios familiares não gestores estão representados neste Conselho, o qual é composto por seis pessoas: três são os meus irmãos (que são ausentes do controle da gestão), um acionista que é representante dos investidores minoritários e dois acionistas que são profissionais do mercado, de carreira (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

Pontua-se que o relacionamento entre as partes é firmado visando o crescimento e o resultado da empresa. A mesma encontra-se em processo de profissionalização, como comentado pelo entrevistado, e está buscando um equilíbrio nas relações profissionais. Assim podemos classificar esta questão como nível de maturidade Comprometido (N2), pois a Empresa 2 necessita avançar na questão de compartilhar e confiar em seus profissionais, capacitando e valorizando os mesmos, a fim de obter melhor produtividade, bom clima organizacional e resultados positivos.

Sempre comento com meus irmãos e o grupo gerencial aqui da empresa, que o trabalho dentro de uma empresa familiar em processo de profissionalização é um “alinhavo de linha fina, cada dia é um pontinho, não dá para puxar muito que gasta”. É um trabalho diário, temos que tomar posição, grande parte precisa ceder. É a busca de um equilíbrio. As tomadas de decisões sempre devem estar voltadas no pensamento dos sócios, para o crescimento, perpetuação e resultado da empresa (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado comentou que os Conselhos abrangidos pela governança corporativa são relevantes, no entanto que a mesma possui o Conselho de Administração e futuramente pretende desenvolver o Conselho de família, o qual irá acordar sobre a entrada e saída de sócios entre outras questões. Assim, percebe-se que a Empresa 2 está avançando e evoluindo nos conceitos sobre governança corporativa, podendo classificar a mesma como nível de maturidade Estabelecido (N3).

São importantes sem dúvida. Temos o Conselho de Administração e iniciamos a montagem do Conselho de Família, pois nossos filhos e

sobrinhos podem futuramente ter a vontade de trabalhar dentro da empresa. Assim, temos que possuir critérios da entrada desses sócios controladores (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Pela resposta do entrevistado, existe mensalmente uma reunião com o Conselho de Administração, onde são apresentados relatórios com dados qualitativos e quantitativos, objetivando a prestação de contas e o atendimento das necessidades de informação aos sócios. Porém, como colocado pelo entrevistado no item DA02/02, falta a gestão da empresa alinhar esses indicadores ao planejamento estratégico, uma vez que o mesmo foi iniciado e abandonado em função da crise financeira em 2009. Deste modo, caracteriza-se como nível de maturidade Estabelecido (N3).

Uma vez por ano é feita assembléia, normalmente em abril onde se apresentam os números para todos. Porém, todo o mês tem a reunião do conselho de administração, em que é apresentado o balancete mensal, os investimentos realizados na empresa, quantidade de funcionários, despesas, receitas com total transparência, tirando todas as dúvidas dos conselheiros (ENTREVISTADO E2).

4.2.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

Pela análise da resposta do entrevistado, verifica-se que somente os sócios desconhecem a realidade e o mercado onde a empresa atua e está focada. As demais partes, colaboradores e gestores, bem como o Conselho de Administração entendem claramente os valores, o negócio e a missão da empresa. Isso é disseminado no manual da qualidade, em treinamento para novos colaboradores e nos programas de reciclagem que a empresa organiza anualmente. Assim, caracteriza-se ainda como Estabelecido (N3) o nível de maturidade.

Os sócios não entendem os rumos aonde a empresa vai e desconhecem isso. Eles não têm a realidade do mercado onde a empresa está situada. O Conselho de Administração e os colaboradores têm total conhecimento, pois está no manual da qualidade, é feito treinamento na integração de novos funcionários, inclusive temos reciclagem todo o ano (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

De acordo com o entrevistado, o primeiro planejamento estratégico foi realizado em 2005, com horizonte de quatro anos. No entanto, em função da crise financeira no final de 2008, o mesmo foi abandonado e até o momento não mais estruturado. Existe um planejamento operacional de curto prazo, o qual é revisado trimestralmente. Como o planejamento será reestruturado e redefinido, infere-se que o nível de maturidade ainda está Comprometido (N2).

Fizemos o primeiro planejamento estratégico em 2005, com visão para quatro anos, até 2008. Em função da crise financeira em final de 2008 e 2009 abandonamos o planejamento referente 2008 a 2011, que agora com a retomada e aquecimento do mercado precisa ser reestruturado. Fizemos para este ano (2010) um planejamento econômico-financeiro em outubro de 2009 com cenário otimista e pessimista, referendamos o mesmo em dezembro de 2009, optamos por ser mais ousados e tudo indica que cresceremos muito. Revisamos trimestralmente este planejamento (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

De acordo com a resposta do entrevistado, a empresa percebe as fraquezas e pontos fortes externos, porém quanto aos internos, o mesmo não comentou. Pelo exposto, percebe-se que não há uma busca aprofundada com pesquisa de campo junto ao mercado, clientes, entidades de classe, com a rede de distribuidores e com o próprio corpo funcional sobre estas questões. Entende-se que não há gerenciamento efetivo e principalmente preventivo das fraquezas e pontos fortes, tanto externos quanto internos, sendo que estes últimos nem foram mencionados pelo entrevistado. Sendo assim, o nível de maturidade ainda está Comprometido (N2).

A empresa tem um histórico de 60 anos e sabe que o primeiro semestre fatura 45% da receita total do ano e o restante é tudo no segundo semestre. Fizemos análise de produtos mais vendidos, dos que estão em desuso, fizemos balanço projetado mês a mês, uma série de análises. Dentro do nosso planejamento, levantamos tudo isso (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Como pontuado pelo entrevistado, a empresa faz a análise do seu posicionamento estratégico através dos encontros com os gestores comerciais, os quais trazem informações sobre o mercado, preço, formalidades e informalidades, posição da concorrência etc. Além disso, a Empresa 2 procura trabalhar com diferencial competitivo voltado ao custo de seu

produto, pois faz engenharia reversa dos itens da concorrência para elaborar sua estratégia competitiva. Portanto, neste item o nível de maturidade está Estabelecido (N3).

Analizamos, pois inclusive fazemos encontros com os gestores comerciais regionais sobre a avaliação do primeiro trimestre. Nessa avaliação vêm preço de mercado, formalidades e informalidades, quantidades de produtos que o mercado absorve, posição dos concorrentes etc. Na diferenciação de custo, fizemos engenharia reversa a cada semestre com os produtos da concorrência, custeamos produto a produto da concorrência. Vender caro ou barato é uma decisão nossa, trabalhamos muito o custo em nossa empresa (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Nesta questão, como comenta o entrevistado, atualmente a empresa não observa periodicamente as forças competitivas, pois isso era realizado quando o planejamento estratégico estava em funcionamento. Embora como pontuado pelo mesmo no item DA02/04, nos encontros dos gestores comerciais a concorrência, os novos entrantes e os produtos substitutos são discutidos, porém informalmente e sem controles específicos. Dessa forma, destaca-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Nós discutíamos muito mais isso quando o planejamento estratégico estava ativo e funcionando efetivamente. Assim não fizemos mais esse acompanhamento, porém as “máximas” do planejamento de 2008 continuam, pois temos uma reunião formal com o grupo gerencial mensalmente (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Neste item, também considera-se como nível de maturidade Comprometido (N2), pois conforme o entrevistado, a Empresa 2, mesmo buscando participar em feiras e realizando reuniões mensais com a gerência, a empresa poderia realizar pesquisa de mercado através da contratação de profissionais especializados, no intuito de identificar os fatores mercadológicos que possam influenciar nas estratégias da empresa familiar.

Através da participação em feiras, reuniões mensais com a gerência e os encontros com os gestores comerciais regionais que trazem muitas informações do mercado (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

Pelo exposto conforme o entrevistado, existe um bom controle sobre a implementação das estratégias estabelecidas. O mesmo ocorre através de relatórios onde são acompanhados

os custos e despesas orçados com o que foi realizado e também pela reunião mensal de indicadores, avaliados pelo Conselho de Administração. Porém a Empresa 2 deve evoluir e alinhar estes controles com o planejamento estratégico, que ainda não foi reestruturado. Dessa forma, considera-se para este item, o nível de maturidade Estabelecido (N3).

Através do fechamento do balancete, onde acompanhamos diariamente o realizado e o previsto, inclusive por produtos. Nossa análise gerencial é bem completa (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

Inicialmente, o entrevistado comentou não haver relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão. Porém, conforme o mesmo foi avançando em sua explanação, por si só o entrevistado E2 percebe que se o processo de sucessão estivesse dentro do planejamento estratégico teria sido mais fácil, no entanto, que o mesmo exemplificou com um *case* de sucesso. A Empresa 2 ainda necessita evoluir e amadurecer sobre o vínculo e a influência mútuo existente entre o processo de sucessão e o planejamento estratégico, objetivando a continuidade e sustentabilidade do seu negócio para as gerações futuras. Então pode-se pontuar como nível de maturidade Comprometido (N2).

Não tem relação no nosso caso. Aqui primeiramente houve o processo de sucessão e nunca é sem trauma, foi doloroso. Ainda que para nós quando meu pai ficou doente, eu era o único que estava na empresa e ele me nomeou como sucessor, por isso foi fácil. “Não existe árvore vistosa embaixo de árvore frondosa”, as pessoas às vezes não interpretam isso bem. Quero dizer que toda a empresa familiar que tem um grande líder e gestor, nunca terá num filho, num herdeiro a expectativa de ser tão grande quanto e isso é cruel da sociedade, pois ela cobra que você tem que ser mais que seu pai. Um ícone é insubstituível para mim. Serei um sucessor e não um substituto. Porém, se a sucessão tivesse dentro do planejamento estratégico teria sido mais fácil. Como exemplo, a própria empresa Weg que colocou sua sucessão no planejamento estratégico há mais de vinte anos atrás, e este processo de sucessão ocorreu da forma como foi planejado, hoje é uma potência mundial, um exemplo de sustentabilidade (ENTREVISTADO E2).

4.2.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Segundo o relato do entrevistado, não houve um planejamento para o processo de sucessão. O fundador da empresa ficou doente e nomeou o filho que trabalhava na

organização e conhecia o negócio como seu sucessor. Como o entrevistado E2 comentou no item DA02/08, a sucessão nunca é sem trauma. Entende-se que pela sua experiência, este processo foi doloroso, pois não foi planejado. Da mesma maneira, que a escolha do sucessor não foi difícil, pois havia apenas um filho trabalhando na empresa na época. Assim, identifica-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Não houve um planejamento para o processo de sucessão. Meu pai ficou doente, somente eu dos meus irmãos trabalhava na empresa e ele me nomeou como seu sucessor (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Neste tópico, também classifica-se como nível de maturidade Comprometido (N2), pois a Empresa 2 não consegue visualizar a importância e os resultados de um processo de sucessão organizado de forma planejada, com diretrizes e coordenadas, a preparação do sucessor, do corpo funcional e do próprio mercado. A Empresa 2 não consegue enxergar o processo de sucessão como algo contínuo, que deve ser construído ao longo do tempo.

Foi tranquilo e fácil, pois dos meus irmãos só havia eu trabalhando na empresa. De qualquer forma, isso não ocorre sem traumas (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Pelo comentário do entrevistado, não foram realizados treinamentos e preparação ou mesmo um cronograma específico para a identificação de um sucessor, pois na época só havia um dos filhos trabalhando na empresa e o mesmo foi escolhido após o fundador adoecer. Porém, o sucessor conhecia bem o negócio, iniciando seu trabalho na fábrica, engenharia e após assumiu a gerência industrial. O mesmo destaca que teve experiência profissional fora da empresa e no exterior, contudo não houve preparação para assumir a gestão administrativa da empresa. Dessa forma, caracteriza-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Não houve treinamento, identificação e preparação do sucessor, pois só havia eu trabalhando na empresa. Porém, eu iniciei na fábrica e engenharia, fiz cursos diversos de qualidade, MRP e fiquei mais de dez anos na gerência industrial da fábrica. Porém eu precisava aprender toda a parte de gestão financeira, análise de balanços, caixa, linhas de crédito para alavancar investimentos, a parte de controladoria, foi um constante aprendizado. Também tive experiências profissionais fora da empresa e no exterior (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

O entrevistado foi breve em seu comentário, afirmando que todos se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão. Porém, não existe acompanhamento ativo do processo de sucessão pelos membros da família, com reuniões formais sobre as questões ligadas a sucessão e a própria continuidade da empresa. Também não há indicadores para sua mensuração. Desta maneira, considera-se o nível de maturidade como Comprometido (N2).

Sim. Inclusive já existia um Conselho de Administração que atuava. Não se tem acompanhamento do processo de sucessão pelos membros da família (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual? Este item não se aplica a Empresa 2.

Não, pois ele ficou doente e veio a falecer (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

O entrevistado possui consciência em relação ao que os colaboradores esperam. No entanto, que o mesmo afirma que seu modelo de gestão é menos controlador que o fundador, é mais liberal, buscando incentivar a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, compartilhando as mesmas. Desta forma, percebe-se como nível de maturidade Estabelecido (N3).

Eu não sei. Todo o grupo que está aqui, fora uma minoria, trabalhou com meu pai, que era controlador e ordenador. Tem muitos colaboradores que não gostam do modelo que eu trabalho, ele é diferente. Eu sou mais liberal e para isso demanda uma equipe madura e com formação educacional e tem pessoas que não gostam de opinar (ter opinião). Sinto isso de forma indireta, mas não sei nominar as pessoas. Também temos programas de incentivo ao estudo aqui na empresa. Sempre pensamos em criar um corpo funcional cada vez mais qualificado, começando da base (ENTREVISTADO E2).

✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

Pelo comentário do entrevistado, é importante possuir acordo societário, porém a Empresa 2 ainda não o possui. O mesmo será desenvolvido quando ocorrer a organização do Conselho de Família juntamente com a reorganização societária da empresa. Dessa forma, infere-se que o nível de maturidade seja Comprometido (N2), visto que esta etapa não iniciou ainda, estando sem definições e estruturação.

Claro que sim, é importante. Nós não possuímos, mas com a construção do Conselho de Família e a organização societária, isso vai vir junto. Estamos prevendo que a tendência da empresa é ficar com muitos herdeiros e sócios, porém com participações extremamente pequenas, com valores de

dividendos a receber muito ínfimos, fazendo com que o interesse pela empresa seja menor. Então esse sócio ou herdeiro vai querer vender essa ação ou aportar capital e temos que ter previsão para isso tudo (ENTREVISTADO E2).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Pela explanação do entrevistado, atualmente não está ocorrendo um acompanhamento formal e pró-ativo deste processo, o qual deve ser refletido e avaliado de forma contínua. Desta maneira, o nível de maturidade também se caracteriza como Comprometido (N2), pois deveria existir reuniões periódicas sobre este processo, com monitoração e controle, pensando na continuidade do próprio negócio.

Começamos a pensar este processo de pós-sucessão, ou seja, no mínimo para a entrada dos herdeiros, no mínimo eles devem ter formação, MBA na área e experiência profissional de três anos em outra empresa. Será montado um plano para os futuros sucessores com treinamento e preparação para gestão (ENTREVISTADO E2).

4.2.3 Análise Geral da Empresa 2

Segundo a análise da entrevista da Empresa 2, foi organizada resumidamente a Tabela 9, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 9 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 2

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa			X		
DA01/02 – Características do estilo de administração			X		
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família		X			
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa		X			
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores			X		
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores		X			
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família			X		
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios			X		

DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão			X		
DA02/02 – Planejamento estratégico		X			
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa		X			
DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico			X		
DA02/05 – Forças competitivas externas		X			
DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado		X			
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias			X		
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão		X			

DA03 – Dimensão do processo de sucessão					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão		X			
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão		X			
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X			
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão		X			
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)	NA*	NA	NA	NA	NA
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor			X		
DA03/07 – Acordo societário		X			
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão		X			

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

Como análise geral, a Empresa 2 apresenta um nível de maturidade Comprometido perante as dimensões do processo de sucessão. A empresa necessita preparar-se melhor para o futuro, interpretando seu ambiente interno e externo, contemplando ações efetivas de melhoria organizacional a nível estratégico e para o planejamento do processo de sucessão; visando a renovação e o crescimento do negócio familiar.

Assim, na dimensão governança e empresa familiar o nível de maturidade que se destaca é Estabelecido, uma vez que a Empresa 2 faz distinção e separação entre as esferas da empresa familiar, possuindo formalização em seus processos e profissionalização do corpo funcional. Ressalta-se ainda que a gestão da empresa poderia estimular mais a interação entre os colaboradores, corpo gerencial e a diretoria, objetivando o atendimento de suas

necessidades e expectativas, um bom clima organizacional, com motivação e valorização, alcançando conseqüentemente melhor produtividade. Ademais, a governança familiar não está totalmente formalizada, a Empresa 2 possui o Conselho de Administração e está pensando em implementar o Conselho de Família, a fim de elaborar um acordo societário, acordando vários critérios para a proteção do capital da empresa e da família e conseqüentemente para o êxito do processo de sucessão e a perenidade do negócio.

Na dimensão da estratégia empresarial e do planejamento estratégico, o nível de maturidade encontrado foi Comprometido, uma vez que atualmente o planejamento estratégico não está ativo e definido. O mesmo foi abortado em função da crise financeira no final de 2008 e não foi retomado, comprometendo a estratégia competitiva, a reflexão sobre os pontos fortes e fracos da empresa e a análise de fatores mercadológicos. Estes aspectos, por sua vez, influenciam na sustentabilidade e continuidade do negócio. A Empresa 2 necessita refletir e tomar ações efetivas em relação ao processo de sucessão, que deve estar inserido e conseqüentemente alinhado ao planejamento estratégico, com o intuito de obter resultados satisfatórios e tranqüilidade para as gerações futuras.

Dessa forma, o nível de maturidade do processo de sucessão também está Comprometido, pois o mesmo deve ser tratado de forma antecipada e contínua, assegurando perpetuidade nos negócios. Quanto antes ocorrer preocupação com este processo melhor, pois existem várias variáveis a serem observadas e analisadas de forma proativa, antecipando-se aos fatos. Faz-se necessário refletir sobre a construção do processo de sucessão dentro da empresa, de forma estratégica, com a interação mútua de todos os agentes (familiares, colaboradores, gestores, sócios) sob a ótica das particularidades das características da natureza específica que as empresas familiares possuem, visando preparar e oferecer diretrizes estratégicas para o sucesso da transmissão do comando empresarial.

