

Desenvolvimento de Ferramenta para Análise de Maturidade em Processos Sucessórios de Empresas Familiares*

Developing a Tool for Maturity Analysis on Succession Processes of Families' Businesses

Francisco Dias Duarte¹
Leonardo Rocha Oliveira²

Resumo

Mudanças no ambiente de negócios e a velocidade com que ocorrem têm levado empresas a enfrentar desafios constantes por melhorias em suas atividades de trabalho. Isto tem exigido um elevado grau de profissionalização e capacitação dos seus gestores, cujas decisões podem rapidamente influenciar sobre a competitividade de suas empresas. Estes desafios podem ser ainda maiores em empresas familiares, pois geralmente enfrentam dificuldades no processo sucessório, especialmente em relação ao papel de herdeiros e sucessores. O objetivo deste trabalho é desenvolver uma ferramenta para análise do processo sucessório em empresas familiares, com base em conceitos de escalas de maturidade de processos. A versão inicial da ferramenta foi construída a partir da revisão de literatura e submetida a um processo de pré-teste, elaborado em duas etapas: (i) com cinco especialistas em sucessão empresarial e (ii) com um executivo, simulando uma situação real de aplicação. Com base no estudo foi possível concluir que a ferramenta oferece um mapa da situação atual do processo sucessório, indicando pontos fortes, fracos e ações para elevar o nível de maturidade.

Palavras-chave: Sucessão Empresarial; Análise de Maturidade em Processos; Avaliação do Processo Sucessório.

* Artigo recebido em 06.08.2008, aprovado 06.01.2010.

¹ Mestre em Administração. Endereço: Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105, Porto Alegre/RS, 90619-900. E-mail: francisco@serdil.com.br.

² Doutor, Professor e Pesquisador do Mestrado em Administração e Negócios da PUC/RS. E.mail: eleorocha@puhrs.br

Abstract

Changes in the business market have driven companies` to face constant challenges for improving competitiveness. It has required a high level of professionalism and skills from professional managers, whose decisions may quickly cause an impact over the companies` results they work for. These challenges could be even higher for family business, as they usually face difficulties in the succession process, with special concern for the role of inheritors and successors. The objective of this work is of developing a tool for analyzing the succession process in family business. The toll takes theoretical aspects of succession together with concepts of processes` maturity scales. The tool`s first version was built from the literature review and submitted to testing process carried out by two stages: (i) with five experts in the enterprise succession field and (ii) with a professional executive simulating an actual application. This research work allowed conclusions over the current succession process, providing a map that highlights strengths, weaknesses and guidelines for improving the process maturity level.

Keywords: Enterprise succession; Process Maturity Analysis; Succession Process Evaluation

1 Introdução

A responsabilidade pelos resultados de decisões na gestão empresarial representa uma realidade que frequentemente desafia as habilidades de executivos e gestores. Decisões tomadas ao longo do processo de passagem de comando representam um importante exemplo de desafio a ser enfrentado por gestores. Embora seja um processo comum a qualquer empresa, é geralmente mais difícil em empresas familiares, onde aspectos de trabalho e patrimônio são associados a complexas relações nos laços de família (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

A sucessão empresarial envolve um processo estratégico pelo qual se busca a continuidade do empreendimento. No entanto, a sucessão em empresas familiares pode ir além do conceito de "processo", sendo trabalhada com abordagem estratégia para viabilizar uma forma de alinhar as expectativas de continuidade do negócio com as relações e expectativas da família empresária (GRZYBOVSKI, HOFFMANN e MUHL, 2008).

O processo sucessório deve ser considerado como um dos objetivos estratégicos nos planos de negócios da empresa familiar. Ward (2003) cita que o processo sucessório, como parte do planejamento estratégico, oportuniza que a empresa se antecipe às mudanças, contribuindo para o alcance de seus objetivos. Com isso, a empresa pode ser estimulada a competir consigo mesma e frente a seus concorrentes, de forma a contribuir para sua preservação, indo além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

Mesmo com pouco planejamento, empresas familiares frequentemente apresentam um histórico de dinamismo em seu desenvolvimento, o qual acaba se refletindo na forma como são tomadas as decisões em seus processos sucessórios (NAJJAR, 2005). Embora seja comum que ocorram dificuldades em diferenciar questões da família, da empresa e de patrimônio, a sucessão também está ligada a uma série de fatores com impacto sobre o micro e macro ambiente da

empresa. O processo sucessório não está unicamente vinculado ao momento em que o líder fundador se afasta das atividades da empresa passando o comando ao seu sucessor (GERSICK et al., 2006). Deve ainda ser considerada a possibilidade de ocorrência de algum episódio repentino, tal como doença ou falecimento de um líder. Portanto, a sucessão deve ser trabalhada o quanto antes e ao longo da trajetória da empresa, permitindo a continuidade do negócio e a capacidade de enfrentar situações inusitadas.

A representatividade mundial das empresas familiares no ambiente de negócios justifica a elaboração de estudos que contemplem a totalidade do ciclo de vida, abrangendo questões como sucessão, profissionalização, estrutura familiar e seu impacto na cultura empresarial (GRZYBOVSKI e OLIVEIRA, 2006). Este trabalho tem como base a necessidade de planejar e executar o processo sucessório de empresas familiares, considerando uma visão de longo prazo e seus objetivos quanto à sucessão. Para isto está sendo proposta uma ferramenta cuja aplicação permite analisar uma série de aspectos que são comuns ao processo sucessório de empresas familiares. As análises são elaboradas com base em escalas de maturidade sobre a forma de execução do processo sucessório, oferecendo resultados quantitativos que contemplem as esferas familiar, empresarial e societária.

2 Processo Sucessório na Empresa Familiar

O processo sucessório na empresa familiar está tradicionalmente relacionado à hereditariedade, podendo ser dividido entre a sucessão patrimonial e a sucessão da gestão. (GRZYBOVSKI, HOFFMANN e MUHL, 2008). Invariavelmente, a sucessão exige seriedade e está relacionada a assuntos como poder, expectativas e sentimentos. Seu processo deve ser conduzido de forma séria e profissional, sempre tendo como foco a saúde e preservação da empresa, respeitando o desejo de seus sócios. No entanto, é comum em empresas familiares a espera pela incapacidade do líder ou a ocorrência de resultados negativos para iniciar atividades de planejamento estratégico, seja sucessória ou de negócios, pois a rotina de trabalho diária facilmente absorve os dirigentes de empresas e acabam relevando sua importância (OLIVEIRA, 2006). Esses são processos que poderiam ocorrer independente da idade e da saúde da organização. Os proprietários e colaboradores não são eternos e devem trabalhar para a perpetuidade da empresa, inclusive considerando possíveis situações de adversidade que possam causar forte impacto sobre a continuidade do negócio (LODI, 1998).

O processo de planejamento em empresas familiares deve ser dividido nos planos familiar, empresarial, patrimonial e sucessório, almejando a sobrevivência e o crescimento da mesma (WERNER, 2004). Profissionais despreparados representam um fator de alerta, independente do vínculo familiar. Por exemplo, um herdeiro pode vir a ser um sucessor despreparado e comprometer a continuidade da empresa. Portanto, a qualificação técnica e habilidade profissional das equipes de trabalho devem ser consideradas no plano sucessório. Por fim, em situação de

necessidade de capital, uma estratégia de busca de novos sócios investidores pode ser uma solução. Ou seja, mudanças na composição societária também podem fazer parte da estratégia de sucessão da empresa familiar. Portanto, para administrar profissionalmente as empresas, seguindo princípios comuns a todos os sócios, é um desafio para os empresários.

