



INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL

A TOOL FOR EVALUATING STRATEGIC GUIDELINES FOR BUSINESS SUCCESSION

LEONARDO ROCHA DE OLIVEIRA, Ph.D.

PUC-RS

leorocha@puhrs.br

RENATA ARAÚJO BERNARDON, MSc

PUC-RS

renata@controil.com.br

RESUMO

Sucessão empresarial é assunto que vem crescendo em importância no cenário brasileiro e mundial. Este trabalho se insere neste contexto e apresenta um instrumento para diagnóstico das diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. Resultados esperados com sua aplicação devem ilustrar a situação atual do processo sucessório e orientar a transferência do poder. A versão inicial do instrumento foi criada com base na revisão de literatura e permitiu a identificação de cinco Dimensões de Análise (DAs) para o diagnóstico do processo sucessório. Cada DA é representada por questões específicas denominadas como Fatores de Análise (FAs), cujas respostas permitem mapear a situação da empresa em relação a diversos aspectos do seu processo sucessório. A seguir o instrumento foi submetido a dois tipos de testes: (i) com profissionais de conhecimento especializado na área e; (ii) com gerentes de empresas. Os testes foram realizados por meio de entrevistas qualitativas e semi-estruturadas, tendo como objetivo analisar aspectos relacionados à prática de aplicação e capacidade para diagnóstico do processo sucessório. Os resultados da avaliação do instrumento são apresentados no trabalho, juntamente com as conclusões referentes às etapas de elaboração e aplicação do instrumento.

Palavras-chave: Sucessão empresarial. Análise do processo sucessório. Diretrizes para sucessão empresarial.

ABSTRACT

Business succession is an issue of growing importance in Brazil as well as worldwide. This work follows this context and presents a tool for the diagnosis of strategic guidelines for business succession. Results expected by its application should draw the current status of the succession process for guiding the transfer of power. The tool's first version was built based on the literature review and allowed the identification of five dimensions for the diagnosis of the succession process. Each dimension presents specific questions whose answers allow mapping the company's status over several aspects of the succession process. Afterwards the tool was submitted to two testing: (i) by with professionals with knowledge in the field and, (ii) companies managers. The tests were carried out by qualitative and semi-structured interviews aiming at analyzing the tool's usefulness as well as whether the results are able to actually diagnose the succession process. The results of the tool's analysis are presented in this article, along with conclusions taken from its development stages and application.

Key-words: Business succession. Succession process analysis. Guidelines for business succession.

1. INTRODUÇÃO

É da natureza humana a busca pela satisfação de necessidades econômicas, sociais e pessoais, levando continuamente a geração de riqueza. Poucos se preocupam em tempo com o futuro dos bens materiais que construíram, em como preservá-los, para quem deixá-los e com qual objetivo. É preciso trabalhar a sucessão para que este desejo se realize no tempo adequado. Gerenciar o processo sucessório significa tomar decisões de caráter preventivo, ou seja, determinar o que deve acontecer e como.

Empreendedores precisam aceitar que imortal deve ser a empresa e a própria sociedade que irão deixar. O gesto exigido dos fundadores é de assegurar a continuidade de sua obra, com uma gradativa separação entre capital e gestão, capacitando seus herdeiros e deixando claro o entendimento e a aceitação do processo sucessório. Isto exige certo desprendimento gerencial, afim de que possam desenvolver atitudes e preparar a organização para o alcance do êxito no planejamento da sucessão, cujos resultados devem refletir no contínuo crescimento da empresa e satisfação dos sócios e herdeiros.

A redução do tempo de vida médio das empresas pode ser explicada pelo hiato existente entre a essência conceitual de desenvolvimento de estratégias para sucessão e a sua operacionalização propriamente dita. O processo de sucessão das organizações deve estar diretamente ligado à estratégia empresarial. Este processo engloba desdobramentos técnicos e emocionais que devem ser cuidadosamente conduzidos para que a transição do poder e conhecimento sobre a gestão do negócio sejam passadas de forma segura e planejada.

Trabalhar os desdobramentos técnicos primeiramente pode ser uma forma de amenizar os possíveis conflitos tradicionais que decorrem dos desdobramentos emocionais que envolvem a passagem do poder. Para efetuar uma transição tranqüila e planejada é necessário entender que o processo de transferência exige tempo para adequar a antiga estrutura às novas demandas da organização, relacionadas à gestão, propriedade e sociedade.

Este trabalho tem foco nos desdobramentos técnicos do processo sucessório, sendo que o objetivo é de elaborar um instrumento capaz de produzir um diagnóstico da situação atual da empresa. Resultados esperados com sua aplicação devem oferecer apoio e diretrizes para guiar gerentes de empresas que buscam atuar sobre o processo de sucessão. O instrumento oferece condições para o entendimento das características que as empresas devem possuir para que a passagem do poder não seja traumática, tanto para o negócio quanto para seus fundadores, herdeiros e demais interessados em sua continuidade.

2. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL

Sucessão empresarial é uma etapa pela qual toda empresa que perdura irá passar cedo ou tarde. Não se trata de um fato único e não deve se considerar como um momento isolado, quando o velho líder passa a tocha para o novo líder, mas um processo com cronologia lógica de evolução e desenvolvimento. Neste processo é preciso formular a visão de uma futura estrutura de controle e decidir como traçar as ações de hoje (GERSICK et al., 1997).

Diretrizes estratégicas são balizamentos que orientam a realização dos objetivos propostos no trabalho. Para a determinação destas, é preciso verificar quais os aspectos que estão diretamente relacionados ao processo

de transferência do poder. A Figura 1 apresenta os assuntos abordados na revisão de literatura que permitiu a identificação das diretrizes estratégicas de sucessão empresarial.