4.3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 3

4.3.1 Perfil da Empresa 3

A Empresa 3 é uma sociedade empresária limitada, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1980 por dois irmãos de uma só família. Os irmãos

(fundadores) trabalhavam juntos em outra organização e decidiram unir seus conhecimentos para formar a Empresa 3. Atualmente, esta empresa é especializada na fabricação de tochas e acessórios para solda, agregando outros negócios também como a importação de máquinas, equipamentos e robôs oferecendo assim a solução completa para o ramo de soldagem e corte. Dessa forma, a Empresa 3 abastece principalmente os mercados metal mecânico e metalúrgico do Brasil. O capital aproximado está em torno de 21.000.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 50.000.000,00 e possuindo 185 funcionários.

A família é detentora de 100% da sociedade, não havendo sócios fora da mesma. A administração e gestão da Empresa 3 encontra-se na segunda geração, onde os três filhos e o fundador formam legalmente a sociedade. Os três filhos (atualmente os sucessores) assumiram a administração da empresa e encontram-se nos cargos de gerência, sendo responsáveis pelo negócio e tomadas de decisão. No dias atuais, não existem outros familiares trabalhando na empresa.

4.3.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.3.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

Segundo o entrevistado, entende-se que a empresa conhece com clareza e faz distinção entre as três dimensões. Portanto, pode-se classificar o nível de maturidade como Estabelecido (N3), pois inclusive a Empresa 3 possui regras formalizadas quanto as questões patrimoniais, empresariais e familiares através da existência de um acordo societário constante na resposta do item DA03/07, fazendo com que o capital e o negócio da empresa seja protegido da família e vice-versa.

[...] historicamente sempre teve muita relação... mas no processo que estamos hoje, está focando para separar isso, um dos meus objetivos principais é separar isso, ter muito claro o que é da atividade do negócio da empresa, o que é bens da família, o que são direitos da família (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Quanto às características sobre o estilo de administração, a empresa trabalha valorizando seu capital humano, deixando que os colaboradores também participem das decisões da gestão da empresa. Percebe-se que isso faz com que o profissional sinta-se integrado, motivado, ativo e comprometido diante dos desafios organizacionais, sentindo-se valorizado e respeitado. A Empresa 3 também é comprometida com seu corpo funcional, pois possui plano de benefícios, como o Programa de Participação nos Resultados. Outros controles formalizados relatados pelo entrevistado, os quais a empresa possui, são financeiros. Assim, o nível de maturidade diagnosticado para esta questão é Estabelecido (N3), pois a empresa possui um padrão e consistência em seus processos, com indicadores de gestão profissionalizada.

[...] a participação de todo mundo, nós deixamos muitas pessoas participarem das decisões da gestão da empresa, nós tentamos fazer isso de forma mais participativa para que todos possam agregar com seu conhecimento (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

Pela resposta do entrevistado E3, verifica-se que a empresa preocupa-se e ouve seus colaboradores, de forma que apóia a evolução e plano de carreira dos mesmos, incentivando os mesmos a buscarem cada vez mais profissionalização e capacitação. Por isso, percebe-se que a empresa possui uma gestão profissionalizada e comprometida com seu corpo funcional, podendo classificar como nível de maturidade Estabelecido (N3).

[...] pelo que eu sei, provavelmente eu não sei de toda a verdade do que todo mundo espera, mas pelo que eu imagino, é que continue dando espaço para todos crescerem, se desenvolver e evoluir aqui na empresa, na sua carreira profissional e que continuemos conduzindo a empresa de uma maneira positiva e boa [...] seria uma gestão boa e espaço para todos participarem, pois hoje em dia, todo mundo gosta de desafios, de espaço para poder dar ideias, para poder desenvolver seus projetos e tal [...] acredito que os profissionais de hoje em dia já não sejam mais meros executores de tarefas, a maioria já não aceita mais isso (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Conforme o entrevistado, a família espera além da lucratividade. Pelo seu relato, a organização familiar tem que ser sustentável e um ponto de união da própria família, pois o importante é os integrantes da família trabalharem juntos. A percepção que se tem é que os valores familiares que fundamentaram e construíram essa empresa (visão e sentimento do

fundador) vão além do material, do dinheiro: o valor maior é a união da família trabalhando em conjunto. Pelo exposto, considera-se neste item o nível de maturidade Estabelecido (N3).

[...] que seja mais lucrativa possível, e que também esquecendo só a parte financeira, seja um ponto de união da família, e que possa conduzir a família como estrutura a frente. De nada adianta ter uma empresa super lucrativa onde todos os membros da família estão brigados um com o outro ou de nada adianta ter um monte de membros felizes da família e a empresa não dá lucro nenhum. As duas coisas têm que andar em paralelo, a empresa tem que ser sustentável e os membros da família tem que ter uma vida boa, se dar bem. Queira ou não queira o negócio também é uma maneira de unir a família; o pai não quer que os filhos venham trabalhar juntos só por dinheiro ele quer estar junto, dar continuidade passar adiante o que ele começou a construir (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

Conforme o entrevistado, no momento atual, este item não é aplicado para a Empresa 3.

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

Pontua-se que o relacionamento entre todos (familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores) que fazem parte da Empresa 3 é bom, segundo o relato do entrevistado. Assim podemos classificar esta questão como nível de maturidade Estabelecido (N3), pois o entrevistado reconhece que sempre terão pontos a melhorar, mas o relacionamento profissional é bom, produtivo e motivacional. Onde cada colaborador consegue participar da gestão, dando ideias, sugestões e desenvolvendo seus projetos com liberdade e criatividade.

[...] acho que é bom, acredito que é um dos melhores possíveis. Sempre terão coisas (pontos) a melhorar [...] Na minha visão cada um na sua alçada tem liberdade de participar, consegue desenvolver projetos, consegue dar ideias, participa das reuniões, do planejamento estratégico que está iniciando agora. Nesse ponto está bem tranquilo (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado pontuou com conhecimento sobre a relevância e abrangência dos conselhos dentro de uma organização. Apesar do restante da família não conhecer sobre o assunto, o entrevistado como principal sucessor posicionou-se com boa argumentação e embasamento nesta questão, querendo desenvolver os conselhos dentro de sua empresa, porém aguardando o momento adequado, de maior amadurecimento e evolução da própria companhia. Contudo, como a empresa ainda não tem os conselhos definidos e institucionalizados, considera-se o nível de maturidade como Comprometido (N2).

Eu acho que a família não acha importante, pois não tem muito conhecimento, mas eu acho importante. Só que eu acho que isso é um estágio mais avançado no amadurecimento da estrutura. Isso vai chegar para nós aqui alguns anos, com a evolução dos planejamentos que nós começamos agora. O conselho administrativo vai ser fundamental conforme o negócio cresce, conforme a evolução. Eu vejo com grande importância isso (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Pela resposta do entrevistado, verifica-se que os sócios podem consultar e acompanhar diariamente as informações, no entanto as mesmas são mais operacionais do que gerenciais para a tomada de decisão, pois a análise é diária. Não existe um acompanhamento e um gerenciamento detalhado e crítico com indicadores quantitativos chaves para avaliações coesas e periódicas, que vão ao encontro da necessidade da gestão. Segundo o entrevistado, isso será desenvolvido quando o planejamento estratégico estiver num estágio mais avançado na sua empresa familiar. Dessa forma, o nível de maturidade é Comprometido (N2), pois é preciso evoluir na implementação e análise de indicadores de desempenho e da própria prestação de contas aos sócios, alinhados ao planejamento estratégico, visando à continuidade do negócio com sustentabilidade.

Não tem uma forma hoje, até pela estrutura ser enxuta e poucos serem responsáveis por essa prestação de contas. Nós não temos uma formalização disso. Nós nos reunimos no final do exercício para avaliar juntos resultado e lucratividade. Não temos procedimentos formalizados para isso, até porque todos os sócios participam no dia a dia da empresa e fica mais próximo isso (ENTREVISTADO E3).

4.3.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

Pela análise da resposta do entrevistado verifica-se que nem todos os colaboradores e gestores entendem claramente os valores, o negócio e a missão da empresa. Isso já está sendo disseminado fortemente com a implementação do planejamento estratégico. A Empresa 3 já tem esse conceitos formalizados no planejamento estratégico e também na política da qualidade, ou seja, a mesma está buscando desenvolver claramente este processo para todos os colaboradores e líderes. Assim, caracteriza-se ainda como Comprometido (N2) o nível de maturidade.

Acho que nem todos [...] Esse é um dos trabalhos principais que estamos fazendo com o planejamento estratégico atualmente [...] Porque eu quero que essas informações, esse conhecimento permeie mais nas camadas da empresa, que vá descendo isso mais. Isso está muito presente e centralizado nas mãos minhas, do fundador e de alguns gerentes, tem algumas pessoas que detém mais isso. Mas eu quero que isso se espalhe mais, essa questão fique mais disponível para outros gestores também (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

De acordo com o entrevistado, o planejamento estratégico está sendo implementado, ou seja, está em andamento com o acompanhamento de uma consultoria especializada. Porém, pelo planejamento estratégico ainda estar em desenvolvimento, sendo definido e institucionalizado, considera-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Está em andamento, nós começamos a menos de quinze, vinte dias nosso primeiro planejamento oficial com uma consultoria acompanhando [...] E está tudo baseado numa metodologia, estamos agora na fase de levantamento das informações para conhecer a dimensão e a partir daqui vamos começar a definir estratégias e outras coisas mais. Também sei, tenho consciência que o planejamento não vai funcionar no primeiro ano da melhor forma possível, as nossas estratégias possivelmente serão um pouco míopes no primeiro ano e vão abrindo essa visão conforme o tempo passe, conforme isso amadureça no dia a dia e na cultura da empresa (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

Para o entrevistado, existem fraquezas e pontos fortes internos (dentro da organização) e externos (fora da organização). Os internos são conhecidos, comentados e corrigidos pelos líderes, gestores e demais colaboradores da empresa, através de reuniões e debates, porém sem formalização. E os externos, são identificados pelos clientes, gerentes e líderes. No entanto, ambos são tratados de maneira informal, não há um processo definido e principalmente preventivo, objetivando o gerenciamento das fraquezas e pontos fortes, tanto internos quanto externos. Sendo assim, o nível de maturidade ainda está Comprometido (N2).

Nesse trabalho de agora (implementação do planejamento estratégico) inclusive nós estamos fazendo isso, estamos identificando pela visão dos gerentes e líderes da empresa. Mas normalmente nossa empresa costuma dar muito ouvidos para o cliente, isso é o que nos mostra mais pontos fortes e fracos comparando com o cenário externo. E interno é as nossas reuniões e nossos debates que acabam trazendo isso a tona e mostrando. Onde a maioria participa dos líderes, onde há troca de idéias e opiniões e acaba aparecendo isso. No planejamento com certeza isso vai ser a ferramenta onde vai aparecer e ser colocado no papel. Até hoje a gente fala, discute e corrige mas não oficializa isso como dados (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço,

liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado pontua que devido ao seu negócio pertencer a um segmento de mercado bem especializado, não há associações ou instituições específicas que elaborem e forneçam dados coesos e acurados sobre sua atividade. Assim, as informações e dados provêm dos vendedores e clientes, e também através da sua participação em feiras e eventos. No entanto, a Empresa 3 poderia buscar entender melhor seu posicionamento de outra forma, por exemplo, através da contratação de pesquisadores e profissionais especializados, formando assim um banco de dados sobre o mercado de maneira formal e acurada. Nesse sentido, percebe-se que a Empresa 3 está buscando melhorias nesse processo, ou seja, a mesma está desenvolvendo e observando isso fortemente com a implementação do planejamento estratégico. Portanto, neste item o nível de maturidade é Comprometido (N2).

Faz análise informal, porque primeiro que nosso segmento de mercado não tem informações, não tem nenhuma associação ou sindicato ou qualquer instituição que agrupem dados e forneçam dados de como é o posicionamento dentro do segmento, até porque nossa empresa atua em diversos segmentos, tem diversos concorrentes diferentes. Então não se tem muitos dados, o que fizemos é informalmente, com informações que vem do mercado, que os vendedores trazem, que os clientes trazem, com informações e o sentimento que temos de feiras e eventos nesse sentido, mas não temos números e dados consolidados e concretos (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Com relação a este item, afirma-se que a empresa está buscando realizar levantamentos concretos das forças competitivas externas bem como de uma estratégia competitiva definida e consistente, através da implementação e execução do planejamento estratégico, o qual já está em desenvolvimento. Contudo, a Empresa 3 ouve o mercado e seu cliente de forma aberta, conseguindo se atualizar nas informações sobre as forças competitivas. Mesmo assim isso ocorre informalmente, sem definição e controles específicos. Dessa forma, destaca-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] observa e analisa, mas de forma informal. Como inclusive o planejamento estratégico não está em funcionamento, não temos isso formalizado. Mas acho que um dos grandes pontos fortes da empresa é dar bastante ouvidos ao mercado, sempre querendo suprir a necessidade do cliente, isso nos atualiza muito de informações, não somos fechados para as informações (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Para este tópico, o nível de maturidade também é considerado Comprometido (N2), pois mesmo a empresa buscando participar em feiras e eventos comerciais e estando atenta e aberta às opiniões e sugestões do próprio mercado e dos clientes, a Empresa 3 poderia realizar pesquisa de mercado através da contratação de profissionais especializados, no intuito de identificar os fatores mercadológicos que possam influenciar nas estratégias da empresa familiar.

[...] os clientes, os vendedores, propriamente nas feiras e eventos comerciais, inclusive com a concorrência nós temos muito contato. Todas as informações agregam sempre (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

Segundo o entrevistado, existe um controle tímido em relação às estratégias estabelecidas. Através da reunião mensal de indicadores são avaliados os resultados gerais da empresa e por setores, embora esta sistemática não atenda totalmente as necessidades da gestão. Assim, considera-se para este item, o nível de maturidade Comprometido (N2), pois a empresa está desenvolvendo novos indicadores quantitativos, baseados e alinhados ao planejamento estratégico, cujo processo está sendo implementado.

Mais uma vez tem a ver com o planejamento. Então a partir do momento que tiver o planejamento estratégico implantado e em funcionamento vai mudar um pouco. Mas até hoje temos estratégias macro mais ou menos definidas, avaliadas com indicadores na reunião de indicadores mensal, no qual a gente da uma avaliada geral de como está o resultado, não tão formalizada. A tendência com o planejamento estratégico entrando em funcionamento é de aprofundar e ampliar bem mais esses controles e as análises que vamos fazer da empresa como um todo e resultados por setores (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

De acordo com o entrevistado, existe relação total entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão, inclusive o mesmo pontuou que a sucessão deve constar no planejamento e ser disseminada para o conhecimento de todos. Além disso, o entrevistado destacou que, a reflexão sobre a continuidade do negócio ocorre através da sucessão, sendo que não se pode olhar apenas para o momento presente, faz-se necessário pensar no futuro. Deste modo, percebe-se que o nível de maturidade está Estabelecido (N3).

Existe sim, existe sim. Acho que total, porque o processo de sucessão vai ter que pensar na frente não pode só pensar no momento. Então a estratégia que

vai ser traçada para isso, vai ter que estar constando no planejamento e vai ter que estar disponível para todo mundo. Não adianta nada o diretor estar pensando na sucessão se ninguém está sabendo disso e outras pessoas não estarem preparadas para isso. Acho que tem total integração (ENTREVISTADO E3).

4.3.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Segundo o relato do entrevistado, não houve um planejamento focado no processo de sucessão. No entanto, para elaborar e formalizar este processo, foi contratado uma assessoria, ou seja, uma empresa especializada neste ramo, com experiência por meio de outros processos sucessórios em empresas familiares. Com isso, foram realizadas várias reuniões, discutidos e debatidos os pontos em família, com o intuito de proteção do capital familiar e da própria empresa. Foram elaborados contratos legais, atas de reuniões internas e acordos societários, objetivando a clareza das informações para as partes interessadas e envolvidas neste processo. Assim, infere-se que o nível de maturidade atingido é Estabelecido (N3).

Não existiu um processo focado nisso. Na verdade surgiu de outras necessidades que nós tínhamos de organização do processo sucessório da participação dos membros familiares, proteção do capital familiar e outras necessidades acabaram trazendo esta questão da sucessão. Mas não havia um planejamento para isso, foi se fazendo com a assessoria. Se planejou após outras necessidades levantadas. Foi muito conversado, debatido, todos os contratos lidos e relidos, teve muita discussão, mas um planejamento prévio não existiu (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Classifica-se este item também como nível de maturidade Estabelecido (N3), pois a Empresa 3, objetivando preservar a empresa da família e vice-versa, buscou profissionais da área para elaborar e orientar a execução do processo de sucessão dentro de sua empresa. Não houve um planejamento prévio, mas com a assessoria, foram estabelecidas diretrizes e coordenadas, de modo a serem realizadas reuniões e debates, a fim de chegar num acordo e entendimento entre as partes envolvidas, de acordo com a estrutura da própria família e da empresa. Como o próprio entrevistado mencionou, os sucessores eram apenas três, não havendo muitos familiares. Isso ajudou, tornando o processo mais simples e sem conflitos.

Contratamos a assessoria dos advogados, trazendo experiência de outras empresas que nos orientaram de como fazer melhor. Fizemos reuniões familiares e com a orientação dos advogados acabamos chegando numa determinação que achamos melhor para nossa estrutura, para nosso porte de

família e de empresa. Tem diversas maneiras de fazer isso, mas acabamos seguindo com as orientações e avaliações em reuniões familiares (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Pelo comentário do entrevistado, cada sucessor pode escolher e se desenvolver numa área, agregando responsabilidades e conseqüentemente definindo suas funções. Não foram realizados treinamentos e preparação ou mesmo um cronograma específico para a identificação de um sucessor. Mas cada um buscou se desenvolver com educação formal e acadêmica para assumirem de forma profissional e competente suas atribuições. Dessa forma, caracteriza-se como nível de maturidade Comprometido (N2), pois este processo não foi definido previamente.

Um dos sucessores sou eu. Nunca existiu uma formalização disso. A questão profissional que o fundador da empresa sempre deixou claro é que os membros da família que estariam aqui, estariam para agregar. Cada um teve uma área, uma responsabilidade e se desenvolveu a sua forma dentro dessa linha. Eu pertencço a linha administrativa geral e tive educação e preparação para isso mas não houve um planejamento ou cronograma que se seguiu focado na sucessão (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

Para o entrevistado os sócios e a família estão comprometidos e apóiam os sucessores, e houve um acompanhamento do processo pelos membros da família, com reuniões formais sobre as questões ligadas a sucessão e a própria continuidade da empresa. Porém, a sucessão na empresa ainda é recente e não se tem indicadores para sua mensuração. Desta maneira, considera-se o nível de maturidade como Estabelecido (N3).