Práticas de governança corporativa indicam a importância em adotar práticas que promovam melhorias em processos sucessórios, alertando sobre os riscos inerentes ao negócio, com destaque ao efeito sobre empresas familiares. Estas práticas buscam a transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados, com atuação sobre a forma de relacionamento entre os sócios e profissionalismo com que deve ser desenvolvido o processo de sucessão (FLORIANI, 2002).

Lodi (1998) cita que o excesso de personalização dos problemas administrativos e o uso indevido dos recursos disponíveis são comuns em empresas familiares. A ausência de controle financeiro, resistência à mudança, conservadorismo nas políticas comerciais e política de recursos humanos pouco profissionalizados, também são apontados como desafios ao planejamento do processo sucessório dessas empresas (LODI, 1998).

O processo sucessório é um dos eventos mais preocupantes das empresas, principalmente no caso das familiares, uma vez que repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento e continuidade. A estratégia para a sucessão representa a manutenção de todo um histórico e não está baseada somente na racionalidade da ciência e arte da administração. As variáveis que a compõem tangenciam à própria ótica do negócio e devem ser consideradas em ações de planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada (SILVERMAN, 2006). O mercado exige superação administrativa e gerencial, exigindo que a sucessão seja gerenciada estrategicamente para servir de apoio aos desafios presentes no contexto econômico, influenciando sobre necessidades para que a empresa inove e se atualize para sobreviver no mercado.

3 Método de Trabalho

A pesquisa elaborada neste trabalho é de caráter exploratório e descritivo, buscando ampliar o conhecimento sobre o problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006). Este tipo de pesquisa é especialmente aplicado a situações onde se busca maior conhecimento sobre os fatores responsáveis pela ocorrência de certos fenômenos e solução de problemas específicos (MATTAR, 1996). Neste trabalho está sendo buscado conhecimento sobre o processo sucessório em empresas familiares e fatores de influência sobre a avaliação de seu andamento. Este método é especialmente útil quando o pesquisador não detém uma idéia clara dos problemas que vai enfrentar durante o trabalho, oferecendo técnicas para desenvolver conceitos, estabelecer prioridades e obter definições operacionais que contribuam para a elaboração do resultado final do trabalho (COOPER, SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1996).

Para desenvolver o trabalho foi elaborada uma revisão de literatura com foco especial em assuntos relativos ao processo sucessório em empresas familiares e formas para avaliar sua

maturidade. A estrutura da versão inicial da ferramenta foi desenvolvida com base em proposta apresentada por Cooper, Schindler (2003), a qual sugere a presença de três tipos de questões de mensuração: (i) Gerenciais, (ii) de Classificação e (iii) de Direcionamento. Segundo os autores, as questões (i) Gerenciais devem compor a primeira parte de um instrumento de pesquisa, identificando dados cadastrais da empresa e do entrevistado, tais como nome, ramo de atividade, data de fundação, número de colaboradores, composição da sociedade, tempo de atuação no mercado e perfil dos entrevistados. As questões de (ii) Classificação devem identificar características do processo sucessório da empresa, tais como a visão de quem se encontra no comando, composição da diretoria executiva e presença de familiares no negócio. As questões de (iii) Direcionamento são apresentadas ao final e buscam um entendimento aprofundado de aspectos de maturidade do processo sucessório, bem como justificativas e explicações para os resultados obtidos nas questões de Classificação.

Como parte do método adotado para desenvolver o trabalho, a versão inicial da ferramenta foi construída com base na revisão de literatura e apresenta 5 Dimensões de Avaliação (DA). Estas DA seriam avaliadas com base no Nível de Maturidade das Funções de Análise (FA) representativas de cada dimensão. Os Níveis de Maturidade são avaliados segundo uma escala de classificação relativa ao nível de evolução das atividades do processo sucessório (ANTUNES, 2001; CMU, 2006). Os 5 níveis desta escala estão descritos a seguir:

- Nível 1 ou Inicial - não existe planejamento ou é imprevisível e caótico;
- Nível 2 ou Comprometido - o processo é intuitivo, disciplinado e pode ser repetido em diferentes áreas da empresa, mas não é documentado e dependente de indivíduos-chave;
- Nível 3 ou Estabelecido - está claramente definido, documentado e institucionalizado, mas sem indicadores para avaliar os resultados obtidos nos processos;
- Nível 4 ou Gerenciado - a gestão do processo sucessório é controlada com base em indicadores representativos da evolução de suas atividades;
- Nível 5 ou Otimizado - neste nível o processo sucessório é avaliado de forma contínua com base em seus indicadores e propostas melhorias em suas atividades.

A versão inicial da ferramenta foi submetida a um processo de pré-testes, onde se buscava analisar sua aplicabilidade e possíveis melhorias, com destaque a aspectos de abrangência, conteúdo, estrutura, linguagem e objetivos das questões. Esta etapa também tinha como objetivo oferecer ao pesquisador a oportunidade de praticar com a aplicação da ferramenta. Este processo de pré-teste foi elaborado em duas etapas e com dois tipos de profissionais e objetivos (COOPER, SCHINDLER, 2003):

- 1º - com pesquisadores e especialistas na área, buscando comentários em relação à qualidade da ferramenta e proposta de avaliação de maturidade do processo sucessório (aspectos

relacionados aos objetivos, conteúdo, dimensões de análise, funções de análise e abrangência estiveram em voga nesta 1ª etapa de pré-teste da ferramenta);

- 2º - com profissional em cargo de direção de empresa familiar, sem conhecimento especializado no assunto da ferramenta, pois o objetivo é de simular uma aplicação em uma situação real de empresa (aspectos relacionados ao tempo necessário para responder, clareza das questões e facilidade de resposta estiveram em foco nesta etapa).

O processo de pré-teste contou com 5 especialistas em sucessão empresarial e, a seguir, com o parecer de 1 empresário de empresa familiar. Com base nos resultados destas entrevistas foram realizadas diversas alterações na versão inicial da ferramenta. Esta etapa também teve papel importante para assegurar os pesquisadores sobre a aplicabilidade da ferramenta. Detalhes sobre o processo evolutivo de construção da ferramenta e papel dos envolvidos no pré-teste estão apresentados a seguir.

4 Desenvolvimento da Ferramenta

A estrutura, conteúdo e forma para analisar o processo sucessório presentes na primeira versão da ferramenta foram propostas tendo como base a revisão de literatura. Esta revisão também contemplou aspectos relacionados a formas de avaliação aplicadas a processos, a qual resultou na adoção de escala de maturidade, conforme apresentado no item 3 deste artigo.

Como resultado desta etapa foram apresentadas 5 Dimensões de Avaliação (DA), sendo que cada uma representada por Fatores de Análise (FA), cujo escopo e grau de presença na empresa representam o nível de maturidade do seu processo sucessório. As DAs e FAs resultantes desta etapa estão descritas a seguir, indicando as referências das quais foram originadas.

DA 01 - Estratégia Empresarial – contempla as estratégias corporativas para suporte ao processo sucessório, explorando os fundamentos da formação da estratégia na empresa e a existência de um posicionamento competitivo frente ao mercado. Sua avaliação é feita pelos 7 Fatores de Análise (FA) apresentados a seguir e indicados em referências como Ansoff, McDonnell (1993); Costa (2003); Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal, (2006); Moraes, Florêncio, Omaki (2003) e Tavares, Amaral, Gonçalves (2003).