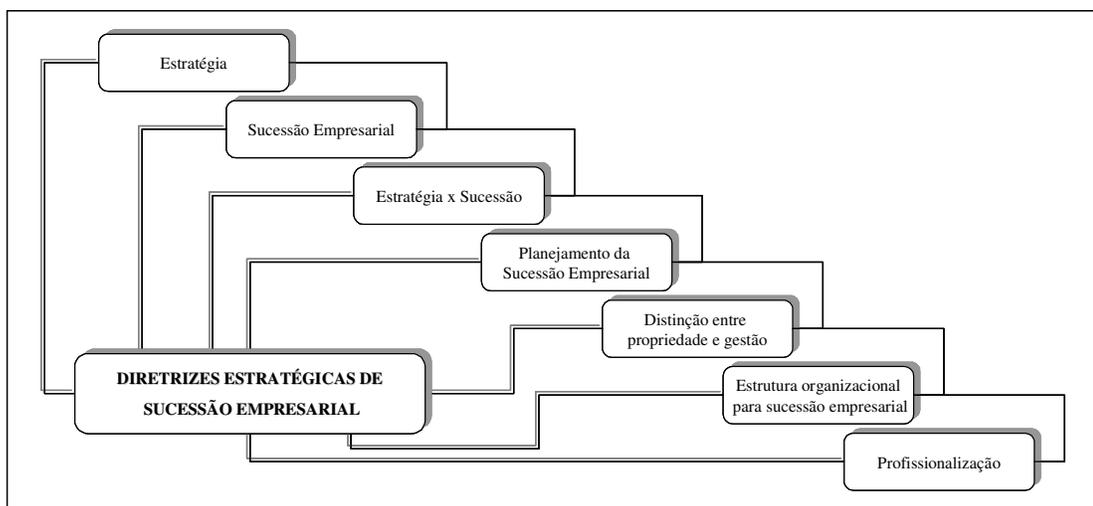


Figura 1: Temas relacionados às diretrizes estratégicas de sucessão empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A atual conjuntura socioeconômica sofre constantes alterações, ocasionadas pela era de globalização e competição por mercados. Isto torna imprevisível qualquer diagnóstico preciso dos acontecimentos econômicos e sociais que podem vir a afetar as organizações no futuro, dificultando ainda mais aos administradores interpretar o presente e prever o futuro. Nesse sentido, cabe ao gestor analisar o contexto empresarial, buscando estratégias que possibilitem a sobrevivência da organização.

Sucessão empresarial é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a futura direção (LEONE, 1992). Se o processo é bem sucedido e a empresa cresce, recaem sobre seus dirigentes os méritos e responsabilidades de continuar sendo bem-sucedido (DANCO, JONOVIC, 1995).

A sucessão vista como um processo estratégico apresenta duração no tempo e não se restringe à fase em que ocorre a transferência do poder ou do direito do herdeiro em relação ao fundador (WARD, 2003). É um processo dinâmico por natureza, mas com expectativas e suposições lógicas (PHOENIX, BRAHINSKY, 2003). Premissas que justificam a sua existência e que também devem ser consideradas no processo estratégico da sucessão são (WARD, 2003): (i) a empresa bem sucedida de amanhã não deve se parecer com a empresa bem sucedida de hoje; (ii) as forças que influenciam o futuro já estão atuando e; (iii) as ações em andamento hoje terão impacto na empresa de amanhã.

O ato de planejar a sucessão empresarial de forma estratégica pode consistir em uma oportunidade para os gestores de refletir sobre o futuro do negócio, em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa. A falta de um sistema conceitual para pensar o futuro da empresa pode ser visto como um obstáculo a impedir seu crescimento. O planejamento da sucessão busca: (i) equilibrar as demandas de orientação das áreas da empresa; (ii) preparar os participantes para as mudanças advindas com a transição da origem e mecanismos de

decisões e; (iii) reduzir os potenciais ou reais conflitos entre os sistemas de propriedade e gestão da empresa (COHN, 1991).

A dificuldade de compreensão entre propriedade e gestão é exposta pela escassez de êxito na transição do modelo de vínculo pelo trabalho para o modelo de vínculo pelo capital (BERNHOEFT, 1989). Os fundadores não percebem que a propriedade torna-se cada vez mais diluída com o passar das gerações. Para cada mudança na estrutura da propriedade podem ocorrer outras correspondentes, tais como (GERSICK et al., 1997): (i) nas dinâmicas da empresa; (ii) no nível de poder detido por acionistas funcionários e demais interessados no negócio e; (iii) nas demandas financeiras feitas sobre a empresa.

Um dos principais obstáculos que enfrentam os fundadores de uma empresa é adaptar seus estilos de gestão àqueles exigidos na administração de uma empresa maior, vislumbrando sua longevidade. Na medida em que a empresa cresce, ações predominantemente instintivas já não podem ser a tônica na administração da empresa. Critérios baseados no planejamento e controle do crescimento devem fazer parte das atividades de gestão. Isto torna necessário repensar a estrutura e a forma de gerir o negócio, indicando ações que devem ser iniciadas e mensuradas (LEACH, 1993). Para que isso seja possível, podem ser usados instrumentos como o proposto neste trabalho.

A literatura recomenda a profissionalização da gestão e o uso de técnicas de governança corporativa como meio estratégico para prevenção dos possíveis conflitos decorrentes do período de transferência do poder. Para a tomada de decisões em relação aos aspectos técnicos do processo sucessório deve ser desenvolvida uma administração profissionalizada e capaz de estabelecer políticas de negócios alinhadas aos planos de sucessão. As regras oferecidas por modelos de governança corporativa podem ser vistas como um importante aliado para minimizar conflitos decorrentes das interseções entre assuntos de família, gestão e propriedade (LEMOS, 2003).

A revisão de literatura buscou aprendizado sobre o tema e subsídios para construir a base teórica do instrumento. Essa etapa permitiu a identificação de cinco grupos com diferentes influências sobre o processo sucessório. Cada grupo representa um objetivo de análise, tal como descrito a seguir.

- **Inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico:** aborda a análise dos objetivos estratégicos de uma empresa e a indicação de que o assunto sucessão empresarial esteja inserido no planejamento estratégico e o que buscam contemplar e viabilizar.
- **Conscientização da necessidade de planejamento da sucessão empresarial:** está relacionada à descrição da importância da identificação dos motivos que despertaram o interesse em planejar o processo de sucessão, quais os atuais presentes no planejamento na organização, quais são os atributos destes motivadores e o que seus objetivos propiciam.
- **Distinção entre propriedade e gestão:** refere-se à base para a identificação das funções e contribuições do acordo societário e do caráter formal que ele deve possuir na organização.
- **Profissionalização do sistema de gestão:** este tema permeou todo o referencial teórico, abordando as funções do diretor/proprietário, diretor geral, gerente geral e as possíveis posições que o diretor geral da empresa pode ocupar e como irá refletir no nível de envolvimento com a empresa e as ações dos diretores/proprietários. Isto inclui as características das empresas profissionalizadas, a visão e as funções do conselho de administração juntamente com os critérios de escolha do presidente do conselho.

- **Descentralização:** aponta as características referentes às empresas que possuem a comunicação, a estrutura do sistema de informações, a liderança, foco da direção e a cultura descentralizada em relação ao processo sucessório.

Os assuntos relacionados com a identificação das cinco diretrizes estratégicas do processo sucessório estão apresentados no Quadro 1 com as referências que os indicam.

