

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS:
planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial

ANDRÉIA LIONÇO

CASCADEL

2017

Andréia Lionço

SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS:

planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial

SCENARIOS SIMULATION:

strategic planning of the succession process of a corporate group

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Claudio Antonio Rojo

CASCABEL

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas – UNIOESTE)

L735s Lionço, Andréia.
Simulação de cenários: planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial / Andréia Lionço. ---Cascavel (PR), 2017.
94 f.

Orientador: Professor Dr. Claudio Antonio Rojo
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional.
Inclui bibliografia

1. Empresas familiares - Sucessão. 2. Planejamento empresarial. I. Rojo, Claudio Antonio. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658.041

Rosângela A. A. Silva – CRB 9ª/1810



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

ANDRÉIA LIONÇO

Simulação de cenários: Planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Luciane Camilotti

Cascavel, 11 de dezembro de 2017

À minha família pelo incentivo, especialmente aos meus irmãos, exemplos de resiliência.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar os desafios presentes no processo sucessório de um grupo empresarial familiar, visando desenvolver estratégias para esse processo, por meio da simulação de cenários. Para tanto, o Modelo Rojo de Simulação de Cenários foi aplicado em todos os seus cinco níveis: técnica Delphi, inteligência competitiva, simulação de cenários, formulação de estratégias e elaboração dos planos de ação. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório e se caracteriza como um estudo de caso. Para a obtenção das variáveis críticas necessárias à alimentação do modelo, a técnica Delphi foi aplicada através da realização de entrevistas semiestruturadas com cinco especialistas. Após a escolha das variáveis críticas e aplicação das ferramentas de inteligência competitiva, foram simulados dois cenários. Para o primeiro cenário foram formuladas quatro estratégias e, para o segundo cenário, outras três estratégias foram elaboradas. Na sequência, foram elaboradas as metas para cada estratégia criada. Os resultados obtidos confirmam que o método de simulação de cenários, o Modelo Rojo em particular, constitui uma ferramenta valiosa para o planejamento do processo sucessório em empresas familiares, pois através dele é possível preparar a organização para responder mais rapidamente e eficazmente às mudanças de trajetória.

Palavras-chave: Estratégia. Cenários. Sucessão familiar. Grupo empresarial.

ABSTRACT

This research's goal was to investigate the existing challenges of the succession process of a family corporate group, aiming to develop strategies regarding the succession process through scenarios simulation. For this purpose, the Rojo's Model for Scenarios Simulation was applied in all its five levels: Delphi technique, competitive intelligence, scenarios simulation, strategy formulation and action plans elaboration. The research applied a qualitative approach, consisting of an exploratory study, characterized as a case study. In order to achieve the critical variables which were necessary to feed the model, the Delphi technique was applied through semi structured interviews with five experts. In the aftermath of the critical variables' choice and the application of the competitive intelligence tools, two different scenarios were simulated. For the first scenario four strategies were formulated, and for the second scenario, other three strategies were elaborated. After that, distinct goals for each strategy were created. The achieved results support that scenarios simulation, Rojo's Model in particular, represents a valuable tool to plan the succession process in family businesses, since it enables the organization to answer quickly and more effectively to changes which may occur during the pathway.

Keywords: Strategy. Scenarios. Familiar succession. Corporate group.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças que moldam a competição.....	19
Figura 2 – Matriz SWOT	21
Figura 3 – Matriz BCG	22
Figura 4 – Traduzindo visão e estratégia	24
Figura 5 – Ciclo de vida de Greiner.....	27
Figura 6 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	30
Figura 7 – Seis passos para a transferência da empresa familiar.....	33
Figura 8 – Um modelo exploratório para a transferência para futura gerações.....	34
Figura 9 – Sucessão da gestão: um modelo integrado	36
Figura 10 – Tipologias de cenários	41
Figura 11 – Estrutura do simulador de cenários segundo o Modelo Rojo.....	43
Figura 12 – Nível 1 – Aplicação da Técnica Delphi	44
Figura 13 – Nível 2 – Inteligência competitiva	44
Figura 14 – Nível 3 – Simulação de cenários	45
Figura 15 – Nível 4 – Formulação de estratégias	46
Figura 16 – Nível 5 – Formulação dos planos de ação	46
Figura 17 – Especialistas entrevistados	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	31
Quadro 2 – Aplicações do método de cenários.....	38
Quadro 3 – Variável crítica: mentoria e supervisão.....	59
Quadro 4 – Variável crítica: aceitação do sucessor como novo líder.....	60
Quadro 5 – Variável crítica: antecessor como facilitador e mediador da harmonia familiar.....	61
Quadro 6 – Variável crítica: relação entre a idade do antecessor e o planejamento do processo sucessório.....	62
Quadro 7 – Variável crítica: fatores individuais do potencial sucessor que podem impedir sua escolha.....	63
Quadro 8 – Variável crítica: conhecimento específico do potencial sucessor sobre o negócio.....	64
Quadro 9 – Variável crítica: empreendedorismo.....	64
Quadro 10 – Variável crítica: experiência externa.....	65
Quadro 11 – Variável crítica: acordos escritos.....	66
Quadro 12 – Variável crítica: planos para o futuro do antecessor, incluindo a segurança financeira.....	67
Quadro 13 – Variável crítica: características e habilidades do sucessor.....	67
Quadro 14 – As cinco forças de Porter do Grupo Beta.....	69
Quadro 15 – Cenários simulados.....	70
Quadro 16 – Elaboração das estratégias para o C1.....	71
Quadro 17 – Elaboração das estratégias para o C2.....	72
Quadro 18 – Alinhamento das estratégias com as metas C1.....	72
Quadro 19 – Alinhamento das estratégias com as metas C2.....	73

LISTA DE SIGLAS

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
RAND	Research and Development
TIA	Trend-impact Analysis
CIA	Cross-impact Analysis
SRI	Stanford Research Institute
GBN	Global Business Network
SMIC	Cross Impact Matrices and Systems
IES	Instituição de Ensino Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.1.1 Questão de pesquisa	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA E E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	15
2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	18
2.2.1 Ferramentas estratégicas.....	18
2.2.1.1 <i>Cinco Forças de Porter</i>	18
2.2.1.2 <i>Análise SWOT</i>	20
2.2.1.3 <i>Matriz BCG</i>	21
2.2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.1.5 <i>Ciclo de vida de Greiner</i>	24
2.3 SUCESSÃO FAMILIAR	28
2.3.1 Modelos de sucessão em empresas familiares	29
2.3.1.1 <i>O Modelo de Três Círculos de Gersick et al.</i>	30
2.3.1.2 <i>Modelo de transferência multigeracional</i>	31
2.3.1.3 <i>Modelo de Performance da Sucessão</i>	34
2.4 CENÁRIOS	36
2.4.1 Abordagens para o desenvolvimento de cenários.....	39
2.4.1.1 <i>Escola lógico-intuitiva</i>	39
2.4.1.2 <i>Escola de tendências probabilísticas modificadas</i>	39
2.4.1.3 <i>Escola francesa – La Prospective</i>	40
2.4.2 Tipologias e técnicas para a simulação de cenários	41
2.4.3 O Modelo Rojo de Simulação de Cenários	43

2.5 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	47
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	53
3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	53
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	55
4.1 O CENÁRIO ATUAL: A GESTÃO E OS DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO.....	55
4.2 NÍVEL 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS ATRAVÉS DA TÉCNICA DELPHI.....	58
4.3 NÍVEL 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	68
4.4 NÍVEL 3 – SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS	70
4.5 NÍVEL 4 – ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	71
4.6 NÍVEL 5 – ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO.....	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS	78
Apêndice A – Questionário utilizado para o diagnóstico de gestão da organização.....	86
Apêndice B – Roteiro utilizado para a entrevista quanto ao atual cenário da sucessão no grupo Beta e seus desafios.....	90
Apêndice C – Questionário utilizado para o diagnóstico do ciclo de vida segundo o Modelo Greiner	91
Apêndice D – Roteiro utilizado para as entrevistas com os especialistas.....	93

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm um papel relevante na economia (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006; Lin & Hu, 2007; Gilding, Gregory & Cosson, 2013), pois elas constituem o modelo predominante de negócios em todo o mundo (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Chittoor & Das, 2007). Apesar disso, há indícios sugerindo que empresas latino-americanas bem sucedidas e com um enorme potencial de crescimento enfrentam problemas causados pela gestão familiar (Brenes, Madrigal & Requena, 2011). Muitas empresas familiares não sobrevivem a uma mudança geracional e isso se deve à ausência de um modelo conceitual que deveria incluir avaliação e planejamento (Ward, 1988). Fatores como a complexidade ambiental, a necessidade de alinhar propriedade e controle, a ineficiência dos sistemas culturais e informais à medida que a empresa cresce e o aumento da complexidade tornam-se impulsionadores da profissionalização de empresas familiares (Gnan & Songini, 2003).

Uma das maiores preocupações das famílias em relação à continuidade do negócio é quem assumirá o papel do patriarca: o sucessor ideal que terá a capacidade de pacificar os conflitos entre os membros da família e assegurar a continuidade da empresa (Brenes *et al.*, 2011). O planejamento sucessório é essencial para a continuidade do negócio, entretanto, muitas vezes o processo é repleto de tensão e postergado indefinidamente (Gilding *et al.*, 2013), pois o antecessor frequentemente não consegue separar sua vida pessoal da empresa que criou, o que torna a passagem de poder uma tarefa árdua (Handler, 1994; Cadieux, 2007). Inúmeras vezes a sucessão não funciona, pois o sucessor é escolhido com base em fatores emocionais, sem levar em conta se ele é a pessoa mais apta à tarefa (Miller, Steir & Le Breton-Miller, 2006).

Os cenários têm sido utilizados para auxiliar a tomada de decisões em casos de futuro incerto. A simulação de cenários permite que a empresa tenha um plano que a guie e, ao mesmo tempo, possibilita que a empresa esteja preparada, caso se apresente uma conjunção de fatores que requeiram uma mudança de rota (Hoss, Rojo e Grapeggia, 2010). Um gestor capaz de enxergar à frente diferentes futuros possíveis possui um diferencial, pois está mais preparado para aproveitar oportunidades inesperadas (Schoemaker, 1995). Além disso, é impensável que um estrategista enxergue apenas uma perspectiva, pois é necessário ter em mãos um conjunto de ferramentas, que possibilite o entendimento da situação para encontrar

diferentes fontes de vantagens competitivas e para formular estratégias que garantam um melhor posicionamento (Day & Reibstein, 1997). A abordagem de planejamento por cenários admite que o futuro é incerto e, ao invés de produzir apenas um plano, prepara outros planos de acordo com o número de cenários desenvolvidos (Hussey, 1997).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos motivos identificados como mais relevantes para a baixa taxa de sobrevivência de empresas familiares, após a saída de seu fundador, é a falta de planejamento da sucessão (Lansberg, 1988). Uma das questões que se apresentam no estudo da sucessão em empresas familiares trata-se da escolha do sucessor entre um membro da família, ou um gestor profissional que não faça parte da família (Lin & Hu, 2007; Hall & Nordqvist, 2008; Chang & Shim, 2014). Ademais, um expressivo número de estudos concentra-se nos papéis e características do antecessor ou do sucessor (Sharma & Rao, 2000; Sharma & Irving, 2005; Marshall *et al.*, 2006; Cadieux, 2007). Outros estudos ainda se preocuparam com o planejamento da sucessão: tipo, extensão diferenças e relevância (Motwani, Levenburg, Schwarz & Blankson, 2006; Lussier & Sonfield, 2012; Kalra & Gupta, 2014). Entretanto, Mazzola, Marchisio e Astrachn (2008) afirmam que mesmo sendo o planejamento estratégico reconhecido como uma das principais ferramentas de gestão disponíveis, os pesquisadores da área de negócios familiares não pensaram em utilizá-lo como um meio para o desenvolvimento dos potenciais sucessores.

A história da organização em estudo, o Grupo Beta, iniciou-se em abril de 1989, quando dois irmãos decidiram unir suas economias e habilidades, e deram início a uma pequena atividade voltada à comercialização de itens de confecção para pequenos varejistas. Ao longo dos anos, o pequeno comércio atacadista transformou-se em uma estrutura muito maior e mais complexa, dando origem a um grupo de nove empresas, cujas atividades atualmente incluem um atacado de confecções, uma unidade de produção responsável pela fabricação de alguns itens e sete lojas varejistas próprias, sendo seis delas localizadas na cidade de Cascavel (PR) e uma na cidade de Toledo (PR). O quadro funcional do grupo é atualmente formado por 116 funcionários. A gestão do grupo está a cargo dos dois fundadores, sendo que um deles é o Diretor Geral, encarregado da administração geral e financeira do

Grupo Beta, e outro é Diretor Comercial, cuidando da gestão comercial e logística da organização. Alguns setores, como Compras, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação são centralizados, mas os gestores das respectivas áreas não têm autonomia nas suas decisões. Além dos dois irmãos que estão à frente da direção, os quatro herdeiros e possíveis sucessores atualmente exercem funções dentro do grupo e já possuem participação societária. Apesar de já atuarem no grupo, ainda há dúvidas, tanto por parte da atual direção, quanto ao futuro dos possíveis sucessores dentro da organização, já que eles ainda não estão certos quanto aos seus objetivos e, às vezes, demonstram ter interesse por outras carreiras, fora da organização. Como os planos de aposentadoria da atual direção preveem que os atuais gestores deixarão a organização dentro de um prazo de quinze anos, os diretores começam a se preocupar em encontrar quem os sucederá e assim como com a preparação dos futuros gestores. Apesar disso, a sucessão ainda não foi discutida e, conseqüentemente, o planejamento do processo sucessório não foi iniciado.

Nesse contexto, o intuito da pesquisa é identificar os desafios presentes no processo sucessório do Grupo Beta e estabelecer um plano estratégico visando à preparação de seu processo sucessório, garantindo não somente a sobrevivência da empresa, mas também possibilitando o crescimento e desenvolvimento da organização. Com a simulação de cenários, seguida pela formulação de estratégias e elaboração de planos de ação, para o Grupo Beta, a pesquisa pretende, ainda, demonstrar que os cenários também podem ser empregados para auxiliar uma organização familiar a tomar uma das mais importantes decisões para sua perpetuação, a escolha do sucessor.

1.1.1 Questão de pesquisa

Quais os desafios presentes no processo sucessório do Grupo Empresarial Beta e quais estratégias, de acordo com cenários futuros, podem contribuir com o planejamento estratégico do processo sucessório do Grupo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar os desafios presentes no processo sucessório do Grupo Empresarial Beta e propor o planejamento com estratégias alternativas para a sucessão do grupo através da simulação de cenários.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a gestão atual do Grupo Empresarial Beta;
- b) identificar os desafios do processo sucessório;
- c) diagnosticar o cenário atual e simular cenários quanto ao processo sucessório do Grupo Empresarial Beta.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A empresa familiar, por sua relevância econômica e social, justifica o grande interesse dos pesquisadores pelo estudo do tema. Pesquisas realizadas em todo o mundo apontam que muitas empresas não resistem à passagem de comando de uma geração para outra – apenas 30% das empresas conseguem fazer a transição para a segunda geração e somente 10% para a terceira geração (Beckard & Dyer *apud* Chittoor & Das, 2007). Adicionalmente, as empresas familiares se embatem em grandes desafios quando procuram adaptar-se estrategicamente para a expansão e profissionalização que lhes permite um melhor atendimento às necessidades do mercado (Grzybovski, 2007), pois nas empresas familiares frequentemente se encontram níveis baixos de governança formal e de ferramentas gerenciais, tais quais conselho de administração, planejamento estratégico, orçamento e contabilidade gerencial (Gnan & Songini, 2003).

Tal limitação requer que as empresas sejam administradas por gestores com capacidades específicas, de forma a garantir a sobrevivência das mesmas. Por isso, o processo sucessório é de vital importância e, ao mesmo tempo, um tema evitado dentro das

organizações, porque além de envolver aspectos organizacionais, também conta com fatores emocionais e afetivos.

Planejar o processo sucessório dentro da organização, avaliando diferentes possibilidades através da simulação de cenários pelo Modelo Rojo (Rojo, 2006), que tem como características a flexibilidade e a dinamicidade, contribuirá tanto para a geração de conhecimento da pesquisadora e da comunidade acadêmica, já que o modelo ainda não foi aplicado para tal finalidade. Afora isso, apesar da sucessão ser tema de aproximadamente um terço de todos os estudos sobre empresas familiares, ainda não existe uma teoria sobre a sucessão ou sobre o planejamento sucessório na empresa familiar (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Para a gestão Grupo Beta, a pesquisa também será relevante, pois colocará à sua disposição um leque de possíveis cenários, para orientar suas ações.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O estudo foi dividido em cinco capítulos, no Capítulo 1 encontram-se a introdução, que apresenta o preâmbulo da pesquisa, seguida pelo problema de pesquisa; o objetivo geral e os objetivos específicos. Essa seção é finalizada pela justificativa e contribuição da pesquisa. O Capítulo 2 apresenta as referências teóricas e práticas, sendo subdividido em quatro subseções: Planejamento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Sucessão Familiar e Cenários. O Capítulo 3 discorre sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. Já, no Capítulo 4, são apresentadas as análises e os resultados da pesquisa. Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra ‘estratégia’ tem sua origem no grego antigo, *strategos*, que significava um líder ou comandante de um exército, um general. Por quase dois mil anos, a definição de estratégia foi associada à área militar (Ghemawat, 2000). Por um longo período, os princípios estabelecidos por Sun Tzu, Miyamoto Musashi e Niccolò Machiavelli formaram as bases do planejamento militar (Chermack, 2011).

Durante os anos 1950, o planejamento estratégico formal foi trazido para o contexto das organizações (Steiner, 1997) e até então, a estratégia era quase um sinônimo de gestão (Lafley & Martin, 2013). A estratégia pode ser entendida como um plano, um enredo, um modelo, uma posição, ou uma perspectiva, sendo sua principal característica: ser construída antecipadamente e deliberadamente (Mintzberg, 1987). A estratégia envolve uma escolha, e o desenvolvimento de um negócio ao redor dessa escolha (Steiner, 1997; Lafley & Martin, 2013). Planejar é o ato de conceber um futuro pretendido e os meios que transformarão o projeto em eventos reais (Ackoff, 1970). A estratégia representa uma questão crucial para as organizações, pois facilita a sobrevivência ou a ruína desses negócios (Herrero Filho, 2005).

O planejamento é um processo cujo objetivo é alcançar uma condição desejada de uma forma efetiva, através do melhor alinhamento de recursos e esforços, uma vez que proporcionam as condições necessárias que permitem à organização agir sob condições adversas que poderão surgir. Portanto, a ação tomada poderá se transformar em um resultado adequado (Oliveira, 2009).

De acordo com Steiner (1997), o planejamento estratégico inclui quatro perspectivas diferentes: (i) a futuridade das decisões presentes, que implica em olhar para os efeitos e consequências das decisões imaginadas ou pretendidas ao longo do tempo; (ii) o processo efetivo de planejamento estratégico, que tem início com a definição dos objetivos organizacionais, seguida pela definição das estratégias e políticas utilizadas para alcançá-los, além do desenvolvimento de planos detalhados para assegurar que as estratégias sejam implementadas; (iii) a filosofia de planejamento estratégico, ou seja, o planejamento estratégico equivale a uma atitude, uma postura em que os membros da organização acreditam

que ele é um recurso valioso, logo se dedicam ao planejamento da melhor forma possível; e (iv) a estrutura formada pelos planos desenvolvidos, subdividida em três tipos de planos: planos estratégicos, programas de médio prazo e orçamentos, e planos operacionais de curto prazo. Através da análise do ambiente competitivo e de suas oportunidades e ameaças, a estratégia determina a direção que a organização deve seguir e também como ela deve competir se pretende atingir seus objetivos (Porter, 1986; Ward, 1988; Fischmann & de Almeida, 1990). Basicamente, o planejamento estratégico consiste na identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras que, junto a outras informações, oferece a possibilidade da tomada de melhores decisões, para que as oportunidades possam ser exploradas e as ameaças evitadas (Steiner, 1997).

Ackoff (1970) classificou o planejamento estratégico em três diferentes filosofias, a primeira, chamada de filosofia de satisfação, que, geralmente, é empregada por organizações que estão mais preocupadas com a sobrevivência ao invés do desenvolvimento e crescimento. A concentração de esforços tem por objetivo a obtenção de uma satisfação mínima, sem preocupação em alcançar melhores resultados. A segunda, chamada de filosofia da otimização, em que o objetivo não é simplesmente realizar algo suficientemente bom, mas realizá-lo tão bem quanto for possível. Essa filosofia faz uso de diversas técnicas matemáticas e estatísticas, modelos de simulação e pesquisa operacional, pois há uma grande preocupação com a quantificação e a mensuração. E a terceira, a filosofia da adaptação, que propõe que as mudanças externas podem provocar a redução da eficiência interna e, por isso, a grande preocupação reside na busca pelo equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização. Normalmente, as três filosofias são, em alguma medida, utilizadas em conjunto.

O planejamento estratégico se transforma em uma necessidade em um ambiente onde o número de competidores é cada vez maior e onde cada um deles tenta chegar antes dos outros (Rojo, 2006). Desenvolver uma estratégia que possa gerar uma expansão lucrativa é a função do planejamento estratégico (Ward, 1988), já que uma posição vencedora no presente não é suficiente, pois, a menos que a organização esteja preparando as sementes futuras, a organização não terá perspectivas de crescimento (Fahey, 1999).

Entretanto, no caso de empresas familiares, há muita resistência ou mesmo incapacidade para desenvolver um plano estratégico que formule objetivamente estratégias para a empresa, e até para a família, pois o planejamento estratégico, além de propiciar o

alcance de estratégias de lucratividade, também auxilia nos processos de sucessão, transição de propriedade e governança (Carlock & Ward, 2001). Enquanto que, para as organizações não familiares, o planejamento estratégico é entendido como um sistema de planejamento objetivo, para as empresas familiares é necessário que o sistema familiar também seja incorporado, pois ele deve também refletir a visão familiar do futuro (Matthews, 1991).

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é responsável pelo conhecimento da situação e recursos disponíveis ao interno da organização. É através deste conhecimento que a organização poderá administrar variáveis internas e externas (Chiavenato & Sapiro, 2003).

2.2.1 Ferramentas estratégicas

As ferramentas estratégicas são instrumentos de planejamento para auxiliar o processo de planejamento através da estruturação de objetivos e metas (Kraus, Harms & Schwarz, 2006). De acordo com Hussey (1997), as técnicas não são capazes de elaborar a estratégia, mas são instrumentos importantes, pois através delas é possível apresentar as informações de maneiras que permitem enxergar diferentes perspectivas.

2.2.1.1 *Cinco Forças de Porter*

Para garantir a lucratividade e a sobrevivência a longo prazo, as organizações precisam enfrentar seus competidores de maneira estratégica. Entretanto, muitas vezes as organizações identificam apenas seus competidores diretos e não conseguem perceber que outras forças podem atrapalhar sua lucratividade. Por essa razão Porter (1986) apresentou as cinco forças que moldam a estratégia, representadas na Figura 1.