- (FA 01) Formação da estratégia – explora se há conhecimento sobre estratégia de negócios e se é um assunto considerado importante para a direção da empresa.
- (FA 02) Posicionamento – questiona se existe um planejamento estratégico que guie a empresa na tomada de decisões em assuntos como diferenciação, liderança em custo, crescimento e desenvolvimento de novos produtos.
- (FA 03) Fatores econômicos – busca identificar se há conhecimento sobre fatores de mercado ou variáveis econômicas que influenciam na definição das estratégias da empresa

- (FA 04) Mercado – questiona se existe monitoramento de atividades de impacto ao ambiente interno e externo da organização, com atenção em aspectos como concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.
- (FA 05) Cadeia de valor – questiona se é compreendido e analisado o processo logístico que envolve o negócio da empresa, com foco na sua cadeia de valor.
- (FA 06) Desempenho – questiona se a empresa sinaliza o posicionamento estratégico e definição de estratégias corporativas, com monitoramento de suas ações.
- (FA 07) Debate estratégico - procura evidenciar se assuntos sobre as estratégias da empresa são discutidos e de que forma.

DA 02 - Planejamento Estratégico – envolve assuntos relativos ao planejamento estratégico da empresa e sua relação com o processo sucessório. Sua avaliação é representada pelos 7 Fatores de Análise apresentadas a seguir e sua construção foi baseada em referências como Ansoff, McDonnell (1993); Born (2006); Campos (2004); Johnson (2006); Kaplan e Norton (2000); Oliveira (2006) e Ward (2003).

- (FA 08) Valores, negócio e missão – fator questiona a existência de uma definição clara sobre os valores, negócio e missão da empresa.
- (FA 09) Cronologia – analisa se a empresa apresenta distinção cronológica das ações de curto, médio e longo prazo, identificadas no planejamento estratégico.
- (FA 10) Pontos fortes – questiona se a empresa reconhece suas características para funcionamento como empresa familiar.
- (FA 11) Pontos a melhorar – questiona sobre a existência de ações estratégicas para fortalecer a organização.
- (FA 12) Estratégias para pontos fortes e a melhorar – busca avaliar se existe uma sistemática para controle na realização das ações estratégicas.
- (FA 13) Metodologia – indica se a empresa usa alguma metodologia específica para gestão estratégica do seu negócio.
- (FA 14) Relação com o processo sucessório – busca identificar relações existentes entre o planejamento estratégico e de sucessão.

DA 03 – Distinção entre Família, Propriedade e Empresa - considerada a distinção entre as dimensões família, propriedade e empresa frente ao processo sucessório, em relação a assuntos como relacionamento entre as partes, comunicação, expectativas, aspectos familiares e particularidades da empresa. Esta DA é avaliada pelos 7 FAs apresentados a seguir, cuja presença é baseada em referências como Bernhoeft, Gallo (2003); Bornholdt (2005); Floriani (2002); Gersick et al. (2006); Lodi (1998); Neubauer, Lank (1998); Oliveira (2006); Passos et al. (2006); Ward (2003) e Werner (2004).

- (FA 15) Distinção – verifica se existe o conhecimento da necessidade em separar estes 3 assuntos que comumente tendem a se misturar.
- (FA 16) Expectativas da família – indica se a empresa gerencia as expectativas dos familiares quanto ao negócio, indicando critérios para atuar fora e dentro da empresa.
- (FA 17) Expectativas da empresa – indica se a empresa gerencia suas expectativas em relação à família, verificando se possuem atribuições para trabalhar em funções executivas, ou ocupar algum tipo de posição no conselho de administração ou conselho de família.
- (FA 18) Envolvimento dos familiares – busca analisar como se caracteriza o envolvimento de familiares que não participam nas decisões da empresa, sejam sócios ou não.
- (FA 19) Relacionamento entre familiares – analisa como ocorre o relacionamento dos familiares de uma forma geral, sendo que um ambiente amigável e profissional favorece nas relações de trabalho e no processo sucessório.
- (FA 20) Características da empresa – busca analisar a percepção do entrevistado sobre a forma como a empresa é administrada e suas características.
- (FA 21) Patrimônio familiar - analisa como a família gerencia seus ativos e seus compromissos.

DA 04 - Governança Corporativa – considera o alinhamento entre os sistemas de controle de governança corporativa em suporte ao processo sucessório, considerando aspectos como prestação de contas, modelo de gestão e acordo de sócios. A governança corporativa exerce um papel de controle no funcionamento da empresa familiar e envolvimento do conselho de administração nas decisões da empresa. Sua avaliação é representada pelas 7 Funções de Análise apresentadas a seguir e sua construção foi baseada em referências como Berle, Means (1932); Bernhoeft, Gallo (2003); Clarkson (1995); COSO (2006), Floriani, (2002); Gallo (1995); Neves (2006); Passos et al. (2006); Pound (1992); Turnbull (1997); Ward (2003); Weill, Ross (2004) e; Mendes-da-Silva e Grzybovski (2006).

- (FA 22) Conselho de administração – questiona sobre a relação de envolvimento do conselho de administração nas decisões estratégicas da empresa.
- (FA 23) Atividades dos sócios – busca analisar se existe e como é feita a distinção entre as atividades dos sócios e dos executivos da empresa.
- (FA 24) Gestão profissional – busca avaliar a percepção do entrevistado em relação ao profissionalismo do modelo de gestão praticado na empresa e se permite que esta opere de forma saudável, mesmo na ocorrência de turbulências familiares.
- (FA 25) Comunicação – busca analisar o processo de comunicação e troca de informações em relação a assuntos de governança corporativa, conselho de administração e área executiva.

- (FA 26) Clima organizacional – busca analisar o clima organizacional conseqüente dos relacionamentos entre sócios, executivos e colaboradores no funcionamento da empresa.
- (FA 27) Prestação de contas – questiona sobre a forma como ocorre a prestação de contas dos colaboradores com a diretoria da empresa e desta com os sócios.
- (FA 28) Acordo societário – avalia a forma como ocorrem os acordos societários e se estão previstas, por exemplo, regras para saída e entrada de sócios, política de dividendos e de demissão ou inclusão de herdeiros.

DA 05 - Sucessão – por fim, esta dimensão está relacionada diretamente a assuntos do processo sucessório e como se processam dentro da empresa, considerando aspectos como entendimento do processo, continuidade do negócio, liderança, planejamento e condução do processo sucessório. Sua avaliação é representada pelas 7 Funções de Análise apresentadas a seguir e sua construção foi baseada em referências como Amendolara (2005); Bernhoeft, Gallo (2003); Bornholdt (2005); Costa (2003); Davis (2006); Floriani (2002); Freedman (2003); Garcia (2001); Jaffe (2006); Lee (2006); Lodi (1998); Oliveira (2006); Passos et al. (2006); Sherman (2006); Silverman (2006); Tucker (2006) e; Werner (2004).