Diretrizes	Autores	Assuntos Norteadores
1- Inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bernhoeft (1989) ▪ Gersick et all. (1997) ▪ Hallqvist (2000). ▪ Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) ▪ Scaturro (1998) ▪ Ward (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias de Negócios ▪ Sucessão Empresarial ▪ Estratégia X Sucessão ▪ Processo Sucessório x Ciclo de Vida das Organizações
2 - Conscientização da necessidade de planejar a sucessão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Martin (2003) ▪ Phoenix; Brahinsky (2003) ▪ Ward (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento da Sucessão Empresarial
3 - Distinção entre propriedade e gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bernhoeft (1989) ▪ Gallo (1995) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinção entre propriedade e gestão ▪ Propriedade
4 - Profissionalização do sistema de gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bernhoeft (1989) ▪ Cohn (1991) ▪ Gallo (1995) ▪ Gersick et all. (1997) ▪ Leach (1993) ▪ Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura organizacional para sucessão empresarial ▪ Profissionalização ▪ Conselhos de administração
5 – Descentralização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adizes (2003) ▪ Bergquist, Betwee e Meuel (1995) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura organizacional para sucessão empresarial

Quadro 1 – Diretrizes, autores e fatores que representam as dimensões do instrumento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As cinco diretrizes identificadas na revisão de literatura foram consideradas como Dimensões de Análise (DAs) do instrumento para diagnóstico do processo sucessório. Mais detalhes sobre a estrutura e processo de teste para construção da versão final do instrumento estão descritas a seguir.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória com estudos de casos e análises qualitativas e quantitativas, desenvolvido principalmente em quatro etapas, contemplando: (i) revisão de literatura para identificação de aspectos relacionados à análise do processo sucessório, (ii) elaboração do instrumento, (iii) teste do instrumento em empresa piloto com profissionais familiarizados em gestão do processo sucessório e, (iv) avaliação do instrumento com aplicação em empresas.

A revisão da literatura para a fundamentação teórica serviu como fonte de informações para o desenvolvimento da versão inicial do instrumento. As cinco DAs identificadas nesta etapa foram adotadas para

analisar a atual situação da organização e das ações dos dirigentes em relação ao planejamento do processo sucessório.

A versão inicial do instrumento foi submetida a um processo de 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 teste foi elaborado em duas etapas e com dois tipos de profissionais e objetivos (COOPER, SCHINDLER, 2003):

- 1º - com profissionais com experiência na área, buscando comentários em relação à qualidade do instrumento e proposta de diagnóstico do processo sucessório, analisando aspectos relacionados aos objetivos, conteúdo, dimensões de análise, funções de análise e abrangência estiveram em voga nesta 1ª etapa de teste;
- 2º - com potenciais respondentes em cargo de direção de empresas, sem conhecimento especializado no assunto, pois o objetivo é de simular a aplicação em situações reais, analisando aspectos relacionados ao tempo necessário para responder, clareza das questões, facilidade de resposta e utilidade das análises e resultados oferecidos.

A primeira etapa do processo de teste contou com três profissionais que trabalham em uma mesma empresa, na qual a sucessão empresarial é assunto trabalhado há bastante tempo. A versão inicial do instrumento foi proposta com questões representativas do papel de cada DA no processo sucessório, considerando que o planejamento da sucessão permeie todas as áreas envolvidas da empresa e realmente contribua para a longevidade do negócio. Em seu estado atual, a empresa já tinha contado com a participação de consultores e possui aspectos relacionados à sucessão contemplados no planejamento estratégico. Portanto, esta etapa seguia as recomendações de Cooper, Schindler (2003) indicadas para o teste com especialistas. Com base nos resultados destas entrevistas foram realizadas alterações na versão inicial do instrumento. Esta etapa também teve papel importante para assegurar aos pesquisadores sobre a aplicabilidade do instrumento.

A segunda etapa do teste contou com o parecer de empresários em cargo de direção de empresas com diferentes áreas de atuação. Esta etapa do teste foi elaborada com aplicação do instrumento em três diferentes empresas, simulando situações reais de utilização, de acordo com as recomendações de Cooper, Schindler (2003) para teste com respondentes. Detalhes sobre o processo evolutivo de construção do instrumento e papel dos envolvidos nas etapas de teste do instrumento estão apresentados a seguir.

4. ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento foi estruturado com base nos três tipos de mensuração citados por Cooper, Schindler (2003), os quais são também utilizados como alicerce para instrumentos gerais de pesquisas em gestão empresarial. Segundo os autores, instrumentos deste tipo devem ser construídos com três focos distintos na mensuração, que são: (i) gerencial, (ii) de classificação e (iii) de direcionamento. A estrutura do instrumento em relação aos diferentes focos de mensuração é apresentada no Quadro 2. Cabe destacar que as questões apresentadas neste item já incluem as melhorias propostas no teste de especialista apresentado no item 6 deste artigo.

A mensuração gerencial contém 10 questões relacionadas ao negócio e ao perfil do entrevistado. O objetivo deste tipo de mensuração é de proporcionar a aproximação do pesquisador com o entrevistado, buscando informações sobre seu perfil em relação a interpretação das DAs. Estas questões exigem respostas abertas e fechadas e foram denominadas como Fatores de Análise (Fa) e apresentadas a seguir com numeração de 1 a 10.

- Fa-1 - Identificação: (i) razão social e (ii) endereço
- Fa-2 - Ramo de atividade
- Fa-3 - Data de fundação
- Fa-4 - Em qual geração está a direção da empresa?
- Fa-5 - A atual direção é composta por quem?
- Fa-6 - Há herdeiros em funções executivas?
- Fa-7 - A empresa é LTDA ou SA?
- Fa-8 - Qual a origem do capital? (informar a composição em termos percentuais)?
- Fa-9 - Qual a composição do controle do capital? (informar em termos percentuais)?
- Fa-10 – Qual a origem da empresa?

