
ANÁLISE DE MATURIDADE DE PROCESSOS SUCESSÓRIOS EM EMPRESAS FAMILIARES

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Francisco Dias Duarte

Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. MBA Executivo em *Marketing* de Serviços pela ESPM-RS. Administrador de Empresas pela PUCRS – Porto Alegre, RS, Brasil
E-mail: francisco@serdil.com.br

Recebido em: 28/1/2009

Aprovado em: 13/11/2009

Leonardo Rocha de Oliveira

Ph.D. pelo Departamento de Tecnologia de Informação da Universidade de Salford (UK). Professor e Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd) da PUCRS – Porto Alegre, RS, Brasil

E-mail: leorocha@pucrs.br

RESUMO

A competição no ambiente de negócios tem exigido um elevado grau de profissionalização e capacitação dos gestores, os quais são responsáveis por decisões que podem rapidamente influenciar nos resultados de suas empresas. A necessidade de capacitação profissional desses gestores pode ser um problema ainda maior em empresas familiares, pois estas geralmente enfrentam dificuldades no processo sucessório, especialmente na diferenciação entre o papel dos herdeiros e o dos sucessores. O objetivo deste trabalho é apresentar resultados de análises de maturidade do processo sucessório de empresas familiares. As análises foram elaboradas com base em modelo que contempla boas práticas para o processo sucessório. As etapas de criação do modelo contaram com uma revisão da literatura e o parecer de especialistas em aspectos técnicos e comportamentais do processo sucessório. Em sua versão final, o modelo foi reconhecido como apto a oferecer um mapa da situação atual do processo sucessório, indicando pontos fortes, fracos e ações a serem tomadas por dirigentes da empresa. Resultados do trabalho revelam que os dirigentes das empresas reconheceram o valor do modelo como avaliador da situação do processo sucessório em suas empresas.

Palavras-chave: Sucessão Empresarial, Maturidade em Processos Sucessórios, Avaliação do Processo Sucessório.

MATURITY ANALYSIS OF SUCCESSION PROCESSES IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Business competition has required a high level of professionalism and skill from management leadership in companies. The need for professional training of these managers may be even greater in family businesses because they often face difficulties during succession especially in distinguishing between the roles of heir and successor. An analysis of maturity in the succession process is presented based on interviews with family business managers and a model that includes best practices. The model was created based on a review of literature as well as the opinions of experts on pertinent technical and behavioral aspects. The final version of the model has been recognized as an orientation to the current situation of succession, highlighting strengths, weaknesses and actions taken by management. Results show that managers have recognized the value of the model to evaluate the situation of the succession process in their enterprises.

Key words: Enterprise Succession, Enterprise Succession Process Maturity Analysis, Enterprise Succession Process Evaluation.

ANÁLISIS DE MADUREZ DE PROCESOS DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

RESUMEN

La competencia en el ambiente empresarial ha requerido un alto grado de profesionalismo y capacitación de los administradores, que son responsables de las decisiones que rápidamente pueden influir en los resultados de sus empresas. La necesidad de una formación profesional de estos administradores puede ser un problema aún mayor en las empresas familiares, porque a menudo estas se enfrentan con dificultades en el proceso de sucesión, sobre todo para diferenciar entre el rol de los herederos y el de los sucesores. El objetivo de este trabajo es presentar los resultados del análisis de la madurez del proceso de sucesión de empresas familiares. Los análisis se basaron en modelo que incluye buenas prácticas para el proceso de sucesión. Los pasos para crear el modelo contaron con una revisión de la literatura y la opinión de expertos en aspectos técnicos y de comportamiento del proceso de sucesión. La versión final del modelo ha sido reconocida como capaz de ofrecer un mapa de la situación actual del proceso de sucesión, indicando los puntos fuertes, débiles y las medidas que deben ser adoptadas por los directores de la empresa. Resultados del trabajo muestran que los líderes empresariales han reconocido el valor del modelo como un evaluador de la situación del proceso de sucesión en sus empresas.

Palabras-clave: Sucesión Empresarial, Madurez en Procesos de Sucesión, Evaluación del Proceso de Sucesión.

1. INTRODUÇÃO

O medo de falhar é uma característica comum a quase todos os empresários e gestores. Deixando o sentimento à parte, a utilização de técnicas gerenciais representa um caminho para aqueles que buscam uma estrutura organizacional cada vez mais profissionalizada. A transição de comando na empresa familiar exige atenção adicional nesse contexto desafiador e deve ser enfrentada como um processo estratégico, a ser conduzido ao longo da história da empresa.

A sucessão empresarial geralmente enfrenta muitos desafios, que são ainda maiores quando ela ocorre nos níveis mais altos da hierarquia de comando. A continuidade no poder e a prerrogativa de decidir os fins de uma organização são algumas das maiores tentações dos superiores hierárquicos. Isso se evidencia em várias empresas familiares, quando aqueles que detêm o poder procuram atrasar a sucessão, resistindo a abrir mão do controle acionário e a enfrentar a necessidade de mudanças, desconsiderando por vezes o bem-estar da companhia (BERNHOEFT; GALLO, 2003). A sucessão é um dos principais testes da empresa familiar. Após esta ser transformada em um empreendimento, sua sobrevivência torna-se uma preocupação constante. Os ciclos de vida individuais e os das empresas podem divergir ou não. No mercado, é possível identificar duas realidades diferentes: o ciclo de vida correlacionado às gerações e o ciclo de vida correlacionado ao estágio da empresa (BORNHOLDT, 2005).

O profissionalismo da sucessão empresarial deve ser visto como peça-chave nos planos de negócios da empresa familiar. Destaca-se ainda que esse profissionalismo deve servir para facilitar a evolução da companhia em direção aos seus objetivos, contemplando seu próprio planejamento estratégico. Ward (2005) defende que o planejamento ajuda a obter respostas às variações do ambiente, informação para a tomada de decisões, otimização de processos produtivos e, conseqüentemente, melhorias nas formas de gestão.

Além disso, a sucessão como parte do planejamento estratégico oportuniza à empresa antecipar-se às mudanças, contribuindo para o alcance de seus objetivos. A empresa deve ser estimulada a competir consigo mesma e com seus

concorrentes, de forma a contribuir para sua preservação, indo além da existência dos sócios fundadores (LEONE, 2005).