A principio sim. Nosso processo de sucessão foi muito rápido, durou um ano do início ao fim. Foi apoiado e todos os membros da família participaram. Como a família hoje é só pai, mãe e filhos, ainda é simples, não envolve filhos dos filhos ou netos ou vários irmãos. Normalmente, quando a empresa está na terceira, quarta ou quinta geração fica cada vez mais complicado e necessário o envolvimento de mais pessoas. Aqui foi mais simples, todo mundo participou e apoiou (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?

Neste tópico, o entrevistado explica que a ideia do fundador é não parar de trabalhar. Possivelmente o mesmo irá flexibilizar os horários, chegando mais tarde e saindo mais cedo da empresa, participando assim somente das definições estratégicas corporativas e macro; e ainda, fornecendo um suporte nas decisões mais amplas da organização. Assim, entende-se

que o nível de maturidade está Estabelecido (N3), uma vez que já foram traçados planos futuros para o fundador.

Formal não. A minha expectativa e o que eu conheço do meu pai é que ele não imagina parar de trabalhar. Ele não tem essa pretensão. O que ele pensa é flexibilizar um pouco mais, ter mais liberdade para fazer o que ele gosta, vir um pouco mais tarde, sair da empresa um pouco mais cedo e tomar conta do macro do negócio. É a decisão dele (do fundador), conforme ele quiser (ENTREVISTADO E3).

✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

O entrevistado possui consciência e senso de responsabilidade sobre o que os colaboradores esperam. Não é apenas em relação aos investimentos e crescimento que serão efetuados na empresa, mas que seu capital seja gerenciado e cuidado para que não seja destruído, como o exemplo que o próprio sucessor trouxe de outras empresas. A percepção é que o nível de maturidade esteja Estabelecido (N3).

Acho que as expectativas são grandes. A expectativa de todos é que melhore cada vez mais, continue investindo, continue crescendo e que todo um trabalho que foi feito até hoje não seja destruído de uma hora para outra. Muito nós escutamos falar de histórias de famílias que destruíram empresas e terminaram com capitais enormes em pouco tempo, mas acho que esse risco nós não corremos, pois todos nós da família trabalhamos aqui faz tempo, ajudamos a chegar até aqui, ajudamos no crescimento da empresa (ENTREVISTADO E3).

✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

O entrevistado pontuou esta questão como fundamental para um processo de sucessão adequado e saudável para as partes. Inclusive o mesmo acha que a existência de um acordo societário é pré-requisito para definir uma sucessão com minimização de conflitos de interesses entre os membros da família. O entrevistado em seu relato, ainda exemplificou a relevância e a amplitude de se ter um acordo societário, com questões pré-definidas. Dessa forma, infere-se que o nível de maturidade seja Gerenciado (N4), visto que a sucessão realizada na sua empresa possui acordo societário formalizado.

Acho fundamental sim. No meu entender são os pré-requisitos para definir uma sucessão, é ter isso bem claro para todos os membros da família. Porque o que não se decide antes, na hora da briga vai se decidir de uma forma negativa, ruim onde daqui a pouco vai acontecer rompimento familiar, separação de sociedade, divisão de empresa. Tudo isso tem que ser pré-definido. No nosso caso tudo isso foi definido e nesses acordos definimos todas as questões (ENTREVISTADO E3).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Pela explanação do entrevistado, a sucessão ocorrida ainda está recente, ou seja, não foi pensado no período pós-sucessório. Contudo, atualmente não está ocorrendo um acompanhamento formal e pró-ativo deste processo. Desta maneira, o nível de maturidade é caracterizado como Comprometido (N2), pois deve existir uma monitoração, com reuniões periódicas sobre este processo, com o intuito de se gerenciar e avaliar como está se refletindo a gestão atual em relação ao ambiente externo e interno, além de se pensar nas gerações que assumirão o comando empresarial futuro.

Na verdade, nunca tinha pensado nisso. Não temos nenhum acompanhamento formal disso. Está tão recente que não deu tempo para avaliar resultados e mudanças. Praticamente não teve pós-sucessão é um processo muito novo para nós (ENTREVISTADO E3).

4.3.3 Análise Geral da Empresa 3

De acordo com a análise da entrevista referente a Empresa 3, foi organizada resumidamente a Tabela 10, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 10 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 3

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa			X		
DA01/02 – Características do estilo de administração			X		
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família			X		
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa			X		
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores	NA*	NA	NA	NA	NA
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores			X		
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família		X			
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios		X			

DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão		X			
DA02/02 – Planejamento estratégico		X			
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa		X			
DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico		X			
DA02/05 – Forças competitivas externas		X			
DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado		X			
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias		X			
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão			X		

DA03 – Dimensão do processo de sucessão					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão			X		
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão			X		
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X			
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão			X		
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)			X		
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor			X		
DA03/07 – Acordo societário				X	
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão		X			

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

No âmbito geral, a Empresa 3 desponta entre os níveis Comprometido e Estabelecido, pois percebe-se que a mesma está buscando desenvolver e aprimorar seus processos internos e externos, voltando-se para a sucessão dentro de um plano estratégico futuro. Assim, verifica-se uma preocupação efetiva com o processo sucessório e com a gestão estratégica, realizando ações concretas para a adequada transmissão da liderança atual e futura.

Pela análise da dimensão empresa e governança familiar, o nível de maturidade predominante foi Estabelecido, ou seja, a empresa possui formalização e profissionalização em seus processos como características de seu estilo de administração, destacando-se também na descentralização do poder, pois a mesma procura compartilhar suas decisões com os demais colaboradores. A gestão também está atenta quanto às expectativas do seu corpo

funcional e ao clima organizacional, apoiando a evolução dos funcionários através da elaboração de um plano de carreira e motivando os mesmos com programas e planos de benefícios. Entretanto, no item sobre os Conselhos da governança, a Empresa 3 necessita refletir sobre a criação e a importância dos mesmos, visando proteger e valorizar o patrimônio, maximizando o retorno aos sócios. Da mesma forma, no item da prestação de contas, a gestão também precisa evoluir, objetivando maior acurácia para a tomada de decisões, melhorando seu desempenho empresarial e a lucratividade.

Quanto a dimensão da estratégia e planejamento estratégico, a Empresa 3 encontra-se no nível Comprometido, pois a mesma está em fase de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico internamente. Consequentemente os demais itens desta dimensão ficam comprometidos, como por exemplo, o posicionamento estratégico, a estratégia competitiva (forças competitivas externas) e a própria atuação mercadológica da empresa. Da mesma forma, no item de monitoração e controle das estratégias, o mesmo não atende totalmente as necessidades da gestão, pois não está definido e claro. Já quanto ao item da relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão, a gestão pontua que a sucessão deve constar no planejamento estratégico e ser disseminada para o conhecimento de todos; deixando perceptível que, para a Empresa 3, o caminho para a continuidade do negócio está na definição, formalização e condução adequada de um plano de sucessão empresarial indissociável ao planejamento estratégico.

Na análise da dimensão do processo de sucessão da Empresa 3, a predominância foi o nível de maturidade Estabelecido, ou seja, a gestão sentiu a necessidade de realizar a sucessão por motivos de proteção do capital e patrimônio empresarial e familiar, buscando assim profissionais especializados para a formalização adequada deste processo, evitando conflitos de interesses entre os membros da família. Com apoio especializado da consultoria, reuniões e debates foram estabelecidas diretrizes e coordenadas no intuito de chegar num acordo e entendimento pelas partes envolvidas neste processo, elaborando e formatando o acordo societário da empresa familiar. É perceptível ainda que na Empresa 3, a cultura da sucessão bem como da gestão estratégica está despontando, pois os sócios já entendem sua amplitude e abrangência, e cuja compreensão fortalece a geração atual do comando na busca da sustentabilidade e continuidade do negócio e também as gerações futuras.

4.4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 4

4.4.1 Perfil da Empresa 4

A Empresa 4 é uma sociedade empresária limitada, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1983 por uma só família. No entanto, quatro anos após sua constituição, o fundador faleceu. Em conjunto, a mãe e a filha mais velha decidiram assumir o comando, dando um toque mais feminino nos produtos. Atualmente, são as três filhas do casal (três sucessores) que assumiram a administração e a gestão da empresa. A Empresa 4 é especializada na fabricação de utilidades plásticas com design, ou seja, a mesma oferece soluções para o dia a dia das pessoas através de produtos plásticos com design diferenciado e também um preço acessível. Dessa forma, a Empresa 4 possui mais de 200 produtos nas linhas Mesa, Sobre a Pia, Organização, Decoração, Lumi, Banho, Bios, Organic, Retrô, Office, Personal e Baby. O capital aproximado está em torno de 10.000.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 30.000.000,00 e possuindo 170 funcionários.

A família é detentora de 100% da sociedade, não havendo sócios fora da mesma. A administração e gestão da Empresa 4 encontra-se na segunda geração, onde as três filhas e a mãe formam legalmente a sociedade. A mãe participa somente do conselho de administração e as três filhas (atualmente as sucessoras) assumiram a administração da empresa e encontram-se nos cargos de diretoria, sendo responsáveis pelo negócio e tomadas de decisão. No dias atuais, existe apenas um primo que faz parte da família trabalhando na operação da empresa.

4.4.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.4.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

Conforme o relato da entrevistada, a empresa conhece com clareza e separa as três dimensões da organização familiar. Assim, caracteriza-se o nível de maturidade como Estabelecido (N3), pois percebe-se que a gestão da empresa é profissionalizada, inclusive possuindo um grupo executivo comprometido com o negócio (constante no item DA02/03), bem como parceiros estratégicos (empresas de consultoria e assessoria empresarial, de mercado e jurídica).

[...] é bem separado, super separado, até porque temos um grupo executivo comprometido com o negócio, faz parte de profissionalizar o negócio, tudo é registrado em contrato, inclusive a distribuição dos lucros, tudo bem formalizado e separado [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Sobre o estilo de administração, a entrevistada não exemplificou claramente quais as características que se destacam. Mas no decorrer da sua entrevista, atualmente, verifica-se que a gestão é descentralizada, ou seja, há compartilhamento das decisões com as lideranças e os gestores; além dos mesmos, terem liberdade para tomar decisões nas suas áreas (constante no item DA01/06). A Empresa 4 também possui um bom controle financeiro e administrativo, porém precisa desenvolver melhor seu sistema de indicadores nos setores industriais. Desta maneira, considera o nível de maturidade como Estabelecido (N3), pois a empresa possui um padrão e consistência em seus processos, com indicativos de gestão profissionalizada.

[...] minha mãe é presidente do conselho de sócias, participando das principais decisões estratégicas, mas não atua como executiva na empresa. Cada uma das irmãs atua em uma diretoria, nas três áreas chave da empresa: produto (pesquisa, desenvolvimento e design), comercial e operações (indústria e administração) e o estilo pessoal se faz presente na formação de cada equipe e no tipo de liderança exercido [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

De acordo com a entrevistada, os colaboradores esperam que as diretoras desempenhem um bom trabalho e atualmente confiam nas mesmas, no entanto, não foi comentado sobre questões de motivação e valorização, plano de benefícios, bem como da criação de um plano de carreira interno. Dessa forma, entende-se que a empresa possui um nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] creio que as posições estão bem claras. Cada diretoria tem uma pessoa da família no seu comando, então eles devem esperar que façamos um bom trabalho, cada uma em sua função. Ainda não há herdeiros em condições de ocupar cargos na empresa e as atuais diretoras ainda não completaram 50 anos, o que nos dá um bom tempo para preparação sucessória. Creio que esta preocupação ainda não está presente entre os colaboradores da empresa [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Para a entrevistada, as sócias definem as metas empresariais que pretendem atingir, cada uma atuando em setores específicos dentro da empresa. Os objetivos das mesmas são bem focados em rentabilidade, lucratividade e crescimento da empresa, não existindo objetivos voltados para continuidade do negócio com olhar de sustentabilidade, envolvendo valores e princípios da própria família. Pelo exposto, considera-se neste item o nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] nossa situação é bem específica, porque todas atuamos na empresa. Mesmo minha mãe, que não tem uma função no dia a dia, está presente no conselho para definir situações mais importantes. De modo geral, partimos de metas de crescimento para cada ano, definimos a rentabilidade esperada para o negócio e cada uma faz seus planos para chegar a este resultado. Eu sinalizo oportunidades de mercado. A outra filha desenvolve produtos para atender esta demanda e a outra filha supervisiona toda a operação para que as metas possam ser cumpridas. Também traçamos metas específicas como reconhecimento de marca, liderança de inovação e abertura de novos mercados [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

Conforme a entrevistada, a mãe é a única sócia que atualmente não é gestora direta na empresa familiar. Porém, a mesma preside e participa do conselho da empresa e da reunião mensal de resultados e, quando ocorre algum ponto de divergência de opinião por parte das sucessoras, a mãe tem a palavra final e sempre às apóia. A mãe sempre está a par dos assuntos e em sintonia com as necessidades da gestão, acompanhando o trabalho das filhas na empresa. Assim, a mesma se mantém envolvida nos negócios e nas decisões. Por isso, este nível de maturidade é Estabelecido (N3).

No nosso caso, somente a mãe se encaixa nesta situação. A presença dela é muito importante para nós. Em caso de algum impasse, se as sócias não tiverem total concordância com algum tema, a mãe sempre tem a palavra final. Ela acompanha nosso dia a dia de diferentes maneiras, pelo nosso convívio em família também, e por isso está sempre em sintonia com as necessidades da empresa. Deve ser difícil quando alguém que não está a par dos detalhes resolve intervir sem conhecimento adequado para a tomada de decisão. Não é nosso caso (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

A entrevistada diz que o relacionamento entre todos (familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores) que fazem parte da Empresa 4 é bom, onde as sucessoras tem inclusive uma relação afetiva com os colaboradores, principalmente os antigos, tratando os mesmos como amigos de longa data. Da mesma forma, os colaboradores se sentem incluídos

no planejamento e gestão da empresa, pois com a união de colaboradores mais antigos e os novos profissionais contratados do mercado, que a empresa criou um grupo executivo, o qual atualiza a direção de informações gerenciais e relevantes. Assim podemos classificar esta questão como nível de maturidade Estabelecido (N3), pois podemos observar um bom relacionamento profissional, com produtividade. E ainda, onde os colaboradores conseguem participar da gestão, tendo autonomia de trabalho nas suas áreas.

[...] cada uma das diretoras tem um estilo próprio, mas todas temos uma relação afetiva muito forte com a empresa e nossos colaboradores, especialmente os mais antigos. Temos colaboradores trabalhando conosco desde a fundação da Empresa 4. São amigos de longa data. No organograma, abaixo das sócias-diretoras, estão os gerentes de setor, que chamamos nosso grupo executivo. Cada um representa uma área da empresa e com eles temos uma relação muito próxima. Os mais antigos são profissionais formados na Empresa 4 e, na medida do crescimento da empresa, incorporamos profissionais do mercado já com alguma experiência em suas funções. Este grupo participa das decisões globais e tem autonomia de trabalho na sua área (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Neste item, a entrevistada pontuou ser importante os conselhos, pois na Empresa 4 ocorrem reuniões mensais específicas do Conselho de Administração, os quais as sócias avaliam o desempenho da empresa, as perspectivas para alcançar os objetivos, revisam estratégias e redefinem as mesmas quando necessário. Assim, considera-se o nível de maturidade como Gerenciado (N4), pois existe um acompanhamento da gestão com indicadores para avaliar o desempenho da empresa.

Nosso conselho de administração, que reúne as sócias, é o mesmo conselho de família. Nos encontramos mensalmente, avaliamos o desempenho da empresa e as perspectivas para alcançarmos os objetivos traçados no ano anterior. Este encontro rotineiro é de suma importância para deixar todas a par dos principais assuntos e redefinir metas, se necessário. Assim ficamos bem informadas e alinhadas com o planejamento estratégico (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Pelo relato da entrevistada, existe um acompanhamento mensal dos resultados da empresa, com indicadores de desempenho, permitindo às sócias a análise e monitoração da gestão como um todo. Inclusive a diretoria avalia as conquistas e os problemas enfrentados, sugerindo melhorias, ou seja, para as sócias a prestação de contas atualmente atende as necessidades da gestão. Dessa forma, o nível de maturidade é Estabelecido (N3).

Nossa reunião mensal acontece logo após a divulgação dos Demonstrativos de Resultados do mês anterior. Desta forma, analisamos juntas os indicadores de desempenho, as principais conquistas e os problemas

enfrentados. É o momento também para fazer críticas e sugerir melhorias (ENTREVISTADO E4).

4.4.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

Pelo relato da entrevistada entende-se que todos os colaboradores e gestores, bem como o público externo (clientes) entendem claramente os valores, o negócio e a missão da empresa. Isso é disseminado de diversas formas na empresa, tanto em material impresso quanto virtual. Porém, a Empresa 4 poderia trabalhar ainda melhor esses conceitos de maneira formalizada no planejamento estratégico, o qual não funciona de forma adequada e também na política da qualidade, a qual a empresa ainda não possui. Por isso, neste item pode-se considerar como nível de maturidade Estabelecido (N3).

Nosso negócio e missão foram definidos em conjunto pelas sócias. Divulgamos internamente para os colaboradores em material impresso e virtual disponível em diferentes ambientes da empresa. Ali estão também os valores que são importantes para as sócias. Mas é o dia a dia que reforça estes conceitos, nas conversas sobre o trabalho e nos planos dos diferentes setores. Nossa política comercial e de relacionamento com os clientes também reflete nossos valores intrínsecos e as políticas de Recursos Humanos e a maneira como valorizamos as iniciativas das pessoas também são resultado da nossa visão sobre o ser humano individual e seu coletivo (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

Pela resposta da entrevistada, percebe-se que não existe planejamento estratégico formalizado. Contudo, no decorrer da entrevista, percebe-se que há um plano de negócios anual, sendo que no mesmo é projetado as principais ações para o ano seguinte e revisado a cada quadrimestre. Quanto a ações de longo prazo, as mesmas são tratadas com uma base de informações e análises das sócias nas reuniões de conselho, porém sem formalização. Não há horizontes ou visão estratégica para daqui a três ou quatro ou cinco anos ou até mais deste período. Assim, percebe-se um olhar estratégico focado somente para o curto prazo, podendo prejudicar a Empresa 4 futuramente. Por isso, o nível de maturidade é Comprometido (N2).