Mensuração gerencial	
Objetivos	Identificar o respondente, o local e as condições da entrevista e traçar o perfil da organização, procurando minimizar possíveis fontes de erro e promover aproximação entre o pesquisador e a unidade de análise
Número de questões	10 questões
Tipo de questões	Abertas e fechadas
Forma de mensuração	Descritiva
Mensuração de classificação	
Objetivo	Identificar as características da empresa em relação à sucessão empresarial
Número de questões	15 questões
Tipo de questões	Fechadas
Forma de mensuração	Quantitativa em escala Likert de 1 a 5 para análise do processo sucessório
Mensuração de direcionamento	
Objetivo	Investigar as ações da empresa e a opinião do entrevistado em relação ao tema sucessão empresarial
Número de questões	19 questões
Tipos de questões	Fechadas com escala Likert de 1 a 5
Forma de mensuração	Quantitativa em escala Likert de 1 a 5 para avaliação do grau de importância e presença na empresa

Quadro 2: Tipos de mensuração para avaliação das diretrizes de sucessão empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O diagnóstico da empresa é realmente iniciado a partir da mensuração de classificação, sendo que o objetivo é de identificar o atual estado do processo de sucessão, com base nos resultados para cada DA. A seguir estão descritas as 15 questões (Fa) para resposta fechada e a distribuição das mesmas em cada DA. As questões estão numeradas de 11 a 25 e possuem opção de resposta com escala Likert de 1 a 5.

DA-1: Inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico

- Fa-11 - A direção tem investido tempo e energia para o desenvolvimento da sua estratégia de sucessão empresarial?

- Fa-12 - O planejamento estratégico da empresa aborda assuntos de sucessão empresarial?

DA-2: Conscientização da necessidade de planejamento da sucessão empresarial

- Fa-13 – Qual o interesse dos dirigentes e gestores no planejamento estratégico da sucessão na empresa?
- Fa-14 - O planejamento estratégico da sucessão está claro para todos (fundadores, acionistas, herdeiros e empregados)?

DA-3: Distinção entre propriedade e gestão

- Fa-15 - A empresa segue as diretrizes presentes no Acordo Societário?
- Fa-16 - O documento formal referente ao Acordo Societário da organização pode ser acessado por todos interessados?

DA-4: Profissionalização do sistema de gestão

- Fa-17 – Qual a dedicação dos diretores e gestores da empresa em formalizar o processo sucessório?
- Fa-18 – Existem objetivos e metas formais controlando resultados com atividades do processo sucessório?
- Fa-19 - O Conselho de Administração revisa e considera os resultados de gestão do processo sucessório em suas decisões?
- Fa-20 - O Conselho de Administração utiliza os resultados das metas como oportunidade para promover melhorias ao processo sucessório?
- Fa-21 - O Conselho de Administração elabora e divulga as atas das reuniões com resultados de suas decisões referentes ao processo sucessório?
- Fa-22 - O Conselho de Administração elabora e divulga documento formal com as alterações nas políticas de sucessão e cobra pelo registro de conhecimento de todos os afetados pelas mesmas?

DA-5: Descentralização

- Fa-23 – As decisões sobre o processo sucessório consideram apenas aspectos internos da empresa ou incluem aspectos externos de mercado, setoriais ou mesmo internacionais?
- Fa-24 – As decisões sobre o processo sucessório são do tipo paternalista e refletem o perfil do(s) Diretor(es) ou Colaborativista, considerando os demais resultados de gestão e com impacto sobre a permanência dos contratos de trabalho, seleção de fornecedores e parceiros de negócios?
- Fa-25 - O planejamento estratégico de sucessão e de negócios é atividade exclusiva do(s) Diretor(es) ou conta com a participação de profissionais nos demais níveis hierárquicos da empresa ou mesmo de empresas parceiras?

A mensuração de direcionamento é a de maior densidade do instrumento e tem o objetivo de analisar as ações que contribuem e sinalizam sobre a presença de práticas para a transmissão do poder e o quanto os dirigentes as julgam importantes. A escala Likert de cinco pontos foi utilizada para operacionalizar a mensuração, considerando o grau de presença e importância de cada item questionado pelo instrumento. A seguir estão apresentadas as 19 questões (Fa) que investigam as cinco DAs, numeradas de 26 a 44.

DA-1: Inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico

- Fa-26 – Os objetivos e metas do planejamento estratégico de negócios são considerados com o mesmo nível de importância dos propostos para o planejamento da sucessão?

- Fa-27 – O nível de exigência por conhecimento especializado dos profissionais que participam do planejamento estratégico de negócios é o mesmo daqueles que participam do planejamento da sucessão?
- Fa-28 - Os controles utilizados para gestão estratégica de negócios são criados e avaliados de forma similar aos propostos para a gestão do processo sucessório?

DA-2: Conscientização da necessidade de planejamento da sucessão empresarial

- Fa-29 - A empresa considera atributos do planejamento estratégico da sucessão empresarial na avaliação de resultados dos seus profissionais?
- Fa-30 – Os objetivos e metas traçados para o processo de sucessão da empresa são informados e considerados nas atividades diárias de trabalho na empresa?

DA-3: Distinção entre propriedade e gestão

- Fa-31 - O acordo societário da empresa esclarece com clareza sobre os direitos e deveres em relação as atividades de gestão da empresa?
- Fa-32 - O documento formal do acordo societário da empresa contribui para a forma como são elaboradas as políticas da empresa, contratos de trabalho e contratos de negócios?

DA-4: Profissionalização do sistema de gestão

- Fa-33 – Existem metas e objetivos formais para acompanhamento dos resultados das ações do(s) diretor(es) / proprietário(s) da empresa?
- Fa-34 - O desenvolvimento da organização está baseado em planos formais?
- Fa-35 - Os orçamentos da organização são baseados em modelos e processos formais?
- Fa-36 - A cultura da empresa considera processos formais para gestão de processos e negócios?
- Fa-37 - O estilo de liderança busca analisar resultados com base em indicadores formais?
- Fa-38 - As funções e cargos da organização são formalizados no plano de carreira da empresa?
- Fa-39 - É função do conselho de administração a formalização das atividades de gestão?
- Fa-40 - O presidente do conselho de administração incentiva a formalização do planejamento e gestão estratégica do processo sucessório?
- Fa-41 - A escolha do presidente do conselho de administração, com seus direitos e responsabilidades, seguem regras formalizadas em documentos da empresa?

DA-5: Descentralização

- Fa-42 - A comunicação na empresa é feita de maneira formal e gerenciada para que seja disponibilizada apenas para a pessoa certa, na forma certa e com o conteúdo certo?
- Fa-43 - A estruturação do sistema de informações considera aspectos relacionados ao acesso de informações sobre assuntos de sucessão empresarial?
- Fa-44 - A liderança exercida na empresa pode ser facilmente relacionada a quesitos indicados nas políticas de sucessão empresarial?

As respostas coletadas no teste do instrumento foram tabuladas, principalmente com o objetivo de analisar aspectos gerais da aplicabilidade do instrumento (COOPER, SHINDLER, 2003). Para facilitar a interpretação dos resultados foram gerados gráficos, pois apresentam vantagens em relação a tabelas de dados, inclusive em permitir que valores quantitativos possam ser comparados (COOPER, SHINDLER, 2003). Os resultados das etapas de teste do instrumento estão descritos nos itens 6 e 7 deste artigo.

5. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO

Para analisar o instrumento de pesquisa foi criado questionário específico com o objetivo de coletar informações que possibilitem sua melhoria. A criação do questionário de avaliação está ligada ao objetivo do trabalho, ou seja, desenvolver um instrumento para diagnóstico das diretrizes estratégicas do processo de sucessão empresarial. O questionário busca analisar três aspectos apontados por Cooper, Schindler (2003) como fundamentais, que são: (i) conteúdo e aplicabilidade das perguntas em relação ao objetivo de análise, (ii) resultados oferecidos pela aplicação, e (iii) impressão geral sobre o instrumento.

O conteúdo e aplicabilidade devem passar testes para avaliar se a pergunta deveria ser feita, se o escopo é apropriado e se o respondente poderia e iria responder adequadamente. Estes aspectos estão sendo investigados por 10 questões de classificação que utilizam a escala Likert de cinco pontos para análise da Formulação das questões (Fq), que são:

- Fq-1 – O conteúdo está de acordo com o propósito do estudo?
- Fq-2 – A redação das questões está clara?
- Fq-3 - A redação das questões está objetiva?
- Fq-4 – As orientações de preenchimento estão claras
- Fq-5 – A estrutura das alternativas de resposta está clara?
- Fq-6 - A estrutura das alternativas de resposta é objetiva?
- Fq-7 – A seqüência lógica de apresentação das questões é adequada?
- Fq-8 – O formato do instrumento é adequado?
- Fq-9 - O tempo despendido para preenchimento do instrumento foi adequado?
- Fq-10 - Abrangência dos objetivos de análise contempla o assunto de forma coerente?

Para a análise dos resultados oferecidos pela aplicação do instrumento foram propostas quatro questões com respostas qualitativas e quantitativas, onde seriam solicitadas opiniões de resposta livre e posterior indicação de valor em escala Likert de 5 pontos. As respostas abertas foram gravadas para posterior análise de conteúdo. Os resultados quantitativos foram utilizados para analisar a opinião dos entrevistados com os resultados oferecidos pelo instrumento. Estas questões estão apresentadas a seguir:

- Fq-11 – Adequação do formato de apresentação dos resultados
- Fq-12 – Clareza para entendimento dos resultados
- Fq-13 – Objetividade dos resultados
- Fq-14 – Utilidade dos resultados para representar o processo sucessório

Para a avaliação geral do instrumento foram propostas cinco questões que, tal como a análise de resultados, deveriam ser respondidas com comentários livres e quantificados em escala de 1 a 5. As questões referentes a este objetivo de análise estão apresentadas a seguir:

- Fq-15 – Os assuntos abordados no instrumento representam corretamente a sua percepção sobre sucessão empresarial?
- Fq-16 – O instrumento é útil para avaliar o atual estado do processo sucessório?
- Fq-17 – Qual a sua percepção sobre a praticidade do instrumento?
- Fq-18 – Qual a sua percepção sobre a funcionalidade do instrumento?

- Fq-19 – Qual a sua percepção sobre a facilidade de aplicação do instrumento?

Apesar do fato de que este questionário tenha sido desenvolvido com objetivos de oferecer resultados quantitativos sobre os aspectos analisados, cabe destacar que sua aplicação foi planejada para ser feita de maneira informal e semi-estruturada. Portanto, a opinião dos respondentes em relação a qualquer assunto referente ao instrumento pode ser coletada para futura análise dos pesquisadores.

6. TESTE DE ESPECIALISTA

A etapa de teste do instrumento foi realizada em uma empresa, simulando a aplicação em uma unidade de estudo onde trabalham profissionais com conhecimento especializado em sucessão empresarial. Para esta etapa foram necessários estudos para identificar as pessoas mais indicadas para a aplicação do instrumento, pois além do entendimento do assunto, deveriam também ser capazes de responder sobre a forma como está sendo conduzido o processo sucessório na empresa. Esta etapa buscava comentários gerais sobre a versão inicial do instrumento, envolvendo aspectos como tempo necessário para aplicação, forma de conduzir o processo de entrevistas, estrutura, resultados oferecidos, legitimidade e suficiência dos aspectos considerados na versão inicial do instrumento.

A empresa tomada como unidade de estudo para o teste é de capital 100% nacional e atua no mercado automotivo há 47 anos. Sua origem advém de interesses profissionais dos atuais diretores e, atualmente, a direção da empresa é composta por representantes da segunda e terceira geração, sem relação familiar com os fundadores. A composição do controle de capital é de 49% por cotistas/acionistas envolvidos em atividades operacionais, 26% por cotistas/acionistas envolvidos em atividades gerenciais estratégicas e 25% por investidores. Atualmente não há herdeiros em funções executivas.

As entrevistas com aplicação do instrumento foram realizadas com três profissionais com diferentes funções na empresa, mas todos com experiência em assuntos de sucessão empresarial. O conhecimento no assunto é devido ao fato de que a empresa vem sendo submetida a um processo de aprendizado em sucessão empresarial por mais de 10 anos. Para responder ao instrumento foram eleitos (i) o diretor geral e proprietário (A), (ii) o conselheiro e herdeiro da empresa (B) e (iii) o gerente geral (C). Ao aceitar em participar do trabalho, os três foram convocados para uma única reunião com o pesquisador, onde foram expostos os objetivos das entrevistas e a importância da forma crítica como deveriam responder as questões, pois não se tratava de uma análise da empresa, mas de um teste do instrumento.

Foi necessário em torno de 1 hora e 40 minutos para responderem ao instrumento por completo. Durante a aplicação surgiram dúvidas, comentários e sugestões sobre as questões quanto a seus objetivos e pertinências. Todos foram gravados, anotados e discutidos após a aplicação do instrumento. Ao término da aplicação foram imediatamente tabuladas as respostas em planilha Excel e apresentados os gráficos de resultados.

Os gráficos de barras com a mensuração de classificação apresentavam a posição geral da empresa em relação a cada uma das cinco DAs presentes no instrumento, como mostra a Figura 2. Os resultados indicaram que a empresa possuía 65% do total das características indicadas como importantes para o desenvolvimento do processo sucessório. Esta informação permite identificar as DAs que estão mais presentes na empresa e aquelas que devem ser trabalhadas para aumentar a média geral dos resultados. Portanto, com estes resultados é possível

que sejam tomadas decisões sobre as áreas nas quais devem focalizar esforços para a condução do processo de sucessão.