Este artigo tem como base a necessidade de trabalhar a evolução do planejamento do processo sucessório em empresas familiares. É preciso que as empresas vislumbrem como atingir seus objetivos relativos à sucessão e quais as ações e estratégias a serem adotadas, considerando uma visão de curto, médio e longo prazo. O equilíbrio entre as esferas familiar, empresarial e societária também deve ser contemplado. Portanto, considerando a relevância da sucessão empresarial no planejamento estratégico da empresa familiar, este trabalho procura avaliar a empresa de forma a diagnosticar o estágio em que se encontra seu processo sucessório. Para isso, apresenta os resultados da aplicação de um modelo para avaliação do processo sucessório em empresas familiares.

2. PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares podem ser observadas desde a origem das sociedades agrícolas pré-industrializadas, que formaram o núcleo central da primeira revolução industrial na Inglaterra e nos Estados Unidos. No Japão, existem empresas com mais de 1.400 anos de história. No Brasil, a história da família empresária está vinculada à imigração (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Atualmente, representam 50% do PIB nacional, atuam em diversos setores da atividade econômica, tais como o industrial (37%), o de serviços (21%) e o de varejo (21%), e podem ser de grande (29%), médio (42%) e pequeno porte (29%) (VIDIGAL, 2000).

Empresas familiares nas economias capitalistas nascem de ideias de empreendedores e, por vezes, contam com a presença de amigos e parentes. A partir dessa composição inicial, empresas familiares são a forma predominante de criação e representam a maioria das empresas em todo o mundo (GERSICK *et al.*, 2006).

É comum em empresas familiares a espera – em razão de incapacidade do líder ou de ocorrência de resultados negativos – para iniciar atividades de planejamento estratégico sucessório ou de negócios (OLIVEIRA, 2006). Além disso, a rotina absorve facilmente os dirigentes de empresas, que acabam subestimando a importância de planejar. Segundo

Oliveira (2006), a preocupação com o planejamento sucessório deve ocorrer de maneira constante e o mais cedo possível. Se esses fatores não estiverem presentes na empresa, o processo sucessório pode ter como consequências: um herdeiro ser escolhido de forma incorreta, a venda para um grupo externo, a fusão com outra empresa do ramo ou a abertura do capital com venda de ações em bolsa de valores.

Administrar profissionalmente as empresas seguindo princípios comuns a todos os sócios é um desafio para os empresários. Para isso, podem ser colocadas em prática regras de governança corporativa, como instrumento de melhoria da gestão e de redução de riscos inerentes às empresas familiares. Essas práticas buscam transparência, credibilidade e responsabilidade pelos resultados, influem no relacionamento entre os sócios e facilitam o processo de sucessão (FLORIANI, 2002).

Não há dúvida de que o processo sucessório é um dos fatores mais preocupantes nas 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 na arte da administração. As variáveis que a compõem tangenciam a própria ótica do negócio e devem ser consideradas em ações de planejamento estratégico, governança corporativa e gestão profissionalizada (SILVERMAN, 2006).

De forma simplificada, o processo sucessório pode ser visto sob a perspectiva de substituição do executivo e dos gestores de uma empresa, com o objetivo de proporcionar a continuidade do negócio. Neste caso, o primeiro passo para desenvolver um plano de gestão estratégica que suporte o processo sucessório é superar obstáculos típicos da passagem do poder, tal como a resistência do fundador a abrir mão do controle. O próprio mercado exige superação administrativa e gerencial. Portanto, a sucessão deve ser gerenciada estrategicamente para servir de apoio aos desafios presentes no contexto econômico e permitir que a empresa inove e se atualize para sobreviver no mercado.

A estratégia corporativa é a representação do modelo de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios (OLIVEIRA, 2006). Essa representação será resultado da combinação entre a

formulação (decidir o que fazer) e a implementação (atingir resultados). Na formulação da estratégia estão contemplados aspectos inter-relacionados relativos à identificação de oportunidade e de risco, à determinação de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa, bem como aos valores e aspirações pessoais da diretoria (MINTZBERG *et al.*, 2006). Esses desafios estão presentes também nas estratégias de sucessão, cuja implementação envolve aspectos correlacionados referentes à estrutura e às relações da organização, à divisão da mão de obra, à coordenação de responsabilidades, à tecnologia de informação, aos processos e comportamentos organizacionais e da alta liderança (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para o desenvolvimento deste trabalho, fatores-chave que representam o processo sucessório em empresas familiares foram buscados na literatura. O resultado dessa revisão foi a elaboração de um quadro de constructos com cinco Dimensões de Análise (DAs), cada qual composta de itens de avaliação denominados Fatores de Análise, os quais são pertinentes aos objetivos de cada DA. A versão final do modelo manteve essa estrutura original com cinco dimensões, para a avaliação da maturidade no processo sucessório. Detalhes sobre a evolução e o processo de validação do modelo estão disponíveis em Duarte (2006), e uma breve descrição das DAs e de seus respectivos Fatores de Análise (FAs) é apresentada a seguir.

DA-1 - Estratégia Empresarial – (FA 01) Formação da estratégia; (FA 02) posicionamento estratégico; (FA 03) fatores econômicos; (FA 04) mercado; (FA 05) cadeia de valor; (FA 06) desempenho; e (FA 07) debate estratégico (COSTA, 2003; MINTZBERG *et al.*, 2006; MORAES; FLORÊNCIO; OMAKI, 2001; OLIVEIRA, 2002; TAVARES; AMARAL; GONÇALVES, 2003).

DA-2 - Planejamento Estratégico – (FA 01) Valores, negócio e missão; (FA 02) cronologia; (FA 03) pontos fortes; (FA 04) pontos a melhorar; (FA 05) estratégias para pontos fortes e a melhorar; (FA 06) metodologia; e (FA 07) relação com o processo sucessório (ANSOFF; MCDONNEL, 1993; BORN, 2006; CAMPOS, 2004; JOHNSON, 2006; KAPLAN; NORTON, 2000; OLIVEIRA, 2002; WARD, 2005).

