

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**DENISE KREISIG**

**UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO**  
**EM EMPRESAS FAMILIARES DE TERCEIRA A QUINTA GERAÇÕES**

São Leopoldo

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**DENISE KREISIG**

**UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO**  
**EM EMPRESAS FAMILIARES DE TERCEIRA A QUINTA GERAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

São Leopoldo

2005

Dissertação UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO EM EMPRESAS  
FAMILIARES DE TERCEIRA A QUINTA GERAÇÕES, apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos pela aluna Denise Kreisig, e aprovada em 17/03/2005, pela Banca Examinadora.

--

Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento (Orientador)

XXX(confirmar na ABNT)/Instituição

**VISTO E PERMITIDA A IMPRESSÃO**

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

*Ao meu pai, Paulo,  
à minha mãe, Suzana,  
e à minha irmã, Mariana,  
dedico este trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram presentes durante o curso de mestrado e realização desta dissertação.

Aos meus familiares, pelo incentivo.

Ao Professor Doutor Auster Moreira Nascimento, pela orientação e ensinamentos recebidos, sem o qual não seria possível a realização desta dissertação.

Aos meus colegas, pela convivência e conhecimentos compartilhados durante o curso de Mestrado, que estendo também aos participantes do grupo de pesquisa, Fábio Springer e Luiz Inácio Petry.

Aos professores do Mestrado em Ciências Contábeis da Unisinos, pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante o curso.

Ao Professor Doutor Ernani Ott, coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis da Unisinos, pelas contribuições dadas durante a qualificação do projeto de dissertação, pelos conhecimentos transmitidos durante o curso e pelo apoio e dedicação.

Ao Professor Doutor Ely Laureano Paiva pelas contribuições dadas durante a qualificação do projeto de dissertação.

Às empresas participantes da pesquisa, por terem aceito participar da coleta de dados, auxiliado na realização deste estudo.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela concessão da bolsa de mestrado.

*“É preciso preparar os herdeiros,  
senão é o começo do fim.  
A preocupação com isso é  
uma obrigação de quem está  
no comando do grupo.”*

Antônio Ermírio de Moraes

(Revista Veja, ed. 1.878, 3 nov. 2004, p. 126)

## RESUMO

As empresas familiares têm tido grande importância para a economia e geração de empregos no Brasil e no mundo. Mas as altas taxas de descontinuidade, características nesse tipo de organização, geralmente devido a sistemas de gestão frágeis e dificuldades em conduzir o processo sucessório, têm feito com que grande parte delas deixe de existir ainda na primeira geração. Das poucas que conseguem alcançar a segunda geração, resta um número menor ainda que chega a ser administrada pela terceira geração em diante. Esses fatos motivaram a realização deste estudo, partindo-se do pressuposto de que as empresas mais longevas possuem características em seu sistema de gestão que lhes dão condições de conduzir o negócio de maneira mais segura, permitindo-lhes sobreviver por mais gerações. Para isso, buscou-se identificar quais são as características dos sistemas de gestão mais presentes em empresas familiares que têm uma longevidade maior do que grande parte desse tipo de organização, a partir da realização de uma pesquisa de campo. Foram entrevistados executivos de vinte e sete empresas localizadas no Rio Grande do Sul, que estavam, no mínimo, na terceira geração e com um volume de vendas de, pelo menos, quinze milhões de reais por ano, partindo-se de um roteiro de entrevistas que abordou as fases do sistema de gestão: crenças e valores dos proprietários da empresa, modelo de gestão, processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle) e sistemas de informação. A partir dos dados coletados, foram analisados e comparados os sistemas de gestão das empresas objeto da pesquisa. Com os resultados obtidos, pode-se concluir que as empresas mais longevas possuem sistemas de gestão mais aperfeiçoados e com características próximas àquelas recomendadas pela literatura, permitindo melhores condições de garantir a continuidade do empreendimento.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Processo Sucessório; Modelo de Gestão; Processo de Gestão.

## **ABSTRACT**

Family businesses have been very important both for the economy of the country and for providing Brazil and the world with new jobs. This kind of business, however, is characterized by a high rate of discontinuity arising not only from the fragility of their management systems but also from the difficulty in handing it down to the next generation, which has caused many of them to cease operating still in the first generation. Among the very few that succeed in reaching the second generation, even fewer of them succeed in reaching the third generation. Such is the reality that has been the motivation behind the present Dissertation, the basic presupposition of which being that those long-lived ventures are characterized by administrative systems that allow them to do business more securely and, as a consequence, extend their operation throughout more numerous generations. This Dissertation tries to identify, by means of a field research, the administrative systems that characterize the family businesses that have a longer life-span than most such ventures. Twenty-seven Rio-Grande-do-Sul business owners have been interviewed. They administer third-generation enterprises and have a yearly sales volume of at least fifteen million reais. The interviews followed a routine questionnaire that involved stages of the management system: beliefs and values of the owners, management model, management process (strategic planning, operational planning, execution and control) and information systems. From the data collected, the management systems of the businesses under consideration have been analyzed. Such data led us to the conclusion that the businesses that keep in operation for a longer period of time are those with more sophisticated management systems and with characteristics recommended by the literature that allow them to have better conditions to guarantee the continuity of the enterprise.

**Keywords:** Family Business; Succession Planning; Management Model; Management Process.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar .....	28
Figura 2 - Estruturas e Planos no Modelo de Três Círculos .....	36
Figura 3 – Sistema de Gestão .....	48

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Amostra Inicial .....	70
Tabela 2 – Amostra Final .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas anuais em milhares de reais.....	74
Gráfico 2 - Quantidade de filiais .....	75
Gráfico 3 – Diversificação do negócio .....	76
Gráfico 4 - Critérios para escolha do sucessor .....	77
Gráfico 5 - Atividades para o sucessor adquirir conhecimentos para a administração do negócio.....	79
Gráfico 6 - Características do sucessor consideradas ideais para a administração da empresa	81
Gráfico 7 - Quantidade de parentes trabalhando na administração após a última sucessão .....	82
Gráfico 8 - Parentesco do atual gestor em relação ao fundador da empresa .....	85
Gráfico 9 - Participação de parentes em posições gerenciais e/ou de diretoria .....	86
Gráfico 10 – Exigência de que parentes tenham conhecimentos especializados para realização de funções específicas.....	87
Gráfico 11 - Compensação dos executivos através de remuneração variável.....	89
Gráfico 12 - Normas e procedimentos formais de controle.....	91
Gráfico 13 - Organograma formal .....	92
Gráfico 14 – Existência de conselho de administração .....	93
Gráfico 15 – Participantes do conselho de administração .....	94
Gráfico 16 - Responsáveis pela tomada de decisões estratégicas.....	96
Gráfico 17 - Planejamento estratégico.....	98
Gráfico 18 - Participação dos sucessores na elaboração do planejamento estratégico formal.	99
Gráfico 19 - Participação dos sucessores nas reuniões do planejamento estratégico .....	101
Gráfico 20 - Consideração da questão sucessória no planejamento estratégico.....	102

Gráfico 21 - Planejamento operacional formal.....	104
Gráfico 22 - Utilização das informações contábeis para a tomada de decisões .....	105
Gráfico 23 - Utilização da contabilidade de custos .....	107
Gráfico 24 - Utilização de indicadores de desempenho econômico .....	108
Gráfico 25 - Participação do(s) sucessor(es) nas reuniões para discussão dos resultados da empresa .....	109
Gráfico 26 - Existência de mecanismo de avaliação de desempenho de gestores.....	111
Gráfico 27 - Existência de um sistema informatizado integrado.....	112

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Delimitação do Estudo.....	19
1.4 Relevância do Estudo.....	20
1.5 Contribuição.....	22
1.6 Estrutura da Dissertação.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 Empresas Familiares.....	25
2.1.1 Conceito de empresa familiar.....	25
2.1.2 Características das empresas familiares.....	27
2.1.3 Tipos de empresas familiares.....	29
2.1.4 Pontos fortes e fracos das empresas familiares.....	31
2.2 O Processo do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares.....	33
2.2.1 Processo de sucessão.....	37
2.2.2 Dificuldades na sucessão.....	41
2.2.3 O sucedido.....	42
2.2.4 Preparo do sucessor.....	43
2.2.5 O planejamento estratégico na sucessão.....	44
2.3 Sistema de Gestão.....	47
2.3.1 Crenças e valores.....	48
2.3.2 Missão da empresa.....	49
2.3.3 Modelo de gestão.....	49
2.3.4 Processo de gestão.....	52
2.3.5 Sistema de informações.....	64
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>66</b>
3.1 Classificação da Pesquisa.....	67
3.2 População e Amostra.....	68
3.3 Coleta de Dados.....	71
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	72
3.5 Limitações da Pesquisa.....	72
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>74</b>

<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>114</b>
5.1 Conclusão .....	114
5.2 Recomendações .....	120
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>129</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As empresas familiares constituem elementos importantes para a economia, em relação à criação de riqueza e à geração de empregos, tanto no Brasil como no exterior. Essa importância pode ser verificada a partir da representatividade que tais empreendimentos têm nos indicadores econômicos e sociais globais, como o PIB e o nível de emprego. Nos Estados Unidos, por exemplo, metade do PIB é formado por empresas familiares, que também contribuem com cerca de outros 50% para a geração de empregos (GERSICK *et al.*, 1997). Essa mesma representatividade das empresas familiares no PIB e na geração de empregos, também se confirma no Canadá e na Alemanha, com 45% e 70% (LYNCH, 2003) e 66% e 75% (BELLET *et al.*, 2002), respectivamente. Essas pesquisas confirmam a importância econômico-social dos empreendimentos familiares, num contexto geral.

No Brasil, segue-se a mesma tendência observada em outros países. Além de serem responsáveis por cerca de 48% do PIB, as empresas familiares proporcionam 60% das oportunidades dos empregos gerados (GUEIROS *apud* LEONE, 2003), sendo, assim,

fundamentais para a redução do evidente nível de pobreza da população e melhora nos índices sociais e econômicos.

Apesar desses dados, entretanto, esses empreendimentos não são, normalmente, tão prósperos quanto a sua importância poderia sugerir, talvez devido à forma de gestão do negócio, principalmente na fase de sucessão de comando do empreendimento. Enfrentam, normalmente, sérios problemas de sobrevivência e, como decorrência, apresentam uma elevada taxa de descontinuidade, muitas vezes não conseguindo ultrapassar a fase da sucessão. Pesquisas sobre esse assunto revelam que, em média, 70% das empresas familiares nacionais desaparecem ainda na primeira geração, restando 30% que alcançam a segunda e apenas 5% que conseguem ser administradas por uma terceira geração (OLIVEIRA, D., 1999), contrariando, de certa forma, o princípio de que as organizações são criadas sob o pressuposto da continuidade.

Na maioria das vezes, a sucessão não ocorre de uma maneira tranqüila ou pode não ser conduzida da forma mais adequada, fazendo com que muitas empresas acabem naufragando ou passando por longos períodos de turbulência. São várias as razões conhecidas que podem levar as empresas familiares à dificuldade e à descontinuidade, entre as quais são destacadas na literatura:

- a) a centralização do poder por parte do fundador da empresa;
- b) o emprego e promoção indiscriminada de parentes por favorecimento, em detrimento da experiência profissional;
- c) a falta de metas e objetivos claros;
- d) a relutância no estabelecimento de controles formais;

- e) a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento;
- f) a composição societária em crescimento exponencial.

Como se observa, os problemas apontam para o sistema de gestão organizacional, o qual produz o estilo de administração que norteia a organização. Por essa razão, seu equilíbrio é sustentado basicamente pela experiência e conhecimento de seu fundador sobre o mercado em que ela atua, pelo menos enquanto ele estiver no seu comando.

Há, contudo, empreendedores que buscam eleger e qualificar seu sucessor na gestão do empreendimento, procurando assegurar a sobrevivência da empresa, inclusive no período em que essa já não esteja sob seu comando. Valem-se, para tanto, de planejamento sucessório. Porém, embora detalhado e meticuloso, o planejamento sucessório pode esbarrar em obstáculos que impedem o êxito de sua implementação. Entre eles poderiam ser mencionados:

- a) a inexistência de um sucessor competente na família;
- b) a dificuldade de posicionamento de parentes na organização;
- c) a dificuldade do futuro sucedido em transmitir conhecimentos a seu sucessor; e,
- d) a falta de alinhamento estratégico entre os envolvidos no processo.

Esses, entre outros, são fatores que podem limitar a eficácia do planejamento sucessório.

Segundo a literatura especializada, para que as chances de êxito na sucessão aumentem, deve-se formatar o perfil do representante eleito da família àquele tido como ideal para a gestão da organização, procurando, dessa forma, prepará-lo para assumir o negócio.

Assim, medidas como educação continuada, mudança de funções profissionais dentro da própria empresa para aquisição de experiência, realização de estágios em empresas mais avançadas, conciliando as diferentes visões de negócio entre sucessor e sucedido, entre outras medidas, são recomendadas como práticas saneadoras das dificuldades no processo de sucessão. Contudo, essas ações, apesar de necessárias, podem não ser suficientes, a julgar pelas estatísticas relacionadas à longevidade das empresas familiares, anteriormente apresentadas.

As razões pelas quais o modelo usado para a preparação do sucessor nem sempre resulta no efeito desejado podem se relacionar ao fato de que esse modelo, aparentemente, envolve ao mesmo tempo, tanto os interesses do sucedido, quanto os do sucessor, formatando apenas o perfil dos indivíduos para uma situação, sem que se considere com profundidade as demais variáveis ambientais que cercam e afetam as operações da organização. Sendo assim, a questão sucessória deixa de ser apenas uma necessidade legal ou familiar, mas requer a presença de uma avaliação de todo o sistema de gestão, no qual todas as mencionadas variáveis possam ser adequadamente avaliadas e harmonizadas, pois se acredita não ser suficiente preparar o herdeiro para ingressar na empresa mas, também, preparar a empresa para receber o herdeiro.

Assim, nesta pesquisa buscar-se-á resposta para o seguinte problema:

**Quais são as características do modelo e processo de gestão das empresas familiares que podem ser consideradas como um elemento diferencial que contribui para a sua longevidade?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Considerando-se que a inclusão de determinadas características num sistema de gestão permite à empresa familiar ter mais condições de obter êxito e garantir a continuidade do negócio, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral para a pesquisa:

- examinar as características dos sistemas de gestão de empresas familiares que tenham sido administradas por pelo menos três gerações da família a partir de seus fundadores, para estabelecer os pontos comuns na forma de gestão dessas empresas que possam ser úteis para a compreensão de sua longevidade.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, através dos quais pretende-se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos:

- analisar o modelo e o processo de gestão das empresas pesquisadas;
- comparar as características dos sistemas de gestão entre as empresas objeto deste estudo;
- comparar as características das empresas familiares com o modelo definido pelos principais autores de obras sobre o tema.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

Considera-se empresa familiar, para efeitos deste estudo, aquela que tem uma ou mais famílias como proprietárias ou como principais detentoras do poder.

Levando em conta os objetivos do estudo, sua realização abrangerá as empresas de médio e grande porte, com vendas anuais de, no mínimo, 15 milhões de reais, por entender-se que nessas seja mais provável a existência de um sistema de gestão mais aperfeiçoado.

Dentre essas empresas familiares, serão estudadas as que estão, no mínimo, na terceira geração. Nos casos em que há mais de uma geração trabalhando na empresa, considerou-se a que tem o maior poder de gestão.

A pesquisa foi aplicada em empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul. Nessa escolha, considerou-se o fato de que estender a pesquisa às empresas familiares existentes em todo o Brasil a tornaria economicamente inviável, pois é muito grande o número dessas empresas no País.

Deve-se salientar que o estudo verificou se o fato ocorreu na geração atual, ou seja, durante a terceira geração para o primeiro grupo ou durante a quarta ou quinta geração para o segundo grupo. Dessa forma, ignora-se o fato de determinada questão ter ou não ocorrido em gerações anteriores.

Cabe mencionar, ainda, que este estudo se enquadra na linha de pesquisa Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, e integra a temática

desenvolvida no grupo de pesquisa “controladoria” cadastrado no CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sob coordenação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento.

A pesquisa completa abrange empresas familiares administradas da primeira à quinta geração, porém, especificamente, este estudo está focado apenas nas organizações de terceira geração em diante. As empresas por ele não contempladas estão sendo pesquisadas pelos mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, Fábio Springer e Luiz Inácio Petry, membros do grupo de pesquisa acima mencionado.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

O posicionamento do negócio familiar no contexto brasileiro realça sua importância estratégica, não apenas no âmbito socioeconômico interno mas também sob o ponto de vista do comércio exterior: 12% das empresas se dedicam à área de serviços, 34% à atividade industrial e 54% se concentram no *agrobusiness* (RICCA, 2002), sendo esta última, reconhecidamente, uma das atividades na qual o País é internacionalmente competitivo e, por isso, uma das principais geradoras de divisas. A vantagem adicional desse fato é que tais divisas permanecem na economia brasileira, uma vez que, considerando tratar-se de empresas nacionais, numa situação normal, não há remessa de seus lucros para o exterior.

Seguindo, entretanto, uma tendência global, o nível de competição pelos segmentos mais atrativos do mercado brasileiro tem-se acirrado continuamente, exigindo das organizações locais extrema atenção ao conduzirem o seu negócio. A abertura da economia

brasileira, notadamente a partir dos anos 1990, acrescentou ao ambiente variáveis que contribuíram para a instabilidade ambiental, principalmente para as empresas cujos modelos de gestão não estavam orientados para a reação apropriada a situações adversas. Soma-se a esse fator, a expressiva entrada de grupos estrangeiros no País, que, dotados com recursos econômicos, tecnológicos e humanos bem mais qualificados, poderiam ter vantagens competitivas que tornam o ambiente mais dinâmico e incerto. Isso ocorre, em particular, para uma parte significativa de empresas familiares nacionais, que nem sempre podem reagir prontamente a essa nova situação, devido à cultura instalada em sua administração. Para as empresas familiares sobreviverem nesse ambiente, um sistema de gestão bem estruturado torna-se um pré-requisito.

Nesse cenário de turbulência ambiental, a sobrevivência do negócio pode ser determinada pelo uso de um apurado sistema de gestão. Este pode ser representado por um processo envolvendo as crenças e valores da organização, que, somadas à missão da empresa, moldam as características do modelo de gestão. Esse modelo, aliado ao processo de gestão, que envolve as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, e a um sistema de informações capaz de proporcionar informações seguras e ágeis, fornece a base para uma gestão eficaz, que permite à empresa estar preparada para lidar com as variáveis que interferem no negócio, possibilitando a continuidade da organização.

Assim, a questão central a ser solucionada é a proteção e continuidade da entidade organizacional, para, desse modo, confirmarem-se os objetivos individuais de sucessores e sucedidos. Sendo um sistema de gestão adequado fundamental para se atingir esse fim, acredita-se que o estudo das características dos sistemas de gestão de empresas familiares que têm garantido a sua continuidade justifica esta pesquisa.

## 1.5 Contribuição

O modelo de gestão pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes. Uma administração eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e, por isso, sujeita à descontinuidade.

Ao investigar meios alternativos que revistam de maior segurança o processo sucessório em empresas familiares e a gestão do negócio, este estudo busca, com seus resultados, contribuir para o fortalecimento do sistema de gestão dessas empresas, tratando adequadamente a questão da sucessão, evitando assim que a mesma implique descontrole e descontinuidade operacionais.

Tanto o planejamento da sucessão quanto o planejamento estratégico têm como objetivo a continuidade da empresa; contudo, os meios utilizados pelo segundo são mais amplos para se atingirem os mencionados objetivos, atendo-se a ele, inclusive, a correta adequação do modelo de gestão às necessidades decorrentes das turbulências ambientais. A investigação pretende, também, contribuir com esse aspecto, na busca de mecanismos que permitam às organizações familiares superarem a difícil fase da sucessão, sem abrir mão de um crescimento organizacional contínuo e sustentável, através da harmônica existência do processo sucessório com um modelo de gestão ágil e eficaz.

A contribuição deste estudo também se materializa pela criação de um ambiente favorável à reflexão sobre mecanismos de gestão que possibilitem o entendimento da organização num contexto sistêmico, no qual todas as variáveis existentes são analisadas harmonicamente, buscando-se neutralizar aquelas que, por alguma razão, fragilizem a organização em relação ao seu ambiente.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

Este estudo foi estruturado em cinco capítulos, a seguir identificados:

- 1 Introdução
- 2 Referencial Teórico
- 3 Método de Pesquisa
- 4 Análise dos Dados
- 5 Conclusão e Recomendações

O capítulo Introdução apresenta uma caracterização geral do estudo, incluindo a contextualização, os objetivos geral e específicos, a delimitação do estudo, a relevância e a contribuição do estudo.

O Referencial Teórico está dividido em três tópicos: o primeiro, discorre sobre as empresas familiares, demonstrando como os autores caracterizam esse tipo de organização; o segundo, expõe o processo de planejamento sucessório em empresas familiares, demonstrando as dificuldades e as sugestões para condução dessa fase, apresentadas na literatura; o terceiro, apresenta o sistema de gestão, sendo abordados as crenças e valores dos

proprietários do negócio, a missão da empresa, o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informações.

O Método de Pesquisa identifica a classificação da pesquisa, a caracterização da população e da amostra deste estudo, a forma como se procedeu na coleta, tratamento e análise dos dados.

A Análise dos Dados apresenta os resultados obtidos na pesquisa, estruturados na forma de gráficos, com as respectivas análises e interpretações.

Na Conclusão e Recomendações, são apresentadas as conclusões finais do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresas Familiares**

As empresas familiares, apesar de serem semelhantes aos demais tipos de organizações, apresentam características próprias, com a propriedade e a gestão normalmente concentradas nas mãos de membros da família, o que os leva, além da consecução dos objetivos empresariais, a buscarem também o atendimento de interesses familiares.

#### **2.1.1 Conceito de empresa familiar**

Existem diferentes conceitos de empresas familiares adotados pelos autores, sendo que a maioria deles as caracteriza como organizações de cuja gestão a família participa.

Definições com tais características podem ser encontradas em citações como a de Moreira Júnior (1999, p. 73), para quem a empresa familiar é “uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria”.

A maior parte das empresas existentes no Brasil é familiar, representando mais de 90% dos negócios (ANTONIALLI, 2001). A ampla variedade de negócios familiares existentes é destacada por Gersick *et al.* (1997, p. 1), ressaltando que todas possuem uma característica principal: “(...) estão ligadas a uma família”. Garcia (2001) também caracteriza empresa familiar como aquela que é controlada por uma ou mais famílias.

Outros autores defendem, entretanto, a idéia de que uma empresa somente se torna familiar, ou fortalece essa característica, quando é transmitida de uma geração para outra. Conforme Grzybovski e Tedesco (1998, p. 46), para que haja ligação entre o conceito de empresa e família deve, fundamentalmente, haver “história de gerações (duas no mínimo)”. Considera-se uma empresa familiar quando, entre outras características, ela “se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família (...)” (DONELLEY *apud* SILVA JÚNIOR ; MUNIZ, 2003, p. 59).

Neste estudo, parte-se da premissa de que uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão, ainda que esteja sendo administrado pelos fundadores, permite que o mesmo seja caracterizado como familiar. Nessas condições, exceto se vendida a terceiros ou extinta antes que isso ocorra, a empresa familiar passa pelo processo de sucessão de comando, o que se enquadra na definição da maioria dos autores e nos objetivos deste estudo.

Dessa forma, para Garcia (2001), esse conceito se baseia na idéia de propriedade, pois, mesmo que as novas gerações não trabalhem na empresa, a família exerce influência sobre ela, que se norteia a partir dos objetivos de seu dono ou de seus sucessores.