- (FA 29) Entendimento do processo – verifica como a empresa lida com assuntos do processo sucessório e como é entendido pelos sócios da empresa.
- (FA 30) Afastamento do líder – busca analisar aspectos da continuidade do negócio sem a presença do atual presidente, ou do principal líder da organização.
- (FA 31) Novo líder – busca analisar a essência do processo sucessório, ou seja, o processo de identificação e preparação de um novo líder.
- (FA 32) Objetivos – busca identificar a existência de objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão, pois somente identificar um novo líder não é suficiente para o planejamento da sucessão e continuidade da empresa.
- (FA 33) Comprometimento – busca analisar o comprometimento dos sócios com o planejamento da sucessão empresarial é a forma como se caracteriza.
- (FA 34) Metodologia – busca analisar a forma como está sendo conduzido o planejamento do processo sucessório.
- (FA 35) Atenção ao sucedido – identifica a existência de planejamento e atenção direcionada ao membro a ser sucedido, como uma nova atividade na empresa ou fora dela.

As questões gerenciais e de classificação são abertas, ou seja, sem alternativas de respostas no momento da entrevista (MARTINS; 2006). O resultado das entrevistas foi analisado com base no conteúdo das respostas. Este é um método apropriado para observar o processo de comunicação, sendo uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo em questão (MALHOTRA, 2006). Para isso, foram apresentadas categorias para classificar as unidades de

análise o enquadramento das respostas, com base no conteúdo das entrevistas, sendo classificadas em relação ao nível de maturidade do processo. Portanto, está sendo utilizada uma maneira formal para avaliar os dados qualitativos.

5 Pré-teste da Ferramenta

De acordo com o método de trabalho apresentado no item 3 deste artigo, o pré-teste da ferramenta foi elaborado em 2 etapas, com diferentes objetivos e perfil de entrevistados. A 1ª etapa do pré-teste foi realizada com 5 profissionais com conhecimento especializado em sucessão de empresas familiares, com atuação em atividades de consultoria, publicações na área e experiência prática de vivência em processo de sucessão empresarial. Como o principal objetivo deste trabalho está relacionado à elaboração da ferramenta, detalhes sobre cada uma das entrevistas desta etapa do pré-teste são apresentados a seguir. A versão final do ferramenta, considerando as diversas alterações sugeridas nesta etapa está presente no Apêndice 1 ao final deste artigo.

5.1 Pré-teste com Especialistas

Especialistas 1 e 2 – são profissionais que trabalham em uma mesma empresa de consultoria em sucessão empresarial e foram entrevistados de forma conjunta. Uma semana antes do encontro a ferramenta foi encaminhada aos especialistas e a entrevista tomou o tempo aproximado de 60 minutos, contemplando a exposição dos itens de análise e as considerações dos especialistas. Inicialmente foi exposto ao pesquisador que houve uma surpresa positiva com a ferramenta. A divisão da ferramenta em seções foi considerada pertinente, pois as primeiras ponderaram aspectos estruturais da empresa, antes de um aprofundamento. Foi pontuado que a estratégia da empresa deve ser conduzida junto com o processo sucessório e os fatores de análise desta dimensão foram considerados úteis para o objetivo a que a ferramenta se propõe. Foi salientada a importância da questão sobre a definição de valores, negócio e missão, uma vez que os entrevistados consideram esses como fatores-chave para a perpetuação de qualquer empresa. Houve destaque para a questão que tange à existência de questões para destacar os pontos fortes e fracos, pois sua identificação pode garantir a saúde da empresa e representam um ambiente favorável para a sucessão. Foi recomendado que o texto de algumas perguntas fosse mais específico, com a utilização de exemplos. As questões que avaliavam os relacionamentos entre sócios, executivos e demais colaboradores foram consideradas muito abrangentes. Foi recomendado especificar se esses relacionamentos referem-se ao cotidiano da empresa, ou ao convívio familiar. Tendo em vista essa observação, optou-se por questionar sobre o clima interno de operação da organização, como consequência do relacionamento de toda equipe de trabalho (sócios e quadro funcional). A questão sobre o interesse dos sócios pelo planejamento da sucessão foi considerada subjetiva, sendo sugerido que o termo “interesse” fosse substituído por palavras como: “comprometimento”, “participação” ou “acompanhamento”. Por fim, o pré-teste com os

especialistas proporcionou recomendações que agregaram para a melhoria das questões, bem como para a ferramenta como um todo. Foi destacado o fato de usar cada dimensão de análise de forma isolada, mas em conjunto na ferramenta. Isto porque, segundo a visão dos especialistas, a sucessão não é um assunto a ser trabalhado isoladamente e temas como estratégia, planejamento estratégico e governança corporativa devem sempre ser desenvolvidos em paralelo com o planejamento sucessório.

Especialista 3 – atua como consultor na área e seu escritório de consultoria prestigiado no país. Este contato foi conduzido inicialmente como uma conversa abrangente sobre o tema, seguida da apresentação da ferramenta. O consultor salientou ser importante inserir alguma questão sobre o planejamento de carreira para os familiares que trabalham na empresa. Pelo seu ponto de vista, planejamento estratégico e planejamento de carreira para esse público devem ser desenvolvidos e acompanhados paralelamente e, portanto, questões sobre este assunto foram inseridas. Foi feita uma observação relacionada à questão sobre as expectativas da família e recomendado dar exemplo de tipos de expectativas frente à empresa, como dividendos e emprego. Como o foco do trabalho está em empresas familiares, foi definido que a família em questão deve possuir participação na sociedade ou trabalhar na empresa. Ainda sobre a 3ª dimensão de análise, o especialista citou que o modelo dos três círculos nada mais é de que uma representação didática para separar o “inseparável”, uma vez que a interligação entre família, propriedade e empresa é uma constante. Todavia, definir regras de convívio saudável entre as partes e, principalmente, não abrir mão de um modelo profissional de administração, deve ser considerado como diretriz essencial para a continuidade do negócio. O especialista introduziu uma reflexão inédita no trabalho, de canalizar a atenção do sucessor e do sucedido. Portanto, foram inseridas questões sobre a situação do sucedido durante o processo sucessório.

Especialista 4 – foi elaborada com profissional que desenvolveu dissertação de mestrado sobre sucessão em empresas familiares e vivenciou este processo em empresa de sua família. Por ter elaborado um trabalho similar a este, sua 1ª observação foi relacionada às questões gerenciais da ferramenta (1ª parte), pois a divulgação do faturamento pode constranger o entrevistado. Foram também oferecidas dicas sobre como proceder com as entrevistas aos empresários, pois isto pode ser crítico em trabalhos de pesquisa onde o objetivo é de avaliar um fenômeno. Foi então esclarecido que o objetivo do trabalho não era de avaliar as empresas, mas a construção da ferramenta. Houve questionamento sobre a pertinência de alguns fatores de análise com o processo sucessório e posicionamento estratégico. Foi indicado que este assunto é bastante denso, mas reconhecido que a ferramenta aborda os principais temas ligados ao processo sucessório. Segundo a entrevistada, *“acredito que a ferramenta poderia ser mais profunda e longa. No processo sucessório não se pode ter superficialidade”*. Em relação à análise dos resultados foi bastante questionada a forma usada pela ferramenta para mensurar os resultados das análises, com base em avaliações de maturidade. Para a entrevistada é muito importante que a ferramenta

apresente uma forma para avaliar as expectativas de quem está realizando o processo sucessório, com critérios que permitam efetuar comparações com futuras avaliações.