DA-3 - Distinção entre família, propriedade e empresa – (FA 01) distinção; (FA 02) expectativas da família; (FA 03) expectativas da empresa; (FA

04) envolvimento dos familiares; (FA 05) relacionamento entre familiares; (FA 06) características da empresa; e (FA 07) patrimônio familiar (BERNHOFET; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; FLORIANI, 2002; GERSICK *et al.*, 2006; LODI, 1998; NEUBAUER; LANK, 1998; OLIVEIRA, 2006; PASSOS, BERNHOFET; TEIXEIRA, 2006; WARD, 2005; WERNER, 2004).

DA-4 - Governança Corporativa – (FA 01) conselho de administração; (FA 02) atividades dos sócios; (FA 03) profissionalismo da gestão; (FA 04) comunicação; (FA 05) clima organizacional; (FA 06) prestação de contas; e (FA 07) acordo societário (BERNHOFET; GALLO, 2003; BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006; CLARKSON, 1995; COSO, 2006; CVM, 2002; FLORIANI, 2002; GALLO, 1995; IBGC, 2006; NEVES, 2006; PASSOS *et al.*, 2006; WARD, 2005).

DA-5 - Gestão do Processo Sucessório – (FA 01) entendimento do processo; (FA 02) afastamento do líder; (FA 03) novo líder; (FA 04) objetivos; (FA 05) comprometimento; (FA 06) metodologia; e (FA 07) atenção ao sucedido (AMENDOLARA, 2005; BERNHOFET; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; COSTA, 2003; DAVIS, 2006; FLORIANI, 2002; FREEDMAN, 2003; GARCIA, 2001; JAFFE, 2006; LEE, 2006; OLIVEIRA, 2006; PASSOS *et al.*, 2006; SHERMAN, 2006; SILVERMAN, 2006; TONDO, 1999; TUCKER, 2006; WERNER, 2004).

Partindo-se dessa estrutura com DAs e FAs seria possível analisar a presença de ações relacionadas ao processo sucessório. No entanto, este estudo buscava mais do que apenas a identificação dessas ações – objetivava também uma avaliação da maturidade considerando a maneira pela qual essas ações estão sendo praticadas na empresa. Nesse sentido, foi elaborada uma revisão da literatura com o objetivo de buscar soluções que permitissem avaliações sobre a qualidade e a evolução da maturidade de processos. Detalhes sobre essa revisão e a escala proposta para este trabalho estão descritas no item a seguir.

3. AVALIAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

A evolução do processo sucessório está relacionada com o ciclo de vida da empresa familiar e a forma pela qual evoluem as relações familiares

de seus proprietários (GERSICK *et al.*, 2006). O principal objetivo da sucessão é a própria sobrevivência da empresa em condições que lhe permitam enfrentar os constantes desafios e manter-se competitiva no mercado com seus produtos e serviços (JAFEE, 2006).

Na etapa inicial, a empresa surge da motivação de seu fundador. Ao longo do tempo, é natural que os filhos comecem a se envolver com os negócios dos pais (GORGATI, 2000). Esse é o momento em que surgem as dificuldades relativas ao processo de sucessão, no qual se busca uma forma que permita a entrada da próxima geração e o crescimento do negócio.

A atual conjuntura de aumento constante da concorrência em praticamente todos os mercados econômicos apresenta um conjunto de premissas a serem consideradas para a empresa se manter competitiva, o que exige uma gestão profissionalizada. O âmbito do sistema familiar se constitui a partir da definição do papel da família nos níveis gerenciais e diretivos, o que torna necessária uma política criteriosa de participação dos familiares em todos os níveis hierárquicos da organização. Outras questões pertencentes a esse sistema incluem a política de retirada de lucros, treinamento específico para gestão de negócios familiares e participação da família em novos investimentos. O profissionalismo deve tanto uma característica presente na organização, para a permanência desta no mercado e para seu processo sucessório, quanto responsável pela maturidade do processo gestão.

A maturidade do processo sucessório da empresa familiar se caracteriza pela definição de regras que contemplem a sociedade entre membros de diversas gerações da família e o processo sucessório dos cargos e responsabilidades dos profissionais que trabalham na empresa (DAVIS, 2006). Portanto, o nível de maturidade do processo sucessório está relacionado ao grau de profissionalização com que este está sendo desenvolvido dentro da empresa (DAVIS, 2006).

Crosby (1979) foi um dos primeiros autores a escrever sobre avaliações com base em escala de maturidade de processos. A escala proposta pelo autor foi decorrente do interesse em avaliar a qualidade de processos de fabricação em empresas de manufatura. A avaliação proposta pelo autor é similar à das escalas do tipo Likert, onde cada valor

apresenta uma frase ancorando o resultado. O instrumento proposto em Crosby (1979) foi considerado pelo autor um aferidor de maturidade das práticas de gestão da qualidade em processos produtivos, os quais seriam avaliados em cinco estágios.

1) Incerteza: confuso e descompromissado. A gerência não considera a qualidade um dos seus instrumentos positivos. Não há compreensão dela como instrumento de gerência. Este estágio vive no presente, fazendo o que é necessário para descobrir e solucionar os problemas do cotidiano e deixando para o dia seguinte o que surgir depois. Ou seja, não há um trabalho preventivo, somente corretivo.

2) Despertar: agradável, mas frustrante. Começa-se a perceber que gerência pela qualidade é útil, mas não há disposição de gastar tempo e recursos financeiros para colocar ideias em prática. Neste estágio, começa-se a identificar um comprometimento com o futuro, mas só existem movimentos de melhorias quando os custos começam a aparecer.

3) Esclarecimento: consciência da necessidade de iniciar um trabalho de melhoria contínua para a qualidade. Neste estágio, estabelece-se um departamento específico cuja incumbência é fazer uma política regular de avaliação da qualidade. Este estágio envolve toda a equipe multidisciplinar na busca de melhorias.

4) Sabedoria: estágio em que a empresa tem a oportunidade de tornar as mudanças uma constante. Busca-se a manutenção das conquistas até então alcançadas e também a criação de novos interesses e novas formas de melhorar.

5) Certeza: considera a gerência da qualidade como parte vital da empresa. É um estágio em que ocorre um número extremamente baixo de problemas, em razão do trabalho preventivo, atingindo total prevenção de defeitos.