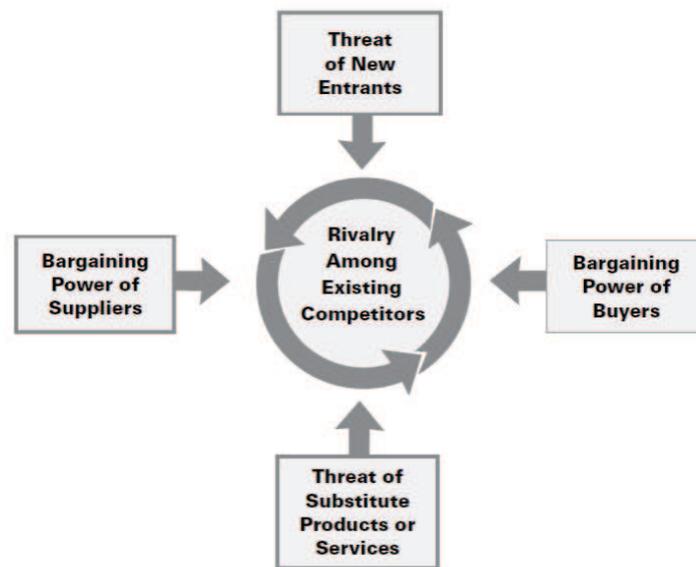


Figura 1. As cinco forças que moldam a competição
 Fonte: Kotler (1991)

As cinco forças de Porter (1986) estão aqui enumeradas:

- a) ameaça de entrada: quando novos participantes chegam, normalmente, eles trazem consigo novas capacidades e competências, além de sua vontade de conseguir uma fatia do mercado, e isso resulta em uma grande pressão sobre preços, custos e recursos necessários para a competição;
- b) força dos compradores: esses podem tornar um setor menos lucrativo, já que eles podem fazer com que os preços baixem forçando a competição entre os participantes;
- c) força dos fornecedores: quando poderosos, conseguem vender seus produtos e serviços por preços mais altos, podem limitar a qualidade e serviços, assim como alterar os preços para todos os participantes do setor. O resultado dessas ações garante que são os fornecedores que receberão a maior parte do valor, já que os demais participantes não podem diluir esses custos altos nos seus preços diminuindo, assim, seus lucros;
- d) ameaça de substitutos: um substituto é um produto ou serviço que desempenha a mesma função ou similar. Se a ameaça é alta, a lucratividade e o crescimento diminuem devido ao fato de que os substitutos podem limitar os preços e também podem reduzir a participação de mercado;

e) rivalidade entre os atuais participantes: os competidores podem usar táticas diferentes, como descontos nos preços, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias, melhorias no serviço. Dependendo do tipo e da intensidade da competição, a rivalidade pode fazer com que a lucratividade diminua.

2.2.1.2 Análise SWOT

A análise do ambiente de negócios é uma parte vital do processo de planejamento (Pickton & Wright, 1998). A Análise SWOT é mais uma ferramenta desenvolvida para a análise estratégica, sendo uma das mais diretas (Hill & Westbrook, 1997). Segundo van Wijngaarden, Scholten e van Wijk (2012), trata-se da comparação entre os desenvolvimentos externos e as capacidades internas.

Nos anos 1960, a discussão envolvendo forças e ameaças se tornou popular entre os membros das escolas de administração e, em 1973, Kenneth Andrews uniu esses elementos para demonstrar que recursos e competências importantes precisavam ser nivelados às exigências do ambiente (Ghemawat, 2000). O estudo de Andrew popularizou a ideia de que uma boa estratégia deve alinhar a situação externa da organização (ameaças e oportunidades) às suas próprias características e qualidades internas (forças e fraquezas) (Hill & Westbrook, 1997).

A Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) consiste na coleta e na descrição das informações sobre fatores internos e externos que têm, ou poderiam ter, influência sobre a organização (Pickton & Wright, 1998). Mesmo que, com o aumento da complexidade no ambiente, a Análise SWOT não propicie um embasamento para uma análise mais ponderada, ela serve como um convite para que os gestores pensem sobre o ambiente que cerca suas organizações e também os auxilia na organização de suas ideias (Panagioutou, 2003). A matriz utilizada na Análise SWOT pode ser vista na Figura 2.



Figura 2. Matriz SWOT
Fonte: Kotler (1991)

2.2.1.3 Matriz BCG

A busca por ferramentas que conseguissem auxiliar as organizações a categorizar seus negócios, de acordo com os seus potenciais de lucro, levou à criação de vários modelos de avaliação de portfólio. Um dos modelos mais conhecidos é modelo do *Boston Consulting Group* (BCG), conhecido como matriz de crescimento-participação (Kotler, 1991).

A principal ideia por trás da Matriz BCG, conforme a Figura 3, é a imagem do negócio como um portfólio de diferentes negócios, onde cada um proporciona uma contribuição única para a expansão e lucratividade (Hax & Majluf, 1983).

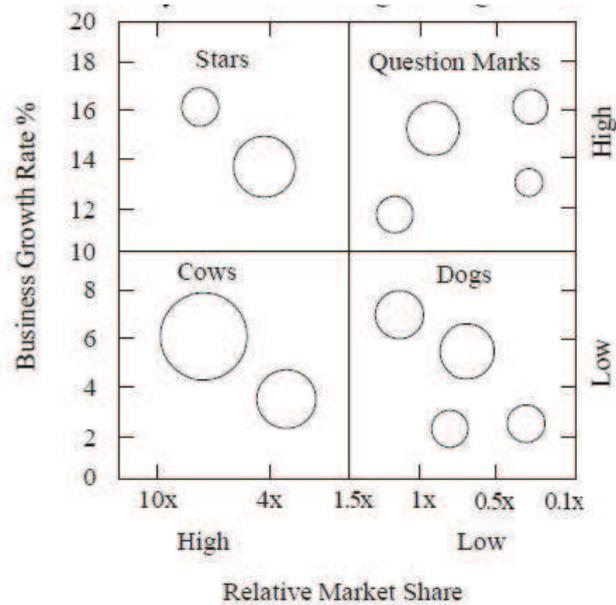


Figura 3. Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Kotler (1991, p. 38).

Cada círculo representa o tamanho e a posição atuais de cada negócio de uma organização. A área do círculo representa o tamanho de cada negócio, enquanto que a posição de cada círculo representa a taxa de crescimento e participação de mercado (Kotler, 1991).

Cada célula da matriz representa um tipo diferente de negócio ou produto:

- a) estrela: é um produto/negócio que é líder em um mercado com alto crescimento. Todavia, isto não significa que ele produza um fluxo de caixa positivo para a organização. Quando um ponto de interrogação se transforma em um produto ou negócio de sucesso, ele se transforma em uma estrela. As estrelas normalmente são lucrativas, mas necessitam de grandes montantes de recursos financeiros, devido ao crescimento do mercado e às incursões dos competidores (Kotler, 1991);
- b) vaca leiteira: produto/negócio que produz muitos recursos financeiros para a organização e, por isso, é usado para o pagamento de despesas, bem como para dar suporte aos demais produtos/negócios – estrelas, pontos de interrogação e animais de estimação (Kotler, 1991);
- c) animal de estimação: é um produto/negócio que tem uma baixa participação em um mercado que cresce pouco, por isso gera poucos lucros ou perdas (Kotler, 1991);
- d) ponto de interrogação: consiste em produtos/negócios que operam em um mercado com alto crescimento, entretanto possuem uma participação de mercado

relativamente baixa. São produtos/negócios que requerem muitos recursos financeiros, pois precisam de outros recursos (pessoal, instalações, equipamentos) para atender a demanda de um mercado em crescimento (Kotler, 1991).

2.2.1.4 *Balanced Scorecard*

Apesar das inúmeras mudanças trazidas pela era da informação, o processo de gestão permaneceu amarrado ao modelo contábil criado séculos atrás, quando o sistema de comércio era insignificante se comparado ao atual (Kaplan & Norton, 1997). Toda e qualquer ação planejada para a melhora do desempenho organizacional deve ser acompanhada por uma ferramenta, que possibilite uma mensuração objetiva. Para esse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, é apropriado, pois enfatiza a relação entre mensuração e estratégia (Craig & Moores, 2005).

Não há dúvidas da relevância das medidas financeiras, mas elas não são suficientes: elas nos informam sobre eventos passados, porém não conseguem guiar a organização na era da informação, quando a criação de valor tem origem em clientes, fornecedores, recursos humanos, processos internos, tecnologia e inovação (Kaplan & Norton, 1997). Se os sistemas de controle organizacionais conseguem mensurar apenas a dimensão financeira das organizações, que estão restritas em um curto período de tempo, certamente haverá uma lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e sua implementação (Kaplan & Norton, 1996).

O *Balanced Scorecard* combina medidas financeiras e não financeiras. No entanto, essas não são simplesmente um conjunto aleatório de medidas, pois são provenientes da missão e estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1997). O BSC consiste em quatro processos, 1) a tradução da visão: os gestores devem chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia organizacional; 2) comunicação e conexão: os gestores devem comunicar a estratégia a todos os níveis organizacionais e associá-la aos objetivos individuais e departamentais; 3) planejamento de negócios: o planejamento financeiro e de negócios deve ser integrado; e 4) *feedback* e aprendizado: o *feedback* não deve envolver somente os resultados financeiros, mas também precisa incluir outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado/crescimento (Kaplan & Norton, 1996). A Figura 4 apresenta o *Balanced Scorecard*.

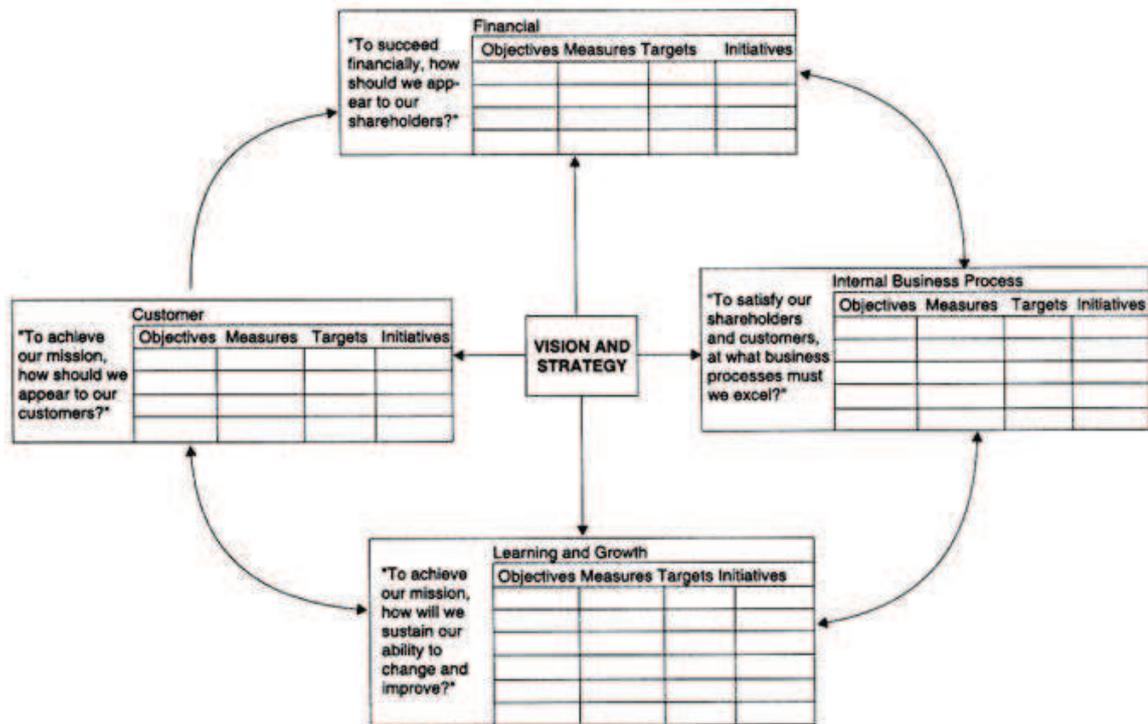


Figura 4. Traduzindo visão e estratégia
 Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 39).

2.2.1.5 Ciclo de vida de Greiner

Uma vez que as organizações são criadas, elas precisam superar vários obstáculos durante seu desenvolvimento para que possam atingir a fase de maturidade; este processo é chamado de ciclo de vida organizacional (Lezana & Grapeggia, 2006).

Para Greiner (1998), há cinco dimensões responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, que são idade, tamanho, estágio de evolução, estágio de revolução e setor. A idade está relacionada ao fato de que as práticas organizacionais e as atitudes direcionais não permanecem as mesmas durante toda a vida organizacional. O tamanho está associado às mudanças trazidas pelos aumentos no volume de vendas e no número de colaboradores, pois tais aumentos demandam novas soluções para os problemas que podem emergir, como por exemplo, problemas de coordenação, novas funções, aumento da hierarquia, inter-relação entre diferentes funções. Os estágios de evolução são períodos de crescimento prolongado, nos quais são necessários apenas pequenos ajustes, para sustentar o crescimento. Já, os estágios de revolução são períodos de mudanças turbulentas, que provocam convulsões nas

práticas direcionais. Os estágios de evolução e revolução estão intimamente ligados ao setor no qual a organização opera (Greiner, 1998).

Greiner *apud* Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo (1998), afirma que a história da organização é responsável por determinar seu comportamento futuro. No modelo de Greiner (1998), cada fase de evolução é caracterizada por um diferente padrão de gestão, enquanto que cada fase de revolução está ligada a problemas de gestão. Há cinco diferentes fases de evolução e revolução, ilustradas na Figura 4.

- a) fase um – criatividade: durante esta fase o foco organizacional está localizado na criação de um produto/mercado. Suas características são espírito empreendedor no comando, negligência de tarefas ligadas à gestão, comunicação informal, baixa remuneração, número expressivo de horas trabalhadas e organização altamente sensível ao *feedback* do mercado. Com a expansão surge a necessidade de novas práticas de gestão, como novos controles financeiros e contábeis. A consequência pode ser traduzida por uma crise de liderança, ou seja, a primeira revolução. Um novo gestor se torna necessário, alguém com as habilidades e conhecimento, que seja capaz de introduzir novas técnicas e práticas. Os fundadores precisam encontrar um gestor que seja aceitável, para seus próprios padrões, e que consiga guiar a organização para a próxima fase (Greiner, 1998);
- b) fase dois – direção: é caracterizada por uma liderança diretiva, que guiará a organização até um período de crescimento prolongado. A estrutura organizacional se transforma em uma estrutura funcional, com atividades mais especializadas, introdução de novos sistemas contábeis; a comunicação se torna mais formal, novos incentivos e orçamentos são introduzidos, e a maior parte da responsabilidade fica a cargo do gestor e supervisores-chaves. A hierarquia centralizada, com colaboradores de nível baixo, divididos entre apenas seguirem as regras ou tomarem algum tipo de iniciativa provoca a segunda revolução – uma crise de autonomia. A maior parte das organizações, ao alcançar tal patamar, opta por delegar mais responsabilidades aos gestores de níveis mais baixos (Greiner, 1998);
- c) fase três – delegação: com uma estrutura descentralizada, os gestores de unidades têm maior responsabilidade, enquanto que os gestores de topo gerenciam apenas por exceção, com base em relatórios recebidos das unidades e introdução de novos

incentivos. A comunicação *top-down* não é frequente, e há uma tendência em adquirir novos negócios que possam ser alinhados a outros negócios descentralizados. É uma fase caracterizada pela expansão dos negócios devido à motivação dos gestores de níveis mais baixos, que possuem maiores incentivos e autoridade, levando-os a desenvolver novos produtos, entrar em maiores mercados e dar respostas rápidas aos clientes. No entanto, os gestores de topo sentem-se como se tivessem perdido o controle sobre a operação, tal fato conduz a uma crise de controle. Os gestores de topo sentem a necessidade de recuperar o controle sobre a organização. Para tal fim, é comum que as organizações comecem a implementar técnicas de coordenação (Greiner, 1998);

- d) fase quatro – coordenação: os gestores de topo assumem a responsabilidade da administração de sistemas formais de coordenação. Durante esta fase, algumas unidades descentralizadas podem transformar-se em grupos de produtos, para isso, procedimentos de planejamento formal são estabelecidos, novos membros são contratados para controlar e revisar as tarefas dos gerentes de linha. Ademais, algumas funções são centralizadas na sede e o capital investido se transforma em um importante critério para a alocação de recursos. Os esforços de coordenação fazem com que os gestores consigam olhar além de suas próprias unidades locais. Mesmo que eles ainda tenham uma grande responsabilidade no processo decisório, eles devem relatar suas ações aos níveis mais altos. Isso, em algum momento, leva a organização a uma crise burocrática, causada pela falta de confiança entre o pessoal de linha e o administrativo, e também entre a sede e demais unidades. Reclamações a respeito do sistema burocrático surgem em todos os níveis, já que os procedimentos tornam-se mais importantes que a solução de problemas, o que causa um declínio na motivação. Programas formais e sistemas rígidos não conseguem administrar uma organização que se tornou muito grande e muito complexa (Greiner, 1998);
- e) fase cinco – colaboração: enquanto que a fase quatro enfatiza sistemas e procedimentos formais, esta fase caracteriza-se por uma gestão mais flexível, colaboração interpessoal e autodisciplina. As soluções são pensadas por equipes multidisciplinares criadas por uma estrutura do tipo matriz, os controles formais são

simplificados, as recompensas financeiras tornam-se coletivas, os gestores recebem treinamento para melhorar o trabalho em equipe e resolução de conflitos e todos os membros da organização são encorajados a procurar novas ideias e práticas. Nesse ponto, a próxima crise é representada por um *ponto de interrogação*, devido à saturação emocional e psicológica enfrentada pelos colaboradores, dado o intenso trabalho em equipe e à pressão pela busca de soluções inovadoras (Greiner, 1998).

O ciclo de vida proposto por Greiner (1998) pode ser visto na Figura 5.

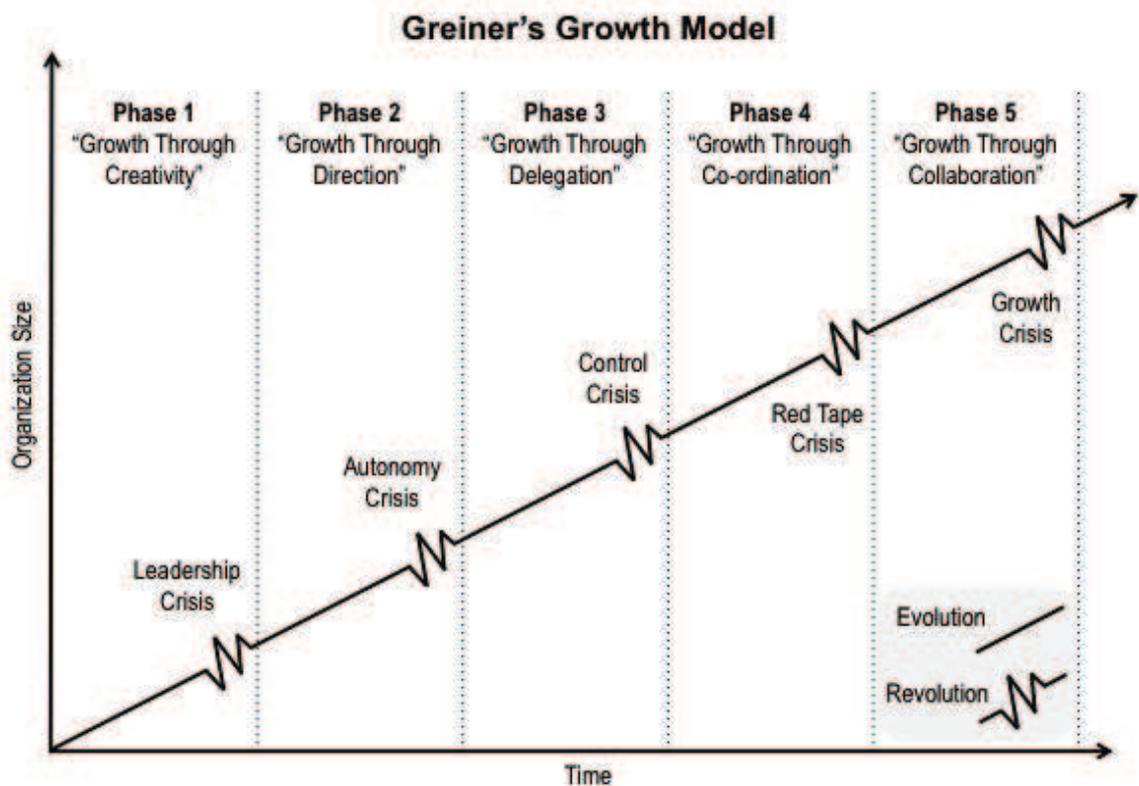


Figura 5. Ciclo de vida de Greiner
Fonte: adaptado de Greiner (1998).

2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

O empreendedor, ao criar sua empresa, raramente pensa nela como um negócio familiar e sim como uma extensão de si mesmo, ainda que a família seja uma fonte de recursos financeiros e de força de trabalho (Carlock & Ward, 2001). Apesar do planejamento sucessório ser um elemento vital para a continuidade dos negócios, muitas vezes ele é

indefinidamente procrastinado ou mesmo deixado de lado, até a morte ou desligamento forçado do predecessor (Le Breton-Miller, Miller & Steir, 2004; Gilding *et al.*, 2013). A sucessão é um evento inevitável e, justamente por esse motivo, deveria ser antecipado e administrado (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002; Duh, 2012). Se, mesmo em grandes organizações, a sucessão já é um tema delicado, quando se trata do processo em pequenas e médias organizações surgem ainda mais dificuldades. O conflito entre interesses familiares e organizacionais, o número reduzido de potenciais sucessores, a inexistência ou a impotência de um conselho com poder de decisão (Motwani *et al.*, 2006) são algumas delas, o que faz da sucessão na empresa familiar um dos maiores desafios enfrentados por esse tipo de empresas (Handler, 1994; Chittoor & Das, 2007).

Em uma pesquisa sobre as empresas familiares realizada pela *American Family Business Survey*, 69,4% dos respondentes admitiram não possuir planejamento estratégico escrito; 40% não possuem acordos de compra e venda; além disso, quase dois terços dos gestores com idades entre 56 e 60, e que pretendem se aposentar entre 6 a 10 anos, ainda não escolheram um sucessor (Carlock & Ward, 2001). A pesquisa *MassMutual American Family Business Survey*, realizada em 2010, em conjunto com a *Kennesaw State University* e o *Family Firm Institute*, aponta que os números não mudaram, pois somente um terço das empresas familiares participantes (36,6%) possui um plano estratégico por escrito (Massachusetts Mutual Life Insurance Company [MassMutual], 2010). Dados de outra pesquisa, a *Family Owned Business Survey*, indicam que apenas 19% das empresas familiares possuem um plano de sucessão por escrito e uma pequena porcentagem delas tem um plano de emergência, caso o atual gestor venha a faltar de forma inesperada (Family Owned Business Institute, 2014). Quando o processo sucessório é falho, suas consequências não são nocivas apenas para a empresa envolvida e seus empregados, mas para a economia em geral (Duh, 2012).