### 2.1.2 Características das empresas familiares

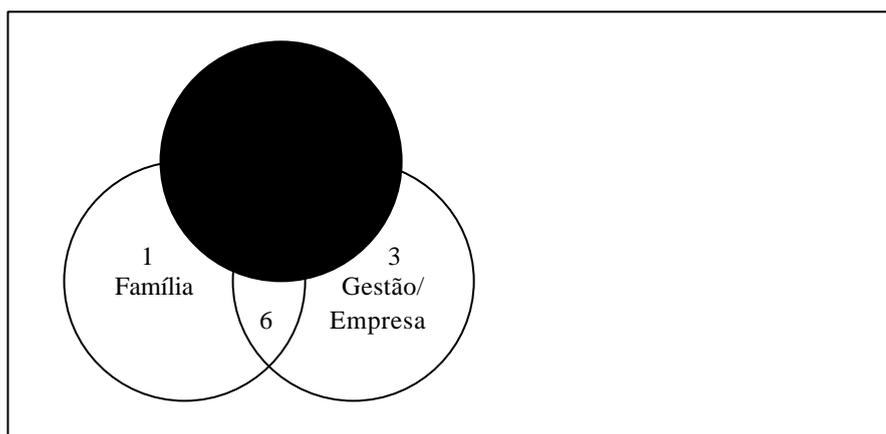
O fato de as empresas familiares serem controladas por uma ou mais famílias faz com que haja um grande envolvimento pessoal, além de profissional, entre os gestores.

Drucker (1995) comenta que o trabalho funcional é idêntico tanto nas empresas familiares quanto em empresas dirigidas por profissionais. Mas, a empresa familiar requer regras próprias no que se refere à administração. O autor destaca quais deveriam ser essas regras (1995, p. 25-27):

- primeira: que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam, no mínimo, tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem, no mínimo, tanto quanto este;
- segunda: independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família;
- terceira: as empresas dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família.

Percebe-se que o autor subestima a capacidade dos familiares em gerir uma empresa e sugere a contratação de profissionais para uma melhor administração. Entende-se que, em primeiro lugar, deve-se localizar alguém habilitado dentro da própria família. Caso contrário, deve-se contratar um profissional qualificado.

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre proprietários e gerentes, Gersick *et al.* (1997) criaram o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, propriedade e família (figura 1).



**Figura 1 - Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar**

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

No modelo de três círculos, cada pessoa que pertence à empresa familiar possui uma localização, a partir da qual pode entender o ponto de vista da pessoa, conforme seu papel na organização. Gersick *et al.* (1997, p. 6) explicam o papel de quem está localizado em cada setor:

- 1 – Membro da família, que não é proprietário nem funcionário.
- 2 – Acionista, que não é membro da família nem funcionário.

- 3 – Funcionário, que não é proprietário nem membro da família.
- 4 – Proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa.
- 5 – Proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
- 6 – Membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário.
- 7 – Proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Os autores se baseiam nesse modelo para explicar as três dimensões da empresa: família, empresa e propriedade. À medida que cada uma delas se desenvolve, o conjunto dessas dimensões faz com que a empresa possua uma forma de atuação com características diferentes.

### 2.1.3 Tipos de empresas familiares

Os autores classificam as empresas familiares de diferentes formas. Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:

- tradicional: possui o capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, há maior transparência e participação na administração de profissionais não pertencentes à família;
- de influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Outra forma de classificação é apresentada por Gersick *et al.* (1997), que comentam que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, a qual passa a ser mais diluída. Os autores diferenciam as empresas familiares, segundo a estrutura de propriedade, em três tipos:

- proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- consórcio de primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Essa classificação dos autores pode, entretanto, ser contestada em relação a alguns aspectos. Pode-se verificar, frequentemente, negócios familiares administrados, concomitantemente, por mais de uma geração. Os autores chegam a citar a forma híbrida de propriedade, segundo a qual prevaleceria uma das três formas, como sociedade entre irmãos, por exemplo, juntamente com outra minoritária, como primos. Mas, com a classificação nestes três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas.

Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão junto com os filhos ou genros sócios, que são cunhados, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos administrando o negócio.

#### 2.1.4 Pontos fortes e fracos das empresas familiares

O fato de haver uma família envolvida na gestão da empresa pode trazer-lhe tanto vantagens quanto desvantagens.

Garcia (2001) cita forças impulsoras das empresas familiares, entre elas:

- a união familiar permite que as dificuldades se transformem em momentos de crescimento;
- a existência de princípios como honestidade e moral geram um ambiente de tranquilidade e confiança, denominado espírito empreendedor;
- o controle acionário permite que as decisões sejam tomadas sem o envolvimento de muitas pessoas e com garantia de preservação dos interesses familiares;
- a perspectiva de inovação está presente, principalmente nos jovens da segunda e terceira geração;
- a história da empresa/tradição, representa, além de um patrimônio econômico-financeiro, um legado para as futuras gerações;
- o patrimônio resulta de anos de trabalho e esforços, servindo como instrumento de sustentação da família e do negócio.

Grzybovski e Tedesco (1998, p. 47) citam também como vantagens, entre outras características, a “concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa”.

Apesar dessas e de outras características que demonstram peculiaridades positivas de tais organizações, as empresas familiares, conforme pesquisas apontadas anteriormente, em

sua grande maioria, apresentam problemas no processo sucessório, que pode impedi-las de chegarem a ser administradas pela segunda geração, ou menos ainda, pelas seguintes.

Isso se deve ao fato de que modelos de gestão advindos de métodos menos científicos de administração, em alguns casos, podem causar desestabilização da empresa no momento da sucessão, como, por exemplo: centralização do poder pelo fundador (BORTOLI NETO ; MOREIRA JUNIOR, 2001), emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1986) e número excessivo de sucessores (BERNHOEFT, 1991).

Em outros momentos, a empresa não consegue ser ágil para aproveitar todas as oportunidades oferecidas pelo mercado, devido a características como: composição societária com crescimento exponencial – vários interesses em jogo (GARCIA, 2001), diferenças muito marcantes na participação acionária (BERNHOEFT, 1991), imobilidade de dirigentes (parentes) nos cargos que ocupam (GARCIA, 2001).

Há outras características do modelo de gestão que impedem a desejada qualidade na administração, pois não permitem que sejam produzidas e obtidas informações econômicas e operacionais necessárias ao processo de tomada de decisões. São exemplos dessas características, que podem colocar em risco o patrimônio da empresa: falta de metas ou objetivos claros (COHN, 1991), relutância dos funcionários em estabelecer controles formais (LANSBERG *apud* BOWMAN-UPTON, 1991), falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento (LODI, 1986).

Devido a essas características, tais empresas podem apresentar tendência à estagnação, o que pode levá-las a encontrar dificuldades para continuar operando.

## **2.2 O Processo do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares**

As dificuldades que as empresas familiares podem apresentar em sua gestão tornam-se ainda mais visíveis durante o processo de sucessão. A sucessão é definida como “a transferência (redistribuição) do poder ligado à geração presente (dirigente e controladora da empresa) para a futura geração constituída dos herdeiros (parentes legalmente reconhecidos como herdeiros)” (MOREIRA JUNIOR, 1999, p. 74).

Percebe-se que o autor exclui a possibilidade de a gestão ser transmitida a herdeiros que não sejam reconhecidos legalmente como tais. O autor também poderia considerar como sucessor a pessoa em quem o fundador confie e que, em sua visão, seria a pessoa que apresentasse condições de sucedê-lo.

Moreira Júnior (1999, p. 121) investigou os processos de profissionalização e de sucessão nas empresas familiares de pequeno porte, levantando as dificuldades enfrentadas pelas mesmas nesses processos. As conclusões obtidas sobre as empresas familiares estudadas apontam que estas “não planejam a sucessão nem a profissionalização, percebem que sua maior dificuldade para a sucessão é a falta de planejamento, nem todas preparam os sucessores para o futuro comando da empresa”.

Scheffer (1993) pesquisou o assunto com o objetivo de ampliar o nível de conhecimentos relativos ao processo sucessório em empresas familiares. Como conclusão do estudo, a autora enumera as três principais dificuldades observadas no processo sucessório, em ordem decrescente de importância para os respondentes, quais sejam: visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório. Por outro lado, destaca também as ações preventivas ao processo sucessório: treinamento do sucessor nas diversas áreas da empresa, estímulo à formação gerencial do sucessor e diálogo franco na família sobre a condição atual e futura dos herdeiros.

O planejamento sucessório é a maneira mais segura de conseguir que a sucessão ocorra de uma maneira mais tranqüila, sem que as operações da empresa corram o risco de descontinuidade. Entretanto, as empresas, muitas vezes, acabam adiando o planejamento sucessório ou nem o fazem, por considerá-lo desnecessário ou não saber como conduzi-lo, como citado por Faldini (2004) e Bortoli Neto e Moreira Junior (2001).

Na literatura, são encontradas diversas obras que abordam o processo de planejamento sucessório. A grande maioria se concentra na idéia de que esse processo deve ser encaminhado com o preparo do sucessor (através da formação acadêmica, conhecimento da empresa como um todo) e com o preparo do sucedido (com seu progressivo afastamento da empresa e desenvolvimento de atividades que possa realizar fora dela).<sup>1</sup>

Nem sempre a empresa sobrevive após a saída do sucedido. Sendo assim, muitas vezes, o empreendedor constrói uma empresa que pode ter a duração limitada à sua sucessão,

---

<sup>1</sup> Este assunto pode ser verificado com mais profundidade em diversas obras, como de Lodi (1987) e Bernhoeft (1989).

em decorrência dos problemas já mencionados, confirmados pela literatura. Por outro lado, se o empreendedor conseguir visualizar como deve gerir a empresa e, principalmente, a sua sucessão, a empresa pode continuar existindo e crescendo, mesmo após completada a sucessão.

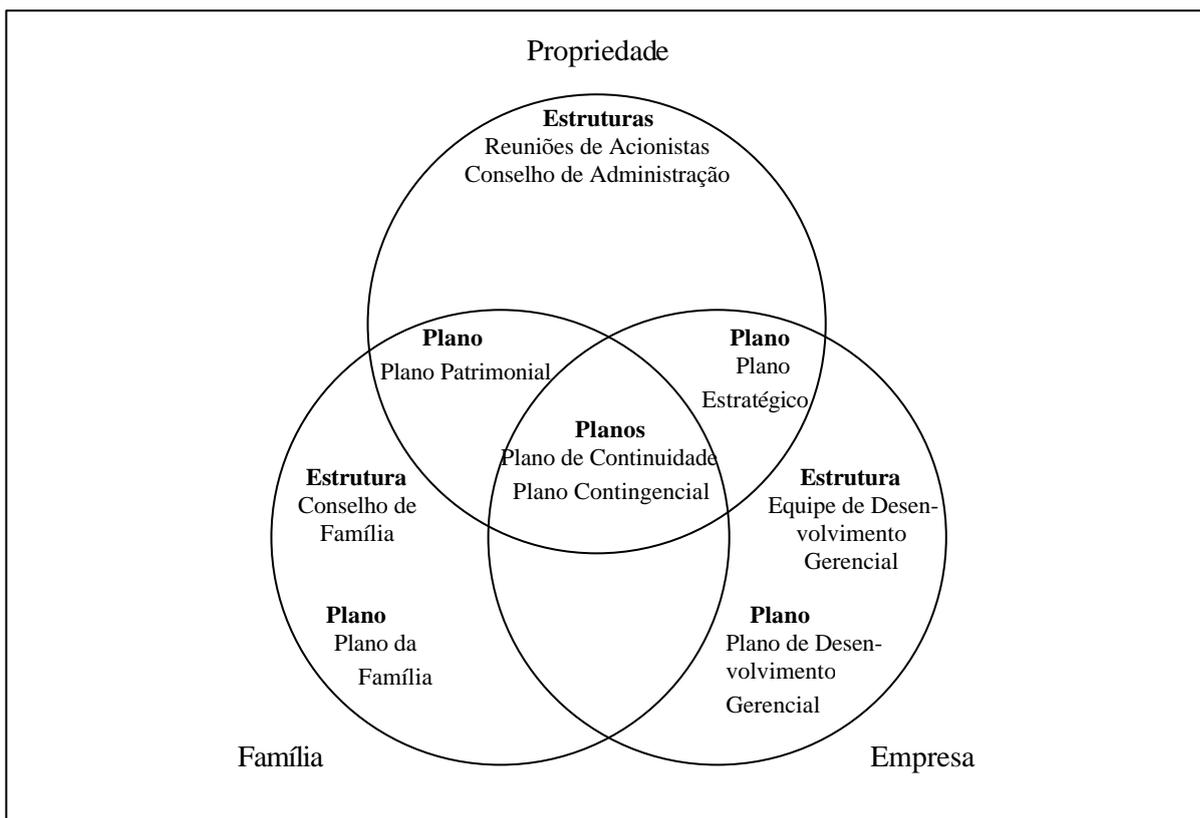
Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) explicam que as empresas familiares que faliram após a sucessão poderiam ter tido mais chances de sobrevivência se os empresários tivessem dado maior importância à formação acadêmica dos seus filhos e se pensassem com antecedência no processo de escolha de seu sucessor. Por outro lado, a escolha antecipada do sucessor e sua formação, mesmo que importantes, sozinhos não garantem que a sucessão tenha um resultado satisfatório.

Conforme Lodi (1986), a sucessão ocorre gradualmente, e o sucessor e a sua equipe deveriam ser treinados para a transmissão do poder, o que facilitaria o seu êxito. Entretanto, acredita-se que esse processo não deva se limitar a uma visão operacional da gestão, pois é necessário um treinamento sobre questões estratégicas. O entendimento do ambiente e das variáveis que afetam a empresa e a sucessão, facilitado pela adoção do planejamento estratégico, permitiria que a empresa tivesse mais condições de desenvolver um planejamento sucessório eficiente.

Gersick *et al.* (1997, p. 233), a partir do Modelo de Três Círculos, anteriormente citado, demonstram estruturas e planos para guiar o desenvolvimento, que podem ajudar a empresa, família e propriedade a “realizar suas tarefas imediatas e preparar-se para o futuro”, sendo os planos: patrimonial, estratégico, de continuidade, contingencial, da família e de

desenvolvimento gerencial; as estruturas: reuniões de acionistas, conselho de administração, conselho de família e equipe de desenvolvimento gerencial.

Esses planos podem ser visualizados na Figura 2 a seguir:



**Figura 2 - Estruturas e Planos no Modelo de Três Círculos**

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 234).

Conforme Gersick *et al.* (1997, p. 245), a dimensão de propriedade abrange, no mínimo, quatro planos: plano de desenvolvimento gerencial (que também se localiza na dimensão da empresa); plano estratégico; plano de continuidade, que assegura a continuidade da liderança, sendo um “mapa geral para o processo sucessório”; plano contingencial, para que a empresa esteja preparada para, em uma emergência, poder tomar as atitudes jurídicas e

operacionais e tenha outras opções, caso seja interrompido um curso esperado de acontecimentos.

Na dimensão da família, ainda segundo os mesmos autores, o plano de família define as suas visões sobre o futuro, contendo a história da família, declaração da sua missão e plano de ação. O plano de desenvolvimento gerencial, por sua vez, projeta as necessidades de pessoal executivo no futuro e das carreiras de gerente-chave, para que essas necessidades possam ser supridas.

### 2.2.1 Processo de sucessão

Nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para administrá-la. “Por isso, o planejamento se mostra como a única alternativa capaz de garantir a sobrevivência de empreendimentos em processo de sucessão” (OLIVEIRA, 2000, p. 17).

Neves (2001, p. 10) descreve quatro maneiras pelas quais pode ocorrer a sucessão:

- transmissão para herdeiros: quando a empresa é transmitida ao herdeiro do sucedido;
- venda a membros da família: quando alguém da família adquire o capital dos outros familiares, concentrando-o todo para si;
- venda aos gestores profissionais da empresa: quando não há herdeiros interessados ou os que existem não possuem perfil para assumir a gestão e a sua continuidade,

dá-se o controle a um profissional da própria empresa, alguém de confiança e com relação histórica com a família;

- venda a terceiros: quando não há herdeiros com interesse ou perfil, nem gestores internos adequados para assumir a gestão da empresa, ela é vendida a alguém de fora.

Bernhoeft (1991) considera que a sucessão deve ser encaminhada como um processo, onde haja um engajamento das várias partes interessadas. O autor explica a utilização da palavra processo devido à sucessão necessitar de atividades programadas, em que cada segmento envolvido deve ter uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuação do negócio, no período pós-sucessão.

A sucessão realmente não deve ser um acontecimento repentino, mas necessita do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranqüila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir.

Álvares (2003, p. 72) também considera um erro conceber a sucessão como um evento da transferência formal de uma geração para outra. Para que o processo deixe de ser evento ou uma simples formalidade, o autor entende que precisa ser conduzido profissionalmente, considerando a sucessão como uma “série formal e planejada de atividades” que culmine na escolha do sucessor.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307) comentam que “o processo sucessório nas empresas de gestão familiar se constitui no que pode ser denominado de ‘ponto crítico’ do seu

bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando a importância do planejamento da sucessão, inexistente na maioria das empresas pesquisadas por eles.

Oliveira, D. (1999) observa que o planejamento da sucessão nas empresas familiares é, provavelmente, o aspecto mais importante para que haja um adequado processo sucessório. Santos e Martinelli (1999) também ressaltam a importância desse tipo de planejamento, por ocorrerem inúmeros problemas no que se refere ao relacionamento entre sucedidos e sucessores.

Ainda sob a mesma visão, Floriani e Rodrigues (2000, p. 308) destacam que

a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Como se pode perceber, a fase de planejamento e condução do processo de sucessão é fundamental para que a empresa não se desestabilize, já que este é o período em que surgem diversos conflitos, que, se forem evitados ou minimizados, possibilitam, em um pequeno período posterior à sucessão, a continuidade do negócio.

Oliveira, D. (1999) distingue as seguintes fases no processo de planejamento sucessório:

- identificação dos resultados a serem alcançados: é importante que a identificação esteja interligada a um processo estruturado de planejamento estratégico;
- estabelecimento de um perfil básico do profissional: deve-se considerar os conhecimentos e habilidades do sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados;

- amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: fechamento do processo de sucessão, onde há a interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor;
- escolha do executivo sucessor: o nível de negociação deve ser bem aguçado e o processo deve ser sustentado com franqueza e honestidade;
- implementação e avaliação da sucessão: é a fase de consolidação do processo sucessório.

O autor comenta sobre a importância do planejamento estratégico para a sucessão, ressaltando, principalmente, a identificação dos resultados esperados, de forma que na escolha do perfil do sucessor deve-se observar se este está voltado a atingi-los.

Conforme Bortoli Neto e Moreira Junior (2001), o planejamento sucessório não garante que a sucessão tenha êxito, mas facilita a previsão de possíveis problemas, encontrando formas de solucioná-los.

Lansberg (1997) cita que um dos motivos do desaparecimento de empresas familiares, mesmo tendo boas estratégias, é que as famílias não fazem um bom planejamento sucessório. As empresas que têm êxito após a sucessão se comprometem com o planejamento, antecipando o tipo de problema que podem enfrentar no futuro, e criam a estrutura e os processos de que vão precisar para poder administrar tais problemas.

O planejamento sucessório pode influenciar diretamente o sucesso ou o fracasso da empresa, também afetada por outras variáveis importantes. Por essa razão, não deve ser tratado isoladamente, e sim em um contexto mais amplo, a partir de uma reavaliação do

negócio. E, para isso, o planejamento estratégico deve ser o primeiro passo na realização do processo sucessório. Com a inclusão da sucessão como parte do planejamento estratégico, a empresa passaria a encará-lo não apenas como uma questão societária de transmissão de poder, mas como um assunto intimamente associado à sobrevivência do empreendimento.

### 2.2.2 Dificuldades na sucessão

Diversos problemas são encontrados para explicar as dificuldades no processo sucessório, comprometendo o seu êxito. Conforme Oliveira, D. (1999), as principais causas da morte das empresas familiares são:

- concentração, por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida desse produto entra em declínio;
- falta de planejamento estratégico estruturado;
- brigas de sucessão (ações por parte dos herdeiros preteridos, decorrentes de desentendimentos havidos).

Ricca (2002, p. 2) cita os pontos críticos de uma sucessão: “treinamento; avaliação na escolha dos sucessores; comparação do perfil do sucedido com o do sucessor, em relação ao que é exigido pela empresa; associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador”.

Santos e Martinelli (1999) destacam que a maior parte dos problemas se encontra nas etapas da sucessão, citando como principais os seguintes:

- dificuldade de posicionamento dos filhos na empresa;

- dificuldade em delegar poderes ao sucessor;
- dificuldade em transferir seus conhecimentos ao sucessor;
- dificuldade para aprender a trabalhar juntos;
- visões diferentes do negócio;
- funcionários apresentando dificuldades em relação a quem devem seguir;
- resistência dos funcionários.

Outros problemas podem ser mencionados, como: incompatibilidade na visão estratégica entre sucessores e fundador (BORTOLI NETO ; MOREIRA JUNIOR, 2001), inexistência de sucessor competente na família (ÁLVARES, 2003), número excessivo de sucessores e desinteresse dos sucessores pelo negócio (BERNHOEFT, 1991).

Percebe-se que a sucessão é uma fase das empresas familiares em que diversos conflitos surgem ou se tornam mais evidentes e, muitas vezes, os sucessores não sabem qual é a melhor maneira de conduzi-la. Ressalta-se a importância da organização em possuir, nessas circunstâncias, um bom planejamento da sucessão para minimizar os problemas que podem advir, decorrentes dessa passagem de poder, facilitando, conseqüentemente, esse processo.

### 2.2.3 O sucedido

O sucedido, ou seja, a pessoa que está passando o poder da empresa ao seu sucessor, muitas vezes apresenta uma certa resistência ao processo de planejamento sucessório. Nessa

fase de transição de gerações, em geral, existe a dificuldade de o sucedido se afastar de um empreendimento ao qual dedicou grande parte de sua vida.

Bernhoeft (1991, p. 67) cita a importância do sucedido no processo de sucessão da empresa familiar ao referir que, “na medida em que ele toma consciência do profundo significado desse papel e de que esta tarefa é por si só um desafio, temos observado que ele de fato começa a dar atenção ao assunto”.

O sucedido assume grande importância na fase de planejamento da sucessão, principalmente, considerando a transmissão de sua filosofia e a maneira de administrar a empresa. Ao serem incluídas no planejamento estratégico, estas permitem que o sucessor as utilize na condução do negócio.

#### 2.2.4 Preparo do sucessor

O sucessor terá mais facilidade ao assumir a gestão da empresa, se ele tiver sido anteriormente preparado para essa situação. Esse preparo lhe dará mais condições para administrar a empresa, sem que inicialmente se sinta desorientado em relação ao papel que deve assumir como novo gestor do negócio.

Bernhoeft (1991, p. 76) define da seguinte forma o papel do sucessor:

O perfil ideal de um sucessor é o daquele que consegue aliar uma educação administrativa formal com uma vivência prática, mas, acima de tudo, entende que seu papel é administrar uma obra que, muitas vezes, precisa ser melhor estruturada, para que esta possa continuar sendo uma organização bem sucedida, principalmente na fase de crescimento, onde os fundadores muitas vezes falham.

Muitas são as sugestões de como preparar o sucessor para assumir o negócio, como: ter formação universitária continuada; fazer estágios em empresas mais avançadas; alternar experiências profissionais; usar companhias menores do grupo para adquirir experiência (LODI, 1986) e aliar o processo formal de ensino à prática de administração (BERNHOEFT, 1991).

Percebe-se, geralmente, que a literatura procura enfatizar a preparação do sucessor através de educação acadêmica ou de estágios. Seria importante se ele participasse também dos assuntos estratégicos da empresa, compreendendo o mercado em que ela atua e conhecendo os seus pontos fortes e fracos, ao invés de conhecê-la apenas operacionalmente. Dessa forma, o sucessor teria uma melhor visão do negócio que ele irá administrar.