O grau de maturidade de um processo está relacionado com o tipo de organização e a estratégia adotada. Exemplificando, uma organização que está desenvolvendo um trabalho com um foco específico

precisa assegurar a integridade de todas as suas transações. Portanto, os processos que suportam essas transações devem garantir alto grau de segurança, confiabilidade e confidencialidade, sendo assim o foco do monitoramento e controle da qualidade dos processos de transação (CROSBY, 1979).

A revisão da literatura encontrou outros exemplos de avaliações com base em escalas de maturidade, com destaque para dois tipos de aplicação: (i) mapeamento da situação atual e (ii) certificação de qualidade. Escalas do tipo (i), Mapeamento, são usadas para apresentar avaliações em formato de tabulação da situação de maturidade em relação aos objetivos da análise. As avaliações são baseadas em itens independentes, que indicam pontos fortes e fracos, permitindo que gestores tomem decisões sobre quais devem receber melhorias. Exemplos são escalas como as propostas por Luftman (2003) e Crosby (1979), cujos resultados são apresentados na Figura 1a.

Escalas do tipo (ii), Certificação, são baseadas em itens cumulativos para a avaliação da maturidade. Nesta forma de avaliação existe uma escala crescente de itens a serem contemplados, de forma que uns servem de precedentes aos outros, com certos blocos de itens representando um determinado nível de maturidade. O Modelo denominado CMM (*Capability Maturity Model*) é um dos mais conhecidos internacionalmente e tem como objetivo certificar empresas desenvolvedoras de *software* quanto à qualidade de seus processos de desenvolvimento de *software* (SEI, 2006). O modelo CMM apresenta cinco níveis de maturidade, e empresas podem ser certificadas em níveis de 2 a 5. Outro exemplo de escala de certificação é proposta pelo modelo MPS-BR, desenvolvido pela SOFTEX (2006). É um modelo que apresenta uma escala com 7 níveis de maturidade e, similarmente ao CMM, tem como objetivo a certificação de empresas de desenvolvimento de *software*. A Figura 1b apresenta um exemplo de resultado gerado com a aplicação de escalas de maturidade do tipo Certificação.

preservação da empresa e respeitando o desejo de seus sócios. Embora seja crescente o número de publicações sobre sucessão empresarial, a aplicação de modelos e resultados obtidos com a avaliação do processo sucessório e sua evolução ainda não estão disponíveis na literatura. Portanto, este trabalho se insere nesse contexto e apresenta uma contribuição que, espera-se, possa servir de referência para futuros esforços nesse sentido.

4. MÉTODO DE TRABALHO

Para desenvolver o modelo foi elaborada uma pesquisa exploratória, cujo objetivo era obter conhecimento sobre como avaliar o processo sucessório em empresas familiares. Estudos exploratórios têm como objetivo permitir ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo indicados para a fase inicial de investigações, uma vez que a compreensão do assunto pelo pesquisador ainda é limitada (COOPER; SCHINDLER, 2003; MATTAR, 1996). A pesquisa exploratória utilizada para desenvolver o modelo contou com revisão de literatura, entrevistas com especialistas em sucessão empresarial e potenciais respondentes de empresas familiares.

A revisão da literatura proporcionou a criação da versão inicial do modelo. Esta versão foi submetida à análise de cinco especialistas, cujos comentários foram considerados e levaram a alterações na versão inicial, especialmente em aspectos como estrutura, conteúdo, linguagem e abrangência (COOPER; SCHINDLER, 2003). A seguir, o modelo foi submetido à análise do respondente, com o objetivo de simular a sua aplicação em uma situação real com um gestor de empresa familiar, o que permitiria adquirir conhecimento especialmente em aspectos como tempo necessário para aplicação, entendimento dos objetivos de análise, linguagem, facilidade para responder e treinamento do pesquisador para futuras entrevistas (COOPER; SCHINDLER, 2003). O respondente selecionado exercia papel de executivo e fundador de uma empresa familiar com mais de 1.000 funcionários. Sua empresa estava desenvolvendo projeto para qualificar seu processo sucessório e, para isso, contava até mesmo com a participação de consultores externos. Essas etapas de validação (ou pré-teste) do modelo contaram com as recomendações feitas por Cooper e Schindler

(2003). Mais detalhes sobre a versão final do modelo podem ser encontrados em Duarte (2006).

A segunda parte do trabalho foi desenvolvida como estudo de caso múltiplo em empresas familiares. Estudos de caso são utilizados para investigações empíricas de determinado fenômeno da atualidade, dentro do seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (YIN, 2005). Baseiam-se em diversas fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento da fundamentação teórica para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2005). Segundo Martins (2006), o estudo de caso conduz o pesquisador a realizar a investigação empírica de um fenômeno a partir de sua ocorrência em uma situação real. Cada empresa representa uma situação particular a ser analisada em detalhes de acordo com sua situação atual. Portanto, o estudo de caso foi especialmente útil por oferecer esclarecimentos sobre o atual estado de maturidade do processo sucessório das empresas estudadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os gestores de empresas familiares, responsáveis pela implantação das diretrizes de sucessão supostamente definidas no planejamento estratégico. Os dados foram coletados das entrevistas, por meio das quais buscava-se uma colocação classificatória e quantitativa das empresas com base nas escalas de maturidade dos fatores de análise. As entrevistas foram gravadas com o objetivo de identificar a justificativa pela escolha das respectivas posições nas escalas de maturidade. Mais detalhes sobre o processo de entrevistas e análises das empresas são apresentados no item a seguir.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Cada entrevista com os profissionais das 3 empresas analisadas gerou como resultado dois documentos: (i) a indicação do nível de maturidade em que a empresa se encontra em relação a cada fator de análise de maturidade presente no instrumento de pesquisa; e (ii) gravações das conversas que ocorreram durante o processo de entrevistas para resposta ao instrumento. Portanto, foi possível analisar os resultados de forma quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa oferece como resultado um mapeamento da

maturidade do processo sucessório de cada empresa. A análise qualitativa oferece detalhes sobre os motivos que levaram a empresa a ser classificada em cada nível de maturidade. Esse tipo de análise também permite coletar opiniões diversas dos entrevistados sobre como os itens estão sendo encarados na empresa.