Temos um plano anual de negócios, desenvolvido entre outubro e dezembro, que projeta as principais ações para o ano seguinte e é revisado a cada quadrimestre. As premissas são definidas pelas diretoras e os planos setoriais são desenvolvidos pelos gerentes. As decisões de longo prazo são tomadas sob uma base de informações e análises das sócias e referendadas nas reuniões de conselho (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

De acordo com a entrevistada, a Empresa 4 busca apoio externo para auxiliar nas análises de fraquezas e pontos fortes, ou seja, a gestão conta com parceiros estratégicos como empresas de consultoria de mercado, *marketing* e assessoria jurídica para avaliar e monitorar seus pontos fracos e fortes. Da mesma forma, a empresa conta com um grupo executivo, formado por seus profissionais internos e com conhecimento do negócio da empresa para o gerenciamento desses pontos. Inclusive, a sócia responsável pela diretoria comercial atualiza os documentos e o plano estratégico rotineiramente. Desta maneira, caracteriza-se como nível de maturidade Estabelecido (N3), pois ainda falta um olhar estratégico mais crítico e analítico para o longo prazo, tornando ainda mais a Empresa 4 sustentável.

As diretoras têm uma visão crítica do negócio bem razoável. Contamos sempre com o apoio do grupo executivo e os principais parceiros estratégicos para avaliar a matriz PFOA (SWOT). O dia a dia é muito rico em contribuições neste sentido. Eu costumo pessoalmente atualizar nossos documentos e planos estratégicos (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Nesta questão, a entrevistada diz que a empresa possui apoio dos seus parceiros estratégicos, os quais agregam experiência e maturidade na análise do posicionamento estratégico. Como já foi pontuado em itens anteriores, a gestão faz reuniões mensais e trimestrais analisando e monitorando essas questões, cabendo apenas uma visão para o longo prazo. Assim sendo, caracteriza-se como nível de maturidade Estabelecido (N3).

Eu apresento para as sócias algumas matrizes e ferramentas de análise neste sentido, para atualizarmos juntas. Mas estas considerações fazem parte do nosso dia a dia. Também fazemos reuniões estratégicas com nossos parceiros onde isto sempre é analisado por uma ótica externa, que sempre agrega (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Com relação a este item, percebe-se que a empresa está num nível de maturidade Estabelecido (N3), pois cada item das forças competitivas externas são monitoradas e avaliadas periodicamente pelas áreas responsáveis, pelo grupo executivo e parcerias externas.

Como colocado em questões anteriores, cabe apenas ter uma visão estratégica mais longa, observando oportunidades futuras, com vistas a continuidade do negócio e maximização de lucratividade.

[...] o posicionamento dos concorrentes é avaliado rotineiramente pela área comercial e tem seu momento mais evidente durante as principais feiras do setor. O acompanhamento dos clientes também é feito pela equipe comercial, onde também identificamos entrantes. A área de desenvolvimento de produtos está muito conectada com as possibilidades de substituição dos nossos produtos. E a análise dos principais fornecedores não muda muito, do ponto de vista mais geral [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Para este tópico, o nível de maturidade também é considerado Estabelecido (N3), pois a empresa busca participar em feiras do segmento e eventos comerciais; além da mesma contar com profissionais externos e internos especializados, fazendo reuniões e encontros estratégicos.

[...] através das feiras e eventos comerciais [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

Segundo a entrevistada, mensalmente são acompanhados os principais indicadores de desempenho econômico-financeiros pela gestão e gerência da empresa. No entanto, com a troca do sistema de tecnologia da informação ocorrida há dois anos, ainda faltam indicadores setoriais de produtividade e outros específicos. Assim, pode-se considerar como nível de maturidade Estabelecido (N2), pois atualmente o sistema de indicadores existente atende em grande parte a gestão da empresa.

Acompanhamos mensalmente os indicadores de desempenho econômico-financeiros e avaliamos a cada quadrimestre o resultado dos planos de ação mais dificilmente mensuráveis. Faltam indicadores de produtividade e outros específicos que necessitamos [...] (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

A entrevistada comentou que existe relação, no entanto, a mesma não conseguiu explicar qual é essa ligação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão. Isso porque a Empresa 4 não faz analogia que o processo de sucessão deve fazer parte de um planejamento maior e de longo prazo que a empresa deve efetuar, visando sua

sustentabilidade e continuidade. Por isso, classifica-se como nível de maturidade Inicial (N1), pois esta questão precisa ser planejada, amadurecida e gerenciada estrategicamente.

Existe sim (ENTREVISTADO E4).

4.4.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Pela respostas da entrevistada, não houve um planejamento formalizado focado no processo de sucessão. No entanto, quando as filhas (atuais sucessoras) começaram a entender bem do negócio, finalizar sua formação educacional e atuarem dentro da empresa na área que gostavam, a mãe percebeu que não conseguiria acompanhar a disposição das filhas, juntamente com as novas ideias que as mesmas queriam implantar na empresa. Decidiu assim afastar-se da empresa gradativamente e hoje ela participa uma vez por mês da reunião de apresentação de resultados. A relação da família em si, segundo a entrevistada, é muito próxima, existe união entre os seus membros, portanto isso facilitou a sucessão da mãe para as filhas, não havendo conflitos de interesse entre as mesmas. Pelo relato da entrevistada no item DA03/06, houve um pouco de resistência por parte de alguns colaboradores, isto não teria ocorrido se o processo fosse formalizado, definido e disseminado para todos os agentes envolvidos (colaboradores, mercado e comunidade, além da família). Por isso, infere-se que o nível de maturidade atingido é Comprometido (N2).

Não existiu um planejamento formal para isso, mas a sucessão foi pensada, provocada e elaborada. Após o falecimento do meu pai, a mãe e a filha mais velha decidiram assumir o negócio. Com o passar do tempo as outras filhas entraram na empresa e a mãe percebeu que não conseguiria acompanhar nosso jeito de administrar mais profissional e decidiu se retirar da sociedade. Eu busquei muito a profissionalização dos setores (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Esta questão, também classifica-se como nível de maturidade Comprometido (N2), pois mesmo a Empresa 4 realizando reuniões familiares, com negociações e composição de cenários, pontuando e observando inclusive o perfil de cada sucessora, quais as funções que as mesmas mais gostavam de desempenhar, estreitando a relação de confiança existente entre elas, desenvolvendo bom senso e respeito mútuo; o processo de sucessão não foi formalizado, definido, disseminado e acompanhado dentro da empresa familiar.

A sucessão aqui na empresa ocorreu com reuniões familiares, uma série de negociações e composição de cenários que foram promovendo a mesma. Ocorreu de forma clara. A mãe viu que estava tudo dominado por nós, cada uma estava bem na sua área, cada uma gostava do que fazia. Então a mãe percebeu que tínhamos maneiras diferentes de lidar com a empresa, com disposição e determinação, energia positiva. Nós tínhamos vontade de aproveitar o negócio e fazê-lo crescer e a mãe tinha medo em função de uma falência em outra empresa que o pai fez. Ela decidiu se retirar da sociedade. Atualmente, uma filha assumiu a área de comunicação, publicidade, administrativo em geral como presidente; outra filha se focou na criação tocando toda a parte de projetos, *design* e desenhos diferenciados e eu atualmente estou na diretoria comercial. Pois o pilar do nosso negócio é produto, produção e mercado (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Segundo a entrevistada, cada sucessora pode escolher e se desenvolver numa área, agregando responsabilidades e conseqüentemente definindo suas funções e habilidades. Cada uma buscou educação formal e acadêmica para assumirem de forma profissional e competente suas atribuições. Todavia, não foram realizados treinamentos e preparação de maneira formalizada ou mesmo um cronograma específico para a identificação de um sucessor, caracterizando um nível de maturidade Comprometido (N2).

Não existiu isso formalizado. Cada uma de nós faz o que gosta e o que estudou, de acordo com a habilidade, capacidade e disposição de cada uma. Não há disputa de poder, cada uma tem uma vocação numa função diferente. Nós nos respeitamos muito e somos muito unidas. Cada uma confia na capacidade e no trabalho uma da outra. Quando existe interface entre as áreas, atuamos juntas nas decisões e se não der, a mãe dá a decisão final. Nós não nos metemos uma na área da outra (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

Pelo comentário da entrevistada, os sócios e a família estão comprometidos e apóiam as sucessoras, tanto que os mesmos compartilham as decisões estratégicas mais difíceis. Assim, pode-se considerar como nível de maturidade Estabelecido (N3).

Todos os membros da família apoiaram e se comprometeram, tanto que nos ajudamos muito em decisões mais complicadas e as tomamos de forma compartilhada (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?

Nesta questão, a entrevistada comenta que sua mãe desde muito jovem sempre gostou de pintar quadros. Sendo assim, quando a mesma decidiu retirar-se da sociedade como administradora, retornou para a pintura, a qual ela tem grande talento. Mesmo assim, como ainda sócia da empresa, a mesma participa mensalmente e nos quadrimestres das reuniões de

resultados, bem como das definições estratégicas corporativas e macro. Assim, entende-se que o nível de maturidade está Estabelecido (N3).

Minha mãe sempre gostou de pintura, pintar quadros, ela é artista plástica. É o que ela faz hoje, mas ela vem até a empresa uma vez por mês para tomarmos decisões macro. Ela é muito talentosa (ENTREVISTADO E4).

✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

Conforme a transcrição da entrevista, percebe-se que a mãe possuía um comando mais impositivo e controlador frente ao corpo funcional. Quando as sucessoras assumiram, as mesmas solicitavam apoio e compartilhavam as decisões com os colaboradores, causando uma certa desconfiança e desconforto inicial. Porém, logo em seguida, as sucessoras foram reafirmando seu perfil e caráter, demonstrando com atitudes e ações seu verdadeiro estilo de administrar e gerir o negócio. Porém, pela explanação da entrevistada, faz-se necessário aprofundar o entendimento sobre quais são as expectativas do seu corpo funcional, pois a mesma não conseguiu responder com clareza esta questão. Assim, percebe-se que a gestão precisa estar mais atenta aos anseios de seus colaboradores, classificando este nível de maturidade como Comprometido (N2).

Quando nós assumimos como sucessoras, tivemos um pouco de resistência, pois algumas pessoas não conseguiram se adaptar ao nosso modo profissional, menos impositivo. Mas como não houve uma ruptura, tudo deu certo e foi fácil. A maioria dos colaboradores nos apoiaram, foi tranquilo (ENTREVISTADO E4).

✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

A entrevistada comentou que a empresa ainda não elaborou um acordo societário com regras e cláusulas específicas prevendo retirada de lucros e dividendos, entrada e saída de sócios ou inclusão e demissão de herdeiros, mas que fará essa construção aqui alguns anos. De qualquer forma, existe a retirada de lucros para as sócias e reuniões mensais de acompanhamento sobre as questões vinculadas a empresa e sua continuidade. No entanto, sabe-se da relevância e abrangência de se ter um acordo societário com questões pré-definidas, com o intuito de preservar a empresa da própria família. Assim, caracteriza-se neste item como nível de maturidade Comprometido (N2), uma vez que é relevante resguardar a empresa de conflitos futuros, objetivando sua continuidade.

Sim, acha, mas não temos isso ainda. Vamos planejar aqui dois ou três anos (ENTREVISTADO E4).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Nesta questão, a entrevistada pontua que quer focar na profissionalização da empresa durante mais alguns anos e planejar a sucessão da terceira geração posteriormente com consultoria especializada. Assim, pode-se dizer que o nível de maturidade está Comprometido (N2), pois a empresa já deveria estar refletindo sobre a continuidade do seu negócio. Talvez os herdeiros da família não queiram assumir a gestão da empresa futuramente e a alternativa seja buscar ou formar um profissional.

Na verdade, eu estou de olho nisso e as outras sócias ainda não. Mas não temos herdeiros ainda. Agora queremos profissionalizar bem a empresa para que nossa interferência seja cada vez menor. Queremos formar bem nosso grupo executivo. Não temos acompanhamento formal disso. Combinei com as outras sócias que aqui dois ou três anos vamos planejar a pós-sucessão, com consultoria especializada e profissionais do mercado. A gente entende que é um processo demorado, tem que ter um certo desprendimento. Queremos passar essa experiência para os outros (ENTREVISTADO E4).

4.4.3 Análise geral da Empresa 4

Pela análise da entrevista referente a Empresa 4, foi organizada resumidamente a Tabela 11, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 11 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 4

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa			X		
DA01/02 – Características do estilo de administração			X		
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família		X			
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa		X			
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores			X		
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores			X		
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família				X	
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios			X		

DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico

Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão			X		
DA02/02 – Planejamento estratégico		X			
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa			X		
DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico			X		
DA02/05 – Forças competitivas externas			X		
DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado			X		
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias			X		
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão	X				

DA03 – Dimensão do processo de sucessão

Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão		X			
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão		X			
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X			
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão			X		
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)			X		
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor		X			
DA03/07 – Acordo societário		X			
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão		X			

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, pela Tabela 11, pontua-se como nível de maturidade Estabelecido, ou seja, a Empresa 4 possui indicativos de gestão profissionalizada e com processos formais, porém a mesma encontra-se focada num plano de negócios de curto prazo, necessitando implementar estratégias de longo prazo com o desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo assim potencial para migrar para os níveis mais avançados de maturidade.

Assim, na dimensão da empresa e governança familiar destacou-se o nível de maturidade Estabelecido, uma vez que a empresa diferencia as esferas da empresa familiar, tendo consciência das expectativas de seus colaboradores e sócios, porém estes dois itens devem ser aprofundados e ampliados, almejando objetivos coletivos e sociais internos e externos. Ressalta-se ainda que, a Empresa 4 trata com seriedade e relevância a governança familiar, ou seja, independente do seu porte econômico, possui o Conselho de Administração,

o qual define as diretrizes corporativas, avalia o desempenho da empresa mensalmente, bem como as perspectivas para alcançar os objetivos traçados, revisando e redefinindo as estratégias quando necessário.

No âmbito da dimensão da estratégia e planejamento estratégico, também aparece o nível de maturidade Estabelecido, pois embora a empresa não possua o planejamento estratégico de longo prazo, existe um plano de negócios de curto prazo, o qual projeta-se as principais ações para o ano corrente e seguinte, sendo revisado a cada quadrimestre. Quanto aos demais itens desta dimensão, a gestão se apóia nos parceiros estratégicos como as empresas de consultoria de mercado, marketing e assessoria jurídica e no seu grupo executivo para buscar, atualizar, avaliar e monitorar as forças competitivas externas, o posicionamento estratégico e os fatores mercadológicos que influenciam na rentabilidade da empresa.

Já na dimensão do processo de sucessão, o nível de maturidade predominante é o Comprometido. A Empresa 4 precisa evoluir na compreensão de que o processo de sucessão deve fazer parte de um planejamento de longo prazo, pois o caminho para a perenidade do negócio está pautado na definição, formalização, interação e envolvimento adequado de seus agentes, bem como na boa condução de um plano sucessório, com a devida preparação, aceitabilidade e credibilidade do sucessor escolhido para a liderança. Dessa forma, este processo precisa ser acompanhado e monitorado, de forma contínua e proativa, antecipando-se aos fatos e analisando-se todas as variáveis envolvidas, evitando assim a descontinuidade do empreendimento.

4.5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 5

4.5.1 Perfil da Empresa 5

A Empresa 5 é uma sociedade empresária limitada, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1984 por três famílias, cujos fundadores trabalhavam juntos em outra organização e decidiram unir seus conhecimentos para formar a Empresa 5. Atualmente, a mesma é gerida por duas famílias e tem como principal objetivo a fabricação e usinagem de peças e equipamentos industriais para o atendimento a demanda dos mercados de implementos rodoviários, agrícolas, transporte de cargas e passageiros, e de equipamentos em

geral. O capital aproximado está em torno de 5.000.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 12.000.000,00 e possuindo 48 funcionários.

Cada família possui 50% da sociedade, não havendo sócios fora da mesma. A administração e gestão da Empresa 5 encontra-se na segunda geração, onde a direção ainda é composta legalmente pelos fundadores, porém os filhos de ambas as famílias assumiram a administração em cargos de gerência, sendo responsáveis pelo negócio e tomadas de decisão. Assim, existem três sucessores: dois filhos pertencentes a uma família e um filho da outra família. Existem outros familiares trabalhando na empresa, em posições operacionais e de coordenação.

4.5.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.5.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

Inicialmente o entrevistado E5 demonstrou não entender a questão, sendo necessária exemplificação dos conceitos de cada uma das dimensões por parte do entrevistador. Após os exemplos dados, o mesmo pontua que existe separação das esferas que envolvem a empresa e a família, no entanto o entrevistado não comentou sobre a esfera patrimônio e não houve explanação por parte do mesmo nesta questão. Assim, percebe-se que o nível de maturidade neste caso é Inicial (N1), pois conforme a transcrição abaixo, para o entrevistado não está claro a existência e a relevância de cada uma das esferas da empresa familiar.

[...] na família nós estamos envolvendo o negócio. Nós procuramos separar para não interferir na família e da mesma forma a família não interferir no trabalho [...] (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Quanto ao estilo de administração, o mesmo foi se modificando ao longo do tempo. Pela análise da resposta do entrevistado E5 nesta questão, verifica-se que a empresa 5 foi montada na prática mesmo, com pouca formalidade. Com o passar do tempo, a empresa foi se modificando pela exigência do mercado. Atualmente, a mesma possui alguns controles, como controle de produto, administrativo e de qualidade (ISO 9001), citados pelo entrevistado. Os diretores ainda têm uma filosofia voltada ao passado, no entanto a Empresa 5 sabe que o mercado exige tecnologia, com maior controle e acuracidade nas informações financeiras, contábeis e fiscais. Dessa forma, o nível de maturidade diagnosticado para esta questão é Comprometido (N2), pois percebe-se que a Empresa 5 trabalha e atua através de regras ditadas pelo mercado, focada em controles básicos e não para uma melhoria contínua no ambiente externo e interno da organização, com indicadores quantitativos alinhados ao planejamento estratégico, provenientes da direção e gestão da própria empresa.