### 2.2.5 O planejamento estratégico na sucessão

Para que a empresa tenha uma continuidade após a sucessão, conseguindo superar os problemas característicos dessa fase, seria importante não apenas preparar o sucessor para administrar o negócio mas, também, preparar a empresa para receber o sucessor. Uma primeira forma de se conseguir isso é através do planejamento estratégico.

Os vários autores pesquisados que tratam de empresas familiares e sua sucessão, como Santos e Martinelli (1999), Floriani e Rodrigues (2000), Bortoli Neto e Moreira Junior (2001) e Leone (2003), enumeram diversas maneiras de conduzi-la, destacando principalmente o planejamento sucessório. Esse planejamento, porém, é mais citado como processo societário

da sucessão e de preparo do sucessor, não envolvendo o processo de planejamento estratégico. Poucos autores, como Bowman-Upton (1991), Oliveira (2000) e Ward (2003), citam o planejamento estratégico como um facilitador da sucessão.

Destaca-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico considerando a sucessão, como mencionada por Oliveira (2000), para quem o planejamento sucessório é a única alternativa que pode garantir a sobrevivência de uma empresa que está passando por uma sucessão. Acrescenta que para a preparação do sucessor, não basta inscrevê-lo em cursos de administração, mas é necessário contratar uma consultoria que possa auxiliar no processo de planejamento.

A empresa deve, também, realizar um planejamento estratégico, considerando a sucessão em todos os seus aspectos. Além disso, devem ser estabelecidas metas e adotados indicadores para verificar o desempenho alcançado.

Com um plano estratégico, a família muda seu foco para o futuro. Todos têm objetivos estipulados e passam a ter a obrigação de atingi-los, buscando ajuda especializada, caso seja necessário. O plano estratégico faz, também, com que sejam percebidos novos espaços que não estão recebendo a atenção necessária e alocadas novas pessoas para ocupá-los.

Outro autor que cita a importância do planejamento estratégico na sucessão é Bowman-Upton (1991), para quem existem quatro problemas que fazem com que a sucessão não alcance êxito:

- a) a falta de viabilidade do negócio;
- b) a falta de planejamento;

- c) o desinteresse do proprietário em transferir a empresa;
- d) a resistência do sucessor.

O autor salienta, ainda, que o principal problema é a falta de planejamento e enumera quatro planos que, ao serem implementados, auxiliam no processo da transferência do negócio ao sucessor:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento estratégico familiar;
- c) planejamento sucessório;
- d) planejamento da herança.

O planejamento de herança não será abordado neste estudo por não pertencer ao seu contexto, referindo-se a uma situação específica do país de origem do autor da citação anterior.

Atendo-se, especificamente, ao planejamento estratégico, Bowman-Upton (1991) afirma que ele permite a cada geração uma oportunidade de traçar o caminho da empresa. O familiar estabelece as regras para a família nos negócios (o autor cita como exemplo uma política de entrada e saída, que trata dos critérios para trabalhar no negócio) e o planejamento sucessório traça como a sucessão ocorrerá e como saber quando o sucessor está pronto para assumir o negócio.

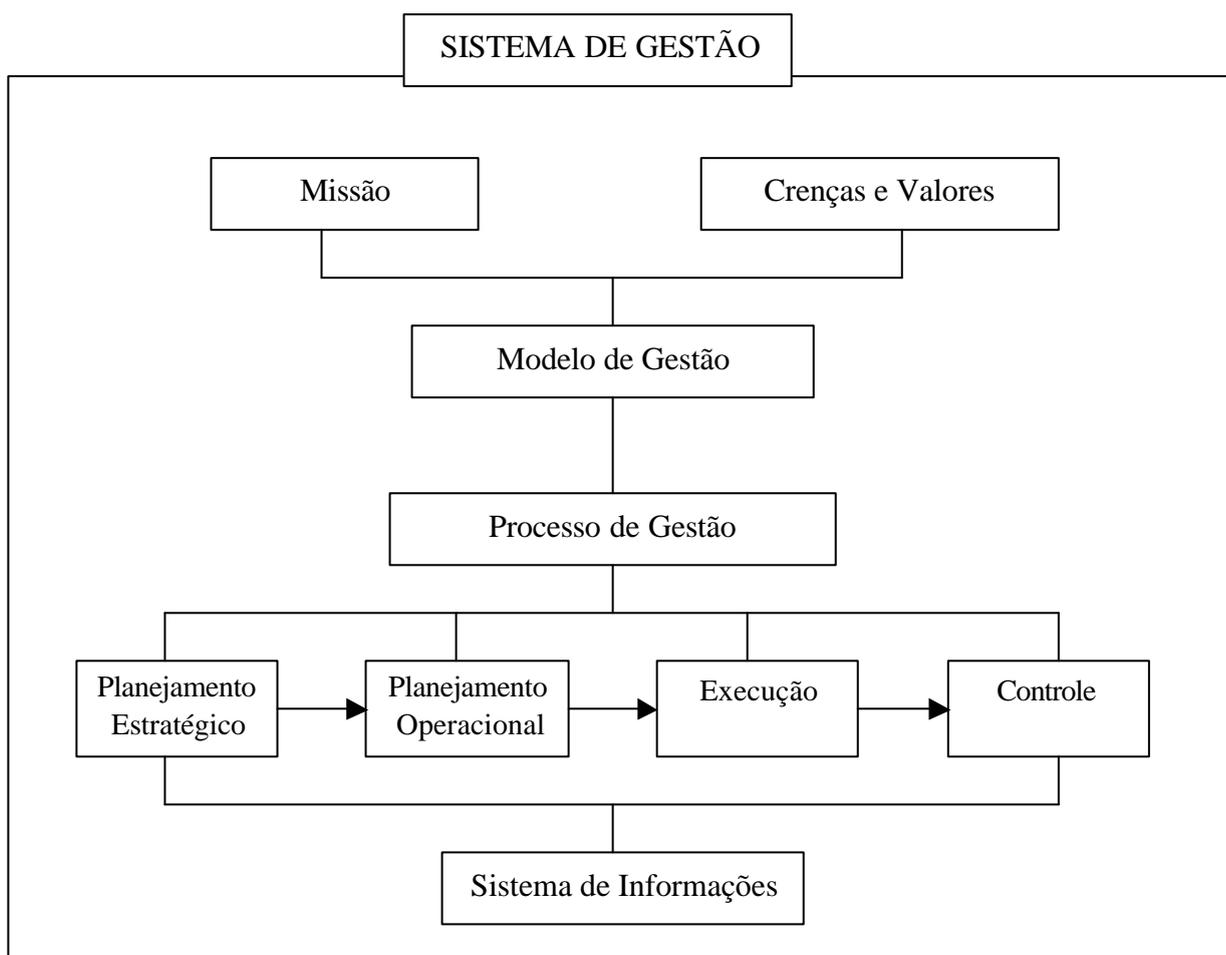
Ward (2003, p. 118) cita cinco planos “essenciais para a conservação da empresa familiar, por várias gerações”:

1. plano para a participação familiar na empresa;
2. plano estratégico para a empresa;
3. plano estratégico para a família;
4. plano de divisão patrimonial;
5. plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão.

O autor comenta, ainda, que líderes bem-sucedidos de empresas familiares consideram esse tipo de planejamento decisivo para o sucesso e se concentram em analisar as estratégias de mercado, esclarecer os alcances das responsabilidades e conduzir a equipe de gerentes, ao invés de priorizar ações operacionais.

### **2.3 Sistema de Gestão**

As crenças e valores dos gestores, unidos à missão da empresa, formam o modelo de gestão. A partir do modelo de gestão, a organização estrutura o seu processo de gestão, dividido nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Além disso, todas essas fases devem ter o subsídio de um sistema de informações. Tudo isso caracteriza o sistema de gestão, conforme se pode visualizar na figura 3.



**Figura 3 – Sistema de Gestão**

Fonte: adaptado de Pereira (1999a, p.51)

### 2.3.1 Crenças e valores

As crenças e valores caracterizam os fatores valorizados pelos fundadores e proprietários do negócio e são representados por atitudes vistas como corretas pela sociedade. São exemplos de crenças e valores: os cuidados para que, durante as atividades, a empresa não agrida o meio ambiente e a ética na condução do negócio.

As crenças influenciam todas as operações futuras da empresa e trazem reflexos em todos os níveis, determinando a própria estrutura organizacional da entidade (PEREZ

JÚNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997). É considerando as crenças e os valores que os gestores tomam decisões, escolhem a maneira como a empresa é administrada e organizam todo o processo operacional da organização.

### 2.3.2 Missão da empresa

A missão, que a organização busca continuamente alcançar, indica o principal caminho a seguir, exprimindo o verdadeiro motivo de ela existir. “A missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas<sup>2</sup>), constituindo-se num objeto permanente e fundamental para a sua atuação” (PEREIRA, 1999a, p.51).

Para que as empresas consigam alcançar a sua missão, tem-se o modelo de gestão, determinando as características da administração do negócio.

### 2.3.3 Modelo de gestão

O modelo de gestão é decorrente da missão estabelecida e “representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver o seu negócio” (PEREZ JUNIOR ; PESTANA ; FRANCO, 1997, p. 16). Dessa forma, o modelo de gestão traduz a maneira como a empresa é administrada e pretende atingir sua missão. Pereira (1999a, p. 57), por sua vez, afirma que o

---

<sup>2</sup> Segundo a Teoria dos Sistemas, a empresa é considerada um sistema aberto, que interage com o ambiente. Os subsistemas são as partes que se organizam para formar o sistema (empresa). (PEREIRA, 1999a)

modelo de gestão de uma empresa “se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la”.

Muito deste modelo decorre dos valores dos principais gestores e da maneira como eles consideram que a empresa deve ser administrada. Aliando essas crenças à sua missão, a empresa tem as características da sua administração e do seu modelo de gestão.

Conforme Pereira (1999a, p. 58), “do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- o grau de autonomia dos gestores;
- os critérios de avaliação de desempenho;
- os papéis e posturas gerenciais”.

Essas diretrizes caracterizam o modelo de gestão da empresa. Todas as empresas possuem um modelo de gestão, alguns mais desenvolvidos e outros mais rudimentares. Quanto mais desenvolvido for o modelo de gestão, mais a empresa terá segurança nas suas decisões.

O modelo de gestão apresentado por Parisi e Nobre (1999) possui estas características:

- a) processo decisório descentralizado: a descentralização garante mais agilidade ao processo decisório para não perder as oportunidades do mercado;

- b) funções e responsabilidades decorrentes da missão: definição clara das funções e responsabilidade de cada gestor conforme a missão de cada área de negócio da empresa;
- c) responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial: os gestores devem ser responsáveis pelas gestões dos recursos a eles confiados pelos acionistas ou gestores superiores;
- d) autoridade compatível com as funções e responsabilidade: os gestores devem ter poder compatível com as funções e responsabilidade que lhes foram atribuídas;
- e) estilo participativo (integração): engaja todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa;
- f) postura empreendedora (fazer acontecer);
- g) papel de “dono” do empreendimento;
- h) processo de gestão que abrange planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle: esse processo apóia os gestores na otimização de resultado econômico<sup>3</sup>, desde a escolha dos melhores planos estratégicos e operacionais até a tomada de ações corretivas para atingir o resultado desejado;
- i) critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico: o critério de avaliação de desempenho deve ser baseado no resultado econômico, visto que o objetivo da gestão é o resultado econômico. A avaliação de desempenhos é um meio para se tomarem decisões adequadas e constitui um processo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um

---

<sup>3</sup> “O resultado econômico de uma organização refere-se à variação de sua riqueza em determinado período” (PEREIRA, 1999b, p. 217).

desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle.

- j) relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente: o modelo de gestão deve estabelecer procedimentos que promovam o melhor relacionamento possível entre acionistas e gestores, definindo claramente as formas de interação entre as partes envolvidas;
- k) sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores.

#### 2.3.4 Processo de gestão

O processo de gestão é a forma como a administração da empresa é conduzida, tendo como princípio o modelo de gestão.

Segundo Pereira (1999a, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”. Além disso, Beuren (1998, p. 38) comenta que o processo de gestão “visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização”.

Percebe-se, portanto, a importância do processo de gestão contemplar as variáveis necessárias ao bom desempenho da empresa.

Ainda, segundo Pereira (1999a), o processo de gestão econômica se divide nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

#### 2.3.4.1 Planejamento

Ackoff (1978, p. 1) caracteriza planejamento como “a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”. O autor comenta que o planejamento possui características que o fazem ser um tipo especial de tomada de decisão e explica três maneiras pelas quais o planejamento é considerado especial:

- em primeiro lugar, planejamento é algo que é feito antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazer, antes que se requeira uma ação;
- em segundo, planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;
- em terceiro, planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

Sob o ponto de vista empresarial, pretende-se, através do planejamento, determinar a situação em que a empresa se encontra e quais objetivos pretende atingir, para, assim, determinar as formas de alcançá-los.

Em relação à sucessão, o planejamento é considerado pela maior parte dos autores, como Floriani e Rodrigues (2000) e Leone (2003), uma preparação para a passagem do comando da empresa, incluindo etapas como a escolha do sucessor e o preparo para que ele assuma o negócio.

De uma forma diferente, o planejamento sucessório e o empresarial deveriam ser analisados como um processo único. Assim, o planejamento sucessório também seria considerado como uma questão estratégica e incluído no planejamento estratégico empresarial.

#### 2.3.4.1.1 Planejamento estratégico

Em uma empresa, a todo momento, são tomadas decisões que trazem implicações para o seu futuro. Muitas delas possuem características operacionais, de curto prazo, que são necessárias para o seu bom desempenho. Mas há, também, decisões de médio e longo prazo, que são de caráter estratégico. Estas requerem muito mais cuidado, pois influenciam diretamente no bom andamento do negócio.

O planejamento estratégico é uma filosofia que permite que a empresa trace os caminhos necessários para atingir suas metas de médio e longo prazos e conheça melhor o ambiente onde está inserida, para que possa melhor aproveitar as oportunidades e, também, estar mais preparada para enfrentar os desafios do seu meio.

Com o planejamento estratégico, a empresa decide as formas como pretende atingir a sua missão. Tal planejamento considera as variáveis ambientais que podem influenciar positiva ou negativamente o negócio, para que sejam feitas as escolhas para o futuro.

Snyder e Glueck apud Nascimento (2002, p. 72) definem o planejamento estratégico como aquelas atividades “voltadas especificamente para determinar antecipadamente quais ações devem ser tomadas e quais os recursos que serão requeridos, para se alcançar uma meta, incluindo a identificação de alternativas, a análise de cada uma delas e a seleção das melhores”.

Rasmussen (1990, p. 34) conceitua planejamento estratégico como:

Planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

A empresa, ao desejar determinar as formas de atingir seus objetivos, deve, em primeiro lugar, conhecer o ambiente em que está situada, para então determinar seu caminho de acordo com esse ambiente. Essa situação deve ocorrer tanto em relação ao ambiente externo, onde poderá verificar as principais ameaças e oportunidades às quais está sujeita, quanto ao ambiente interno, que revela as condições próprias da empresa de continuar atuando e investindo.

Certo e Peter (1993) definem ambiente organizacional como o conjunto dos fatores internos e externos à organização, que podem influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Ao admitir que se possui melhores condições de realizar o processo sucessório com êxito, a partir da inclusão da questão sucessória no planejamento estratégico, parte-se do pressuposto de que é mais importante preparar a empresa para receber o sucessor do que preparar o sucessor para entrar na empresa.

Segundo Nascimento (2002, p. 18), o ambiente “é o principal fator ao qual uma empresa deve se adaptar e, para o qual deve planejar, pois é uma fonte de incertezas, que dificulta o processo administrativo”. Sendo assim, o gestor poderá tomar decisões mais consistentes se ele tiver um maior conhecimento do ambiente da empresa, facilitando a sua tarefa de planejar.

O planejamento estratégico direciona as decisões a serem tomadas, considerando as variáveis ambientais em sua elaboração. Isso permite que o sucessor, ao assumir a gestão da empresa, já possua as principais decisões traçadas, mantendo sua maneira de administrar alinhada às estratégias anteriormente definidas.

Estratégia pode ser definida como os meios utilizados para que os objetivos sejam atingidos, os quais devem ser de médio e longo prazos. Assim, os caminhos serão previamente definidos para que se alcancem as metas.

Segundo Segev *apud* Nascimento (2002, p. 51), estratégias são “ações intencionais, ou não, tomadas para ajustar a empresa a seu ambiente”.

Andrews (2001, p. 58) comenta:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Mintzberg (2001) apresenta cinco definições de estratégia, denominadas de “Os 5 Ps da Estratégia”:

- plano: curso de ação desenvolvido para lidar com uma determinada situação. Assim, as estratégias são elaboradas previamente às ações para as quais foram criadas e são desenvolvidas consciente e deliberadamente;
- pretexto: “manobra” específica, com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor;
- padrão: a estratégia é consistência de comportamento. Muitas vezes, as empresas possuem um padrão de comportamento e o definem como estratégia;
- posição: a estratégia se torna a força de mediação entre a organização e o ambiente (contextos internos e externos), podendo ser usada também para minimizar as forças da concorrência;
- perspectiva: a estratégia é considerada um conceito, ou seja, uma abstração. Ainda assim, a estratégia é compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e/ou por suas ações.

Como se percebe, a estratégia tem seu foco em estabelecer condicionantes e direcionadores para basear a melhor decisão a ser tomada e, assim, indicar como a empresa deve se comportar quando tiver que se ajustar às mudanças que ocorrem durante a realização das atividades administrativas.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Certo e Peter (1993, p. 17) conceituam a estratégia como “curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Porter (1999, p. 73) especifica que a estratégia “é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”.

Percebe-se que a estratégia está voltada diretamente à maneira como a empresa pretende atingir seus objetivos, e para tanto é necessário que as suas diversas áreas estejam em sintonia. Com uma visão sistêmica do empreendimento, é possível tomar decisões antevendo-se de que forma elas afetarão o negócio como um todo.

O planejamento estratégico tem como principal objetivo criar condições para que a empresa alcance a sua missão.

Os seguintes argumentos são citados em favor do planejamento (WARD, 2003):

- aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança;
- gera mais informação e, com isso, reduz a incerteza;
- aumenta a capacidade da organização de entender o funcionamento do negócio e diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo;
- permite que se descubra a necessidade da mudança;
- ao tornar públicas as idéias, aumenta a capacidade da organização para atingir seus objetivos;
- confirma algumas hipóteses e questiona outras que devem ser modificadas com o passar do tempo;

- ajuda a preservar recursos valiosos;
- estimula a empresa a competir;
- contribui para preservar a instituição para além da existência dos diretores-chave.

Os diversos benefícios obtidos a partir da existência de um planeamento estratégico permitem que a empresa tenha mais condições de continuar operando após a sucessão, com o mesmo estilo de gestão do sucedido. Dessa forma, mesmo que o sucessor possua características em sua maneira de administrar que possam colocar em risco o negócio, suas decisões estratégicas se limitarão ao modelo existente no planeamento estratégico.

Segundo Nascimento (2002), o SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é um modelo, segundo o qual, o planeamento estratégico se baseia nos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente.

Os pontos fortes e fracos se relacionam ao ambiente interno da organização e podem ser assim definidos:

- pontos fortes – representam vantagens operacionais em relação aos concorrentes;
- pontos fracos – representam fragilidades operacionais, restringindo a capacidade de adoção de uma estratégia.

As ameaças e oportunidades referem-se ao ambiente externo da empresa, cuja conceituação é:

- ameaças – variáveis ambientais incontroláveis que representam riscos de continuidade para o negócio se não forem detectadas, minimizadas ou neutralizadas;

- oportunidades – variáveis incontroláveis, que podem se tornar estratégias de desenvolvimento para a empresa, se forem percebidas e aproveitadas.

Para que seja desenvolvido um planejamento estratégico, o primeiro passo a ser tomado é estabelecer a missão, a qual demonstrará aonde a empresa pretende chegar e o que ela deseja ser. Em seguida, serão determinados os objetivos de médio e longo prazo, que irão retratar o que a empresa pretende alcançar para, então, atingir a missão.

Após uma análise do ambiente interno e externo, será possível distinguir oportunidades a serem aproveitadas e dificuldades que devem ser revertidas ou minimizadas, para que a empresa consiga atingir seus objetivos.

Nesse momento, a empresa tem condições de estabelecer a sua estratégia, ou seja, quais serão as medidas a serem tomadas para alcançar cada um dos objetivos de médio e longo prazos.

Destaca-se, também, a importância de um controle do processo, quando o executivo responsável pela implementação do planejamento estratégico deve verificar se o processo está sendo realizado conforme foi planejado e monitorar os resultados. O planejamento estratégico será revisado periodicamente e, caso necessário, deve ser ajustado.

O processo de formulação da estratégia envolve subatividades (ANDREWS, 2001). As oportunidades e ameaças do ambiente devem ser identificadas, avaliando os pontos fortes e fracos, juntamente com os recursos disponíveis. Deve-se, ainda, estimar a capacidade da empresa de aproveitar as oportunidades percebidas no mercado ou de lidar com riscos

paralelos. Assim, com as oportunidades ambientais definidas, dependerá dos objetivos de lucro a escolha do ponto de risco que a empresa pretende assumir, determinando os recursos a serem utilizados. O executivo da empresa, ao determinar as estratégias, também levará em consideração fatores subjetivos e pessoais. Por último, deve-se avaliar o aspecto ético, examinando as alternativas estratégicas em relação às expectativas da sociedade.

A questão sucessória é uma variável que pode ser considerada na elaboração da estratégia, verificando os efeitos que pode causar, e como preparar a empresa para esse acontecimento.

Andrews (2001, p. 60) afirma que “é tão importante examinar os processos de implementação como avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis”. Assim como ocorre com a formulação da estratégia, os autores também dividem a sua implementação em subatividades. Para que isso ocorra, deve haver uma estrutura organizacional amparada por sistemas de informação, além de relacionamentos que possibilitem que as atividades subdivididas sejam coordenadas. Os processos organizacionais (de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial) devem ser direcionados de acordo com o propósito organizacional. Além disso, a liderança pessoal é de fundamental importância para a estratégia.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 187), “uma abordagem de implementação foi bem selecionada quando capitaliza os pontos fortes da empresa e contorna, evita ou minimiza os problemas dentro de uma organização”. Os autores citam que, com a implementação, os executivos devem ainda avaliar o quanto a estratégia está sendo bem executada e se ela está atingindo os objetivos organizacionais.

#### 2.3.4.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional é elaborado com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico (CATELLI ; PEREIRA ; VASCONCELOS, 1999). Dessa forma, o planejamento operacional estabelece, de uma forma mais prática e aplicada, o que foi traçado nas estratégias.

O planejamento operacional consiste em identificar, integrar e avaliar alternativas de ação e escolher um plano de ação a ser implementado. (CATELLI ; PEREIRA ; VASCONCELOS, 1999).

Os objetivos do planejamento operacional são divididos em três fases por Oliveira, A. (1999):

a) Simulação: fase em que se simulam várias alternativas de *mix* de produtos, buscando-se uma que seja ótima para a empresa, auxiliando-a a cumprir sua missão. Desse processo surgem alternativas que permitem à empresa “cumprir sua missão com continuidade, gerando resultados que lhe permitam sobreviver, fazer os investimentos necessários e remunerar adequadamente o Capital e o trabalho” (1999, p. 158).

b) Planejamento operacional de longo prazo: as melhores alternativas são detalhadas em termos de custos e receitas, configurando um processo orçamentário.

c) Planejamento operacional de curto prazo: são ajustes na implementação do planejamento operacional de longo prazo, ocorridos em intervalos de tempo menores em

virtude de mudanças nas expectativas atuais em relação às existentes na elaboração do planejamento operacional de longo prazo.

