

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

GABRIEL ZUCCARELLI MATTOS

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:
ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS

Porto Alegre

2014

GABRIEL ZUCCARELLI MATTOS

SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:
ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Dalmarco
Coorientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M444s Gabriel Zuccarelli Mattos
Sucessão na empresa familiar: análise do processo sucessório
através da identificação de competências. / Gabriel Zuccarelli
Mattos. – Porto Alegre, 2014.
212 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade
de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Área de Concentração: Administração Estratégica.
Linha de Pesquisa: Estratégia.
Orientação: Prof. Dr. Gustavo Dalmarco.
Coorientação: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas.

1. Administração de Empresas. 2. Empresas Familiares.
3. Competência (Administração). 4. Empresas - Sucessão.
I. Dalmarco, Gustavo. II. Ruas, Roberto Lima. III. Título.

CDD 658.041

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária:

Cíntia Borges Greff – CRB 10/1437

Gabriel Zucarelli Mattos

Sucessão na Empresa Familiar: Análise do Processo Sucessório Através da Identificação de Competências

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 29 de agosto de 2014, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



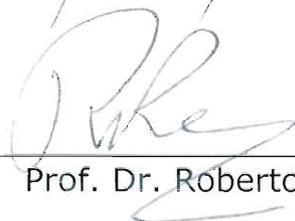
Prof. Dr. Gustavo Dalmarco
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Christine Silva Schröder



Prof. Dr. Eder Henriqson



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

AGRADECIMENTOS

Ah, se eu soubesse... Nas últimas semanas prévias à entrega deste trabalho fiquei imaginando a possibilidade de conversar comigo mesmo há 2 anos, ao ingressar no mestrado; infelizmente não teria dado ouvidos a mim mesmo. O processo do mestrado fez mudar minha postura em relação aos outros e ao conhecimento. Todas as pessoas que se envolveram no processo contribuíram de alguma maneira, e à todas eu agradeço.

Agradeço em especial cinco pessoas que estiveram presentes em maior parte do mestrado. São elas:

Prof. Dr. Gustavo Dalmarco pelo acolhimento e orientação. Professor, eu agradeço a dedicação, o entusiasmo, o tempo que me foi disponibilizado e as conversas que tivemos neste período de orientação. O senhor me apontou o norte quando eu não sabia para onde seguir.

Prof. Dr. Roberto Ruas pela orientação prévia e ter me colocado 'no caminho das competências'. Professor, te agradeço a sabedoria e inspiração, obrigado por abrir meus olhos sobre as mudanças necessárias na minha personalidade para tornar-me um professor.

Gilberto e Valéria pelo o apoio incondicional. Pai e Mãe, eu nunca conseguirei expressar todo o orgulho e gratidão que tenho por vocês, obrigado por apoiar minhas escolhas.

Cândida pela compreensão e carinho. Meu amor, obrigado por me incentivar nesse processo e compreender minha ausência, te agradeço por me acalmar e por estar sempre ao meu lado.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para segunda geração. A pesquisa explora o processo de sucessão em empresas familiares através da perspectiva de competências. Levou-se em consideração que a sucessão da organização familiar envolve o gerenciamento e a liderança da propriedade, família e negócio. Foram coletados dados qualitativos em três empresas familiares, cujas características são: ser do setor de serviços, ser classificada como pequeno ou médio porte e passar por um momento de trabalho em conjunto entre fundador e sucessor. Como resultados foram observadas as competências do fundador e do sucessor, a relevância que as competências tinham para o negócio e a comparação das competências entre fundador e sucessor. Conclui-se que em relação às competências dos fundadores refletiam no estilo de gestão e que as competências mais relevantes nos sucessores funcionavam de maneira a complementar a gestão da empresa, também notou-se as expectativas em relação à gestão de propriedade e liderança de família, a estruturação do processo sucessório nas empresas e as necessidades de desenvolvimento pelos sucessores das empresas estudadas.

Palavra-Chave: Empresa Familiar. Competências. Processo Sucessório.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to identify which management skills are relevant for the transition and continuity of the family business from first to second generation ownership. This research explores the succession process in family business via a competency-based perspective. It was taken into account that succession within family enterprise involves management and leadership of property, family and business. Qualitative data were gathered from three family-run companies that operate in the service sector, being small or medium-sized enterprises, which were going through joint work between founder and successor. In the results, the competencies of both founder and successor, the relevance of such competencies for the business and a comparison between them were looked into. In conclusion, it is possible to state that the founders' competencies reflected on the management style and the successors' most relevant competencies worked for enhancing the company management. It was also possible to observe the expectations regarding property management and family leadership, the structuring of the succession process and the successors' need for improvement at the companies under study.

Keywords: Family Business. Competences. Succession Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar	23
Figura 2 - Os Paradoxos da Empresa Familiar	26
Figura 3 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	27
Figura 4 - Eixo da Propriedade.....	28
Figura 5 - Eixo da Família.....	34
Figura 6 - Eixo da Empresa	43
Figura 7 - Eixo da Empresa na Perspectiva de Ciclo de Vida.....	48
Figura 8 - Combinação de Saberes para Exercer a Competência.....	58
Figura 9 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	59
Figura 10 - Competência em Ação	60
Figura 11 - Configurações Organizacionais da Noção de Competência.....	63
Figura 12 - Processo Sucessório Articulado por Competências – Relação entre desenvolvimento e sucessão	66
Figura 13 - Estudos de Competências para Sucessão de Cargos.....	68
Figura 14 - Relação entre Potencial, Desenvolvimento e Desempenho.....	70
Figura 15 - Dimensões de Competências e Subcategorias	87
Figura 16 - Desenho de Pesquisa.....	91
Figura 17 - Desenvolvimento da Análise do Estudo de Caso e Relação com as Técnicas Utilizadas	102
Figura 18 - Triangulação de Dados para Investigação e Análise de Competências.....	105
Figura 19 - Triangulação de Dados para Investigação e Análise de Competências.....	106
Figura 20 - Propriedade de Leandro	112
Figura 21 - Organização de Atividades do Negócio Consultoria Imobiliária	115
Figura 22 - Mapeamento de Competências de Leandro	117
Figura 23 - Mapeamento de Competências de Janaína	120
Figura 24 - Propriedade de Elias e Douglas	131
Figura 25 - Organização de Atividades do Negócio Ensino Superior.....	134
Figura 26 - Mapeamento de Competências de Elias (Fundador)	136
Figura 27 - Mapeamento de Competências de Douglas (Sucessor)	139
Figura 28 - Propriedade de Júlio	152
Figura 29 - Organização de Atividades do Negócio Marcas e Patentes.....	155
Figura 30 - Mapeamento de Competências de Julio (Fundador).....	158

Figura 31 - Mapeamento de Competências de Denis (Sucessor)	162
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desafios Chave no Estágio de Proprietário Controlador	31
Quadro 2 - Desafios Chave no Estágio de Sociedade entre Irmãos	33
Quadro 3 - Desafios-chave no Estágio de Jovem Família Empresária.....	36
Quadro 4 - Desafios Chave no Estágio de Entrada na Empresa.....	38
Quadro 5 - Desafios-chave de Trabalho em Conjunto	40
Quadro 6 - Desafios-chave no Estágio de Passagem de Bastão	42
Quadro 7 - Desafios-chave no Estágio Início do Negócio/Gestão	45
Quadro 8 - Desafios-chave no Estágio de Expansão/Formalização do Negócio/Gestão	47
Quadro 9 - Desafios-chave no Estágio de Expansão/Formalização do Negócio/Gestão	49
Quadro 10 - Processo Sucessório na Empresa Familiar – Principais definições.....	53
Quadro 11 - COMPETÊNCIAS – Principais definições.....	61
Quadro 12 - Componentes do Perfil do Gestor Atual	64
Quadro 13 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS– Principais definições.....	65
Quadro 14 - Critérios de Avaliação do Mapa Sucessório	67
Quadro 15 - PROCESSO SUCESSÓRIO ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS – Principais Definições	71
Quadro 16 - Descrição das Competências	72
Quadro 17 - Competências dos Membros do Conselho segundo Berhoeft e Gallo	74
Quadro 18 - Competências do Executivo para com o Conselho	75
Quadro 19 - Competências dos Conselheiros Patrimoniais.....	76
Quadro 20 - Competências dos Conselheiros.....	76
Quadro 21 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionada à Política Societária	77
Quadro 22 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionadas ao Monitoramento dos Negócios	77
Quadro 23 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionadas ao Posicionamento no Conselho	78
Quadro 24 - Elementos de Gerenciamento na Empresa Familiar	79
Quadro 25 - Competências em Relação ao Círculo da Família.....	79
Quadro 26 - Atividades Gerências Relacionadas ao Grupo Familiar.....	80
Quadro 27 - Administração de Paradoxos Familiares	81
Quadro 28 - Competências Gerenciais Relacionadas ao Círculo da Família	82
Quadro 29 - As Seis Principais Áreas de Competências	83

Quadro 30 - Competências de Suporte	86
Quadro 31 - Relação das Empresas Analisadas	89
Quadro 32 - Apresentação dos Entrevistados.....	99
Quadro 33 - Definições da Pré-análise	103
Quadro 34 - Missão e Visão da Consultoria Imobiliária.....	111
Quadro 35 - Competências Relacionadas ao Negócio – Leandro	116
Quadro 36 - Competências Relacionadas ao Negócio– Janaína.....	119
Quadro 37 - Quadro Comparativo de Competências Relacionadas ao Negócio.....	122
Quadro 38 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio.....	124
Quadro 39 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade	125
Quadro 40 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família	126
Quadro 41 - Missão e Visão do Negócio Ensino Superior.....	129
Quadro 42 - Competências Relacionada ao Negócio– Elias	135
Quadro 43 - Competências Relacionadas ao Negócio – Douglas	138
Quadro 44 - Comparação de Competências Relacionadas ao Negócio.....	142
Quadro 45 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio.....	143
Quadro 46 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade	145
Quadro 47 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família	147
Quadro 48 - Missão e Visão do Negócio Marcas e Patentes.....	151
Quadro 49 - Competências Relacionada ao Negócio– Julio	157
Quadro 50 - Competências Relacionadas ao Negócio – Denis	161
Quadro 51 - Comparação de Competências Relacionadas ao Negócio.....	165
Quadro 52 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio.....	168
Quadro 53 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade	171
Quadro 54 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família	172
Quadro 55 - Relação dos Casos Analisados	175
Quadro 56 - Relação das Empresas Familiares	177
Quadro 57 - Relação dos Processos Sucessórios.....	178

Quadro 58 - Relação das Competências Relacionadas ao Negócio	181
Quadro 59 - Relação de Competências Relacionadas à Propriedade	184
Quadro 60 - Relação de Competências Relacionadas à Família	186

LISTA DE SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CI – Consultoria Imobiliária

COO – *Chief Operational Officer*

ES – Ensino Superior

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MDT – Modelo de Desenvolvimento Tridimensional

MeP – Marcas e Patentes

MTC – Modelo dos Três Círculos

PME – Pequena e Média Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	18
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL	21
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	21
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
4.1 EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS.....	22
4.1.1 Eixo da Propriedade	28
4.1.1.1 <i>Estágio de Proprietário Controlador</i>	29
4.1.1.2 <i>Estágio de Sociedade entre Irmãos.....</i>	31
4.1.2 Eixo da Família	34
4.1.2.1 <i>Estágio da Jovem Família Empresária.....</i>	35
4.1.2.2 <i>Estágio da Entrada na Empresa</i>	37
4.1.2.3 <i>Estágio de Trabalho em Conjunto</i>	38
4.1.2.4 <i>Estágio de Passagem do Bastão</i>	40
4.1.3 Eixo do Negócio/Gestão	43
4.1.3.1 <i>Estágio de Início</i>	44
4.1.3.2 <i>Estágio de Expansão/Formalização</i>	45
4.1.3.3 <i>Estágio de Maturidade.....</i>	47
4.2 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	51
4.3 COMPETÊNCIAS: ORIGENS, O QUE SÃO E COMO DESTINGUI-LAS.....	54
4.3.1 Noção de Competências: Origens, Definições e Características.....	55
4.3.2 Competências Gerenciais	62
4.4 PROCESSO SUCESSÓRIO ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS	66
4.5 CATEGORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES	72
4.5.1 Competências Relacionadas à Propriedade.....	73
4.5.1.1 <i>Competências Segundo Berhoeft e Gallo.....</i>	74
4.5.1.2 <i>Competências segundo Steinberg</i>	75
4.5.1.3 <i>Competências segundo Bornholdt</i>	75
4.5.1.4 <i>Competências segundo o IBGC</i>	76
4.5.1.5 <i>Proposta de Quadro de Competências Gerenciais para o Eixo do Patrimônio.</i>	76
4.5.2 Competências Relacionadas à Família.....	78

4.5.2.1	<i>Competências segundo Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (BMMN)</i>	78
4.5.2.2	<i>Competências segundo Leone (L)</i>	79
4.5.2.3	<i>Competências segundo Kets de Vries, Carlock e Florent-Tracy (KCF)</i>	79
4.5.2.4	<i>Competências segundo Schuman, Stutz e Ward (SSW)</i>	80
4.4.2.5	<i>Proposta de Quadro de Competências Gerenciais para o Eixo da Família</i>	81
4.5.3	Competências Relacionadas ao Negócio	82
5	MÉTODO DE PESQUISA	88
5.1	ESCOLHA DE MÉTODO.....	88
5.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	89
5.3	DESENHO DE PESQUISA	90
5.3.1	Fase 1 – Preparação para a Pesquisa	91
5.3.2	Fase 2 – Coleta de Dados e Análise Primária das Empresas	93
5.3.3	Fase 3 – Validação dos casos estudados	96
5.3.4	Fase 4 – Análise Conjunta dos Casos	97
5.3.5	Fase 5 – Conclusão	98
5.4	COLETA DE DADOS.....	98
5.5	ANÁLISE DE DADOS	100
5.5.1	As Estratégias de Análise	100
5.5.2	As Técnicas Utilizadas	100
5.5.3	O Desenvolvimento da Análise	101
5.5.3.1	<i>Análise da Empresa Familiar</i>	102
5.5.3.2	<i>Análise do corte transversal do processo sucessório</i>	102
5.5.3.3	<i>Mapeamento de Competências</i>	103
5.5.3.4	<i>Validação com Experts</i>	107
5.5.3.5	<i>Discussão</i>	107
5.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
6	ANÁLISE DE RESULTADOS	109
6.1	O CASO DA EMPRESA CONSULTORIA IMOBILIÁRIA	110
6.1.1	A Empresa Familiar	111
6.1.2	O Momento do Processo Sucessório	113
6.1.3	Análise das Competências	114
6.1.3.1	<i>As Competências do Fundador Leandro</i>	115
6.1.3.2	<i>As Competências da Sucessora Janaína</i>	119
6.1.4	Comparação de Competências	122
6.1.4.1	<i>As Competências Relacionadas ao Negócio</i>	122
6.1.4.2	<i>As Competências Relacionadas à Propriedade</i>	125

6.1.4.3 <i>As Competências Relacionadas à Família</i>	126
6.1.5 Conclusão	126
6.2 O CASO DA EMPRESA ENSINO SUPERIOR	128
6.2.1 A Empresa Familiar	129
6.2.2 O Momento do Processo Sucessório	132
6.2.3 Análise das Competências	133
6.2.3.1 <i>As Competências do Fundador Elias</i>	134
6.2.3.2 <i>As Competências do Sucessor Douglas</i>	138
6.2.4 O Momento do Processo Sucessório na Perspectiva de Competências	141
6.2.4.1 <i>As Competências Relacionadas ao Negócio</i>	141
6.2.4.2 <i>As Competências Relacionadas à Propriedade</i>	145
6.2.4.3 <i>As Competências Relacionadas à Família</i>	146
6.2.5 Conclusão	147
6.3 O CASO DA EMPRESA MARCAS E PATENTES	150
6.3.1 A Empresa Familiar	152
6.3.2 O Momento do Processo Sucessório	153
6.3.3 Análise das Competências	154
6.3.3.1 <i>As Competências do Fundador Julio</i>	157
6.3.3.2 <i>As Competências do Sucessor Denis</i>	161
6.3.4 Comparação de Competências	165
6.3.4.1 <i>As competências Relacionadas ao Negócio</i>	165
6.3.4.2 <i>As Competências Relacionadas à Propriedade</i>	170
6.3.4.3 <i>As Competências Relacionadas à Família</i>	172
6.3.5 Conclusão	172
7 DISCUSSÃO	175
7.1 OS ESTUDOS DE CASO	175
7.2 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	176
7.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO	178
7.4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	181
7.4.1 Competências Relacionadas ao Negócio	181
7.4.2 Competências Relacionadas à Propriedade	184
7.4.3 Competências Relacionadas à Família	185
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
REFERÊNCIAS	194
APÊNDICE A –PROTOCOLO DE PESQUISA	204

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	206
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DO FUNDADOR.....	207
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DO SUCESSOR.....	210

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa surge por necessidade ou oportunidade de indivíduo. Com o passar do tempo o negócio é estruturado, ganha mercado e obtém sucesso. Ao mesmo tempo em que a organização toma forma, o empresário se desenvolve e amadurece profissionalmente, ele desenvolve um estilo próprio de gerir o negócio (TONDO, 2008). Paralelamente o fundador da empresa constitui família e cria seus filhos, e o patrimônio que se resumia a um negócio emergente, uma casa e um carro na garagem se expande para novos investimentos, o que leva a novas oportunidades e acordos societários (GERSICK et al., 1997).

A empresa pode tornar-se familiar em diferentes momentos, os dois principais são: quando um dos familiares decide trabalhar no negócio, dando início a um trabalho em conjunto; ou quando o fundador falece e deixa sua propriedade para seus herdeiros (LEONE, 2005). Define-se a empresa familiar como uma instituição formada pela propriedade, família e negócios. A propriedade são os negócios e investimentos controlados por uma família. A família é o capital intelectual e a beneficiária dos lucros da empresa. Os negócios são os agregadores de valor da propriedade (GERSICK et al., 1997; LEONE, 2005; CADIEUX, 2007; CASSILAS; ACEDO, 2007).

A gestão da empresa familiar, segundo Dodge e Robbins (1992), muda da primeira para a segunda geração. Na primeira geração, a propriedade é controlada pelo fundador, ele é responsável por administrar o negócio. A primeira geração tem o objetivo de garantir a sobrevivência do negócio. Na segunda geração, a propriedade passa a ser uma sociedade entre irmãos, eles devem, além de gerir os negócios, prestar contas sobre suas atitudes. A segunda geração tem o objetivo de dar continuidade à empresa familiar. Segundo García-Álvarez, López-Sintas e Gonzalo (2002), é na passagem da primeira para a segunda geração que surgem as preocupações em gerir a família e a propriedade.