Especialista 5 - a última especialista consultada atua como consultora em empresas familiares e apresentou diversas observações quanto à ferramenta, em todas as suas partes. Nas questões gerenciais foi indicada a falta de clareza na questão que investiga o motivo pelos qual a empresa foi originada. Quanto às informações sobre a forma de preenchimento foi observado que, dependendo do respondente, pode não ser compreendido que todas as questões sejam referentes à sucessão. Em relação à necessidade de justificativa das respostas na seção de direcionamento (3ª parte da ferramenta) foi comentado que poderiam não alterar o resultado da avaliação e causar dificuldades aos respondentes em oferecer a resposta correta, mas que seriam úteis para a reflexão do entrevistado. Para a dimensão 3 (Família, Propriedade e Empresa) foi sugerido especificar se esse conhecimento existe e por parte de quem, funcionários, gestores ou sócios. Nos fatores de análise onde consta "família", recomendou-se deixar claro quem são os familiares. Sobre a separação entre as funções executivas e de sócios, a especialista salientou que muitos sócios têm, podem e devem ter, dependendo do caso, funções executivas. Em governança corporativa, foi pontuado que quem presta contas aos sócios da empresa é o conselho de administração ou a presidência.

Foi comum nesta etapa a necessidade de deixar os fatores de análise mais claros para os respondentes. Ao longo de todo o processo de entrevistas foram feitas observações neste sentido, em relação ao tipo de linguagem, ordem das questões e estrutura da ferramenta. Também foi comum a indicação da necessidade da presença do pesquisador para realizar as entrevistas com os empresários. Dificuldades inerentes ao tema dificultam a elaboração de ferramentas que possam ser enviadas e respondidas sem a presença do pesquisador. Por fim, os especialistas exerceram um papel fundamental para a melhoria da ferramenta, com destaque a assuntos como forma de aplicar e abrangência do conteúdo.

5.2 Pré-teste com Respondente

A 2ª etapa do pré-teste foi feita em uma empresa familiar de grande porte, com objetivo de avaliar a aplicabilidade da ferramenta e aprimorá-la antes das aplicações finais. Esta etapa foi realizada com o presidente de uma indústria do ramo automotivo e teve duração aproximada de 60 minutos. Já no início do encontro o entrevistado mostrou espontaneidade e interesse em responder as questões. Mostrou orgulho ao comentar que neste ano comemora seu 50º aniversário, sendo que 30 dedicados ao comando da empresa. Atualmente a sociedade é dividida em três partes, 50% do presidente; 25% pertencem ao irmão que não atua no negócio e; 25% do espólio de sócio já falecido. A empresa ainda está na primeira geração e possui 525 colaboradores sendo que os sócios não têm parentes trabalhando na empresa. O empresário citou que a empresa havia realizado um trabalho específico sobre sucessão, cujo resultado foi um acordo de cotistas, com documento registrado junto ao contrato social da empresa. Comentou também que assuntos

referentes ao processo sucessório são debatidos no conselho de administração, mas que os encontros não são formais. O entrevistado se mostrou à vontade em responder a primeira parte do questionário. Em relação às questões de direcionamento, foram poucas as respostas em que houve dificuldade para enquadrar em algum dos níveis de maturidade. Foi identificada uma separação entre empresa, propriedade e família, sendo que não existe envolvimento dos familiares no negócio. No que se refere à gestão, a mesma se encontra em nível 3 de maturidade. Outro fator positivo foi a transparência no processo de comunicação, a qual o respondente considera como fator essencial para condução dos negócios. Foi questionado o grau de maturidade quanto à expectativa da família frente à empresa, no que concerne aos dividendos. Entretanto, após avaliação do pesquisador e do entrevistado, essa questão foi alterada, por entender que a exigência dos sócios e da família por dividendos não é considerada uma prática para ser avaliada em níveis de maturidade. Essa afirmação foi revisada e corroborada pela literatura e especialistas. Finalmente, segundo o entrevistado, a sucessão é considerada uma questão essencial para a sobrevivência da empresa. Ele considerou que a ferramenta está composta por assuntos orientados à sucessão e que oferece diretrizes estratégicas capazes de avaliar o processo sucessório.

5.3 Tabulação dos Resultados

As atividades desenvolvidas no pré-teste de especialistas e respondentes permitiram a elaboração da versão final da ferramenta para análise de maturidade em processos sucessórios de empresas familiares. A síntese dos resultados das análises de conteúdo das entrevistas estão apresentadas no Quadro 1 e contemplam uma visão geral da evolução da ferramenta com a etapa de pré-teste. As entrevistas foram elaborada de forma aberta buscando comentários diretamente a partir da aplicação da versão inicial da ferramenta. Para estruturar os dados coletados, as informações foram tabuladas levando em consideração as opiniões e pareceres de cada profissional entrevistado.

Quadro 1 – Síntese dos resultados do Pré-teste da ferramenta

	Características da Ferramenta	Sugestões de Melhoria	Análise Geral
Especialistas 1 e 2	A importância do alinhamento entre estratégia e sucessão.	Tornar as questões mais objetivas e claras aos respondentes.	A ferramenta abrange os principais assuntos do processo sucessório.
Especialista 3	Análise do modelo dos três círculos como norteador para harmonia familiar e empresarial.	Incluir planejamento de carreira dos sucessores nas questões da ferramenta.	A ferramenta desenvolve questões importantes, mas poderia incluir temas, como sugestões para o sucedido.
Especialista 4	A ferramenta inclui os principais temas relacionados ao processo sucesso.	Formatar as questões de modo que sejam ao mesmo tempo claras e abertas para facilitar as respostas.	A ferramenta é sobre um assunto denso onde as questões não podem ser superficiais.
Especialista 5	Falta de clareza em diversas perguntas, dando margem para dúvidas aos entrevistados.	Especificar as questões para minimizar possíveis respostas distorcidas.	O entrevistado focou sua análise em aperfeiçoamentos na ferramenta.

Respondente	Não houve dificuldades relevantes na aplicação do pré-teste, indicando coerência e clareza nas questões.	A política de dividendos não deveria fazer parte das dimensões de análise da ferramenta.	A ferramenta tem o potencial de trazer definições importantes na sucessão.
--------------------	--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores

As “Características da Ferramenta” presentes na coluna 2 do Quadro 1 representam os principais aspectos apontados pelos entrevistados quanto ao conteúdo e estrutura da ferramenta. As “Sugestões de Melhoria” estão apresentadas na coluna 3 e a “Análise Geral” na coluna 4 inclui uma visão compartilhada pelo autor quanto às informações obtidas com os especialistas e respondentes. Mais detalhes sobre as conclusões com o desenvolvimento do trabalho estão apresentados a seguir e no Apêndice 1 está a versão final da ferramenta proposta no trabalho.

6 Considerações Finais

A ferramenta desenvolvida no trabalho oferece uma alternativa para avaliar o processo sucessório em empresas familiares. Todavia, a avaliação do processo sucessório não o torna menos complicado. Mesmo que se tenha um panorama do processo atual, a sucessão deve ser gerenciada com prioridade no escopo de trabalho da direção executiva e dos conselhos.

Quanto aos pré-testes na ferramenta, os resultados das entrevistas com os especialistas e a aplicação prática foram relevantes para proporcionar melhorias na versão inicial. Foram indicadas contribuições importantes das respostas, tanto em relação à estrutura quanto ao texto e modo de aplicação da ferramenta. Também foi importante analisar a percepção do empresário que fez o papel de respondente, pois contribuiu para dirimir incertezas e inseguranças dos pesquisadores quanto à capacidade da ferramenta em traduzir aspectos teóricos e de conhecimento especializado, em algo com aplicação prática e adaptada à realidade de profissionais de negócios.