De acordo com Tavares (2000), o orçamento, além de prever e controlar o impacto financeiro referente às receitas e despesas, pode cumprir funções no âmbito organizacional, como:

- a) melhorar a informação, a comunicação e a coordenação internas;
- b) melhorar a compreensão dos objetivos e das metas organizacionais;
- c) identificar com maior clareza as responsabilidades sobre aplicação de recursos e os resultados decorrentes;
- d) permitir o aprimoramento do processo de gestão estratégica em todas as fases das operações;
- d) indicar padrões de desempenho e padrões de avaliação e controle.

“Após a tomada de decisões que refletem o plano mais factível e a colocação do plano em execução, o orçamento é usado como um mecanismo de controle, à medida que o plano estabelece medidas ou objetivos que se espera sejam atingidos por cada um dos responsáveis” (BIO, 1985, p. 41).

#### 2.3.4.2 Execução

Execução é a fase do processo de gestão, em que o planejamento operacional é colocado em prática.

Segundo Pereira (1999a, p. 61), o “processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações”.

#### 2.3.4.3 Controle

Após a execução, é necessária uma averiguação se os planos estão atingindo os objetivos, caracterizando a fase de controle.

Para Pereira (1999a, p. 61), a fase de controle compreende a comparação entre o planejado e o realizado, a identificação desses desvios e as respectivas causas, e a decisão das ações a serem implementadas.

O controle está diretamente ligado à função de planejamento, pois tem o objetivo de garantir que as atividades da empresa sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é feito através de um sistema de informações que fornece o *feedback* e possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas (OLIVEIRA, A., 1999).

#### 2.3.5 Sistema de informações

Pereira (1999a, p. 61) sublinha: “o processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. O sistema de informações deve apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas”.

O sistema de informações permite à empresa utilizar, para a tomada de decisões, dados confiáveis, elaborados a partir de critérios pré-estabelecidos e de forma que sejam os mais atuais possíveis.

Além disso, o sistema de informações permite que os gestores utilizem informações que os auxiliem na tomada de decisões mais corretas, pois conforme Beuren (1998, p. 77),

a informação ágil sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, para fomentar decisões, não menos ágeis, resulta num importante potencial para o gestor tomar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas na sua experiência e conhecimento.

Beuren (1998) ainda destaca a importância do sistema de informações para a administração das mudanças existentes no ambiente organizacional, caracterizado pela competição, viabilizando o sucesso da empresa.

Bio (1985) classifica o sistema de informações em dois grupos:

1. sistemas de apoio às operações: sistemas para o processamento de transações e para a tomada de decisões voltadas para a operação;
2. sistemas de apoio à gestão: auxiliam no processo decisório.

Assim, o sistema de informações não apenas auxilia nas atividades operacionais, de forma a subsidiar tarefas do cotidiano da organização, como, também, apóia o processo de tomada de decisão e todo o sistema de gestão, demonstrando que deve estar voltado à eficiência da organização.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é definido o método utilizado na pesquisa. Ressalta-se a importância de planejar a pesquisa, prevendo desde o seu início que análise será feita com os dados. Conforme a afirmação de Selltiz *et al.* (1975, p. 438)

nenhuma pesquisa científica deve ser planejada sem a predição do que será feito depois da obtenção dos dados ou sem o interesse pela possível interpretação dos resultados. Sem isso, o pesquisador tende a descobrir, demasiadamente tarde, que não pode realizar a análise que deseja, pois faltam dados significativos.

Gressler (2003, p. 44) afirma que “o método científico pode ser definido como uma sucessão de passos estruturados e orientados no sentido de imprimir alta probabilidade de precisão e validade aos resultados de uma pesquisa”.

Assim, é descrito o encadeamento metodológico da pesquisa, ou seja, a classificação da pesquisa, a seleção da população e amostra, os instrumentos de coleta, tratamento e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo foi dividido em duas partes: inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica acerca do objeto da pesquisa, no sentido de subsidiar o entendimento do atual estágio da sua evolução. A segunda parte consistiu em uma pesquisa de campo que buscou responder à questão da pesquisa bem como aprofundar a compreensão dos fenômenos relacionados ao êxito ou fracasso das empresas familiares.

Quanto à metodologia, Gressler (2003, p. 43) classifica-a em duas abordagens: quantitativa e qualitativa, sendo que “a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.”

Diante disso, pode-se classificar esta pesquisa como quantitativa, pois tem a intenção de descobrir, por meio dos dados coletados, quais são as características do sistema de gestão encontradas com mais frequência nas empresas familiares que conseguiram ser administradas por mais gerações, caracterizando-se como empresas de maior longevidade.

Cervo e Bervian (1996) classificam as pesquisas em três tipos: bibliográfica, descritiva e experimental. A partir dessa classificação, pode-se considerar a presente pesquisa como descritiva, pois ela “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los” (1996, p. 49).

Dessa forma, foram analisados dados a respeito de fatos passados, com a coleta de dados *in loco* (nos locais em que ocorreram), estudando a relação que eles tiveram no período do acontecimento.

Quanto aos objetivos, os estudos se classificam em: estudos formuladores ou exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais (SELLTIZ *et al.*, 1975). Esta pesquisa pode ser considerada exploratória por buscar nova compreensão do fenômeno, pois, apesar de haver diversos estudos sobre sistemas de gestão e continuidade das empresas familiares, pouco há escrito a respeito da relação entre ambos.

Classificando ainda a pesquisa quanto ao tipo, esta pode ser caracterizada também como uma pesquisa de campo. Bastos e Keller (1997, p. 55) descrevem os objetivos da pesquisa de campo da seguinte forma: “visa a dirimir dúvidas ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas, para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações”. Johann (1997, p. 61) especifica que a pesquisa de campo “exige que o pesquisador se dirija a um contexto e, através de observação, entrevistas e questionários, encontre uma resposta para ele”.

Portanto, esse tipo de pesquisa exige que se vá a campo, ou seja, onde os fatos ocorreram, e que os dados sejam coletados para posterior análise. Para tanto, é necessária a escolha do instrumento a ser utilizado na coleta dos dados.

### **3.2 População e Amostra**

População, segundo Oliveira (2003, p. 82), é “o conjunto de todos os elementos sob investigação”. Já a amostra demonstra a parte da população em que a pesquisa foi aplicada e

de que forma ela foi selecionada. “Quando desejamos selecionar alguns elementos com a intenção de descobrir algo a respeito da população de que fazem parte, denominamos amostra esse grupo de elementos” (SELLTIZ *et al.*, 1975, p. 572).

A população deste estudo engloba as empresas de médio e grande porte localizadas no Rio Grande do Sul, que estão sob o comando familiar, no mínimo, da terceira geração. Foram selecionadas apenas essas empresas, por considerar-se que apresentam algumas características especiais que as fizeram sobreviver mais do que a maioria, em um universo onde grande parte deixa de existir na primeira e segunda gerações. Outro critério usado foi considerar empresas que tinham um faturamento anual de, no mínimo, 15 milhões de reais, por entender-se que um volume de vendas maior se traduz em maior complexidade, requerendo, por isso, estilo de administração adaptado para essa realidade.

As amostras podem ser probabilísticas e não-probabilísticas. Neste estudo, trabalhou-se com uma amostra não-probabilística, que, segundo Selltiz *et al.* (1975, p 577), é usada quando “não existe forma para estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra, e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos”. A escolha dessa amostra justifica-se pela dificuldade de identificação do tamanho da população da pesquisa, visto que não há uma fonte precisa que identifique a quantidade total de empresas familiares existentes no Rio Grande do Sul.

Entre as diversas formas de amostragem não-probabilística existentes, esta pesquisa utiliza-se da amostragem por conveniência, em que “os entrevistados são selecionados com base na sua semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata” (REA; PARKER, 2002, p 150).

As empresas incluídas na amostra foram selecionadas por indicação e a partir do Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2004 do SEBRAE, disponível em CD-ROM.

Foram feitas ligações telefônicas às empresas, procurando, nessa ocasião, confirmar se a organização em questão era familiar. Durante realização da entrevista, foi identificada a que geração pertencia cada empresa, utilizando para a pesquisa apenas aquelas que estivessem, no mínimo, na terceira geração.

Assim, a quantidade de empresas participantes da amostra pode ser observada na tabela a seguir.

<b>Gerações</b>	<b>Quantidade</b>
Terceira geração	22
Quarta geração	6
Quinta geração	1
<b>Total</b>	<b>29</b>

**Tabela 1 – Amostra Inicial**

Por haver apenas uma empresa de quinta geração, ela foi agrupada com as de quarta geração. Assim, foram comparadas 22 empresas de terceira geração com 7 empresas de quarta geração ou mais, conforme pode-se visualizar na Tabela 2.

<b>Gerações</b>	<b>Quantidade</b>
Terceira geração	22
Quarta geração ou mais	7
<b>Total</b>	<b>29</b>

**Tabela 2 – Amostra Final**

### 3.3 Coleta de Dados

Oliveira (2002, p. 182) cita como formas de coleta de dados: pesquisa documental, observação, entrevista, questionário, formulários, medidas de opiniões e de atitudes, pré-teste, teste e análise de conteúdos.

O instrumento usado nesta pesquisa foi a entrevista. Colauto e Beuren (2003, p. 131) definem entrevista como “a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

O uso de entrevistas se justifica pela maior flexibilidade na obtenção de informações, em detrimento do questionário, em que as informações se limitam às questões pré-estabelecidas (SELLTIZ *et al.*, 1975).

Outra vantagem das entrevistas, segundo Selltiz *et al.* (1975), é a possibilidade de corrigir problemas de interpretação, que podem ocorrer quando um entrevistado não entende o que está sendo perguntado ou quando se faz necessária a definição de um termo da questão, podendo-se esclarecer a dúvida no momento da entrevista, evitando-se, assim, respostas inadequadas ao objetivo da questão.

Inicialmente, por telefone, foram contatados executivos das empresas, objeto da pesquisa, sendo que para aqueles que concordaram em participar do estudo, foi enviada, por e-mail, uma carta de apresentação (Apêndice A), contendo a intenção da pesquisa. Posteriormente, foi marcado um horário para a realização das entrevistas. Nessas, seguiu-se

um roteiro de 27 questões fechadas (Apêndice B), buscando-se informações que complementassem as alternativas assinaladas.

### **3.4 Tratamento e Análise dos Dados**

A última fase da pesquisa consistiu no tratamento e análise dos dados coletados por meio das entrevistas.

As respostas obtidas em cada questão foram tabuladas segundo uma frequência, com o objetivo de determinar o número de empresas que se enquadram nas categorias previstas (SELLTIZ *et al.*, 1975). Com base nessa frequência, foram elaborados gráficos demonstrativos.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

Torna-se importante esclarecer algumas limitações desta pesquisa.

Em primeiro lugar, o uso de uma amostra não probabilística não permite que os resultados obtidos na pesquisa sejam generalizados. A maior parte das empresas existentes no país são familiares, pois iniciam suas atividades como empresa familiar. Esse fato inviabiliza uma amostra estatisticamente selecionada, principalmente pelos custos que requer uma amostra com tal representatividade.

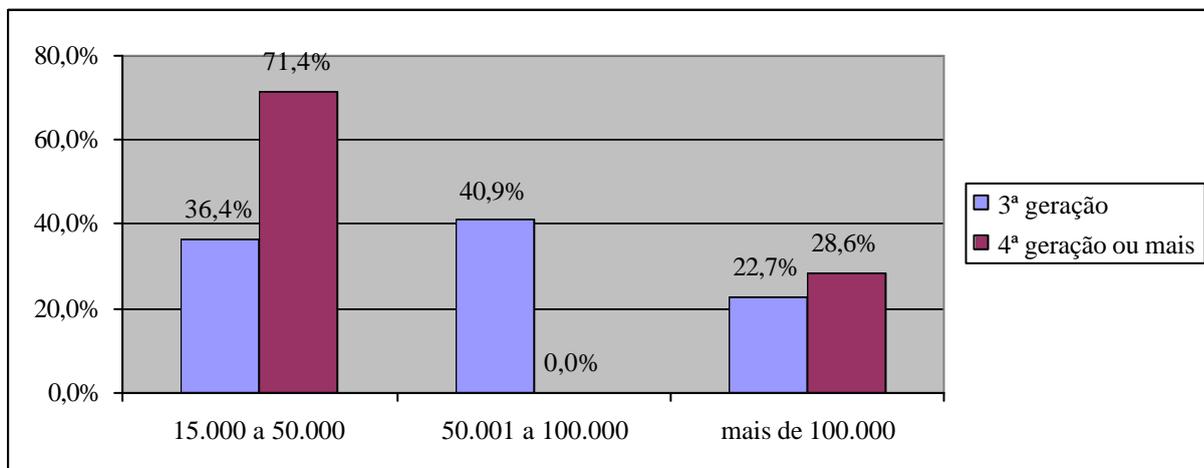
Outra limitação se refere à dificuldade encontrada em determinar a população da pesquisa. Apesar de a maioria das empresas instaladas no Rio Grande do Sul serem familiares, não há nenhuma fonte que determine a quantidade exata das mesmas e, menos ainda, quantas desse total possuem um faturamento acima de 15 milhões de reais por ano e estão, no mínimo, na terceira geração.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, constam os dados obtidos através da pesquisa de campo, apresentados na forma de gráficos para cada questão da entrevista, com os respectivos comentários e análises.

### Questão 1: As vendas anuais de sua empresa, em milhares de reais, estão situadas entre:

Objetivo da questão: verificar o faturamento das empresas que participaram da pesquisa para qualificá-las de acordo com o porte.

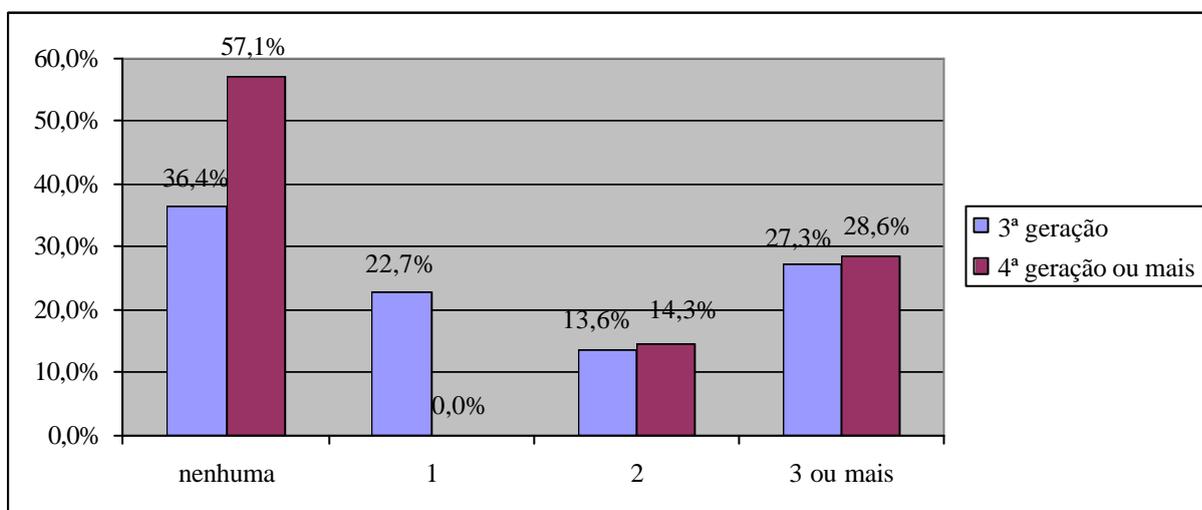


**Gráfico 1 – Vendas Anuais em Milhares de Reais**

Conforme se observa no Gráfico 1, ao verificar o faturamento das empresas que participaram da pesquisa, constata-se que 36,4% das empresas de terceira geração possuem vendas anuais situadas entre 15 e 50 milhões, 40,9% de 50 a 100 milhões, e 22,7% acima de 100 milhões de reais. Das empresas de quarta geração ou mais, 71,4% possuem vendas anuais entre 15 e 50 milhões e 28,6%, acima de 100 milhões de reais.

### Questão 2: A empresa possui quantas filiais?

Objetivo da questão: verificar quantas filiais possuem as empresas participantes da pesquisa, considerando a existência de filiais como uma das formas de expansão do negócio.



**Gráfico 2 - Quantidade de Filiais**

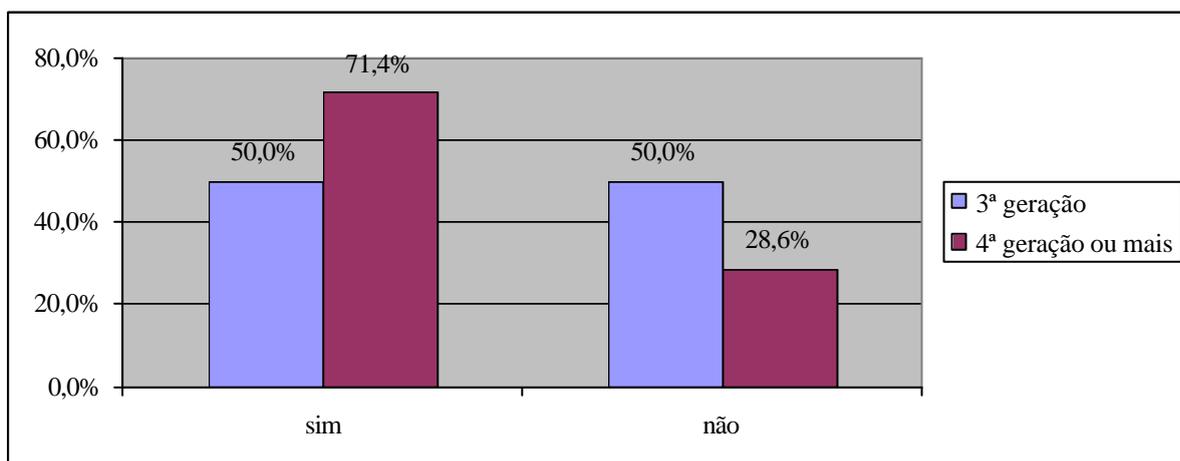
Ao se verificar quantas filiais possuem as empresas participantes da pesquisa, conforme o Gráfico 2, pode-se constatar que, das empresas de terceira geração, 36,4% não possuem filiais, 22,7% possuem uma filial, 13,6% possuem 2 filiais e 27,3% possuem 3, 8,

14, 17, 27 e 120 filiais. Já nas empresas de quarta geração ou mais, 57,1% não possuem filiais, 14,3% possuem duas filiais e 28,6% possuem 3 e mais de 100 filiais.

Percebe-se que 63,6% das empresas de terceira geração possuem pelo menos uma filial, enquanto que, nas empresas de quarta geração ou mais, apenas 42,9% têm essa característica. Portanto, as empresas de terceira geração têm priorizado mais a criação ou manutenção de suas filiais do que as empresas de quarta ou quinta geração.

### Questão 3: A empresa diversificou o negócio?

Objetivo da questão: verificar se houve diversificação do negócio para observar o interesse em estimular o crescimento da empresa a partir da ampliação das suas áreas de atuação.



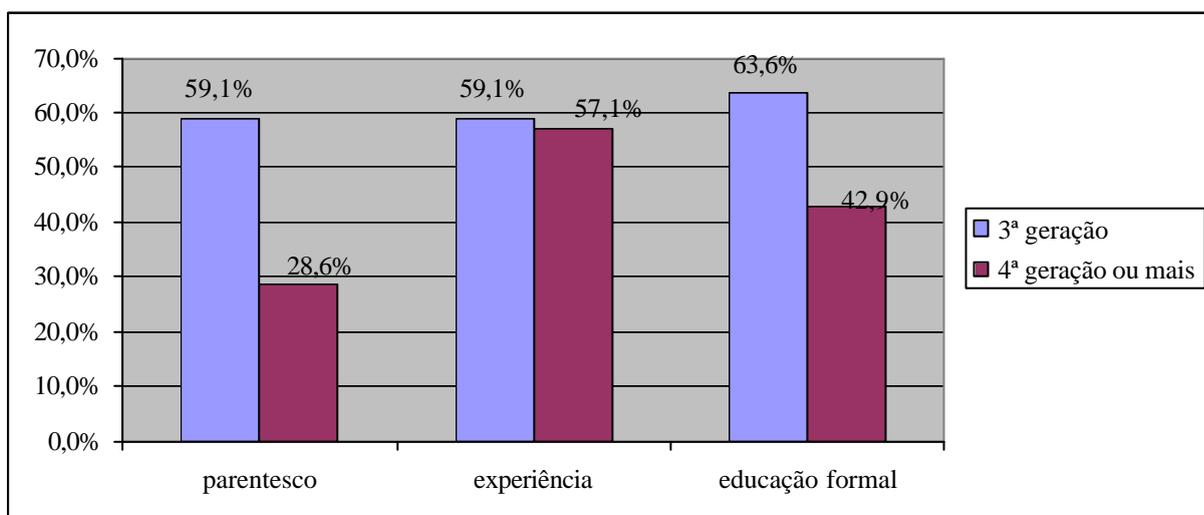
**Gráfico 3 – Diversificação do Negócio**

Percebe-se, pelo Gráfico 3, que em 50% das empresas de terceira geração houve diversificação do negócio, enquanto nas de quarta geração ou mais, o índice foi de 71,4%.

Há, portanto, mais diversificação nas empresas pesquisadas de quarta e quinta geração do que nas de terceira geração, o que demonstra um maior interesse de empresas que já passaram mais vezes pelo processo sucessório em expandir as suas áreas de atuação.

**Questão 4: Os critérios para escolha do sucessor em sua empresa foram, ou seriam, norteados pelo(a):**

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas, ao escolherem seu sucessor, consideram como principal critério o parentesco, a experiência ou a educação formal.



**Gráfico 4 - Critérios para Escolha do Sucessor**

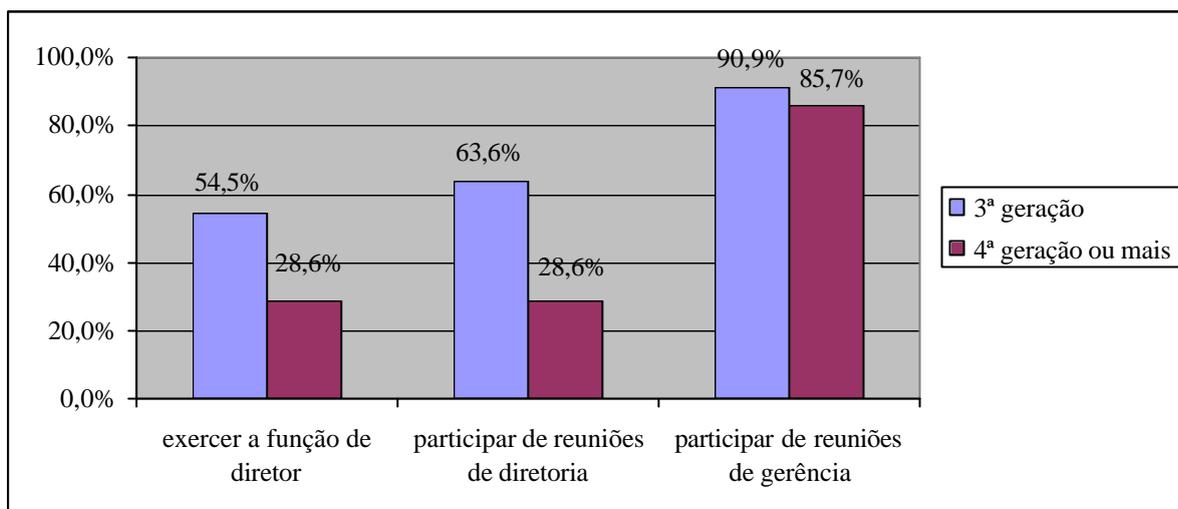
Entre as empresas de terceira geração, 63,6% valoriza a educação formal, enquanto que 59,1% consideram o parentesco e a experiência, igualmente importantes para a escolha do sucessor. Duas das empresas não escolheram nenhuma das alternativas por não considerá-las importantes: uma cuja tendência é a profissionalização e outra que considera como principais critérios a competência, o comprometimento e o conhecimento.