Uma questão relevante que surge nas empresas familiares, que consideram iniciar o processo de sucessão, é decidir se o sucessor será ou não um membro da família (Royer, Simons, Boyd e Rafferty, 2008). Segundo Lodi (1978), as empresas familiares devem avaliar objetivamente se os membros da família, envolvidos com a gestão, estão contribuindo positivamente para o sucesso do negócio.

Algumas limitações apresentadas pelas empresas familiares são fruto da complexa missão de separar família e negócio. Entre as limitações estão o conflito de interesses entre

família e negócio, uso impróprio dos recursos da empresa, e igualmente, membros da família promovidos por nepotismo e não por méritos próprios (Lodi, 1978). Entre o grande número de razões pelas quais uma empresa familiar poderia considerar a profissionalização da gestão encontram-se a falta de talento para a gestão entre os membros da família, um desejo de mudar as normas e valores da empresa, e também a necessidade de preparar a sucessão do gestor (Dyer Jr., 1989). As contínuas mudanças ambientais aumentam a necessidade de gestores profissionais que possuam competências dinâmicas (Chittoor & Das, 2007). Adiciona-se a isso que, quando o número de membros da família envolvidos com a propriedade e a gestão da empresa diminui, os sistemas de gestão e de propriedade tornam-se mais simples (Duh, 2012).

Entretanto, Lodi (1978) afirma que a profissionalização não é o antônimo de sucessão familiar mas, ao contrário, tratam-se de dois conceitos complementares; a profissionalização bem sucedida é resultado de uma sucessão bem sucedida e vice-versa, pois uma gestão profissional não será duradoura se a família não tiver, antes, resolvido a crise de liderança gerada pelo envelhecimento de seu fundador.

2.3.1 Modelos de sucessão em empresas familiares

Segundo Pimentel (2011), há basicamente três abordagens para a questão da sucessão em empresas familiares, a primeira trata a sucessão como um evento, um ponto determinado que representa a passagem de uma fase para outra; a segunda abordagem propõe a sucessão como um processo que se estende por um período de tempo; e a terceira abordagem trata esse fenômeno como uma plataforma de aprendizagem, em que são incorporados elementos de contexto e de aprendizagem.

2.3.1.1 O Modelo de Três Círculos de Gersick et al.

De forma semelhante aos organismos vivos, as empresas familiares estão sujeitas a mudanças durante sua vida. Devido a essa semelhança, os modelos de ciclo de vida são usados como uma forma de entender as consequências envolvidas no processo (Rutherford, Muse & Oswald, 2006).

O modelo de três círculos, apresentado na Figura 6, “descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família” (Gersick *et al.*, 1997, p. 6).

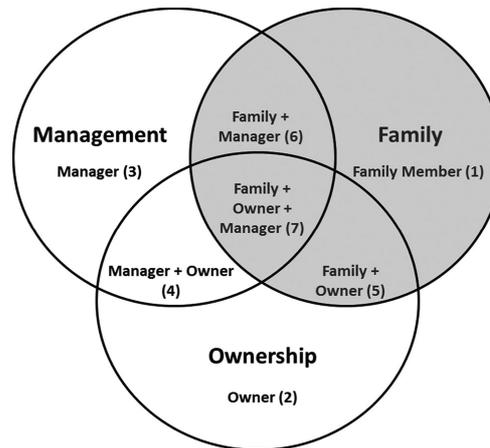


Figura 6. Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar
 Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6).

Segundo o modelo, qualquer pessoa, dentro de uma empresa familiar, pode estar dentro de uma das sete zonas, formadas pelos círculos sobrepostos dos subsistemas. Entretanto, apenas os *shareholders* podem estar no círculo inferior, os membros da família podem estar no círculo direito e os funcionários (qualquer pessoa que trabalhe na organização, membro da família ou não) podem estar no círculo à esquerda. Se um indivíduo representa mais de um papel para a organização, ele estará posicionado em um dos setores sobrepostos, ocupando dois ou três círculos simultaneamente. O conjunto de três círculos – propriedade, família e gestão – representa o quadro que forma a empresa familiar em determinado período de tempo (Gersick *et al.*, 1997).

Segundo Gersick *et al.* (1997), para cada subsistema, propriedade, família e negócio, há uma dimensão distinta de desenvolvimento (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelo tridimensional de desenvolvimento

Dimensão	Estágio de Desenvolvimento	Características
Propriedade	Proprietário controlador	O controle é centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle é exercido pela geração de irmãos/irmãs, uma vez que dois ou mais irmãos são os acionistas.
	Consórcio de primos	Um conjunto de primos é acionista. Há uma combinação de acionistas que também trabalham na empresa e acionistas que não trabalham.
Família	Jovem Família Empresária	Membros da geração adulta têm menos de 40 anos e seus filhos, menos de 18 anos.
	Entrada na Empresa	A geração mais velha tem entre 35 e 55 anos e a geração mais nova está entre a adolescência e 30 anos de idade.
	Trabalho em Conjunto	A geração mais velha tem entre 50 e 65 anos e a mais nova entre 20 e 45 anos.
	Passagem do Bastão	A geração mais velha tem por volta de 60 anos.
Negócio	Início	Uma estrutura organizacional informal na qual o proprietário/gestor tem um papel central. Em geral, um único produto é desenvolvido.
	Expansão/Formalização	A estrutura é mais funcional e múltiplos produtos ou negócios são desenvolvidos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas pois a estrutura favorece o equilíbrio. A gestão é uma tarefa dos membros que formam a gestão de topo. A empresa conta com uma base confiável de clientes ou com um modesto crescimento.

Fonte: adaptado de Gersick *et al.* (1997).

2.3.1.2 Modelo de transferência multigeracional

Sentindo-se frustrado com os métodos dominantes empregados na pesquisa na área de empresas familiares, que se concentravam no uso de *surveys* em larga escala, Lambrecht (2005) concentrou sua pesquisa na abordagem qualitativa, em uma tentativa de construir uma teoria. Utilizando o Estudo de Caso para explicar a transferência de empresas familiares para as próximas gerações, o autor tinha por objetivo encontrar uma resposta adequada para a pergunta: “Como é possível que uma família seja bem sucedida na passagem do bastão para a próxima geração enquanto outra família fracassa?” (Lambrecht, 2005, p. 268). Além disso, ele não concentrou seus estudos somente no último estágio da sucessão familiar, em que são tratados os aspectos financeiros, fiscais e legais da transferência, mas também se preocupou em pesquisar toda a jornada transicional.

Os resultados da pesquisa de Lambrecht (2005) sugerem um processo de seis degraus, que culminaria em um processo bem sucedido de transferência multigeracional.

- a) empreendedorismo: este estágio envolve a transferência de conhecimento profissional, valores de gestão, qualidades empreendedoras e a essência do negócio da família. A faixa etária do potencial sucessor varia de onze a dezessete anos;
- b) estudos: frequentemente, um diploma é uma condição para que um membro da família possa entrar na empresa familiar, sendo que a maioria dos sucessores obtém um diploma de pós-graduação antes de um envolvimento em tempo integral, na empresa familiar;
- c) educação interna formal: envolve a participação em sessões de treinamento organizadas e reuniões do conselho. Além disso, esta fase permite que os membros mais brilhantes da futura geração, potenciais futuros sucessores, sejam identificados;
- d) experiência externa: esta fase auxilia o novato a adquirir experiências de trabalho externas e também conhecimento. Ademais, ajuda o indivíduo a aumentar sua autoconfiança;
- e) início oficial no negócio da família: em algumas empresas familiares, antes que um cargo de gestão seja oferecido ao potencial sucessor, ele ou ela precisa adquirir experiência em diferentes áreas dentro da empresa, ganhando a confiança dos colaboradores e também credibilidade. Ainda, é importante que o sucessor tenha liberdade para testar novas ideias e aprender com seus erros. Esse processo é útil na descoberta daquele que, entre os possíveis sucessores, é capaz de melhor assumir suas responsabilidades;
- f) plano e acordo por escrito: elemento essencial no caso de cenários extremos ou conflitos familiares.

A Figura 7 apresenta os seis passos para a transferência multigeracional, segundo Lambrecht (2005).

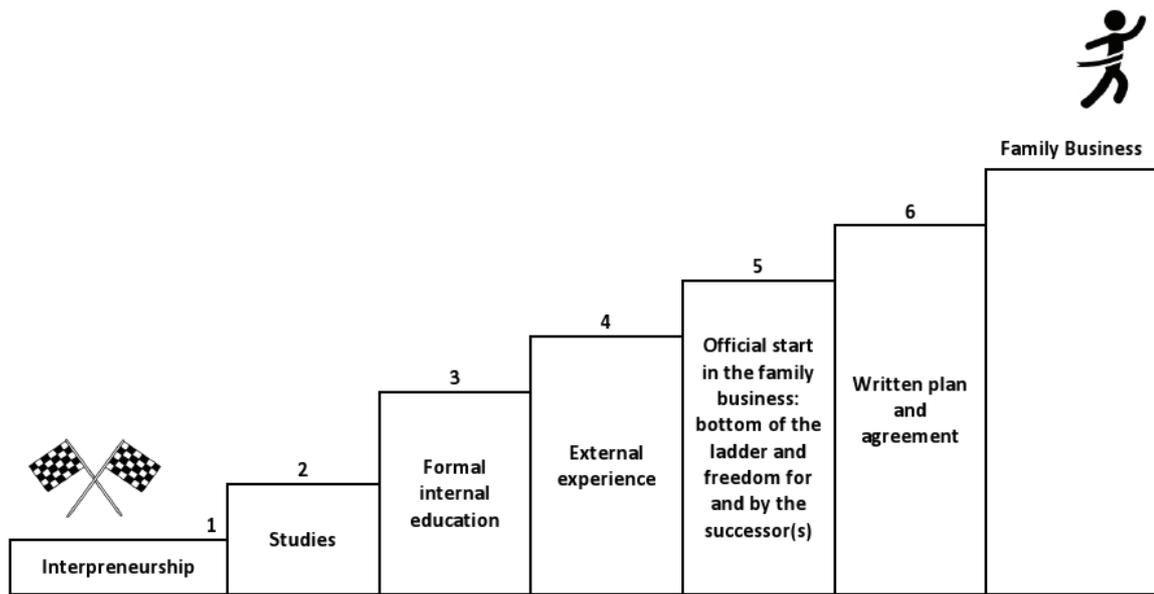


Figura 7. Seis passos para a transferência da empresa

Fonte: Adaptado de Lambrecht (2005, p. 276).

A transferência de uma empresa familiar vai além da transferência da gestão. Ela inclui a transferência de propriedade e da governança. Acerca disso, Lambrecht (2005) conclui que:

the transfer of the family business to following generations is a life-long, continuing process. Planning, whereby the financial and fiscal legal issues are dealt with, is an intrinsic part of that process. It is a necessary but insufficient condition. Moreover, specialists can be hired to work out financial and fiscal-legal regulations. The other soft elements of the transfer process – entrepreneurship, freedom, values, outside experience, upbringing, education – must be addressed and fostered by the family as part of the process. Thus, succession is not about a process that can be tied up in a fixed time frame (e.g., 3 to 5 years before the transferor lets go). It starts much earlier and never ends. Succession is not about transfer from one generation to the next generation repeated in discontinuous time intervals of about 25 years (the duration of one generation); it is about continuous transfer to further generations (p. 279).

O modelo para transferência, para futuras gerações, proposto por Lambrecht (2005) é apresentado na Figura 8.

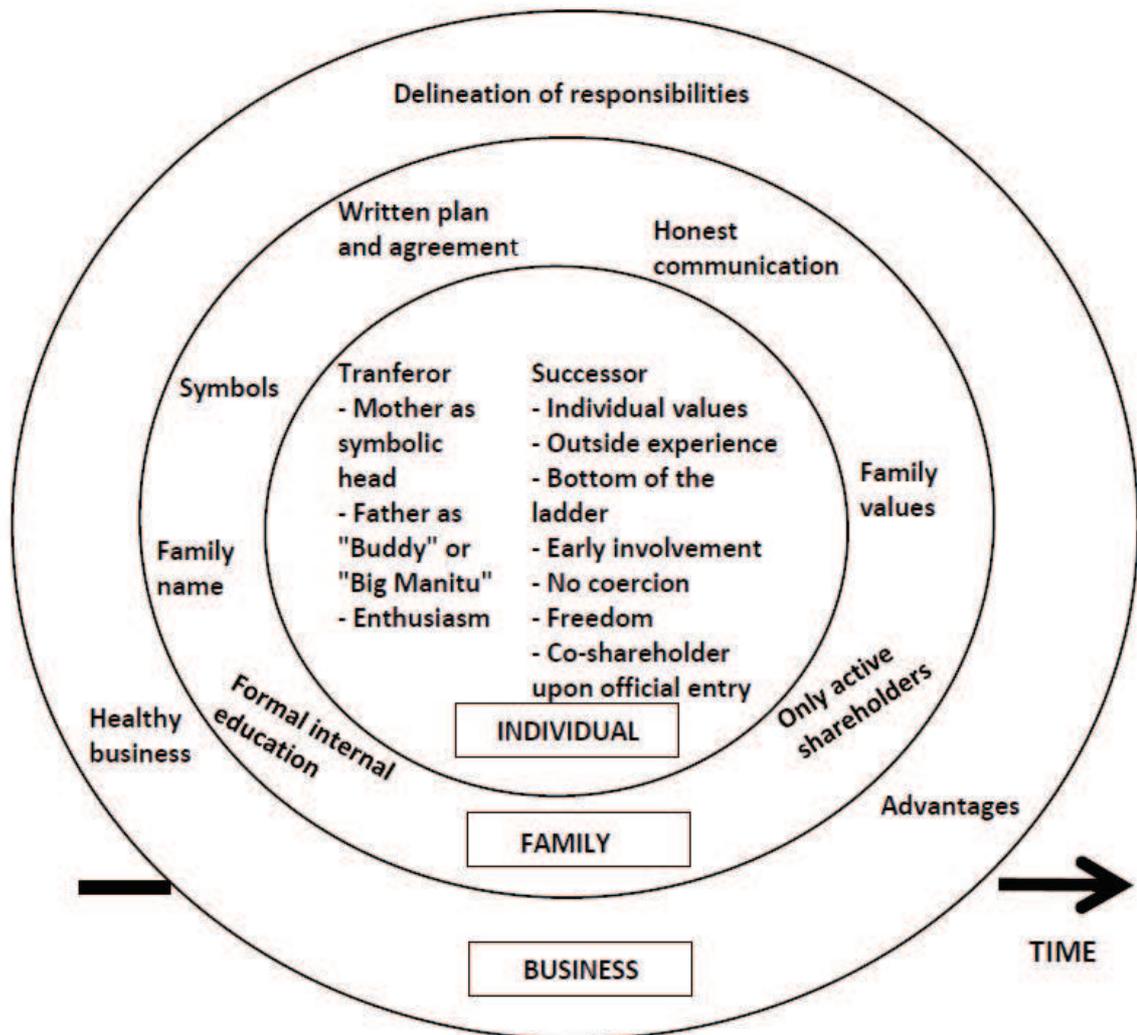


Figura 8. Um modelo exploratório para a transferência para futuras gerações
 Fonte: Lambrecht (2005, p. 280).

2.3.1.3 Modelo de Performance da Sucessão

Com o intuito de avaliar o impacto da transferência da gestão para um gestor profissional, no desempenho da sucessão, quando comparada à transferência de gestão para um membro familiar, Chittoor e Das (2007) propõem um modelo que integra cinco grupos de fatores. Esses, de acordo com os autores, constituem os elementos mais frequentemente encontrados, nas pesquisas já realizadas, relacionadas ao processo sucessório em empresas familiares, em seguida listados:

- fatores relacionados ao antecessor: motivação, personalidade e características pessoais, relação com o sucessor;

- b) fatores relacionados ao sucessor: motivação, capacidades, formação, experiências de trabalho externas ao negócio da família, estágio de formação;
- c) fatores relacionados à família: qualidade das relações familiares, harmonia (ou falta de) entre os membros da família, compromisso com a empresa, conselho familiar;
- d) características do processo sucessório: planejamento da sucessão, escolha do sucessor, estímulo e desenvolvimento do sucessor, estruturas de governança organizacional;
- e) fatores relacionados à empresa: composição do conselho, experiência anterior com sucessão, cultura organizacional, visão compartilhada, ciclo de negócios, sistema tributário.

Para Pimentel (2011), o modelo proposto por Chittoor e Das é baseado na identificação dos fatores críticos que podem impactar o processo sucessório. Após a identificação, será possível isolar cada um deles para sua compreensão e também para que algum controle possa ser exercido sobre eles. Entretanto, deve-se sempre considerar que cada fator é parte de um sistema muito maior.

Chittoor e Das (2007, p. 67) classificam a profissionalização da gestão de empresas familiares de “o elo crucial” para o desempenho da sucessão. Os teóricos fazem algumas proposições com o objetivo de facilitar o processo de profissionalização e resultar em um melhor desempenho da sucessão. A primeira é o planejamento de mecanismos de saída, para os membros familiares que querem buscar as próprias ambições empreendedoras ou outras carreiras; a segunda é a seleção de um sucessor com experiência moderada no negócio, no lugar de um completo estranho ao negócio; a terceira proposição trata da inclusão de gestores profissionais-chaves no conselho da empresa; e a quarta é a modesta participação acionária, para os gestores-chaves do negócio, a fim de permitir o alinhamento dos seus interesses aos interesses dos proprietários.

A Figura 9 apresenta o modelo de *performance* na sucessão, proposto por Chittoor e Das (2007).

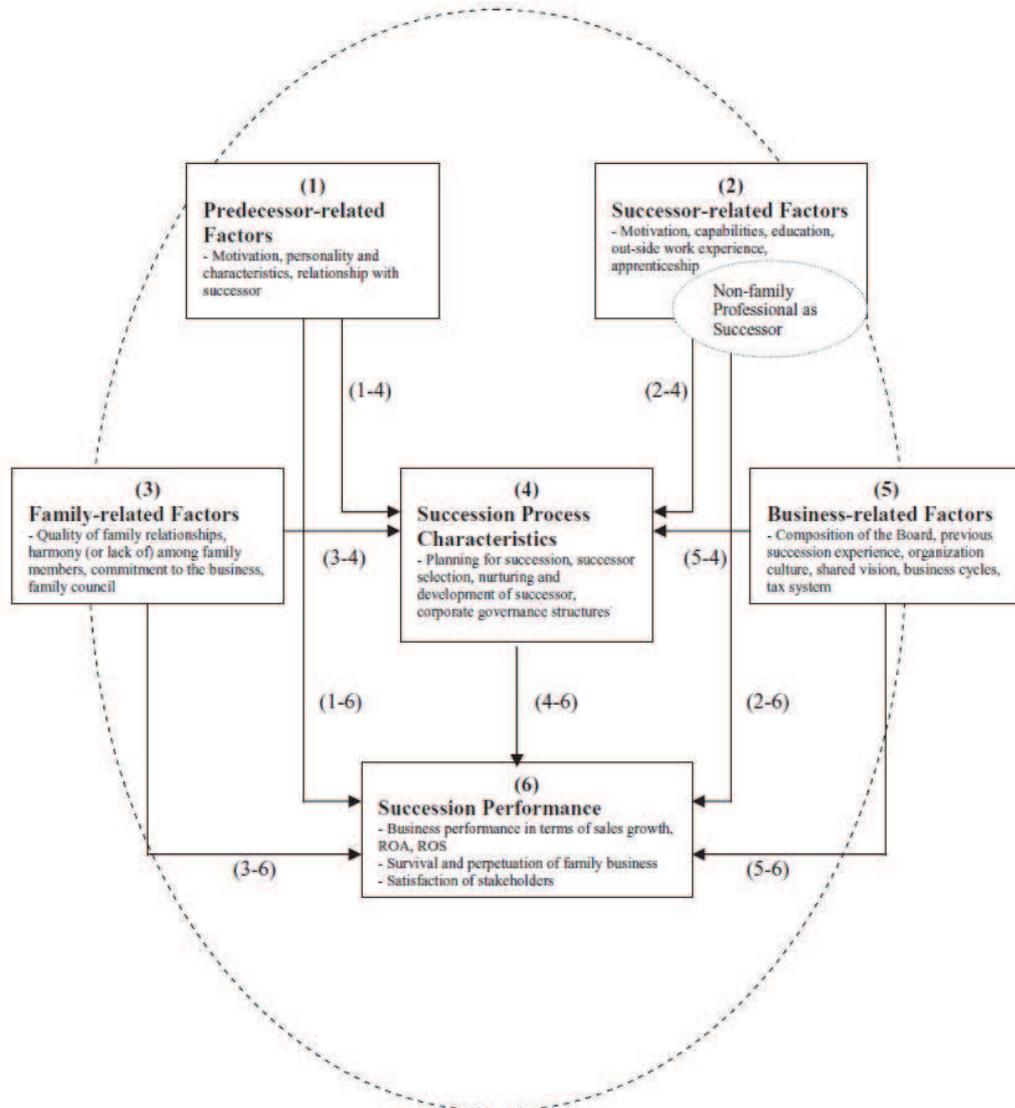


Figura 9. Sucessão da gestão: um modelo integrado
 Fonte: Chittoor e Das (2007, p. 70).

2.4 CENÁRIOS

Desde tempos remotos o ser humano demonstra sua preocupação com o futuro, o que faz com que o conceito de cenário seja antigo, pois os indivíduos usavam os cenários como um modo de explorar o futuro da sociedade e de suas instituições (Bradfield, Wright, Burt, Cairns, & Van Der Heijden, 2005). Os cenários “representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa” (Oliveira, 2009, p. 51). O planejamento através desse recurso é um estímulo ao pensamento estratégico, fazendo com que os gestores pensem de modo sistemático e disciplinado (Schoemaker, Van der Heijden & Cornelius, 1992). Igualmente, um cenário auxilia a transposição das limitações do pensamento, já que cria uma

multiplicidade de futuros (Amer, Daim & Jetter, 2013). Glick, Chermack, Luckel e Gauck (2012) realizaram uma pesquisa com 129 respondentes de dez organizações diferentes, com o objetivo de avaliar os efeitos do planejamento por cenários, nos estilos dos modelos mentais dos participantes. O resultado obtido com as respostas dos participantes, antes e depois da intervenção de planejamento por cenários, sugeriu que esse pode transformar o estilo do modelo mental de um indivíduo.

Cenários não podem ser confundidos com projeções, predições ou preferências; eles constituem uma série de alternativas críveis sobre o futuro, cuja função é auxiliar as organizações a desenvolver estratégias e avaliar seus planos (Cornelius, Van de Putte & Romani, 2005). De acordo com Chermack (2011, p. 1), “o planejamento de cenários explora uma diversidade de desfechos, uma variedade de respostas potenciais, e as utiliza para criar atenção e prontidão”. Assim, as organizações encontram-se preparadas para diferentes conjunturas.

A simulação de cenários como um método para imaginar o futuro começou a ser utilizada após a Segunda Guerra Mundial, no planejamento militar, durante os anos 1950 pelo Departamento de Defesa Americano e a RAND Corporation (Amer *et al.*, 2013). A técnica *Delphi*, desenvolvida pela RAND Corporation, foi uma resposta à necessidade de sintetizar a opinião de especialistas, e as técnicas de cenário foram consequência da necessidade de modelos de simulação (Bradfield *et al.*, 2005). A técnica *Delphi* é caracterizada por quatro atributos, anonimato, repetição, *feedback* controlado e agregação estatísticas das respostas do grupo, e é utilizada quando o julgamento humano é necessário, caso inexistam dados históricos, econômicos ou técnicos que não permitam o emprego de técnicas estatísticas puras (Rowe & Wright, 1999).