5.1. Entrevistas para aplicação do modelo

As unidades de análise foram selecionadas respeitando-se o critério de serem empresas familiares e foram obtidas por conveniência, segundo a definição obtida da revisão de literatura. Por se tratar de assuntos estratégicos, algumas empresas mostraram interesse na pesquisa, responderam às questões e fizeram comentários sobre o modelo, mas não permitiram a divulgação dos resultados relativos à maturidade de seus

processos sucessórios. Para as entrevistas foram buscados profissionais com cargos estratégicos de direção e com vínculo familiar com herdeiros que poderiam vir a exercer o papel de sucessores.

Segundo as características do modelo, as entrevistas foram aplicadas de forma presencial, seguindo a ordem de questionamento presente no instrumento. Com base nos resultados da etapa exploratória de validação do modelo, o tempo estimado para as entrevistas era de 60 minutos, fato que foi devidamente explicado aos potenciais respondentes. Apesar da expectativa inicial de uma quantidade maior de casos para aplicação do instrumento, 3 empresas foram envolvidas e 3 profissionais responderam ao modelo proposto no trabalho. Detalhes sobre essas empresas estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil das empresas avaliadas

Unidades de Análise	Atividade de Negócios	Tempo no Mercado	Número de Colaboradores	Faturamento Anual (em R\$)	Geração no Comando
Caso 01	Publicidade e Propaganda	05 anos	55	5.600.000	Primeira e Segunda
Caso 02	Meios de comunicação	36 anos	1.000	Não Divulgado	Primeira e Segunda
Caso 03	Consultoria em saúde	15 anos	45	3.500.000	Primeira e Segunda

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de resultados é proveniente de cada dimensão e de seus respectivos fatores. Apesar de as empresas atuarem em mercados distintos, as respostas às questões permitiram que a análise e a respectiva classificação pudessem ser feitas de modo comparativo, sob o ponto de vista qualitativo. Portanto, o nível de maturidade das empresas familiares foi avaliado de acordo com as particularidades da empresa, e as justificativas para o posicionamento atual permitiram as comparações. Mais detalhes sobre a análise de resultados são apresentados a seguir.

5.2. Estudo de Caso 1

A primeira empresa entrevistada foi uma agência de publicidade e propaganda, que teve como respondente seu Diretor e sócio fundador. Durou cerca de 90 minutos e foi realizada na sede da empresa, no dia 7 de outubro de 2006. Os principais resultados desta entrevista em suas respectivas dimensões de análise estão apresentados a seguir.

- **Dimensão 1 (Estratégia Empresarial)** – O desempenho da empresa ficou entre os níveis dois e três de maturidade, com destaque para o sexto fator de análise, que recebeu a classificação de Nível Gerenciado, já que existe uma rotina de acompanhamento das estratégias por meio de vários indicadores de desempenho.
- **Dimensão 2 (Planejamento Estratégico)** – A empresa está em processo de planejamento e apresenta potencial para migrar para níveis mais avançados em fatores como definição dos seus valores, negócio e missão, bem como no estabelecimento de estratégias para seus pontos fortes e pontos a melhorar. Portanto, embora grande parte dos resultados tenha atingido os níveis 1 e 2 de maturidade, existe a preocupação e a consciência da importância de elevá-los ao nível 4, de Processos Gerenciados.
- **Dimensão 3 (Distinção entre Família, Propriedade e Gestão)** – O nível 3, de Processo

Estabelecido, foi predominante nos resultados da análise, pois é sabida e colocada em prática a diferenciação entre família, propriedade e empresa. Apesar disso, essa diferenciação ainda é reconhecida como um assunto a ser aprofundado, e foi bem aceita a sugestão de trabalhar de forma a atingir os níveis 4 e 5 de maturidade sugeridos no instrumento de pesquisa

- Dimensão 4 (Governança Corporativa) – Embora não haja práticas formais de governança corporativa, nem um conselho de administração definido, a empresa se enquadrou no nível 3 e 4 de maturidade em três fatores de análise. O comitê executivo acaba se misturando com o conselho de administração, uma vez que a única diferença na composição dos dois é a ausência do sócio e do diretor minoritário neste último. Foi admitida a oportunidade de melhoria com a oficialização das funções de cada sócio – os três principais sócios possuem o cargo de diretor, embora exerçam atividades com diferentes escopo e responsabilidades.

- Dimensão 5 (Sucessão) – Atualmente estão sendo exercidas atividades estratégicas para promover a sucessão empresarial e a gestão do processo sucessório, mas a maioria dos fatores de análise obteve nível entre 1 e 3 de maturidade. Este assunto está sendo trabalhado com o comprometimento dos sócios familiares da agência e com o apoio de especialista externo, que atua como consultor e facilitador. A principal questão a ser salientada é a necessidade de definição de um novo líder na ausência do pai, partindo-se do princípio de que o negócio tem potencial para a continuidade. Foram identificadas algumas características pessoais dos dois filhos, que levaram a uma divisão de suas atividades, tal como o atendimento a diferentes clientes e grupos de conta. Considerando-se o porte da empresa e sua evolução, deve-se ter cuidado para que essa divisão não leve ao isolamento entre eles, com reflexos que comprometeriam o processo sucessório. A Tabela 1 apresenta os resultados quantitativos da avaliação realizada pelo instrumento de pesquisa.

Tabela 1: Resultados da avaliação de maturidade do processo sucessório no Caso 1

	FA 01	FA 02	FA 03	FA 04	FA 05	FA 06	FA 07
DA 01	03	02	03	03	02	04	02
DA 02	01	03	02	02	01	03	04
DA 03	02	03	04	03	03	03	03
DA 04	02	03	03	02	04	02	02
DA 05	02	03	01	01	03	04	03

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3. Estudo de Caso 2

O segundo caso de aplicação do instrumento foi em empresa de meios de comunicação e contou com a presença simultânea de 2 diretores. Teve duração aproximada de 120 minutos e foi realizada na sede da empresa no dia 21 de novembro de 2006. Os principais resultados desta entrevista, em suas respectivas dimensões de análise, estão apresentados a seguir. Cabe destacar que não houve dificuldade em obter o consenso dos entrevistados nas respostas ao instrumento de pesquisa.