[...] a empresa 5 começou na parte de baixo da casa do meu avô com um torno, e começou a crescer dessa forma. A administração da Empresa 5 foi montada na prática mesmo. Hoje mudou um pouco em função de ter concorrência, da exigência do mercado, então hoje a empresa tem que ter controle de produto, controle administrativo, tem que ter ISO 9000, enfim mudou essa administração. Na verdade, os diretores têm uma filosofia um pouco voltada para o passado, um exemplo “antigamente nós fazíamos assim” [...] “ou sempre foi feito assim”, porém não dá para ser assim. O mercado exige outra coisa. O mercado exige tecnologia, um controle maior, uma acuracidade de tudo. Você tem a opção de não colocar, não executar isso na sua empresa, mas será que você se mantém no mercado, e a concorrência? Se você não tem, a empresa do lado tem, ela controla e pode fazer uma maior produtividade, baixando o custo e fazendo um melhor preço. Antigamente não tinha isso [...] Se você não tem esse controle é complicado se manter no mercado [...] (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

Entende-se, pela resposta do entrevistado, que os funcionários estão satisfeitos com a família gerenciando o negócio, por isso classifica-se como nível de maturidade Estabelecido (N3). Outro aspecto observado na resposta é que a empresa atua bem na formação de seus profissionais internamente, oportunizando um plano de carreira para os mesmos dentro da própria organização familiar.

Os colaboradores esperam que seja satisfatório a família frente ao negócio [...] A empresa 5 trabalha muito na formação de profissionais internamente, a gente desenvolve cursos internos [...] 90% dos colaboradores começaram conosco sem saber nada e nós fomos moldando, dando treinamento; os colaboradores foram trocando de funções, conseqüentemente passando de cargo e aprendendo, a questão salarial também acompanhou. A empresa 5 procura dar oportunidade internamente para os profissionais (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Pela resposta do entrevistado, os sócios esperam além do resultado. O mesmo pontuou sobre a satisfação em trabalhar, ou seja, é relevante estar num ambiente de trabalho com motivação, gerando bom clima organizacional e conseqüentemente produtividade. Portanto, considera-se neste item o nível de maturidade Estabelecido (N3).

Os sócios em primeiro lugar esperam que dê resultado, pois uma empresa sem resultado não sobrevive [...] e a satisfação em trabalhar, um trabalho que te motiva (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

Conforme o entrevistado, não existem sócios familiares não-gestores, pois todos gerenciam e atuam na empresa.

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

Sem muita explanação por parte do entrevistado, o relacionamento entre todos (familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores) que fazem parte da sua empresa é bom. Assim podemos classificar esta questão como nível Estabelecido (N3), pois o clima organizacional é bom e consistente, possibilitando que a empresa seja produtiva, inserida num ambiente motivacional.

O clima é tranqüilo, é claro que existe cobrança, existe meta, mas acho que o relacionamento está bom (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado não explanou nada a respeito do assunto. O mesmo demonstrou não saber sobre a existência dos mesmos e conseqüentemente sua relevância para a empresa. Por isso, classifica-se o nível de maturidade como Inicial (N1), pois a gestão necessita buscar entender a importância dos conselhos e sua contribuição para a continuidade do negócio.

Acredito que não (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Percebe-se que são enviadas aos sócios, informações mais operacionais do que gerenciais para a tomada de decisão, pois a análise é diária e semanal, ou seja, não há um acompanhamento mensal, formalizado e consistente, com indicadores quantitativos chaves para avaliações detalhadas e coesas, assim o nível de maturidade é Comprometido (N2). É

preciso evoluir na implementação e análise de indicadores de desempenho, alinhados ao planejamento estratégico, visando à continuidade do negócio com sustentabilidade.

Quem faz isso é a área financeira. A gente tem uma pessoa, onde a mesma fornece dados diariamente e semanalmente, onde os dois sócios tem esses dados para análise (ENTREVISTADO E5).

4.5.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

O entrevistado comentou que todos os colaboradores, gestores e sócios entendem os valores, o negócio e a missão da empresa. Porém, em sua explanação, o mesmo vinculou esses conceitos apenas a política da qualidade e não como um fator mais estratégico, onde todas as partes interessadas deveriam saber dos objetivos, valores, missão, visão e o negócio da empresa. Ou seja, esses conceitos estão muito além de uma política ou normas para atender o mercado, os mesmos são premissas básicas para a existência atual e futura da empresa, com vantagem competitiva sustentável, por isso classifica-se como Comprometido (N2) o nível de maturidade.

[...] sim [...] até porque nós temos ISO 9001 e estamos planejando ir para a ISO TS até o final do ano de 2011, que é uma certificação voltada a linha automotiva [...] é uma ISO 9001 um pouquinho mais aperfeiçoada (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

Neste item a classificação da maturidade é Inicial (N1), pois a empresa não possui planejamento estratégico, sendo que o entrevistado confundiu planejamento estratégico com relatório de análise crítica que se refere à política de qualidade. O mesmo não tem consciência da importância, abrangência e contribuição do planejamento estratégico para sua empresa.

[...] nada mais é do que a análise crítica, ou seja, todo o mês é feita esta análise de documentos (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

Normalmente, os pontos fortes e as fraquezas de uma empresa são trabalhados e questionados no planejamento estratégico. Contudo, como foi destacado pelo entrevistado, a

empresa não tem formalizado e estruturado este planejamento. Dessa forma, utiliza alguns indicadores básicos e elementares para verificação e mensuração das fraquezas e dos pontos fortes, sendo realizado de forma muito superficial e elementar. Assim sendo, a classificação do nível de maturidade é Inicial (N1).

[...] através dos indicadores, hoje nós temos treze indicadores, como por exemplo, prazo de entrega, rotatividade, motivação de colaboradores, satisfação de clientes [...] nós analisamos caso a caso e verificamos as tendências, coletamos os dados mensalmente e através dos indicadores tomamos as decisões (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Em relação a este item, essas análises são partes integrantes do planejamento estratégico e de um plano de vendas. Como descrito abaixo pelo entrevistado, independente de haver uma análise elementar do posicionamento estratégico, o mesmo não é realizado formalizado, estruturado e controlado. Este processo é muito intuitivo e subjetivo, por isso o nível de maturidade é Inicial (N1).

A empresa analisa mas não documenta. A empresa hoje entende que está com dificuldade em questão de grau de dependência, a busca de novos clientes. Como a empresa não tem produto; ela até tem produto voltado a linha alimentícia, só que não seria o foco; a empresa está buscando o desenvolvimento de novos produtos até para mudar a estratégia de mercado. Hoje, o foco da Empresa 5 é serviços e a empresa entende que nesse ramo tem muita concorrência, é complicado até para se manter no mercado, num custo aceitável pelo cliente (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Nesta questão, a empresa também está bastante comprometida e tímida, pois não há pesquisa e levantamentos concretos das forças competitivas externas, bem como de uma estratégia competitiva definida e consistente. Sabe-se da existência de dificuldades frente ao mercado, que comprometem o futuro da empresa, porém não há a efetiva tomada de decisão e/ou a ação para a solução das mesmas. Assim sendo, o nível de maturidade neste caso também é Inicial (N1).

[...] nós participamos de feiras, não expando, apenas visita [...] Atualmente implantamos um sistema de custos, onde tivemos uma assessoria, aproveitamos e fizemos uma análise nesse sentido que nos deu um suporte e também observou [...] (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Neste tópico, o nível de maturidade é considerado Inicial (N1), pois novamente foi comentado pelo entrevistado sobre a participação e visitação em feiras, porém não há um trabalho concreto, consistente, sério e contínuo sanando a falta de definição e estabelecimento de estratégias e do próprio planejamento estratégico.

[...] nós participamos de feiras, fazendo visitas (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

A Empresa 5 apenas utiliza alguns dos indicadores exigidos pela norma da ISO 9001 para monitorar e controlar suas estratégias. Ou seja, praticamente não há monitoração e controles sobre as estratégias da empresa, o processo é muito informal e precário, podendo ser classificado como nível de maturidade Inicial (N1).

Através dos indicadores (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

O entrevistado destacou que há relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão, porém não conseguiu explicar o que é e/ou qual é essa ligação existente entre ambos, se a mesma é importante ou não. Sua análise sobre este ponto foi simples e intuitiva, sem conhecimento da sua relevância e amplitude, portanto, o nível de maturidade é Inicial (N1).

Tem relação sim. O meu pai está cansando, nós estamos analisando o que realmente vale a pena para a empresa, qual é o rumo a seguir. Acredito que ele não precisa nem me passar o bastão hoje, pois eu estou acompanhando, eu me envolvo com negociação de cliente [...] eu acredito que tem muita relação [...] Se eu fosse hoje substituir meu pai, agora, estaria não digo preparado para a tomada de decisão, mas eu estaria sabendo dos problemas da empresa, sabendo das estratégias, dos pontos fortes e pontos fracos [...] Já o outro sucessor eu teria que envolver um pouco mais, pois ela é mais voltada para parte financeira (ENTREVISTADO E5).

4.5.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Este item classifica-se como nível de maturidade Inicial (N1), pois não houve planejamento para o processo de sucessão, e segundo o entrevistado o mesmo não acontecerá. Percebe-se a falta de entendimento da direção e da própria família sobre o que é o processo de sucessão, sua abrangência e relevância. Os mesmos não vêem a necessidade de se ter um plano futuro para a continuidade da empresa.

Definido ainda não. Não houve um planejamento definido. A sucessão está ocorrendo aos poucos (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Este tópico também se classifica como nível de maturidade Inicial (N1), pois da mesma forma, não havendo planejamento, o processo de sucessão foi acontecendo sem gerenciamento e diretrizes claras para o futuro da empresa. Isto está relacionado a continuidade da mesma numa perspectiva de longo prazo, envolvendo sua saúde mercadológica e financeira.

O processo ocorreu aos poucos e ainda está ocorrendo, pois oficialmente (legalmente) os fundadores ainda estão no contrato social (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Pode-se classificar esta questão como nível de maturidade Comprometido (N2), pois embora não ocorreu um plano para a sucessão empresarial, com clareza na identificação, treinamento e preparação de um sucessor, o entrevistado trabalha na empresa há dezessete anos e iniciou na área produtiva, passando por todos os setores da mesma. Isso oportunizou ao mesmo, conhecer e entender melhor o negócio da sua família, bem como compreender os processos organizacionais, o mercado, os fornecedores e clientes. Por outro lado, pela análise da sua entrevista, verifica-se que não houve um treinamento adequado, experiência profissional advinda de outras empresas e até formação educacional, cujos elementos são necessários para assumir a gestão da empresa de forma eficaz e para o sucesso da própria sucessão empresarial.

Não teve um treinamento específico para isso. Eu fui aprendendo nos processos, então eu acredito que seja a melhor forma também de sucessão. Você aprender um pouco de cada processo, saber e conhecer para a tomada de decisão, mas uma preparação não houve. É claro eu busquei isso também, eu comecei lá de baixo, me interessando, fazendo cursos, me responsabilizando, tomando decisões, puxando para mim responsabilidade nas ações [...] (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

Neste caso, considera-se o nível de maturidade como Comprometido (N2), uma vez que segundo o entrevistado há o apoio e o compromisso por parte dos sócios e também da família, porém não há um acompanhamento constante, com reuniões formais e periódicas sobre as ações e questões ligadas a sucessão e a própria continuidade da empresa.

Eu acredito que apóiam, até pelas conversas que a gente teve informalmente (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?

Pela resposta do entrevistado, percebe-se uma preocupação ainda tímida em relação aos planos futuros para o fundador, isto porque não houve um planejamento para todo o processo de sucessão, contemplando novas atribuições e atividades para o mesmo. Dessa forma, o nível de maturidade é Comprometido (N2), pois não há planos futuros estabelecidos para o sucessor, de forma que o mesmo possa sentir-se valorizado e útil.

[...] eu acredito que não será fácil assim sair da empresa, eles são os fundadores e se desligar totalmente é difícil. Nós entendemos que vinte e cinco anos de empresa não é de uma hora para a outra que eles vão largar, eu acredito que seja aos poucos eles vão tendo um pouco mais de segurança através dos resultados e se desligando [...] (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

Entende-se que o sucessor não observa as expectativas do corpo funcional em relação a sua gestão. O relacionamento é distante, pois sua resposta não foi clara e objetiva em analogia ao que foi questionado. Sendo assim, o nível de maturidade é Inicial (N1), pois o sucessor não demonstra muita abertura para mudanças ou sugestões de melhorias do corpo funcional.

Eu acredito que não haverá muita mudança, mas não iria fugir muito da filosofia da empresa, até porque é o teu cliente que manda e exige. Não tem como fazer muita mudança, tentar aperfeiçoar (ENTREVISTADO E5).

✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

De forma objetiva e sem explanação sobre o assunto, o entrevistado comentou apenas que acha interessante a empresa ter um acordo societário. Portanto, verifica-se que o mesmo desconhece a amplitude e a necessidade de se ter um acordo societário. Assim, o nível de maturidade compreendido para este item é Comprometido (N2), pois este assunto ainda está obscuro, sem definições e gerenciamento.

Olha, eu não parei para pensar ainda neste caso [...] mas acho que seria interessante [...] seria interessante ter essas definições documentadas (ENTREVISTADO E5).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Pelas questões anteriormente respondidas, tem-se evidências que como não houve planejamento para a sucessão empresarial, não há acompanhamento pela empresa para o processo de pós-sucessão, no entanto que a própria resposta do entrevistado confirma isso. Dessa forma, o nível de maturidade é Inicial (N1), pois não há planejamento, formalidade, gerenciamento e controle referentes o processo de sucessão.

Não temos o acompanhamento do processo pós-sucessão (ENTREVISTADO E5).

4.5.3 Análise geral da Empresa 5

Segundo a análise da entrevista da Empresa 5, foi organizada resumidamente a Tabela 12, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 12 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 5

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa	X				
DA01/02 – Características do estilo de administração		X			
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família			X		
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa			X		
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores	NA*	NA	NA	NA	NA
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores			X		
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família	X				
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios		X			
DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão		X			

DA02/02 – Planejamento estratégico	X				
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa	X				
DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico	X				
DA02/05 – Forças competitivas externas	X				
DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado	X				
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias	X				
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão	X				

DA03 – Dimensão do processo de sucessão

Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão	X				
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão	X				
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X			
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão		X			
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)		X			
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor	X				
DA03/07 – Acordo societário		X			
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão	X				

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

Pela análise da Tabela 12 percebe-se que, na Empresa 5, não houve o despertar de consciência para o desenvolvimento de uma cultura de sucessão de forma preventiva e possivelmente para a continuidade do negócio, pois o estágio Inicial foi o que mais se destacou na avaliação geral sobre a maturidade das dimensões deste processo. Em especial, a dimensão da estratégia empresarial e do planejamento estratégico encontra-se deficiente, fazendo-se necessário maior conhecimento sobre a relevância e a amplitude desses conceitos na gestão da própria empresa.

Assim, na dimensão empresa e governança familiar, pontua-se que a Empresa 5 não possui o esclarecimento necessário sobre a distinção das três esferas: família, propriedade e empresa. Em decorrência disso, de acordo com o entrevistado E5, no item características do estilo de administração fica evidenciado pouca formalidade em seus processos internos e externos, com escassos controles e indicadores de desempenho, indicando um estágio Comprometido. Os reflexos também ocorrem em relação ao papel dos Conselhos de

Administração, Societário e de Família dentro da empresa familiar, os quais o entrevistado E5, demonstrou não ter conhecimento sobre o assunto; e no item prestação de contas, que está focado na área mais operacional do negócio, não ocorrendo um enfoque aprofundado para a tomada de decisões a nível gerencial.

Na dimensão da estratégia empresarial e do planejamento estratégico, cujo estágio que se destaca é Inicial, infere-se que falta para direção informação e conhecimento sobre a importância e a contribuição dos mesmos na busca da eficácia do negócio, podendo sinalizar futuramente ou até a curto prazo, como uma das causas de dificuldades econômicas e financeiras que levam à descontinuidade do mesmo. Assim, o processo de monitoração e controle das estratégias ainda é informal, comprometendo ainda mais o negócio.

Dessa forma, fica evidente que na dimensão do processo de sucessão, a maturidade também está entre estágio Inicial e Comprometido, uma vez que não existiu um planejamento para este processo. O mesmo foi ocorrendo sem diretrizes e conhecimento de suas conseqüências, podendo também ocasionar a descontinuidade do empreendimento. Deste modo, não houve um preparo e treinamento antecipado do sucessor, ou seja, este processo foi acontecendo sem previsão, sem gerenciamento e conhecimento sobre a relevância de planejar a sucessão para a futura geração. Da mesma forma, faz-se necessário refletir sobre a concretização do acordo societário, uma vez que o mesmo objetiva proteger a empresa da própria família e vice-versa, minimizando os conflitos familiares e delineando inclusive os limites da família nas decisões da empresa.

4.6 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA 6

4.6.1 Perfil da Empresa 6

A Empresa 6 é uma sociedade empresária limitada, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1998 por duas famílias, cujos fundadores trabalhavam juntos em outra organização e decidiram unir seus conhecimentos para formar a Empresa 6. Inicialmente produziam com máquinas cedidas em comodato pelo seu principal cliente e outras adquiridas pela própria empresa. Atualmente, a Empresa 6 é especializada na

fabricação e montagem de peças e componentes do ramo metal mecânico para o atendimento a demanda dos mercados de implementos rodoviários, automotivos e ferroviários. De acordo com o entrevistado 6, o negócio da organização é o fornecimento de soluções para manufatura industrial, ou seja, a Empresa 6 possui vários maquinários e grande estoque de matéria-prima em chapas e tubos de aço carbono, inox ou alumínio em barras, onde o intuito da mesma é ofertar soluções para o cliente, fornecendo peças e serviços de acordo com a demanda. O capital aproximado está em torno de 100.000,00, com faturamento anual aproximado de R\$ 15.000.000,00 e possuindo 84 funcionários.

Cada família possui 50% da sociedade, não havendo sócios fora da mesma. A administração e gestão da Empresa 6 encontra-se na segunda geração, onde a direção ainda é composta legalmente pelos fundadores, porém os quatro filhos de ambas as famílias, dois de cada (atualmente os sucessores), assumiram a administração da empresa e encontram-se nos cargos de gerência, sendo responsáveis pelo negócio e tomadas de decisão. Existem familiares trabalhando na empresa, como primos e sobrinhos, nas posições operacionais e coordenação.

4.6.2 Dimensões de Análise da Maturidade do Processo de Sucessão

4.6.2.1 DA01 - Dimensão Empresa e Governança Familiar (Eixo Família, Propriedade e Empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referentes a família, propriedade (patrimônio) e empresa.

Pela resposta do entrevistado 6, entende-se que a empresa faz distinção entre as três dimensões, principalmente a da família e da empresa. Portanto, pode-se classificar o nível de maturidade como Estabelecido (N3), pois inclusive a Empresa 6 possui algumas regras quanto as questões financeiras para não envolver a família na empresa e vice-versa, conforme a transcrição abaixo.