A mudança de gerações controlando a empresa familiar é chamada de processo sucessório. O processo sucessório é iniciado com a entrada de um herdeiro na empresa e é formalizado através da passagem do controle sobre a gestão da propriedade e dos negócios (GERSICK et al., 1997; BERNHOEFT; GALLO, 2003; LEONE, 2005; CHITTOOR; DAS, 2007).

A literatura em relação ao processo sucessório pode ser dividida em duas vertentes: a vertente da sucessão profissional e a vertente da sucessão familiar. A primeira defende a sucessão através da profissionalização da empresa, substituição dos membros por executivos do mercado e formação de um conselho de acionistas; essa vertente afirma que o

envolvimento familiar com a gestão do negócio causa conflitos que afetam o desempenho e a lucratividade (DRUCKER, 1995; BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2010). A segunda propõe a possibilidade de um membro da família assumir o cargo de gestor da empresa e administrar a propriedade e a família, não excluindo a possibilidade de criar um sistema de governança (LEONE, 1992, 1994, 2003, 2005; LANSBERG, 1999; GÁRCIA-ÁLVAREZ, LÓPEZ-SINTAS, 2001; KIDWELL et al., 2013). Para esta dissertação foi explorado a vertente da sucessão familiar.

As famílias optam por uma sucessão familiar por diferentes motivos, dentre eles a fidelidade, valores e comprometimento (GÁRCIA-ÁLVAREZ; LÓPEZ-SINTAS, 2001). No processo de sucessão, desenvolvem-se um ou mais herdeiros para dar continuidade à empresa. A literatura sobre processos sucessórios envolve o desenvolvimento de liderança (ARNOFF; WARD, 2011), a orientação empreendedora (NALDI et al., 2011), a gestão de conflitos entre membros da família (DYER, 2003) e a governança (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Todavia, notou-se oportunidade de aprofundar temas relacionados ao processo sucessório, dentre eles: quais as melhores práticas gerenciais para dar continuidade ao negócio, como identificar se o gestor está pronto para administrar o negócio, como gerir a propriedade, como lidar com os outros membros da família. A sucessão de um cargo é um processo crítico e delicado. Para garantir a continuidade dos negócios e das estratégias, as empresas optam por desenvolver pessoas, planejar cargos e escolher lideranças para utilizar seu capital humano para reposição em cargos críticos (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010).

Para explorar estas lacunas teóricas, neste trabalho optou-se por abordar a sucessão na empresa familiar na perspectiva de competências. A noção de competências, segundo Dutra (2010), pode ser aplicado na gestão de pessoas, na gestão de carreiras, no desenvolvimento e no processo sucessório. O conceito de competências é adequado para observar as potencialidades do indivíduo, as necessidades da organização em relação ao cargo, estabelecer expectativas, clarificar competências futuras para o sucesso do negócio e avaliar o nível de prontidão do indivíduo (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010; 2013; CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012). A competência é definida como a mobilização de um conjunto de capacidades – conhecimentos, habilidades e atitudes – com o intento de realizar uma entrega (BOYATIZS, 1982, 2007; WOODRUFFE, 1993; PARRY, 1996; ZARIFIAN, 2012; LE BOTERF, 2003; FLEURY, A; FLEURY, M., 2000, 2001; DUTRA, 2001; 2008; RUAS, 2005).

Para contribuir com o meio acadêmico, a pesquisa desenvolveu-se com o objetivo de identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar

continuidade à empresa familiar da primeira para a segunda geração. Considerou-se, através da revisão teórica, a necessidade de abordar as competências dentro da empresa familiar primeiro pelo negócio, posteriormente pela propriedade e pela família.

Para tanto, foram realizados três estudos de casos qualitativos, com o objetivo de contribuir com as lacunas teóricas citadas anteriormente. Para isso, utilizaram-se fundadores e sucessores de três empresas de pequeno e médio porte do setor de serviços. Os casos foram pesquisados e analisados separadamente. Posterior a conclusão dos casos, foram agrupados os resultados e discutidos com a teoria sobre empresas familiares, competências e processo sucessório.

Os casos foram desenvolvidos da seguinte maneira: (a) contextualizar de maneira geral o negócio principal, o fundador e sucessor; (b) caracterizar a estrutura da empresa familiar; (c) analisar o processo sucessório; (d) identificar e analisar a relevância do fundador e sucessor; (e) comparar as competências encontradas; (f) identificar expectativas e capacidades de competências em relação à gestão da propriedade; (g) identificar expectativas e capacidades em relação à gestão da família.

Os resultados obtidos apresentaram as competências relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar. Dentre os resultados observaram-se as principais competências do fundador para gerir o negócio, seu papel e atividades, as principais competências do sucessor e suas capacidades para assumir o cargo de gestão, as expectativas do fundador em relação à sucessão e as capacidades do sucessor para exercer competências relacionadas à propriedade. Também, notaram-se, pela identificação de competências gerenciais, as necessidades de desenvolvimento e o potencial do sucessor em assumir a empresa familiar.

Esta pesquisa é desenvolvida ao longo de oito capítulos, iniciando por esta introdução, seguido pela delimitação do tema e problema de pesquisa. O terceiro capítulo traz o objetivo geral e os objetivos específicos. O quarto capítulo possui a revisão literária com a definição usada na pesquisa para empresa Familiar, sucessão na empresa familiar, noção de competências e sucessão articulada por competências. No capítulo cinco são apresentados o método de pesquisa adotado, a unidade de análise, o desenho de pesquisa, e o plano de coleta e análise de dados. No sexto capítulo são apresentados resultados dos estudos de caso das empresas familiares. O sétimo capítulo traz a discussão dos resultados dos casos estudados junto com a teoria. O oitavo e último capítulo, as considerações finais do autor e a proposta para futuras pesquisas.

2 DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos Estados Unidos, 100 das 500 maiores empresas são familiares. No ano de 2012, 60% da população são empregadas por essas companhias familiares, e essas empresas contribuem com 64% do PIB Americano (SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). No Brasil não existem levantamentos sobre a quantidade de empresas com características familiares; todavia, sabe-se que a grande maioria das empresas familiares brasileiras é de pequeno e médio porte (ZILBER et al., 2010). Segundo o SEBRAE (2013), o país possui mais de 5 milhões das pequenas e médias empresas (PMEs), correspondendo a 92% das empresas no país e 80% de empregadores.

Devido à importância que as empresas familiares têm nos Estados Unidos, desenvolveram-se, com o passar do tempo, pesquisas com foco nas áreas de sucessão, governança familiar, formação de conselhos e contratação de executivos (CASILLAS; ACEDO, 2007). As publicações nacionais seguiram o mesmo foco, sendo que mais de 60% dos artigos científicos sobre o tema seguem a linha de sucessão profissional e governança familiar, cuja maior preocupação é garantir não só o futuro da empresa, mas também o lucro de acionistas e investidores ao passar a empresa para um modelo de gestão executiva (MARTINS et al., 2012).

A estruturação, sobrevivência e continuidade de um negócio é a preocupação da maioria dos empresários, investidores e executivos, e acarreta diversas oportunidades de estudos para acadêmicos pesquisarem, entenderem e difundirem as melhores práticas para a consolidação de um negócio (HAUSWALD; HACK; 2013). Segundo Casillas e Acedo (2007), 80% dos negócios familiares não passam de cinco anos após a sucessão da primeira para a segunda geração. Leone (2005) e Tondo (2008) afirmam que no Brasil normalmente a 2ª geração fecha o negócio após 10 anos da sucessão.

O processo de sucessão gera oportunidades de renovação e novas perspectivas; porém, existem diversos desafios: a separação entre família e trabalho; a divisão do poder entre herdeiros; o desenvolvimento de uma pessoa capaz de assumir o cargo do fundador; o processo de estruturar uma administração formal a chegada de um membro desconhecido para liderar a empresa (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; WERNER, 2003; LEONE, 1995; ROTHWELL, 2005; RICCA, 2007; TONDO, 2008; DUTRA, 2010; SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; COSTA et al., 2013).

Todavia, algumas empresas familiares optam por uma sucessão entre os membros da família. Dentre os motivos encontram-se: o custo da contratação de um profissional, a

desconfiança com o comprometimento de um executivo do mercado com a propriedade da família e valores familiares (LEONE, 2005; NALDI, 2007; OGLIASTRI, 2011). O herdeiro que opta por assumir o cargo de chefia da empresa familiar tem o desafio de lidar com um sistema multidisciplinar e com uma sociedade entre gerações e entre familiares (CADIEUX, 2007).

Na perspectiva da sucessão familiar existem lacunas teóricas a serem preenchidas, como: a gestão de um sistema interdependente entre propriedade, família e negócio (YU et al., 2012); os paradoxos a serem equilibrados entre família e empresa (ZAHRA; SHARMA, 2004); o controle transgeracional, onde mais de uma geração tem poder sobre a empresa familiar (CHRISMAN et al., 2012) e o ‘Efeito Fredo’, onde um membro despreparado pode levar ao fim uma empresa familiar (KIDWELL et al., 2013).

Às lacunas encontradas em relação à organização familiar, nota-se a possibilidade de incluir a noção de competências (BOYATIZS 1982, 2007; PARRY, 1996; FLEURY, A; FLEURY, M., 2000, 2001; ZARIFIAN, 2012; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; DUTRA, 2010, 2013). O modelo de competências permite a compreensão das necessidades de conhecimentos, habilidade e atitudes, articulados pelo intento estratégico para gerir a empresa (RUAS, 2005). Dentre as possibilidades do modelo encontram-se modelos de gestão flexíveis, identificação das necessidades de capacitação, estruturas voltadas para resultados e adequação de atividades para andamento do negócio (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013), e a estruturação e planejamento de um processo sucessório (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013).

O processo sucessório não é um desafio isolado das empresas familiares, mas também da empresa comum que deve gerenciar os recursos humanos para que ocupem diferentes cargos quando ocorre a promoção ou saída de gestores (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013). Por meio de um processo sucessório articulado por competências, pode-se estruturar a seleção e o desenvolvimento de pessoas. Segundo Rothwell (2005), a sucessão de cargos por competências inclui: as necessidades presentes e futuras para ocupar o cargo, a identificação do repertório de competências para a continuidade das atividades de um cargo, o alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa com o cargo a ser ocupado e o clareamento de necessidades de desenvolvimento do indivíduo para suceder um cargo.

Por meio da análise das lacunas teóricas relacionadas à empresa familiar (YU et al., 2012; ZAHRA; SHARMA, 2004; CHRISMAN et al., 2012; KIDWELL et al., 2013) e com a reflexão da possibilidade do processo sucessório articulado pela noção de competências (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013) surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais**

competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para a segunda geração?

Justifica-se a pergunta de pesquisa em relação à empresa familiar pelos seguintes motivos: o pouco enfoque na sucessão da empresa através de membros da família (CASILLAS; ACEDO, 2007; MARTINS et al., 2012), a necessidade de uma liderança para gerir propriedade, família e negócio (ZAHRA; SHARMA, 2004; YU et al., 2012), e a necessidade de escolher um membro da família adequado para dar continuidade à organização (KIDWELL et al., 2013).

O uso da noção de competências apoia-se nos seguintes itens: a relativa novidade no processo sucessórios de cargos articulado por competências (DUTRA, 2010; 2013); a possibilidade de clarear o primeiro passo em uma sucessão de cargos críticos (ROTHWELL, 2005); a avaliação da preparação de um indivíduo para ocupar um cargo (DUTRA, 2010; 2013) e a adaptabilidade do modelo de competências ao uso em diferentes tipos de organizações (BRANDÃO, 2012).

O foco dessa pesquisa se torna relevante para aprofundar o tema sucessão familiar e processo sucessório articulado por competências, contribuindo assim de maneira acadêmica e para famílias que almejam dar continuidade ao seu patrimônio, ao seu negócio e manter a harmonia entre a relação do *stakeholders*. Na perspectiva de Rothwell (2005), a competência do gestor é a base para criar um ambiente de trabalho que encoraje uma alta performance entre os trabalhadores. Para Gersick et al. (1997), a sucessão da empresa familiar é a perpetuação e sucesso de um empreendedor.

O capítulo a seguir apresenta os objetivos gerais e específicos, elaborados para buscar os elementos e evidências necessários para responder à questão proposta nessa pesquisa.

3 OBJETIVOS

Esta sessão apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para a segunda geração.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) identificar as competências gerenciais do fundador e do sucessor da empresa;
- b) analisar a relevância dessas competências para a continuidade da empresa;
- c) comparar as competências do fundador e do sucessor.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que nortearam esta dissertação. Inicialmente será abordado o conceito de empresa familiar e o processo de sucessão nessa instituição, seguido pelas definições de competências e o processo sucessório articulado por competências.

4.1 EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

A origem de uma empresa está na visão de um indivíduo em relação a uma oportunidade. Diferentes são os motivos para iniciar uma empresa; seja apenas aproveitar a oportunidade, seja pela ambição de ganhar mais, ou a necessidade de criar um sustento. O negócio por si só é uma estrutura complexa cheia de áreas e obrigações do empreendedor com o mercado, os clientes e os funcionários (LEONE, 2005). Uma empresa não nasce familiar; a empresa torna-se familiar quando os parentes são envolvidos nas operações do dia-a-dia, no investimento, e/ou no patrimônio da organização. Ou de maneira compulsória, quando os filhos herdam a empresa dos pais (MOREIRA JUNIOR; DE BORTOLI NETO, 2007). Em algumas exceções a empresa começa familiar, nesses casos marido e mulher, pai e filho, ou irmãos se associam para iniciar um negócio (DYER, W.; DYER, J.; GARDNER, 2013).

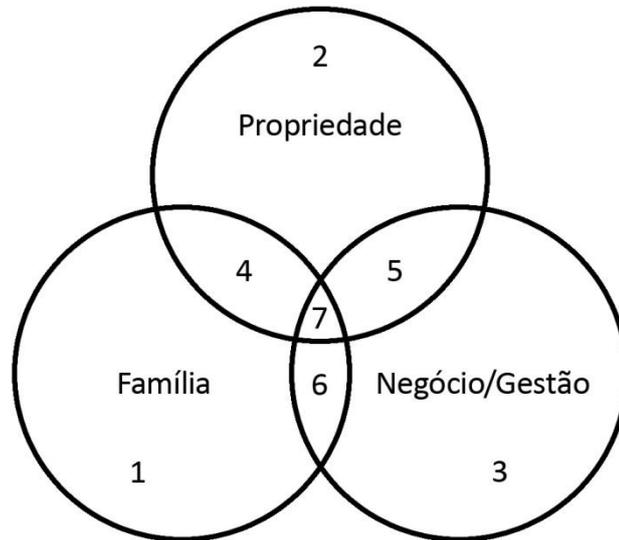
Caracteriza-se a Empresa Familiar, segundo Leone (1992), da seguinte maneira: (a) iniciada por membro da família; (b) membros da família participando da propriedade e/ou direção; (c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a Figura do fundador; (d) sucessão ligada a um fator hereditário. Contudo, a empresa familiar está distante de ser uma organização típica e de fácil caracterização (GERSICK et al., 1997).

O tópico não é novo na literatura, diversos autores buscaram compreender as nuances desse tipo de organização, entre os pioneiros Donnelly (1964), um dos primeiros a caracterizar a empresa familiar, e Levinson (1971), que explorou os problemas causados pelo nepotismo, rivalidade entre irmãos e falta de profissionalização. No Brasil, acadêmicos como Bernhoeft (1989), que pôs em cheque a sucessão não profissionalizada na empresa brasileira, e Leone (1992), que caracterizou a família empreendedora nacional. Até mesmo Drucker (1995) comentou a importância desse tipo de organização para economia e a importância de sua formalização.

Os modelos propostos para a compreensão da empresa familiar são: primeiro a utilização do Modelo de Três Círculos (MTC) (Figura 1); e segundo o Modelo de

Desenvolvimento Tridimensional (MDT) (Figura 3) para ampliar a percepção dos profissionais sobre a empresa que é investigada.

Figura 1 - O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

O modelo de três círculos descreve e caracteriza o sistema da empresa familiar como três subsistemas sobrepostos que podem influenciar um ao outro; são eles: propriedade, família, gestão/empresa. O uso deste modelo é aplicável para compreender fontes de conflitos, dilemas de papéis, prioridades e limites na empresa. A especificação de papéis e subsistemas ajuda a entender as complexidades dos sistemas da organização familiar (GERSICK et al. 1997).

Qualquer pessoa que está inserida em uma empresa familiar pode ser inserida neste modelo, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo (1); os sócios e acionistas estão na parte da propriedade (2); e todos funcionários no círculo inferior direito (3). Porém, também são adicionados os subsistemas, como: os familiares que também são proprietários (4); os que não fazem parte da família, mas fazem parte da gestão e são associados (5); os que são familiares e funcionários, mas não possuem propriedade sobre a organização (6); e aqueles que são proprietários, membros da família e trabalham no negócio (7) (GERSICK, et al. 1997).

O círculo da propriedade é o subsistema que define e delimita a empresa familiar. Através do patrimônio que a família exerce poder e influência aos outros círculos, nesse

círculo as divisões de capital e riqueza da empresa como um todo e a influência exercida pelos sócios. Apesar das famílias não nascerem de um sistema patrimonial ou profissional, existe um estopim, o sócio-fundador, todo sistema da empresa familiar (GERSICK et al., 1997).

Nessa perspectiva, Macêdo (2002) identificou como a estrutura criada em cima do poder de decisão dos sócios sobre o patrimônio influencia toda a cultura da organização familiar. A relação entre os proprietários e a participação dos mesmos nos negócios estrutura as interações entre membros, funcionários, a forma pela qual são gerenciados os ativos e também influência em fatores psicológicos e de relacionamento na família.

Em relação à estruturação, Gonçalves (2000) afirma que historicamente as empresas brasileiras sofrem de excesso de patrimonialismo, ou seja, a falta de divisão entre o negócio e a vida financeira do dono do negócio. Esse aspecto ocorre principalmente com empresários-fundadores sem nenhum outro sócio; ocorre que os imóveis, maquinários e lucro são vistos como parte das finanças pessoais, e os passivos do negócio, entre eles despesas, pagamentos de fornecedores e prejuízo, são vistos como obrigações da organização. Contudo, a estrutura patrimonialista tende a se modificar invariavelmente, seja na entrada de sócios externos à família ou com a sucessão no negócio.