Nas empresas de quarta geração ou mais, o critério considerado mais importante é a experiência, citada por 57,1% das empresas. Em 42,9% delas, a educação formal é levada em consideração na escolha do sucessor, ficando o parentesco com menor importância, citado por apenas 28,6% das empresas. Nas entrevistas, um representante dessas empresas comentou que valorizava, além das alternativas apresentadas, a competência; outro citou a capacidade do sucessor.

Nas empresas de quarta geração ou mais, apesar de o parentesco ter sido considerado o critério menos importante para a escolha do sucessor, verifica-se que estas continuam transmitindo a gestão para seus descendentes, conforme analisado na Questão 8, em que se constatou que todas elas têm como atual gestor um descendente do fundador. Dessa forma, o comando continua sendo transmitido a familiares, mas, ao escolher qual familiar será o principal gestor, são priorizados fatores que identificam que o sucessor tem capacidade para assumir o cargo que lhe é confiado, considerando a formação recebida, sua participação no processo de planejamento estratégico e seu envolvimento com as atividades de gestão da empresa.

**Questão 5: Em sua visão, para adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio, o sucessor deveria:**

Objetivo da questão: verificar a importância que as empresas pesquisadas dão às atividades operacionais ou estratégicas que possam capacitar o sucessor para a administração do negócio.



**Gráfico 5 - Atividades para o Sucessor Adquirir Conhecimentos para a Administração do Negócio**

Nas empresas de terceira geração, 90,9% consideram que a melhor prática para o sucessor adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio é participar de reuniões de gerência; 63,6%, participar de reuniões de diretoria; e 54,5%, exercer a função de diretor. Uma das pessoas entrevistadas observou que, antes das três alternativas, considera mais importante que o sucessor tenha curso superior e que passe por diversos setores; outra considera que, antes das três alternativas, o sucessor deve conhecer o negócio e passar por todas as áreas; uma terceira mencionou que, antes de o sucessor trabalhar em funções de diretoria e gerência, deve ter um conhecimento básico do funcionamento da empresa.

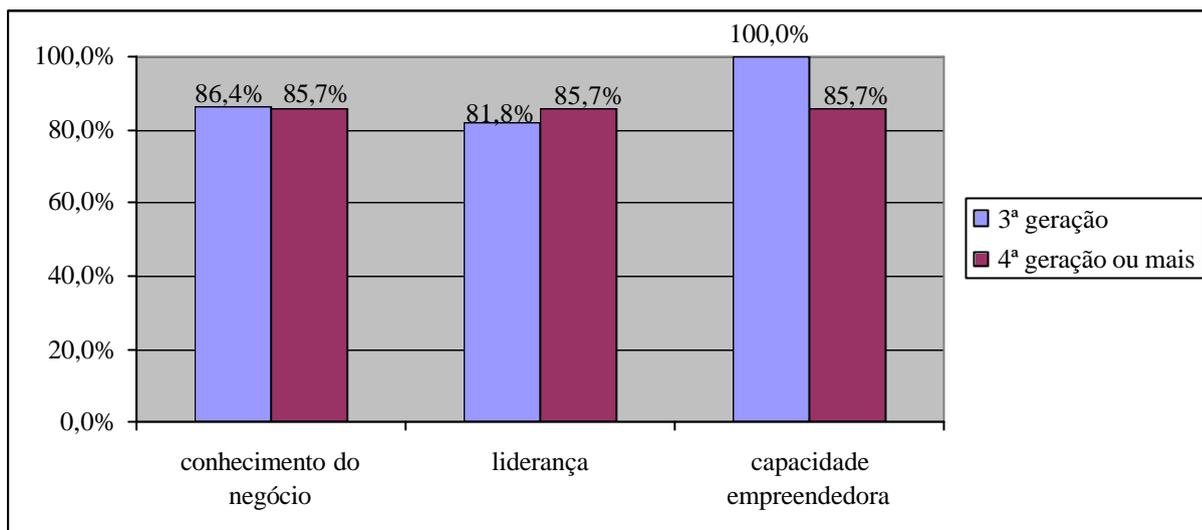
Nas empresas de quarta geração ou mais, 85,7% consideram que, participando de reuniões de gerência, o sucessor adquirirá conhecimento para administrar o negócio; 28,6% participando de reuniões de diretoria e 28,6%, exercendo a função de diretor. Em uma das empresas pesquisadas, as três alternativas não são consideradas importantes, pois o entrevistado acredita que a experiência para a administração do negócio é adquirida pelo

sucessor em outras empresas. Em duas das empresas entrevistadas, é considerado também importante, além das três alternativas, começar pelas áreas mais baixas e ir galgando cargos; em outra empresa considera-se que, antes dessas alternativas, o sucessor deve conhecer a empresa e começar a trabalhar cedo em todas as áreas; em outra, é citada ainda a importância de o sucessor trabalhar antes em outras empresas.

Essa tendência de as empresas preferirem que o sucessor adquira conhecimentos para administrar a empresa através de reuniões de gerência demonstra a preocupação com que este tenha uma visão do funcionamento operacional da empresa, antes de participar das decisões estratégicas. Conhecendo melhor o funcionamento de todas as áreas da empresa, o sucessor terá mais conhecimento e segurança para participar de assuntos que envolvem a empresa como um todo. Assim, nessas empresas, pode-se considerar que o processo sucessório implica tanto preparar o sucessor para assumir o empreendimento quanto preparar este último para abrigar o sucessor, contrariando o que é mais comumente observado na literatura, que se concentra apenas na preparação de quem vai assumir o comando da empresa.

**Questão 6: Em sua opinião, quais são as características do sucessor consideradas ideais para a administração da empresa?**

Objetivo da questão: verificar a importância que as empresas dão às seguintes características da sucessão, para a administração da empresa: conhecimento do negócio, liderança e capacidade empreendedora.



**Gráfico 6 - Características do Sucessor Consideradas Ideais para a Administração da Empresa**

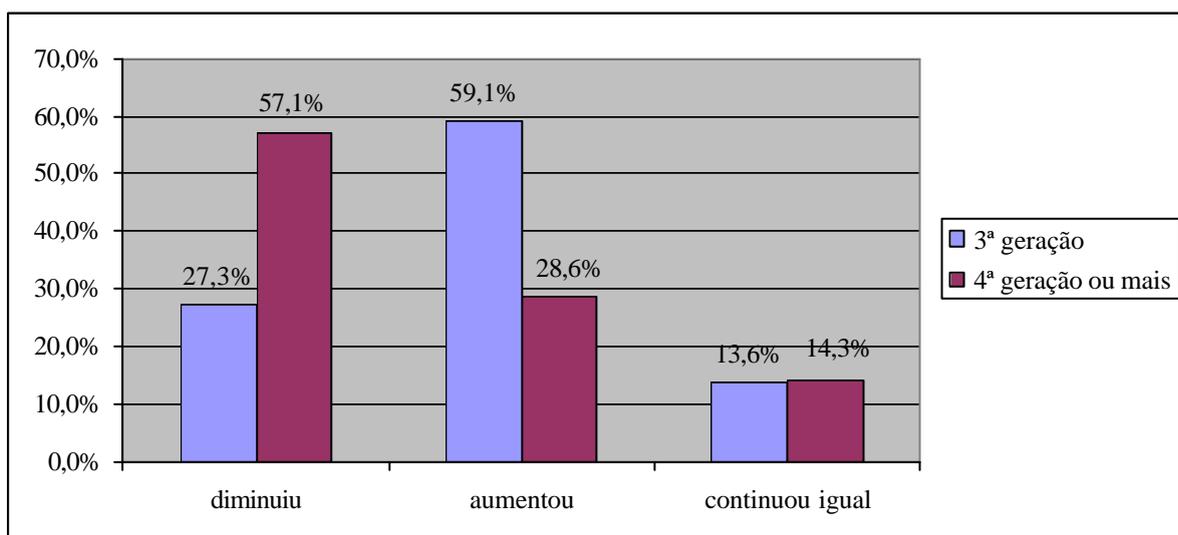
Nas empresas de terceira geração, as características do sucessor consideradas ideais para a administração do negócio foram a capacidade empreendedora, seguida do conhecimento do negócio e da liderança, com 100%, 86,4% e 81,8%, respectivamente. Nas empresas de quarta geração ou mais, às três características (conhecimento do negócio, liderança e capacidade empreendedora) foi atribuída a mesma representatividade, com um percentual de 85,7% em cada característica.

A capacidade empreendedora, um dos princípios do modelo de gestão, foi considerada a característica do sucessor mais importante pelas empresas de terceira geração, e com importância igual às outras características nas empresas de quarta geração ou mais. Esse estilo de gestão pode ser um dos fatores que auxilia na continuidade da empresa familiar, pois um gestor com capacidade empreendedora busca crescimento e o bom desempenho da atividade, garantindo mais condições de que a empresa se mantenha no mercado.

Porém essa não é a única característica importante. Deve-se considerar também a liderança e o conhecimento do negócio. Mais uma vez, como revelam os dados, observa-se uma evolução das empresas de quarta geração ou mais em relação às outras. Essa evolução indica uma distribuição equilibrada das características do sucessor em aspectos que, imagina-se, todo líder deva ter para uma segura condução do negócio, isto é, nas empresas mais antigas, a visão é de que o perfil do sucessor deve ser mais híbrido, o que, poderia torná-lo mais completo e preparado.

**Questão 7: Após a sucessão ocorrida na empresa, a quantidade de parentes ou pessoas a eles relacionadas, trabalhando na administração:**

Objetivo da questão: verificar se, após a sucessão, houve aumento na quantidade de parentes, ou pessoas a eles relacionadas, trabalhando na administração, ou se essa quantidade diminuiu por a empresa privilegiar a contratação de profissionais de fora da família.



**Gráfico 7 - Quantidade de Parentes Trabalhando na Administração Após a Última Sucessão**

Na literatura, encontra-se que uma das dificuldades das empresas familiares é o crescente número de sucessores, conforme Garcia (2001) e Bernhoeft (1991). Considerando-se a afirmação dos autores de que o aumento no número de sucessores dificulta a sobrevivência da empresa familiar e que as empresas pesquisadas têm sobrevivido por várias gerações, esperar-se-ia que elas tivessem tido uma redução no número de parentes que trabalham na administração.

Porém, observou-se que, nas empresas pesquisadas, uma quantidade significativa teve um aumento nesse aspecto. Nas empresas de terceira geração, 59,1% tiveram um incremento na quantidade de parentes após a última sucessão. Nas empresas de quarta geração ou mais, uma parcela menor, de apenas 28,6%, após a última sucessão tiveram um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração.

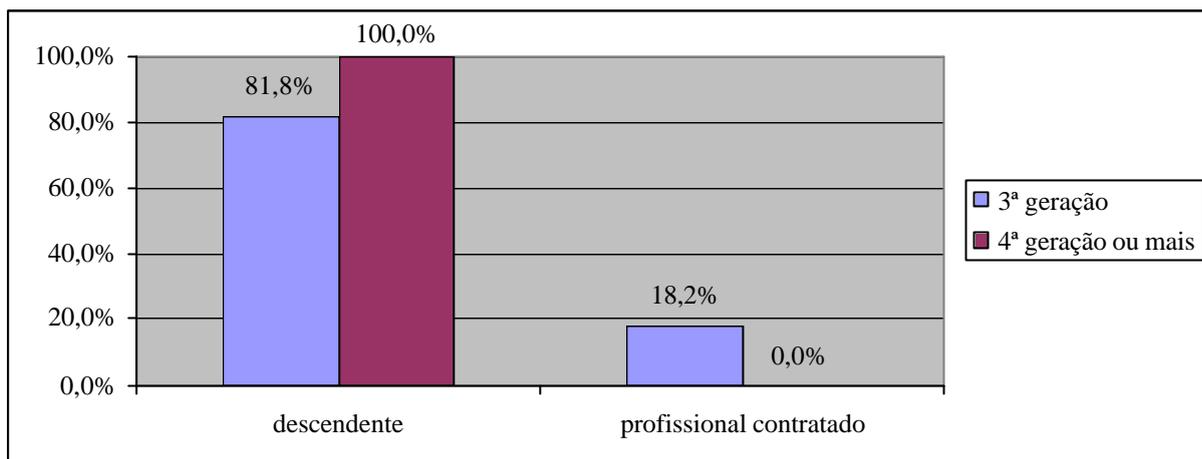
Por outro lado, percebe-se nessas empresas a existência de filiais e diversificação do negócio, já comentadas nas questões 2 e 3, respectivamente, que talvez tenham surgido como alternativa a esta dificuldade. Entre as empresas da amostra que, após a sucessão, tiveram um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração, 92% de terceira e 100% de quarta geração apresentaram existência de filiais ou diversificação do negócio. Inclusive 83% das empresas de terceira geração e 50% de quarta geração que apresentam a maior quantidade de filiais (3, 8, 14, 17, 27, e duas com mais de 100 filiais), tiveram também um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração. Além disso, quatro das cinco empresas de terceira geração e a empresa de quarta geração que não possuem nenhuma filial e ao mesmo tempo não diversificaram o negócio, diminuíram ou mantiveram igual a quantidade de parentes.

Observou-se também que 80% das empresas pesquisadas que pertencem à maior faixa de faturamento (acima de 100 milhões de reais por ano) da terceira geração e 100% da quarta geração ou mais, tiveram um aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração.

Dessa forma, as filiais ou novos ramos de negócio podem estar servindo para abrigar os novos sucessores que entram para a organização, onde cada sucessor se torna responsável por uma filial ou unidade de negócio.

**Questão 8: Quanto ao grau de parentesco, o atual gestor em relação ao fundador da empresa é:**

Objetivo da questão: verificar se a gestão da empresa foi transmitida aos descendentes do fundador ou se foi contratado um profissional de fora da família para essa função.



**Gráfico 8 - Parentesco do Atual Gestor em Relação ao Fundador da Empresa**

Uma das dificuldades das empresas familiares é o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1986). O autor, em sua afirmação, considera que as empresas que contratam funcionários qualificados que não pertençam à família teriam mais condições de sobrevivência e progresso do que as que contratam parentes, pois estes normalmente são contratados sem que eles tenham capacidade e conhecimento para a função que vão exercer e também acabam sendo favorecidos e promovidos sem que haja merecimento.

Porém, pode ser constatado no Gráfico 8 que 81,8% das empresas de terceira geração continuam sendo administradas pela família. Em apenas 18,2% delas, a administração foi profissionalizada<sup>4</sup>. Já nas empresas de quarta geração ou mais, todas elas têm a gestão realizada por descendentes do fundador.

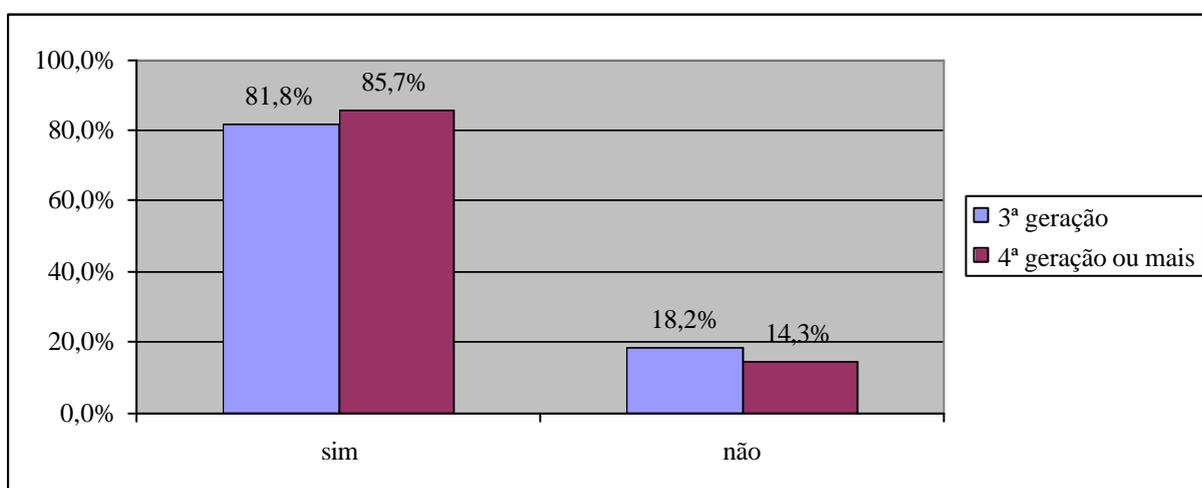
Esses dados demonstram um maior interesse dos proprietários em manter a gestão da empresa entre seus descendentes ao invés de contratar profissionais que não pertencem à família para exercer essa função.

<sup>4</sup> Considera-se que uma empresa familiar foi profissionalizada, conforme a literatura sobre o assunto, quando a mesma transfere a gestão para profissionais contratados que não pertencem à família.

Percebe-se, também, que o fato de transmitir o comando da empresa para os familiares ao invés de passá-lo a um profissional contratado não prejudica o desempenho das empresas familiares, visto que a maior parte das empresas pesquisadas possuem como principal gestor um descendente do fundador e se trata de empresas que tiveram um índice de sobrevivência maior do que a maioria das empresas familiares (quarta geração ou mais).

### **Questão 9: Na empresa, participam parentes em posições gerenciais e/ou de diretoria?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas possuem parentes em posições gerenciais e/ou de diretoria ou se contratam profissionais de fora da família para esses cargos.



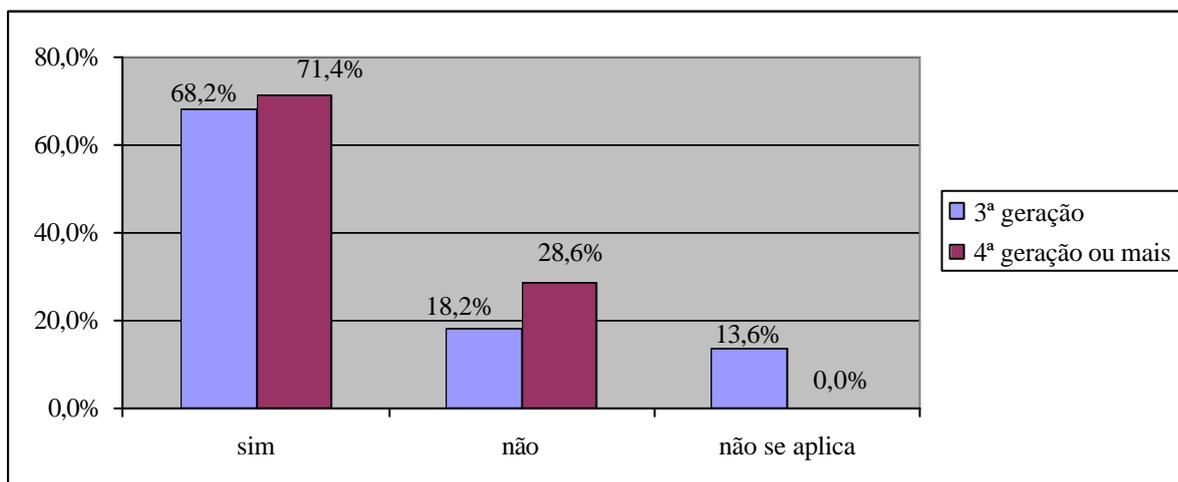
**Gráfico 9 - Participação de Parentes em Posições Gerenciais e/ou de Diretoria**

O Gráfico 9 evidencia que a maior parte das empresas pesquisadas, ou seja, 81,8% de terceira geração e 85,7% de quarta geração ou mais possuem parentes respondendo por cargos de gerência e diretoria.

Essa questão, portanto, segue a mesma tendência da questão anterior, quando se analisou se as empresas estão sendo administradas por descendentes da família ou por profissionais contratados. Verifica-se uma preferência pela contratação de parentes para exercerem cargos de gestão, diretoria e gerência, ao invés de contratar um profissional especializado do mercado.

### **Questão 10: São exigidos dos parentes conhecimentos especializados para realização de funções específicas?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas têm exigido dos parentes conhecimento especializado para a realização de funções específicas ou se, por serem parentes, têm maior facilidade de serem contratados para exercer funções para as quais não estejam preparados.



**Gráfico 10 – Exigência de que Parentes Tenham Conhecimentos Especializados para Realização de Funções Específicas**

Considera-se ainda para esta questão, a afirmação já citada de Lodi (1986), segundo o qual uma das causas das dificuldades das empresas familiares é o emprego e promoção de

parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada, ao invés de contratar um profissional especializado.

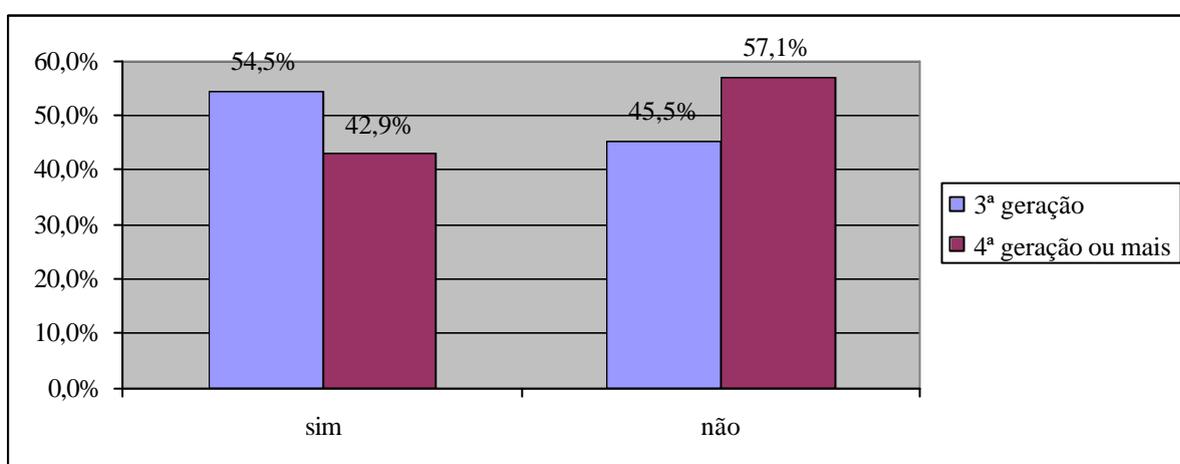
Porém visualiza-se no Gráfico 10, que as empresas da amostra exigem dos parentes um prévio conhecimento da função que irão exercer, como ocorre em 68,2% das empresas de terceira geração e 71,4% das empresas de quarta geração. Considerando ainda que 13,6% das empresas de terceira geração não possuem parentes trabalhando na organização, restam apenas 18,2% delas e 28,6% de quarta geração que não exigem conhecimento especializado de parentes para a realização de funções específicas.

Em três das quatro empresas de terceira geração e em uma das duas de quarta geração que não fazem esta exigência, percebeu-se nas entrevistas que este não é um requisito para a contratação do parente, mas, depois de seu ingresso na empresa, são feitos investimentos na sua especialização, através de treinamentos e cursos para que ele tenha conhecimento na realização de suas atividades.

Dessa forma, a grande quantidade de empresas que contratam parentes para os cargos de gerência e diretoria (verificados na Questão 9) e que possuem sua gestão exercida por descendentes do fundador (conforme a Questão 8), ao invés de contratar profissionais especializados, como é sugerido pela teoria, pode ter tido um bom desempenho por contratar apenas parentes com competência e experiência ou, se for o caso, por treiná-los para que obtenham essa experiência. Assim, pode-se estar contratando um profissional que pertença à família que seja tão ou até mais capacitado do que outro de fora dela.

**Questão 11: Quanto à forma de compensação dos executivos, estes recebem remuneração variável?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas têm compensado seus executivos através de remuneração variável, o que leva em consideração os retornos que este trouxe para a empresa, ou apenas salário fixo.