Quanto ao processo sucessório, é necessário que este seja adequadamente conduzido para não comprometer a sobrevivência do empreendimento, pois representa uma das fases mais difíceis do ciclo de vida da empresa familiar. Isto exige que a escolha do sucessor tenha como base critérios profissionais, sendo que isto não exclui o fato de que herdeiros possam ser os mais indicados, até mesmo por terem em seu favor a história do empreendimento.

A análise da ferramenta também identificou que alguns critérios podem ser mais ou menos importantes para diferentes empresas. A escala com os níveis avançados de maturidade também contribui por expor objetivos a serem atingidos pelas diretrizes estratégicas para promover o processo de sucessão em empresas familiares. Estas diretrizes devem ser estruturadas considerando que a empresa primeiramente precisa definir estratégias de negócios, práticas de governança, distinção entre família, propriedade e gestão, como parte do desenvolvimento de seu plano sucessório. Estas diretrizes também representam um papel acadêmico como contribuição do trabalho para a área do conhecimento.

A criação de uma estrutura organizacional pode ser um dos passos iniciais para criar um processo de governança corporativa. O conselho de administração deve ser criado como um órgão oficial que delibera sobre assuntos estratégicos da companhia. A existência desse órgão deliberativo representa um sinal importante de maturidade e como facilitador no processo sucessório. Também tem papel importante a presença de ferramentas de gestão que permitam que a empresa se engaje em um processo constante de aprimoramento em seus controles e processos. Algumas práticas de governança são exigências legais para empresas de capital aberto ou mesmo uma exigência gerencial em empresas de maior porte.

A criação de regras e critérios para a convivência entre os públicos da empresa familiar tem papel chave no processo sucessório e, para que seja desenvolvido de forma apropriada, deve estar presente no planejamento estratégico e conduzido de forma contínua. Por exemplo, a DA que contempla a “distinção entre família, propriedade e empresa” indica que são assuntos para serem administrados separadamente, mas com consciência da influência mútua e direta que existe entre eles. Os entrevistados possuíam entendimento sobre esta necessidade e de algumas práticas para avaliar esta situação em uma empresa, conforme indicado na etapa de pré-teste da ferramenta. O interesse dos herdeiros é sabidamente influenciado pela saúde da empresa e projeção de futuro. A relação sugerida é que o assunto sucessão seja discutido de forma estratégica na família e na empresa, considerando aspectos como finanças, marketing, tecnologia, recursos humanos e produção.

A ferramenta buscou oferecer diretrizes estratégicas para avaliar a maturidade do processo de sucessão empresarial. Conclui-se que o processo sucessório é estratégico para a continuidade da empresa familiar. Paralelamente, ações frente ao mercado com planejamento, posicionamento estratégico e ações internas de governança corporativa também são assuntos que devem acompanhar o desenvolvimento da sucessão.

Em relação a futuros desenvolvimentos, a ferramenta proposta neste trabalho pode ser aplicada com objetivos de promover a maturidade do processo sucessório em empresas familiares. A aplicação em um universo limitado de empresas não permitiria generalizar os resultados obtidos. Empresas de diferentes setores e em diferentes estágios de evolução no processo poderiam servir como amostragem para aperfeiçoar a ferramenta. Existe ainda a dificuldade em conseguir que empresários e gestores abram a realidade de suas empresas para que a ferramenta possa acompanhar a evolução do processo sucessório. No caso de futuros desenvolvimentos deste trabalho, mesmo que seja esclarecido que tenha objetivo acadêmico e de contribuição ao conhecimento da área, sem divulgação de nomes de empresas e entrevistados, um dos maiores desafios seria de coletar dados que representem a realidade do contexto organizacional.

7 Referências

- AMENDOLARA, L. A **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Lazuli, 2005.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES, I. Avaliação da Maturidade nos Processos de Desenvolvimento de Aplicações Informáticas. **Informação & Informática**, UTL/ISEG, n. 26, 2001.
- BERLE, JR. A.; MEANS, G. **The Modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.
- BERNHOFTE, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. RJ: Campus, 2003.
- BORN, R. **Desvendando o Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: INDG, 2004.
- CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- CMU. Capability Maturity Model for Software (CMM). Carnegie Mellon University, US, 2006. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmm>> Acesso em: 13 jul. 2007.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSO. The COSO Enterprise Risk Management: Integrated Framework and Application Techniques v. 2006. Disponível em: <www.coso.org> Acesso em: 16 jun. 2006.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DAVIS, J. A. De geração em geração, empresas feitas para durar. *Intermanagers*, 2006. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>> Acesso em: 20 mar. 2006.
- FLORIANI, O. P. **Empresa Familiar ou... Inferno Familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.
- FREEDMAN, M. The Genius is in the implementation. **Strategy Execution**. Mar.-Apr. 2003.
- GALLO, M. A. **Empresa Familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (Eneo) 2008.
- GRZYBOVSKI, D.; OLIVEIRA, A. B. Modelos de análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares. Anais do IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (Eneo) 2006.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- JAFFE, D. Keep out of the Ring. **Family in Business**, n. 25, Mar.-Apr., 2006.
- JOHNSON, R. L. Strategy, Success, a Dynamic Economy and the 21st Century Manager. **The Business Review**. ABI/INFORM Global vol. 5, 2, Cambridge, Summer 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- LEONE, N. M. C. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LEE, B. Deadly Sins. Family in Business. **Agency Sales**: Jun. 2006; 36, 6; ABI/INFORM Global p. 55.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**, uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDES-DA-SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Corporate governance, firm performance and CEO turnover: a comparative study between family and non-family Brazilian businesses. Anais Global Conference Web-Proceedings – Rio de Janeiro – 2006 – Coppead/UFRJ.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, W.; FLORÊNCIO, C.; OMAKI, E. Uma Década de Sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. Anais... Salvador: ENANPAD, 2003.
- NAJJAR, E. Newsletter ESPM. Dez. 2005. Disponível em: <www.espm.br> Acesso em: 28 jun. 2007.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **The Family Business**, its Governance for Sustainability. New York: Routledge, 1998.
- NEVES, Z. Empresa Familiar – O Acordo de Sócios e Familiares. Disponível em: <www.zulmarneves.adv.br> Acesso em: 11 out. 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, Família, Negócios à Parte**. São Paulo: Gente, 2006.
- POUND, J. Beyond takeovers: politics comes to corporate governance control. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 5, p. 83-93, Mar.-Apr. 1992.
- SHERMAN, G. M. The Family Business Borrower: How to Gain Critical Insights. **Commercial Lending Review**. Mar.-Apr. 2006; 21, 2; ABI/INFORM Global p. 3.
- SILVERMAN, M. **Successful Succession**. RV Trade Digest. May. 2006
- TAVARES, M.; AMARAL, L.; GONÇALVES, C. Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese. Anais... Curitiba: ANAPAD, 2003.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organização e Sociedade**, N 32, V. 12 pp. 45-61, Janeiro/Março 2005.
- TUCKER, J. Change in Family Business. **Family in Business**, n. 25, Mar.-Apr., 2006.
- TURNBULL, S. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theoric Papers**, Oxford, v. 5, n. 4, p. 180-205, Oct. 1997.
- WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, v. 6, n. 41, p. 114-121, Dez. 2003..
- WEILL, P.; ROSS, J. **IT Governance**: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- WERNER, R. **Família e Negócios**. Barueri: Manole, 2004.