[...] a gente consegue separar bem [...] até no início, nos primeiros anos estava bem complicado, era bem familiar mesmo, tinha o meu pai, o outro sócio, o filho do outro sócio, o irmão do meu pai, o sobrinho do outro sócio. Depois eu entrei, era bem familiar, era só a família que trabalhava aqui [...] não se separava a empresa da família, não se separava nem os funcionários

[...] hoje a gente já conseguiu separar bem isso, você pode vir até aqui e acabou, você vem até um ponto [...] hoje a gente estabeleceu regras, se é filho nós não temos regalias quanto a parte financeira da empresa, o que vale é as regras da empresa e ponto. Não é porque nós somos filhos ou se tem primos, não importa. A gente conseguiu inserir essas regras [...] até porque começou a virar uma bola e a gente tinha obrigação de cumprir com algumas coisas que eles solicitavam por ser da família [...] hoje acabou com esse tipo de coisa [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?

Quanto ao estilo de administração, a empresa busca trabalhar com visão estratégica, ou seja, tem enfoque em custo como diferencial competitivo, além de ofertar flexibilidade quanto ao atendimento dos prazos de entrega dos produtos ao cliente. A Empresa 6 também possui controles formais, pois atende a ISO 9001 versão 2008. Assim, o nível de maturidade diagnosticado para esta questão é Estabelecido (N3), pois a empresa possui um padrão e consistência em seus processos, com indicativos de gestão profissionalizada. Porém, ainda falta maior amadurecimento da gestão para a visão de longo prazo, pois a Empresa 6 não possui planejamento estratégico institucionalizado (DA02/02).

[...] nosso ponto chave hoje é a flexibilidade como estratégia nos prazos de entrega e os custos que é o nosso diferencial [...] a gente consegue ser ágil com custo competitivo no mercado [...] os controles são formais [...] tudo tem certificação da ISO 9001 versão 2008 [...] todos os projetos que entram na fábrica passam pelos processos normais de inspeção e registros de qualidade (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?

Percebe-se pela análise da resposta do entrevistado 6, que a empresa não está acompanhando as expectativas dos colaboradores, pois mesmo a companhia realizando pesquisa de clima organizacional, a gestão deveria dar atenção e escutar o corpo funcional, não necessariamente de forma individual, mas no grande grupo, procurando assim entender melhor quais são suas necessidades e anseios. Por isso classifica-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] a gente começou esse ano (2010) uma pesquisa de clima organizacional para ver como está a questão dos funcionários [...] o que eles querem que a empresa melhorasse, o que eles gostam [...] Este trabalho ainda não foi concluído [...] é um trabalho longo [...] a gente já tem oitenta e quatro funcionários [...] não está concluído [...] como são oitenta e poucos nós não temos mais noção do que cada um espera ou no grupo o que o todo espera [...] temos que esperar a pesquisa [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

Para o entrevistado não está claro o que os sócios integrantes da família esperam da empresa. A mesma tem consciência que não possui um planejamento estratégico formalizado e que o mesmo é relevante, até pelo alinhamento que este planejamento traz à organização como um todo. Pelo exposto, considera-se neste item o nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] nós temos uma falha grande, que ainda não temos o planejamento estratégico formalizado [...] tudo é informal nessa questão do planejamento [...] então informalmente nós sabemos onde a direção quer que cheguemos [...] Nós sucessores administramos, mas é eles (fundadores) que ainda dão as diretrizes [...] nós trazemos as ideias e eles aprovam ou não [...] graças a Deus estão aprovando nossas ideias e estamos conseguindo melhorias para a empresa. Fica complicado eu responder esta questão, pois quando não é formalizado fica complicado de responder [...] mas a gente vem fazendo reuniões mensais com a direção e eles vão solicitando onde eles querem que a gente ataque para melhorias [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?

Conforme o entrevistado, não existem sócios familiares não-gestores, pois todos gerenciam e atuam na empresa.

- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?

De um modo geral, o entrevistado percebe que o relacionamento entre todos (familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores) que fazem parte da empresa é ótimo. Assim podemos classificar esta questão como nível de maturidade Estabelecido (N3), pois o relacionamento profissional é bom, produtivo e motivacional.

O relacionamento é ótimo, tanto a direção, a gerência, os coordenadores, os colaboradores, a produção que a gente chama, além da família, a gente consegue ter um relacionamento de amizade, bem separado também na hora certa [...] quem trabalha aqui gosta de trabalhar, não é como um quartel, o ambiente é bom de trabalhar, não é ditador [...] A gente está com um time bom de trabalhar [...] numa época boa [...] está ótimo [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado confundiu os conceitos, pois o mesmo acha que os conselhos fazem parte do planejamento estratégico e vice-versa. Percebe-se ainda que o mesmo não tem claro os conceitos, a amplitude e a importância do sistema de governança na empresa familiar, assim desconhece as atribuições de cada conselho. Por isso, considera-se o nível de maturidade como Inicial (N1), pois a gestão necessita buscar compreender a abrangência e o poder estratégico dos conselhos dentro da empresa familiar.

Eu já ouvi falar sobre isso, mas como eu te falei, isso fez parte de um planejamento que começaram e não terminaram por vários motivos, por exemplo, pela produção louca que nós estamos [...] Acabamos deixando a parte burocrática de lado [...] Hoje o planejamento é importante, é o coração da empresa, pois ele verifica onde você quer chegar, mas acabou que nós fomos deixando para trás. Isso está em pauta quando nós implementarmos o sistema de planejamento estratégico formalizado, isso já faz parte, nós temos isso é só implementar, nós achamos importante com certeza (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios.

Percebe-se que os sócios consultam e acompanham diariamente as informações, no entanto as mesmas são mais operacionais do que gerenciais para a tomada de decisão, pois a análise é diária. Existe um fechamento mensal, porém com dados pouco formais. Não existe um acompanhamento com metodologia para apresentação dos principais indicadores e conseqüentemente não há um gerenciamento detalhado e crítico desses indicadores chaves para avaliações coesas e periódicas, assim o nível de maturidade é Comprometido (N2). É preciso evoluir na implementação e análise de indicadores de desempenho, alinhados ao planejamento estratégico, visando à continuidade do negócio com sustentabilidade.

Toda a nossa gestão administrativa é tudo via sistema [...] tanto a financeira como o sistema de programação, pedidos de venda, tudo está dentro do sistema e os dois sócios tem acesso, a gerência também [...] na parte financeira somente a direção e a gerência tem acesso e na programação os coordenadores também tem acesso [...] mensalmente é feito o fechamento do mês [...] mas os dados estão computados, é só buscar, está tudo registrado... Não seria uma prestação de contas, porque diariamente está ali, nós acompanhamos e consultamos diário [...] mas é feito um fechamento no final do mês para ver se deu lucro ou prejuízo [...] (ENTREVISTADO E6).

4.6.2.2 DA02 - Dimensão Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.

Pela análise da resposta do entrevistado, verifica-se que todos os colaboradores, gestores e sócios entendem os valores, o negócio e a missão da empresa. Isso continua sendo disseminado para os novos integrantes do corpo funcional, através da integração de novos colaboradores. Porém, percebe-se que a empresa não tem esses conceitos formalizados, constituindo-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

[...] eles entendem [...] em outras oportunidades que nós já iniciamos o planejamento estratégico com esse treinamento [...] então claro hoje existem

vários funcionários novos, mas quando eles entram no início, é passado na integração a missão, a visão [...] Mesmo que nós não temos ela formalizada, ela já existe e já está no sangue da gestão [...] então nós já vamos passando isso para que no momento quando for implementado outra ação eles já tenham isso em mente [...] só falta formalizar [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?

Neste item a classificação é Inicial (N1), pois a empresa não possui planejamento estratégico. Porém, o entrevistado está pensando em desenvolver e implementar o mesmo em sua empresa.

[...] estamos pensando em desenvolver e conduzir [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?

Segundo o entrevistado, as fraquezas e os pontos fortes não estão claros para empresa ainda, pois os mesmos não possuem o planejamento estratégico formalizado. A gestão trata as fraquezas e os pontos fortes da empresa informalmente em reuniões semanais, porém os assuntos abordados estão mais voltados a parte operacional da atividade da empresa. Percebe-se que a gestão tem consciência da relevância de tornar claro, definido e formalizado este processo. Dessa forma, o nível de maturidade é Comprometido (N2).

[...] esta questão está obscura [...] como nós não temos planejamento estratégico sabemos que tem algumas fraquezas que não são tratadas por não estar formalizado o planejamento ou por outros motivos, mas que não trazem muito impacto se não iríamos tratar [...] Mas nós sabemos que tem alguns pontos fracos [...] da mesma maneira os pontos fortes [...] nós podemos não estar trabalhando em função de não estar formalizado [...] mas está bem obscuro ainda, pois não estamos fazendo este trabalho de planejamento estratégico [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.

Nesta questão, o entrevistado comenta que a gerência se reúne semanalmente para discussões e tomadas de decisões em relação às análises do posicionamento estratégico. No entanto, percebe-se que esses encontros são focalizados em questões mais operacionais. Independente de haver uma análise elementar deste posicionamento, o mesmo não está formalizado, estruturado e controlado. Assim, classifica-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Nós fizemos sim, inclusive a gerência se reúne semanalmente e nós discutimos ações que temos que tomar em função das questões do posicionamento estratégico [...] temos que ter isso diariamente para poder trazer melhorias e trabalhar em cima disso [...] Depois levamos para a direção para saber o que estamos fazendo e onde estamos melhorando. Fizemos duas reuniões mensais, uma de direção e gerência e outra mensal geral com todos os funcionários onde nós passamos informações de indicadores da qualidade, financeiros, situações de mercado, o que está acontecendo [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.

Com relação a este quesito, pontua-se que a empresa está buscando realizar levantamentos concretos das forças competitivas externas bem como de uma estratégia competitiva definida e consistente, através da implementação e execução do planejamento estratégico destacado pelo entrevistado. Contudo, como a empresa não possui o mesmo ainda e sabendo-se que isso poderá influenciar em seu sucesso a curto, médio e longo prazo, o nível de maturidade neste caso está Comprometido (N2).

[...] sim [...] vamos estar desenvolvendo no planejamento estratégico, mas na reunião semanal só com a gerência discutimos isso também [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.

Para este tópico, o nível de maturidade é considerado Comprometido (N2), pois a empresa busca participar de seminários e encontros de seu setor, inclusive a mesma está atenta e aberta às opiniões e sugestões do próprio mercado e dos clientes. Contudo, a empresa poderia realizar pesquisa de mercado, participar ativamente de visitas e feiras nacionais e internacionais, com o intuito de se aproximar e conhecer de fato a aceitação do seu produto e realidade onde seu negócio está inserido, buscando também desenvolver mais clientes, visto que atualmente 70% do que a empresa vende é para apenas um cliente.

[...] nós participamos de encontros, seminários que verificamos esses fatores de mercado, mas 90% do que temos visto é daqui de dentro mesmo e do mercado que eu estou vendo e visitando os clientes, inclusive nos possíveis novos clientes. O relato dos vendedores que trazem informações de extrema importância para nós de como está o mercado, se a concorrência abriu empresa em determinado local, ou ao contrário, nós podemos ir e ofertar serviços. São várias as fontes [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?

Segundo o entrevistado, até as estratégias são informais, ou seja, praticamente não há monitoramento e controle de estratégias. Por isso, afirma-se que o nível de maturidade é Inicial (N1), observando que a empresa tem muito a desenvolver no nível gerencial e estratégico, objetivando vantagem competitiva e sustentabilidade.

Isso é informal até porque é novo [...] muitas estratégias são informais [...] não temos isso padronizado [...] fizemos reuniões informais e definimos o que vai ser feito, nada escrito [...] (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

Para o entrevistado existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão, porém o mesmo poderia ter explanado mais a questão, com argumentos conceituais e embasados na literatura. Assim, o mesmo não demonstrou grande conhecimento sobre qual é a ligação entre o planejamento estratégico e processo de sucessão. Então, percebe-se que o nível de maturidade é Comprometido (N2).

Existe sim [...] no meu ponto de vista eles têm que caminhar juntos, a sucessão e o planejamento estratégico. Se ambas as partes não remarem para o mesmo lado o barco vai acabar indo para lugar nenhum e girando, os remadores têm que remar juntos. A gestão da empresa tem que ter a mesma sintonia (ENTREVISTADO E6).

4.6.2.3 DA03 - Dimensão do Processo de Sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

Este tópico pode-se classificar como nível de maturidade Inicial (N1), pois não houve planejamento para o processo de sucessão, porém o entrevistado tem ideia de elaborar o planejamento estratégico e inserir a sucessão empresarial neste plano. Além disso, identifica-se que a gestão não percebe a dimensão e amplitude do processo de sucessão, ou seja, quais impactos futuros (longo prazo) poderão ocorrer na própria empresa sem o entendimento e gerenciamento desse processo.

Em alguns planejamentos estratégicos que nós iniciamos foram levantados vários pontos. Só que como não implementamos tudo ficou para traz. Mas a sucessão vai fazer parte do nosso planejamento estratégico, que vai ser como uma ação com um responsável para implementar isso (ENTREVISTADO E6)..

- ✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?

Pode-se classificar este item como nível de maturidade Inicial (N1), pois da mesma forma, não havendo planejamento, o processo de sucessão foi acontecendo sem gerenciamento e diretrizes claras para o futuro da empresa. O entrevistado ainda comenta que os sucessores não estão preparados para tocar o negócio sozinhos, ou seja, para a gestão da Empresa 6 falta a compreensão da importância de se planejar o processo de sucessão para a sobrevivência e perenidade da empresa.

O processo vem ocorrendo aos poucos. Um dos fundadores comenta que vai ficar no máximo mais cinco anos na empresa, o outro também quer sair, pois eles já estão aposentados. Nós estamos mais preparados, mas ainda falta para nós aprendermos, nós ainda não estamos preparados para tocar o negócio sozinhos [...](ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.

Os sucessores iniciaram seu aprendizado nas áreas produtiva e administrativa de outra empresa, antes de iniciar o trabalho como gestores na Empresa 6. Isso oportunizou a todos desenvolver conhecimento e entendimento do negócio da família. Contudo, não havendo um planejamento para o processo de sucessão, conseqüentemente não foram realizados treinamentos e preparação específicos para os sucessores. Segundo relato do entrevistado, informalmente os mesmos foram se identificando com as funções que gostavam de desempenhar e atuar e, a partir disso, os sucessores desenvolveram suas habilidades nessas atividades. Dessa forma, caracteriza-se como nível de maturidade Comprometido (N2).

Iniciamos nosso aprendizado profissional em outra empresa, nos setores produtivos e administrativos [...] Os sucessores estão bem estruturados, pois conseguiram se encaixar numa função, que além de gostar, cada um tem habilidades para aquilo [...] eu me preparei com formação educacional e os demais sucessores também [...](ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?

Conforme o entrevistado, todos os sócios e a família estão comprometidos e apóiam os sucessores, porém não há um acompanhamento ativo e periódico, com reuniões formais sobre as questões ligadas a sucessão e a própria continuidade da empresa. Desta maneira, considera-se o nível de maturidade como Comprometido (N2).

Todos estão comprometidos e apoiando os sucessores (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?

Neste tópico, o entrevistado não explica sobre os planos futuros para os fundadores. O mesmo relata apenas que eles estão aposentados e futuramente gostariam de vir a empresa retirar sua participação nos lucros e dividendos. Não se percebe preocupação com a elaboração de novas atribuições e atividades para os fundadores. É possível que isso tenha ocorrido, em razão de que não houve um planejamento para todo o processo de sucessão. Dessa forma, pode-se caracterizar o nível de maturidade como Comprometido (N2).

Um dos sócios diz que não quer atuar mais daqui cinco anos e o outro sócio também quer sair. Os mesmos estão aposentados [...] Hoje eles estão conseguindo aproveitar um pouco (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.

O entrevistado não explanou esta questão, sendo assim, entende-se que o sucessor não está observando e acompanhando as expectativas efetivas do corpo funcional em relação a sua gestão. A percepção neste aspecto é que o relacionamento está distante, entre o sucessor e seus colaboradores. Através desta analogia, infere-se que o nível de maturidade é Inicial (N1).

Tem-se expectativas do que vai vir e como será gerenciado (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.

O entrevistado foi transparente em explicar que nunca havia ouvido falar em acordo societário, todavia pela explanação dada pelo entrevistador sobre o assunto, o mesmo menciona que poderia ser aplicado na empresa. Contudo, verifica-se que o entrevistado E6 desconhece a relevância e a amplitude de se ter um acordo societário. Assim, o nível de maturidade considerado para este item é Inicial (N1), pois esta questão precisar ser compreendida e amadurecida por sua gestão.

Eu nunca ouvi falar em acordo societário, mas algumas coisas nós já fizemos, como a distribuição de lucros e dividendos, onde quando sobra lucro, os sócios pegam um percentual; um percentual vai para os funcionários, e uma parte vai para a gerência. Informalmente nós estamos fazendo isso, mesmo sem saber. Mas eu nunca tinha ouvido falar. Não sei se esse acordo societário se aplica para nós, acho que até sim (ENTREVISTADO E6).

- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.

Pelas questões anteriormente respondidas, têm-se evidências que como não houve planejamento para o processo de sucessão, é lógico não existir um acompanhamento pela

empresa para o período de pós-sucessão e nem o preparo da terceira geração para assumir a gestão. Desta maneira, o nível de maturidade é caracterizado como Inicial (N1), pois não existe planejamento, formalidade, gerenciamento e controle sobre a sucessão, fazendo com que a própria continuidade do negócio torne-se crítica.

Não tem-se acompanhamento do processo de pós-sucessão (ENTREVISTADO E6).

4.6.3 Análise Geral da Empresa 6

De acordo com a análise da entrevista referente à Empresa 6, foi organizada resumidamente a Tabela 13, a qual contempla os cinco níveis de maturidade e as dimensões do processo de sucessão.