Pela importância do patrimônio grande parte dos estudos é focado na governança da empresa, na formação de conselhos e na gestão do patrimônio. A governança na empresa familiar não só inclui bens imóveis e capital monetário, mas também os negócios controlados pelo grupo societário ligado ao nome da família (LEONE, 2005). Autores como Bernhoeft e Gallo (2003); Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012); e Pinto e Leal (2013) dedicam suas pesquisas a fatores que equilibram o patrimônio e a atuação societária, normalmente voltado a formação de conselhos de gestão, divisão entre patrimônio do negócio e do patrimônio dos sócios e poder de decisão.

No círculo da família, relacionam-se os membros com o patrimônio e com o negócio. Além do sobrenome destas pessoas, que ligado ao patrimônio dá nome à empresa familiar, é este grupo que constitui as relações familiares, a participação intelectual e emocional. Esse é o capital humano chave da empresa, pois envolve primeiramente os fundadores e controladores da empresa, os cônjuges, os herdeiros, e pessoas que vivem no entorno da família – tios, primos, avós (GERSICK et al., 1997).

A família impacta diretamente no negócio, pois segundo García-Alvarez e López-Sintas (2001), além da associação com o sobrenome da parentela, também estão associados valores, histórias, profissionais que atuam na gestão da empresa, e possivelmente a

continuidade do negócio. Nesse círculo, segundo Kwan, Lau e Au (2012), o papel da família pode afetar as estratégias e operações do negócio por intermédio dos relacionamentos, da competitividade entre irmãos, os candidatos a sucessores, e familiares empregados pelo negócio.

Também são observados nos limites do círculo da família empresárias os fatores emocionais e psicológicos, Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) e Kidwell et al. (2013) abordam as visões que os familiares têm sobre a empresa, e como a empresa impacta no comportamento dos indivíduos. A família gira em torno do patrimônio e do negócio, e essa pode se tornar inconscientemente um problema entre a dedicação do empresário à vida profissional em detrimento da vida íntima (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TRACY, 2009).

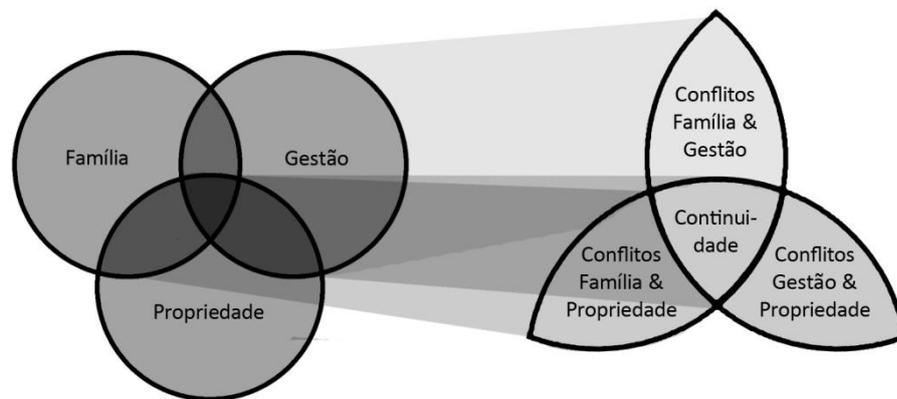
O círculo Gestão/Negócio, além das pesquisas convencionais de organizações, são analisados os papéis exercidos por membros da família, equilíbrio de necessidades financeiras, as necessidades profissionais, a profissionalização do empresário e dos membros da família, e a estruturação da empresa (GERSICK et al., 1997).

No arcabouço do negócio, Ogliastri (2011) ressalta a importância do fator empreendedor no negócio para estruturação e formação de papéis na empresa. O autor procura expor a importância do proprietário em profissionalizar a empresa para buscar a competitividade, além da importância de qualificar um membro da família quando esse decide seguir o negócio.

Segundo Zellweger, Nason e Nordqvist (2012), a longevidade da firma depende de convicções do proprietário, atitudes positivas em relação ao negócio, boa administração das necessidades pessoais, dos familiares e dos anseios profissionais. Para esses autores, o sucesso da empresa vem junto com a semente empreendedora até a maturação da empresa, e em conjunto com o domínio sobre as necessidades para o andamento do negócio, dessa maneira é criada uma solidificação da organização.

O modelo de três círculos permite ver a multidimensionalidade da empresa familiar, consoante com o modelo dos três círculos, Schuman, Stutz e Ward (2011) afirmam que a empresa familiar é formada por paradoxos e conflitos como empresa/família, empresa/patrimônio, e patrimônio/família. Conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Os Paradoxos da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Schuman, Stutz e Ward (2011).

Uma importante constatação em relação à empresa familiar segundo o modelo dos paradoxos é que, diferente de uma empresa comum onde são geridos apenas as operações do negócio, na empresa familiar é necessário lidar com a multidimensionalidade da instituição. Quando se fala em empresa familiar não se fala apenas em um negócio que é voltado para contribuir e atender demandas do mercado, mas, de um conjunto de obrigações com os sócios e proprietários, com as relações com os familiares, e com a empresa que cresce, estrutura-se e dá valor ao patrimônio (SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

Conforme apresentado anteriormente, os círculos podem ser observados separadamente. Contudo, a empresa familiar toma forma nas relações entre patrimônio, família e gestão/empresa. Independente do círculo foco abordado pelos autores, seja ele do negócio, das relações familiares ou controle acionário, ele acaba refletindo em outro subsistema. Macêdo (2002) e Gonçalves (2000) escrevem sobre relação patrimonial, contudo os autores também res

saltam como esse fator afeta na gestão e no sucesso da empresa.

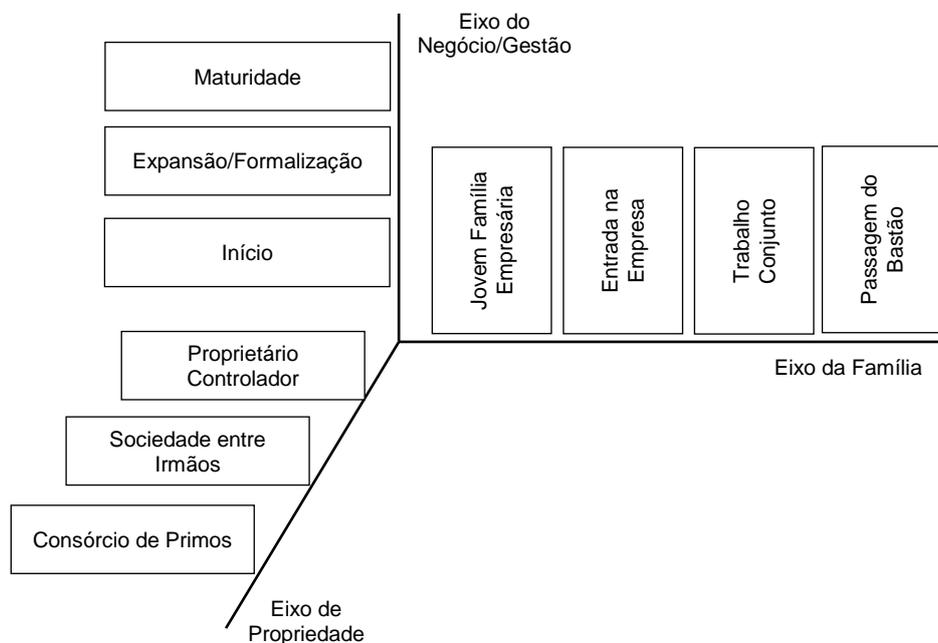
Outra correlação ocorre nas pesquisas de García-Álvarez e López-Sintas (2001) e Kwan, Lau e Au (2012) nas quais as relações familiares afetam diretamente o patrimônio. Assim entende-se a ampla aceitação do MTC, através da possibilidade de enxergar a empresa em sua totalidade, e a correlação de processos, problemas e soluções que ocorrem nas famílias empresárias.

Em concordância com Schuman, Stutz e Ward (2011), BerNhoeft e Gallo (2003) afirmam que o papel do gestor de uma empresa familiar é administrar propriedade, família e negócio. Pois esse também desempenha o papel de dono, chefe de família e executivo de

negócio. Essa multidimensionalidade da empresa familiar corrobora os conflitos da prática gerencial e das relações com a família apresentados por Silva e Rosseto (2010).

Entretanto, é importante ressaltar que a empresa familiar passa por diferentes momentos e classificações, assim como as competências do gestor mudam com o passar do tempo. Para complementar o MTC, Gersick et al. (1997) adicionou dois fatores inevitáveis: tempo e mudança. “Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição de propriedade” (GERSICK et al., 1997, p. 16). Esses fatores contribuem para o constructo do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento (MTD).

Figura 3 - O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (1997).

O MTD é uma ferramenta que abre a empresa familiar do seu início até a sua sucessão. Diferente do modelo dos três círculos, que ajuda a analisar as correlações dos subsistemas da empresa familiar, os eixos ajudam a situar o momento do negócio familiar, e também possibilita a observação da evolução da empresa, dos familiares e dos profissionais.

Porém, é importante ressaltar que esses eixos não funcionam de forma linear, por exemplo: é possível que no eixo propriedade uma empresa comece como Sociedade Entre Irmãos e se transforme em uma empresa de Proprietário-Controlador quando um irmão abdicar da propriedade do negócio ou vender sua parte. No eixo de empresa, o empreendimento pode retornar diversas vezes ao processo de expansão e formalização até

alcançar a maturidade desejada pelos sócios. Por fim, existem diversos momentos no eixo da Família tais como: Entrada na empresa de um filho, o trabalho em conjunto, e passagem de bastão (GERSICK et al., 1997).

Esses eixos serão explorados detalhadamente a seguir.

4.1.1 Eixo da Propriedade

O primeiro eixo a ser explorado é o da Propriedade (Figura 4). É a propriedade de uma família que define a empresa familiar. É através da estruturação e distribuição de propriedade – quem possui quanto e qual tipo de ação – que se define o controle sobre decisões empresariais, estratégias da empresa, relações de poder e aspectos operacionais.

A propriedade pode ser mantida através de diferentes classes de ações, de infinitas variedades de fundos e de elaboradas combinações multigeracionais em diferentes proporções de distribuição; contudo, ao entender as configurações de posse, pode-se determinar o estágio societário da empresa familiar (GERSICK et al., 1997).

Figura 4 - Eixo da Propriedade



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

Para Gersick et al. (1997, p. 31):

[...] embora a estrutura específica de propriedade em qualquer empresa familiar reflita sua história única e a composição da família, na maioria dos casos ela cai em um de três tipos: proprietários únicos (Proprietário Controlador), por irmãos (Sociedade entre Irmãos) e por um grupo de primos (Consórcio de Primos).

Esses estágios de desenvolvimento não são necessariamente lineares, pois podem existir propriedades híbridas ou diferentes tipos de fundação.

Os dois estágios foco desta dissertação são o de “Proprietário Controlador” e “Sociedade Entre Irmãos”, já que os processos sucessórios pesquisados foram de primeira para segunda geração.

4.1.1.1 Estágio de Proprietário Controlador

O estágio de Proprietário Controlador é consolidado por uma pessoa que capitalizou recursos para fundar e consolidar uma empresa. O negócio torna-se parte do patrimônio do fundador devido às responsabilidades de gestão do negócio e de responder pelas operações da empresa. Ele é sócio majoritário nas ações da empresa e tem o poder de decisão sobre toda a propriedade. O criador é classificado como primeira geração na empresa (GERSICK et al., 1997).

Na fundação da empresa, segundo Passos et al. (2006), o fundador é dono, patriarca e gestor. A capitalização da propriedade na mão de uma pessoa é muito significativa, pois representa o poder e controle sobre todas as decisões estratégicas da empresa, os riscos a serem assumidos e remuneração dos gestores. Caso existam outros proprietários, a participação pode ser simbólica, como investidor ou sem autoridade significativa sobre o patrimônio ou negócio.

No início da empresa a estrutura tende a ser centralizadora, segundo Lansberg (1999), pode ser facilitadora da realização do empreendimento em curto prazo, uma vez que o empreendedor aprende a assumir todas as responsabilidades sobre os sucessos e fracassos da empresa familiar. Esse tende a correr mais riscos, tem menos necessidades financeiras pessoais e possui o foco na administração do negócio.

Contudo, como afirma Naldi et al. (2007), a forma de administrar do empreendedor muda com o passar do tempo, pois a relação de regras, valores e expectativas são alterados com o desenvolvimento da empresa familiar. Ao adquirir bens, formar família e maturar o negócio o gestor tende a ter uma postura mais conservadora em relação ao patrimônio. A necessidade de entradas financeiras surge com as despesas pessoais e com a necessidade de capital de giro da família.

Essa postura de conservação, segundo Tondo (2008), atinge seu auge antecedendo o afastamento do proprietário controlador das operações da empresa familiar. Esse momento gera uma série de questões a serem enfrentadas pelo fundador, que deve decidir sobre a continuidade do negócio, a vida após o afastamento do negócio, a partilha de bens após seu falecimento e, sobretudo, a passagem do poder de decisão sobre o patrimônio aos herdeiros.

A divisão do patrimônio entre os herdeiros ocorre normalmente em uma partilha de bens; contudo, quando optasse pela continuidade do negócio que gera entradas e

enriquecimento do patrimônio, sugere-se que os herdeiros desenvolvam uma forma de controle sobre a gestão (GERSICK et al., 1997).

A passagem patrimonial é amplamente debatida por Bernhoeft e Gallo (2003), Lubatkin et al. (2005) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012). O processo de partilha do negócio significa dividir os resultados da empresa, o fundador se afasta do poder do negócio, mas ainda recebe a participação pela criação do patrimônio; porém, os herdeiros também recebem pela sua participação no negócio.

Os autores chamam o processo de criação de conselho e implementação da governança corporativa, que consiste em profissionalizar a gestão da empresa, montar um sistema que informe aos proprietários o andamento dos negócios, dividir adequadamente o lucro entre os proprietários e decidir as estratégias da empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003; LUBATKIN et al., 2005; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

O processo de implementação de um sistema de governança não significa necessariamente que a empresa está em processo sucessório. Mas faz parte um processo de profissionalização do negócio e formalização da empresa familiar, conforme afirma Bernhoeft e Gallo (2003). Porém, a questão a ser respondida no processo de governança, de acordo com Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), é entender se a empresa tem condições de formar um conselho de acionistas e comportar o pagamento de um executivo externo. Também é relevante saber se é possível sustentar grupos familiares diferentes, se os herdeiros irão participar do negócio e, conseqüentemente, partilharão o lucro, que antes pertencia apenas a um indivíduo para sustentar um grupo familiar, e como será feita a partilha da participação.

Todavia, como afirma Naldi et al. (2007), nem todas empresas são capazes de sustentar conselho e pagar executivos para manter o negócio. Muitas vezes é necessária a orientação do herdeiro para suceder os negócios, e também cabe a ele informar aos outros herdeiros como a empresa está andando. Leone (2005) chama essa sucessão de “mista”, pois um familiar assume profissionalmente a cadeira de executivo do negócio e os outros são sócios.

Independente da forma de partilha escolhida e de sucessão, os processos de formação de conselho, de implementação de governança corporativa e de passagem de controle patrimonial não ocorrem de forma abrupta. São necessários tempo, adaptação e conscientização dos profissionais e familiares (TONDO, 2008). O impacto é sentido principalmente pelo fundador da empresa, pois antes do processo sucessório concentrava o poder sobre toda a empresa familiar, e está abrindo mão do controle para o crescimento da empresa e passagem do patrimônio (PINTO; LEAL, 2013).

As pesquisas de Lansberg (1999), Bernhoeft e Gallo (2003), Leone (2005), Lubatkin et al. (2005), Naldi et al. (2007), Tondo (2008), Duarte e Oliveira (2010), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Martins et al. (2012), Pinto e Leal (2013) refletem os desafios-chave que caracterizam este estágio, e corroboramos já propostos por Gersick et al. (1997), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Desafios Chave no Estágio de Proprietário Controlador

Desafio	Descrição
Capitalizar recursos	Normalmente provém do bolso do próprio empresário, mas também pode vir de ativos herdados ou de empréstimos de terceiros.
Equilibrar o controle unitário com contribuições de <i>stakeholders</i>	A fundação da empresa tende a voltar as decisões de suas operações ao gestor-proprietário, essa liderança repercute em todo o desenvolvimento da empresa familiar. Contudo o proprietário-fundador tende a recorrer ao apoio de atores externos, que podem ser parceiros de negócio, cônjuge, investidores, que mesmo não tendo poder significativo na empresa, esses devem entender as contribuições do sócio-gestor ao patrimônio.
Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração	Caso o Proprietário Controlador decida junto aos filhos dar continuidade ao negócio após sua aposentadoria deve ser realizado um plano patrimonial, sendo que um dos fatores que influenciam a continuidade e desenvolvimento do negócio são os dividendos.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Lansberg (1999), Bernhoeft e Gallo (2003), Leone (2005), Lubatkin et al. (2005), Naldi et al. (2007), Tondo (2008), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Martins et al. (2012) e Pinto e Leal (2013).

Esses três desafios fazem parte da caracterização do estágio proprietário controlador da empresa. Conforme exposto anteriormente, o empreendedor capitaliza e arrisca seu capital com objetivo de concretizar sua visão de negócio; em conjunto, ele busca atores que ajudam na estruturação do patrimônio; e por fim, o último desafio da entrada ao próximo estágio, no qual o proprietário passa seu controle acionário aos herdeiros.

4.1.1.2 Estágio de Sociedade entre Irmãos

O segundo estágio, chamado de “Sociedade Entre Irmãos” dentro do MTD, prevê o patrimônio partilhado entre dois ou mais irmãos que podem ou não ser ativos na gestão da empresa. Caso a passagem do patrimônio ocorra para um único herdeiro, esse continua em um estágio de proprietário controlador; contudo, o herdeiro recebe o título de segunda geração na empresa (GERSICK et al., 1997).

O processo transição do poder sobre o patrimônio não ocorre de maneira linear e imediata. Antes da passagem, a geração vindoura pode interferir no patrimônio da família, mas de forma não tão significativa, visto que não está tão apta a responsabilizar-se pela empresa e pela família (TONDO, 2008).

Todavia, o mesmo não ocorre com o fundador da empresa, após a substituição de controle da empresa, a intervenção do fundador passa a ser de conselheiro (COSTA et al., 2013). Caso a empresa não tenha desenvolvido um processo de divisão societária e delegação durante o tempo de vida do fundador, após a sua morte esse processo é inevitável. A empresa, que antes era controlada por uma pessoa, passa a ser uma sociedade entre irmãos, e esses devem prestar contas um ao outro (PASSOS et al., 2006).