APÊNDICE 1

ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Entrevistado: _____
 Função Exercida na Empresa: _____
 Tempo de Atuação na Empresa: _____
 Data: _____ Local: _____

SEÇÃO 01 – Questões Gerenciais

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

SEÇÃO 02 – Questões de Classificação

8. Como é composta a sociedade da empresa?
9. Como é composta a direção da empresa?
10. Em que geração se encontra o comando da empresa?
11. Algum dos sócios possui familiares trabalhando na empresa?
12. O senhor (senhora) possui atividades profissionais fora da empresa?

SEÇÃO 03 – Questões de Direcionamento

Instruções para preenchimento da seção 03:

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

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

1 Inicial	2 Comprometido	3 Estabelecido	4 Gerenciado	5 Otimizado
FA 01: Existe um conhecimento sobre a formação de uma estratégia e sua importância para empresa?				
Ausência de estratégia	Entendimento sobre estratégia	Existência de estratégia	Estratégia acompanhada de indicadores de desempenho	Possui indicadores de desempenho e é revisada de acordo com a necessidade
FA 02: A empresa possui um posicionamento estratégico que a oriente como diferenciação, liderança em custo, crescimento ou desenvolvimento de novos produtos?				
Falta de posicionamento estratégico	Entendimento de posicionamento estratégico	Existência de posicionamento estratégico	Posicionamento estratégico é acompanhado de indicadores de desempenho	Posicionamento revisado com a utilização de indicadores de desempenho

FA 03: São identificados fatores de mercado que influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa?				
Sem identificação de fatores de mercado	Fatores de mercado são identificados	Fatores são identificados e acompanhados aleatoriamente	Fatores são acompanhados de forma gerenciada	Fatores são gerenciados oportunizando melhorias
FA 04: Existe uma atenção direcionada aos concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?				
Não existe atenção direcionada a estas questões	Existe atenção, mas sem uma sistemática de acompanhamento	Questões são acompanhadas com uma rotina padronizada	Questões acompanhadas de forma sistemática e com indicadores específicos	Questões são estratégicas, sendo acompanhadas em processo constante de melhoria.
FA 05: A cadeia de valor e sua logística, que envolvem o negócio, são compreendidas e analisadas pela empresa?				
Não existe conhecimento sobre a cadeia de valor e logística	Compreendidas, mas sem serem analisadas.	Compreendidas e analisadas pela empresa, mas sem ações gerenciais.	Busca por melhorias como consequência de gerenciamento	Busca por melhorias como um processo contínuo em relação à cadeia de valor.
FA 06: O desempenho das estratégias estabelecidas é monitorado de que forma?				
Não existe nenhum controle e acompanhamento do desempenho	Utilização de indicadores aleatórios de acompanhamento do desempenho	Utilização de indicadores estabelecidos de acompanhamento do desempenho	Utilização de indicadores de desempenho gerenciados pela área executiva	Indicadores viabilizam a revisão das estratégias e de novos indicadores
FA 07: A definição sobre as estratégias corporativas é debatida de que forma entre os diretores?				
Não existe debate sobre questões estratégicas	Debates sobre estratégia são esporádicos, aleatórios e sem registro	Existe debate constante e registrado sobre os assuntos de ordem estratégica	Definições são acompanhadas pela diretoria em encontros agendados	Debates essenciais para o alinhamento das estratégias da empresa

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

1 Inicial	2 Comprometido	3 Estabelecido	4 Gerenciado	5 Otimizado
FA 08: Existe uma definição clara sobre os valores, negócio e missão da empresa?				
Falta de definição sobre o negócio, os valores e a missão da empresa	Existe uma idéia sobre estas questões, mas sem definições pelos sócios	Definição do negócio, dos valores e da missão da empresa pelos sócios	Definidos comunicados a todos públicos relevantes	Comunicados aos públicos relevantes, além de serem revisados
FA 09: Ocorre uma distinção entre planejamentos de curto, médio e longo prazo?				
Não existe diferença cronológica para o planejamento da empresa	Planejamento respeitando as diferenças de curto, médio e longo prazo	Existem ações específicas para o planejamento de curto, médio e longo prazo	Planejamento gerenciado para objetivos de curto, médio e longo prazo	Planejamento viabiliza otimização do processo estratégico
FA 10: São identificados pontos fortes na estrutura e no funcionamento da empresa familiar?				

Não são identificados pontos fortes na empresa familiar	Pontos fortes da empresa identificados, mas não há ações para maximizá-los	Pontos fortes identificados e existem ações aleatórias para maximizá-los	Pontos fortes identificados e gerenciados com indicadores	Pontos fortes viabilizam processo de melhoria contínua com os mesmos
FA 11: Questão – São identificados pontos a melhorar na estrutura e funcionamento da empresa familiar?				
Não são identificados pontos a melhorar na empresa	Pontos a melhorar da empresa identificados, mas não há ações para melhorá-los	Pontos a melhorar identificados e existem ações para melhorá-los	Pontos a melhorar identificados e gerenciados com indicadores	Pontos a melhorar viabilizam um processo de melhoria contínua com os mesmos
FA 12: Existem estratégias desenvolvidas para potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos a melhorar?				
Não existem estratégias para administrar as características da empresa	Estratégias para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa	Estratégias específicas para administrar os pontos fortes e os pontos fracos	Estratégias gerenciadas com indicadores de desempenho para os pontos fortes e os pontos fracos	Os indicadores de desempenho permitem aprimoramento constante das estratégias
FA 13: Como é desenvolvido o planejamento estratégico na empresa?				
Não existe conhecimento de que este trabalho já tenha sido desenvolvido	A empresa possui um planejamento estratégico, mas desenvolvido sem uma metodologia	Planejamento desenvolvido de forma sistemática e dentro de uma metodologia	Planejamento estratégico gerenciado e revisado com uma metodologia	Planejamento revisado com uma metodologia que permite seu aprimoramento
FA 14: Qual é a relação entre o planejamento estratégico e o processo sucessório?				
Não se identifica relação entre planejamento e sucessão	Sucessão com um processo a ser desenvolvido com o planejamento estratégico	Sucessão e o planejamento estratégico são desenvolvidos paralelamente	Planejamento estratégico e sucessão gerenciados com influência mútua	Influência do planejamento e sucessão gerenciada de forma otimizada

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

1 Inicial	2 Comprometido	3 Estabelecido	4 Gerenciado	5 Otimizado
FA 15: Há conhecimento sobre as dimensões propriedade, família e empresa por parte da diretoria?				
Não existe conhecimento sobre as dimensões propriedade, família e empresa	Existe conhecimento sobre a diferença entre as três dimensões	Existe separação definida entre as três dimensões	Existe gestão independente para cada uma das dimensões	Gestão com conselhos específicos para a empresa, sociedade e família
FA 16: Como são caracterizadas as expectativas dos sócios familiares de uma forma geral com relação à empresa?				
Não existe definição clara das expectativas da família	Parte da família tem claro o que deseja da empresa	Família tem claro o que deseja da empresa	Expectativas gerenciadas de acordo com sua evolução e da empresa	Gerenciamento das expectativas oportuniza elucidação contínua