Tabela 13 – Diagnóstico da maturidade do processo de sucessão da Empresa 6

DA01 – Dimensão empresa e governança familiar					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA01/01 – Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa			X		
DA01/02 – Características do estilo de administração			X		
DA01/03 – Expectativas do corpo funcional frente à família		X			
DA01/04 – Expectativas dos sócios da família frente à empresa		X			
DA01/05 – Envolvimento dos sócios familiares não-gestores	NA*	NA	NA	NA	NA
DA01/06 – Relacionamento entre familiares, sócios, gestores e colaboradores			X		
DA01/07 – Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família	X				
DA01/08 – Prestação de contas com os sócios		X			
DA02 – Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico					
Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA02/01 – Entendimento dos valores, negócio, missão		X			
DA02/02 – Planejamento estratégico	X				
DA02/03 – Pontos fortes e fraquezas da empresa		X			
DA02/04 – Análise do posicionamento estratégico		X			
DA02/05 – Forças competitivas externas		X			

DA02/06 – Identificação dos fatores de mercado		X			
DA02/07 – Monitoração e controle das estratégias	X				
DA02/08 – Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão		X			

DA03 – Dimensão do processo de sucessão

Itens de análise	Inicial	Comprometido	Estabelecido	Gerenciado	Otimizado
DA03/01 – Planejamento do processo de sucessão	X				
DA03/02 – Como ocorreu o processo de sucessão	X				
DA03/03 – Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X			
DA03/04 – Comprometimento e apoio dos sócios e da família no processo de sucessão		X			
DA03/05 – Planos futuros para o(s) fundador(es)		X			
DA03/06 – Expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor	X				
DA03/07 – Acordo societário	X				
DA03/08 – Acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão	X				

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

Em linhas gerais, pela análise da Tabela 13, o diagnóstico de maturidade do processo de sucessão percebido é Comprometido, pois verifica-se que a Empresa 6 necessita desenvolver e aprofundar seus conhecimentos sobre a relevância de se planejar o processo sucessório, analisando quais os impactos e conseqüências que a empresa sofrerá futuramente sem este processo estar delineado e formalizado. Dessa forma, fica visível que falta compreensão da gestão da empresa para perceber que através da adoção de melhores práticas sobre governança familiar, estratégia e sucessão, a organização familiar tornar-se-á eficaz e sustentável ao longo do tempo.

Assim, na dimensão da empresa e governança familiar, a maturidade está entre o nível Comprometido e Estabelecido, ou seja, em alguns aspectos a empresa necessita estar mais atenta e aberta, como se verifica nos itens sobre as expectativas dos colaboradores e dos sócios membros da família frente à empresa, bem como referente a prestação de contas, que é gerada apenas para atender questões operacionais da empresa e não as gerenciais e estratégicas. Ao mesmo tempo, os itens sobre a diferenciação das esferas da empresa familiar, as características do estilo de administração e o relacionamento organizacional, estão no nível Estabelecido, pois os mesmos encontram-se claros, definidos e formalizados.

Na dimensão estratégia e planejamento estratégico, o nível de maturidade encontrado foi Comprometido, pois a empresa não possuindo planejamento estratégico com estratégias claras torna-se ainda mais deficiente diante de mercados com alto grau de competição, em que a disputa de preços está sempre presente e as empresas que quiserem alcançar o crescimento sustentável precisam estabelecer e definir suas estratégias, dispondo de dinamismo e inovação, criando novos nichos de mercado e agregando valor à sua cadeia.

Na dimensão do processo de sucessão, o nível de maturidade que se destacou foi Inicial, pois a gestão da empresa não possui a percepção que o planejamento da sucessão, bem como sua abrangência e análise sob a ótica de continuidade traz benefícios internos e externos a organização. O mesmo precisa ser desenvolvido, aperfeiçoado e acompanhado para a continuidade do negócio, pois quanto mais este processo for conversado, combinado, com regras e expectativas entre os interessados, menor será os conflitos de interesses.

4.7 ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS PESQUISADOS

A análise combinada dos casos consiste numa comparação entre os diferentes padrões de atuação apresentados nos casos pesquisados (YIN, 2005; GIL, 1999). Assim, foram utilizadas as dimensões de análise da maturidade do processo de sucessão e seus itens para caracterizar e avaliar a sucessão empresarial da empresa estudada, de acordo com o enquadramento pelo porte da mesma, constante no Regulamento Interno do Sebrae para o ramo da indústria. A partir disso, buscou-se identificar similaridades e diferenças em cada realidade pesquisada.

Desta forma, foram elaboradas as Figuras 8, 9 e 10, as quais contemplam o diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão das empresas pesquisadas. As mesmas foram geradas a partir das tabelas sobre a análise de cada caso estudado, contendo as dimensões com todos os itens de análise da maturidade do processo de sucessão, bem como seus respectivos níveis.

Figura 8 – Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: grande porte.

Porte	Grande Porte									
	Empresa 1					Empresa 2				
	I**	C	E	G	O	I	C	E	G	O
DA 01 - Empresa e Governança Familiar										
DA 01/01 - Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa					X			X		
DA 01/02 - Características do estilo de administração				X				X		
DA 01/03 - Expectativas do corpo func					X		X			
DA 01/04 - Expectativas dos sócios					X		X			
DA 01/05 - Envolvimento dos sócios familiares não-gestores					X			X		
DA 01/06 - Relacionamento entre sócios, familiares, gestores e colaboradores				X			X			
DA 01/07 - Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família					X			X		
DA 01/08 - Prestação de contas com os sócios					X			X		
DA 02 - Estratégia e Planejamento Estratégico										
DA 02/01 - Entendimento dos valores, negócio, missão				X				X		
DA 02/02 - Planejamento estratégico					X		X			
DA 02/03 - Pontos fortes e fraquezas empresa					X		X			
DA 02/04 - Análise do posicionamento estratégico					X			X		
DA 02/05 - Forças competitivas externas					X		X			
DA 02/06 - Identificação dos fatores de mercado					X		X			
DA 02/07 - Monitoração e controle das estratégias					X			X		
DA 02/08 - Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão					X		X			
DA 03 - Processo de Sucessão										
DA 03/01 - Planejamento do processo de sucessão					X		X			
DA 03/02 - Como ocorreu o processo de sucessão					X		X			
DA 03/03 - Identificação, treinamento e preparação do sucessor					X		X			
DA 03/04 - Comprometimento e apoio dos sócios e da fam no proc de sucessão					X		X			
DA 03/05 - Planos futuros para o fundador				X		NA*	NA	NA	NA	NA
DA 03/06 - Expectativas do corpo funcion em relação ao sucessor					X			X		
DA 03/07 - Acordo societário					X		X			
DA 03/08 - Acompanhamento pela empr do processo de pós-sucessão				X			X			

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

** Onde: I = Inicial; C = Comprometido; E = Estabelecido; G = Gerenciado; O = Otimizado.

Figura 9 – Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: médio porte

Porte	Médio Porte									
	Empresa 3					Empresa 4				
	I	C	E	G	O	I	C	E	G	O
Empresas										
Níveis de maturidade										
DA 01 - Empresa e Governança Familiar										
DA 01/01 - Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa			X					X		
DA 01/02 - Características do estilo de administração			X					X		
DA 01/03 - Expectativas do corpo func			X			X				
DA 01/04 - Expectativas dos sócios			X			X				
DA 01/05 - Envolvimento dos sócios familiares não-gestores	NA*	NA	NA	NA	NA			X		
DA 01/06 - Relacionamento entre sócios, familiares, gestores e colaboradores			X					X		
DA 01/07 - Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família		X							X	
DA 01/08 - Prestação de contas com os sócios		X						X		
DA 02 - Estratégia e Planejamento Estratégico										
DA 02/01 - Entendimento dos valores, negócio, missão		X						X		
DA 02/02 - Planejamento estratégico		X				X				
DA 02/03 - Pontos fortes e fraquezas empresa		X						X		
DA 02/04 - Análise do posicionamento estratégico		X						X		
DA 02/05 - Forças competitivas externas		X						X		
DA 02/06 - Identificação dos fatores de mercado		X						X		
DA 02/07 - Monitoração e controle das estratégias		X						X		
DA 02/08 - Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão			X			X				
DA 03 - Processo de Sucessão										
DA 03/01 - Planejamento do processo de sucessão			X					X		
DA 03/02 - Como ocorreu o processo de sucessão			X					X		
DA 03/03 - Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X						X		
DA 03/04 - Comprometimento e apoio dos sócios e da fam no proc de sucessão			X					X		
DA 03/05 - Planos futuros para o fundador			X					X		
DA 03/06 - Expectativas do corpo funcion em relação ao sucessor			X					X		
DA 03/07 - Acordo societário				X				X		
DA 03/08 - Acompanhamento pela empr do processo de pós-sucessão		X						X		

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

** Onde: I = Inicial; C = Comprometido; E = Estabelecido; G = Gerenciado; O = Otimizado.

Figura 10 – Diagnóstico geral da maturidade do processo de sucessão: pequeno porte

Porte	Pequeno Porte									
	Empresa 5					Empresa 6				
	I	C	E	G	O	I	C	E	G	O
Empresas										
Níveis de maturidade										
DA 01 - Empresa e governança familiar										
DA 01/01 - Distinção entre as esferas: família, propriedade e empresa	X							X		
DA 01/02 - Características do estilo de administração		X						X		
DA 01/03 - Expectativas do corpo func			X				X			
DA 01/04 - Expectativas dos sócios			X				X			
DA 01/05 - Envolvimento dos sócios familiares não-gestores	NA*	NA	NA	NA	NA	NA*	NA	NA	NA	NA
DA 01/06 - Relacionamento entre sócios, familiares, gestores e colaboradores			X					X		
DA 01/07 - Relevância dos Conselhos de Administração, Societário e de Família	X					X				
DA 01/08 - Prestação de contas com os sócios		X					X			
DA 02 - Estratégia e Planej estratégico										
DA 02/01 - Entendimento dos valores, negócio, missão		X					X			
DA 02/02 - Planejamento estratégico	X					X				
DA 02/03 - Pontos fortes e fraquezas empresa	X						X			
DA 02/04 - Análise do posicionamento estratégico	X						X			
DA 02/05 - Forças competitivas externas	X						X			
DA 02/06 - Identificação dos fatores de mercado	X						X			
DA 02/07 - Monitoração e controle das estratégias	X					X				
DA 02/08 - Relação entre planejamento estratégico e processo de sucessão	X						X			
DA 03 - Processo de sucessão										
DA 03/01 - Planejamento do processo de sucessão	X					X				
DA 03/02 - Como ocorreu o processo de sucessão	X					X				
DA 03/03 - Identificação, treinamento e preparação do sucessor		X					X			
DA 03/04 - Comprometimento e apoio dos sócios e da fam no proc de sucessão		X					X			
DA 03/05 - Planos futuros para o fundador		X					X			
DA 03/06 - Expectativas do corpo funcion em relação ao sucessor	X					X				
DA 03/07 - Acordo societário		X				X				
DA 03/08 - Acompanhamento pela empr do processo de pós-sucessão	X					X				

Fonte: Dados da pesquisa

* NA – Não aplicável

** Onde: I = Inicial; C = Comprometido; E = Estabelecido; G = Gerenciado; O = Otimizado.

Conforme as Figuras 08, 09 e 10, no âmbito geral, o estágio de maturidade do processo de sucessão predominante nas empresas pesquisadas é o Comprometido, sendo que a Empresa 1 (Grande Porte) destacou-se notadamente com o estágio Otimizado, embora na Empresa 5 (Pequeno Porte) o estágio ainda é Inicial. Pela análise das seis empresas estudadas, tudo indica que a maturidade do processo de sucessão avança à medida que o porte das empresas também evolui, de pequeno a grande.

Utilizando-se a variável Empresas de Grande Porte, na qual encontram-se as Empresas 1 e 2, pode-se perceber que a Empresa 1 destaca-se significativamente em relação a Empresa 2 e as demais, despontando no nível de maturidade Otimizado. Pela pesquisa, a Empresa 1 iniciou cedo a implementação e disseminação da cultura de sucessão desde a alta administração até os níveis operacionais. Embora sua estrutura seja complexa, com a forma de sociedade de capital aberto, a Empresa 1 possui uma estrutura familiar enxuta, minimizando os conflitos de interesses e facilitando o gerenciamento da própria organização. Dessa forma, a Empresa 1 conseguiu construir um processo de sucessão diferenciado e contínuo, pautado com a união da visão empreendedora do seu fundador e o perfil inovador, criativo e profissional dos sucessores, com o apoio de profissionais embasados em abordagem científica, buscando a evolução contínua e crescimento sustentável à empresa.

Já a Empresa 2, não conseguiu despertar para a compreensão da relevância de se elaborar um plano de sucessão estruturado e formalmente definido, obtendo assim como diagnóstico geral, o nível de maturidade Comprometido. Faz-se necessária a conscientização desta empresa, de que a adoção de práticas voltadas à condução do processo de sucessão são imprescindíveis para a eficácia organizacional e a continuidade do seu negócio. Neste caso, constata-se que, não só a dimensão do processo de sucessão como a dimensão da empresa e governança familiar e a dimensão da estratégia e planejamento estratégico, estão entre o nível Comprometido e Estabelecido, ou seja, as interações dessas dimensões são indissociáveis, pois os estágios de maturidade de cada dimensão são próximos ou iguais.

Observando o diagnóstico das Empresas 3 e 4, classificadas como Empresas de Médio Porte, o nível de maturidade encontrado está entre o Comprometido e Estabelecido. Assim, percebe-se que ambas estão bem estruturadas, com processos formalizados e definidos, indicando uma gestão profissionalizada. No geral, ambas as empresas não tiveram grandes variações nos estágios de maturidade de cada dimensão, verificando-se um equilíbrio entre as dimensões. Percebe-se que as empresas deste porte estão procurando adaptar a estrutura da própria organização com suas necessidades e do mercado, aprimorando a dimensão da

empresa e governança familiar e também a dimensão da estratégia e planejamento estratégico. Ambas estão buscando desenvolver trabalhos mais voltados à sucessão, com atitudes preventivas, pois possuem consciência da importância deste processo para a continuidade do negócio, despertando também para o planejamento do mesmo.

Nas Empresas de Pequeno Porte, onde as Empresas 5 e 6 se enquadram, o nível de maturidade predominante está entre Inicial e Comprometido, ou seja, nas empresas menores, a influência da família sobre os negócios é bem maior, tendo como conseqüências perceptíveis: a falta de profissionalização e formalização nos processos organizacionais; familiares sem qualificação em cargos estratégicos trabalhando na empresa; não distinção das esferas da empresa familiar (família, propriedade e empresa); falta de equilíbrio entre os interesses individuais/familiares e organizacionais. Todos estes aspectos são decisivos para a sobrevivência das empresas familiares e a efetividade com sucesso na transição do comando empresarial para a próxima geração. Nas empresas de Pequeno Porte, as três dimensões da maturidade do processo de sucessão (família e governança familiar, estratégia e planejamento estratégico e processo de sucessão) também estão em estágios de maturidade próximos, embora no início, da mesma forma como foi observado nas empresas de Grande e Médio Porte, estas no estágio médio para o final.

Assim, constata-se que existe um relacionamento próximo entre as dimensões da maturidade do processo de sucessão, onde há influência mútua e interação constante. A percepção também é que o processo de sucessão pode ser considerado um tipo de estratégia que acompanha a evolução da empresa familiar e o seu planejamento passa a ser vital não só para sua sobrevivência, mas para algo bem maior, como a sustentabilidade do negócio. Todavia, nas empresas pesquisadas, exceto na Empresa 1, fica evidenciado que os gestores, aparentemente, não têm a preparação necessária para lidar com os assuntos que tangem a sucessão, pois não há percepção da importância de se refletir sobre este processo de forma estratégica, não desenvolvendo uma cultura efetiva de gestão profissionalizada em que este processo esteja inserido e disseminado para todos os agentes da empresa familiar.

Outro ponto percebido, é que conforme cada esfera que compõe a empresa familiar (família, propriedade e empresa) se desenvolve e evolui, maior é a necessidade de sua compreensão, promovendo harmonia de seu conjunto, levando a empresa familiar ao crescimento sustentável e a continuidade. Pode-se dizer que essa harmonia do todo (família, propriedade e empresa) tem relação com as características da estrutura familiar, sobretudo de seu líder fundador empreendedor, que almeja e tenta passar seu legado (não só empresarial)

aos seus herdeiros sucessores, fazendo com que os mesmos reflitam, escolham e finalmente decidam por adquirir ou não esse legado.

Torna-se recomendável refletir sobre a maturidade do processo de sucessão nas empresas familiares, pois com base no estudo realizado, observa-se que as mesmas necessitam repensar sobre construir um caminho efetivo referente à sucessão, desenvolvendo ações que levem a melhor condução deste processo, repercutindo na continuidade da empresa com resultados positivos. Contudo, não se pode menosprezar as condições determinadas pelo mercado, ou seja, o contexto macroambiental também é relevante para a consecução de resultados operacionais e ao desenvolvimento e sobrevivência organizacional. Da mesma forma, certamente existem outras variáveis que interferem no diagnóstico de maturidade do processo sucessório, como por exemplo, o modelo de gestão existente em cada empresa e as práticas (processos) de gestão, pois cada empresa possui suas particularidades e singularidades, oportunizando aprendizagens constantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa de abordagem qualitativa, em particular os estudos de caso analisados, permitem conclusões iniciais a respeito dos assuntos investigados, que levam à geração de *insights* ou hipóteses que posteriormente poderão ser comprovados por maior amostragem. Deste modo, se procurou buscar informações aprofundadas, explicar e diagnosticar sobre a maturidade do processo de sucessão em seis empresas familiares da Serra Gaúcha, de forma que elas e outras empresas possam utilizar os achados desta pesquisa de campo, apoiando-as a se tornarem mais eficazes e efetivas nas suas ações, possibilitando o desenvolvimento da comunidade empresarial local, regional e nacional.

Nesse sentido, este estudo tornou-se significativo, pois as empresas familiares constituem um tipo organizacional encontrado no mundo todo. As mesmas possuem aspectos singulares e diversificados, seu nível de complexidade varia de acordo com o porte e as características da estrutura familiar. A compreensão, o aprofundamento e a adoção de melhores práticas referentes à condução do processo de sucessão por essas empresas é o caminho para a prosperidade, agregando valor aos *stakeholders*, com sustentabilidade e perenidade.

Os resultados obtidos com a pesquisa sugerem que o processo de sucessão nas seis empresas familiares da Serra Gaúcha representa um desafio, pois o estágio geral de maturidade diagnosticado foi Comprometido, ou seja, este processo ainda não é compreendido com a amplitude e relevância que deveria, sendo realizado de forma intempestiva e sem o conhecimento das consequências em não possuir ações preventivas e antecipadas, como planejamento, transparência, participação e apoio de todos os membros da família envolvidos na sociedade da empresa.

Nas empresas de Pequeno Porte estudadas, a maturidade do processo de sucessão encontra-se mais crítica, ou seja, é perceptível a falta de amadurecimento da gestão da empresa sobre a compreensão de que a ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como por exemplo, falta do fundador ou dificuldade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ocasionando a descontinuidade da empresa familiar.