No mundo corporativo, a Shell é o exemplo mais conhecido e citado, pois a simulação de cenários auxiliou a organização a atravessar a crise do petróleo nos anos 1970 (Amer *et al.*, 2013). Em 1967, a Shell deu início a um projeto chamado ‘Ano 2000’, com o objetivo de estudar o ambiente de negócios que existiria no ano 2000. Tal estudo indicou que haveria uma descontinuidade no setor petrolífero (Bradfield *et al.*, 2005). Como consequência, em 1972, a Shell desenvolveu o primeiro grupo de cenários, que contemplava seis diferentes cenários, cujos enfoques eram crescimento econômico, fornecimento de petróleo e diferentes preços do petróleo. Ao mesmo tempo que incluíam alguns fatores geopolíticos, os cenários simulados se concentravam em variáveis críticas, que teriam um impacto direto no negócio da organização.

Com o embargo árabe seguido pela guerra do Yom Kippur, o cenário de corte no fornecimento do petróleo e consequente alta dos preços se concretizou (Cornelius *et al.*, 2005). A partir desse ponto, a simulação de cenários se tornou parte constante do planejamento no grupo (Bradfield *et al.*, 2005; Cornelius *et al.*, 2005).

De acordo com van der Merwe (2008), mesmo que os diferentes usos de cenários não sejam frequentemente disponibilizados, os cenários podem ser aplicados para diversos propósitos. Diferentes contextos e diferentes organizações empregaram o planejamento por cenários, como por exemplo, a previsão do choque do petróleo nos anos 1970, possíveis efeitos do Furacão Katrina e na prevenção de reações à emergências (Chermack, 2011). O Quadro 2 apresenta os tipos de cenários possíveis e seus propósitos, segundo van der Merwe (2008).

Quadro 2 – Aplicações do método de cenários

Tipo de cenário	Propósito
Cenários de decisão	Testar a robustez de decisões.
Cenários normativos	Impulsionar uma comunidade para uma perspectiva específica.
Diálogo, resolução de problemas e conflitos	Envolver uma comunidade de liderança para a exploração de uma futura gestão.
Alinhamento de uma política	Envolver vários ministros para que o alinhamento entre as políticas se torne mais fácil.
Alinhamento e comprometimento organizacional	Propiciar um foco para a conversação e o alinhamento estratégico dentro da organização, além de dar suporte estratégico para o desenvolvimento organizacional.
Análise ambiental	Propiciar meios para que a organização descubra e tome uma posição sobre suposições específicas, nas quais suas estratégias foram embasadas.
Cenário mental	Uma maneira de pensar integrada à tomada de decisões ou a escolhas.
Treinamento de líderes com o emprego de cenários	Estimular um questionamento pessoal sobre o qual construir as estratégias pessoais.

Fonte: van der Merwe (2008, p. 225).

2.4.1 Abordagens para o desenvolvimento de cenários

2.4.1.1 Escola lógico-intuitiva

A GE também iniciou um experimento com a simulação de cenários no mesmo período da Shell, produzindo no ano de 1971 um conjunto de quatro cenários alternativos. Porém, a falta de informações ao público, sobre o experimento, deu à Shell o papel de maior expoente na utilização de cenários no mundo organizacional. Consequentemente, seus métodos de simulação de cenários tornaram-se padrão, o que fez com que a metodologia da lógica intuitiva também fosse chamada “Abordagem Shell de cenários” (Bradfield *et al.*, 2005).

The Shell method instead emphasized plausibility. (...) Shell scenarios are intended to set the stage for a future world in which readers imagine themselves as actors and are invited to pay attention to deeply held assumptions about how that world works. What happens at a scenario’s horizon date is not as important as the storyline’s clarity of logic and how it helps open the mind to new dynamics (Wilkinson & Kupers, 2013, p. 120).

Para a escola lógico-intuitiva, a probabilidade de que cada cenário realmente aconteça não é relevante. No entanto, o cenário deve ser crível (Ramirez & Wilkinson, 2014). Segundo Wright, Bradfield e Cairns (2013), a abordagem lógico-intuitiva adota um grande número de fatores, tais como aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos, além de fatores legais que formarão o futuro. Quando as decisões precisam ser tomadas sob grande incerteza, os cenários dessa escola trazem importantes vantagens (Bryant & Lempert, 2010), pois essa abordagem está centrada na identificação das forças propulsoras do futuro e que podem ter um profundo efeito sobre o problema em questão (Kwakkel, Auping & Pruyt, 2013; Wright *et al.*, 2013).

2.4.1.2 Escola de tendências probabilísticas modificadas

Segundo Bradfield *et al.* (2005), essa escola abrange duas metodologias distintas, a análise do impacto de tendência e a análise do impacto cruzado. Ambas pressupõem a modificação probabilística de tendências estimadas (Amer *et al.*, 2013):

- a) *trend-impact analysis* (TIA): esse modelo foi desenvolvido no início dos anos 1970, na área de pesquisa sobre o futuro e é associado à organização Futures Group. Partindo do fato que métodos tradicionais de previsão eram baseados na extrapolação de dados históricos, sem a consideração do impacto de eventos futuros sem precedentes, o TIA foi desenvolvido para alterar a essência dessas simples extrapolações em quatro etapas: (i) coleta de dados históricos sobre a questão; (ii) uso de um algoritmo para selecionar dados *curve-fitting* e extrapolá-los, para a geração de tendência futuras sem surpresas; (iii) desenvolvimento de uma relação de eventos futuros sem precedentes, que poderiam desviar a tendência extrapolada; e (iv) utilização da opinião de especialistas para identificar a probabilidade de ocorrência desses eventos sem precedentes e seus possíveis impactos, além da geração de extrapolações ajustadas a esse eventos (Bradfield *et al.*, 2005). O modelo combina técnicas tradicionais de projeção, como a análise de séries históricas a fatores qualitativos, para reforçar a análise por cenários (Amer *et al.*, 2013);
- b) *cross-impact analysis* (CIA): modelo desenvolvido por Gordon e Helmer, em 1966, na RAND Corporation, como um jogo de previsão para a Kaiser Aluminium. A metodologia também tem por objetivo a tentativa de avaliar mudanças, na probabilidade de ocorrência de eventos não previstos, na extrapolação de dados históricos. Consiste em um método mais complexo que o TIA, já que vai além de confiar na opinião de especialistas sobre a probabilidade de ocorrência de eventos. Através do cálculo de impacto cruzado, o método tenta determinar as probabilidades proporcionais, ou condicionais, de pares de futuros eventos, já que diversos eventos podem ter ou não ter ocorrido (Bradfield *et al.*, 2005). Esta metodologia inclui descrições detalhadas, comparação e análise das técnicas quantitativas de construção de cenários (Amer *et al.*, 2013).

2.4.1.3 Escola francesa – *La Prospective*

Durante os anos 1950, o filósofo francês Gaston Berger fundou o *Centre d'Etudes Prospectives* e ali desenvolveu uma abordagem de cenários conhecida como pensamento prospectivo ou *La Prospective*. Seu objetivo inicial era criar uma metodologia baseada em

cenários, para o desenvolvimento de imagens positivas ou “cenários normativos”, tais imagens seriam levadas à arena política servindo como um guia e base de ação para os *policy makers*, responsáveis pela formulação de políticas. Mesmo com a morte de Berger, em 1960, o estudo continuou e a metodologia começou a ser aplicada a questões ligadas à educação, meio ambiente, urbanização e planejamento regional, na metade dos anos 1960 (Bradfield *et al.*, 2005).

De acordo com Durand (*apud Amer et al.*, 2013), essa metodologia é baseada em quatro ideias distintas, a base, representada pela situação presente; o contexto externo, representado pela avaliação do ambiente global; a progressão, representada pela simulação histórica derivada da base e pelas limitações derivadas do contexto externo; e as imagens, que representam a realidade, em determinado período de tempo.

2.4.2 Tipologias e técnicas para a simulação de cenários

Há uma diversidade de modelos, tipologias e técnicas para a simulação de cenários (Börjeson, Höjer, Dreborg, Ekvall & Finnveden, 2006; Bishop, Hines & Collins, 2007; Amer *et al.*, 2013). Börjeson *et al.* (2006) usaram uma classificação de três categorias para distinguir entre os estudos de cenários. Tal classificação é pautada em três perguntas: “O que irá acontecer? O que pode acontecer? Como um alvo específico pode ser alcançado?”. A Figura 10 apresenta as tipologias de cenários, de acordo com Börjeson *et al.* (2006).

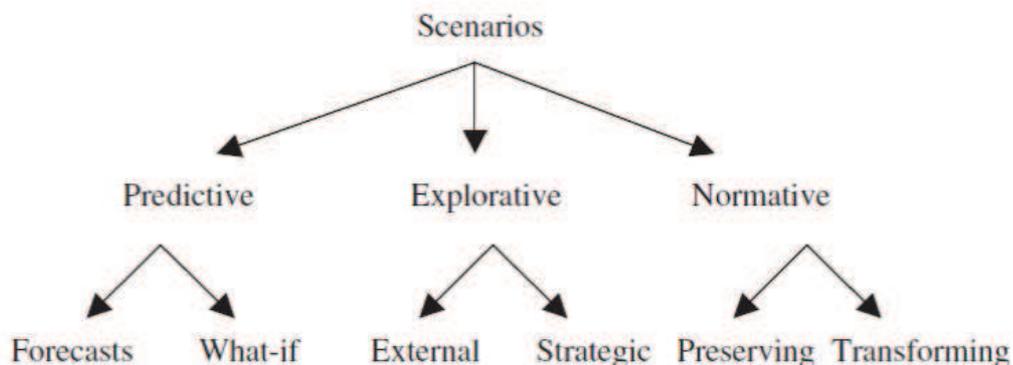


Figura 10. Tipologias de cenários
 Fonte: Börjeson *et al.* (2006, p. 725).

Bishop *et al.* (2007) classificaram as técnicas de cenário em oito tipos genéricos. A primeira técnica é o julgamento, técnica que depende, principalmente, do discernimento pessoal ou do julgamento de um grupo que tenta descrever o futuro. Mesmo que haja um apoio formado por dados, informações ou analogias, diferentemente de outras técnicas, as técnicas de julgamento puras não são sustentadas por um quadro metodológico. Alguns exemplos são o *genius forecasting*, a visualização, o *role playing*, e Coates e Jarratt. A segunda técnica é chamada de parâmetro ou presumível. Aqui, apenas um cenário é produzido e funciona como uma base para todos os cenários alternativos. Extrapolação de tendências, Manoa, cenários sistêmicos e análise de impacto de tendências são exemplos dessa técnica. A próxima técnica é a elaboração cenários fixos, que se inicia a partir de cenários previamente decididos, com o objetivo de elaborar a lógica do cenário ou seu ponto primordial. Alguns exemplos são *incasting* e a Matriz SRI. A quarta técnica é a sequência de eventos. Se pensarmos no passado como uma série de eventos, podemos pensar o futuro da mesma maneira. A diferença está no fato de que não sabemos com antecipação quais eventos acontecerão e quais não. De qualquer maneira, cada evento tem uma probabilidade de acontecer, se a probabilidade se torna real, o futuro toma uma direção, no entanto se ele não ocorre, o futuro toma outra direção. Árvores de probabilidade, sociovisão e mapas de divergência são exemplos dessa técnica. A quinta técnica é o *backcasting*, que tem por objetivo traduzir a realização de futuros de longo prazo, para uma série de ações de curto prazo. Alguns exemplos da técnica são metodologia do horizonte da missão, impacto de futuras tecnologias e mapeamento do futuro. A sexta técnica consiste nas dimensões da incerteza, pois devido à presença inevitável da incerteza nos prognósticos, os cenários construídos com essa técnica consideram a incerteza, usando-a como uma base para futuros alternativos. Exemplos da técnica são a análise morfológica, relaxação de anomalias de campo, GBN, MORPHOL e OS/SE. Na análise do impacto cruzado, sétima técnica, os cenários não são construídos apenas para identificar características e consequências, mas também para estimular a probabilidade de sua ocorrência. Para que tal aconteça, os eventos podem ser posicionados em uma matriz e, após a execução repetida da matriz, uma distribuição de probabilidades para cada evento é dada. SMIC PROB-EXPERT e IFS são exemplos da análise de impacto cruzado. A última é a técnica de modelagem, onde as equações que associam o impacto de algumas variáveis sobre outras, resultando em gráficos

que demonstram a variação dessas variáveis entre o presente e o horizonte temporal. A técnica de modelagem é utilizada na análise do impacto de tendências, análise de sensibilidade e cenários dinâmicos (Bishop *et al.*, 2007).

2.4.3 O Modelo Rojo de Simulação de Cenários

Para Rojo (2010, p. 37), a simulação é “uma etapa importante que antecede o ato de planejar”, e que “se flexível e atualizada permanentemente, constitui-se em importante ferramenta de manutenção de informações situacionais, durante o processo de implementação e, principalmente, como instrumento fornecedor de dados que facilitem o controle”. O Modelo Rojo de Simulação de Cenários demonstra como a simulação de cenários é construída a partir da percepção de gestores e concorrentes, para criar uma possibilidade de futuro, passando pelas etapas de execução das estratégias criadas e avaliação dos resultados obtidos (Hoss *et al.*, 2010). O modelo também inclui a formulação de estratégias e de planos de ação, constituindo uma ferramenta para a tomada de decisão. Por sua versatilidade, essa ferramenta permite que o sistema seja retroalimentado e, assim, as informações cruciais sejam mantidas sempre atualizadas (Rojo, 2006).

O Modelo Rojo (2005) é aplicado em cinco níveis: técnica *Delphi*, inteligência competitiva, simulação de cenários, formulação de estratégias e formulação de planos de ação. Os dois primeiros níveis são aplicados antes da simulação de cenários e dois últimos utilizam a simulação. A estrutura do simulador de cenários, segundo o Modelo Rojo (2005), pode ser vista na Figura 11.

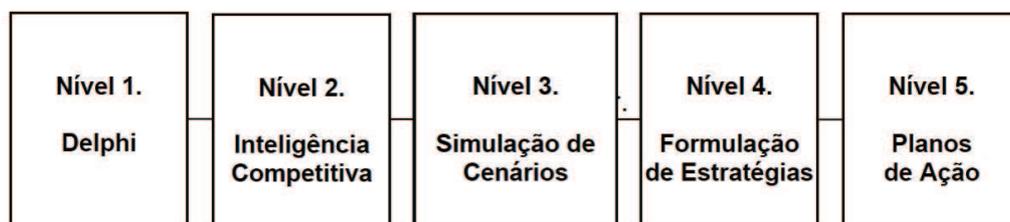


Figura 11. Estrutura do simulador de cenários segundo o Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2005, p. 125).

O nível 1 (*Delphi*) tem a função de obter as variáveis críticas, que servirão como um auxílio para a formação dos cenários. A Figura 12 ilustra o nível 1, em detalhes.

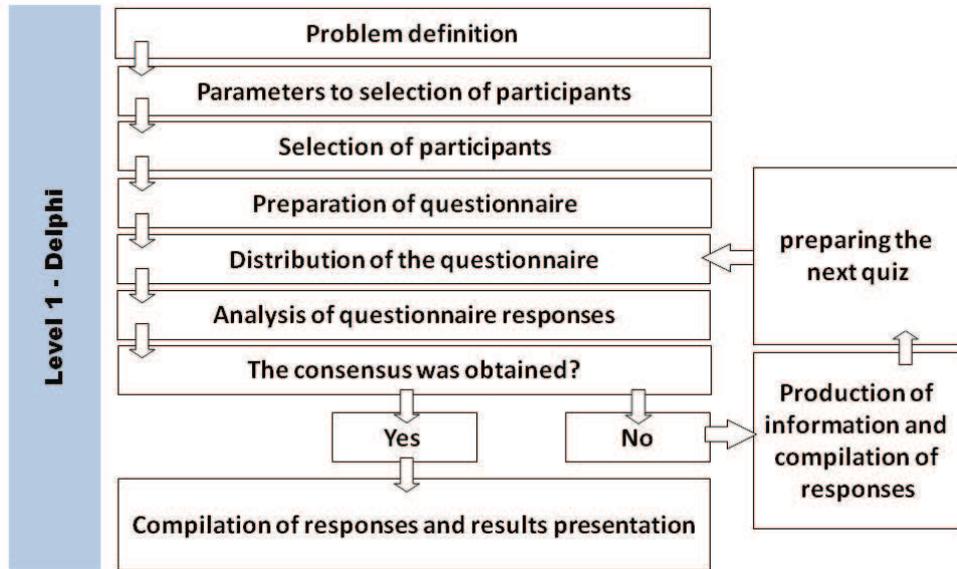


Figura 12. Nível 1 – Aplicação da Técnica *Delphi*
 Fonte: Adaptado de Rojo (2005, p. 127).

No nível 2, (Inteligência competitiva) serão definidas e aplicadas as ferramentas estratégicas que condensarão as variáveis para a geração dos cenários, conforme demonstrado na Figura 13. As ferramentas deverão ser selecionadas pelos dirigentes da organização, de acordo com alguns critérios como confiabilidade, familiaridade e aplicabilidade (Rojo, 2005).

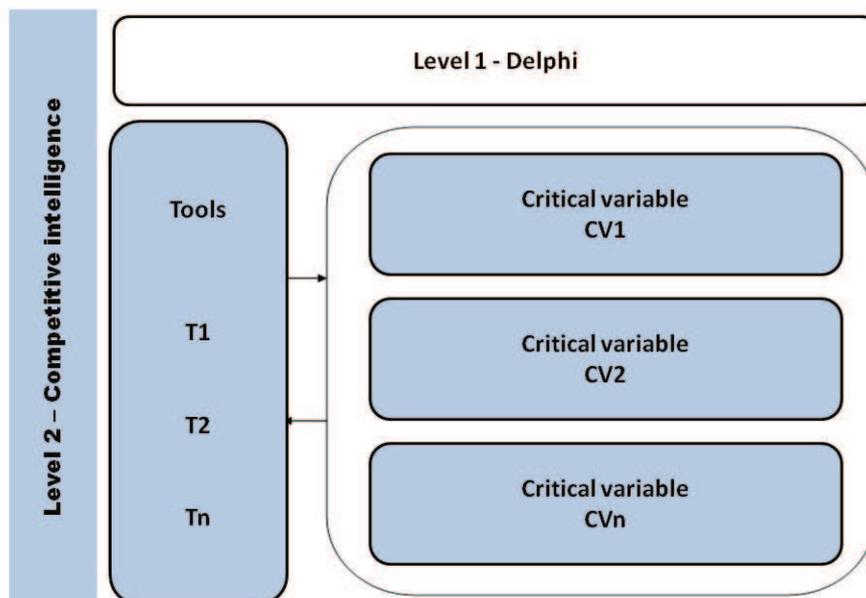


Figura 13. Nível 2 – Inteligência Competitiva
 Fonte: Adaptado de Rojo (2005, p. 128).

No nível 3 (Simulação de cenários) é que efetivamente serão criados os cenários, a partir dos resultados obtidos no nível anterior; o número de cenários é variável e, cada cenário gerado corresponde à medidas que antecipam eventuais alterações ambientais. É nesse nível que os gestores da organização utilizam sua visão de futuro (Rojo, 2005). A Figura 14 detalha o nível de simulação de cenários.

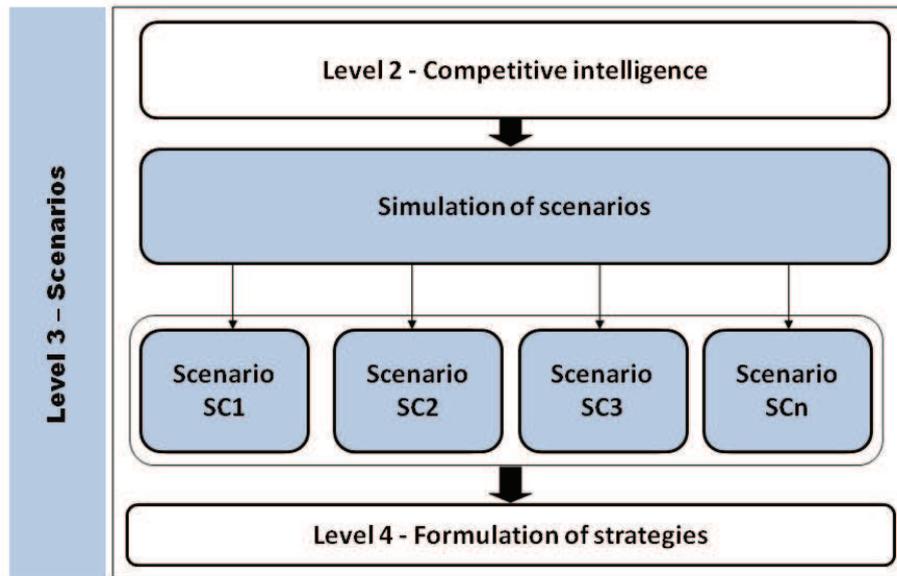


Figura 14. Nível 3 – Simulação de Cenários
 Fonte: Adaptado de Rojo (2005, p. 129).

O nível 4 (Formulação das estratégias) tem o objetivo de reduzir o risco, para a organização, caso tal cenário se concretize, sendo que cada cenário gerado apresenta desafios. Logo, as estratégias são pensadas visando à solução dessa problemática. A Figura 15 apresenta o nível 4 detalhadamente.

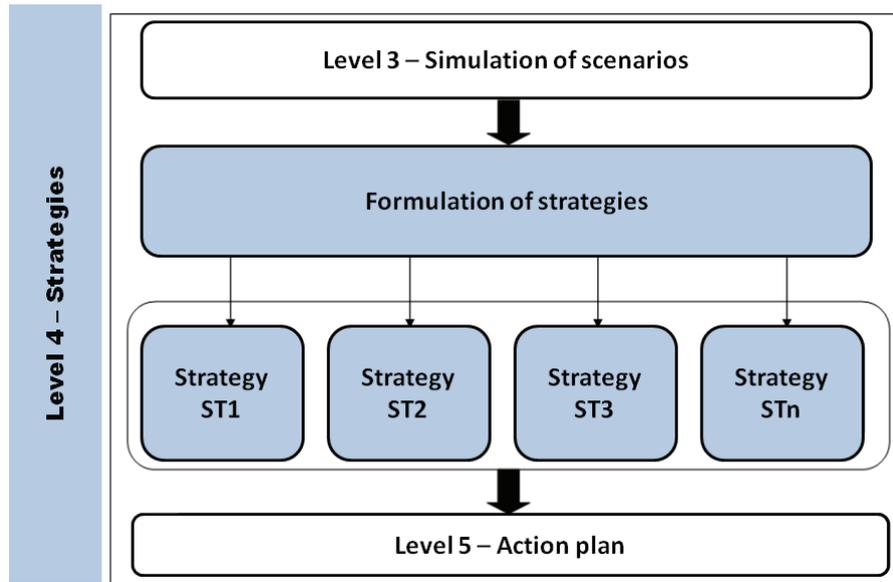


Figura 15. Nível 4 – Formulação de Estratégias

Fonte: Adaptado de Rojo (2005, p. 130).