FA 17: Como são caracterizadas as expectativas da empresa frente à família?				
Não existe definição clara das expectativas da empresa	Empresa reconhece o potencial da família para o negócio	Empresa oportuniza trabalho para aqueles qualificados	Existem regras gerenciadas para o envolvimento de familiares no negócio	Gerenciamento da família no negócio permite otimização constante do processo
FA 18: Como é caracterizado o envolvimento dos sócios familiares não gestores nas decisões da empresa?				
Confundido com as atividades dos que trabalham no negócio	Existe separação entre os assuntos societários e empresariais	Público somente participa de fóruns específicos quanto à sociedade familiar	Público cobra dos gestores e gerencia resultados sobre o capital	Constante análise da empresa nos conselhos de família e/ou de administração
FA 19: Como é o relacionamento dos familiares de uma forma geral?				
Relacionamento entre familiares deficiente	Relacionamento entre familiares ocorre sempre que necessário	Processo que atende às necessidades do convívio familiar e empresarial	Gerenciado para o funcionamento da empresa e da família	Faz parte do processo estratégico de administrar as relações familiares
FA 20: Quais as características que se destacam na forma como a empresa é administrada?				
Informal e não profissional	Informal, mas profissional	Organizada e comprometida com colaboradores, sócios e clientes	Profissionalizada, com metas e indicadores de desempenho	Profissionalizada e em processo contínuo de melhoria
FA 21: Existe uma preocupação com o patrimônio familiar, de forma que seja administrado isoladamente da empresa?				
Patrimônio familiar confunde-se com o patrimônio da empresa	Consciência da distinção entre patrimônio familiar e empresarial	Separação do patrimônio familiar e empresarial	Patrimônio familiar gerenciado como uma questão independente	Gestão do patrimônio permite um aprimoramento constante no processo

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

1 Inicial	2 Comprometido	3 Estabelecido	4 Gerenciado	5 Otimizado
FA 22: Como é o envolvimento do conselho de administração nas decisões estratégicas da empresa?				
Não existe conselho de administração definido	Conselho informal se envolve nas decisões estratégicas da empresa	Conselho é o responsável pela tomada de decisão estratégica da empresa	Conselho tem atribuições gerenciadas para definir os objetivos da empresa	Atribuições do conselho gerenciadas e permitem evolução de seu papel
FA 23: Existe separação das atividades da área executiva e dos sócios da empresa?				
As atividades dos executivos e dos sócios são misturadas	Existe consciência da necessidade de separação das atividades	Há uma separação entre as atividades dos sócios e da área executiva	As atividades são distintas e gerenciadas separadamente	A gestão das funções permite revisão constante do processo
FA 24: Identifica-se um modelo de gestão profissional na empresa que a permita operar saudavelmente mesmo havendo turbulências familiares?				

Não existe um modelo de gestão profissional definido	Existe uma gestão profissional sensível às turbulências familiares	Existe um modelo de gestão profissional adotado pela empresa	Modelo gerenciado com relatórios e indicadores de desempenho	Oportuniza uma estabilidade geral nos diversos níveis da organização
FA 25: Como é a comunicação para divisão de conhecimento e troca de informações no que tange à governança corporativa (conselho de administração e área executiva)?				
Comunicação deficiente entre as partes envolvidas no processo de governança	Comunicação necessária para o funcionamento da empresa	Comunicação ocorre de forma fluente e os compromissos são registrados	Comunicação é registrada e gerenciada com relatórios de acompanhamento	Papel estratégico e permite o aprimoramento da relação entre as partes envolvidas
FA 26: Como é o clima organizacional entre sócios, executivos e demais colaboradores no funcionamento da empresa?				
Relacionamento caracterizado pela improdutividade	Relacionamento permite a produtividade da empresa	Profissional entre as partes, viabilizando a produtividade e bom clima interno	Relação profissional é gerenciada permitindo produtividade no trabalho	Gestão do relacionamento permite melhorias contínuas na empresa
FA 27: Como é a prestação de contas dos colaboradores para a diretoria e sócios da empresa?				
Não há prestação de contas com os sócios da empresa	Prestação de contas ocorre mediante à solicitação dos sócios e das equipes	Prestação de contas ocorre de maneira previamente programada com os sócios	Prestação de contas é gerenciada com relatórios e indicadores	Gerenciamento da prestação de contas permite otimização constante do processo
FA 28: A empresa possui um acordo societário, incluindo, por exemplo, regras para saída e entrada de sócios, política de dividendos e demissão ou inclusão de herdeiros?				
Não existe conhecimento do que seja um acordo societário.	Existe conhecimento sobre assuntos referentes ao acordo societário.	Acordo societário abrangendo questões referentes à continuidade do negócio.	Questões do acordo são gerenciadas para que sejam aplicáveis	Questões que compõem o acordo são gerenciadas e revisadas para que sejam perpetuadas

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

1 Inicial	2 Comprometido	3 Estabelecido	4 Gerenciado	5 Otimizado
FA 29: Como é o entendimento do processo sucessório pelos sócios da empresa?				
Falta de entendimento sobre a sucessão	Entendimento da necessidade por um plano de sucessão	Os sócios já desenvolveram um plano de sucessão profissional	Sucessão está sendo gerenciada pelos sócios e pelos sucessores	Gestão da sucessão gera aprendizado coletivo sobre o processo
FA 30: Como se dá a análise sobre a perpetuação do negócio com o afastamento do atual presidente, ou do principal líder da organização?				
Não é cogitada, o presidente deseja o fim da empresa na sua ausência	É cogitada e sem definição de continuidade	Definido que o negócio deve continuar, mas sem a definição de nova liderança	Existe um trabalho gerenciado de continuidade na identificação de novas lideranças	A continuidade do negócio está sendo gerenciada já com a identificação de novas lideranças
FA 31: Como é o processo de identificação e preparação de um novo líder?				

Não se identifica a necessidade de um novo líder	Existe a consciência de identificar um novo líder	Processo de identificação e preparação já está estabelecido	Gerenciamento do processo já oportunizou a identificação de um novo líder	Processo otimizado com nova liderança já em processo de treinamento
FA 32: Existem objetivos definidos a serem perseguidos pelo sucessor e sua gestão?				
Não existem objetivos estabelecidos para um novo líder	Existem objetivos estabelecidos, mas sem monitoração.	Existem objetivos estabelecidos e monitorados	Existem objetivos estabelecidos e gerenciados com indicadores específicos	Objetivos com indicadores que permitem um processo de revisão
FA 33: O comprometimento por parte dos sócios pelo planejamento da sucessão empresarial é caracterizado de que forma?				
Não existe interesse por parte dos sócios	Interesse com ações aleatórias	Reuniões conforme surgimento de novos desafios	Condução do assunto de forma profissional e com indicadores	Melhoria na inserção do planejamento estratégico
FA 34: Como está sendo conduzido o planejamento do processo sucessório?				
Ausência de planejamento do processo sucessório	Processo conduzido de forma aleatória	Processo acompanhado de forma padronizada com reuniões específicas	Processo gerenciado com indicadores para acompanhar o plano de sucessão	Conduzido de forma profissionalizada e em constante melhoria
FA 35: Existe planejamento com atenção direcionada para aquele membro que será sucedido?				
Não existe preocupação identificada com o sucedido	Existe uma preocupação com o sucedido, mas sem nenhuma definição estabelecida	Existe um planejamento definido para aquele que será sucedido	O planejamento para o sucedido é acompanhado e gerenciado	O planejamento é gerenciado e permite otimização de suas novas atribuições, dentro ou fora da empresa