- Dimensão 1 (Estratégia Empresarial) – A dimensão foi classificada, na maioria das questões, no terceiro nível de maturidade, ou

seja, suas estratégias são conduzidas de forma estabelecida. Observou-se haver uma centralização desse processo no presidente, pois é ele quem define as diretrizes estratégicas da organização. Identificou-se existir um posicionamento claro de mercado, que consiste no desenvolvimento de produtos já existentes. Fatores econômicos e de mercado influenciam a definição das estratégias a serem desenvolvidas na empresa, como concorrentes e câmbio. A cadeia de valor e sua logística, que envolvem o negócio, são compreendidas e analisadas pela empresa. O desempenho das estratégias estabelecidas é monitorado de forma centralizada e aleatória. A definição sobre a formação de estratégias e de estratégias competitivas é

debatida entre os diretores com simulações de contextos prováveis no futuro. As estratégias estão muito focadas na sucessão.

- **Dimensão 2 (Planejamento Estratégico)** – A empresa cresceu rápido, com ausência de um planejamento estratégico formal, apesar de apresentar com clareza uma distinção entre compromissos de curto, médio e longo prazo. Por isso, predominaram os dois primeiros níveis de maturidade ao longo dos fatores de análise. Os pontos fortes são identificados e existem ações para maximizá-los em diversas áreas da empresa. Os pontos a melhorar estão bem definidos e de forma consensual entre os diretores. Não existem estratégias para administrar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. A relação entre o planejamento estratégico e o processo sucessório foi identificada, ou seja, a empresa acredita que em um cenário ideal estes deveriam ocorrer juntos.
- **Dimensão 3 (Distinção entre Família, Propriedade e Gestão)** – Foi possível atribuir o mais alto nível de maturidade ao fator que analisa o relacionamento entre os familiares no ambiente de trabalho. A família tem claro o que deseja da empresa e há consenso sobre a importância de existirem regras gerenciadas para o envolvimento de familiares no negócio. O relacionamento amigável faz parte do processo estratégico de administrar as relações familiares dentro e fora da empresa. Não foram apontadas ferramentas específicas de gestão, como na área de recursos humanos ou até mesmo na área financeira. Isso também pode ocorrer no caso de essas informações estarem sendo centralizadas na Diretoria Financeira e na Presidência. Transparente e profissional, comprometida com
- sócios, colaboradores e clientes, a empresa tem uma preocupação com o patrimônio familiar, que não chega a ser administrado isoladamente da empresa.
- **Dimensão 4 (Governança Corporativa)** – Não se identificou uma estrutura formal de Governança Corporativa para o planejamento sucessório. No entanto, o Processo Estabelecido foi o nível que prevaleceu nesta dimensão de análise. Um fato positivo foi existir um acordo societário, motivo pelo qual se aplicou o Nível Gerenciado de maturidade. A atividade do conselho de administração se mistura com a área executiva da empresa. Todavia, a empresa já possui um porte que justificaria construir um órgão específico para orientar suas diretrizes estratégicas, até mesmo com a participação de um conselheiro externo. Não ficou nítida a existência de um modelo profissional como exigência da presidência da empresa, mesmo tendo sido identificada uma relação saudável entre os familiares que trabalham nela.
- **Dimensão 5 (Sucessão)** – O entendimento sobre o tema recebeu o nível máximo de maturidade, pois existe uma preocupação evidente com a continuidade do negócio sem a presença do atual líder, o que reforça a cultura de continuidade do empreendedorismo originado pelo fundador. O destaque foi o relato ao pesquisador de que o presidente e seus filhos e filhas se reúnem semanalmente para debater aspectos referentes ao processo sucessório. No caso de afastamento do atual líder (fundador e presidente), quem assumiria o cargo seria seu vice-presidente. Atualmente, a sucessão é um dos temas mais debatidos entre os diretores integrantes da família.

Tabela 2: Resultados da avaliação de maturidade do processo sucessório no Caso 2

	FA 01	FA 02	FA 03	FA 04	FA 05	FA 06	FA 07
DA 01	03	03	03	03	02	02	02
DA 02	01	02	03	03	01	01	02
DA 03	03	03	04	04	05	03	04
DA 04	02	03	03	03	03	02	04
DA 05	05	04	03	01	03	03	03

Fonte: Dados da pesquisa.

5.4. Estudo de Caso 3

O terceiro caso de aplicação do instrumento foi uma empresa de consultoria na área da saúde e contou com a presença simultânea de 2 diretores. Teve duração aproximada de 120 minutos e foi realizada na sede da empresa no dia 21 de novembro de 2006. Os principais resultados desta entrevista, em suas respectivas dimensões de análise, estão apresentados a seguir. Cabe destacar que não houve dificuldade em obter o consenso dos entrevistados nas respostas ao instrumento de pesquisa.

- Dimensão 1 – A empresa tem uma cultura de trabalho bem definida, que lhe permite uma posição no mercado ante seus públicos relevantes. Ademais, a direção da empresa também conhece seu negócio. Houve uma predominância de respostas com nível 3 de maturidade nas funções de análise desta dimensão e, pelo conteúdo das conversas, os entrevistados apresentavam bastante sintonia nas suas opiniões sobre o papel da empresa, com experiência e conhecimento especializado em assuntos de gestão estratégica de negócios.
- Dimensão 2 – A empresa realiza trabalhos de planejamento, mas confessa suas dificuldades em gerenciar os planos e ações traçadas para a empresa e em dar seguimento a eles. De toda forma, embora o planejamento esteja presente, pouco se consideram assuntos de sucessão empresarial, e os respondentes se mostraram muito dispostos a considerar o papel e a importância do instrumento de pesquisa. A sincera consciência dos entrevistados ficou evidente quando estes apontaram níveis baixos de maturidade nas funções de análise desta dimensão.
- Dimensão 3 – Ficou clara a expectativa dos entrevistados de ver seus filhos dando continuidade ao negócio, mas pouco foi apresentado em relação à capacitação profissional destes e ao objetivo de distinção dos papéis de herdeiro e sucessor. Não ficou claro na entrevista

se havia consciência de que, pelo fato de ser filho, a pessoa poderia não ocupar um espaço na empresa. As respostas às funções de análise desta dimensão atingiram no máximo o nível 3 de maturidade, principalmente por mostrarem que os entrevistados sabem distinguir entre assuntos de família, propriedade e empresa.