A passagem do patrimônio da primeira geração para a segunda geração é tão desafiadora quanto a criação do empreendimento. Quando optado por uma sucessão mista, é necessário que irmãos definam seus papéis no conselho e no negócio, uma vez que um dos filhos está dedicando sua energia para a empresa e os outros estão participando como acionistas. Cabe aos irmãos entenderem suas necessidades pessoais, assim como o valor do trabalho gerado pelo irmão-gestor para manter o patrimônio, caso contrário, conflitos surgirão nesse processo (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Lubatkin et al. (2005) afirma que quando um sucessor decide gerir um negócio que está relacionado ao patrimônio essa forma de sucessão impacta profundamente nos círculos de patrimônio, família e gestão; visto que uma pessoa dedicará seus esforços para manter o negócio, e outra apenas herdará o patrimônio e os dividendos do negócio.

A pessoa que vai assumir o cargo de executivo ou liderar a estrutura da empresa não deve ser escolhida pelo patriarca, mas os irmãos devem optar pelo novo líder. Bernhoeft e Gallo (2003) explicam a escolha do sucessor pelos irmãos. Quando os irmãos legitimam a sucessão entre um dos seus, eles se responsabilizam pela decisão do novo chefe da família. Em parte, essa decisão conjunta evita o paternalismo exposto por Lubatkin et al. (2005) e o conflito entre os irmãos, pois assim decidem entre si o que julgam mais apto para coordenar o futuro do patrimônio herdado.

Os herdeiros, como afirmam Bernhoeft e Gallo (2003), não herdam uma empresa, mas uma sociedade; os sócios não foram escolhidos, mas pré-determinados por serem herdeiros. Seguindo essa linha de pensamento, Passos et al. (2006) ressalta que os sócios devem se manter informados sobre as decisões do negócio e suas operações. O novo chefe deve satisfação aos sócios, é necessário que exista uma forma de informação e controle para que os sócios saibam o andamento das operações realizadas na empresa. Com as regras estipuladas entre os acionistas para controle do negócio, e com as responsabilidades que cada herdeiro assume, paralelamente são criados papéis para os sucessores ativos na gestão e para aqueles que não irão interferir nas operações. Para Schuman, Stutz e Ward (2011), controle patrimonial e responsabilidade dos herdeiros são chave para o sucesso da passagem da

primeira para segunda geração. Alguns poderão escolher empreender e gerir os negócios. Outros sócios podem assumir posturas mais passivas e de observação das operações, interferindo pontualmente. Essa definição é importante, sobretudo, para resolver conflitos que tenha origem na divisão patrimonial e nos cuidados com a gestão.

Os achados e conclusões dos autores Bernhoeft e Gallo (2003), Bornholdt (2005), Lubatkin et al. (2005), Passos et al. (2006), Tondo (2008), Kets De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Kwan, Lau e Au (2012), Costa et al. (2013), Kidwell et al. (2013) reforçam os desafios chave que caracterizam este estágio, que foram propostos através das observações de Gersick (1997), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Desafios Chave no Estágio de Sociedade entre Irmãos

Desafio	Descrição
Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios.	Sendo que essa gama passa por diferentes distribuições acionários e de controle entre os irmãos. Apesar das diferentes formas de distribuição deve ser escolhido um novo líder para a empresa familiar e uma pessoa que deve assumir o negócio da família, que pode ser a mesma ou não. A essa pessoa é confiado o poder de gerir e continuar a empresa, além de prestar conta aos outros sócios.
Definir o papel dos sócios não-funcionários.	Criando um relacionamento viável entre os irmãos que trabalham na empresa e aqueles que não o fazem. Existe um paralelo entre os irmãos que trabalham na empresa e tem maior preocupação com suas metas de carreira e com o status e compensações financeiras que julgam merecer por suas contribuições para manter o negócio ativo; e os irmãos que aceitam dividir os resultados de uma empresa bem-sucedida em troca do apoio tanto financeiro quanto em termos emocionais.
Reter o capital.	O número de proprietários, principalmente quando estes não são funcionários, o equilíbrio de prioridades entre reinvestimento e dividendos pode mudar, os irmãos não participantes do negócio podem exercer pressão por dividendos mais elevados; porém, prejudicando os investimentos da empresa.
Controlar a orientação das facções dos ramos da família.	Cabe aos proprietários dar início a orientação da próxima geração, pois após neste último momento a empresa pode partir para um Consórcio Entre Primos e cabe aos acionistas decidir um novo tipo de estrutura de gestão e propriedade.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Bernhoeft e Gallo (2003), Bornholdt (2005), Lubatkin et al. (2005), Passos et al. (2006), Tondo (2008), Kets De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Kwan, Lau e Au (2012), Costa et al. (2013), Kidwell et al. (2013).

Os quatro desafios apresentados no Quadro 2 são os principais encontrados na sucessão da empresa da primeira para a segunda geração. Como apresentado anteriormente podem ser escolhidos diferentes maneiras de gerir o patrimônio, a família e o negócio. Porém, os desafios de lidar com uma sociedade são tão difíceis quanto da consolidação do negócio.

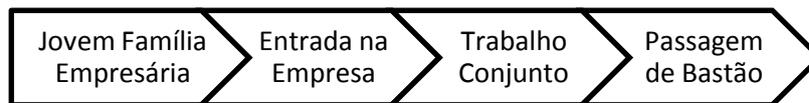
Nota-se que além de uma perspectiva de liderar e gerir o patrimônio, conforme a visão holística apresentada pelo MTC, surgem em meio as teorias aspectos de gestão do negócio e gestão da família. Aparecem também fatores mais distintos como relacionamento entre irmãos, fatores psicológicos, questões de continuidade da empresa familiar e do negócio que alimenta o patrimônio. Esses fatores influenciam no sucesso da passagem da primeira para a segunda geração, e na sobrevivência do negócio.

O último estágio do eixo do patrimônio é chamado de Consórcio de Primos, que tem como características primos como acionistas e uma grande mistura de sócios funcionários e não-funcionários. Existem dois desafios-chave: (a) Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas. E (b) criar um mercado de capital para a empresa familiar (GERSICK et al., 1997). Esse estágio não será explorado nesta dissertação, pois o foco é da sucessão entre a primeira e segunda geração, e este estágio corresponde a uma terceira geração em diante.

4.1.2 Eixo da Família

O segundo eixo é o da Família (Figura 7). O eixo é segmentado em quatro partes: “Jovem Família Empresária”; “Entrada na Empresa”; “Trabalho Conjunto” e “Passagem do Bastão”. “A progressão das famílias ocorre através dos estágios, à medida que pais e filhos amadurecem, segue fundamentalmente numa direção” (GERSICK et al. 1997, p. 63).

Figura 5 - Eixo da Família



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

O estudo do ciclo de vida da família empresária pode ser observado como o desenvolvimento de vida profissional dentro de uma empresa familiar na qual ocorrem diversas transições, que as pessoas reconsideram a estrutura de suas vidas como “as prioridades, atividades, metas e valores que guiam o comportamento de todos os dias dentro do negócio” (GERSICK et al. 1997, p. 60). Essa perspectiva ajuda a compreender o comportamento dos membros das gerações mais velhas em relação a seu posicionamento à propriedade e ao gerenciamento da empresa. Também pode ser observado o momento de um membro da família se encontra na empresa (GERSICK et al. 1997).

Neste referencial teórico os estágios “Entrada na Empresa”, “Trabalho Conjunto” e “Passagem de Bastão” foram mais aprofundados devido ao foco da pesquisa. Nesses estágios está fundamentado o momento em que os sucessores tomam contato com as atividades da propriedade e dos negócios.

4.1.2.1 Estágio da Jovem Família Empresária

O primeiro estágio é da Jovem Família Empresária normalmente caracterizada por uma geração adulta abaixo de 40 anos, e, se houver filhos abaixo de 18 anos. Este estágio é relativamente longo, pois os empresários estão adentrando a vida adulta e os filhos, se existirem, são muito novos para interagirem com o negócio (GERSICK et al., 1997).

Segundo Schuman, Stutz e Ward (2011) o início da família empresária assume dois lados de um indivíduo. O lado profissional com o desejo de realização de uma visão e/ou aproveitar uma oportunidade de negócio. E do lado emocional, existe a necessidade desse indivíduo de encontrar uma parceira que faça o papel de cônjuge e ajude na construção da instituição familiar. Porém, é importante ressaltar que essa relação é bilateral, pois o casal procura em conjunto superar seus desafios e buscar a realização.

No começo de uma trajetória empresarial, segundo Tondo (2008), a estrutura familiar é simples, normalmente o grupo familiar se aglutina com objetivos comuns, buscando as melhores condições econômicas, sociais e culturais. Para a família e a empresa darem certo, são necessários acordos entre os cônjuges e os núcleos familiares externos – pais, tios, primos, irmãos, etc. – para que cada um reconheça os esforços sendo feitos para que o empreendimento de certo. Dos cônjuges, é esperado que cada um cumpra com seu papel como consorte e como genitor. Aos outros familiares é necessário entenderem os esforços que o empresário tem em realizar seu sonho e que seu tempo está dedicado ao sucesso do negócio e ao núcleo familiar interno.

Sob a perspectiva de García-Álvarez e López-Sintas (2001) a formação das famílias empresárias segue valores que os fundadores trazem de sua bagagem de vida, ou que são criados conforme o casal desenvolve a vida familiar e a vida profissional. Os valores são muitas vezes implícitos no início da formação da família e da empresa; todavia, eles servem como guia para as atitudes e relação entre família, negócio e patrimônio. Dado que essas guias são seguidas pelo empresário. Arnoff e Ward (2011) afirmam que posteriormente devem ser criadas as políticas sobre nepotismo, tratamento da renda gerada pelo negócio, e como a propriedade é dividida dentro da família.

O negócio é um assunto presente no dia-a-dia da família (TONDO, 2008; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Os desafios que intercorrem na família são voltados para o sucesso do empreendimento e equilíbrio entre empreender e ter família. Segundo Pereira et al. (2013), no processo de formação da família e desenvolvimento do negócio, o fundador gera uma imagem mítica e constrói uma tradição sobre como ele se

portava como chefe da família e provedor do sustento. Esses valores e atitudes são refletidos na estrutura da empresa familiar durante gerações.

Gersick et al. (1997), classificou quatro desafios dessa fase no ciclo da família empresária, sendo eles: (a) criar um ‘empreendimento casamento’ viável; (b) tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; (c) estabelecer relacionamentos com a família ampliada; (d) educar os filhos (Quadro 3) (GERSICK et al., 1997).

Quadro 3 - Desafios-chave no Estágio de Jovem Família Empresária

Desafio	Descrição
Criar um ‘empreendimento casamento’ viável	Os complexos arranjos psicológicos e sociais de um casamento influenciam diretamente no ‘empreendimento conjugal’. O casal elabora acordos e hábitos, implícitos e explícitos, a respeito de trabalho, divisão de tarefas domésticas, criação dos filhos, e metas para o futuro.
Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família:	Esse desafio corresponde às prioridades da jovem família. Alguns sacrifícios se tornam necessários para garantir que o negócio familiar de certo; alguns acordos como controle de gastos e disposição de trabalho devem ser estabelecidos pelo casal para o empreendimento gerar frutos.
Estabelecer relacionamentos com a família ampliada	A família ampliada corresponde aos parentes do cônjuge, que devem ser disciplinados a entender algumas demandas que o negócio faz do empresário, principalmente nos primeiros anos do desenvolvimento da empresa.
Educar os filhos	A transmissão do legado psicológico da empresa para os filhos é demasiado importante. A empresa pode ser uma heroína a respeito do desenvolvimento e dos valores da família, ou a vilã que roubou o tempo de dedicação dos pais aos filhos.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de García-Álvarez e López-Sintas (2001) Tondo (2008), Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Silva e Rossetto (2010), Arnoff e Ward (2011), Schuman, Stutz e Ward (2011), e Pereira et al. (2013).

Os desafios da fase de jovem família empresária correspondem a formar um núcleo familiar, e a equilibrar as atividades da empresa com a formação familiar (GERSICK et al. 1997). Ao formar a família também estão ligados os valores que irão reger o desenvolvimento da família, e esses estão ligados de maneira implícita ao negócio (GARCÍA-ÁLVAREZ; LÓPEZ-SINTAS, 2001; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; PEREIRA et al., 2013). Com a consolidação da família, no caso específico das empresas familiares, os fundadores criam políticas sobre a participação do membros da família na empresa. Além do entendimento da família ampliada sobre o negócio, a maturação da empresa exige políticas sobre a contratação de familiares a fim de que o nepotismo não seja um fator que prejudique a empresa. Essas políticas antecedem o segundo estágio do desenvolvimento da família. (GERSICK et al., 1997; TONDO, 2008; ARNOFF; WARD, 2011).

4.1.2.2 Estágio da Entrada na Empresa

O segundo estágio é chamado de Entrada na Empresa, caracterizado pelos pais com idade entre 35 e 55 anos e os filhos saindo da adolescência e se tornando jovens adultos. A empresa está ajustando sua estratégia de negócios ao estilo de vida dos donos – os pais. E os filhos começam a ter as primeiras ideias sobre carreira, futuros proprietários e como líderes em potencial. O amadurecimento da família força as gerações a redefinir seus projetos futuros. Cabe aos pais decidir se almejam continuar com as atividades da empresa, e aos filhos se irão suceder-lhes nos negócios (GERSICK et al., 1997).

A convivência dos filhos com os negócios da família é comum, uma vez que a empresa é um aspecto constante em suas vidas. Com o passar do tempo, as crianças participam em pequenas tarefas e atividades na empresa. Na puberdade tendem a trabalhar na empresa em meio turno ou a fazer pequenos estágios. Todavia, os filhos devem decidir por si se têm o intento de trabalhar formalmente na empresa, assim como devem ter a liberdade de escolher uma profissão de seu agrado (ARNOFF; WARD, 2011). A entrada na empresa familiar não é um estágio que define a entrada definitiva de um membro ou herdeiro nos negócios, mas uma experimentação do ambiente profissional (GERSICK et al., 1997).

A experiência dentro da empresa familiar permite que por um lado o fundador veja seus filhos entenderem como funciona o negócio que provê o sustento familiar e enriquece o patrimônio; também é uma oportunidade de separar aqueles que tem interesse de seguir a carreira e os que tem interesse em seguir um caminho individual (SCHUMAN, STUTZ e WARD, 2011). Contudo, segundo Kidwell et al. (2013), aqueles que decidem continuar na empresa são separados entre os que são aptos a suceder e garantir a continuidade do negócio e aqueles que não serão capazes de manter o negócio.

Apesar de Arnoff e Ward (2011) aconselharem a livre escolha da profissão pelos herdeiros da empresa, Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) observaram que a experimentação dos filhos na empresa familiar tem importante impacto na escolha de carreiras, uma vez que, as experiências podem mostrar aos herdeiros suas vocações pessoais. Porém, a escolha da profissão deve estar alinhada com a vocação da empresa e suas demandas para garantir a continuidade do negócio.

Knapp et al. (2013) entendem que o momento de entrada na empresa é um momento de separação e decisão. Ao fundador cabe decidir se o negócio deve seguir a diante e como será sua vida pós-negócio. Os herdeiros devem decidir qual será seu futuro profissional e se desejam continuar com o negócio da família.

Os desafios desse estágio são dois: (a) separação e individualização da geração mais nova e (b) facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras, apresentam-se no Quadro 4.

Quadro 4 - Desafios Chave no Estágio de Entrada na Empresa

Desafio	Descrição
Separar e individualizar a geração mais nova.	Nessa fase os filhos estão mais velhos, saindo da adolescência e tomando suas próprias decisões. Eles estão se separando do ambiente familiar e indo para o mundo, esse processo além de se separar do ambiente familiar comum, também gera a identidade do indivíduo – o que ele almeja, quais seus planos, quais pessoas estarão a sua volta, qual carreira seguir, entrar ou não no ambiente empresarial familiar.
Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreira.	A decisão de continuidade e de aderência dos sucessores a empresa. Cabe ao dono do empreendimento decidir se o negócio deve ir adiante após sua aposentadoria, e aos sucessores decidirem se querem continuar com o empreendimento.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Arnoff e Ward (2011); Schröder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011); Schuman, Stutz e Ward (2011); Knapp et al. (2013) e Kidwell et al. (2013).

A ênfase dos desafios da segunda etapa estão no início da carreira dos filhos e dos primeiros contatos com a empresa. O estágio anterior destacava a formação da família e criação dos filhos, as perspectivas nessa segunda etapa são voltadas para a vida profissional dos futuros sucessores. As primeiras escolhas de carreira e a escolha da profissão vão influenciar se o filho vai trabalhar no negócio da família ou se a opção será por outra pessoa para liderar a empresa. A importância desse estágio é proporcionar à prole conhecimento de como funciona o negócio que deu sustento à família (GERSICK et al., 1997; ARNOFF; WARD, 2011; SCHRÖDER; SCHMITT-RODERMUND; ARNAUD, 2011; SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011; KNAPP et al., 2013; KIDWELL, 2013).

4.1.2.3 Estágio de Trabalho em Conjunto

A Família que Trabalha em Conjunto é o terceiro estágio do eixo. A principal característica é o trabalho de duas gerações ao mesmo tempo na empresa. A geração mais velha tipicamente está no auge da sua autoridade no círculo da empresa, se a empresa obteve consolidação, está lucrativa, os proprietários podem usar a renda para expansões e novos empreendimentos e, ocupando uma posição mais estratégica dentro do negócio, também é possível desfrutar de um estilo de vida confortável. Os membros da segunda geração “que resolveram ficar estão preocupados com a abertura de espaço para si mesmos, como adultos independentes e competentes” (GERSICK et al., p. 84) na empresa que podem vir a suceder.

A fase trabalho em conjunto de duas gerações é a fase de maior aprendizado para os sucessores e também a fase que pode identificar se o sucessor é ou não apto para assumir a empresa (KIDWELL et al., 2013). O processo ideal de aprendizagem do sucessor deve ocorrer através de ações e de um processo organizado de trabalho e comunicação com o fundador, mentores e uma rede de atores que atuam dentro e fora da empresa. O trabalho não ocorre como forma de experimentação, mas como um funcionário formalizado na empresa que tende a ocupar o cargo de chefia (ARONOFF; WARD, 2003).

Através de pesquisas, de Moores e Barret (2003) concluíram que a fase de trabalho em conjunto pode ser dividida em quatro estágios, tais como: aprendendo negócios, aprendendo nossos negócios, liderando nossos negócios e “lançando” nossos negócios. Os autores afirmam que primeiramente os filhos aprendem sobre o mundo do trabalho, devem buscar experiências externas e uma formação que possa suprir as necessidades de cargos na empresa. Posteriormente são incentivados a entrar na empresa e aprender como são os processos internos e como o fundador se comporta. Com o passar do tempo os sucessores são incumbidos de tarefas até o momento que possam tocar a empresa sem a necessidade do fundador.