**Gráfico 11 - Compensação dos Executivos Através de Remuneração Variável**

A compensação dos executivos, através de remuneração variável, permite que eles sejam recompensados de acordo com os benefícios que tenham trazido à empresa. Assim, uma empresa que remunera seus executivos de forma variável incentiva-os a se dedicarem mais a atingir os resultados esperados, pois poderão receber um pagamento proporcional a esse resultado. Isso, conseqüentemente, propiciará condições à empresa para que tenha um melhor desempenho.

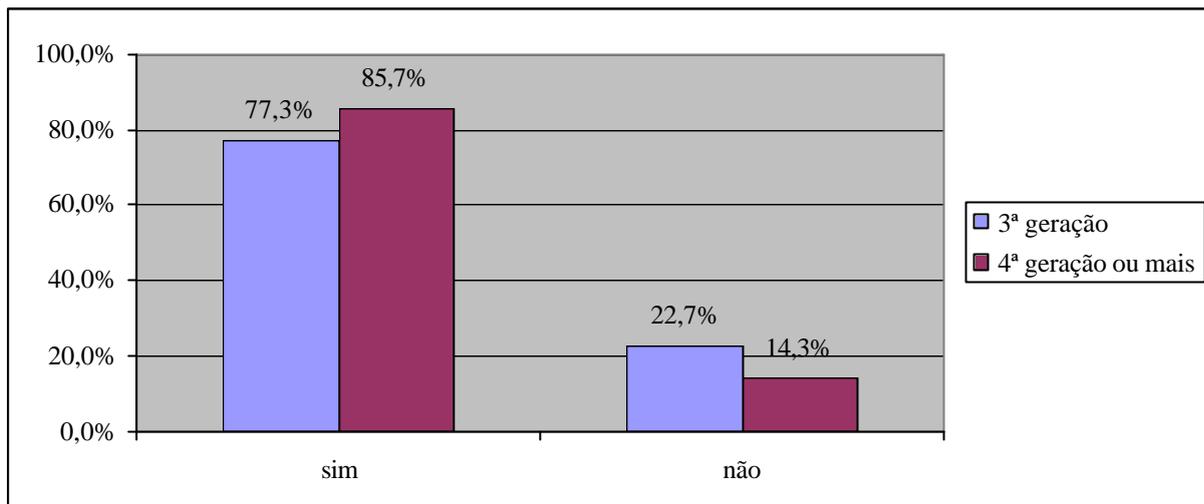
Conforme o Gráfico 11, 54,5% das empresas de terceira geração e 42,9% das empresas de quarta geração ou mais remuneram seus executivos de forma variável.

Essa tendência demonstra ser mais acentuada nas empresas cujo faturamento é maior, pois apenas 25% das empresas de terceira geração e 20% de quarta geração ou mais, com vendas anuais de até 50 milhões de reais, remuneraram seus executivos de forma variável. Porém, nas empresas pesquisadas com vendas anuais acima de 50 milhões de reais, 71% de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais remuneraram seus executivos de forma variável.

Portanto, quanto maior a empresa, considerando o seu volume de vendas, maior também é a tendência de remunerar seus executivos de forma variável. Isso pode ser explicado pelo fato de que, com o crescimento da empresa, aumenta a dificuldade dos proprietários em gerenciar a empresa, necessitando, para isso, da colaboração de outros executivos. E, remunerando-os de forma variável, de acordo com os resultados que estes trazem à organização, aumentam a probabilidade de que esses executivos se dediquem com mais afinco ao crescimento da empresa.

**Questão 12: A empresa possui normas e procedimentos formais de controle?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas possuem normas e procedimentos formais de controle que assegurem bons níveis de governança corporativa.



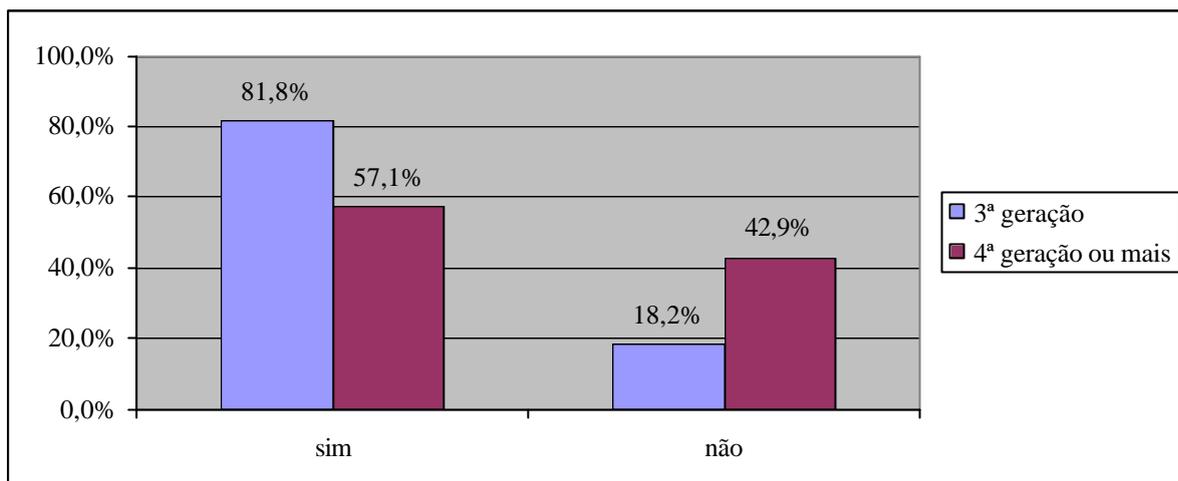
**Gráfico 12 - Normas e Procedimentos Formais de Controle**

Conforme o Gráfico 12, em 77,3% das empresas pesquisadas de terceira geração e em 85,7% das empresas de quarta geração ou mais, verifica-se a existência de normas e procedimentos formais de controle.

Como já discutido nesta pesquisa, as empresas familiares de terceira, quarta e quinta gerações demonstram zelo com as informações geradas a partir de seus registros contábeis e de outros bancos de dados. Sublinha-se que a qualidade dessas informações depende da qualidade dos sistemas de controles internos que as sustentam.

### **Questão 13: A empresa possui um organograma formal?**

Objetivo da questão: verificar a existência de um organograma formal, o que permite uma visão mais clara das funções e cargos de responsabilidade na empresa.



**Gráfico 13 - Organograma Formal**

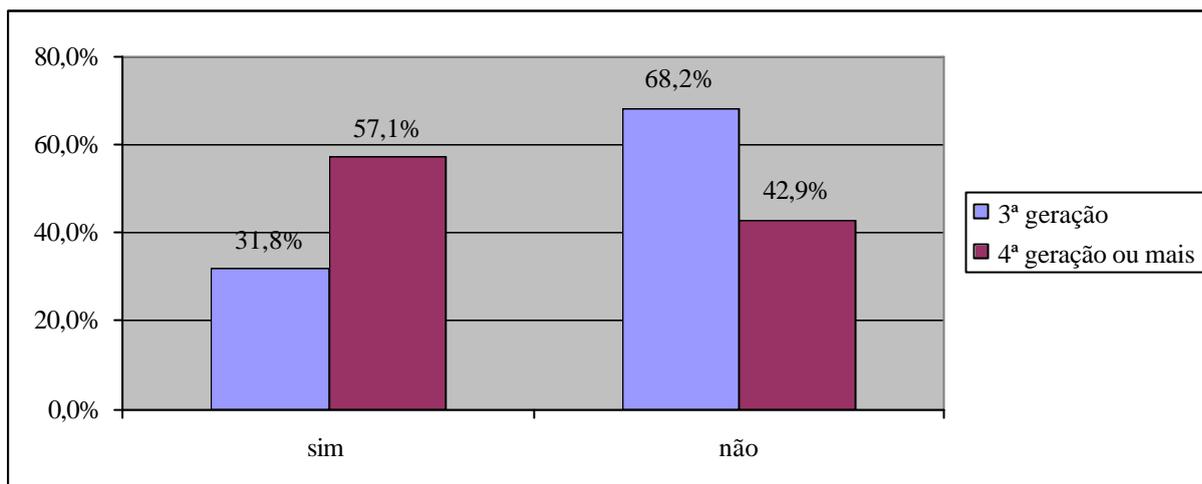
A existência de um organograma formal permite uma melhor definição e clareza na distinção entre as funções, definindo melhor as hierarquias.

Observa-se, no Gráfico 13, que 81,8% das empresas de terceira geração e 57,1% das empresas de quarta geração possuem um organograma formal.

Portanto, a maioria das empresas estudadas tem seu organograma formalizado, o que lhes permite uma melhor visualização das áreas de atuação e dos detentores de responsabilidade, conforme é sugerido pelo modelo de gestão. Essa constatação contraria parte da literatura sobre esse tipo de empresa, quando generalizam a situação em que as organizações familiares não possuem claramente definidas funções, autoridade e responsabilidade, características encontradas em empresas que tenham seu cronograma formalizado.

#### Questão 14: A empresa possui um conselho de administração?

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas possuem um conselho de administração que as oriente na avaliação de resultados e tomada de decisões.



**Gráfico 14 – Existência de Conselho de Administração**

O conselho de administração representa os acionistas da empresa e deve focar os assuntos estratégicos (GARCIA, 2001). Assim, a existência de um conselho de administração, por obrigação legal ou por interesse da empresa, permite que assuntos estratégicos sejam discutidos e avaliados.

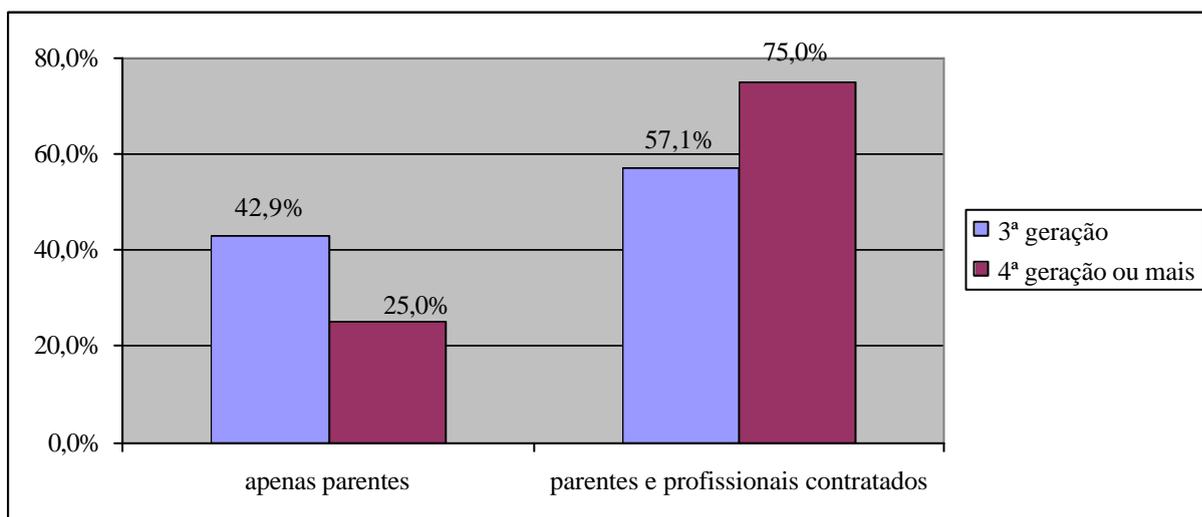
Conforme o Gráfico 14, constata-se que 31,8% das empresas de terceira geração e 57,1% das empresas de quarta geração ou mais têm um conselho de administração. Percebe-se, através desses percentuais, que as empresas que já passaram mais vezes pelo processo sucessório têm priorizado mais esse aspecto.

Algumas organizações possuem o conselho de administração por obrigação legal, enquanto que outras o têm para aprimorar a gestão da empresa.

Muitas empresas, principalmente as mais antigas, demonstram preocupação em cuidar dos negócios através da participação dos sucessores em um fórum que os represente e garanta que o negócio está sob seu controle, e ao mesmo tempo, sendo administrado por profissionais monitorados. Assim, materializam-se os princípios daquela que se chama governança corporativa.

**Questão 15: Nas empresas em que há um conselho de administração, participam:**

Objetivo da questão: verificar, se nas empresas onde há um conselho de administração, apenas parentes fazem parte dele ou se, também, são contratados profissionais com objetivo de orientá-los.



**Gráfico 15 – Participantes do Conselho de Administração**

Conforme Garcia (2001), recomenda-se que se busque a participação de pessoas de fora da família no caso de empresas familiares, pois, com a participação de conselheiros

externos que tenham conhecimento de negócio e experiência de gestão, a empresa tem contribuições diferenciadas ao conselho.

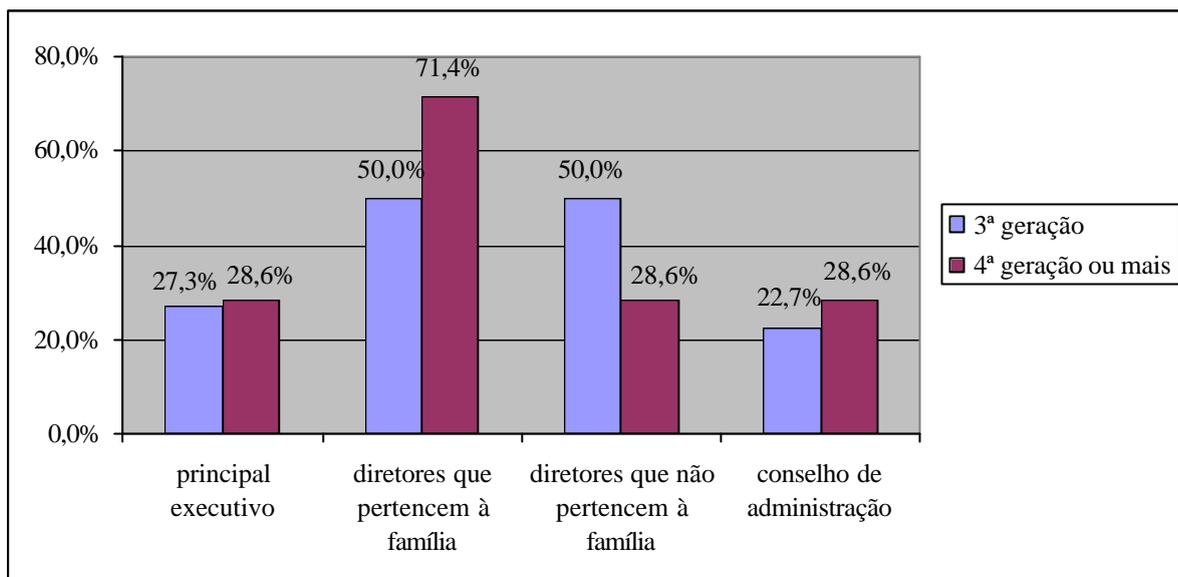
Entre as empresas pesquisadas, conforme o Gráfico 15, 42,9% de terceira geração e 25% de quarta geração ou mais possuem apenas parentes no conselho de administração. Essas empresas podem ter uma insegurança quanto à perda do controle da família nos assuntos do negócio e, por isso, buscam manter apenas parentes participando do conselho.

Por outro lado, 57,1% das empresas de terceira geração e 75% de quarta geração ou mais têm, além de parentes, profissionais contratados participando do conselho. Estas têm oportunidade de conseguirem que novos conhecimentos e experiência externa sejam trazidos para a empresa.

Assim como na questão anterior, quando se verificou que mais empresas de quarta geração ou mais do que de terceira possuem conselho de administração, percebe-se nesta questão que, entre as que possuem o conselho, mais empresas de quarta geração ou mais têm contratado profissionais de fora da família.

**Questão 16: As decisões estratégicas são tomadas por uma única pessoa ou há um colegiado?**

Objetivo da questão: verificar quem são os responsáveis pela tomada de decisões nas empresas pesquisadas, para constatar se esse processo é descentralizado, como sugerido pelo modelo de gestão, ou centralizado.



**Gráfico 16 - Responsáveis pela Tomada de Decisões Estratégicas**

À medida que uma empresa cresce, aumenta também a dificuldade do principal gestor em continuar administrando todas as suas áreas. Com a descentralização da gestão da empresa, o principal gestor delega parte de sua função a outros gestores, cada um sendo responsável por uma ou mais áreas da empresa e facilitando o controle de cada uma delas. Segundo Parisi e Nobre (1999), o processo decisório descentralizado é uma das características que o modelo de gestão deve possuir, o que assegura agilidade para a tomada de decisão.

Apesar de 27,3% das empresas de terceira geração terem suas decisões tomadas pelo principal gestor, em apenas 13,6% o principal gestor toma essas decisões sem a participação de outros diretores, caracterizando uma gestão centralizada.

Os diretores que pertencem à família participam da tomada de decisões em 50% das empresas de terceira geração e 71,4% das empresas de quarta geração ou mais, demonstrando que essa participação é mais presente em empresas de quarta e quinta gerações. Considerando os casos em que as decisões são tomadas pelo principal executivo, que pertence à família, e os

casos em que as decisões são tomadas pelo conselho de administração constituído por parentes, os índices sobem para 86,4% das empresas de terceira geração e 100% de quarta geração ou mais.

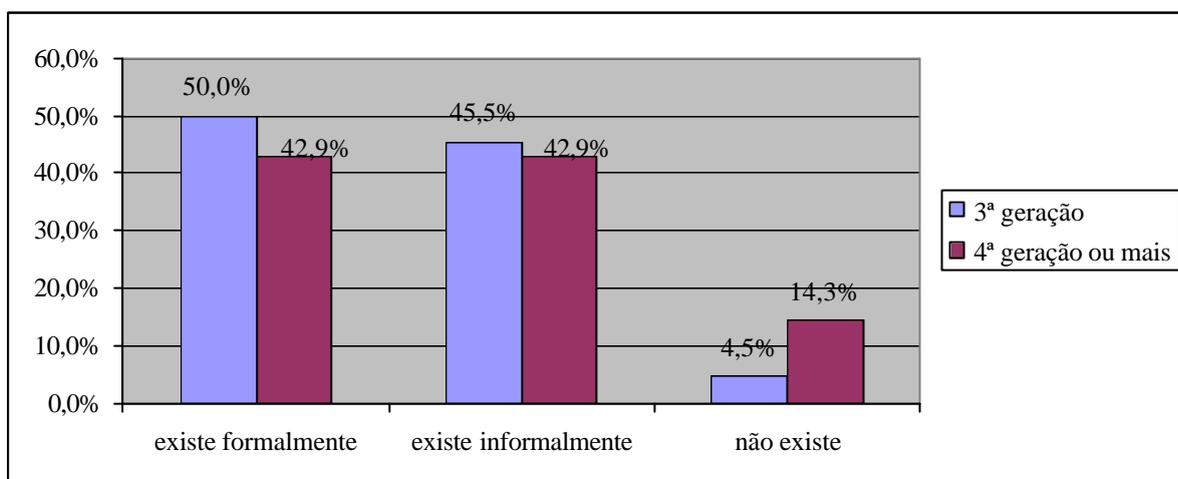
Os diretores que não pertencem à família participam da tomada de decisões em 50% das empresas de terceira geração e em 28,6% das empresas de quarta geração ou mais, demonstrando uma menor presença de executivos que não pertencem à família em empresas de quarta geração ou mais.

O conselho de administração participa da tomada de decisões em 22,7% das empresas de terceira geração e em 28,6% das de quarta geração ou mais.

Empresas onde os diretores tomam as decisões estratégicas são melhores do que aquelas onde apenas o executivo principal participa. Mas as empresas onde os executivos de fora da família participam da tomada de decisões não necessariamente são melhores do que aquelas em que apenas executivos da família participam, pois estas estão preparando os membros da família, conforme visto nas questões 5 e 10. Mas as empresas que não têm familiares para assumir os cargos de gestão estão procurando profissionais no mercado. Já as empresas que têm o conselho de administração participando desse tipo de decisão têm melhores níveis de governança corporativa.

### Questão 17: Quanto ao planejamento estratégico da empresa:

Objetivo da questão: verificar a existência de um planejamento estratégico nas empresas para orientar seu processo de gestão. Pretende-se também verificar se esse planejamento é formalizado ou se a empresa tem definidas estratégias, mas sem formalização.



**Gráfico 17 - Planejamento Estratégico**

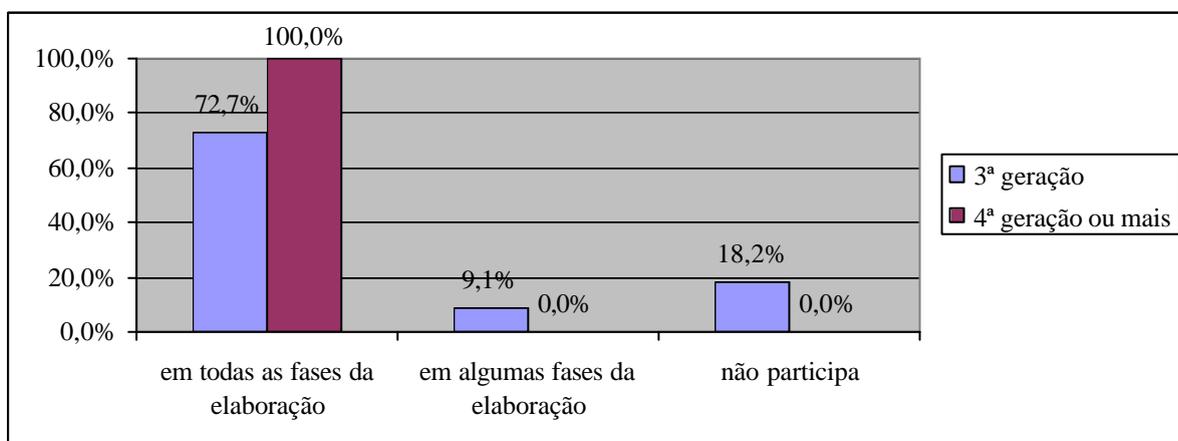
O planejamento estratégico colabora para que a missão da empresa seja cumprida (CATELLI, PEREIRA e VASCONCELOS, 1999, p. 130). Empresas que possuem planejamento estratégico têm metas e objetivos claros que podem identificar a direção que elas devem seguir para atingi-los. Assim, terão condições de verificar se estão atingindo a sua missão e corrigir o rumo caso seja necessário, garantindo a continuidade do negócio.

Conforme se verifica no Gráfico 17, o planejamento estratégico está presente em 95,5% das empresas familiares de terceira geração, sendo formalizado em 50% dos casos. Já nas empresas de quarta geração ou mais, há planejamento estratégico em 85,8% das empresas, sendo formalizado em 42,9% delas.

Nos 45,5% dos casos de empresas de terceira geração e 42,9% das empresas de quarta geração ou mais que possuem um planejamento estratégico informal, percebeu-se, através das entrevistas, a existência de estratégias e metas, apenas sem formalização ou em vias de formalização de uma maneira menos rígida do que a sugerida na teoria.

**Questão 18: Caso o planejamento estratégico seja formal, o eventual sucessor participa:**

Objetivo da questão: verificar o nível de participação dos sucessores no processo de elaboração do planejamento estratégico, nos casos em que este é formalizado, para avaliar se as empresas estão inserindo seus sucessores nas atividades da alta gestão.



**Gráfico 18 - Participação dos Sucessores na Elaboração do Planejamento Estratégico Formal**

Conforme o Gráfico 18, em 72,7% das empresas de terceira geração que possuem planejamento estratégico formal, há uma participação dos sucessores em todas as fases de elaboração desse planejamento e em 9,1% os sucessores participam de algumas fases. Apenas em 18,2% das empresas de terceira geração os sucessores não participam de nenhuma fase de elaboração do planejamento estratégico.