Além disso, em alguns dos itens das dimensões que fazem parte do processo sucessório, a preocupação com a sucessão ou com a gestão estratégica da mesma não foi identificada, demonstrando uma visão simplificada e de curto prazo do próprio negócio. Percebeu-se ainda, nas empresas de menor porte, que a gestão possui um enfoque direcionado para os aspectos operacionais e não tanto para os estratégicos, prejudicando a busca de produtos rentáveis e a leitura de cenários competitivos e mercadológicos. Evidenciou-se ainda nestas empresas que a gestão caminha para a profissionalização, onde se faz necessário maior esclarecimento e entendimento dos gestores sobre qual a meta a ser cumprida, qual é seu papel e como serão mensurados os resultados de sua área.

Nos resultados das empresas de Médio Porte, as dificuldades encontradas foram menores, pois o estágio de maturidade do processo de sucessão identificado foi entre o Comprometido e o Estabelecido. A percepção é que a alta administração destas empresas sentiu a necessidade de realizar a sucessão gradativamente, reorganizando o modelo e as práticas de gestão aplicáveis, estando abertas a mudança e, conseqüentemente, à transmissão do comando do líder com maior facilidade, com apoio e comprometimento dos sócios e membros da família.

Pelo diagnóstico das empresas de Grande Porte, o estágio de maturidade do processo de sucessão encontrado foi oposto, ou seja, um caso obteve a predominância da maturidade Otimizada e o outro Comprometido. Pela análise deste caso mais crítico, verifica-se que, como ocorreu com as empresas de Menor Porte, não houve o despertar de consciência para se pensar estrategicamente sobre a sucessão, com seriedade e projeções futuras exitosas. Constata-se que a sucessão precisa ser percebida e planejada levando em conta as relações intrínsecas ao negócio, priorizando também o bem estar da empresa familiar e do seu contexto.

Pelos casos estudados, não há um modelo padrão (regra única) de processo de sucessão próspero a ser seguido e aplicado na empresa familiar, pois cada organização possui suas características e singularidades, assim como cada família que a compõe, evidenciando dinamicidade nas variáveis que compõem o processo sucessório.

Entretanto, por este estudo e pela literatura, foi possível identificar alguns passos e/ou procedimentos elementares e principais que podem servir como direcionadores para uma transmissão de comando saudável e sem traumas, como por exemplo: elaborar um plano para a sucessão anteriormente ao afastamento do fundador, com a participação de todos os membros da família, com agendas para estudos sobre este processo, constando as possíveis implicações e variáveis que compõe o mesmo, ou seja, identificação, treinamento e

preparação do sucessor, com análise e verificação do seu perfil e das suas competências, demonstrando como cada um poderá contribuir ou não com a organização; realização de reuniões periódicas para discussões e questionamentos; visitação em *cases* prósperos de sucessão; apoio, alinhamento, acompanhamento e monitoramento constante da alta administração no processo de pós-sucessão.

Cabe pontuar que a maturidade do processo de sucessão também se relaciona com as dimensões da empresa e governança familiar e da estratégia e planejamento estratégico. Inclusive pela pesquisa pode-se constatar que essas dimensões ficaram próximas, ou seja, são variáveis com influência mútua e interdependentes, não havendo distanciamento entre as mesmas.

Ressalta-se ainda que, por mais que se faça uma avaliação geral da empresa familiar, entendendo o contexto interno da organização, os desafios e as relações entre as esferas família, propriedade e empresa, a sucessão deve ser um assunto essencial na pauta estratégica dos responsáveis por sua continuidade.

O processo de mudança pelo qual as empresas familiares necessitam passar para alcançar a maturidade otimizada é, sem dúvida, o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam. Visto que o processo de sucessão é um pouco voluntário, inevitável, planejado, desenvolvimentista, renovador e inovador. O mesmo é contínuo, complexo, cheio de variáveis e particularidades, obrigatório e decisivo para a continuidade das empresas familiares, indo muito além de “passar o bastão” para as próximas gerações.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo são ligadas, especialmente, ao método de pesquisa adotado. Desta maneira, as conclusões e avaliações realizadas nos casos selecionados precisam ser consideradas sob a ótica restrita das empresas familiares estudadas. Não se pode, portanto, generalizar seus resultados para outras organizações e contextos. Da mesma forma, as entrevistas tiveram a visão dos atuais sucessores e não dos demais *stakeholders*, carregando o teor subjetivo das crenças, valores e posicionamentos individuais de cada entrevistado. Porém, essa limitação pode ser amenizada, tendo em vista que não são os ideais, valores, princípios e crenças de uma empresa a soma dos ideais, valores, princípios e crenças dos

indivíduos que dela fazem parte? Destaca-se, ainda, que os respondentes da entrevista são herdeiros do fundador, conhecedores das suas características e do seu estilo de administrar.

Cabe ressaltar também que, mesmo com a adoção científica de um modelo para diagnosticar a maturidade do processo de sucessão, as próprias limitações da natureza exploratória deste trabalho, bem como da utilização da técnica da análise de conteúdo, faz com que as análises e interpretações da pesquisa contenham na sua elaboração a percepção do pesquisador, não sendo possível eliminar completamente a influência da subjetividade por parte do mesmo.

5.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PESQUISAS

Neste trabalho, são explanadas diversas questões sobre as dimensões do processo de sucessão. Entretanto, a amplitude dessas questões é tão grande e significativa que alguns aspectos merecem explicações pontuais, adicionais e detalhadas. Assim, como sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras e estudos complementares, temos:

- a) tornar a amostra probabilística através da pesquisa quantitativa, ampliando a pesquisa de forma a poder fazer generalizações;
- b) selecionar empresas familiares que estejam não só na segunda geração, mas desta em diante, podendo realizar comparativos entre as gerações;
- c) aplicar a pesquisa em empresas familiares da segunda geração em diante para análises setoriais da economia;
- d) aplicar a pesquisa em empresas familiares da segunda geração em diante para contextos (regiões do Brasil ou outros países) e/ou culturas diferentes;
- e) utilizar outras dimensões de análise para diagnosticar a maturidade do processo de sucessão, como por exemplo, o processo de gestão (observar a importância de ter claro as atividades – planejamento, organização, liderança e controle - que envolvem esse processo e que, quando executadas de forma harmônica, servem como pilares para conduzir a empresa ao cumprimento dos objetivos organizacionais, ao equilíbrio necessário para a continuidade da empresa e, conseqüentemente, a uma próspera sucessão organizacional).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR-SAVÉN, R. S. Business process modelling: review and framework. *International Journal of Production Economics*, v. 90, p. 129-149, 2004.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for grow and expansion*. EUA: MacGraw Hill, 1965.
- ANTUNES, I. A problemática da avaliação e da maturidade nos processos de desenvolvimento de aplicações informáticas. *Informação & Informática*, UTL/ISEG, n. 26, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECOM, 1987.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. *A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares*. In: *Enanpad – Encontro da ANPAD*, São Paulo/SP, set. 2009.
- BORN, R. *Desvendando o planejamento estratégico*. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V. Sistemas de mensuração de performance e modelos de maturidade em processos logísticos: um estudo exploratório. In: *Enanpad – Encontro da ANPAD*, Brasília/DF, set. 2005.
- BURN, J. *A revolutionary staged growth model of information systems planning*. Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information Systems. Canada (Vancouver): British Columbia, 1994, p. 395-406.
- CHRISSIS, M. B.; KONRAD, M.; SHRUM, S. *CMMI: guidelines for process integration and product improvement*. USA: Addison – Wesley, 2003.

- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Método de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. *People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force*. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.
- DAVIS, J. A. *De geração em geração, empresas feitas para durar*. Inter managers, 2006. Disponível em: <[http:// Br.hsmglobal.com](http://Br.hsmglobal.com)> Acesso em: 25 de maio de 2009.
- _____. *Os pontos fortes e os desafios do sistema da empresa familiar*. Gestão da Empresa Familiar. Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2006.
- DONNELLEY, R. G. *A empresa familiar*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- DOOLEY, K. SUBRA, A.; ANDERSON, J. Adoption rates and patterns of best practices in new product development. *International Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 85-103, 2002.
- DUARTE, F. D. *Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares*, 2006. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS.
- DUPAS, G.; LANK, A. G.; AIRES, A.; VRIES, M. K.; COSTA, R. T. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- EHLERS, M. G.; NEVES, Z. *Sucessão familiar: desafios e oportunidades*. Caxias do Sul: Geyer Ehlers Instituto Sucessor, 2009 e Zulmar Neves Advocacia, 2009. Curso ministrado na CIC – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul em Out/2009.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORIANI, O. P. *Empresa familiar ou... inferno familiar?* Curitiba: Juruá, 2002.
- FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity model/ grids as a tool in assessing product development capability. In: *Engineering Management Conference*, 2002. IEMC'02, IEE International.
- FREEDMAN, M. *The genius is in the implementation*. Strategy Execution. Mar.-Apr. 2003.
- GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRON, L. S. *As sombras do litório: o fascismo no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Parlenda, 1994.

GORGATI, V. *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios*, 2000. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, nº 6, p. 37-46.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. *Empresa familiar, tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERÉDIA, V. B. M. *Processo de industrialização da zona colonial italiana*. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 2009. 4ª Versão. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em: 16 de maio de 2010.

JAFFE, D. Keep out of the ring. *Family in Business*, n. 25, Mar.-Apr., 2006.

JIANG, J. J.; KLEIN, G.; HWANG, H.; HUANG, J. S.; HUNG, S. An exploration of the relationship between software development process maturity and project performance. *Information & Management*, v. 41, 2004, p. 279-288.

JUGEND, D.; ONOYAMA, M. M.; SILVA, S. L.; TOLEDO, J. C.; PACAGNELLA, A. C. Jr. Desenvolvimento de produtos em empresas de bens de capital com engenharia sob encomenda: uma análise do nível de maturidade utilizando o modelo CMMI. In: *Enanpad – Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, set. 2008.

KAHN, K. B.; BARCZAK, G.; MOSS, R. Perspective: establishing an NPD best practices framework. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 106-116, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KING, W; TEO, T. Integration between business planning and information systems planning: validating a stage hypothesis. *Decision Sciences*, v. 28, n. 2, p. 279-307, 1997.

LAKATOS, E. M. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios, 1999.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*. v. 18, n. 4, p. 267-282, dec. 2005.

LAVOIE, D.L; CULBERT, A. Stages in organization and development. *Human Relations*, n. 31, p. 417-438, 1978.

LEACH, P. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LEE, B. Deadly sins. *Family in Business*. Agency Sales: Jun. 2006; 36, 6; ABI/INFORM Global p. 55.

LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. *Revista Fae Business*, n.5, abr. 2003.

LIMA, J. B. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. ENANPAD, 2003 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-47.pdf> Acesso em: 15 de junho de 2009.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____ *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____ *O fortalecimento da empresa familiar*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. In. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

MACHADO, M. A. *Construindo uma cidade: história de Caxias do Sul - 1875/1950*. Caxias do Sul: Maneco Livraria & Editora, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKIDES, C. Strategic innovation in established companies. *Sloan Management Review*. MIT, v. 39, n. 3, 1998.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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, 2000.

MOCELLIN, M. C. *Trajetórias em rede: representações da italianidade entre empresários e intelectuais da região de Caxias do Sul*, 2008. Tese de doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP.

MORAES, W.; FLORÊNCIO, C.; OMAKI, E. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. In: *Enanpad – Encontro da ANPAD*, Atibaia/SP, set. 2003.

MOULTRIE, J. P.; CLARKSON, J.; PROBERT, D. Development of a design audit tool for SME. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 24. p. 335-368, 2007.

MUCELIN, P. C.; OSÉS, E. R.; MUCELIN, C. A. A gestão da empresa familiar prestadora de serviço contábil: um estudo comparativo entre Brasil e Espanha. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 178, 179 e 180, Julho a Dezembro de 2009.

NEVES, Z. *Acordo societário*. Caxias do Sul: Zulmar Neves Advocacia, 2009. Disponível em: http://www.zulmarneves.adv.br/print_noticia Acesso em: Outubro de 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINTELLA, H. L. M.; ROCHA, H. M. Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos. *Revista Produção*, v. 17, n. 1, p. 199-217, jan./abr., 2007.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S.. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap. 1, p. 9-22, 2004.

RICCA NETO, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROCHA, A.; VASCONCELOS, J. Os Modelos de Maturidade na Gestão de Sistemas de Informação. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa*, n. 1, p. 93-107, 2004.

SEBRAE. *Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. 2 ed. Porto Alegre, Sebrae, 2002.

SEI. *CMMI for System Engineering / Software Engineering, Version 1.02 (CMMI- SE/SW, V1.02)*, version 1.02. Technical report CMU/SEI-2000-TR-018. Pittsburgh, Software Engineering Institute, Carnegie-Mellon University, 2000.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, v.10, n.1, p. 1-35, 1997.

SHERMAN, G. M. The family business borrower: how to gain critical insights. *Commercial Lending Review*. Mar.-Apr., v. 21, n. 2, 2006.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

SILVERMAN, M. Successful succession. *RV Trade Digest*, may, v. 25, n. 8, p. 18, 2006.

SINGER, P. *Desenvolvimento econômico e evolução urbana*. 2 ed. São Paulo: Nacional, 1977.

SMITH, G.; MITCHELL, R.; SUMMER, E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.

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*, 1999. Tese de Doutorado em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS.

TUCKER, J. Change in Family Business. *Family in Business*, n. 25, Mar.-Apr., 2006.

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

_____ *Métodos de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WARD, J. L. *Governança da empresa familiar*. Journal USA Perspectivas Econômicas, fev. 2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 25 de maio de 2009.

WERNER, R. *Família & negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Manole, 2004.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caxias do Sul, 01 de novembro de 2009.

Ilustríssimo Senhor:

Diretor-presidente

E/M

Esta carta visa apresentar Elisangela Ferrazza, aluna do Programa de Pós-graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul – UCS, no intuito de realizar pesquisa de estudo de caso referente à vossa empresa.

Através dessa abordagem, a pesquisadora espera identificar o estágio de maturidade do processo de sucessão em que se encontram algumas empresas familiares da Serra Gaúcha com o intuito de, ao final da pesquisa, oferecer um diagnóstico estratégico às organizações familiares no que tange a sucessão empresarial.

Assim, para a realização desta pesquisa, solicita-se que sejam concedidos alguns minutos para que possa ser entrevistado o sucessor da empresa.

Desde já se expressa gratidão pela compreensão e apoio dispensados.

Atenciosamente,

Elisangela Ferrazza – Mestranda

Prof. Dr. Paulo F. P. Barcellos – Orientador

Primeiramente, conversar com o entrevistado sobre o objetivo da pesquisa e os propósitos da entrevista, explicando brevemente o tema; assegurar confidencialidade, agradecer sua colaboração e solicitar autorização para gravar a entrevista.

Parte I – Questões demográficas sobre a empresa e o entrevistado(a) (sucessor):

- a. Razão social da empresa:
- b. Localização:
- c. Data de fundação:
- d. Nome do fundador (es):
- e. Ramo de atividade econômica (CNAE – Código nacional de atividade econômica):
- f. Qual é o capital aproximado?
- g. Como se originou a empresa (história da empresa)?
- h. Quantos funcionários a empresa possui?
- i. Qual o faturamento anual aproximado da empresa?
- j. Como é composta a sociedade da empresa? Quem a compõe e quanto percentualmente é da família e fora dela?
- k. Qual é a composição da direção da empresa?
- l. Em qual geração se encontra o comando da empresa?
- m. Existem familiares trabalhando na empresa? Se existem em que posições (diretoria/gerência/coordenação/operacional)?

Parte II – Questões sobre as dimensões de análise da maturidade do processo de sucessão

DA 01 - Dimensão empresa e governança familiar (eixo família, propriedade e empresa)

- ✓ DA01/01: Fale sobre como a sua empresa lida com as questões referente a família, propriedade (patrimônio) e empresa.
- ✓ DA01/02: Quais são as características que se destacam no estilo de administração de sua empresa?
- ✓ DA01/03: Em sua opinião, o que o corpo funcional da sua empresa espera da família frente ao negócio?
- ✓ DA01/04: E os sócios integrantes da família, em sua opinião, o que esperam?

- ✓ DA01/05: Como você vê o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da sua empresa?
- ✓ DA01/06: Como é o relacionamento entre os familiares, sócios, diretores, gerência e colaboradores na sua empresa?
- ✓ DA01/07: Sua empresa acha importante a criação de conselhos, como o conselho de administração, conselho de família e conselho societário? Por favor, explique.
- ✓ DA01/08: Fale como é realizada a prestação de contas da direção da empresa aos sócios?

DA02 - Dimensão estratégia empresarial e planejamento estratégico

- ✓ DA02/01: Os sócios, os gestores e os colaboradores entendem claramente quais são os valores, o negócio e a missão da sua empresa? Por favor, explique.
- ✓ DA02/02: Sua empresa possui planejamento estratégico? Como o mesmo é desenvolvido?
- ✓ DA02/03: Como os pontos fortes e as fraquezas de sua empresa são identificados?
- ✓ DA02/04: A sua empresa faz análise do seu posicionamento estratégico competitivo em relação a questões como diferenciação do produto ou serviço, liderança em custo, crescimento e/ou desenvolvimento de novos produtos ou mercado? Por favor, explique.
- ✓ DA02/05: A sua empresa observa e analisa as forças competitivas externas como a concorrência, os fornecedores, os clientes, a ameaça de novos entrantes e os produtos/serviços substitutos? Por favor, explique.
- ✓ DA02/06: Fale sobre a identificação pela empresa dos fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa.
- ✓ DA02/07: De que forma é monitorado e controlado a implementação das estratégias estabelecidas pela sua empresa?
- ✓ DA02/08: Em sua opinião, existe relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão? Por favor, explique.

DA03 - Dimensão do processo de sucessão

- ✓ DA03/01: Existiu um planejamento para o processo de sucessão em sua empresa? Se existiu, como o mesmo foi conduzido?

- ✓ DA03/02: Como ocorreu o processo de sucessão em sua empresa?
- ✓ DA03/03: Fale sobre a identificação, o treinamento e a preparação do sucessor na sua empresa.
- ✓ DA03/04: Os sócios e a família se comprometeram e apoiaram o processo de sucessão em sua empresa?
- ✓ DA03/05: Foi elaborado um plano futuro para o fundador da sua empresa? Qual?
- ✓ DA03/06: Fale sobre as expectativas do corpo funcional em relação ao sucessor.
- ✓ DA03/07: A sua empresa acha relevante possuir acordo societário, com regras específicas, por exemplo, para saída e entrada de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa familiar? Por favor, explique.
- ✓ DA03/08: Fale sobre o acompanhamento pela empresa do processo de pós-sucessão.