Finalmente, o nível 5 (Plano de ação) estabelece metas de cujo alcance dependem os objetivos traçados, conforme apresentado na Figura 16.

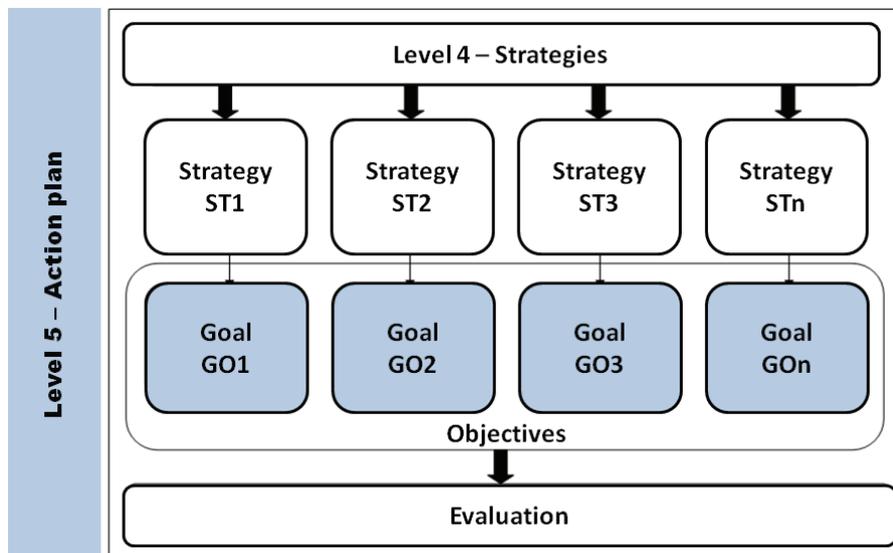


Figura 16. Nível 5 – Formulação dos Planos de Ação

Fonte: Adaptado de Rojo (2005, p. 133).

Até agora o modelo tem sido aplicado na formulação de estratégias competitivas, tais como ampliação do *mix* de produtos através da importação direta (Brandalise, Rojo, Mata & Souza, 2012), ampliação da sustentabilidade financeira de uma fundação de apoio à educação,

pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico (Hoss, Bromberger, Rojo & Souza, 2012), gestão de propriedades rurais (Boligon, 2013), planejamento estratégico e controladoria para o terceiro setor (Hsu, 2015), formulação de estratégias para manutenção e crescimento para uma fundação de apoio a IES (Presrlak, 2016).

2.5 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Não foram localizados outros estudos de aplicação de simulação de cenários para o planejamento estratégico do processo sucessório, conferindo originalidade e ineditismo na aplicação da presente pesquisa. Alguns estudos utilizaram diferentes ferramentas para auxiliar o planejamento da sucessão. Matser e Lievens (2011) utilizaram uma ferramenta *online*, chamada *succession scorecard*, para obter uma perspectiva geral do processo sucessório, em empresas familiares de dois países, Bélgica e Holanda. Os resultados apontaram para dois fatores que devem receber a devida atenção: a governança da empresa e da família, e o planejamento do processo de transferência entre as gerações.

A Teoria dos Jogos foi utilizada como modelo para o exame da sucessão, como um conjunto de escolhas feitas por indivíduos sobre a liderança de uma empresa. A pesquisa demonstrou como a Teoria dos Jogos fornece uma base para observar, explicar e prever escolhas ligadas à sucessão, em empresas familiares. Ressalta-se que essas escolhas são racionais e, ao mesmo tempo, interdependentes (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2012). Essa teoria também foi aplicada para entender a interação entre o fundador e o sucessor em empresas familiares, e de que maneira uma comunicação interpessoal pobre entre eles produz desentendimentos e conflitos, reduzindo a harmonia familiar durante o processo sucessório (Michael-Tsabari & Weiss, 2015).

Craig e Moores (2005; 2010) têm empregado o BSC como uma ferramenta para o desenvolvimento, gestão e planejamento sucessório em empresas familiares. Além disso, Mazzola *et al.* (2008) estudaram dezoito empresas familiares italianas, cujos potenciais sucessores foram envolvidos nos processos de planejamento estratégico. Os resultados das análises, elaboradas pelos autores, demonstraram que o envolvimento no planejamento estratégico trouxe aos possíveis sucessores benefícios tanto educacionais – como o aumento do conhecimento tácito sobre o negócio e as habilidades necessárias para sua gestão – quanto

benefícios relacionais, através da melhora no relacionamento entre os atuais gestores e a futura geração. Ademais, também houve um ganho de credibilidade e legitimidade dos futuros gestores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, aplicados nesta pesquisa iniciando pelo delineamento da pesquisa, em seguida apresentam-se os procedimentos de coleta e análise de dados, e ao final as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo utilizou uma abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995), tem como ponto de partida a existência de questões amplas, que serão delineadas de acordo com o desenvolvimento do estudo. A pesquisa qualitativa tem por objetivo “alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes” (Malhotra, 2001, p. 156). A escolha da abordagem qualitativa deve-se ao fato de que, além de possibilitar uma análise aprofundada e detalhada de um tema, observações e entrevistas são feitas em ambientes reais, que não podem ser controlados ou manipulados pelo pesquisador, o que faz com que os entrevistados sintam maior conforto e segurança em participar (Patton, 2002).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, já que se busca uma perspectiva geral do tema, uma vez que o modelo que foi aplicado ainda não havia sido explorado para tal fim. Segundo Raupp e Beuren (2003), faz-se pesquisa exploratória quando não há grande conhecimento sobre a temática que será estudada. De acordo com Malhotra (2001), é utilizada quando se faz necessário uma definição mais clara do problema, para a identificação de caminhos de ação ou na obtenção de dados adicionais, a fim de definir a abordagem apropriada – já que novos dados ou ideias podem mudar a direção da pesquisa.

Quanto à estratégia de pesquisa, o estudo de caso foi escolhido devido à “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional” (Yin, 2001, p. 27). Ademais, o estudo de caso é amplamente utilizado em pesquisas exploratórias, devido à sua flexibilidade para explorar conceitos, gerar hipóteses e construir teorias (Ventura, 2007). Ainda segundo Yin (2001), a contribuição proporcionada pelos estudos de caso no entendimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e

políticos é relevante, pois o objetivo não é a contagem de frequências (generalização estatística), mas sim a expansão e generalização de teorias (generalização analítica).

A seleção do caso a ser estudado, especificamente deste grupo empresarial familiar, foi baseada no critério de conveniência, pois a pesquisadora é também colaboradora do grupo, o que garantiu maior acesso aos gestores da organização. Após o surgimento da ideia da pesquisa, a solicitação para a realização da pesquisa foi feita. A relação de confiança, já existente entre as partes, proporcionou apoio à pesquisa também na forma franca com que os gestores da empresa responderam aos questionamentos propostos. Além disso, Yin (2001, p. 32) afirma que o pesquisador pode utilizar o método de estudo de caso “quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”.

Com o intuito de atender aos objetivos propostos pela pesquisa, o estudo foi dividido em duas etapas. A primeira delas foi conduzida para responder aos dois primeiros objetivos específicos, e parcialmente ao terceiro objetivo, compostos da descrição da atual gestão do Grupo Empresarial Beta, identificação dos desafios ligados ao processo sucessório e diagnóstico do cenário atual. Para tanto, questionários especificamente desenvolvidos foram aplicados e também foi realizada uma entrevista semiestruturada, com os dois gestores do Grupo Beta. Em seguida, os dados obtidos foram analisados. Na segunda etapa, objetivando responder à segunda parte do terceiro objetivo específico da pesquisa, o estudo empregou a simulação de cenários e, para tal, o modelo proposto por Rojo (2006) foi utilizado. A escolha do modelo deve-se ao ineditismo da sua aplicação, no caso de um processo sucessório. Além disso, por constituir-se em um modelo aberto, ele facilita a complementariedade e pode servir ao propósito de identificação das variáveis críticas necessárias à simulação de cenários. O modelo é constituído por cinco níveis e foi aplicado da seguinte maneira:

- a) nível 1 – *Delphi*: para a identificação das variáveis críticas de um processo sucessório foram consultados cinco especialistas, empresários que atuam ou atuaram em diversos segmentos e que já finalizaram o processo sucessório, ou se encontram na fase de passagem de poder. Os participantes foram selecionados por seu envolvimento direto no processo sucessório de suas respectivas organizações, o que proporcionou uma perspectiva abrangente do processo. As entrevistas foram iniciadas com perguntas sobre a origem da organização, suas atividades iniciais e

desenvolvimento, a fim de formar um histórico sucinto e identificar a geração que atualmente está no comando da organização. O roteiro utilizado para a entrevista (Apêndice D) totalizava 14 questões, contemplando características do sucessor e do processo sucessório na organização. A Figura 17 apresenta os entrevistados;

Entrevistado	Segmento de atuação da empresa	Ano de fundação	Geração que atualmente comanda a empresa
E1 – Fundador da empresa	Venda de equipamentos médicos e assistência técnica	2006	2 ^a
E2 – Fundador da empresa	Indústria de rodas para equipamentos agrícolas e industriais	1994	1 ^a
E3 – Fundador da empresa	Comércio de produtos para a casa e decoração	1973	2 ^a
E4 – Fundador da empresa	Centro automotivo	1980	2 ^a
E5 – Sucessor	Centro automotivo	1980	2 ^a

Figura 17. Especialistas entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

- b) nível 2 – inteligência competitiva: nessa etapa foram aplicadas as ferramentas estratégicas do Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Greiner (1998) e Cinco Forças de Porter (1986);
- c) nível 3 – simulação de cenários;
- d) nível 4 – formulação das estratégias;
- e) nível 5 – elaboração dos planos de ações: detalhamento de metas, objetivos e prazos para cada estratégia formulada.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a descrição do atual modelo de gestão, identificação dos desafios ligados ao processo sucessório e diagnóstico do cenário atual, os dados foram coletados de fontes primárias – aplicação de questionário e realização de uma entrevista semiestruturada com os

atuais diretores do Grupo Beta. Os dados foram coletados entre agosto e setembro de 2017. O questionário (Apêndice A) consiste em 26 questões fechadas que utilizam uma escala do tipo *Likert*. As questões foram divididas em três blocos distintos. O primeiro bloco versa sobre a situação da organização quanto à propriedade e influência de proprietários e clientes nas operações da empresa. O segundo bloco trata do estilo de gestão da organização, contemplando aspectos como centralização de poder, tomada de decisão, comunicação interna e planejamento. O último bloco contempla as estratégias adotadas pela organização. Quanto à entrevista, utilizou-se um roteiro constituído de 17 questões abertas (Apêndice B), onde os dois gestores foram encorajados a discorrer sobre os potenciais sucessores e a formação dos mesmos dentro da organização, seus planos para a sucessão e para o período pós-sucessão, além de objetivos relacionados à propriedade e gestão da organização no futuro.

Para as entrevistas com os especialistas, realizadas em setembro de 2017, foi utilizado um tópico-guia (Apêndice D), fundamentado na combinação entre uma revisão crítica da literatura sobre o tema, observações e/ou conversações com pessoas relevantes e alguns *insights* (Bauer & Gaskell, 2003). Isso porque, diferentemente das entrevistas estruturadas, as entrevistas qualitativas não empregam uma lista completa de perguntas que serão realizadas aos respondentes. Na verdade, nesse caso, o entrevistador utiliza apenas pontos de referência, no entanto, as questões específicas podem variar de acordo com o contexto da entrevista (Yin, 2011). O primeiro contato com os entrevistados ocorreu por telefone, momento em que os detalhes sobre o objetivo da pesquisa foram evidenciados, e as condições de sigilo e anonimato foram esclarecidas. Para aqueles que aceitaram o convite, foram agendadas as entrevistas – todas elas foram realizadas pessoalmente e gravadas com a permissão dos entrevistados.

Para os demais objetivos, o Modelo Rojo (2006) foi utilizado. No primeiro nível do modelo, a Técnica *Delphi*, os dados foram coletados de fontes primárias, através de entrevistas semiestruturadas com os especialistas. Já, no nível dois, inteligência competitiva, os dados também foram coletados de fontes primárias, através da aplicação das ferramentas estratégicas Cinco Forças de Porter e Ciclo de Vida de Greiner, junto aos gestores do Grupo Beta.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das entrevistas, transcreveu-se seus conteúdos integralmente. Os dados foram analisados qualitativamente, segundo o método indutivo, com análise de conteúdo das informações extraídas das entrevistas realizadas nos níveis 1 e 2. Na abordagem indutiva, são os dados que guiam o surgimento dos conceitos (Yin, 2011). O objetivo da análise de conteúdo é “produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”, ou seja, o conjunto de procedimentos sistemáticos, tomados para a codificação do texto levam a uma leitura fundamentada na teoria e materiais pesquisados pelo pesquisador, sob a perspectiva dos objetivos do estudo (Bauer & Gaskell, 2003, p. 191). Para a obtenção das variáveis críticas a serem utilizadas na simulação de cenários, especificamente na análise das entrevistas com os especialistas (nível 2), foram previamente estabelecidas, e serviram como guia para a análise de conteúdo, categorias baseadas no arcabouço teórico – construído a partir de leituras, para aprofundamento do conteúdo apresentado no referencial teórico. Como critério para a inclusão de uma variável crítica foi definido que essa fosse citada durante a entrevista pela maioria dos entrevistados e que também estivesse presente no referencial teórico. Após a fase de análise de dados, evolui-se aos níveis 3 (simulação de cenários), 4 (formulação das estratégias) e 5 (elaboração de planos de ações).

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa tem como característica a aceitação da ideia de que existem diferentes interpretações de eventos similares. Tal particularidade faz com que ela possa ser vista como relativista e não realista e, por isso, a maior parte da pesquisa qualitativa se localiza ao centro desses dois extremos (Yin, 2011).

O estudo de caso apresentação como limitação a impossibilidade de uma generalização teórica ou estatística (Yin, 2001). Já, as principais limitações da entrevista semiestruturada estão intimamente relacionadas às próprias limitações do entrevistador, como escassez de tempo e recursos financeiros (Boni & Quaresma, 2005).

Além das limitações inerentes aos métodos e técnicas de pesquisa aplicados, uma das limitações do estudo foi o pequeno número de especialistas entrevistados, pois outros

empresários contatados não responderam positivamente ou tempestivamente ao convite para participar do estudo. Por fim, cabe destacar que as análises e interpretações pessoais da pesquisadora, ao relacionar os dados coletados ao arcabouço teórico, são influenciadas por sua percepção pessoal da realidade.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se o diagnóstico do atual cenário, incluindo a descrição da atual gestão e os desafios referentes ao processo sucessório do Grupo Beta. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos, através da aplicação de cada um dos níveis propostos pelo Modelo Rojo de Simulação de Cenários ao interno do Grupo Beta. No nível 1 (Técnica *Delphi*) são apresentadas as variáveis críticas, no nível 2 (Inteligência Competitiva) são apresentados os resultados da aplicação das ferramentas estratégicas Cinco Forças de Porter e Ciclo de Vida de Greiner. Já, no nível 3 são simulados os cenários, no nível 4 são elaboradas as estratégias e, finalmente, no nível 5, são elaborados os planos de ação.

4.1 O CENÁRIO ATUAL: A GESTÃO E OS DESAFIOS DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Através de uma série de afirmações (Apêndice A), com a utilização de uma escala que variava de 1 a 5, os dois gestores foram convidados a avaliar o estilo de gestão e apontar as estratégias atualmente utilizadas no Grupo Beta. Segundo a percepção dos diretores do Grupo Beta, a influência dos proprietários sobre as decisões e operações do grupo é muito alta. Todavia, também acreditam que frequentemente adotam uma gestão participativa, em que alguns dos gestores internos auxiliam no estabelecimento de objetivos e tomada de decisão. Em contradição ao que acreditam ser uma gestão participativa, percebem que o poder de decisão é muito centralizado e que, quase sempre, a delegação de autoridade é utilizada somente para a operacionalização de tarefas. Acreditam, ainda, que as decisões são seguidamente proativas, levam sempre em conta a exposição ao risco e, quase sempre, são integradas. O horizonte temporal das decisões é o médio prazo e os resultados são, quase sempre, mensurados.

Entretanto, o planejamento estratégico formal não é utilizado ao interno do grupo. Inexistem planos de ação, revisão de procedimentos, orçamentos e previsões mercadológicas, adiciona-se a isso que raras vezes a análise do ambiente externo é utilizada. Toda a estratégia é tarefa dos dois diretores, que não costumam formalizá-la e não a dividem com os demais gestores e colaboradores.

Os gestores afirmam que sistemas de informação automatizados para a tomada de decisão e o monitoramento da *performance* de produtos, grupos de produtos e unidades de negócio são constantemente utilizados. Além disso, frequentemente utilizam avaliação de funcionários, contabilidade de custos, controles de qualidade e centros de custos para o controle interno. Segundo eles, o sistema de comunicação interno é regularmente eficaz, o que permite com que a informação flua rapidamente em todas as direções e que a informação que chega aos tomadores de decisão seja relevante, sem distorções e ágil. Entretanto, segundo os mesmos, os recursos ao interno do grupo, sejam materiais, financeiros ou humanos, às vezes não são suficientes. Adicionalmente, há um baixo número de funcionários com qualificações específicas em relação ao número total de funcionários.

Quanto às estratégias utilizadas pelo grupo, apontam a inovação significativa em seus produtos, uma busca constante por expansão geográfica e a utilização da estratégia de verticalização somente no caso específico de um grupo de produtos. Ademais, recorrem ao uso muito frequente de publicidade e propaganda abrangentes, e uma estratégia de diferenciação de preços em relação aos seus concorrentes.

As perspectivas para o futuro do grupo e o processo sucessório foram discutidas durante a realização de uma entrevista semiestruturada (Apêndice B). Os atuais gestores consideram a manutenção do controle da propriedade, e também da administração, completamente ao interno da família, como um dos seus principais objetivos. Afirmam que, caso não exista um sucessor dentro da família, preferem optar pela venda ou mesmo o encerramento das atividades do grupo, ao invés da contratação de um gestor profissional.

Os gestores, nascidos em uma família de quatro irmãos, sendo os dois mais velhos, atualmente, têm 49 e 50 anos de idade. Planejam passar o controle da administração do grupo ao completarem 65 anos de idade e já iniciaram um planejamento financeiro, que lhes garanta uma aposentadoria tranquila. Afirmam que estão ansiosos pelo momento que poderão se sentir menos sobrecarregados de responsabilidades, mesmo entendendo que a delegação da gestão ao(s) sucessor(es) será acompanhada de uma perda de poder. Todavia, acreditam que continuarão exercendo um papel dentro do grupo, após a conclusão da sucessão, em ritmo mais reduzido. O gestor mais velho tem um filho e duas filhas, com idades variando entre 18 e 25 anos. O outro gestor tem somente uma filha, com 18 anos de idade. Os quatro potenciais sucessores atualmente trabalham no grupo e também possuem quotas societárias. Entretanto,

nenhum deles iniciou sua atividade no grupo por iniciativa própria. Foram coagidos pelos pais a entrar na empresa. Devido à pouca idade dos potenciais sucessores (seus filhos), os gestores acreditam que ainda não é possível indicar qualquer um deles como o sucessor mais provável e que nem mesmo podem afirmar que todos, ou mesmo qualquer um deles, permaneçam no grupo. Embora afirmem que seu desejo é que a administração do grupo continue nas mãos de um membro da família, os dois gestores não têm por hábito compartilhar com os demais familiares informações sobre os objetivos traçados e os resultados financeiros do grupo, tampouco os potenciais sucessores recebem determinadas informações.

Ainda não pensaram na possibilidade de criar um acordo, definindo se membros entrantes na família (como genros e noras) poderão ou não entrar no grupo. No momento da realização da pesquisa, não há nenhum requisito (formação acadêmica, experiência prévia, habilidades específicas) para que um atual membro da família ingresse no grupo, assim como não existe um programa estruturado para a formação dos sucessores. Eles vão, aos poucos, assumindo pequenas tarefas, geralmente sob a supervisão direta dos pais. Dos quatro potenciais sucessores, três estão alocados na área financeira e um gerencia uma das lojas de varejo. Também não são encorajados a participar de outras atividades externas, que lhes proporcionem oportunidades para desenvolver capacidade de liderança e autoconfiança. Se o fazem, é por iniciativa própria.

Analisando a personalidade dos potenciais sucessores, acreditam que eles possuem algumas dificuldades em determinadas áreas, como, por exemplo, nenhum dos quatro apresenta aptidão para a negociação com fornecedores, o que acarretaria a necessidade de contratar um profissional responsável pela área de compras. Entretanto, segundo os gestores, tal inaptidão não impediria a sucessão.

Os gestores não reconhecem a necessidade de que outras pessoas, como os demais gestores da organização, assessores ou consultores especialistas, auxiliem no processo de formação dos sucessores. Acreditam que administrar o grupo é uma tarefa simples, que não requer conhecimentos específicos e que a opinião dos outros gestores, que não são parte da família, não será considerada no planejamento e escolha do sucessor.

4.2 NÍVEL 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS ATRAVÉS DA TÉCNICA DELPHI

A técnica *Delphi* foi aplicada através de uma entrevista semiestruturada (Apêndice D), com cinco empresários, sendo que três dos entrevistados já completaram o processo de sucessão (E1, E3 e E4). O entrevistado E1 foi sucedido por um dos filhos. O entrevistado E3, junto com seu cônjuge, possuía duas empresas atuantes no mesmo ramo. Com o falecimento do cônjuge, as empresas que atuavam em conjunto foram separadas, assim cada uma das filhas sucedeu aos pais em uma delas. O entrevistado E4 foi sucedido por dois de seus filhos. Já o entrevistado E2 atravessa a fase de passagem do poder ao filho escolhido como sucessor. O último entrevistado, E5, é um dos escolhidos, junto ao irmão, para suceder ao pai (E4) no comando da empresa de família. O objetivo da técnica *Delphi* foi identificar, com o auxílio dos especialistas, as variáveis críticas que foram, na sequência, utilizadas para a simulação de cenários. Os nomes citados pelos entrevistados foram substituídos por asteriscos (***), para preservar a identidade dos envolvidos.

A primeira variável crítica identificada nas entrevistas trata-se da fase denominada mentoria ou supervisão (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Lambrecht, 2005; Cadieux, 2007; Bracci & Vagnoni, 2011; Chittoor & Das, 2007). Nessa fase, o antecessor prepara o sucessor para a gestão dando instruções, atribuindo-lhe tarefas, supervisionando e corrigindo a execução, se necessário. A liberdade dada ao potencial sucessor permite que ele tome decisões por si próprio e também assuma as consequências das mesmas.