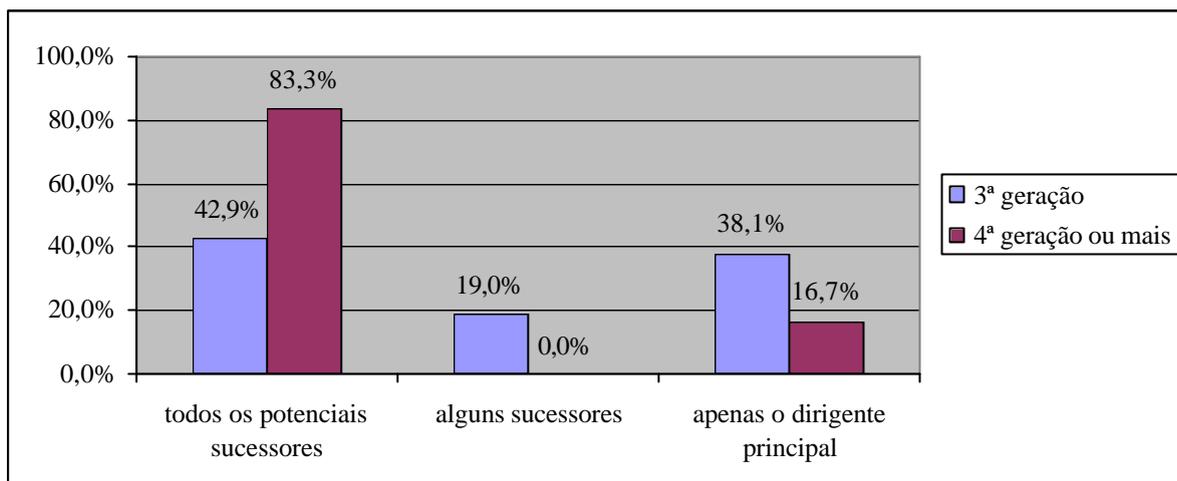
Já nas empresas de quarta geração ou mais, todas as que possuem um processo formal de planejamento estratégico têm seus sucessores participando de todas as fases de elaboração do planejamento estratégico.

Verifica-se, nas empresas de quarta geração ou mais, uma maior participação dos sucessores na elaboração do planejamento formal do que nas empresas de terceira geração, demonstrando uma evolução das empresas que já passaram mais vezes pelo processo sucessório.

A maior atuação dos sucessores no planejamento estratégico faz com que eles aprendam a exercer o futuro cargo de gestores. Além disso, possibilita que participem da reflexão decorrente do processo, tendo, com isso, maior visibilidade sobre o empreendimento, tanto no que tange aos aspectos internos quanto aos externos. Isso torna os sucessores mais preparados para assumirem o comando da empresa.

**Questão 19: Na reunião para elaboração do planejamento estratégico, participam:**

Objetivo da questão: verificar se há uma participação de todos, ou apenas de alguns sucessores, nas reuniões para elaboração do planejamento estratégico, para considerar se a empresa está permitindo a participação de todos seus potenciais futuros gestores no processo de planejamento.



**Gráfico 19 - Participação dos Sucessores nas Reuniões do Planejamento Estratégico**

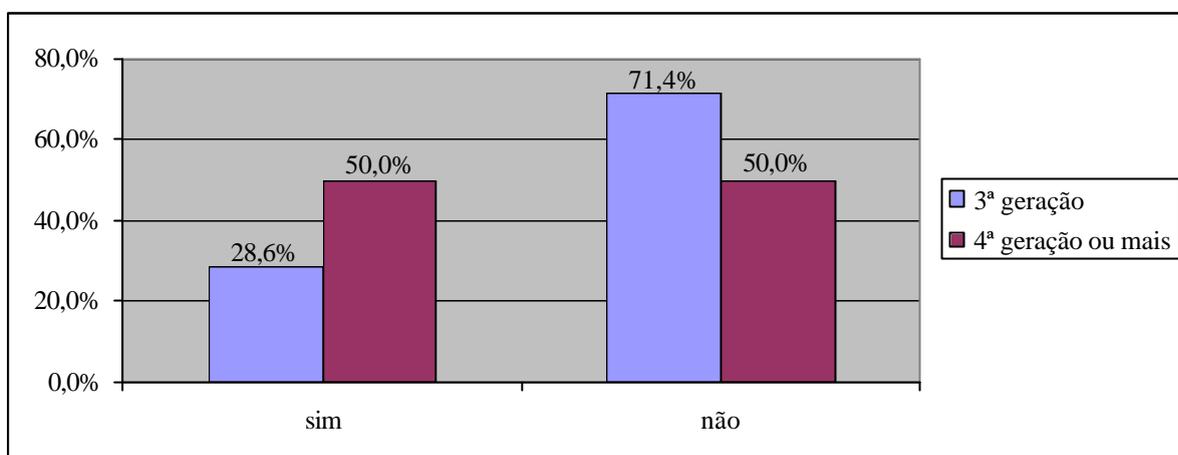
Em 42,9% das empresas de terceira geração, todos os sucessores participam das reuniões de elaboração do planejamento estratégico, seja ele formal ou informal, e em 19% participam apenas alguns sucessores. Já nas empresas de quarta geração ou mais, em 83,3% dos casos, todos os sucessores participam das reuniões.

Percebe-se, nessa questão, um amadurecimento das empresas de quarta geração ou mais, onde um maior percentual delas tem todos seus potenciais sucessores participando da elaboração do planejamento estratégico.

**Questão 20: Os aspectos ou variáveis envolvendo a questão sucessória são considerados no processo de análise que culmina no planejamento estratégico, seja ele formal ou informal?**

Objetivo: verificar se as empresas pesquisadas estão considerando os aspectos e variáveis que envolvem a questão sucessória no processo de análise que culmina no planejamento estratégico, seja ele formal ou informal, considerando-se que a questão sucessória é um

momento importante para a perpetuidade da empresa, merecendo ser considerada em conjunto com as outras decisões estratégicas que impactam sobre a empresa.



**Gráfico 20 - Consideração da Questão Sucessória no Planejamento Estratégico**

Espera-se que as empresas que consideram a questão sucessória em seu planejamento estratégico tenham menor dificuldade durante o processo sucessório, devido ao fato de esse se desenvolver de forma lenta e, se não for bem conduzido, poder refletir no andamento das atividades da organização. Sendo o processo de planejamento estratégico um momento de reflexão com repercussões em curto, médio e longo prazos, poder-se-ia entender que o momento de sua realização fosse propício para as discussões envolvendo a questão sucessória.

Porém, um número relativamente baixo dessas empresas tem incluído essa questão no planejamento estratégico, conforme se pode confirmar no Gráfico 20, representadas por 28,6% das empresas de terceira geração e 50% de quarta geração ou mais.

Se forem consideradas apenas as empresas que têm planejamento estratégico formalizado, esse índice torna-se um pouco maior nas empresas de quarta geração ou mais,

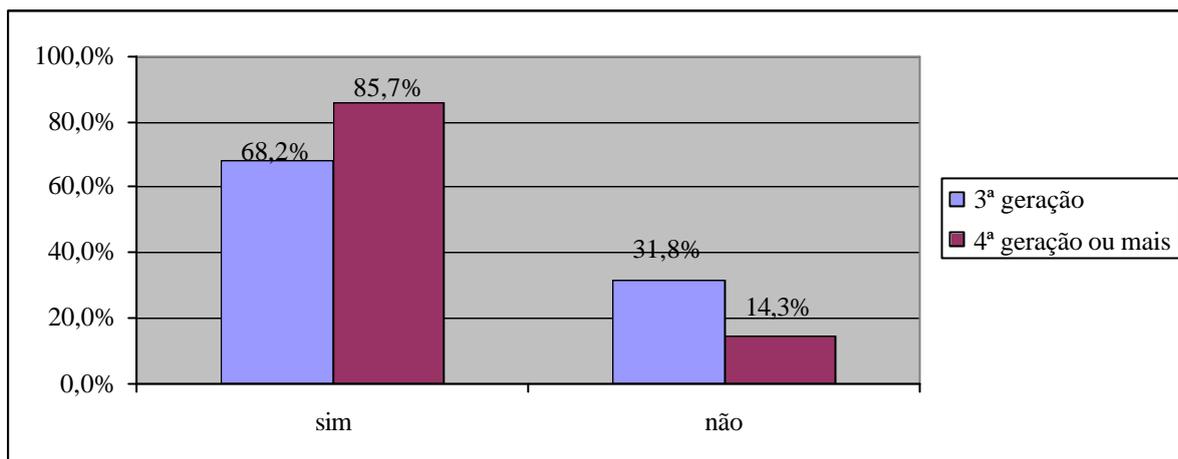
representadas por 66,7%, enquanto que se mantém praticamente igual (27,3%) nas de terceira geração.

Uma alternativa que talvez tenha garantido às empresas pesquisadas uma sucessão com bons resultados, independente da análise contida nos parágrafos anteriores, pode ser a consideração da questão sucessória como um fato isolado. Assim, deixam de contemplá-la no planejamento estratégico, embora não se possa inferir sobre as razões pelas quais isso ocorre.

Outro fator a ser considerado é o prazo do planejamento estratégico em relação ao tempo planejado para ocorrer a sucessão. Algumas empresas possuem planejamento estratégico para um prazo não tão longo e têm a previsão de que a sucessão ocorrerá em algum período após esse prazo. Por isso, não incluem essa variável no planejamento estratégico, mas podem vir a considerá-la em um período mais próximo da sucessão.

### **Questão 21: Há um planejamento operacional formal?**

Objetivo da questão: verificar a existência de um planejamento operacional formal que estabeleça as estratégias em termos mensuráveis e verifique se estas estão sendo atingidas.



**Gráfico 21 - Planejamento Operacional Formal**

O planejamento operacional permite que sejam escolhidas as alternativas que farão com que a empresa atinja a eficácia, gerando resultados que lhe permitam sobreviver e prosperar, fazer os investimentos necessários e remunerar adequadamente o capital e o trabalho (OLIVEIRA, A., 1999). Espera-se que as empresas familiares que têm tido um melhor desempenho adotem um planejamento operacional formal, podendo estabelecer metas e sistemas orçamentários, verificar se essas metas estão sendo atingidas e corrigir o rumo, se necessário.

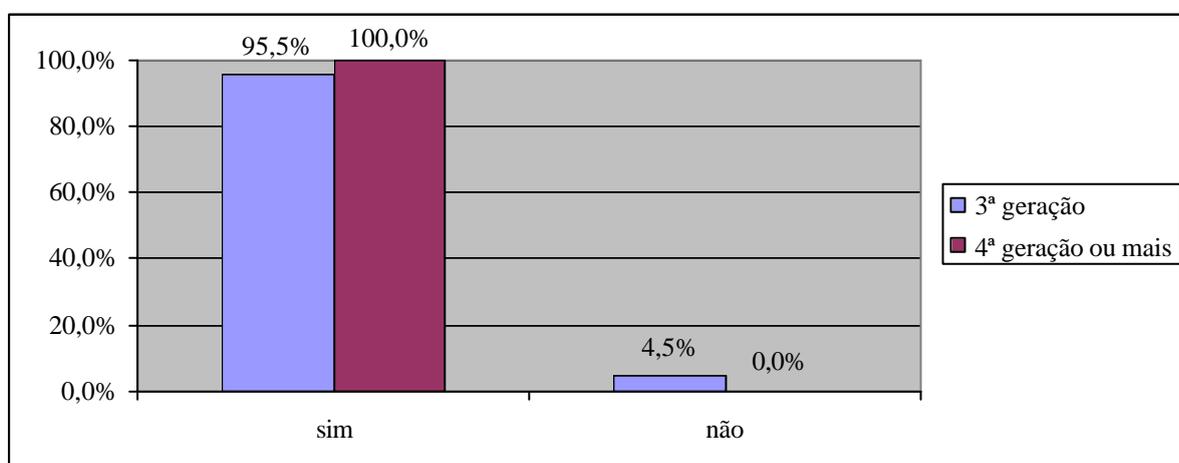
Conforme o Gráfico 21, 68,2% das empresas de terceira geração possuem um planejamento operacional formal. Nas empresas de quarta geração ou mais, esse aspecto é ainda mais priorizado, visto que 85,7% das empresas pesquisadas possuem um planejamento operacional formal, o que demonstra que, quanto maior o número de gerações por que a empresa passou, maior é sua prioridade em ter um planejamento operacional formal.

Pode-se verificar também que as empresas pesquisadas possuem, em sua maioria, um planejamento operacional formal, justificando a afirmativa de que empresas que consideram

esse aspecto têm mais condições de garantir a sua perpetuidade. Isso se explica pelo fato de esse planejamento estabelecer padrões de comportamento esperado para seus gestores e de esses padrões refletirem o nível de otimização do consumo dos recursos necessários para a realização de atividades e, por consequência, o nível possível de eficácia dos resultados alcançados.

### Questão 22: As informações contábeis são usadas para a tomada de decisão?

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas estão utilizando as informações contábeis e tomando decisões com apoio de informações baseadas em registros formais de controle.



**Gráfico 22 - Utilização das Informações Contábeis para a Tomada de Decisões**

Segundo Lodi (1986), uma das causas das dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares é a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento. Considerando-se essa afirmação verdadeira, poder-se-ia supor também que as empresas que conseguem sobreviver por mais gerações

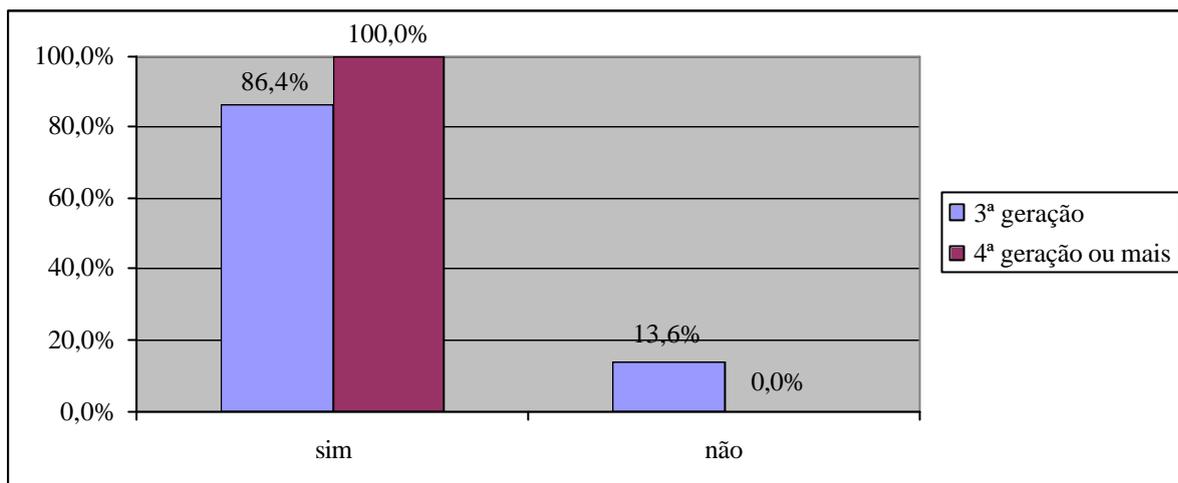
tivessem como diferencial o uso de sistemas contábeis e de custos eficientes, utilizando essas informações para a tomada de decisões.

Comprovando essa teoria, 95,5% das empresas de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais têm utilizado as informações contábeis para a tomada de decisões.

Percebe-se, portanto, uma preocupação de grande parte das empresas pesquisadas, principalmente das empresas que já passaram por mais gerações, em utilizar informações confiáveis para a tomada de decisão, ao invés de se orientar por métodos pouco científicos e baseados na intuição. O uso de informações contábeis permite que as decisões tenham origem em dados precisos e que expressem a situação real dessas empresas, garantindo que as decisões tenham mais condições de proporcionar benefícios à empresa, considerando-se que a contabilidade reflita os padrões técnicos recomendados para o registro dos fatos econômicos decorrentes das operações.

**Questão 23: A empresa utiliza informações da contabilidade de custos?**

Objetivo da questão: verificar se são utilizadas informações da contabilidade de custos na gestão da empresa ou se esta se baseia em métodos menos científicos para essa finalidade.



**Gráfico 23 - Utilização da Contabilidade de Custos**

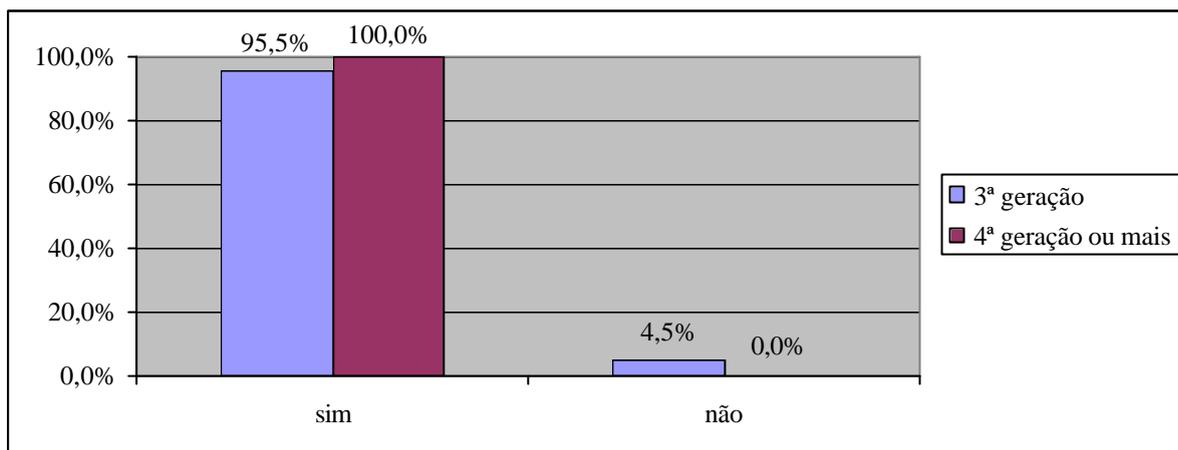
O sistema de gestão privilegia métodos mais científicos para a tomada de decisões, entre eles o uso de informações provenientes da contabilidade de custos. Considerando que as empresas familiares não possuem sistemas de apuração de custos e acabam enfrentando dificuldades (LODI, 1986), espera-se que as empresas que tenham tido um melhor desempenho possuam esse sistema.

Confirmando essa idéia, 86,4% das empresas de terceira geração utilizam a contabilidade de custos e a totalidade das empresas de quarta geração ou mais faz uso dessas informações.

Percebe-se um cuidado dessas empresas em ter informações mais precisas sobre seus produtos e serviços e sobre a possibilidade de comercializar/fabricar novos produtos e deixar de lado outros, para tomar decisões com maiores chances de sucesso.

### Questão 24: A empresa utiliza indicadores de desempenho econômico?

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas utilizam indicadores de desempenho econômico para avaliar o desempenho do negócio.



**Gráfico 24 - Utilização de Indicadores de Desempenho Econômico**

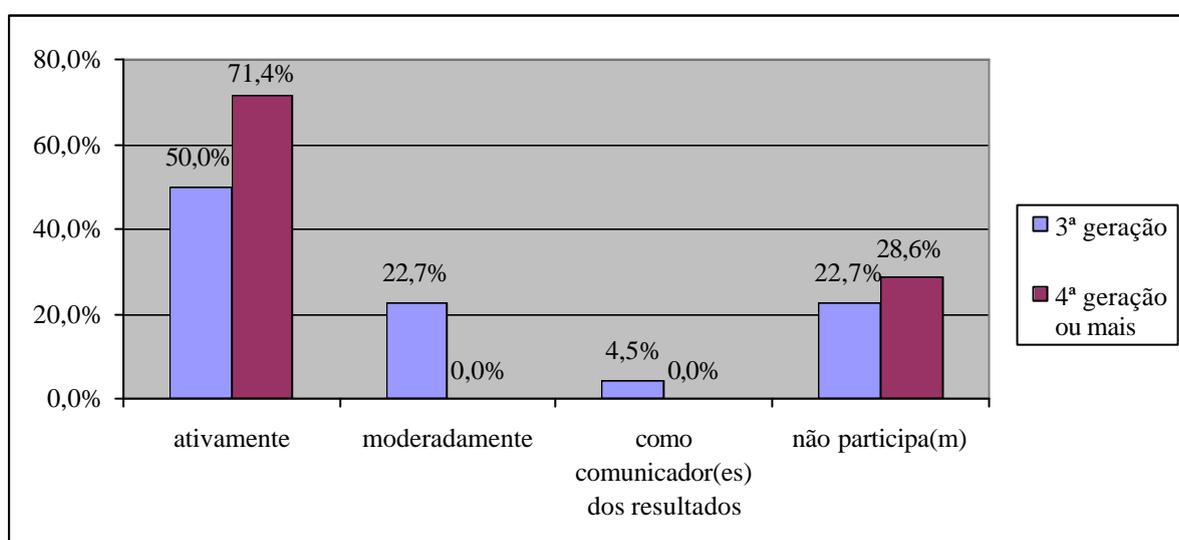
Os indicadores de desempenho econômico, como retorno sobre o capital investido, giro de estoque, prazo médio de recebimento, etc., garantem informações importantes sobre o negócio, seus resultados e as atividades operacionais. O seu uso permite à empresa ter uma visão mais ampla do andamento do negócio e tomar decisões com maiores condições de sucesso, garantindo a continuidade do empreendimento.

Evidencia-se no Gráfico 24 que 95,5% das empresas de terceira geração e 100% das empresas de quarta geração ou mais utilizam indicadores de desempenho econômico.

A maioria das empresas pesquisadas, especialmente as que já passaram mais vezes pela sucessão, têm valorizado o uso dessas informações, permitindo um melhor desempenho do negócio.

**Questão 25: Nas reuniões para discussão dos resultados da empresa, o(s) sucessor(es) participa(m):**

Objetivo da questão: verificar se o sucessor tem participado das reuniões para discussão dos resultados da empresa e qual seu nível de participação ou se sua participação não é considerada.



**Gráfico 25 - Participação do(s) Sucessor(es) nas Reuniões para Discussão dos Resultados da Empresa**

A participação dos sucessores nas reuniões para discussão dos resultados da empresa pode ser importante para irem assimilando o estilo de gestão da empresa e facilitando a preparação para seu futuro cargo de gestor.

Conforme o Gráfico 25, nas empresas de terceira geração, 50% dos sucessores participam ativamente, 22,7% participam moderadamente e 4,5% participam como comunicadores do resultado (apresentando os resultados e outras informações da empresa,

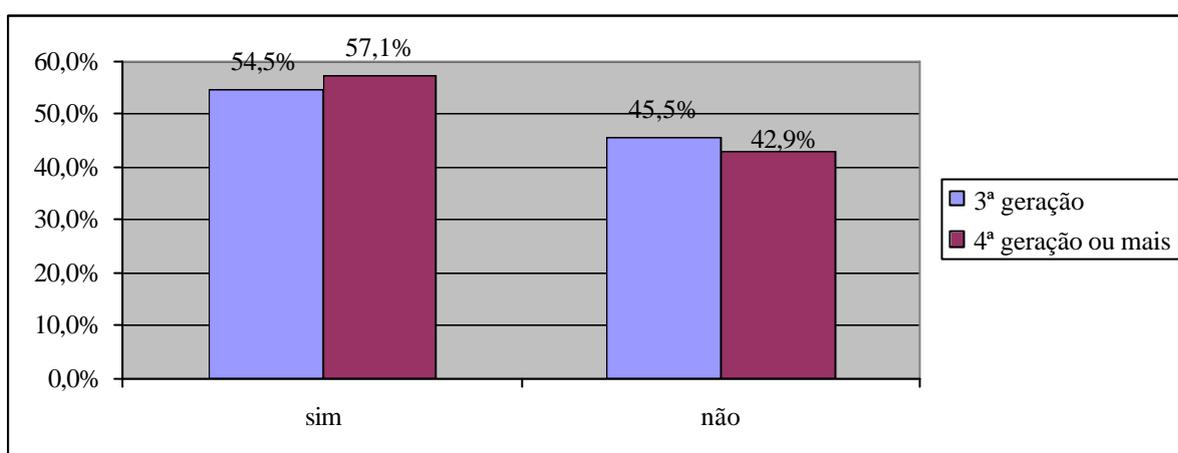
sem participar das decisões) nas reuniões para discussão dos resultados da empresa, totalizando 77,2% de empresas que têm participação dos seus sucessores nessas reuniões. Já nas empresas de quarta geração ou mais, 71,4% têm seus sucessores participando ativamente.