Cadieux (2007) afirma que o processo de trabalho de fundador e sucessor é essencial; pois, por detrás da Figura do fundador existe uma sequência de acontecimentos que o levam a um patamar de desenvolvimento e de forma de gerir, forma essa que garantiu o sucesso do negócio. Como parte do desenvolvimento do sucessor é necessário ter mais contato com o fundador, assim é possível observar a forma de gerir o patrimônio, administrar um negócio e ser um chefe de família. No entanto, Pereira et al. (2013) alerta que o sucessor também deve procurar novos meios de administrar e inovar o negócio, pois o fundador cria uma forma de gerir singular que não pode se adaptar ao sucessor ou que pode se tornar não competitiva.

No decorrer do estágio de trabalho conjunto, as ações, atitudes e competências em administrar as áreas da empresa e do negócio irão demonstrar se o sucessor é apto a seguir na empresa, de acordo com Kidwell et al. (2013), as atividades e ocorrências do dia-a-dia devem ser observadas a fim de testar e analisar as capacidades do candidato a chefia da empresa.

Três desafios são ressaltados por Gersick et al. (1997) nessa fase: (a) promover cooperação e comunicação entre gerações; (b) incentivar o aprendizado e o envolvimento do sucessor com a empresa; e (c) encorajar a administração produtiva de conflitos.

Quadro 5 - Desafios-chave de Trabalho em Conjunto

Desafio	Descrição
Promover cooperação e comunicação entre gerações.	O desafio aqui é criar mecanismos de ligação que permitam ao sistema familiar continuar operando de forma integrada com a aprendizagem do sucessor e uma possível descentralização do poder. A ferramenta para manter as operações da empresa familiar é a comunicação, que comunicação deve ter informações honestas, abertas a diferentes assuntos, e consistentes.
Incentivar o aprendizado e o envolvimento do sucessor com a empresa.	Para que o negócio continue íntegro, os valores sejam respeitados e o desenvolvimento dos profissionais sejam condizentes ao ambiente, é necessário que o sucessor seja motivado a trabalhar com as equipes dentro da empresa e observar como o fundador lida com os desafios do dia-a-dia.
Encorajar a administração produtiva de conflitos.	Quando duas gerações trabalham juntas é quase inevitável a ocorrência de conflitos. O sucessor com ideias e ferramentas novas, e o sucedido com seu estilo peculiar de gerir; os conflitos pode ser valiosos, eles podem clarear as visões dos indivíduos e ajudar a família a tomar decisões difíceis em relação ao empreendimento e ao futuro.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Arnoff e Ward (2003); Moores e Barret (2003); Cadieux (2007); Kidwell et al. (2013) e Pereira et al. (2013).

Diferente da fase de entrada na empresa, o trabalho em conjunto proporciona uma formalização do herdeiro como mão de obra e capital social ativo na empresa familiar. Esse processo tem como objetivo ensinar as estratégias e operações do dia-a-dia da empresa para preparar um futuro sucessor. É necessário que o fundador passe todas as informações necessárias ao herdeiro de como conduzir a empresa familiar para assumir o posto de chefe da família. Porém, é necessário que para o herdeiro se tornar um sucessor, ele corresponda às necessidades do patrimônio, família e negócio; além de saber lidar com os conflitos do dia-a-dia que ocorrem dentro da família quando ele substituir o gestor (GERSICK et al., 1997; ARNOFF; WARD, 2003; MOORES; BARRET, 2003; CADIEUX, 2007; KIDWELL et al., 2013; PEREIRA et al., 2013).

4.1.2.4 Estágio de Passagem do Bastão

Se a família obtiver sucesso na capacitação dos seus herdeiros para sucederem a empresa familiar, o próximo e último estágio – e também mais crítico – é o da Passagem do Bastão. Esse estágio é caracterizado pelo desligamento da geração mais velha da empresa e pela mudança de liderança da família. É neste estágio que se finaliza o processo sucessório e se dá continuidade aos ciclos de vida da empresa (GERSICK et al., 1997).

Alguns autores como Pádua (1998), Bornholdt (2005) e Ricca (2007) definem que o momento de sucessão é o momento onde a empresa realmente se consuma como familiar, porque a propriedade e o negócio estão agora agregados a mais de uma geração da família.

Contudo, autores como Lambrecht (2005), Chittoor e Das (2007), e Câmara e Araújo (2008) não seguem essa linha de pensamento; já que, Gersick et al. (1997) não vê o negócio

como definidor da empresa familiar, mas o patrimônio, a família e os valores familiares envolvidos, eles são mais relevantes do que o próprio negócio. Os autores também afirmam que a família pode mudar de ramo nos negócios com o passar do tempo. Nesse caso, a sucessão não ocorreria se o patrimônio fosse desmanchado e dividido entre os herdeiros.

Seguindo a teoria do MTC, Chittoor e Das (2007) afirmam que a sucessão não ocorre em apenas um momento. A transição gerencial ocorre no círculo da empresa, a sucessão de poder de decisão na governança ocorre no círculo do patrimônio e a chefia da família irá depender de fatores psicológicos e tradicionais. Segundo a pesquisa de Leone (2003) os fundadores passam primeiro o gerenciamento dos negócios ao sucessor e posteriormente o poder sobre o patrimônio; contudo, o profissional que deu início ao negócio continua acompanhando a administração do mesmo, apesar do afastamento das operações do dia adia, ele se mantém a par do gerenciamento e muitas vezes continua trabalhando em projetos paralelos.

Conforme Pereira et al. (2013), o afastamento do fundador da gestão é um dos maiores desafios no momento da sucessão. Ocorre nesse momento que o empresário não tem uma aposentadoria ‘comum’; ele é uma Figura mítica, criador de uma cultura própria organizacional e outra familiar, e de um estilo único de gerir patrimônio, ser chefe de família e administrador. Câmara e Araújo (2008) propõem que seria adequado na transição do negócio o fundador passar a um cargo de governança, enquanto o sucessor passe a gerir o negócio para que a empresa se adapte ao novo estilo de gestão.

Em relação ao sucessor, Moores e Barret (2003) afirmam que nesse momento ele já deve ser capaz de tocar a empresa sozinho e sem a ajuda do antigo gestor, que nesse momento atua como um conselheiro. Contudo, Arnoff e Ward (2011) afirmam que deve ocorrer uma formalização da passagem da gestão do negócio. O sucedido deve expor aos membros da família e aos funcionários que o sucessor está assumindo a liderança do negócio, dessa forma a passagem da administração está legitimada.

Bernhoeft e Gallo (2003) e Leone (2005) afirmam que a empresa familiar só passa pela sucessão da primeira para a segunda geração efetivamente quando os três círculos são assumidos pelo sucessor. Essa transição ocorre quando o sucedido passa o poder de decisão sobre todo patrimônio para o sucessor, ou quando falece, e o sucedido assume a liderança da sociedade.

Essa fase final é caracterizada por dois desafios (Quadro 6) conforme expostos a seguir:

Quadro 6 - Desafios-chave no Estágio de Passagem de Bastão

Desafio	Descrição
Afastamento da Geração Mais Velha da Empresa.	Não é possível ocorrer a sucessão sem uma ruptura, este é o aspecto sequencial da transição; “continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada” (GERSICK et. al, 1997, p.97)’ para minimizar as consequências da mudança entre gerações, existe a necessidade da geração mais velha criar estratégias para se afastar da liderança.
Transferência entre gerações da liderança da empresa.	A transferência da liderança deve ocorrer quando o sucessor estiver apto a tocar o negócio sozinho e ser legitimado perante os funcionários e os familiares para reconhecimento das pessoas que estão envolvidas no eixo familiar.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Bernhoeft e Gallo (2003), Leone (2003), Leone (2005), Lambrecht (2005), Chittoor e Das (2007), e Câmara e Araújo (2008).

Nesta fase está se encerrando o ciclo de vida do empreendedor ou da geração que estava no controle da empresa, e é dada a continuidade da empresa familiar, essa fase não deve ser vista como um término, mas como um reinício do ciclo (GERSICK et al., 1997).

O afastamento do fundador para uma nova fase da sua vida profissional ou desfrutar da aposentadoria; assim como o sucessor e seus irmãos que estão formando suas famílias. Como afirma Lambrecht (2005) há perspectiva de que com o passar do tempo a família se renove para perpetuar a empresa e o negócio, e de que outras gerações passem participar do patrimônio e talvez se envolver ativamente nos negócios.

À medida que o fundador atravessa os estágios de trabalho em conjunto e da passagem de bastão, as gerações mais jovens passam pelos momentos de jovem família e entrada na empresa. Como afirmado posteriormente, o eixo da família distingui-se de outras teorias de ciclo de vida comumente estudados na psicologia; o fator empresa torna-se um diferencial impactante na vida dos indivíduos (GERSICK et al., 1997; TONDO, 2008, SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

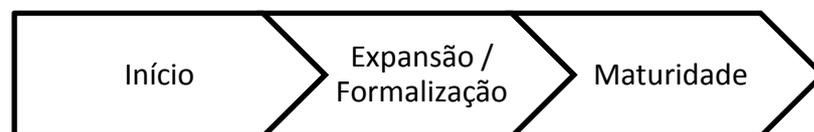
O foco do eixo é o desenvolvimento da família perante o sistema da empresa familiar, os indivíduos são educados em torno da empresa para que tomem consciência de onde vem o dinheiro da família, dos processos que envolvem os bens e do patrimônio e de qual é o negócio de atuação da família; sobretudo, também são influenciados e regidos pelos valores e tradição consolidados pelo fundador da empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003; MOORES; BARRET, 2003; LEONE, 2005; CHITTOOR; DAS, 2007; CÂMARA; ARAUJO, 2008; ARNOFF; WARD, 2011).

4.1.3 Eixo do Negócio/Gestão

O terceiro eixo é em relação ao desenvolvimento da Empresa/Gestão (Figura 9). O desenvolvimento do negócio familiar de certo modo é negligenciado por boa parte dos pesquisadores como afirma De Massis, Chua e Chrisman (2008), Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Dekker et al. (2013) e Pereira et al. (2013). Alguns motivos podem ser observados nos estudos bibliométricos de Casillas e Acedo (2007) e Martins et al. (2012), em que grande parte das pesquisas acerca do tema não diferem a administração do negócio familiar com a empresa familiar. Um dos prováveis motivos é falta de distinção entre a administração de um negócio familiar e um não familiar. Nessa linha de pensamento boa parte das pesquisas foram dedicadas à profissionalização e governança da empresa familiar, visto que entregar o controle de um negócio a um CEO seria a melhor estratégia de manter o controle do negócio e evitar conflitos entre familiares, sócios e gestores (CASILLAS; ACEDO, 2007; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; MARTINS et al., 2012).

Contudo, Gersick et al. (1997), voltou a atenção de uma parte de sua obra exclusivamente para o negócio familiar; já que, esse é responsável por enriquecer o patrimônio e sustentar a família. Apesar do autor em focar a gestão em três estágios, é fundamental entender o negócio como um ciclo de empreendedorismo e “aprendizado acumulado” (GERSICK et al., 1997, p. 145). As empresas têm diferentes demandas, riscos e formas de gestão; porém, o autor justifica, que independente do processo, as empresas sempre estão passando por um dos momentos demonstrados no eixo abaixo. Em um empreendimento é preciso levar em conta porte, idade, estrutura e desempenho financeiro para que se compreenda como o patrimônio é sustentado e sobrevive por gerações.

Figura 6 - Eixo da Empresa



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

O eixo do Desenvolvimento da Empresa é dividido em três partes. Gersick et al. (1997, p. 109), leva em conta duas perspectivas para este modelo. A primeira focaliza o efeito das forças externas, sociais e econômicas sobre as organizações. As teorias institucionais, a dependência de recursos e o ambiente proporcionam que a empresa seja examinada no

sistema em que tenta sobreviver. A segunda perspectiva vê a empresa mudando em uma sequência previsível de estágios, como um ciclo de vida organizacional, motivados por fatores de maior relevância, mas internos e também por fatores externos. Essa perspectiva vê o negócio como um organismo biológico “elas nascem, crescem e mudam, e, finalmente, precisam lidar com a maturidade, ou irão declinar e desaparecerem”.

4.1.3.1 Estágio de Início

O início é a primeira fase do eixo. É caracterizado por uma estrutura informal ou pouco formal, na qual o proprietário-gerente é um líder centralizador. O proprietário está investindo uma boa parte do seu tempo e de seus recursos, e conta com uma estrutura organizacional mínima. Comumente esta estrutura é definida e modifica diversas vezes, também, o empresário desempenha vários papéis como: vendedor, caixa e produtor. O foco da empresa está em um produto ou serviço (GERSICK et al., 1997).

A fase início tem um forte foco no indivíduo empreendedor, Ele é responsável por descobrir uma oportunidade e decidir se existe a possibilidade de criar um negócio para atender uma demanda ou se é apenas um sonho de obter sucesso. Segundo Huybrechts, Voordeckers e Lybaert (2013), o empresário quando não tem família é mais propenso a correr riscos e criar uma firma, tendo mais liberdade para ir em busca de sonhos e de uma identidade pessoal, que tende a mudar com o desenvolvimento da família e do patrimônio. É comum a postura de aventureiro no início da empresa familiar, com gestão amadora e pré-disposição ao aprendizado, e posteriormente o mesmo passa para uma postura de conservação, administração profissionalizada e competente.

Para Gonçalves (2000) e Macêdo (2002), empreendimentos familiares começam com a figura de um empresário centralizador e multitarefa. Priyato e Sandjojo (2005) encontraram evidências de que o início de um negócio envolve grande esforços de aprendizagem do proprietário; para que uma empresa tenha sucesso o gestor tem uma atitude de busca de conhecimento e entendimento sobre os processos necessários para o funcionamento do seu negócio, esse aprendizado acontece de maneira informal, mas ativa, pois o empreendedor vivencia continuamente situações a que ele deve se adaptar.

Na perspectiva de um negócio familiar Ogliastri (2011) afirma que o comportamento empreendedor tem o objetivo de consolidar seu produto; porém, as tarefas administrativas lhe vão surgindo com o passar do tempo. Macêdo (2002) postula que no início da empresa que surgem as primeiras diretrizes culturais do negócio e o aprendizado sobre como lidar com a

organização. Nessa fase são dois os desafios mais relevantes para o negócio e a gestão (Quadro 7):

Quadro 7 - Desafios-chave no Estágio Início do Negócio/Gestão

Desafio	Descrição
Análise racional vs. Sonho.	O entusiasmo de uma situação pode obscurecer o julgamento da viabilidade de um negócio, entretanto a necessidade do empresário em assegurar o sustento da sua família faz com que ele busque alternativas para que uma de suas ideias dê retorno.
Sobrevivência.	Para se consolidar uma empresa, são necessários diversos esforços para entrar no mercado, planejar o negócio e financiar suas operações. Também é necessária dedicação ao empreendimento para que ele se consolide.

Fonte: Adaptado de Gersicket al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Dolabela e Filion (2000); Gonçalves (2000); Macêdo (2002); Priyato e Sandjojo (2005); Ogliastri (2011); e Huybrechts, Voordeckers e Lybaert (2013).

A fase de início do negócio familiar não difere de outros negócios, um indivíduo propenso a correr riscos no mercado e buscar identidade profissional. O indivíduo é um empreendedor que passa por uma fase de pôr em ação ideias e observação de oportunidades; contudo, essa fase é marcada pelo equilíbrio entre o que é passível de ser criado para entrar no mercado e o que é um sonho (GERSICK et al., 1997; DOLABELA; FILION, 2000; HUYBRECHTS; VOORDECKERS; LYBAERT, 2013). A criação da empresa irá lhe proporcionar uma série de aprendizados e a possibilidade de pôr em prática e adquirir competências com o passar do tempo (PRYATO; SANDJOJO, 2005; OGLIASTRI, 2011; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

A ruptura do primeiro para o segundo estágio ocorre quando o negócio se tornou viável, passa-se assim a fase de Expansão/Formalização (Figura 12). Contudo, algumas características da primeira fase ainda podem estar presentes – como o levantamento de capital. Contudo, as características deste estágio são estruturas cada vez mais funcionais - estruturação dos processos, expansão das áreas – e a formalização de políticas de recursos humanos, sistemas de controle, e linhas múltiplas de negócios (GERSICK et al., 1997).

4.1.3.2 Estágio de Expansão/Formalização

Salomão (2011) descobriu que com o passar do tempo, o fundador da empresa tende a criar processos dentro da empresa. A sua postura de empreendedor e centralizador tende a mudar para gestor e líder, pois consolidou sua ideia de negócio. É necessário delegar tarefas e deixar que os profissionais dentro da empresa possam assumir determinados processos. Para Gonçalves (2000), Macêdo (2002) e Pereira et al. (2013) existe correlação entre a dificuldade

de delegar tarefas e deixar a Figura de centralizador de lado, já que o negócio é sustento da família e os fundadores podem estar arriscando seu sustento ao delegar tarefas para outros profissionais. Todavia, para começar novos negócios ou investir em novas áreas da empresa é necessário que ocorra o processo de delegação.

Nesse processo de estruturação e formalização do negócio familiar, Zilber et al. (2010) remete aos modelos de Mintzberg (2003). Segundo Mintzberg (2003) uma empresa nasce com uma estrutura muito simples, é necessário que para sua expansão exista um planejamento estratégico. Esse planejamento irá dar as diretrizes para que se alcancem os resultados esperados pelo empresário. Zilber et al. (2010) relaciona o planejamento estratégico à empresa familiar como forma de assegurar mudanças eficazes e crescimento do empreendimento consolidado. Também surgem do planejamento estratégico as políticas explícitas da organização.

As políticas da empresa são multilaterais entre empresa, patrimônio e família, como afirmam Rutherford, Muse e Oswald (2006). Explicitar as políticas da empresa garante que as pessoas dentro do círculo da empresa sigam uma conduta de valores proposta pelo fundador. Essas políticas também servem para a família que deve saber como se comportar perante o patrimônio e os negócios. Essas políticas tendem a mudar com o passar do tempo e assim como a estruturação da empresa e o desenvolvimento da família. Os autores afirmam que as políticas são postas à prova principalmente na sucessão do negócio.