Os resultados da empresa em relação à terceira parte do instrumento (direcionamento) foram gerados em gráfico de bolhas e permitindo que três variáveis fossem apresentadas de forma simultânea. O gráfico na Figura 3 indica a opinião dos entrevistados em relação aos graus de importância e presença das DAs do instrumento, sendo que o tamanho de cada círculo representa a atual posição da empresa. Somente com a apresentação dos resultados os respondentes tiveram conhecimento das cinco DAs do instrumento, evitando respostas tendenciosas para uma ou outra.

A seguir foi iniciada aplicação do questionário para avaliação do instrumento, com o objetivo de coletar opiniões sobre (i) a formulação e aplicabilidade das questões, (ii) utilidade e forma e de apresentação dos resultados, e (iii) a impressão geral sobre o instrumento.

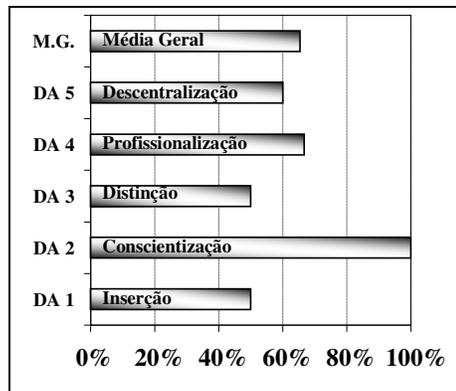


Figura 2: Resultados por DA e Geral

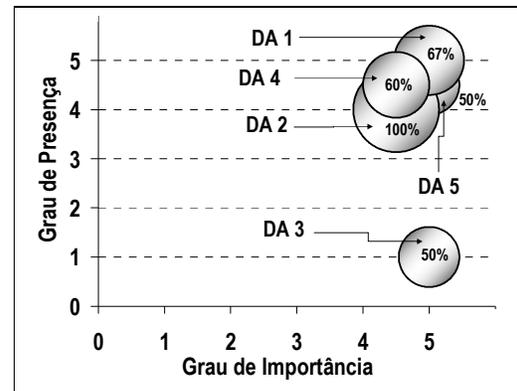


Figura 3: Posição Geral das DAs

Os resultados desta análise para os três respondentes (A, B e C) estão apresentados na Figura 4. Quanto à formulação e aplicabilidade das questões, os respondentes avaliaram em níveis 4 e 5 de concordância, segundo escala de 1 a 5. Como resultado desta análise vale destacar os comentários sobre a necessidade da presença do pesquisador para conduzir as entrevistas. Isso permitiria que o tempo total de aplicação fosse reduzido, especialmente por fornecer detalhes em relação ao entendimento dos objetivos e estrutura lógica do questionário. Estas entrevistas foram gravadas e comentários qualitativos sobre o instrumento permitiram que detalhes sobre o texto fossem alterados.

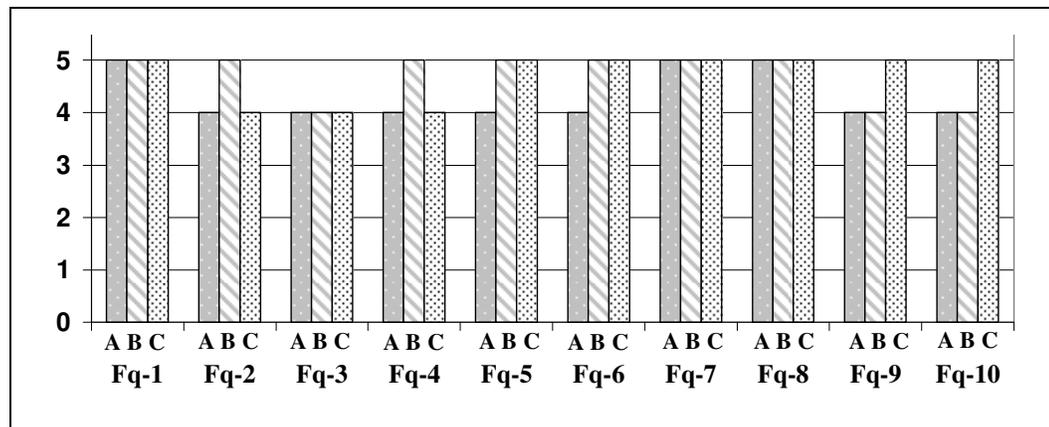


Figura 4: Avaliação quanto a Formulação das Questões (Fq) do instrumento

Comentários e sugestões sobre o formato do instrumento também foram feitas nesta etapa, com destaque ao fato de que estivessem mais detalhados os objetivos de análise. Isto levou a diversas alterações no instrumento, inclusive com inserção de coluna detalhando os objetivos de análise de cada questão, exigindo que fosse formatado em estilo paisagem para impressão.. Também foram feitas sugestões quanto à objetividade de algumas questões, clareza do texto, alternativas de respostas e redação do texto de apresentação do instrumento. Estas sugestões levaram a uma revisão geral do instrumento, cuja versão final é apresentada no item 4 deste artigo.

Os resultados gerados pela aplicação do instrumento buscam refletir a atual situação da empresa em relação às diretrizes de sucessão empresarial e ações dos seus dirigentes em relação ao planejamento estratégico do processo sucessório. O cruzamento dos resultados obtidos na avaliação da atual situação da empresa em relação as DAs, com os graus de importância e presença, podem ser usados como um painel direcionador das ações da empresa para desenvolver sua estratégia de sucessão empresarial.

A Figura 5 apresenta a opinião dos respondentes quanto aos gráficos de resultados que podem ser oferecidos pela aplicação do instrumento. Estas indicaram que a forma utilizada estava clara e adequada, embora as cores e legendas não permitissem entender com facilidade os resultados, o que levou a alterações na forma de apresentação dos gráficos. Na avaliação geral do instrumento as opiniões foram unânimes em relação à sua utilidade, pois todos apontaram com grau máximo. Quanto à praticidade, funcionalidade e facilidade para aplicação foi indicada a necessidade de que o entrevistador estivesse presente para conduzir o processo de aplicação do instrumento.

A avaliação geral do instrumento foi feita com base em cinco questões e os resultados estão apresentados na Figura 6. Os respondentes observaram que foi a primeira vez que tiveram contato com um instrumento para avaliar o processo sucessório da empresa. Ainda indicaram sua aplicação como adequada para medir, de forma clara e real, a atual situação do processo sucessório. Também foi comentado que o instrumento abrange, de forma ampla, os principais assuntos relacionados ao processo sucessório em empresas que buscam enfrentar os desafios necessários para que este seja feito de forma saudável ou menos traumática.