Nos casos estudados, E2 destaca a importância de preparar aos poucos o sucessor, aumentando a complexidade das tarefas e responsabilidade de acordo com o desenvolvimento do mesmo, enquanto que E3 enfatiza o aprendizado dentro da empresa, com os pais assumindo o papel de tutores. Tal método também foi utilizado pelos antecessores quando os genros passaram a trabalhar na empresa. E2, E3 e E4 também salientam a importância de delegar aos potenciais sucessores liberdade de ação, porém, deve estar acompanhada de responsabilidade, para assumir eventuais erros e consequências dessas ações. E5 reconhece que o pai sempre os encorajou a agir e que sua presença também funcionou como um mecanismo de proteção. O Quadro 3 demonstra exemplos das fases de mentoria e supervisão.

Quadro 3. Variável crítica: Mentoria e Supervisão

“Porque você começa, você começa, é que nem aprender a ler e escrever: a, b, c, d. Você não põe o C na frente do A por que? Porque você aprendeu, tu teve aquele, aquela introdução inicial de, que o correto é, tem uma cronologia, tem uma determinada ordem, e tudo mais. Porque não adianta, ah, tudo bem, você é a filha do papai, o papai tem uma megaempresa, ou uma empresa média, ou uma pequena empresa, você tem 30, 35 anos, papai te deu tudo, faculdade, isso, aquilo e aquilo outro e viagens pro exterior, e não sei o que mais, um monte de oportunidades, enfim. Tudo o que é de melhor. Aí depois ele faz assim: filha, vem cá, senta na cadeira e vai trabalhar. Tu vai fazer o quê? Só vai fazer burrada, em primeiro lugar. Tu não conhece nada. Na primeira você vai chorar no ombro do pai porque você não sabe, tu não vai saber, ah, mandar. Tu não vai saber suportar uma pressão, tu não vai saber lidar com um problema de profissionais, ou problemas de funcionários, que são dos mais diversos possíveis e imagináveis, com coisas, coisas mais absurdas que podem existir, com clientes que, uns que te elogiam, outros que te crucificam, outros que te xingam, outros que te falam absurdos. Cara, você não fica uma semana dentro da empresa, sentada na cadeira, tu sai correndo. Agora, a partir do momento que tu tem conhecimento de base, a grande maioria não consegue te falar algo que não seja correto, que não seja verdade, e tu sempre terá uma resposta à altura, tu sempre terá um argumento plausível, pro teu cliente, pro teu funcionário, enfim, pro teu fornecedor, pra todo mundo. Porque tu tem conhecimento de base, tu tem que ter conhecimento de base, tu, senão você não consegue formar um gestor, um sucessor. Sucessor não é no meio do caminho para a frente, mas de baixo para cima, a pirâmide não começa na ponta, ela começa na base.” (E2 sobre o caminho de aprendizagem que o sucessor deve percorrer na empresa)

“Aí a mãe dele, ele tava com 17, 18 anos, a mãe dele resolveu ir embora pra Antonina, e daí eu peguei ele que nem filho. É, daí ele veio trabalhar, ensinei ele, ensinamos ele a trabalhar, ajudar a gente também, né?” (E3 fala sobre como o genro, que se tornou um dos sucessores, iniciou sua trajetória na empresa)

“Ah, eu fui falando, né, como é que funciona, como é que tem fazer...” (E4 sobre como explicava aos filhos o funcionamento da empresa)

“... que tu não reprima, ah, errou, puxa a orelha, mas de uma forma mais sutil.” (E2 sobre como corrigir eventuais erros durante o percurso de aprendizagem)

“Ele está sempre junto, ele está vendo o que a gente está fazendo, entendeu? Ele não abandonou. Então a parceira dele com a gente dá segurança para a gente, entende?” (E5 sobre a supervisão do pai)

“O pai deu liberdade para nós, ele deu uma liberdade: filho, você compra, você vende, você negocia. Filha, você administra, você paga, você calcula. Como diz: só não me deixem no vermelho, né? Então é uma coisa assim, ele deu autonomia para nós, essa é a palavra chave. Ele deu autonomia, ele não foi aquele pai que diz assim: ‘ah, não vai comprar, não vai fazer, eu não quero, não quero’. Porque daí o filho fica assim, não aguento mais, tudo o que eu quero fazer ele não me deixa, ele travou o sistema.” (E5 sobre a autonomia para agir e tomar decisões antes da sucessão).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outra variável crítica apontada pela pesquisa foi como a aceitação, por parte do antecessor, do seu sucessor como novo líder. Cadieux (2007) aponta dois papéis diferentes que o sucessor pode assumir nesta fase, o papel de moderador ou de colaborador. O moderador, através da confiança que deposita no sucessor, o encoraja e reforça sua autoconfiança. Já o colaborador continua a dar sua contribuição, mesmo quando o sucessor já adquiriu as habilidades necessárias para assumir a liderança. No caso dos entrevistados, percebe-se que E3 e o antecessor de E5 assumiram o papel de moderador, acreditando na capacidade de seus sucessores de continuar a desenvolver a empresa, enquanto que E1

demonstra o desejo de continuar a colaborar com o sucessor. E2 parece dividido entre o desejo de “passar o bastão” e “segurar as rédeas”, agindo tanto como um moderador quanto um colaborador. O Quadro 4 traz exemplos dos papéis que os antecessores assumiram.

Quadro 4. Variável crítica: aceitação do sucessor como novo líder

*“Mas eu pensei assim, deixar, ah, tipo não definitivamente, ficar ali por trás, coisa e tal, por um bom tempo ainda. E daí eu queria, eu disse pro ***, ‘oh, por um bom tempo eu gostaria de continuar, porque tu não tem experiência’, a ***, a esposa dele, ela não, ela fez educação física, ela trabalhou, o único trabalho que ela tinha foi dar aula lá em Porto Alegre, e um tempo que ela trabalhou, não tinha nada, nada de experiência, nada. Eu disse ‘meu deus, eu gostaria, eu gostaria que de vez em quando tu me deixasse olhar as coisas para ver se tá fazendo certo’.” (E1 sobre a dificuldade em deixar completamente a empresa, desejando assumir o papel de colaboradora)*

“E chegou o momento de dizer o seguinte: ‘Bom, vou te dar a metade do bastão, tá? Vou ficar com o cabo, mas a haste tô te entregando’ (...) Já não sou mais diretor administrativo, sou presidente do conselho. A sucessão da empresa eu não entrego por dois motivos: um deles, não posso ficar parado; e ah, a minha experiência de indústria, de estrada, meu cadastro de clientes, é uma coisa que não consigo substituir e tirar de mim e entregar a eles.” (E2 sobre o porquê ainda não completou o processo de sucessão)

“Aí é por conta delas, eu não administro mais nada.” (E3 sobre seu papel na empresa após a transferência de propriedade para as filhas)

*“(...) daí então a partir de 2001 quem passou a assumir a empresa fui eu e o ***, entendeu? Daí ele (o pai) vem aqui ainda um pouco de teimoso, porque ele já podia aproveitar um pouco mais a vida. Mas está aí, entendeu?” (E5 sobre a transferência de propriedade e gestão após o falecimento da mãe)*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na sequência, a pesquisa identificou que, alguns dos antecessores, também assumiram, ao passar o bastão para os sucessores, a função de facilitadores e mediadores da harmonia em família (Cadieux, 2007). No caso das empresas familiares, os conflitos em família podem ser muito prejudiciais, tanto à empresa quanto à família, já que é comum que não exista uma divisão clara de onde começa e termina cada uma delas. Não basta que um sucessor seja escolhido por sua habilidade e competência, ele precisa, também, do apoio de outros membros influentes dentro da família (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). E1 se refere à sucessão na empresa como um modo encontrado para reestabelecer a harmonia entre ela e o filho, já que possuíam diferentes ideias de como a empresa deveria ser administrada, inclusive sobre a possibilidade de aceitar outros membros da família na empresa. E3 usou seu papel de mediadora para evitar que a divisão da herança, decidida por seu falecido marido em testamento, causasse qualquer conflito e desentendimento entre os herdeiros, assim como para lembrá-los que o trabalho e a continuidade da empresa também assegurarão a continuidade da

segurança da família. No Quadro, 5 é possível visualizar exemplos do papel de mediador, assumido pelo antecessor.

Quadro 5. Variável crítica: Antecessor como facilitador e mediador da harmonia familiar

“O que eu posso dizer é que nosso relacionamento melhorou muito, de mãe pra filho, porque embora eu acho assim também que uma das coisas que atrapalhou e que me fez sair, isso não, mas influenciou um pouco essa história dele querer a esposa dele lá, a minha nora.” (E1 sobre como a sucessão ajudou a pacificar os conflitos familiares)

“Eu falei para elas assim que eu tinha criado elas, e elas tinham que criar os filhos delas, então eu não queria mais nada, eu queria o que é meu, é meu, eu falei, mas vocês têm, se vocês trabalharem vocês vão ter o lucro de vocês e vão sobreviver que nem nós sobrevivemos. E vocês vão ter que trabalhar, os dois juntos para, que nem meu pai falava, a canga tem que puxar junto, né? Vocês têm que trabalhar juntos, que se vocês trabalharem, é de vocês. E se vocês não trabalharem, vocês ficam sem nada.” (E3 fala sobre sua saída da empresa e a divisão de propriedade entre as filhas)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A próxima variável crítica trata da relação entre a idade do antecessor e o planejamento sucessório. Marshall *et al.* (2006) identificaram uma relação negativa entre a idade do antecessor e a existência de um planejamento formal da sucessão. Tal resultado se deve ao fato de que, uma postura mais colaborativa torna-se mais difícil com o avançar da idade do antecessor; a idade, que deveria ser um fator impulsionador para a constituição de planos formais para a sucessão acaba aumentando conflitos ao interno da empresa, conseqüentemente, dificulta o planejamento sucessório. No caso de E1, percebe-se que não houve um planejamento da sucessão. À medida que os anos passavam, as diferenças entre os anseios do antecessor e do sucessor tornavam-se diferentes, como resultado os conflitos aumentavam. O antecessor resolveu deixar a empresa, ao atingir a idade, para requerer sua aposentadoria, sem ter previamente planejado como ficaria a situação do sucessor, caso um dia, o outro filho questione judicialmente a venda da empresa para o irmão. Já, E2 começou a perceber mais cedo que, eventualmente, teria que “passar o bastão”. Isso o levou a procurar entre seus filhos aquele que poderia substituí-lo e planejar, ainda que informalmente, a sua sucessão. O Quadro 6 apresenta exemplos da relação entre o planejamento da sucessão e a idade do antecessor.

Quadro 6. Variável crítica: Relação entre a idade do antecessor e o planejamento do processo sucessório

“Quando eu resolvi que ia me aposentar (pelo INSS), eu já estava notando que o meu filho, assim no fundo, ele não queria mais trabalhar comigo. (...) Começou a desgastar a situação familiar. A gente nunca se desentendeu antes, né? Quer dizer, assim legal, as coisas de mais de mãe e filho mesmo, assim (...) mas assim, eu já não tava concordando que eu achava que ele tinha que fazer de uma maneira, embora, não, talvez não é por causa da minha experiência que quer dizer que ia dar certo e ele também, ele queria que eu me envolvesse muito mais na empresa, mas eu não tava mais com tempo, com vontade, e na mesma época, assim daí eu , não, é um pouco antes, eu tive muitas atividades, eu fiz muita coisa ao mesmo tempo (...)” (E1 sobre a resolução de passar a gestão ao sucessor)

“Então eu, felizmente, felizmente eu consegui, inicialmente não tinha pensado nisso, mas com o decorrer do tempo a gente vai sentindo, a gente vai sentindo a necessidade de, de procurar encontrar alguém que substitua a gente porque eu percebi que eu não teria condições de tocar isso adiante, de tocar a empresa, de ... E quem que eu colocaria no meu lugar? Ah, felizmente eu tenho filhos, homens, não que seja só homem, mas homem pro meu caso é mais apropriado. Pro meu ramo, é mais apropriado. Devido à agricultura, e o tipo de trabalho, que se adapta mais ao homem, né? E aí me deu o estalo, isso aqui já era tarde, eu, já era momento de eu ter preparado, ter começado a prepara-los. Felizmente eu já tinha comigo um que já tinha abraçado a causa, sem eu perceber. Pra mim foi um pouco mais fácil. Foi menos dolorido.” (E2 sobre quando iniciou a pensar na sucessão)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A sucessão familiar pode ser impedida pela existência de fatores individuais, ligados aos potenciais sucessores (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Um potencial sucessor que não conseguiu desenvolver as habilidades e capacidades para assumir o negócio, ou não esteja motivado ou mesmo insatisfeito, que deseje construir uma carreira fora da empresa da família, são exemplos de casos que inviabilizam a sucessão de um membro familiar. E1 e E2 falam sobre a existência de potenciais sucessores que, devido a escolhas pessoais, às suas personalidades ou a uma aparente desmotivação, não foram vistos como sucessores ideais. Outro entrevistado, E3, demonstra preocupação com um membro da terceira geração, sendo que outros netos de idades similares já demonstram claramente o desejo dar continuidade à empresa de família. Esse indivíduo parece não ter ainda tomado uma decisão sobre seu compromisso com a empresa. No Quadro 7, há exemplos de fatores que consistiram, ou poderão consistir, em empecilhos à sucessão familiar.

Quadro 7. Variável crítica: Fatores individuais do potencial sucessor que podem impedir sua escolha

“Desde o início ia ser (a empresa) para ele (o filho que a sucedeu) e para uma sobrinha minha de Curitiba, que também trabalhou muitos anos nesse ramo, mas ela não quis vir cá. (...) Mas meu outro filho, ele já foi professor de educação física, acupunturista, ele já teve uma construtora que faliu, ele nunca se interessou pela área.” (E1 sobre quem acreditava estar apto a ser um sucessor)

*“Porém eu acho que o *** não tenha tanto perfil pra ficar na empresa. O perfil dele é um pouco diferente, ele é pintor. (...) A gente tem até assim uma certa preocupação, discute isso, de vez em quando ele até deixa escapar que o dom dele é pintura. (...) (ele permanecerá na empresa) enquanto é desejo dele de estar aqui, enquanto estiver satisfeito.”* (E2 sobre um dos filhos)

*“Porque o *** também começou a trabalhar novo lá com o pai. Só que o *** ainda está, ele não acordou ainda. Ele acha que é, que é tudo, ainda tá na ilusão da vida.”* (E3 fala sobre um dos netos, pois enquanto uma das filhas já iniciou o processo de sucessão na sua empresa, a outra filha e o genro ainda não estão certos do desejo dos próprios filhos em prosseguir na empresa de família)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O domínio da área de atuação da empresa também foi identificado, na pesquisa, como uma variável crítica na escolha do sucessor. Royer *et al.* (2008) desenvolveram um modelo de contingência para a sucessão em empresas familiares. Para os autores, quanto mais conhecimento técnico-específico de uma indústria e conhecimento empírico do negócio forem relevantes, quando o sucessor designado já trabalha na empresa maiores são as chances de uma sucessão ser bem sucedida. O Quadro 8 apresenta a variável conhecimento do negócio. A variável “conhecimento específico sobre o negócio” foi identificada tanto na experiência de E1 quanto E2. No caso de E1, a empresa comercializa e dá assistência técnica em equipamentos médicos e hospitalares. Já E2 é o fundador de uma empresa que industrializa rodas para equipamentos agrícolas e industriais. Em ambos os casos, os gestores necessitam de conhecimentos muito específicos de suas indústrias de atuação, conhecimentos que só podem ser adquiridos com a prática na área. A detenção de tal conhecimento se mostrou decisiva para a escolha dos sucessores. O Quadro 8 ilustra exemplos de sucessores, que detêm conhecimento específico sobre a área de atuação das empresas.

Quadro 8. Variável crítica: Conhecimento específico do potencial sucessor sobre o negócio

“Ele acumulou muito conhecimento, muito. (...) Ele poderia ser um grande gerente em uma dessas empresas que a gente representa, esses gerentes que são gerentes nacionais.” (E1 sobre seu sucessor)

*“O *** é o diretor geral, ele é meu sócio que é o meu filho que iniciou comigo. É o que detém 100% do domínio da empresa. (...) “Um gestor que eu estava perdendo pra China, e uma ocasião ele me chamou: ‘pai, teve oferta’. Oferta milionária. Passei maus bocados em convencê-lo a ficar aqui no que é dele. (...) Tanto é que ele, ah, hoje, os assessores contábeis, sentam com ele pra discutir assuntos, pra discutir os melhores nortes para a empresa. Sentam com ele em conselho e discutem os melhores nortes pra indústria. Mas pelo que ele entende. Porque, veja você uma coisa, tem muitas empresas que a assessoria contábil ela gere pelo proprietário, e não discute. Com ele é diferente. Com ele se senta na mesa e se discute, se ponderam as coisas, se põem as coisas no papel, antes de se tomar uma decisão.” (E2 sobre seu sucessor e seu conhecimento de gestão e do setor de atuação)*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No modelo proposto por Lambrecht (2005), o empreendedorismo é definido como o primeiro degrau no processo de transferência multigeracional de empresas familiares. Nessa etapa, o potencial sucessor recebe da família os valores ligados ao negócio, as características empreendedoras e a alma da empresa da família. A etapa pode ser subdividida em três subetapas: (i) o potencial sucessor, com idade de até 11 anos, é apresentado à empresa de uma forma lúdica, onde a empresa assume a forma de um *playground*; (ii) na faixa etária de 11 a 15 anos, o potencial sucessor executa pequenas tarefas na empresa, durante o fim de semana ou suas férias escolares; (iii) dos 15 aos 17 anos, o potencial sucessor pode assumir tarefas mais complexas na empresa da família. No Quadro 9 estão expostos exemplos da fase de empreendedorismo.

Quadro 9. Variável crítica: Empreendedorismo

“E daí meu filho, daí, esse que é hoje o proprietário, ele estava em Londres naquela época, ficou um ano e pouco com a namorada vivendo em Londres, daí ele veio embora, Ele ia trabalhar em Porto alegre numa empresa que também é do ramo medico, as empresas que eu trabalhava, eu coloquei ele lá, e ele acabou ficando, porque ele me acompanhava desde os 10, 12 anos na empresa, dentro né?” (E1 sobre como o sucessor foi apresentado ao setor, pois mesmo que a empresa de família tenha sido criada somente em 2006, a mãe passou toda a vida profissional em empresas do ramo)

“Era um barrigudinho deste tamanho, que estudava de manhã no Polivalente, o pai trabalhava em Palotina, tinha esse barracãozinho aqui, que eu tinha construído, isso aqui era um matagal puro, certo? O que ele fazia aqui? Ele vinha aqui para cuidar o barracão, só. Não era, eu dava um dinheirinho pra ele pegar ônibus, vir aqui, era o emprego dele. Sabe o que ele fazia? Eu comprei uns sacos de cal, cal desses, e um pincelzinho daqueles, um pincel de pintar tijolo bruto, pra ele ficar brincando, pra ele brincar pintando a parede de cal. E pus três, quatro cargas de pedra, pra ele ficar espalhando pedra no chão.” (E2 sobre o primeiro “cargo” ocupado pelo sucessor na empresa)

“Aí no começo eu trabalhava, e de noite as pessoas falavam ‘como é que a senhora fazia com as filhas?’. Eu levava elas junto, arrumava um lugar no chão para elas dormirem, e elas dormiam com a gente, ficava até uma e meia, duas horas pintando as caixas das pias e ajudando a fazer as camas turcas.” (E3 sobre a presença das filhas na empresa)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outra variável crítica identificada foi a experiência que os sucessores obtiveram, ao externo da empresa familiar (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Lambrecht, 2005). A experiência externa é um período importante na formação de um sucessor, pois permite que além de conhecimento científico, ele adquira também um pouco de conhecimento de mundo. Adicionalmente, a exposição a um ambiente diferente também aumenta a autoconfiança. O Quadro 10 apresenta as situações a que foram expostos os sucessores, em suas experiências fora da empresa familiar.

Quadro 10. Variável crítica: Experiência externa

*“O *** e a *** (esposa) ficaram um ano, e lá eles só guardaram dinheiro, trabalharam que nem uns loucos pra viajar, viajaram por toda a Europa com o dinheiro que eles ganharam. “E quando eles voltaram, eles ganharam o visto pra ficar mais um ano. Dai diz que ele ficou assim, ficaram né? ‘Vamos ficar ou não? Não, vamo embora’. (...) E o *** trabalhou assim, em pub, bares, né? E o dono era um israelense, e o cara gostou dele, né? Por que esse aí, ele é, né? O cara já tava confiando nele pra dirigir, dava o carro pra ele, fez carteira pra ele lá, e tudo pra ele tomar conta. Ele tinha outro estabelecimento, o cara não queria que ele viesse embora. Ele queria ficar com ele lá. Mas era pra ser, e o, a coisa boa é o inglês, né? Ele começou a falar, aí ele atendia todo mundo, aí quando ele veio pra cá, aí quando tinha que comprar um equipamento da China, ele conversava com os chineses.” (E1 fala sobre a experiência do filho ao viver um ano no exterior)*

“Eu trabalhei um ano com um advogado e seis meses numa loja de escapamentos. Não tive, foi pouca experiência, trabalhei um ano, foi nesse período que minha irmã ficou dois anos com o pai, daí eu voltei ficar com ele (com o pai).” (E5 sobre ter trabalhado em outra empresa antes de ingressar na empresa da família)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Lambrecht (2005) destaca a importância da existência de acordos e planos escritos que permitam, no caso de um evento trágico, como a perda inesperada do antecessor, a continuidade da empresa. Os acordos estabelecidos servem à transferência da liderança ao sucessor, sem maiores sobressaltos, além da transferência de propriedade, definição de quem pode e quem não pode ingressar na empresa, e requisitos necessários a candidatos à sucessão. A falta desses acordos pode causar períodos de grande turbulência, gerar perdas e conflitos entre os membros da família (Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Lambrecht, 2005).

Somente no caso E3 houve uma preocupação do antecessor, através de seu testamento, em estabelecer como seus bens seriam divididos e, portanto, quem o sucederia em determinada empresa, já que o antecessor possuía duas empresas com personalidades jurídicas distintas. No caso de E2, há um acordo verbal entre pai e filhos, que impede a entrada das esposas dos filhos na empresa. Já para E4 e E5, há uma preocupação relevante envolvendo o imóvel onde está sediada a empresa, pois apesar da questão da propriedade da empresa ter

sido definida há muito tempo, o imóvel será parte do espólio do antecessor e, inexistindo um acordo escrito entre todos os herdeiros, esse poderá se tornar objeto de disputa entre eles. Tal fato poderá acarretar muitos danos à empresa. No Quadro 11 foram compilados exemplos de como a existência ou a inexistência de acordos entre os membros de família afeta a empresa.