Outro fator importante das políticas são os relacionamentos dos *stakeholders*. Por ser um negócio familiar é importante que essas políticas sejam aplicadas em como o dinheiro será usado na empresa. Normalmente o dinheiro de um novo negócio é usado para reinvestimento e o sustento da família deve lidar com poucos luxos (HAUSWALD; HACK, 2013). Surge nesse momento um paradoxo em relação aos gastos da família e as necessidades do negócio. De acordo com Schuman, Stutz e Ward (2011), a evolução da empresa vai necessitar de maiores investimentos; entretanto, as demandas familiares crescem conforme nascem os filhos, precisam ser educados, existem as despesas da casa e etc. Para Hauswald e Hack (2013), o gestor precisa ter claro o quanto pode retirar da empresa para investir na família, esse tipo de política não é necessariamente explícita, mas pode impactar na performance do trabalho.

A fase de expansão e formalização do negócio incorre em quatro desafios a serem administrados (Quadro 8). São eles:

Quadro 8 - Desafios-chave no Estágio de Expansão/Formalização do Negócio/Gestão

Desafio	Descrição
Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa.	A empresa evolui de uma estrutura centralizada no fundador para uma hierarquia mais formal e com funções diferenciadas, são contratados profissionais para preencher papéis gerenciais e técnicos, e a difícil tarefa de delegar funções a outras pessoas.
Planejamento estratégico.	Existem muitas oportunidades para a formulação de estratégias nesse estágio, a coleta e análise de informações permite uma reflexão crítica para melhorar a performance do negócio.
Sistemas e políticas organizacionais.	As políticas da empresa permitem além de perceber as diversas necessidades da empresa, manter os valores pessoais da Figura do líder e suas regras em relação ao negócio. Também são aplicadas essas regras a relação do negócio com <i>stakeholders</i> e o patrimônio.
Administração do Caixa.	A empresa formalizada deve garantir o reinvestimento; contudo, o empresário também deve garantir o crescimento do patrimônio da família e carcar com as despesas familiares.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de Gonçalves (2000); Macêdo (2002); Mintzberg (2003); Rutherford, Muse e Oswald (2006); Salomão (2011); Schuman, Stutz e Ward (2011); Hauswald e Hack (2013); e Pereira et al. (2013).

Nota-se que o negócio deixa de ser uma idéia para tornar-se uma empresa consolidada; surgem necessidades de delegação, planejamento estratégico e gerenciamento de maneira organizada e profissional (MINTZBERG, 2003, ZILBER et al., 2010; SALOMÃO, 2011; PEREIRA et al., 2013). Os desafios de formalização do negócio familiar tomam forma com a estruturação de políticas que envolvem a família, propriedade e *stakeholders*; na visão de Hauswald e Hack (2013) a família é um conjunto de *stakeholders* perante o sistema da empresa familiar. O momento da organização é de equilibrar as necessidades do negócio e os anseios familiares e pessoais (RUTHERFORD; MUSE; OSWALD, 2006; SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011; HAUSWALD; HACK, 2013).

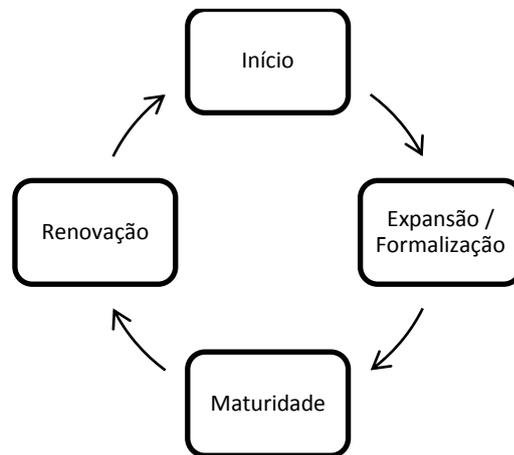
4.1.3.3 Estágio de Maturidade

A maturidade é etapa que culmina o ciclo de vida do eixo do negócio/gestão. Essa etapa é dividida e vista em duas perspectivas; a primeira, na qual a empresa obteve sucesso ao formalizar sua estrutura, as rotinas organizacionais foram estabelecidas, e obteve estabilidade no mercado com uma base de clientes estável. Os proprietários têm reconhecimento e uma forte identidade relacionada ao negócio. A segunda quando devem ser revistas as políticas, processos e a estrutura da empresa para manter a competitividade (GERSICK et al., 1997).

A fase de maturidade do negócio não significa a estabilidade definitiva do negócio, mas sim a conclusão de etapas e processos que foram estabelecidos. É relevante que para a continuidade do empreendimento que a empresa passe por uma renovação de estratégias, operações e estilo de liderança após alcançar a maturidade. Isso não representa o momento de

sucessão, mas que o objetivo da empresa foi alcançado e pode partir para uma nova fase (Figura 7).

Figura 7 - Eixo da Empresa na Perspectiva de Ciclo de Vida



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997).

Gersick et al. (1997), baseou a maturidade da empresa no modelo de ciclo de vida de Dodge e Robbins (1992). Para os autores as atividades empresariais ao alcançar a maturidade devem ser revistas, renovadas e readaptadas às necessidades internas e conforme as demandas do mercado para assim renovar o ciclo de vida da organização. A maturidade corresponde à estabilidade do negócio, ao domínio das atividades e às estratégias que foram formuladas com o passar do tempo. Porém, é importante ressaltar que caso a empresa insista em manter a maturidade estática e não se renovar, corre o risco de estagnar e dissolver o negócio com o passar do tempo. É importante que sejam revistas as estratégias e almeçados novos objetivos.

O espectro de ciclo de vida também é abordado por Masurel e Montfort (2006). Os autores pesquisaram empresas de serviços e as características dos seus ciclos de vidas. Foi constatado que a maturidade caracteriza-se pelo sucesso do empresário em delegar suas tarefas e processos consolidados. Os indivíduos pesquisados também começavam a ter novas ideias a serem aplicadas, iniciar novos planejamentos e rever as políticas que foram instituídas.

Ward (2011) atestou que os ciclos de vida das empresas familiares vão se renovando até o momento da sucessão do negócio. Segundo o autor, os ciclos podem também ser avaliados por ciclos de aprendizagem e de vivência conforme os objetivos pré-estipulados no planejamento estratégico. Bracci e Vagnoni (2011) afirmam que os fundadores passam por

uma aprendizagem continua e acumulada até o momento que dominam diversas situações de trabalho, o gestor possui um escopo de habilidades e conhecimento relacionados ao negócio.

As habilidades e o conhecimento devem ser transferidos para esse novo gestor, para que seja capaz de manter o bem-estar do negócio. Essa transmissão de conhecimento deve envolver o comprometimento dos funcionários e *stakeholders* para que ocorra (BRACCI; VAGNONI, 2011; WARD, 2011). Todavia, García-Álvarez, López-Sintas e Gonzalo (2002) viram que empresas familiares têm melhor potencial de desenvolver um sucessor quando as pessoas envolvidas nos negócios. Gerentes, fornecedores, investidores e clientes também se comprometem com o processo de ensino do futuro chefe. Porém, cabe ao atual gestor identificar quais as melhores práticas de negócios e quais são os melhores parceiros podem ajudar na passagem do cargo de chefia.

A fase de maturidade da empresa familiar apresenta dois desafios que sobressaem, são eles (Quadro 9):

Quadro 9 - Desafios-chave no Estágio de Expansão/Formalização do Negócio/Gestão

Desafio	Descrição
Novo foco estratégico.	Ao alcançar a maturidade de um negócio, alcançando seus objetivos estratégicos e consolidando os processos da empresa, é necessário que sejam delineados novos horizontes para a organização.
Empenho de gerentes e acionistas.	Com a consolidação da empresa no mercado e a busca do fundador por novos rumos profissionais, é escolhido um sucessor para o cargo de chefia do negócio, cabe ao gestor ajudar os sub-gerentes e outras partes interessadas a participar no processo de aprendizagem do sucessor na passagem de cargo.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997), e atualizado com base nas pesquisas de García-Álvarez, López-Sintas e Gonzalo (2002); Masurel e Montfort (2006); Bracci e Vagnoni (2011) e Ward (2011).

A empresa se fixa no mercado e desenvolve processos claros. O empresário vira um líder e um gestor que mantém a performance da empresa com o passar do tempo. Porém, as empresas devem buscar novos horizontes para manter seu crescimento e seu lucro, assim são propostos novos focos estratégicos e renovações do negócio (GERSICK et al., 1997; DODGE; ROBBINS, 1992; MASUREL; MONTFORT, 2006).

Com a repetição dos ciclos e a aprendizagem do líder, chega um momento que o negócio não lhe proporciona novos desafios, assim ele parte em busca de novos rumos profissionais (BRACCI; VAGNONI, 2011; WARD, 2011). A busca de novos rumos profissionais não implica fechar o negócio, mas a escolha de uma pessoa de confiança para assumir o cargo de chefia da empresa. Essa pessoa deve receber o conhecimento acumulado do gestor e contar com a colaboração de investidores e dos funcionários (GARCÍA-ÁLVAREZ; LÓPEZ-SINTAS; GONZALO, 2002; WARD, 2011).

Ao concluir a análise do eixo tridimensional é possível entender os momentos, desafios e contextos da empresa familiar. Através do eixo foi possível seguir as linhas de pensamento que atualizaram as teorias em relação as empresas familiares, a estruturação das instituições e organizações, e os processos envolvendo empreendedorismo, aprendizagem e sucessão.

Apesar da independência entre os eixos, em diversos momentos e nos artigos apresentados é possível verificar as correlações entre os círculos de patrimônio, família e negócio. Autores como Berhoeft e Gallo (2003), Leone (2005), Zilber et al. (2010) e Pereira et al. (2013) diversas vezes abordam nas suas pesquisas como a gestão e políticas do negócio são refletidos na família. Ao analisar Rutherford, Muse e Oswald (2006); Schuman, Stutz e Ward (2011); e Hauswald e Hack (2013), é possível notar as interações entre empreendedorismo e desenvolvimento do patrimônio.

Com o estudo do modelo dos três círculos e do modelo tridimensional de desenvolvimento, foi definido o seguinte conceito de empresa familiar para esta dissertação: A empresa familiar é uma instituição formada pela propriedade atrelada ao nome de uma família que trabalha em conjunto nos negócios para a construção, desenvolvimento e solidificação do patrimônio. Essa organização se desenvolve com o passar do tempo de forma dinâmica e orgânica, podendo ser constituída por diferentes formas de gestão e sociedade, mas o objetivo final de proporcionar o bem-estar à família e solidez ao patrimônio pelas gerações (GERSICK et al. 1997; GÁRCIA-ÁLVAREZ; LÓPEZ-SINTAS, 2001; BERNHOEFT; GALLO, 2003; LEONE, 2005; TONDO, 2008; KETS DE VRIES, CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; ZILBERT et al., 2010; SCHUMAN; STUTZ; WARD, 2011; WARD, 2011; HUYBRECHTS; VOORDECKERS; LYBAERT, 2013; PEREIRA et al., 2013).

Essa definição tem grande influência no artigo de Pereira (et al., 2013) e Zilber et al. (2010). O primeiro é um bom exemplo do comportamento do desenvolvimento da empresa familiar e do momento de passagem de liderança da primeira para a segunda geração na empresa familiar. Os autores analisaram através do MTD o comportamento de ascensão e declínio da liderança na empresa. O gestor constrói o patrimônio da família através de trabalho árduo e malabarismo entre as necessidades pessoais e profissionais; contudo, o perfil centralizador e autoritário, apesar de corroborar o sucesso do início do negócio, após o amadurecimento da empresa como um todo começa a gerar desgastes na organização familiar. A sucessão, especificamente no caso abordado pelos autores, impacta o patrimônio que começa a se desvalorizar, a família que necessita reorganizar a empresa, e o negócio que

perde mercado. O segundo artigo, de Zilber et al. (2010) demonstra como os rumos estratégicos da empresa são impactados pela sucessão. O caso também é a passagem de poder da primeira para a segunda geração. Porém, o foco muda para a postura estratégica que está sendo abordada no momento de sucessão e os novos objetivos para garantirem a continuidade do negócio.

4.2 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão de uma Empresa Familiar só é evitável se o proprietário decidir vender ou encerrar seu negócio, e dividir o patrimônio com os filhos, evitando assim uma sociedade. Caso contrário o processo inicia com: (a) o desejo de continuidade pelo proprietário; (b) o desejo de pelo menos um herdeiro em continuar a empresa; (c) ou caso o proprietário da empresa venha a falecer e pela lei brasileira deixar aos herdeiros – inclui-se o cônjuge – seu patrimônio e negócios; também incluindo os deveres da empresa com os funcionários, clientes e fornecedores (LEONE, 2005).

Segundo Leone (1992, p. 85), o processo sucessório é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”. A sucessão pode ser feita de duas maneiras: uma sucessão profissional com a contratação de um executivo para o cargo de gerência e a formação de um conselho; ou a sucessão familiar, em que um membro da empresa assume o cargo de chefia (LEONE, 2005). Contudo, a sucessão pode ser feita de maneira mista, quando um membro da família é capacitado para ser reconhecido como um profissional e assumir o poder da empresa. Também pode ser estruturado uma espécie de conselho de administração (OLIVEIRA, 1999; LEMOS, 2003; CADIEUX, 2007; ARNOFF; WARD, 2011; WARD, 2011).

A sucessão profissional é o principal foco de pesquisa acerca das empresas familiares e dos negócios familiares (CASSILAS; ACEDO, 2007; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; MARTINS et al., 2012). O negócio familiar não é diferente de um negócio não-familiar; contudo, optar pela profissionalização da empresa evita uma série de problemas como: nepotismo, briga entre irmãos, racionalismo em relação aos investimentos, problemas de comunicação, paternalismo e patrimonialismo (BERNHOEFT, 1989; BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; DRUCKER, 1995; OLIVEIRA, 1999; GONÇALVEZ, 2000; BORHOLDT, 2005; RICCA, 2007; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012; PINTO; LEAL, 2013).

Bernhoeft e Castanheira (1995) fazem um importante adendo. Segundo os autores não se deve confundir a profissionalização da empresa com a profissionalização da sociedade. A profissionalização da empresa relaciona-se à contratação de um profissional experiente, à formalização de processos, às descrições de cargos e fluxogramas, etc; estando ligado ao desenvolvimento da empresa. Já o processo de governança, para Bernhoeft e Gallo (2003) deve ocorrer em três níveis. O primeiro é o societário, em que ocorre uma divisão clara entre o patrimônio dos familiares, patrimônio de investidores externos à família e o controle do negócio. O segundo é a governança familiar, como a família deve se portar em relação ao patrimônio e aos negócios, como os filhos devem ser educados para entender a relação do sobrenome com o patrimônio. E o terceiro, a governança organizacional, que é em relação a administração dos negócios da família.

O objetivo do processo sucessório através da governança é afastar os conflitos familiares da gestão da empresa, criar uma divisão clara entre propriedade, família e gestão, e manter os protocolos de família, políticas empresariais e de investimento (BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; BERNHOEFT; GALLO, 2003). Os modelos de Bornholdt (2005) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) são modelos de governança voltados exclusivamente para o negócio da família. Nesse modelo é instaurado um modelo de governança corporativa que possibilite a entrada de novos sócios no negócio, contratação de um CEO do mercado para administrar a organização, a instauração de um sistema de informações para controle de resultados e evitar conflitos de interesses.

Em relação à sucessão familiar, Leone (2005) e Cadieux (2007) afirmam que esse é o que tem mais ênfase em PMEs, e que ocorre quando uma geração passa para outra o cargo de diretoria do negócio e da propriedade. Para Moores e Barret (2003); Rutherford, Muse e Oswald (2006); Arnoff e Ward (2011); Ward (2011); Zellweger, Nason e Nordqvist (2012) a sucessão ocorre através das etapas semelhantes as fases do eixo da família do MTD de Gersick et al. (1997). Começa na entrada da empresa, quando o sucessor experimenta a empresa e aprende um ofício, passa para o trabalho em conjunto quando ocorre a transferência de conhecimento e delegações de algumas atividades empresariais, e conclui-se com a transferência do patrimônio entre gerações.

Contudo, conforme apresentado anteriormente, Chittoor e Das (2007) notaram que no processo sucessório familiar tanto os negócios quanto a propriedade não são passados de imediato, os fundadores vão delegando lentamente o poder sobre a empresa e as decisões. O mesmo constatou Costa et al. (2013). Segundo a pesquisa dos autores a maioria dos gestores

de MPEs admite não se afastar plenamente da direção da empresa e abrir mão da propriedade antes do falecimento.

O processo de sucessão misto ocorre com a profissionalização de um membro da família para ocupar de executivo da empresa e paralelamente é criado um conselho para que os familiares possam acompanhar o negócio (CADIEUX, 2007). Diferente da primeira geração, o sucessor, além de lidar com o dia-a-dia do negócio, é obrigado a lidar com uma sociedade entre irmãos, pela qual o mesmo escolheu ser responsável, e lidar com a divisão de lucros do negócio e os rendimentos do patrimônio que esse gerencia (LUBATKIN et al., 2005; KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; KWAN; LAU; AU, 2012). Porém, a justificativa de manter o patrimônio como uma propriedade entre sócios é de que um patrimônio consolidado, com uma certa história e bem administrado gera maiores lucros e dividendos do que propriedades isoladas e empresas recém criadas (CADIEUX, 2007).

As principais definições sobre Processo Sucessório na Empresa Familiar são apresentadas abaixo (Quadro 10):

Quadro 10 - Processo Sucessório na Empresa Familiar – Principais definições

Principais Definições	Autores
A sucessão na empresa familiar é o desejo do proprietário e do herdeiro em dar continuidade ao negócio. A sucessão ocorre através de um 'rito de passagem'.	(LEONE, 1992, 2005).
O processo sucessório profissional ocorre através da instituição de um conselho de governança para gestão patrimonial e administração dos negócios, paralelamente é contratado um executivo fora da família para gerir o negócio familiar.	(BERNHOEFT E CASTANHEIRA, 1995; BERNHOEFT e GALLO, 2003).
O processo sucessório entre familiares é um processo que ocorre com a entrada de um familiar no negócio, com o passar do tempo serão delegadas tarefas na empresa e poder de decisão nos negócios e no patrimônio até o momento de ocupar o cargo de gestão.	(LEONE, 2005; CADIEUX, 2007).
O processo sucessório misto ocorre quando um membro da família assume a gestão do negócio e é feito um conselho para o acompanhamento da gestão do patrimônio pelos sócios não-funcionários.	(LUBATKIN et al., 2005; CADIEUX, 2007; KETS DE VRIES, CARLOCK e FLORENT-TREACY, 2009; KWAN, LAU e AU, 2012).