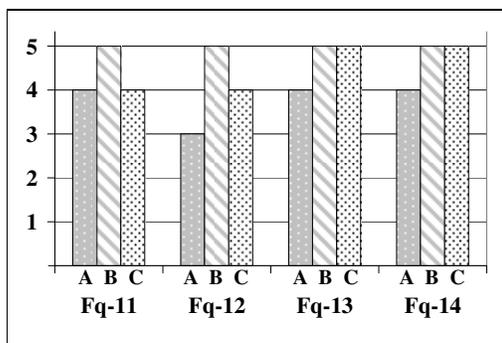


Figura 5: Avaliação dos Gráficos de resultados

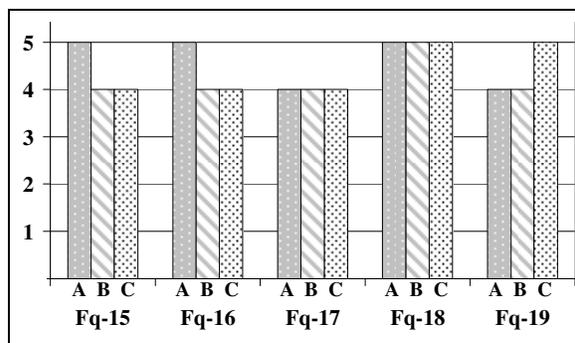


Figura 6: Avaliação Geral do Instrumento

Ao final desta etapa foram obtidas informações a respeito da qualidade do instrumento e definição do método para aplicação. Foi verificado que a pessoa mais indicada para responder ao instrumento é o diretor da empresa, uma vez que o herdeiro/conselheiro e o gerente geral não tinham opinião formada ou desconheciam alguns aspectos questionados, o que pode interferir na avaliação da situação atual da empresa.

A partir dos resultados deste estudo de caso e utilizando o aporte do referencial teórico e, a experiência adquirida durante a coleta de dados deste primeiro estudo, foram realizadas diversas alterações no instrumento. Em seguida, partiu-se para a aplicação do instrumento em três empresas, com o objetivo de aprofundar a análise do instrumento e realizar a etapa de testes com respondentes (COOPER, SCHINDLER, 2003).

7. TESTE DE RESPONDENTE

A etapa de teste com respondente busca analisar a capacidade do instrumento em oferecer um diagnóstico da empresa em relação ao seu processo sucessório, quando aplicado a empresas em geral. Para isso, o instrumento foi aplicado em três empresas que atuam em diferentes setores da economia, permitindo a exposição do mesmo a realidades distintas. O instrumento foi respondido pelos diretores de cada empresa, seguindo as recomendações definidas no teste de especialista. As três empresas contatadas para a aplicação do instrumento estão identificadas neste trabalho como X, Y e Z e o Quadro 3 apresenta o perfil de cada uma.

	Unidades de estudo		
	X	Y	Z
Ramo de atividade	Indústria	Comércio	Ensino
Tempo de vida	54 anos	22 anos	4 anos
Geração em que esta a direção da empresa	Segunda	Primeira	Primeira
Atual composição da direção	Herdeiros e contratados	Fundadores e herdeiros	Fundadores, herdeiros e contratados
Origem do capital	Nacional	Nacional	Nacional
Composição do controle de capital	56% cotista/acionista envolvidos em atividades gerenciais estratégicas	100% cotistas/acionistas envolvidos em atividades operacionais	Não esta definida

	44% cotistas		
Origem da empresa	Interesses do fundador	Interesses do fundador	Interesses do fundador

Quadro 3: Perfil das três unidades de estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa X foi fundada por dois irmãos e já passou por um processo de sucessão. Atualmente, somente o filho de um dos fundadores está efetivamente trabalhando na empresa e conta com a ajuda de duas filhas e um genro. Os demais herdeiros da primeira geração são cotistas da empresa.

A empresa Y foi fundada por um casal e ambos continuam trabalhando na mesma. Atualmente está vivendo suas primeiras experiências com o processo de sucessão, uma vez que os herdeiros estão assumindo funções gerenciais.

A empresa Z foi fundada por um profissional que trabalhou por muito tempo na área como empregado e que, em certo momento, resolveu montar sua própria empresa. Desde a fundação contou com a participação da esposa na área financeira e seus dois filhos em atividades operacionais. Atualmente a empresa enfrenta desafios em relação ao processo sucessório, com o objetivo de preparar os filhos para assumir posições gerenciais.

Para a aplicação do instrumento foi seguido o seguinte roteiro: (i) identificar empresas que tivessem interesse em assuntos de transferência do poder, (ii) contatar (via telefone ou via e-mail) o diretor e apresentar os objetivos da aplicação do instrumento e marcar a visita, salientando que seria necessário o tempo aproximado de uma hora para que o trabalho fosse realizado com as orientações do entrevistador e; (iii) decidir sobre o momento que gostariam de ver os resultados da aplicação, devido a necessidade de tabular os dados coletados e gerar os gráficos. O Quadro 4 apresenta detalhes sobre a aplicação do instrumento nas empresas.

As diferenças referentes à aplicação do instrumento nas unidades de estudo devem-se às características individuais de cada empresa e seus diretores. O tempo alongado ocorrido na empresa X deve-se ao fato do diretor possuir conhecimento e interesse especial no assunto, o que instigou discussões sobre a aplicabilidade dos conceitos que estavam por trás de cada Dimensão e Fator de Análise presente no instrumento. Isto ocorreu tanto na aplicação quanto na apresentação dos gráficos com resultados.

	Unidades de estudo		
	A	B	C
Via de contato	Telefônico	Telefônico e e-mail	Telefônico e e-mail
Meio de acesso ao diretor	Indicação do diretor como mais indicado para responder ao instrumento	Indicação por amizade em comum	Indicação do orientador da pesquisadora
Tempo de duração das visitas	1º - Aplicação do instrumento: 4 h	1º - Aplicação do instrumento: 30 min.	1º - Aplicação do instrumento: 1:10 h.; - Apresentação dos resultados: 30 min.
	2º - Apresentação dos resultados: 2 horas	2º - Apresentação dos resultados: 45 min.	

Quadro 4: Operacionalização da aplicação do instrumento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tempo necessário para aplicar o instrumento na empresa Y foi menor, em decorrência da objetividade com que o diretor tratou o assunto, fazendo perguntas pontuais referentes ao método de avaliação. Porém, ao

serem apresentados os gráficos com resultados da avaliação, o entrevistado mostrou mais interesse, tecendo diversos comentários sobre o atual processo sucessório na empresa e sobre o instrumento. Estas discussões acabaram consumindo tempo superior ao esperado para a etapa de apresentação dos gráficos.