Assim como na questão que envolve a elaboração do planejamento estratégico e planejamento operacional, a participação de sucessores durante as discussões dos resultados obtidos poderia ser indispensável para que o futuro sucessor tivesse maior familiaridade com as nuances que envolvem a obtenção dos resultados. Embora se perceba, nos dados da pesquisa, que existe o mencionado envolvimento, ele talvez não ocorra com a intensidade necessária.

Não se pode afirmar categoricamente, mas é possível que o envolvimento parcial de sucessores nas discussões dos resultados econômicos seja decorrente de fatores ligados ao estágio de vida em que eles se encontram, por exemplo, a idade do sucessor ou sua disponibilidade para essa atividade, em decorrência de formação educacional em andamento. Desta forma, a não-participação dos sucessores em algumas empresas pode não ser consequência da desconsideração desse aspecto por parte delas, mas pode estar ligada ao fato de que estes ainda não se encontram no momento mais propício para o início dessa participação.

**Questão 26: A empresa possui mecanismo de avaliação de desempenho de gestores?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas possuem mecanismos que avaliem o desempenho dos gestores, caracterizando uma gestão mais científica, ou se os avaliam de acordo com critérios mais subjetivos, como a confiança.

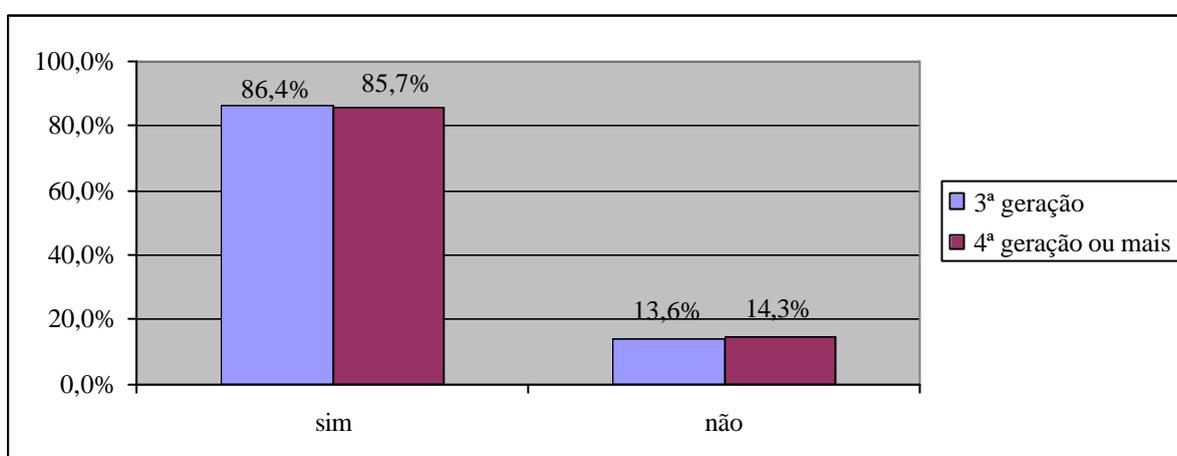
**Gráfico 26 - Existência de Mecanismo de Avaliação de Desempenho de Gestores**

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 128) consideram a “avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados”, entre outras características, fundamental para a gestão da empresa. A avaliação de desempenho dos gestores permite que a empresa verifique se cada um deles tem apresentado o desempenho esperado.

No Gráfico 26, verifica-se que 54,5% das empresas de terceira geração e 57,1% das empresas de quarta geração ou mais possuem mecanismos de avaliação de desempenho de gestores.

**Questão 27: A empresa possui um sistema informatizado que integre suas diversas áreas, tais como contabilidade, faturamento, custos, programação de produção?**

Objetivo da questão: verificar se as empresas pesquisadas possuem um sistema informatizado que integre as suas diversas áreas, garantindo informações ágeis e confiáveis para subsidiarem a sua gestão.



**Gráfico 27 - Existência de um Sistema Informatizado Integrado**

Um sistema informatizado integrado permite que os diversos setores da empresa recebam as informações de que precisam para a execução de suas atividades e para a tomada de decisões, de forma rápida e sempre atualizada. “O processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas” (PEREIRA, 1999a, p. 61). Assim, uma empresa que tenha seu sistema informatizado integrado estará em vantagem sobre as outras.

Confirmando essa idéia, 86,4% das empresas estudadas de terceira geração e 85,7% das empresas de quarta geração ou mais possuem um sistema informatizado que integre as suas diversas áreas.

Considera-se um sistema informatizado integrado quando todas as áreas utilizam um mesmo software ERP (*Enterprise Resource Planning*) que dirige as informações para a contabilidade.

Essas empresas, ao precisarem tomar alguma decisão, dispõem de informações mais atualizadas e confiáveis que as subsidiem nessa tarefa. Sendo essa uma premissa verdadeira, esse fato ajuda a explicar a maior longevidade das empresas familiares bem administradas.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusão**

As empresas familiares têm sido de grande importância para a economia e geração de empregos no Brasil e no mundo. Essa constatação, entretanto, não as poupa das altas taxas de descontinuidade, deixando a maioria delas de existir ainda na primeira geração. Das poucas que alcançam a segunda, um número ainda menor chega a ser administrado pela terceira geração da família de seu fundador.

Com este estudo, buscou-se identificar quais são as características do sistema de gestão mais presentes em empresas familiares de terceira geração ou mais, ou seja, as mais longevas, no sentido de entender quais são as características do modelo e sistema de gestão das empresas familiares que podem ser consideradas como um elemento diferencial que contribui para a sua longevidade.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo, foram identificadas características comuns nas empresas pesquisadas, demonstrando que elas possuem sistemas de gestão mais aperfeiçoados com características que lhes proporcionam melhores condições para a sobrevivência e prosperidade, podendo ser considerados como referência pelas demais empresas.

Com relação ao sistema de gestão das empresas, composto pelas crenças e valores dos proprietários, de suas missões, de seu modelo e processo de gestão e de outros elementos que ele apóia, constatou-se o seguinte:

a) os critérios para escolha do sucessor na administração da empresa são norteados principalmente pelo parentesco seguido da experiência e educação formal. A escolha do parentesco como principal critério não é uma característica negativa, como costuma ser apresentada pela literatura, pois se verificou que há uma preparação técnico-profissional dos sucessores para que assumam a gestão da empresa e a conduzam de forma apropriada;

b) nas empresas familiares, a participação dos sucessores em reuniões de gerência é considerada a melhor forma de adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio, se comparada com a participação em reuniões de diretoria ou desempenho da função de diretor. Assim, confirma-se a premissa de que as empresas familiares de terceira geração em diante são administradas de forma competente pelos sucessores do fundador, independentemente de serem ou não membros da família, pois há toda uma preparação do sucessor no sentido de dotá-lo das condições requeridas para o comando do negócio, o que foi confirmado pela pesquisa, conforme pode ser apreciado na análise de dados realizada;

c) por outro lado, uma das características do sucessor considerada ideal para a administração do negócio é sua capacidade empreendedora, demonstrando que a escolha do sucessor não é feita ao acaso e, sim, norteadas por critérios que indiquem entre os candidatos qual é o mais preparado para a administração da empresa;

d) há uma tendência de aumento na quantidade de parentes trabalhando na administração após a sucessão, que se contrapõe à diminuição apregoada pela literatura. Porém, as empresas têm buscado como alternativa a criação de filiais e diversificação do negócio para acolher esses parentes, fazendo com que esse aumento deixe de interferir na qualidade da administração;

e) além disso, as empresas têm privilegiado a transferência da gestão para descendentes e a participação de parentes em posições gerenciais e de diretoria, ao invés de contratar profissionais que não pertençam à família. Mas, ao mesmo tempo, exigem que esses parentes tenham conhecimento da função que irão realizar ou investem no treinamento deles.

Quanto ao modelo de gestão, foram observadas as seguintes características:

a) a maior parte das empresas têm implantado uma administração por resultados, conforme se pode inferir a partir da observação de que seus executivos têm sido compensados através de remuneração variável. A administração por resultados pode ser verificada com mais frequência nas empresas de maior porte, embora nas de menor porte também possa ser observada;

b) uma outra característica observada é a existência de organograma formal, que define funções, autoridade e responsabilidade de forma clara, eliminando áreas cinzentas, com isto facilitando a atuação de seus gestores. Ainda pôde ser verificada a existência de sistemas de controle interno formais denotando a preocupação com a consistência das informações, a partir da qualidade dos controles, e bons níveis de governança corporativa, através da manutenção da transparência na administração. Nesse sentido, verificou-se também que as

empresas têm outros princípios de boas práticas de governança corporativa, com a adoção de procedimentos que fomentam a transparência dos atos administrativos e outros mecanismos de monitoramento da atuação de profissionais, como, por exemplo, o conselho de administração;

c) a maior parte das empresas possui, além de parentes, profissionais contratados participando do conselho de administração, o que permite que experiências externas possam contribuir para a gestão da empresa;

d) as decisões estratégicas são tomadas pelos diretores, independentemente de estes pertencerem ou não à família, o que é uma característica positiva, por significar descentralização, na medida em que esses tipos de decisões não se concentram apenas no principal executivo da empresa. A participação do conselho de administração na tomada de decisões estratégicas, fato identificado na pesquisa, embora menos representativa, também é um bom indicativo, pois também pode ser considerada uma forma de descentralização, por indicar um maior compartilhamento da responsabilidade por decisões que podem ser determinantes para a continuidade do negócio.

Quanto ao processo de gestão, o estudo abrangeu as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Foram observadas as seguintes características no processo de planejamento estratégico:

a) há um equilíbrio entre as empresas que adotam formalmente o planejamento estratégico e aquelas que o fazem de maneira informal. O fato de haver informalidade nesse processo não significa que não há uma reflexão sobre o negócio. Essa afirmação parte do fato

de que se identificou na pesquisa haver um desenvolvimento da estratégia de negócio, tanto quanto uma clara definição dos rumos das organizações. Além disso, constatou-se que os sucessores são envolvidos no processo de planejamento estratégico, seja ele formal ou informal;

b) é positivo o fato de que os sucessores são envolvidos no processo de planejamento estratégico e, também, como constatado na pesquisa, que o assunto sucessão seja um dos aspectos levados em conta no processo de escolha das estratégias para o empreendimento;

c) as empresas que adotam planejamento estratégico de maneira formal têm contado com a participação de sucessores na sua elaboração, o que os torna mais preparados para entender todo o processo de planejamento e para assumir a gestão do negócio sem colocá-lo em risco. Nas reuniões para elaboração do planejamento estratégico, na maior parte das empresas, todos os sucessores participam do processo, ao invés de apenas alguns deles;

d) apesar de o assunto sucessão ser considerado por algumas empresas no processo de planejamento estratégico, a maior parte das empresas pesquisadas não o leva em conta nesse momento. Mesmo assim, não deixam de considerar o processo sucessório como uma variável dependente do planejamento estratégico;

c) em relação ao planejamento operacional, as empresas familiares têm, em sua maioria, formalizado o processo de planejamento operacional, estabelecendo padrões para o desempenho de gestores e para o consumo de recursos, facilitando a comparação entre os resultados esperados com as estratégias adotadas e aqueles alcançados.

Na fase de execução do processo de gestão, constatou-se que:

a) as informações da contabilidade financeira e da contabilidade de custos são usadas para sustentar o processo de tomada de decisão, havendo um cuidado nas empresas familiares consolidadas com as informações utilizadas pelos seus gestores no exercício de suas atividades;

b) as empresas utilizam indicadores de desempenho econômico para avaliar o desempenho do negócio, o que indica uma preocupação com métodos científicos de acompanhamento da performance da gestão e do desempenho do empreendimento;

c) com relação à participação de sucessores nas reuniões para discussões dos resultados econômicos obtidos, os sucessores participam dessa atividade na maior parte das empresas pesquisadas. Nas empresas de 4ª geração ou mais, há uma tendência de que o sucessor participe ativamente dessas reuniões, enquanto que nas de 3ª geração, há um equilíbrio entre os que participam ativamente e apenas moderadamente delas.

No que se refere ao controle do processo de gestão, observou-se que a maior parte das empresas familiares possui mecanismo para a avaliação de desempenho de gestores. As empresas que adotam esse mecanismo conseguem comparar os resultados alcançados com os previstos, para corrigir eventuais desvios, buscando alcançar as metas estipuladas.

Os sistemas de informação são fundamentais ao sistema de gestão, servindo de apoio ao modelo e processo de gestão e prestando informações rápidas, atualizadas e confiáveis.

Sobre eles, verificou-se, nas empresas familiares pesquisadas, que essas possuem um sistema informatizado integrando as suas áreas.

Percebeu-se, neste estudo, que as empresas familiares possuem sistemas de gestão com características que, na maior parte das vezes, confirmam aquelas sugeridas como ideais pela literatura específica a respeito do tema gestão. Isso contraria o que parte dos autores afirma, isto é, que nessas organizações os sistemas de gestão são frágeis, o que, portanto, não pode ser generalizado.

Sendo as empresas pesquisadas bem sucedidas no aspecto relacionado à longevidade, além de possuírem sistemas de gestão mais aperfeiçoados, de acordo com os modelos propostos na literatura, pode-se concluir que as empresas familiares, no âmbito desta pesquisa, têm maior facilidade para sua continuidade devido às características do seu modelo de gestão.

Há vários aspectos estudados que as empresas ainda podem aperfeiçoar, pois o bom desempenho passado não garante que prossiga no futuro, principalmente, em uma época em que o conhecimento aumenta tão rapidamente, fazendo com que empresas que não atualizam seus métodos de gestão acabem perdendo espaço para outras que buscam contínuo aperfeiçoamento.

## **5.2 Recomendações**

Com este estudo não se pretende esgotar o assunto, pois os sistemas de gestão das empresas familiares merecem ser cada vez mais pesquisados e aprofundados.

Como base para novas pesquisas, pode-se sugerir que sejam feitas as seguintes abordagens:

- estudar os sistemas de gestão em empresas de primeira e segunda gerações;
- verificar as características do sistema de gestão, além da geração atual, de suas gerações anteriores desde a fundação da empresa, com a finalidade de comparar se a tendência de evolução observada neste estudo para o mencionado sistema persiste.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ÁLVARES, Elismar *et al.* *Governando a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Sucessão e a Sobrevivência das Empresas Familiares. In: V Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes. *Anais*. Minas Gerais: ago. 2001. Disponível em: <<http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm>> Acesso em: 03 mai. 2003.

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. *Aprendendo a Aprender: introdução à metodologia científica*. 9. ed.. Petrópolis: Vozes, 1997.

BELLET, William *et al.* *Family Business as a Field of Study*. 2002. Disponível em: <<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm>> Acesso em 11 out. 2003.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. *Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte*. V Semead –

Seminários em Administração. São Paulo: FEA –USP, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/AdmGeral.htm>> Acesso em 24 mar. 2003.

BOWMAN-UPTON, Nancy. *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Texas: SBA – Small Business Administration. 1991. Disponível em: <<http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.doc>> Acesso em 13 ago. 2003.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 127-146.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COHN, Mike. *Passando a Tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, 1991.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse Maria. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 117-144.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

FALDINI, Roberto. A Governança Corporativa nas Empresas Familiares. *Valor Econômico*, São Paulo, 24 mar. 2004.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. *Anais do IGEPE*, p. 299-312, out./2000.

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

GERSICK, Kelin *et al.* *De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997.

GRESSLER, Lori Alice. *Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola, 2003.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

JOHANN, Jorge Renato (coord.). *Introdução ao Método Científico: conteúdo e forma do conhecimento*. 2. ed. Canoas: Editora da Ulbra, 1997.

LANSBERG, Ivan. Parente nem sempre é serpente. *Exame*, ed. 633, 09 mai. 1997. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jtml?ch=ch028pg=5\\_978\\_46488\\_000-49ma.html](http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jtml?ch=ch028pg=5_978_46488_000-49ma.html)> Acesso em: 23 abr. 2003.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A empresa Familiar Brasileira e a Opinião de seus Dirigentes sobre o Processo Sucessório. In: *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, fev. 2003, Lugo – Portugal. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)> Acesso em: 26 abr. 2003.

LETHBRIDGE, Erich. Tendências da empresa Familiar no Mundo. *Revista BNDES*, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/ver\\_10a6.asp](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/ver_10a6.asp)> Acesso em 21 set. 2003.

LODI, João Bosco. *A Empresa Familiar*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

LYNCH, Allan. *All in the Family*. 2003. Disponível em: <[http://www.cafanet.com/members/news/all\\_in\\_the\\_family.pdf](http://www.cafanet.com/members/news/all_in_the_family.pdf)> Acesso em 11 out. 2003.

MARTINS, Ives Gandra da Silva (coord.); MENEZES, Paulo Lucena de (coord.); BERNHOEFT, Renato (coord.). *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. *Programas de Profissionalização e Sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

NASCIMENTO, Auster M. *Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais*. São Paulo: USP, 2002. Tese, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002.

NEVES, João Carvalho. *A Sucessão na Empresa Familiar: a estrutura de governo e o controle do capital*. Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, Portugal, jun. 2001. Disponível em: <<http://pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/papers.htm>> Acesso em: 12 out. 2003.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 147-169.

\_\_\_\_\_. (coord.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Empresa Familiar: um negócio explosivo. *Rumos*, Rio de Janeiro, n. 172, p. 16-19, mai. 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 103 – 124.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 35-80.

\_\_\_\_\_. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999b. p. 188-259.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares?. *Abrac* – Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet, São Paulo, 20 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.abrac.com.br/online/artigo.asp?id=30&tipo=A>> Acesso em: 03 mai. 2003.

SANTOS, Karina Lucia dos; MARTINELLI, Dante P. *Empreendedores e Sucessão em Empresas Familiares*. II SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo, out. 1999.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. *Sucessão em Empresas Familiares: dificuldades e ações preventivas*. Porto Alegre: UFRGS, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, Bahia, v.10, n. 26, p.57-75, jan./abr. 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

WARD, John L. Planejar para Prosseguir. *HSM Management*, Empresas Familiares: o desafio da continuidade (dossiê), São Paulo, ano 7, n. 41, p. 83-121, nov./dez. 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPG em Ciências Contábeis

São Leopoldo, 27 de setembro de 2004.

Prezado (a) Senhor (a),

Tomamos a liberdade de selecioná-lo para uma pesquisa sobre o tema "Empresas Familiares". O resultado deste estudo será usado como base para uma dissertação de mestrado a ser apresentada por DENISE KREISIG, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, localizada em São Leopoldo/RS.

Esta pesquisa será de relevância, tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial, na medida que tem como objetivo principal a busca e identificação das melhores práticas para o encaminhamento das questões envolvendo o processo sucessório em empresas familiares nacionais.

O seu nome e a razão social de sua empresa serão preservados e não serão divulgados. O resultado da pesquisa será abordado de forma genérica e apenas em bases percentuais.

Comprometemo-nos desde já a lhe encaminhar o relatório final da pesquisa tão logo esteja pronta.

Agradecemos antecipadamente sua preciosa colaboração.

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador Executivo do PPG em Ciências Contábeis

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Pesquisa – Sistema de Gestão em Empresas Familiares

Ano da fundação da empresa: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Função que o respondente exerce na empresa: \_\_\_\_\_

Em qual geração a empresa se encontra?

terceira geração	quarta geração	quinta geração

#### 1ª Parte

Questões sobre a caracterização da empresa:

1. As vendas anuais de sua empresa, em milhares de reais, estão situadas entre:

15.000- 50.000	50.001- 100.000	acima de 100.000

2. A empresa possui quantas filiais?

3. A empresa diversificou o negócio?

sim	não

## 2ª Parte

### Questões sobre crenças e valores dos proprietários do empreendimento:

4. Os critérios para a escolha do sucessor em sua empresa foram, ou seriam, norteados pelo(a):

parentesco	experiência	educação formal

5. Em sua visão, para adquirir os conhecimentos necessários para a administração do negócio, o sucessor deveria:

exercer a função de diretor da empresa	
participar de reuniões de diretoria	
participar de reuniões de gerência	

6. Em sua opinião, quais são as características do sucessor consideradas ideais para a administração da empresa?

conhecimento do negócio	
liderança	
capacidade empreendedora	

7. Após a sucessão ocorrida na empresa, a quantidade de parentes ou pessoas a eles relacionadas, trabalhando na administração:

diminuiu	aumentou	continuou igual

**8. Quanto ao grau de parentesco, o atual gestor em relação ao fundador da empresa é:**

descendente do fundador	profissional contratado

**9. Na empresa, participam parentes em posições gerenciais e/ou de diretoria?**

sim	não

**10. São exigidos dos parentes conhecimentos especializados para realização de funções específicas?**

sim	não	não se aplica

### **3ª Parte**

**Questões sobre o modelo de gestão da empresa:**

**11. Quanto à forma de compensação dos executivos, estes recebem remuneração variável?**

sim	não

**12. A empresa possui normas e procedimentos formais de controle?**

sim	não

**13. A empresa possui um organograma formal?**

sim	não

**14. A empresa possui um conselho de administração?**

sim	não

**15. Nas empresas em que há um conselho de administração, participam:**

apenas parentes	parentes e profissionais contratados

**16. As decisões estratégicas são tomadas por uma única pessoa ou há um colegiado?**

principal executivo	diretores que pertencem à família	diretores que não pertencem à família	conselho de administração

**4ª Parte****Questões sobre o processo de gestão da empresa:****a) Planejamento estratégico:**

**Para as próximas questões, considerar a seguinte definição:** planejamento estratégico é o processo formal de análise do ambiente organizacional, buscando identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, tendo como resultado um planejamento operacional formal.

**17. Quanto ao planejamento estratégico da empresa:**

existe formalmente	existe informalmente	não existe

**18. Caso o planejamento estratégico seja formal, o eventual sucessor participa:**

em TODAS as fases de sua elaboração	
em ALGUMAS fases de sua elaboração	
não participa	

**19. Na reunião para elaboração do planejamento estratégico, participam:**

todos potenciais sucessores	alguns sucessores	apenas o dirigente principal

**20. Os aspectos ou variáveis envolvendo a questão sucessória são considerados no processo de análise que culmina no planejamento estratégico, seja ele formal ou informal?**

sim	não	não se aplica

**b) Planejamento operacional:****21. Há um planejamento operacional formal?**

sim	não

**c) Execução:**

**22. As informações contábeis são usadas para a tomada de decisão?**

sim	não

**23. A empresa utiliza informações da contabilidade de custos?**

sim	não

**24. A empresa utiliza indicadores de desempenho econômico?**

sim	não

**25. Nas reuniões para a discussão do resultado da empresa, o(s) sucessor(es) participa(m):**

ativamente	
moderadamente	
apenas como comunicador(es) do resultado	
não participa(m)	

**c) Controle:**

**26. A empresa possui mecanismo de avaliação de desempenho de gestores?**

sim	não

**4ª Parte****Questão sobre sistemas de informações:**

**27. A empresa possui um sistema informatizado que integre suas diversas áreas, tais como contabilidade, faturamento, custos, programação de produção?**

sim	não

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu

(nome) \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_

autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de \_\_\_\_\_ minha autoria sob o título \_\_\_\_\_, orientada pelo(a) professor(a)

doutor(a) \_\_\_\_\_, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) Autor (a)

Visto do(a) Orientador(a)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

K92e Kreisig, Denise

**Um estudo sobre o sistema de gestão em empresas familiares  
de terceira a quinta gerações / por Denise Kreisig. – 2005.**

136 f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005.

“Orientação: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, Ciências  
Econômicas”.

1. Empresa familiar. 2. Gestão empresarial. 3. Processo

Catlogação na Publicação:  
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)