Fonte: Elaborado a partir de Leone (1992, 2005); Bernhoeft e Castanheira (1995); Bernhoeft e Gallo (2003);Lubatikin (et al., 2005); Cadieux (2007); Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009); e Kwan, Lau e Au (2012).

Para alcançar o objetivo desta pesquisa foi adotado o seguinte conceito de sucessão familiar: Passagem gradual e formal das atividades de gestão nos negócios familiares e o poder de decisão sobre a propriedade da empresa familiar entre as gerações. Essa passagem de poder deve ser feita para um ou mais herdeiros que se elejam aptos a suceder a empresa familiar; sendo que um dos herdeiros pode ser escolhido, treinado e desenvolvido para gerir

os negócios e o sistema da empresa familiar. Pode ser formado um conselho de gestão e contratados executivos para gerirem os negócios da família, mas sem deterem poder sobre o patrimônio (LEONE, 1992, 2005; BERNHOEFT; CASTANHEIRA, 1995; GERSICK et al., 1997; BERNHOEFT; GALLO, 2003; LUBATIKIN et al., 2005; CADIEUX, 2007; KETS DE VRIES, CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; KWAN; LAU; AU, 2012).

A perspectiva da definição de sucessão na empresa familiar escolhida para esta pesquisa é ampla; entretanto, justifica-se pela abordagem de ciclos de vida das empresas familiares de Mansurel e Montfort (2006) e Rutherford, Muse e Oswald (2006), da aprendizagem de Moores e Barret (2003), e a orientação de empreendedorismo de Naldi et al. (2007).

Mansurel e Montfor (2006) notam que as pequenas empresas familiares nem sempre têm condições de adotar um conselho de gestão ou pagar um executivo externo; todavia, essas empresas ainda continuam em busca de crescimento e desenvolvimento de suas estruturas. Rutherford, Muse e Oswald (2006) vê que como parte dos ciclos das famílias e da vivências dos herdeiros com a empresa, esses optam por dar continuidade aos negócios da família e por participar do dia-a-dia das operações da empresa.

4.3 COMPETÊNCIAS: ORIGENS, O QUE SÃO E COMO DESTINGUI-LAS.

O uso do termo Competência na Administração de Empresas surge predominantemente focado no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa. Este conceito acaba por construir importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa (RUAS, 2005).

A emergência do conceito de competência tem se mostrado cada vez mais atrativo no meio empresarial. São três motivos mais evidentes, segundo Ruas (2005): (a) representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho, a qual só pode ser reconhecida através de uma ação concreta na situação real de trabalho ou em um desempenho esperado; (b) a flexibilidade e adaptabilidade nela intrínsecas, quanto mais customizados são os produtos e serviços, as situações e os problemas de trabalho exigirão maior capacidade dos indivíduos e da organização em responder os eventos; (c) a competência pode expressar-se de forma relativamente homogênea de competência coletiva e/ou individual, assim é possível que as demandas das capacidades internas possam sustentar a estratégia da empresa.

Esta parte do trabalho foi organizado de maneira a compreender e formular o conceito de Competência através de um contexto individual, das organizações de trabalho e da ciência da administração. Em seguida é discutida a abordagem da competência gerencial. Por fim são analisadas as contribuições da noção de competências para a gestão de pessoas, para os indivíduos dentro das empresas e sucessão de cargos.

4.3.1 Noção de Competências: Origens, Definições e Características

O termo “Competência” é genérico e normalmente usado para indicar um indivíduo capaz e qualificado para realizar determinada tarefa. É uma definição de fácil operacionalização por gestores de Recursos Humanos (RH) nas empresas, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Segundo Fleury, A e Fleury, M. (2000, p. 19): “o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer nas empresas, quer seja nas sociedades”.

Procurando elementos em comum no comportamento de gestores e diretores de empresa, Boyatzis (1982) definiu o termo Competência como: “um conjunto de características subjacentes de um indivíduo, que são casualmente relacionadas com a efetividade e *performance* superior em um trabalho, o qual pode ser um motivo, atitude, traço, habilidade, aspecto de auto-imagem ou papel social, ou um conhecimento usado em determinada situação”. Esta noção surgiu dentro da administração como um diferenciador crítico de *performance* através de perspectivas individuais e gerenciais.

Posteriormente o autor complementou o seu conceito definindo a competência como:

[...] a capacidade de organizar um conjunto de comportamentos voltados para a ‘intenção’ do indivíduo em realizar uma tarefa. O constructo da competência para existir exige tanto a ação; conjunto de comportamentos; quanto a intenção, estes, permitem a mensuração e a avaliação da presença do comportamento e a inferência da ‘intenção’ (BOYATZIS, 2007).

É importante ressaltar a contribuição da psicologia *behaviorista* nos estudos de Boyatzis (2007, p. 7). O autor ressalta que a competência só pode ser observada através de comportamentos, resultados da vida e do trabalho e da personalidade da pessoa; “a competência é uma abordagem comportamental da inteligência social, emocional e cognitiva”.

Seguindo a linha de pensamento de Boyatzis (1982, p. 29), Woodruffe (1993) desenvolve os termos em inglês *Competency* e *Competence*, ambos os termos são traduzidos livremente para o português como Competência. O autor relata a grande aceitação do termo por consultores, gestores de RH e empresários; porém, poucos realmente entendiam o termo e conseguiam pôr em prática com os profissionais das organizações. Dessa forma Woodruffe (1993) define competência como: “Uma *competency* é um conjunto de comportamentos padrões que o incumbente precisa levar até uma posição de maneira a executar suas tarefas e funções com *competence*”.

Para Woodruffe (1993), as competências são um repertório de comportamentos, e essa dimensão que deve ser foco da análise do trabalho. O importante para a *performance* da pessoa no trabalho é a maneira como ela se comporta, e na análise do trabalho deve-se isolar estas competências que a distinguem. Através dessa perspectiva, é importante saber a causa de um comportamento, os traços por trás do comportamento garantem que a pessoa seja competente em determinada situação.

Os conceitos comportamentais das competências de Boyatzis (1982) e Woodruffe (1993) ainda deixam um *gap* do que está por trás das competências. Dessa maneira, Parry (1996) conduziu uma pesquisa com diversos gestores de Recursos Humanos (RH) para chegar a um consenso. A definição e o termo mais adequado segundo o autor para Competência é:

Um conjunto de relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que afetam uma boa parte do trabalho – papel ou responsabilidade –, que se correlaciona com a *performance* no trabalho, podendo ser medida com padrões aceitos, e pode ser melhorado com treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p. 50).

Esse conjunto de CHA pode ser explicado da seguinte maneira: (a) conhecimentos, fator cognitivo, refere-se ao saber, ao domínio de teorias, conceitos e fundamentos; (b) habilidades, como fazer uma atividade ou realizar uma tarefa; (c) atitude, motivação e disposição para realizar a tarefa. O conjunto de CHA mostra que as competências são um reservatório de comportamentos humanos (PARRY, 1996).

Ampliando a discussão em relação a competências destaca-se o trabalho de Zarifian (2012) e Le Boterf (2003). Esses autores exerceram importante influência nos modelos de competência de Fleury, A e Fleury, M. (2000), Dutra (2001; 2013) e Ruas (2000; 2005). Zarifian (2012) procura no seu conceito de competência ir além do estoque de CHA, requisitos de cargos ou posições. O autor refere-se à capacidade dos indivíduos de assumir iniciativas, ir além do prescrito, ser responsável e dominar novas situações de trabalho. A

lógica do autor surge através da noção de eventos. O evento ocorre de maneira imprevista, vindo a perturbar o desenrolar normal de um sistema de produção, interferindo na capacidade do sistema se autorregular, implicando que a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver situações de trabalhos, logo, a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, “a competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa” (ZARIFIAN, 2012, p. 42).

Zarifian (2012) propõe a noção de competência de forma multidimensional. São elas:

- a) “A competência é ‘o tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidades’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2012, p. 68).

Aqui a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que se responsabiliza por uma situação de trabalho, que implica responder por um trabalho e de forma adequada.

- b) “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2012, p. 72).

O entendimento prático, no sentido de que está orientado para a ação. Mobilizando conhecimentos adquiridos para uma situação de trabalho; porém, mantendo-se aberto à contestação e às novas aprendizagens. O conhecimento se transforma na medida em que novas situações são enfrentadas, compreendidas e difundidas.

- c) “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumirem corresponsabilidade” (ZARIFIAN, 2012, p. 74).

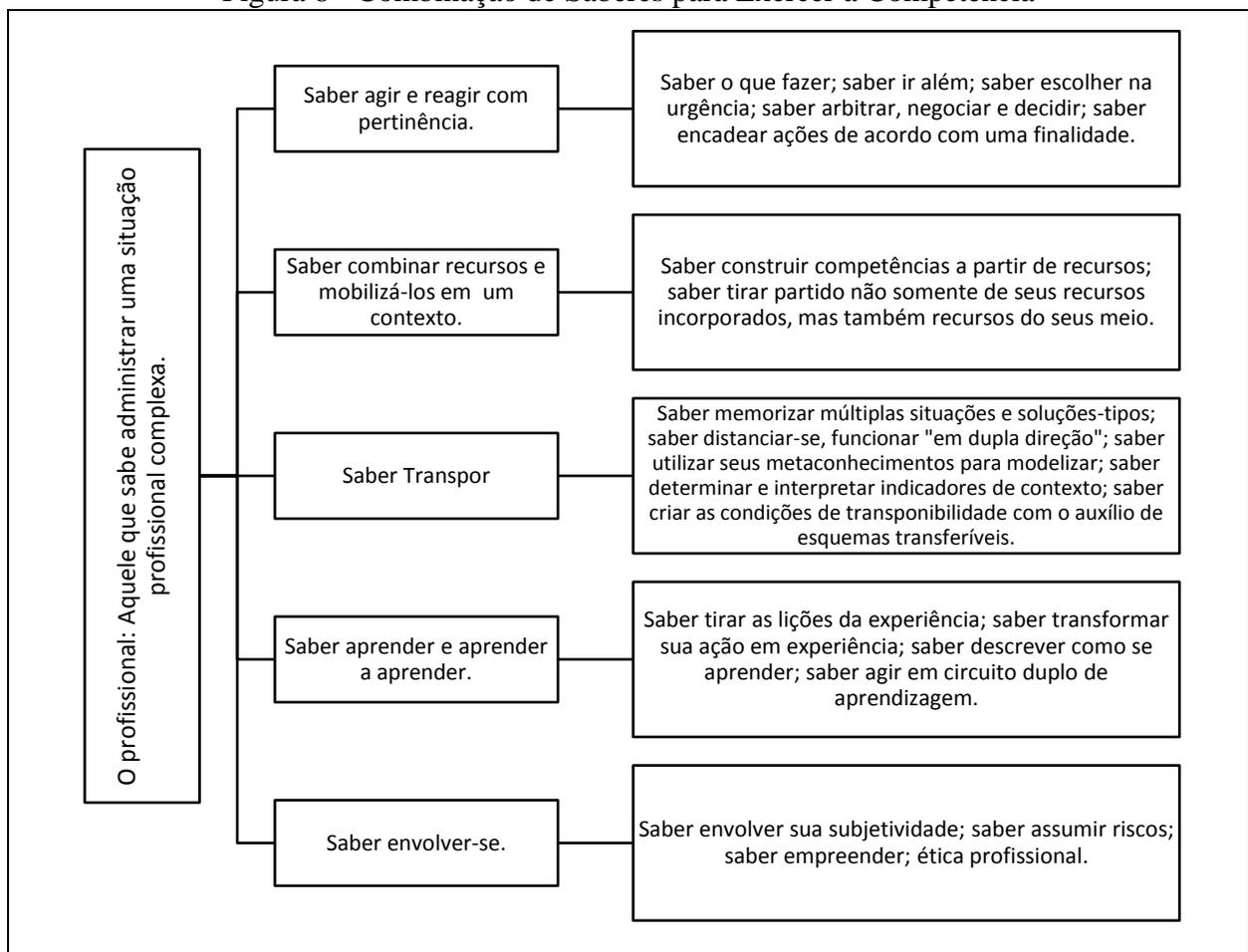
A compreensão que situações mais complexas excedem a competência de um único indivíduo, dessa forma existe a exigência de que o indivíduo busque atores com competências complementares e que os convirja à ação. Esses profissionais devem assumir a responsabilidade pelas situações que lhes foram delegadas.

Le Boterf (2003, p. 90) traz uma importante contribuição ao conceito de competência. Diferente do modelo prescritivo da administração fordista que opera na concepção de execução, a competência deve ser vista na perspectiva da economia do saber. Para o autor competente “é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto

tomar iniciativas. Diante de ações requeridas, considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes”.

A competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos. Os recursos são classificados e instrumentalizados em dois. O primeiro são os recursos pessoais que consiste em diversos saberes incorporados pelo indivíduo por de trás de três eixos: a biografia da pessoa, formação educacional e formação profissional (Figura 8). O segundo são os recursos disponibilizados pela empresa em forma de ferramentas, processos, normas e técnicas.

Figura 8 - Combinação de Saberes para Exercer a Competência

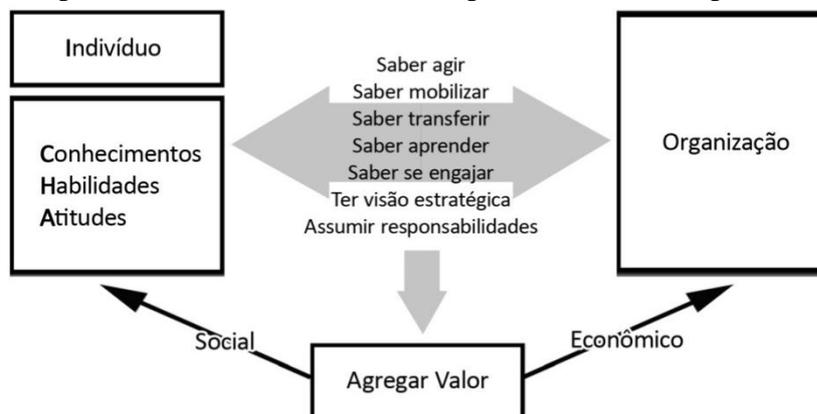


Fonte: Le Boterf (2003).

Para Le Boterf (2003) o indivíduo saber agir não a define como competente, pois a competência não existe *a priori*, para existir é necessária a ação. Essa ação deve ocorrer em um contexto determinado para avaliar o profissional como competente. O contexto envolve “a instrumentalização dos recursos do meio é objetivada: é constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais” (LE BOTERF, 2003, p. 93); e a situação emergente dentro da organização para aplicação dos recursos.

Os conceitos de Zarifian (2012) e Le Boterf (2003) agregaram na construção do conceito de Fleury, A. e Fleury, M. (2001). Os autores adotam o conceito de competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2001, p. 188). Para os autores, além do agir de forma competente do profissional, ocorre como um processo de ‘via de mão dupla’ em que a contribuição do indivíduo agrega valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Figura 9).

Figura 9 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.



Fonte: Fleury, A. e Fleury, M. (2000).

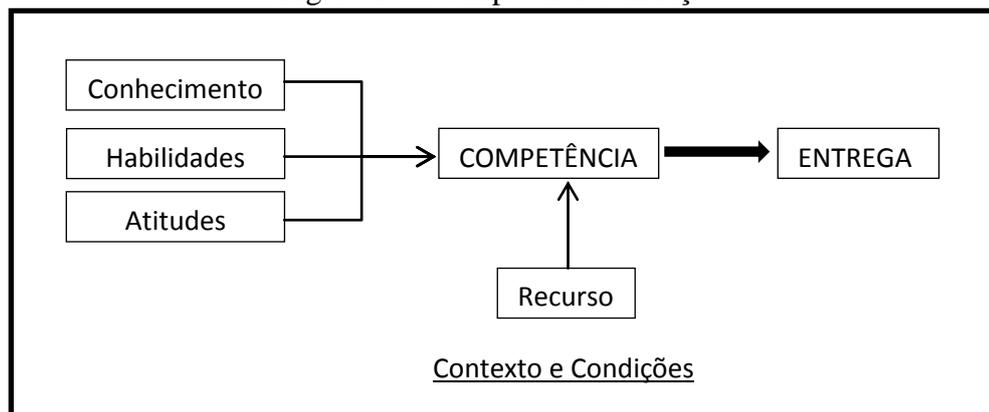
A realização da competência não deverá apenas agregar valor ao indivíduo, mas á organização, que tem como fim o lucro. Para que ocorra essa agregação, é necessário um processo de aprendizagem e transferência do indivíduo para organização e da organização para o indivíduo. Na sua definição de competências, os autores colocaram como parte do seu conceito o termo ‘ter visão estratégica’, que implica conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. A implicação desse termo traz um *link* entre as necessidades para implementação da estratégia e a necessidade aprendizagem continua tanto da organização quanto do profissional para atender as demandas do trabalho (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000).

As definições e colaborações de Fleury, A. e Fleury, M. (2000) fazem parte do conceito de Dutra (2001; 2013), que por sua vez corrobora com a mensuração da Competência. Apesar da ampla aceitação do termo competência e das implicações que essas tem dentro da empresa, é necessário que exista uma forma de mensurar o uso da competência e a agregação de valor para o indivíduo e a organização, assim o autor adiciona o termo

‘Entrega’. Para o autor, as pessoas atuam como agentes de transformação do conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregues para a organização. Para efeitos de análise da agregação de valor que a pessoa colabora para a empresa, essa é avaliada pela sua capacidade de entrega efetiva: “considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avalia-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas” (DUTRA, 2013, p. 29). Para cada função dentro de uma empresa é necessário um estabelecimento das competências que precisam ser exercidas e alinhadas com os objetivos do negócio, a mensuração e observação do desempenho do indivíduo ocorre através da entrega (DUTRA, 2013).

Por fim, temos a noção de Ruas (2005) no qual a competência é a combinação das CHA, mobilizando recursos – tangíveis ou intangíveis –, com o objetivo de realizar uma entrega em um determinado contexto com condições adversas ou específicas (Figura 10).

Figura 10 - Competência em Ação



Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

As competências estão fundamentadas em um conjunto de capacidades – conhecimentos, habilidades e atitudes –, e assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. Essas capacidades podem ser entendidas como potenciais competências para serem mobilizadas em contextos e condições adversas. Por vezes esses potenciais teriam sido desenvolvidos por meio de treinamentos ou experiências anteriores (RUAS, 2005).

As capacidades podem ser associadas a recursos tangíveis, como instalações, instrumentos e maquinário. A ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos são entendidos como competências. Essas estão sujeitas ao contexto e às condições para realizar a entrega dos resultados desejados, que podem ou não ser pré-estipulados por critérios de reconhecimento e legitimação (RUAS, 2005).