- Dimensão 4 – Os entrevistados informaram que qualquer alternância na composição societária da empresa dependeria do sócio majoritário, mas não há conhecimento especializado em assuntos de governança corporativa. Observa-se que essa é uma condição necessária em qualquer sociedade, independentemente de estar explícita no contrato social. De fato, a empresa realiza poucas práticas de governança corporativa e não possui um conselho de administração definido, com políticas e normas de trabalho que garantam a prestação de contas entre as partes envolvidas no sistema de governança. O nível 2 de maturidade foi o que apresentou maior frequência de resposta nas funções de análise desta dimensão.
- Dimensão 5 – O segundo fator de análise desta dimensão foi o único que sobressaiu aos demais e foi considerado com nível 3 de maturidade. A sucessão e o processo sucessório ainda não estão definidos para os diretores da empresa, os quais afirmam que isso pode ser devido ao fato de jamais terem se sentido ameaçados pela indefinição de uma nova liderança. Tal como nas outras entrevistas, os profissionais viram de forma bastante positiva o papel do instrumento de pesquisa no processo sucessório e seu potencial para auxiliá-lo. Foi demonstrado pelos profissionais elevado domínio de aspectos do negócio da empresa, mas o mesmo não pode ser dito em relação às questões societárias. No entanto, a motivação para dar continuidade à empresa, mantendo com a família essa responsabilidade, ficou evidente na conversa com os diretores. A Tabela 3 apresenta os resultados da avaliação realizada pelo instrumento de pesquisa.

Tabela 3: Resultados da avaliação de maturidade do processo sucessório no Caso 3

	FA 01	FA 02	FA 03	FA 04	FA 05	FA 06	FA 07
DA 01	03	03	03	02	04	02	03
DA 02	03	01	02	02	02	03	01
DA 03	02	03	03	03	03	02	03
DA 04	02	01	03	03	04	02	02
DA 05	02	03	01	01	02	02	02

Fonte: Dados da pesquisa.

5.5. Análise Geral dos Resultados

As empresas oportunizaram a aplicação do instrumento de pesquisa, sem críticas à sua forma e aos resultados oferecidos. A abrangência dos fatores de análise, que contemplou os diversos assuntos que envolvem o processo sucessório, foi considerada adequada. As empresas se mostraram receptivas ao conteúdo das entrevistas e não apresentaram dificuldades em obter as informações necessárias para responder ao instrumento. Foi também observada, em todos os respondentes, uma maior motivação para atuar sobre o processo sucessório após a conclusão da coleta dos dados. Essa observação é considerada positiva, uma vez que o trabalho alerta sobre a importância de promover a sucessão da empresa familiar.

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma presencial, e por vezes eram solicitados mais detalhes para entendimento dos FA. Nenhum dos entrevistados era especialista em assuntos como governança corporativa e sucessão em empresas familiares, o que, por vezes, tornava necessárias explicações sobre as DA. Os termos usados no instrumento são conhecidos por quem estuda o assunto, mas não por um empresário cujo conhecimento é voltado à essência de seu negócio e de suas operações. Portanto, foi indispensável a presença do pesquisador nas entrevistas, bem como o conhecimento especializado em assuntos como o processo sucessório e a forma como o instrumento realiza as avaliações de maturidade.

O planejamento estratégico está diretamente relacionado com as atividades empresariais e isso estava claro para os entrevistados. A possibilidade de contratar consultores externos para facilitar o processo de planejamento era reconhecida nas empresas. No entanto, a necessidade de considerar a sucessão empresarial como assunto estratégico para

a vida da empresa não era reconhecida no planejamento estratégico. O instrumento de pesquisa teve o papel importante de salientar a relevância do tema e, principalmente, sua inserção no processo sucessório.

Incentivar uma cultura orientada para a governança corporativa pode representar um fator a ser trabalhado. Os gestores de níveis diretivos podem estabelecer fóruns específicos para deliberar sobre assuntos organizacionais e estratégicos. A existência de estruturas formais, como o conselho de administração, representa evidências da maturidade das empresas familiares, além de proporcionar indução ao processo sucessório. No entanto, a presença de fóruns específicos para assuntos operacionais, gerenciais e estratégicos não foi verificada em nenhum dos casos estudados.

A dimensão de análise que contempla a distinção entre família, propriedade e empresa indica que estas devem ser administradas separadamente, mas considerando-se a influência mútua e direta que existe entre elas. Os entrevistados possuíam entendimento dessa necessidade e de algumas práticas para garantir que isso fosse executado. No entanto, não foi notado qualquer conhecimento especializado sobre a forma de conduzir a presença dos herdeiros no processo sucessório. O interesse dos herdeiros é sabidamente influenciado pela saúde da empresa e pela projeção de futuro. A sugestão é que o assunto sucessão, em aspectos como finanças, *marketing*, tecnologia, recursos humanos e produção, seja discutido de forma estratégica na família e na empresa.

No que tange à análise comparativa dos estudos de caso, as três empresas se encontram em níveis heterogêneos de maturidade em relação ao processo sucessório. Foram identificados potenciais específicos em cada contexto, os quais poderiam

servir de direcionadores de esforços para atuação no processo sucessório. Por outro lado, muitos aspectos importantes para a sucessão precisam ser mais bem trabalhados. Por fim, os resultados obtidos nos casos permitiram uma análise individual de cada empresa, oferecendo uma visão tanto geral do processo quanto específica de cada DA.

6. CONCLUSÕES

O processo sucessório está relacionado com a escolha dos sucessores, os quais devem comprovar competência profissional em sintonia com o negócio. Precisa ser adequadamente conduzido para não comprometer a sobrevivência do empreendimento, pois representa uma das fases mais difíceis do ciclo de vida da empresa familiar. O planejamento do processo sucessório deve, isento de emoções, decidir se o comando fica com um membro da família ou com um profissional externo. As decisões decorrentes dessa reflexão devem passar pela análise do interesse pela continuidade do negócio e priorizar a questão da competência profissional como principal objeto da decisão. Os próprios herdeiros podem representar alternativas de execução das transformações necessárias para conduzir o sucesso empresarial, tendo a seu favor a história do próprio empreendimento, desde que atendam aos critérios de competência profissional (COSTA, 2003).