Quadro 11. Variável crítica: Acordos escritos

“Embora eu tenha outro filho, eu disse: ah não, ia ficar uma coisa muito estranha, que depois de um tempo uma amiga minha, que é advogada me questionou isso aí, não sei o que nós estávamos falando disso aí ela disse: ‘Tu tem noção que tu não fez uma coisa certa, da tua saída lá da empresa?’. Eu disse: o que? ‘O teu outro filho? Se fosse assim juridicamente, ver tudo, o teu outro filho, seria uma herança, o teu outro filho, ele podia questionar de ter uma parte na empresa’.” (E1 sobre a possibilidade que um dia o outro filho questione a venda da empresa ao irmão)

“Temos um acordo de que as mulheres deles não podem trabalhar na empresa.” (E2 sobre um acordo entre ele e os três filhos)

*“Nós não fizemos inventário porque foi feito por procuração. Foi feito porque ele fez, ele fez um testamento antes de falecer, ele tava muito mal e a gente não sabia, eu não sabia, daí ele falou para o cartorário, daí a gente foi lá e ele disse não se preocupe que meu marido, fazia já uns três meses que ele tinha feito tudo já, então foi feito por, não foi feito por inventário, por procuração, né? (...) Aí então eu passei aqui a Loja X para a *** (filha mais velha) e para o *** (genro), e lá (Loja Y) para *** (filha mais nova) e para o *** (genro).”* (E3 sobre a transferência de propriedade seguindo o estabelecido pelo testamento do marido)

“É, família sempre tem os que, né, tem aquele que concorda, aquele que não concorda, aquele que se sente logrado, aquele outro que não sei o que.” (E4 demonstrando preocupação com futuros conflitos entre os filhos que o sucederam e aqueles que não fazem parte da empresa)

“A gente não sabe daqui para a frente como é que vai ser quando ele não estiver mais aqui. Porque a gente tem herdeiros. Tem mais irmãos.” (E5 sobre a insegurança relacionada ao fato que o imóvel onde está sediada a empresa pertence ao pai e, portanto, fará parte do espólio a ser dividido entre todos os herdeiros)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outro aspecto importante no processo sucessório envolve os planos para o futuro do antecessor, incluindo sua segurança financeira ao deixar a empresa (Carlock & Ward, 2001; Gersick *et al.*, 1997). Após a passagem do bastão, o antecessor se encontra também desprovido da renda que seu trabalho ao interno da empresa assegurava. No Quadro 12, é possível visualizar exemplos de como cada sucessor e cada organização pensou, ou não, na segurança patrimonial do antecessor.

Quadro 12. Variável crítica: Planos para o futuro do antecessor, incluindo a segurança financeira

*“Eu podia ter me aposentado antes, e a única coisa que eu planejei foi a minha, da gente contribuir a mais. Mas na verdade, o *** (marido) não planejou nada disso aí, também. Por que o fato é que, pra ele faltava muitos anos pra ele se aposentar, porque a historia de futebol, não tem carteira assinada, não né? Nossa! (...) Então nesse caso a gente, nessa parte a gente, nós não nos planejamos. Assim, foi acontecendo, não houve um planejamento. (...) Eu não, nunca me preparei pra futuro, nenhum. Nada, nada, nada.”* (E1 sobre não ter feito um planejamento financeiro para quando deixasse a empresa)

*“Foi assim, não me preparei, não pensei, é uma coisa assim que, que não tem, e precisava ser feito. São coisas que tem que ser feitas, então a gente não pensa na gente, só que na ocasião, quando o *** (marido) faleceu, ele era aposentado com 10 salários mínimos. (...) Só com esta renda. Eu tenho o sítio, ainda, eu tenho o sítio ainda, mas tá tudo arrendado que os meninos não querem, e eu também não. E as lojas né, daí quando precisa as meninas me ajudam, ou eu vou pedindo claro.”* (E2 sobre ter seguido o estabelecido pelo finado marido no seu testamento e nunca ter feitos planos para a aposentadoria)

“Na época ele tirava daqui ainda. E hoje o pai abriu um pouco a mão aqui do financeiro porque hoje ele está um pouquinho melhor, entendeu? Tem outras reservas que ajudou, né, que ele abriu um pouco a mão daqui.” (E5 sobre o acordo entre os sucessores e o pai de continuar recebendo um pró-labore após sua saída da empresa)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Características individuais dos sucessores também formam uma variável crítica. Motivação, liderança, experiência, personalidade e habilidades gerenciais são importantes na escolha do sucessor (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). O Quadro 13 apresenta algumas características dos sucessores que contribuíram para sua escolha.

Quadro 13. Variável crítica: Características e habilidades do sucessor

“Ele tem tudo muito prático, ele é muito prático. Outra coisa, ele é muito calmo, é impressionante como ele é calmo, eu sou estourada, estourada, estourada. Ele é sempre, consegue assim, ponderar bem o que ele vai fazer, e mesmo em 5 minutos, eu não conseguiria parar 5 minutos pra pensar uma coisa, eu já, ele já para pra pensar e ver se realmente, ele é muito ponderado.” (E1 sobre o que faz de seu sucessor um bom gestor)

*“Ele é um excelente gestor, muito bom gestor. (...) Eles (os irmãos) o respeitam muito, o respeitam porque é um excelente gestor, eles conheceram o *** (sucessor) como gestor, inclusive como irmãos quando viviam juntos, antes de casarem-se. Sempre foi um líder administrativo, parece que está no sangue, sei lá.”* (E2 sobre a capacidade de liderança e gestão do sucessor)

*“Eu acho que a *** (filha mais velha) e o *** (genro), eles têm mais espírito de liderança, mais liderança, eles estão passando melhor as coisas pros filhos. O *** (genro) também está se desligando mais, a ***(filha mais velha) também. E o *** (outro genro, casado com a filha mais nova) ainda não, ainda tá meio, tá meio ainda, meio inseguro ainda, ele não tem vontade de, de soltar muito pros filhos, de tentar soltar as asas pra eles voarem. Ele ainda segura as rédeas.”* (E3 compara, através das características como gestores, como os sucessores estão preparando a próxima geração, processo já iniciado por uma das sucessoras)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Através da análise das entrevistas foi possível identificar um conjunto de variáveis críticas, divididas em fases distintas do processo sucessório, nomeadamente pré-sucessão e pós-sucessão.

As variáveis críticas individualizadas, durante a pré-sucessão, concentram-se nas características desejadas no sucessor, características e habilidades individuais; conhecimento específico sobre o negócio; inexistência de fatores individuais que possam impedir a sucessão; formação do sucessor, na pesquisa representados por empreendedorismo e experiência externa; no papel do antecessor como mentor e na relação de sua idade com a existência, ou inexistência, de um planejamento sucessório. Adicionalmente, fazem parte da pré-sucessão os acordos por escrito e planos para o futuro do antecessor. Nas duas últimas variáveis, o número de atores envolvidos é ampliado, pois aqui também é necessária a participação e a concordância da família e dos *shareholders*, além do antecessor e sucessor.

Já, as variáveis identificadas na fase de passagem do bastão e pós-sucessão se concentram nos papéis assumidos pelo antecessor, após deixar o poder. O antecessor pode assumir o papel de moderador ou de colaborador, assim como tornar-se um mediador da harmonia familiar, buscando contrastar e apaziguar os conflitos existentes.

4.3 NÍVEL 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para executar a fase de inteligência competitiva foram selecionadas duas ferramentas de diagnóstico estratégico. Os resultados obtidos através de sua aplicação servem ao propósito de alimentar e retroalimentar o sistema de informações, para a simulação de cenários. Para tal fim, optou-se pela aplicação de duas ferramentas de diagnóstico estratégico. A primeira ferramenta escolhida foi o diagnóstico do ciclo de vida das organizações, segundo o modelo proposto por Greiner (1998), com o objetivo de identificar a fase de evolução e revolução em que se encontra o Grupo Beta. As Cinco Forças de Porter também foram aplicadas, com o intuito de diagnosticar a posição competitiva do Grupo Beta, em relação ao seu ambiente externo. Os resultados obtidos, com a aplicação do ciclo de vida da organização de Greiner, caracterizam o Grupo Beta como uma organização que se encontra na fase de evolução direção, com uma consequente fase de revolução, crise de autonomia. Tal fase é caracterizada pela existência de uma estrutura funcional bem delineada, em que as tarefas são executadas por colaboradores especializados. Além de que, novos sistemas de controle são introduzidos e o estabelecimento da direção a ser seguida é responsabilidade dos principais gestores do Grupo Beta. Os demais gestores, localizados em escalões mais baixos ocupam funções mais especializadas e não tomam

decisões. Esses gestores, muitas vezes, sentem-se divididos entre o desejo de tomar a iniciativa para resolver uma questão e esperar que a solução chegue, através da decisão dos gestores de níveis superiores, acarretando em uma crise de autonomia. A outra ferramenta estratégica aplicada, Cinco Forças de Porter, demonstrou a situação competitiva do Grupo Beta, em relação ao ambiente externo quanto a concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores e clientes. O Quadro 14 apresenta os resultados da análise.

Quadro 14 – As cinco forças de Porter do Grupo Beta

CINCO FORÇAS DE PORTER		
FORÇA	POSIÇÃO DO GRUPO	CONSIDERAÇÕES
Rivalidade entre concorrentes	Forte	No segmento atacadista, o Grupo Beta é atualmente um dos principais <i>players</i> da região, reconhecido por preços, qualidade e variedade de produtos, e facilidades de pagamento. No varejo, detém uma posição de vantagem, já que consegue adquirir produtos em grandes quantidades e, com isso, oferecer preços mais atrativos ao consumidor final.
Ameaça de novos entrantes	Moderada	Há grandes possibilidades da entrada de novos <i>players</i> , principalmente no segmento varejista. Para enfrentar a competição, o Grupo Beta conta com um sistema consolidado e eficiente de compras, distribuição e concessão de crédito ao consumidor final.
Ameaça de produtos substitutos	Forte	Para as vendas por atacado, há a opção em que o varejista compre pela internet, através das plataformas B2B. Da mesma forma, o cliente varejista pode optar por compras em plataformas virtuais que, entretanto, apresentam a mesma desvantagem para o consumidor da venda por catálogos, isso é, a impossibilidade de tocar e provar os produtos. Além disso, o canal de comércio “ <i>atacarejo</i> ” pode atrair os clientes mais sensíveis ao preço. No caso de confecções, é difícil que um consumidor final adquira, por exemplo, seis peças iguais para obter o preço de atacado.
Poder dos fornecedores	Forte	Os produtos comercializados pelo Grupo Beta são produzidos por um número muito grande de diferentes fornecedores, desde pequenas fábricas até grandes indústrias de projeção nacional, incluindo ainda a possibilidade de importação direta. Tal fato torna praticamente impossível a cartelização dos fornecedores, com o intuito de um eventual controle de preços.
Poder dos compradores	Moderada	No atacado, a rede de representantes está dividida por territórios e sempre em busca de novos clientes. No varejo, a maior dificuldade está na captação e fidelização de novos clientes, uma vez que os clientes já consolidados apreciam o sistema de crediário próprio e o tratamento personalizado – traço que diferencia as lojas do Grupo Beta das grandes redes varejistas, que apostam no autoatendimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nota-se que o Grupo Beta detém uma posição forte em relação aos concorrentes já estabelecidos, aos fornecedores e também quanto à ameaça de produtos substitutos. Entretanto, é necessária maior atenção quanto ao poder dos compradores (clientes) através do conhecimento dos clientes e de suas motivações, também para poder efetuar uma análise de preços e disponibilidade de produtos e serviços ofertados pelos concorrentes. Não é possível definir um correto posicionamento estratégico sem levar em conta o que o cliente deseja. Outrossim, o grupo detém uma posição moderada também no que tange à ameaça de novos entrantes. Para mitigar tal ameaça, é necessário que a organização esteja sempre atenta e busque a transformação e inovação constantes, pois nenhuma ideia pode ser considerada inovadora para sempre, tudo o que é criado e executado pela organização também pode ser feito por novos entrantes.

4.4 NÍVEL 3 – SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

Com base no diagnóstico do atual cenário da organização, nas informações coletadas no nível de inteligência competitiva e na experiência dos especialistas ouvidos, foram simulados dois cenários, abrangendo duas modalidades possíveis de sucessão, a sucessão familiar e a sucessão profissional, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Cenários simulados

Cenário C1 – Sucessão Familiar
- Um dos potenciais sucessores é escolhido como sucessor e assume a gestão
Cenário C2 – Sucessão Profissional
- Nenhum dos potenciais sucessores é escolhido como sucessor e um gestor profissional assume a gestão

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para a simulação do cenário C1 levou-se em conta a variável crítica **Características e habilidades do sucessor**, considerando que um dos quatro potenciais sucessores desenvolva, no horizonte temporal de quinze anos, os requisitos e habilidades desejadas para o sucessor. Já para o cenário C2, utilizou-se a variável crítica **Fatores individuais do sucessor que podem impedir sua escolha**. Aqui, num cenário pessimista, imaginou-se que nenhum dos hipotéticos sucessores teve condições de assumir a gestão, pela ausência de desenvolvimento das

habilidades necessárias, por deixar o Grupo Beta e seguir outra carreira de escolha, ou mesmo, por iniciar uma atividade própria não relacionada à organização.

4.5 NÍVEL 4 – ELABORAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A elaboração das estratégias baseou-se nos cenários simulados, conforme apresentado nos Quadros 16 e 17.

Quadro 16 – Elaboração das estratégias para o C1

Cenários simulados	Estratégias simuladas
<p>C1 Sucessão familiar</p>	<p>E1 a) criação de um programa de formação de sucessores; b) profissionalização da gestão; c) instituição do Planejamento Estratégico na organização; d) criação do Conselho de Família.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

No cenário otimista, C1 (Quadro 16), um dos membros da família irá assumir a gestão do Grupo Beta. Para isso, as estratégias elaboradas concentram-se no desenvolvimento de habilidades e competências do sucessor, na profissionalização da gestão atual, na inclusão do Planejamento Estratégico em toda a organização e na criação do Conselho de Família, com o intuito de separar as dimensões de família, propriedade e gestão.

Já no cenário pessimista, C2 (Quadro 17), nenhum dos membros da família assume a gestão e, então, a contratação de um gestor profissional torna-se necessária. Esse cenário também contempla a possibilidade de venda do Grupo Beta. Por isso, são elaboradas estratégias que visam preparar tanto a organização quanto a família para tal eventualidade. Dessa forma, as estratégias formuladas contemplam a criação do Conselho de Administração, a instituição de mecanismos de saída de sócios da organização, além da criação de um programa de remuneração e recompensas para gestores não membros da família.

Quadro 17 – Elaboração das estratégias para o C2

Cenários simulados	Estratégias simuladas
C2 Sucessão profissional	E2 a) criação do Conselho de Administração; b) criação de mecanismos de saída para sócios membros da família; c) criação de um programa de remuneração e recompensas para gestores não familiares.

Fonte: elaborado pela autora (2017).

4.6 NÍVEL 5 – ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

No nível 5, as estratégias são alinhadas às metas através da elaboração do plano de ação, para cada uma das estratégias formuladas. Nos Quadros 18 e 19, é possível visualizar as metas traçadas para as estratégias dos cenários C1 e C2, respectivamente.

Quadro 18 – Alinhamento das estratégias com as metas C1

Estratégias formuladas	Metas
E1 a) Criação de um programa de formação de sucessores; b) Profissionalização da gestão; c) Instituição do Planejamento Estratégico na organização; d) Criação do Conselho de Família	M1 a.1) Instituir requisitos para a entrada de membros da família na organização (início imediato); a.2) Formalizar um programa de mentoria e supervisão dos potenciais sucessores (fevereiro de 2018); a.3) Formalizar um programa de tutoria dos potenciais sucessores (abril de 2018); a.4) Criar um programa contínuo de avaliação dos potenciais sucessores (junho de 2018). b.1) Criar um programa contínuo de avaliação e desenvolvimento dos gestores não membros da família já atuantes na organização. O programa deve incluir a criação de incentivos para que os gestores busquem novos conhecimentos e também assegurar que cada gestor esteja comprometido com a preparação de alguém habilitado a substituí-lo (agosto de 2018); b.2) Criar critérios de seleção para contratação de novos gestores (setembro de 2018). c.1) Reavaliar a missão, visão e objetivos gerais da organização (início imediato dando sequência as demais ações); c.2) Analisar os ambientes interno e externo; c.3) Definir estratégias e planos de ação; c.4) Definir indicadores para o monitoramento; c.5) Monitorar os indicadores. d.1) Criar o Conselho de Família e estabelecer a periodicidade de seus encontros onde serão discutidas questões ligadas à propriedade e gestão da empresa, com o objetivo de elaborar políticas que protejam os interesses dos membros da família a longo prazo (início imediato).

Fonte: elaborado pela autora (2017).

No caso do cenário C1, as estratégias formuladas contemplam a formação e o desenvolvimento dos potenciais sucessores, ao mesmo tempo que dá início à profissionalização da gestão, através do desenvolvimento e avaliação dos gestores não membros da família, que já atuam na organização. Além da criação de critérios que serão utilizados para a contratação de novos gestores, sempre que necessário. Ressalta-se que, uma das estratégias ocupa-se da separação entre propriedade, família e gestão, para que problemas e conflitos entre familiares sejam resolvidos em uma sede própria, deixando de interferir na gestão da organização.

Já, as estratégias elaboradas para o cenário C2, prevendo a necessidade da contratação de um gestor profissional, se concentram nas medidas que a organização deve tomar, caso tal cenário se torne realidade. Assim, as metas se alinham às estratégias para definir mecanismos de saída de sócios, a criação do Conselho de Administração, e a definição de um programa de remuneração e recompensas, atrelado aos objetivos estratégicos para os gestores não familiares.

Quadro 19 – Alinhamento das estratégias com as metas C2

Estratégias formuladas	Metas
<p>E2</p> <p>a) Criação do Conselho de Administração;</p> <p>b) Criação de mecanismos de saída para sócios membros da família;</p> <p>c) Criação de um programa de remuneração e recompensas para gestores não familiares.</p>	<p>M2</p> <p>a.1) Criar um Conselho de Administração para atender aos objetivos de: representar os interesses dos proprietários; formular e fiscalizar os objetivos estratégicos da organização a longo prazo; servir como conselheiro do principal gestor da organização.</p> <p>b.1) Criar um sistema para a correta avaliação do preço de venda das quotas societárias;</p> <p>b.2) Instituir um fundo para aquisição de quotas de membros da família que desejam se desligar da empresa;</p> <p>b.3) Criar um acordo de compra e venda para a liquidação, redistribuição ou transferências de quotas societárias;</p> <p>b.4) Criar um plano patrimonial para assegurar a segurança financeira dos antecessores.</p> <p>c.1) Criar um programa de remuneração compatível com o mercado para gestores não membros da família;</p> <p>c.2) Criar um programa de recompensas relacionadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Para as metas formuladas para o alinhamento às estratégias E2 não foram estipulados prazos para a implementação, já que mesmo que o cenário C1 se concretize, isto é, um dos

hipotéticos sucessores assumam a gestão da organização no período de tempo estabelecido, seria interessante e desejável que a organização também colocasse em prática as estratégias e metas formuladas para o cenário C2, pois os cenários não são previsões do futuro e sempre se deve contar com alterações no ambiente interno e externo.

É possível, por exemplo, que um dos herdeiros deseje se desligar da organização para iniciar outra atividade empresarial, e necessite liquidar sua participação. Assim, discutir critérios para avaliar o valor correto de cada empresa que compõe o grupo, estabelecer um acordo de compra e venda de quotas, além de um fundo para a aquisição das mesmas, evitará o surgimento de conflitos em família e blindando financeiramente a organização.

Igualmente, mesmo com que a sucessão ocorra dentro da família é aconselhável que o Conselho de Administração seja criado. Dessa forma, os antecessores que já expressaram o desejo de permanecer na empresa mesmo após a aposentadoria, poderiam ocupar o papel de conselheiros, deixando as tarefas de gestão do cotidiano do grupo a cargo do sucessor escolhido. Conseqüentemente, evitar-se-ia a existência de duas ou mais pessoas “segurando o bastão” da liderança, situação que causa insatisfação ao sucessor, já que é impedido de administrar de fato. Assim como aos demais membros do grupo, que percebem uma situação dúbia, pois não há uma verdadeira definição no papel de antecessor e sucessor, fazendo com que o restante do grupo não se sinta seguro quanto a quais orientações seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação do Modelo Rojo (2005) pode-se concluir que foi possível responder à questão da pesquisa, pois as estratégias e planos de ação, elaborados para os cenários simulados, possibilitarão ao Grupo Empresarial Beta preparar seu processo sucessório. Além disso, o modelo por simulação de cenários permite que a organização esteja preparada para futuros alternativos que possam surgir no horizonte. Da mesma forma, acredita-se que o modelo demonstrou-se um instrumento válido para outras organizações familiares, que buscam meios de planejar a sucessão.

Com a aplicação da Técnica *Delphi*, junto a gestores de empresas familiares, que já passaram pela sucessão ou se encontram no momento de passagem do poder ao sucessor – contexto de um dos especialistas entrevistados – obteve-se um retrato fiel da situação das empresas familiares, quanto ao tema. Os resultados obtidos corroboram os diversos estudos que apontam para o fato que a sucessão é ainda um assunto polêmico dentro das empresas familiares. Embora constitua fator crucial para a sua sobrevivência, não se criou o hábito de pensar e planejar a sucessão, muitas vezes até evita-se o assunto dentro destas organizações. Como resultado, encontram-se as estatísticas de baixas taxas de sobrevivência de empresas familiares, nas mudanças geracionais.

As características de dinamicidade e a flexibilidade do Modelo Rojo permitiram, ao longo da aplicação de seus cinco níveis, tanto à pesquisadora, quanto aos gestores da organização, um olhar mais analítico sobre o atual cenário. Como consequência, deu início a uma necessária avaliação da organização e de seus processos internos, pois foram levantadas questões que não haviam sido consideradas anteriormente.

Especificamente, a aplicação da ferramenta Cinco Forças de Porter possibilitou que os gestores fizessem uma análise ambiental quanto aos seus concorrentes, fornecedores e clientes. Os próprios gestores admitiram que, a tomada de decisão é feita, sem levar em conta fatores externos à organização. Com os resultados da aplicação da ferramenta, obtiveram uma melhor perspectiva do ambiente competitivo, em que está inserida a organização.

O Ciclo de Vida de Greiner e o diagnóstico da atual gestão auxiliaram os gestores a visualizar o quanto, no momento da presente pesquisa, o poder de decisão estava concentrado, o que, conseqüentemente, os levou a refletir sobre os efeitos da falta de autonomia sobre os

demais gestores, frequentemente desmotivados e insatisfeitos com o trabalho. Apesar disso, ainda há dificuldade, por parte dos gestores do Grupo Beta, em aceitar que a delegação de autoridade levará a organização ao crescimento e desenvolvimento desejados.

Outro aspecto relevante, apontado pelos resultados da pesquisa, mostra que, apesar do desejo de que a gestão da organização se perpetue nas mãos de membros da família, ainda não houve uma preocupação em discutir de forma clara e honesta, ao interno da própria família, os desejos dos filhos em relação ao futuro profissional de cada um. Todos eles foram coercitivamente *convidados* a trabalhar na empresa. Mesmo que um potencial sucessor preencha todos os requisitos necessários para “receber o bastão”, é importante que exista um tipo de comunicação, que permita que os candidatos à sucessão expressem seus desejos e frustrações. Esse processo é crucial, haja vista que nem sempre há alinhamento entre as necessidades da empresa familiar e a satisfação pessoal, e profissional, dos membros da linhagem sucessória.