O tempo utilizado para aplicação na empresa Z permitiu observações e comparações das análises propostas no instrumento com as práticas presentes na realidade da empresa, conforme indicado pelo diretor enquanto respondia as questões. Por terem ocorrido conversas com detalhes sobre a atual situação da empresa durante a primeira etapa, a apresentação dos resultados foi brevemente comentada pelo entrevistado.

O questionário para avaliação do instrumento foi também aplicado aos diretores das três empresas. Diferente da análise no teste de especialistas descrito no item 6, o objetivo não era de buscar melhorias ao instrumento, mas analisar a opinião dos empresários sobre a forma de aplicação e se os resultados oferecidos justificam o esforço em responder. Os resultados quantitativos obtidos da aplicação do questionário de avaliação do instrumento nas três empresas estão apresentados na Figura 7 e considera aspectos como: (i) conteúdo e aplicabilidade das DAs e FAs em representar o objetivo de análise, (ii) resultados oferecidos pela aplicação do instrumento, e (iii) impressão geral sobre o instrumento.

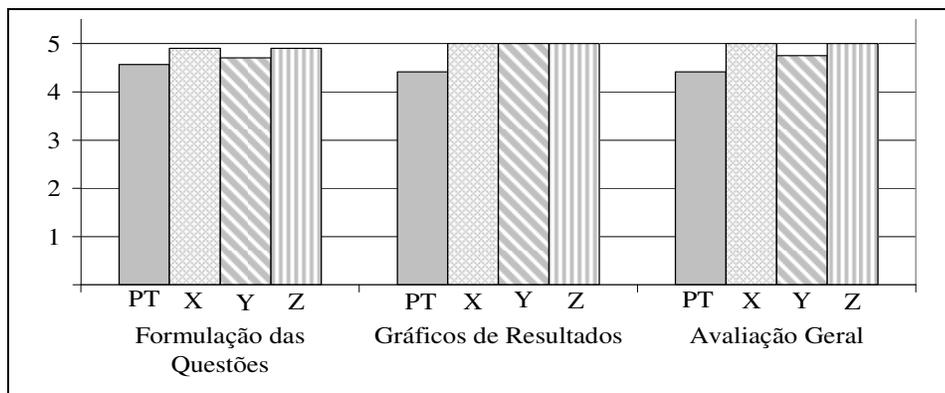


Figura 7: Avaliação do Instrumento

Os entrevistados das três unidades de estudo observaram que o instrumento atendeu suas expectativas em relação à análise que se destina. O destaque ficou para a forma quantitativa de apresentação dos resultados. Todos indicaram que nunca haviam tido contato com instrumento capaz de medir com clareza e objetividade a atual situação do processo de sucessão nas suas empresas. Além da capacidade de diagnosticar as diretrizes estratégicas para sucessão empresarial, foi enfatizado que os resultados apresentados nos gráficos podem servir como ponto de partida para discussões futuras sobre o processo de sucessão. Entre os benefícios do instrumento, destaca-se a orientação dos diretores a respeito das ações que devem ser tomadas para direcionar a transição de poder na organização e servir de apoio a decisões sobre a gestão do negócio.

8. CONCLUSÕES

A cultura de que a sucessão não irá acontecer de forma imediata torna sua relevância secundária nas organizações, acarretando, por parte do empresariado, uma falta de planejamento para sucessão. Essa condição tem sido responsável por erros que refletem no futuro das empresas. Por outro lado, está ocorrendo significativo crescimento na disponibilidade de literatura sobre o assunto e discussões em relação aos desdobramentos técnicos do processo de transição do poder. Isso tem permitido maior aprofundamento sobre o tema, o que leva a crer que os profissionais estão percebendo que planejar a sucessão pode ser o caminho para a continuidade de uma gestão saudável, evitando desgastes emocionais e riscos para a empresa.

O planejamento da transferência do poder implica em avaliar a situação atual da organização e identificar as necessidades de desenvolvimento futuro, viabilizando a discussão sobre o processo sucessório e a decisão sobre questões de gestão e propriedade do negócio. Observar periodicamente a situação atual da empresa em relação aos aspectos de sucessão empresarial permite elaborar estratégias sólidas para viabilizar a profissionalização da gestão.

O planejamento sucessório, tal como qualquer outro planejamento empresarial, inicia com o diagnóstico da situação atual do negócio. Este trabalho salienta que os pontos a serem diagnosticados são: (i) grau de inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico, (ii) nível de conscientização da necessidade de planejamento da sucessão empresarial, (iii) necessidade de distinção entre propriedade e gestão, (iv) nível de profissionalização do sistema de gestão, e (v) quão descentralizada está a estrutura da empresa.

O instrumento para diagnóstico das diretrizes estratégicas de sucessão empresarial tem o objetivo de apresentar a situação atual da empresa. Pode ser considerado como base para o início do processo de planejamento da transferência do poder, pois é capaz de fornecer informações referentes à posição atual da empresa e indicar o foco para as ações de transferência saudável do poder.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. Dividir para governar. **HSM Management**, São Paulo, n. 41, p. 114-121, nov./dez. 2003.
- BERGQUIST, W.; BETWEE, J.; MEUEL, D. **Building strategic relationships**. São Francisco: Jossey-Basa, 1995.
- BERNHOFTE, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed., São Paulo: Nobel, 1989.
- COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver problemas de sucessão familiar**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANCO, L. A. JONOVIC, D. J. **Outside directors in the family owned business: why, when, who and how**. Cleveland: The Center for Family Business, The University Press, 1995.
- GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.
- GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**, 2. ed. São Paulo: Harvard Business Scholl Press, Negócios., 1997.

HALLQVIST, B. Código das melhores práticas de governança corporativa: o conselho de administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.2, p.72-76, abril/junho 2000.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **Revista RAE Business**, n.5, p. 40-42, abr. 2003.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. São Paulo: **Revista de Administração**, Fundação Instituto de Administração (RAUSP), v.27, n.3, p84-91, jul./set., 1992.

MARTIN, S. H. 4 ways to build transferable value: a primer for the contractor. **Journal of construction accounting & taxation**. Boston: jan/fev 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PHOENIX, S.; BRAHINSKY, B. The fundamentals of business succession planning. **Journal of Construction Accounting & Taxation**. Boston, maio/jun. 2003

SCATURRO, P. K. **Governance in business and the family: there is more in common than meets the eye**. Westport: Directorship, Nov. 1998.

WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**. São Paulo, n. 41, p. 114-121, nov./dez. 2003.