O instrumento de pesquisa apresentado neste trabalho deve ser visto como uma proposta para avaliar o processo sucessório em empresas familiares. Entretanto, não é o fato de avaliar o processo sucessório que irá torná-lo menos complexo ou desafiador. Por mais que se tenha um diagnóstico do processo sucessório, compreendendo as relações entre família, propriedade e empresa, a sucessão deve ser tratada como assunto essencial na pauta dos responsáveis pela definição das estratégias de negócios. Ou seja, a sucessão deve ser avaliada e planejada considerando-se as relações intrínsecas ao negócio familiar e priorizando-se o bem-estar da empresa.

A atual versão do instrumento busca oferecer diretrizes estratégicas para que se promova a maturidade do processo de sucessão empresarial. As análises dos resultados dos estudos de caso apresentam pontos passíveis de melhoria, que são diferentes para cada empresa, de certa forma

aferindo a utilidade do instrumento. O desenvolvimento dos níveis avançados de maturidade também agrega valor à forma de gestão ao expor objetivos a serem atingidos pelas diretrizes estratégicas para promover o processo de sucessão em empresas familiares. Essas diretrizes estratégicas devem ser estruturadas sob a perspectiva de que a empresa, primeiramente, precisa definir estratégias de negócios, práticas de governança, distinção entre família, propriedade e gestão, e, paralelamente, desenvolver seu plano sucessório.

A facilidade em aplicar o modelo atendeu às expectativas do pesquisador, já que houve compreensão dos questionamentos e interesse dos entrevistados nos assuntos e resultados da pesquisa. Não obstante isso, pelo formato do instrumento proposto em razão do perfil dos diretores das empresas, a coleta das informações foi um processo claro e objetivo. No entanto, é preciso ter consciência de que o processo sucessório possui inúmeras variáveis. Ou seja, cabe aos empresários eleger os fatores-chave, para atuar com base nos resultados da pesquisa.

Os pré-testes foram importantes para orientar o pesquisador na construção do instrumento de pesquisa. Os especialistas e a empresa usada como pré-teste contribuíram com observações relevantes que auxiliaram na composição das perguntas e na estrutura como um todo do instrumento apresentado no trabalho. Esta etapa também teve o papel importante de auxiliar o pesquisador a captar a atenção dos entrevistados, os quais se mostraram receptivos à abordagem do pesquisador.

Pelo fato de o modelo ter sido aplicado somente em duas empresas, não é correto generalizar os resultados obtidos. A aplicação em apenas duas empresas se deve muito à dificuldade em conseguir que empresas abram sua intimidade para um trabalho científico de pesquisa, mesmo deixando-se claro que se trata de um trabalho sério, rigoroso e que pode gerar benefícios à empresa.

Por fim, conclui-se que a sucessão é assunto importante para a sobrevivência da empresa familiar, e o processo sucessório tem papel fundamental na definição das condições para que isso ocorra. Portanto, estratégias de mercado, planejamento estratégico e governança corporativa são assuntos que devem acompanhar o desenvolvimento da sucessão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO (SOFTEX). *Melhoria de processo de software brasileiro: guia de aquisição*. 2006. Disponível em: <http://www.softex.br/mpsbr/_home/default.asp>. Acesso em: 4 jun. 2007.
- BERNHOFET, R.; GALLO, M. *Governança na Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERTUCCI, J. L. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA-USP, v. 41, n. 2, p. 183-196, abr.-mai.-jun. 2006.
- 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*, Mississipi, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. 2002. Disponível em: <www.cvm.org.br>. Acesso em: 10 out. 2006.
- 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*. 2006. Disponível em: <www.coso.org>. Acesso em: 16 jun. 2006.
- COSTA, E. A. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CROSBY, P. B. *Quality is Free*. New York: McGraw Hill, 1979.
- DAVIS, J. A. *De geração em geração, empresas feitas para durar*. Inter managers, 2006. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2006.
- DUARTE, F. D. *Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares*. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, 2006.
- FLORIANI, O. P. *Empresa Familiar ou... Inferno Familiar?* Curitiba: Juruá, 2002.
- FREEDMAN, M. The Genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*, v. 24, n. 2, p. 26-31, 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.
- GERICK, 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.
- GORGATI, V. *Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras durante os Processos Sucessórios*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2000.
- INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). *Management Guidelines to COBIT*. 3. ed. IT Governance Institute, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 2006. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 10 out. 2006.
- JAFFE, D. Keep out of the Ring. *Family in Business*, n. 25, Mar.-Apr. 2006.

- JOHNSON, R. K. Strategy, Success, a Dynamic Economy and the 21st Century Manager. *The Business Review*, Cambridge, v. 5, n. 2, Summer 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEE, B. Deadly Sins in Family in Business. *Agency Sales*, v. 36, n. 6, June 2006.
- LEONE, N. M. C. *Sucessão na Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LUFTMAN, J. *Competing in the Information Age: Align in the Sand*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2003. 413p.
- 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.
- 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. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2001.
- NEVES, Z. *Empresa Familiar – O Acordo de Sócios e Familiares*. Disponível em: <www.zulmarneves.adv.br>. Acesso em: 11 out. 2006.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *The Family Business, its Governance for Sustainability*. New York: Routledge, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2002.
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. *Família, Família, Negócios à Parte*. São Paulo: Gente, 2006.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Knowledge Foundation, 2003.
- SHERMAN, G. M. The Family Business Borrower: How to Gain Critical Insights. *Commercial Lending Review*, v. 21, n. 2, Mar.-Apr. 2006.
- SILVERMAN, M. *Successful Succession RV Trade Digest*, May 2006.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE (SEI). *CMMI for Development (CMMI-DEV), Version 1.2, Technical Report CMU/SEI-2006-TR-008*. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2006.
- TAVARES, M.; AMARAL, L.; GONÇALVES, C. Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: uma síntese. In: 3Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2003.
- TONDO, C. T. G. *Empresas Familiares: ciclos de vida e processos de liderança*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1999.
- TUCKER, J. Change in Family Business. *Family in Business*, n. 25, Mar.-Apr. 2006.
- VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da Empresa Familiar no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr.-jun. 2000.
- WARD, J. L. Governança da Empresa Familiar. *E-Journal USA: Perspectivas Econômicas*, fev. 2005. Disponível em: <http://usinfo.state.gov>. Acesso em: 16 jun. 2006.
- WERNER, R. *Família e Negócios*. Barueri: Manole, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.