Das variáveis críticas identificadas, duas delas foram escolhidas para a simulação dos cenários. O primeiro cenário concentrou-se no desenvolvimento dos potenciais sucessores, aliado à profissionalização da atual gestão e a criação de um Conselho de Família. Também estabeleceu-se a aplicação do Planejamento Estratégico, em toda a organização. Estratégia que, além de dar um melhor direcionamento à organização como um todo, poderá ser empregada como ferramenta para treinamento e desenvolvimento dos potenciais sucessores, conforme proposto por Mazzola *et al.* (2008). Sugere-se à organização que apliquem o Modelo Rojo para a elaboração de seu planejamento global.

Já, o segundo cenário simulado baseou-se na inexistência de um sucessor apto a assumir a gestão do Grupo Beta. Aqui, as estratégias incluem a criação de um Conselho de Administração, o estabelecimento de uma política de transferência de quotas societárias e de uma política de remuneração para gestores profissionais. Considerando-se que, no momento da pesquisa, os sócios majoritários afirmaram não concordar com a contratação de um gestor profissional para o grupo, as estratégias formuladas também servem ao propósito de preparar o grupo para uma possível venda da empresa, seja a transferência total do grupo para um novo dono, ou ainda, a situação de que algum dos sócios decida liquidar sua participação no Grupo Beta.

Como conclusão, a pesquisa procurou demonstrar a simulação de cenários como um método para o planejamento do processo sucessório em uma organização familiar, o que possibilita a elaboração de estratégias e planos de ação, para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e mitigar possíveis mudanças de trajetória.

Uma sugestão para futuras pesquisas seria o acompanhamento da implementação das estratégias e planos de ação elaborados, além da criação de indicadores, para monitorar o processo de implementação dentro da organização. Outra sugestão seria considerar a opinião dos sucessores em empresas familiares, para verificar se seriam encontradas as mesmas variáveis críticas ou se outras surgiriam.

Como limitação da pesquisa pode-se citar o pequeno número de especialistas ouvidos, pois, apesar de um número bem maior ter sido consultado sobre a possibilidade de participação no estudo, ainda há uma grande resistência, por parte dos empresários em abrir as portas de suas empresas, para pesquisas acadêmicas. A ausência de um número maior de especialistas pode ter causado um viés nos resultados da pesquisa.

Finalmente, para a própria pesquisadora, o estudo foi uma oportunidade de estudar mais profundamente um tema que lhe é caro, a empresa familiar. Enriqueceu seu conhecimento através do contato com os especialistas, que aceitaram compartilhar em detalhes não somente a história de suas empresas, mas também as suas dinâmicas familiares. Ademais, o estudo possibilitou explicitar como colocar em prática técnicas e métodos estudados, caracterizando-se como formas de contribuir para o futuro da organização estudada. E, por fim, cumprindo com a proposta intervencionista, aplicável para a preservação do ciclo de vida organizacional e incremento da geração de riqueza.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Amer, M., Daim, T.U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Bauer, M.W., & Gaskell (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2012). Game Theory and family business succession: an introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K.H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38, 723-739.
- Boligon, D. (2013). *Gestão de propriedades rurais baseada em cenários* (Monografia de Especialização). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Pato Branco, 39p.
- Boni, V., & Quaresma, S.J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005) The origins and evolution of scenario techniques in long rang business planning. *Futures*, 37, 795-812.
- Brandalise, L.T., Rojo, C.A., Mata, D.M, & Souza, A.F. (2012). Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(3), 223-257.
- Brenes, E.R., Madrigal, K., & Requena. B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280-285.
- Bryant, B.P., & Lempert, R.J. (2010). Thinking inside the box: a participatory, computer-assisted approach to scenario discovery. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 34-49.76
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology or predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.

- Cândido, A.P., Gauthier, F.A.O., & Hermenegildo, J.L.S. (1999). Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizações. In *Anais do V Congresso Internacional de Engenharia Industrial & XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Carlock, R.S., & Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Chang, S.J., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316.
- Chermack, T.J. (2011). *Scenario planning in organizations: how to create, use and assess scenarios*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 78-87.
- Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. *California Management Review*, 48(1), 92-109.
- Day, G.S., & Reibstein, D.J. (1997). *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- De Massis, A., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Duh, M. (2012). Family businesses: the extensiveness of succession problems and possible solutions. In Thierry Burger-Helmchen (ed), *Entrepreneurship – gender, geographies and social context* (pp.209-234). Rijeka: InTech.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Dyer, W.G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.

- Fahey, L. (1999). Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In L. Fahey & R.M. Randal. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Family Owned Business Institute. (2014). *Family Owned Business Survey 2014*. Grand Rapids, MI: Grand Valley State University. Available from https://www.gvsu.edu/cms4/asset/28261724-C6FD-A1F8-D3FD96CA2233EE71/family_business_survey_2014.compressed.pdf
- Fischmann, A.A., & de Almeida, M.I.R. (1990). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.
- Gersick, K.E., Davir, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Ghemawat, P. (2000). A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2013). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.
- Glick, M.B., Chermack, T.J., Luckel, H., & Gauck, B.Q. (2012). Effects of scenario planning in participant mental models. *European Journal of Training and Development*, 36(5), 488-507.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). *The professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms*. Università commerciale Luigi Bocconi.
- Godoy, A.S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, 35(2), 57-63.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.
- Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 383p.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-59.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (1983). The use of the growth-share matrix in strategic planning. *Interfaces*, 13(1), 46-60.

- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Hoss, O., Bromberger, V., Rojo, C.A., & Souza, A.F. (2012). Simulação de cenários: estudo de caso nas fontes de recursos da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Pato Branco. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(3), 172-204.
- Hoss, O., Rojo, C.A., & Grappigia, M.(2010). *Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas.
- Hsu, P.L. (2015). *Formulação estratégica e controladoria no terceiro setor: uma abordagem por simulação de cenários*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 67p.
- Hussey, D.E. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6, 97-115.
- Kalra, N., & Gupta, S. (2014). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Journal of Research in Management and Social Science*, 2(2), 124-133.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E.J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Kwakkel, J.H., Auping, W.L., & Pruyt, E. (2013). Dynamic scenario discovery under deep uncertainty: the future of copper. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 789-800.
- Lafley, A.G., & Martin, R.F. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lambrecht, J. (2005) Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steir, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lezana, A.G.R., & Grapeggia, M. (2006). Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. *Revista Produção Online*, 6(3).
- Lin, S.H., & Hu, S.Y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance*, 15(6), 1348-1362.
- Lodi, J.B. (1978). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lussier, R.N., & Sonfield, M.C. (2012). Family businesses succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19.
- Machado-da-Silva, C.L., Vieira, M.M.F., & Dellagnelo, E.H. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade*, 5(11), 77-104.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marshall, J.P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R.S. (2006). The paradox for the family firm CEO: owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21, 348-368.
- Massachusetts Mutual Life Insurance Company [MassMutual]. (2010). *MassMutual 2010 American Family Business Survey*. Springfield, MA: MassMutual. Available at <https://www.massmutual.com/mmfg/pdf/afbs.pdf>
- Matser, I., & Lievens, J. (2011). The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), 101-124.
- Matthews, C.H. (1991). Strategic planning and the family firm: an SBI consulting perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 2(1), 72-80.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2006). Strategic planning in Family business: a powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26-40.

- Miller, D., Steir, L., & Le Breton-Miller, I. (2006). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis & S.B. Klein (eds), *Handbook of research on family business* (pp. 371-387). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Motwani, J., Levenburg, N.M., Schwarz, T.V., & Blankson, C. (2006). Sucession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.
- Oliveira, D.P.R. (2009). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8-10.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Pickton, D.W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, 101-109.
- Pimentel, T.D. (2011). O "estado da arte" do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Ver. Int. Org.*, 1(1), 76-96.
- Porter, M.E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X., & Klein, S.B. (eds). (2006). *Handbook of research on family business* (pp. 371-387). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Presrlak, M.I. (2016). *Simulação de cenários no terceiro setor: uma aplicação em uma fundação de apoio à Instituição de Ensino Superior*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 73p.
- Ramirez, R., & Wilkinson, A. (2014). Rethinking the 2 x 2 scenario method: grid or frames?. *Technological forecasting & Social Change*, 86, 254-264.
- Raupp, F.M., & Beuren, I.M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sócias. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 3, 76-97.
- Rajo, C. A. (2005). Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada. Tese (Doutorado) – UFSC. Florianópolis.

- Rojo, C.A. (2006). *Planejamento Estratégico – Modelo para simulação de cenários*. Cascavel: Editora Assoeste.
- Rojo, C.A. (2010). Simulação de cenários e a estratégia nos negócios. *CAP Accounting and Management*, 2007(1), 37-44.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, Al. (2008). Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Rutherford, M.W., Muse, L.A., & Oswald, S.L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- Schoemaker, P.J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Schoemaker, P.J.H., Van der Heijden, & Cornelius, A.J.M. (1992). Integrating scenarios into strategic planning at Royal Dutch/Shell. *Strategy & Leadership*, 20(3), 41-46.
- Sharma, P., & Rao, A.S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: a comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15
- Sharma, P., & Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Steiner, G.A. (1997). *Strategic Planning: What every manager must know*. New York: Free Press Paperbacks.
- van der Merwe, L. (2008). Scenario-based strategy in practice: a framework. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 216-239.
- van Wijngaarden, J.D.H., Scholten, G.R.M., & van Wijk, K.P. (2012). Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis. *International Journal of Health Planning and Management*, 27, 34-49.
- Ventura, M.M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*, 20(5), 383-396.
- Ward, J.L. (1988). The role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 118-127.
- Wright, G., Bradfield, R., & Cairns, G. (2013). Does the intuitive logics method – and its recent enhancements – produce “effective” scenarios? *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 631-642.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA O DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Por favor, responda às seguintes questões:

Situação

Nas próximas questões, utilizando uma escala de 1 a 5, assinale a alternativa que mais represente a empresa atualmente:

S1. Propriedade

(1) Distribuída por muitos <i>shareholders</i>	(2)	(3)	(4)	(5) Controlada por um proprietário majoritário
---	-----	-----	-----	---

S2. Influência do(s) **proprietário(s)** sobre as decisões e operações da organização

(1) Pouca influência	(2)	(3)	(4)	(5) Muita influência
-------------------------	-----	-----	-----	-------------------------

S3. Influência dos **clientes** sobre as decisões e operações da organização

(1) Pouca influência	(2)	(3)	(4)	(5) Muita influência
-------------------------	-----	-----	-----	-------------------------

Estilo de gestão

Nas próximas questões, utilizando uma escala de 1 a 5, assinale a alternativa que mais represente a gestão atual da empresa:

G1. A empresa conta com uma gestão participativa, onde os gestores junto aos subordinados estabelecem objetivos e tomam decisões.

(1) Não é participativa	(2) Às vezes é participativa	(3) Frequentemente é participativa	(4) Muito frequentemente é participativa	(5) Sempre é participativa
-------------------------------	------------------------------------	--	---	----------------------------------

G2. A empresa utiliza sistemas de informações automatizados para a tomada de decisões.

(1) Nunca	(2) Pouco frequentemente	(3) Frequentemente	(4) Muito frequentemente	(5) Sempre
--------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------

G3. A empresa utiliza controle de *performance* através de indicadores financeiros contábeis que monitoram a performance de produtos/serviços, departamentos, filiais.

(1) Nunca	(2) Pouco frequentemente	(3) Frequentemente	(4) Muito frequentemente	(5) Sempre
--------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------

G4. A empresa utiliza planos de ação que incluem o detalhamento do planejamento estratégico formal, revisão de procedimentos, uso de técnicas de orçamentos e previsões mercadológicas.

(1) Nunca	(2) Pouco frequentemente	(3) Frequentemente	(4) Muito frequentemente	(5) Sempre
--------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------

G5. A empresa faz análise do ambiente externo da organização.

(1) Nunca	(2) Pouco frequentemente	(3) Frequentemente	(4) Muito frequentemente	(5) Sempre
--------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------

G6. A empresa faz seu controle interno através da avaliação de funcionários, contabilidade de custos, definição de centros de lucros/custos, controles de qualidade.

(1) Nunca	(2) Pouco frequentemente	(3) Frequentemente	(4) Muito frequentemente	(5) Sempre
--------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------------------	---------------

G7. O sistema de comunicação interno é eficaz (a informação chega aos tomadores de decisão rapidamente, a informação é relevante, a informação não contém distorções, a comunicação flui prontamente do alto para baixo e vice-versa).

(1) Nunca é eficaz	(2) Poucas vezes é eficaz	(3) Eficaz	(4) Muitas vezes é eficaz	(5) Sempre é eficaz
-----------------------	---------------------------------	---------------	---------------------------------	------------------------

G8. O poder de decisão é centralizado.

(1) Não é centralizado	(2) Pouco centralizado	(3) Centralizado	(4) Quase sempre é centralizado	(5) Muito centralizado
---------------------------	---------------------------	---------------------	---------------------------------------	---------------------------

G9. Existe delegação de autoridade para a operacionalização das tarefas.

(1) Não há delegação	(2) Quase nunca há delegação	(3) Frequentemente há delegação	(4) Quase sempre há delegação	(5) Sempre há delegação
-------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------

G10. O número de funcionários com qualificações específicas em relação ao número total de funcionários é baixo.

(1) Não há funcionários especializados	(2) Há poucos funcionários especializados	(3) Há um equilíbrio entre o número de funcionários especializados e não especializados	(4) Há mais funcionários especializados que não especializados	(5) Quase todos os funcionários são especializados
---	--	--	---	---

G11. Há disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros dentro da empresa.

(1) Disponibilidade insuficiente	(2) Pouca disponibilidade	(3) Disponibilidade suficiente	(4) Disponibilidade mais que suficiente	(5) Muita disponibilidade
-------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	--	------------------------------

G12. As decisões tomadas são proativas.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

G13. As decisões tomadas levam em conta a exposição ao risco.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

G14. As decisões tomadas na empresa são integradas.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

G15. Horizonte temporal das decisões tomadas na empresa é curto.

(1) Muito curto	(2)	(3)	(4)	(5) Muito longo
--------------------	-----	-----	-----	--------------------

G16. Os resultados são sempre mensurados.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

Estratégias empregadas pela organização

Nas próximas questões, utilizando uma escala de 1 a 5, assinale a alternativa que mais represente as estratégias atualmente adotadas pela empresa:

E1. Inovações presentes nos produtos/serviços comercializados pela empresa.

(1) Pequenas inovações	(2)	(3)	(4)	(5) Inovações significativas
---------------------------	-----	-----	-----	---------------------------------

E2. A empresa está sempre à frente de seus concorrentes.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

E3. A empresa está em busca de sua expansão geográfica.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

E4. A empresa utiliza a estratégia de verticalização (a empresa produz internamente a maior parte dos produtos comercializados).

(1) Pouco verticalizada	(2)	(3)	(4)	(5) Muito verticalizada
----------------------------	-----	-----	-----	----------------------------

E5. A empresa utiliza a estratégia de horizontalização (a empresa compra de fornecedores externos a maior parte dos produtos comercializados).

(1) Pouco horizontalizada	(2)	(3)	(4)	(5) Muito horizontalizada
------------------------------	-----	-----	-----	------------------------------

E6. A empresa faz uso de publicidade e propaganda abrangentes.

(1) Nunca	(2) Às vezes	(3) Frequentemente	(4) Quase sempre	(5) Sempre
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------	---------------

E7. A estratégia de preços utilizada pela empresa em relação a seus concorrentes consiste em:

(1) Redução de preços	(2)	(3)	(4)	(5) Diferenciação de preços
--------------------------	-----	-----	-----	--------------------------------

APÊNDICE B – ROTEIRO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA QUANTO AO ATUAL CENÁRIO DA SUCESSÃO NO GRUPO BETA E SEUS DESAFIOS

1. A manutenção, tanto do controle de propriedade, quanto da administração da empresa nas mãos da família é um objetivo de vocês?
2. Já consideraram a possibilidade que a empresa venha a ser administrada/dirigida por um gestor profissional?
3. Imaginam uma data limite para que a próxima geração assuma a empresa?
4. Já planejaram sua segurança financeira após a saída da empresa?
5. Estão preparados para aceitar a perda de controle advinda da delegação de decisões para a próxima geração?
6. Compartilham os objetivos e as informações financeiras com os demais membros da família?
7. Existe um acordo sobre os requisitos para que um membro da família ingresse na empresa?
8. Conseguem identificar um sucessor? A família estaria de acordo com esta hipotética sucessão?
9. Os possíveis sucessores já ocupam posições de responsabilidade na empresa?
10. Eles estão motivados a trabalhar na empresa?
11. Eles são encorajados a obter experiência fora da empresa?
12. Existe um programa estruturado para desenvolver os sucessores?
13. Outros especialistas participam da formação dos sucessores?
14. Como costumam agir com eventuais erros dentro da empresa dos potenciais sucessores?
15. Eles participam de outras atividades (associações, filantropia, etc.) que proporcionem oportunidades para que desenvolvam sua capacidade de liderança, autoconfiança, etc.?
16. Acreditam que os potenciais sucessores são aceitos como futuros líderes dentro da empresa?
17. Os demais gestores (não membros da família) têm a oportunidade de participar do planejamento a longo prazo?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA O DIAGNÓSTICO DO CICLO DE VIDA SEGUNDO O MODELO DE GREINER

Por favor, analise cada uma das afirmações abaixo e indique aquelas que representam a situação de sua empresa de forma mais apurada:

Afirmação	Fase/ Evolução/ Revolução/ Crise Autonomia
() A burocracia atrapalha o desenvolvimento das atividades dentro da empresa.	Autonomia
() A comunicação dentro da empresa é feita de maneira frequente e informal.	Criatividade
() A comunicação dos gestores de níveis mais altos com os demais níveis hierárquicos não acontece de forma frequente e se dá através de comunicação escrita ou telefone.	Delegação
() A comunicação interna se dá por meios mais formais e impessoais.	Direção
() A criatividade e a inovação são incentivadas dentro da empresa.	Colaboração
() A distribuição de tarefas obedece à especialização dos colaboradores.	Direção
() A empresa está introduzindo novos sistemas contábeis e de controle	Direção
() A empresa está introduzindo sistemas de orçamentos, sistemas de incentivo e padrões de trabalho.	Direção
() A empresa estabeleceu um sistema de controle de suas unidades/filiais através da contratação de pessoal especializado.	Coordenação
() A empresa não conta com um sistema de remuneração formal.	Criatividade
() A empresa reage às ações de seus clientes.	Criatividade
() A empresa tem por característica uma centralização da hierarquia.	Crise Autonomia
() A empresa toma as decisões após ouvir o <i>feedback</i> do mercado.	Criatividade
() A empresa utiliza técnicas de planejamento e costuma revisar seus planos, objetivos e metas frequentemente.	Coordenação
() A estrutura funcional da empresa é bem estruturada e conta com a divisão de tarefas.	Direção
() A maior preocupação da empresa é o desenvolvimento e a comercialização de um produto/serviço.	Criatividade
() A organização sente a necessidade de encontrar um gestor que possua maior conhecimento de técnicas de gestão.	Crise Liderança
() A participação nos lucros é utilizada como incentivo para os colaboradores.	Coordenação
() A resolução de problemas é feita através de trabalho em equipe.	Colaboração
() A rotatividade de colaboradores dentro da empresa é alta.	Crise Autonomia

- | | |
|---|---------------------|
| () As reuniões entre os principais gestores da empresa são frequentes, com o objetivo de focar nos principais problemas enfrentados. | Colaboração |
| () Cada grupo de produtos/unidade/filial dentro da organização é tratado como um centro de investimento e o retorno obtido é o critério mais importante para a alocação de recursos. | Coordenação |
| () Equipes multidisciplinares são utilizadas para resolver problemas específicos. | Colaboração |
| () Funções técnicas (como TI, por exemplo) estão centralizadas dentro da estrutura da empresa. | Coordenação |
| () Há conflitos entre as diferentes lideranças da organização | Crise
Liderança |
| () Há conflitos entre os gestores de unidades/filiais e o pessoal especializado encarregado dos mecanismos de controle e revisão. | Crise
Burocracia |
| () Há um apego exagerado aos procedimentos, atrapalhando e retardando a resolução de problemas. | Crise
Burocracia |
| () Incentivos como bônus e premiações são utilizados para motivar os colaboradores. | Delegação |
| () Muitas vezes os colaboradores sentem-se divididos entre tomar a iniciativa para resolver um problema ou aguardar uma solução do alto. | Crise
Autonomia |
| () O principal gestor da empresa é responsável pelo estabelecimento da direção a ser tomada, enquanto que os gestores de níveis mais baixos se atêm a funções mais especializadas e não à tomada de decisão. | Direção |
| () Os colaboradores estão desmotivados pela inexistência de um sistema de remuneração bem delineado. | Crise
Liderança |
| () Os controles contábeis e financeiros não atendem à necessidade da empresa. | Crise
Liderança |
| () Os gerentes de área detêm grande responsabilidade ao interno da empresa. | Delegação |
| () Os gestores recebem treinamento específico para melhorar o trabalho em equipe e a resolução de conflitos. | Colaboração |
| () Os mecanismos de controle e sistemas muito rígidos implantados dificultam a gestão da empresa. | Crise
Burocracia |
| () Os proprietários da empresa se caracterizam por sua vocação empreendedora mais que pelas qualificações como gestores. | Criatividade |
| () Os proprietários não fazem visitas frequentes a todas as unidades/ departamentos/filiais que formam a empresa. | Criatividade |
| () Os proprietários sentem que não conseguem mais controlar tudo o que acontece dentro da empresa e gostariam de ter um controle mais centralizado. | Crise Controle |
| () Os proprietários tomam as decisões baseados nas informações que chegam através dos gestores de níveis inferiores. | Delegação |
| () Os sistemas de informação da empresa permitem que as informações cheguem em tempo real e agilizem os processos de tomada de decisão. | Colaboração |
| () Prêmios e bônus estão mais focados em resultados de trabalho em equipe do que em resultados individuais. | Colaboração |

APÊNDICE D – ROTEIRO UTILIZADO PARA AS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS

Empresa:

Data de fundação:

Nome do especialista:

Breve histórico da empresa:

Geração que atualmente comanda a empresa:

Processo sucessório:

- 1) O sucessor é um membro da família?
- 2) Quantos e quais eram os candidatos à sucessão?
- 3) Qual a formação acadêmica do sucessor?
- 4) Com que idade o sucessor ingressou na empresa?
- 5) O sucessor passou por um programa de formação dentro da empresa? Em que cargo ele ingressou na empresa?
- 6) O sucessor teve experiências profissionais fora da empresa da família? Quais?
- 7) Na sua opinião, quais são as principais habilidades do sucessor como gestor?
- 8) Houve um período de acompanhamento depois que a sucessão aconteceu? O antecessor deixou imediatamente a gestão da empresa?
- 9) Houve um planejamento para o processo sucessório na empresa? Se sim, como ele conduzido?
- 10) Como ocorreu o processo de sucessão na sua empresa?
- 11) Qual foi o comportamento de sócios e da família durante o processo sucessório?
Houve apoio, comprometimento, desentendimentos?
- 12) A empresa conta com um acordo societário, regras para a entrada e saída de sócios, política de distribuição de lucros e dividendos, inclusão e demissão de herdeiros e familiares dentro da empresa? Explique.
- 13) Foi estabelecido um plano para o futuro do antecessor?
- 14) Na sua opinião, quais foram os fatores críticos no processo sucessório de sua empresa?