O Quadro 11 apresenta as principais definições de Competências encontradas na literatura pesquisada.

Quadro 11 - COMPETÊNCIAS – Principais definições

Principais Definições – Competências	Autores
Conjunto de características subjacentes de um indivíduo que são relacionadas a efetividade <i>performance</i> em um trabalho, o qual pode ser um motivo, atitude, traço, habilidade, aspecto social ou um conhecimento usado em determinada situação, e observado através de um comportamento.	(BOYATIZS, 1982, 2007)
Conjunto de comportamentos padrões que uma pessoa deve exercer para realizar uma tarefa ou função de forma competente.	(WOODRUFFE, 1993)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o trabalho, podendo ser medidos e melhorados através de treinamentos e desenvolvimentos.	(PARRY, 1996)
Tomar iniciativa e assumir responsabilidade em uma situação de trabalho; através de um entendimento prático da situação através de conhecimentos adquiridos e se desenvolve com a diversidade de eventos enfrentados; e mobilizar uma rede de atores para resolver uma situação.	(ZARIFIAN, 2001)
Ação de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e capacidades, com o uso de recursos para resolver uma situação de trabalho.	(LEBORTEF, 2003)
Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	(FLEURY, A; FLEURY, M.,2000; 2001)
Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo com o objetivo de realizar entregas estabelecidas conforme cargo e função.	(DUTRA, 2010, 2013)
As competências estão fundamentadas em um conjunto de capacidades, e assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica. A ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos. Essas estão sujeitas ao contexto e às condições para realizar a entrega dos resultados desejados, que podem ou não ser pré-estipulados por critérios de reconhecimento e legitimação.	(RUAS, 2005)

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1982, 2007); Woodruffe (1993); Parry (1996); Zarifian (2012); Le Boterf (2003); Fleury, A. e Fleury, M. (2000); Dutra (2001; 2013); e Ruas (2005).

Com base nos autores pesquisados, o conceito adotado de competências nesta pesquisa é: a mobilização de um conjunto capacidades – conhecimentos, habilidades e atitudes – com o intento de realizar uma entrega. A mobilização dessas capacidades pode envolver recursos tangíveis, como maquinário, instalações e processos, e recursos intangíveis, como rede de atores e influência. O objetivo dessa mobilização é exercer uma competência que tem o intento delineado pelas necessidades da organização e condicionada pelo contexto. A competência surge como um resultado do seu exercício e agrega valor tanto ao indivíduo quanto à organização. Contudo, a competência não existe à priori, um profissional só pode ser chamado de competente se já mobilizou suas capacidades e recursos para realizar uma entrega para a organização. Caso o indivíduo não tenham exercido determinada competência; porém, tem capacidades para exercê-la, ele é considerado capaz. (BOYATZIS, 1982, 2007;

WOODRUFFE, 1993; PARRY, 1996; ZARIFIAN, 2012; LE BOTERF, 2003; FLEURY, A; FLEURY, M., 2000; DUTRA, 2001; 2008; RUAS, 2005)¹.

Ruas (2005) traz a articulação entre a competência do indivíduo e as estratégias da empresa, essas competências são essenciais no que condiz ao gerenciamento da empresa, das estratégias do negócio e articular o indivíduo e os objetivos da empresa.

4.3.2 Competências Gerenciais

Para determinar a competência gerencial é adequado entender o ambiente onde o gestor atua. Este personagem está em constante ação no universo sócio-econômico das empresas, cabe a ele enfrentar: constantes mudanças e incertezas, volatilidade e interdependência de mercados financeiros, desenvolvimento da tecnologia da informação, etc. “Por essa razão, parcela importante da literatura tem caracterizado o perfil do gestor para os próximos anos a partir dessa ‘demanda’ do ambiente” (RUAS, 2000, p. 3). Estas demandas resultam na elaboração de competências desejáveis e de diversos atributos para a ocupação de um cargo de gestão.

Apresentadas no tópico anterior as noções de competências de Fleury, A e Fleury, M. (2000), Dutra (2001; 2013) e Ruas (2005) fazem conexões entre as necessidades, objetivos e processos da organização com a noção de competências. Partindo das reflexões desses autores, para entender o papel do gestor e as competências gerenciais, é necessário antes abordar o tema competência organizacional.

O estudo do tema se baseia na teoria de *core competence* (CC) consolidada por Prahalad e Hamel (1995). A partir da abordagem de *Resource Based View* (RBV), os autores propuseram que as competências essenciais de uma organização envolviam a combinação de recursos organizacionais como pessoas de diferentes níveis da organização, maquinário, clientes, fornecedores e recursos externos, para que a empresa com intento estratégico seja capaz de se adaptar continuamente a diferentes mercados e ambientes.

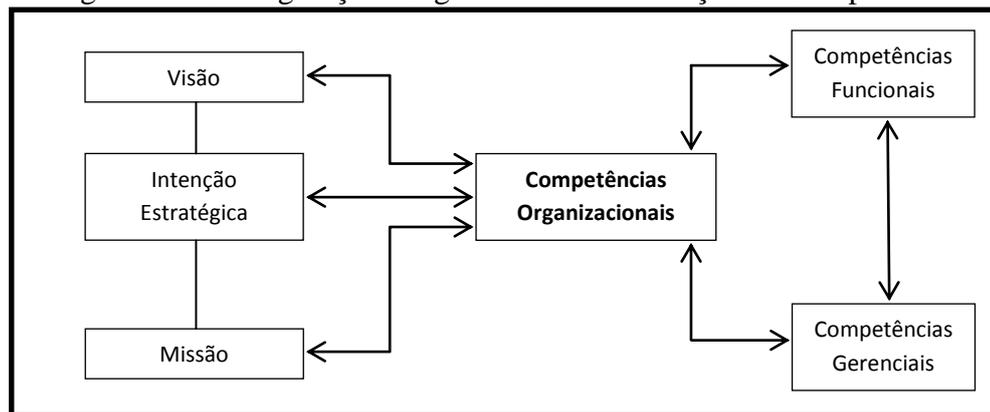
Para identificar uma CC é necessário que a empresa atenda a três critérios: (a) contribuir para agregação de valor de um produto aos clientes da empresa, (b) garantir acesso a uma variedade de mercados e (c) ser de difícil imitação. O conceito foi popularizado, mas

¹ Nota do autor: Devido à heterogeneidade do conceito de competências existe um debate acerca da noção de competências, dentre os expoentes destacam-se a escola Francesa e a escola Americana, o assunto é debatido na obra de Dutra (2013). Nesta pesquisa a noção de competências pende para a escola americana. Justifica-se a escolha por: a objetividade do conceito de competências, o alinhamento dos objetivos da pesquisa com os conceitos, a nomenclatura utilizada nas competências, a possibilidade de generalizar as listas de competências para com as empresas estudadas.

devido às implicações e a raridade de encontrar empresas que possuíssem competências essenciais, diferentes autores propuseram o termo ‘competência organizacional’ (FLEURY, A; FLEURY, M., 2000; DUTRA, 2001; RUAS, 2005).

Nessa dissertação optamos pelo conceito de Ruas (2005). O autor divide o conceito de competência organizacional em três: O primeiro, as competências organizacionais básicas que contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo; o segundo, as competências organizacionais seletivas que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, no mercado; e por fim, as *core competence*, que “diferenciam a empresa no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo” (RUAS, 2005, p. 46). A Figura 11 apresenta a relação entre os intentos estratégicos e as competências organizacionais.

Figura 11 - Configurações Organizacionais da Noção de Competência



Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

As competências organizacionais se desdobram através das competências funcionais, um intermediário entre competências da organização e dos indivíduos; essas podem ser classificadas como competências coletivas representadas por um grupo de pessoas ou uma área da organização; contudo, são abordadas sobre o ponto de vista estratégico da empresa, essas competências oferecem benefícios ao cliente e agregam valor econômico à organização (RUAS, 2005).

Tendo em vista os intentos estratégicos, os grupos organizacionais, os objetivos do negócios, e assegurar a continuidade dos processos, entra o papel fundamental do gestor, que, para Ruas (2005), deve apresentar competências inter-relacionadas às competências organizacionais, e são montadas através de uma teia complexa de recursos, ações e aprendizagem. Na perspectiva do autor, a competência gerencial é a mobilização de CHA em que se colocam recursos e restrições em uma condição particular, e gera um repertório de

respostas e alternativas às situações que se apresentam à organização contemporânea (RUAS, 2000; 2005).

A definição de Oderich (2005) tem a influência de Ruas (2000), para a autora, o gestor é responsável pela coordenação entre estratégia, pessoas e recursos. Esse atua como um intermediário entre os resultados esperados e os indivíduos da organização, ele distingue-se do profissional comum por um perfil gerencial (Quadro 12).

Quadro 12 - Componentes do Perfil do Gestor Atual

- Visão sistêmica e estratégica.
- Domínio pessoal.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Habilidades humanas e interculturais.
- Criatividade.
- Flexibilidade.
- Capacidade de inovação.
- Comportamento ético.
- Capacidade de aprender, liderar e educar.

Fonte: Oderich (2005, p. 94).

A noção de perfil gerencial ainda se confunde com competência gerencial. Um perfil gerencial pode compreender várias competências gerenciais. Todavia, “as competências gerenciais são um conceito teórico relativamente preciso, relacionado ao desempenho do gestor” (ODERICH, 2005, p. 91); o desempenho propriamente dito passa a ser contemplado em forma de ação esperada pela organização nos eventos enfrentados pelo gerente. As competências gerenciais tem como objetivo articular a estratégia da organização e dos indivíduos.

Porém, para Dutra (2008, p. 32), ‘algumas competências individuais são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização. A definição das competências exigidas pela organização irá depender das necessidades estratégicas da organização e do cargo que o indivíduo ocupa; a diferença são as atribuições e as responsabilidades. Os gestores devem possuir competências para articular os objetivos do negócio com as pessoas e recurso da organização, sendo ele um agente norteado pela estratégia.

Segundo o autor, não basta ter um conjunto de pessoas competentes individualmente, é necessário que uma pessoa harmonize o conjunto para formar um todo coerente. Ao longo

do processo de desenvolvimento das competências individuais, um profissional pode demonstrar vocação para ser um gestor de outros indivíduos (DUTRA, 2008).

O papel do gestor é coordenar e integrar recursos; aprender constantemente; e reconfigurar os departamentos funcionais conforme as demandas da organização. Logo, as competências gerenciais são a integração de pessoas e recursos, para desenvolver um saber e agir combinatório para realizar uma entrega a qual toma parte na atuação de competências organizacionais (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

O Quadro 13 apresenta as principais definições de competência gerencial:

Quadro 13 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS– Principais definições

Principais Definições – Competências	Autores
É a mobilização de CHA aonde se colocam recursos e restrições em uma condição particular, e gera um repertório de respostas e alternativas às situações que se apresentam à organização contemporânea.	(RUAS, 2000; 2005)
As competências gerenciais têm como objetivo articular as estratégias da organização e os indivíduos.	(ODERICH; 2005)
As competências gerenciais são diferenciadas pelas atribuições e as responsabilidades do cargo. As competências gerenciais deve marticular os objetivos do negócio com as pessoas e recursos da organização, sendo o gestor um agente norteado pela estratégia.	(DUTRA, 2013)
As competências gerenciais são a integração de pessoas e recursos, para desenvolver um saber e agir combinatório para realizar uma entrega a qual toma parte na atuação de competências organizacionais.	(BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013)

Fonte: Adaptado de Ruas (2000; 2005); Oderich (2005); Dutra (2008); e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013).

Nesta dissertação é adotada a seguinte definição para as competências gerenciais: A mobilização de um conjunto de capacidades, habilidade e atitudes com o intuito de mobilizar e articular pessoas e recursos da organização, buscando resultados norteados pelos objetivos e estratégias da empresa (RUAS, 2000, 2005; ODERICH, 2005; DUTRA, 2013; BITENCOURT, AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

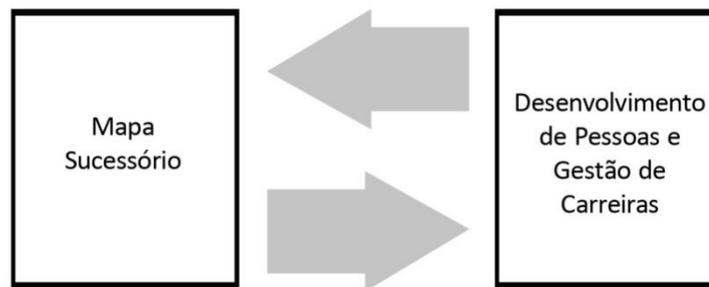
Essa definição tem forte influência de Ruas (2000, 2005) pela correlação entre as intenções estratégicas, e as competências organizacionais e gerenciais. E também a influência de Dutra (2013) pela forte articulação de pessoas e recursos para atingir objetivos, e a responsabilidade sobre o cargo. A responsabilidade de gerir um negócio faz parte da sucessão de cargos por um indivíduo que possa nutrir as necessidades de uma função (DUTRA, 2010). Esse tópico será explorado no próximo capítulo.

4.4 PROCESSO SUCESSÓRIO ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

As organizações não podem colocar em risco suas estratégias e seus negócios por falta de pessoas para assumir posições críticas. É necessário que se pense em um processo para preencher cargos; optar que esses cargos sejam ocupados por atores internos envolve planejamento, desenvolvimento de pessoas, gestão de carreiras e mensuração do desempenho, a esse processo é chamado processo sucessório (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013; CHARAN; DROTER; NOEL, 2012).

Segundo Dutra (2010) uma sucessão articulada por competências envolve dois processos dialogando continuamente (Figura 12). De um lado o mapa organizacional, e de outro, o desenvolvimento de pessoas e gestão de carreiras.

Figura 12 - Processo Sucessório Articulado por Competências – Relação entre desenvolvimento e sucessão



Fonte: Adaptado de Dutra (2010).

O mapa sucessório é um “exercício estratégico e visa avaliar qual a capacidade da organização de repor pessoas em posições estratégicas para o negócio” (DUTRA, 2010, p. 75). Através do mapa sucessório são verificados três aspectos: quais os indivíduos em condições de assumir maiores níveis de complexidade; qual a capacidade da organização em desenvolver pessoas para assumir novas exigências; e quais as principais fragilidades apontadas quando existem posições críticas para sobrevivência do negócio (DUTRA, 2010).

Em relação às posições críticas a serem assumidas por outra pessoa, podem ser indicadas as seguintes informações: (a) pessoas consideradas aptas ou consideradas em condições de serem preparadas para o cargo; (b) o nível de importância estratégica e operacional para a posição a ser ocupada; e (c) projeção da demanda por posições caso a empresa venha a se expandir (DUTRA, 2010). Dentro do mapa serão indicados os profissionais cogitados para uma sucessão e avaliados conforme os quesitos abaixo:

Quadro 14 - Critérios de Avaliação do Mapa Sucessório

Critério	Descrição
Nível de desenvolvimento da pessoa	Quanto o profissional está pronto para assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade.
Consistência da <i>performance</i> ao longo do tempo	Se o indivíduo atingiu de forma consistente os objetivos negociados com a empresa.
Comportamento adequado	Se a pessoa teve atitudes positivas diante do trabalho, relacionamento interpessoal, e um nível de adesão aos valores de organização dentro de padrões adequados.
Potencial para assumir novos desafios	Analisado a partir da velocidade de aprendizado, comportamento diante de desafios e inovações apresentadas em seu trabalho.
Aspectos pessoais	Aspectos de idade, disponibilidade para mobilidade e competências específicas
Nível de prontidão	A pessoa apresentou capacidade de assumir um cargo mais alto, ou, em quanto tempo terá essa capacidade.

Fonte: Adaptado de Dutra (2010).

Através da avaliação dos candidatos e a análise das necessidades dos cargos que elas virão a ocupar, são indicadas as recomendações de desenvolvimento para assumir novas responsabilidades e atribuições. Para a organização acompanhar o processo de crescimento da pessoa são definidos indicadores de sucesso dos sucessores. A conclusão do mapa sucessório servirá como guia para tomada de decisões, “e no caso de uma situação inesperada, permitirá maior velocidade na formação de consenso e posicionamento” (DUTRA, 2010, p. 87).

Para justificar o uso de competências no mapa sucessório, Dutra (2010) utiliza as pesquisas de Rothwell (2005). Através da perspectiva de competências, Rothwell (2005) define o processo sucessório como um programa de esforço deliberado e sistemático por uma organização para assegurar a continuidade da liderança em posições chave, e também reter e desenvolver capital intelectual e encorajar os avanços individuais. Um processo sucessório bem planejado articula as competências gerenciais com os objetivos da organização. Segundo Rothwell (2005) existem sete principais vantagens que apoiam o uso das competências em uma sucessão, sendo eles:

- a) juntam e alinham as necessidades da organização com a estratégia da organização;
- b) definem quais funcionários são melhores qualificados para as demandas de trabalho;
- c) clarificam exatamente quais competências atuais e futuras são necessárias para o sucesso do negócio;
- d) estabelecem expectativas claras a respeito do trabalho;
- e) criam um avaliador completo e feito sob medida para a cultura empresarial;
- f) dividem as competências de maneira a desenvolver os indivíduos para o futuro;

- g) formulam planos individuais de desenvolvimento para ajudar as pessoas a desenvolver suas capacidades.

Os modelos de competência emergem como as fundações no plano e gestão da sucessão. Elas representam um diagrama para construir um escopo de competências desejáveis no presente e no futuro da organização, além de apresentar normas e critérios para mensurar quem é o indivíduo mais adequado para assumir um cargo (ROTHWELL, 2005). Dutra (2013) corrobora com essa linha de pensamento afirmando que as competências tornam tangíveis as necessidades de desenvolvimento de um cargo e também atuam como mensuradores no processo de gestão de carreira.

Rothwell (2005) determina três tipos de estudos em relação a cargos e competências (Figura 13).

Figura 13 - Estudos de Competências para Sucessão de Cargos



Fonte: Adaptado de Rothwell (2005).

Os estudos das competências presentes e das competências futuras fornecem um diagrama das necessidades do cargo, além de fornecerem normas e critérios para avaliar o desenvolvimento de uma pessoa. Nessa linha de pensamento, Dutra (2013) afirma que o desenvolvimento não deve ser feito baseado em competências dos presente ou do histórico do sucedido, é necessária uma reflexão proativa das mudanças que ocorrerão no ambiente.

O processo sucessório está alinhado com desenvolvimento e a carreira. “Enquanto o processo sucessório privilegia os interesses da empresa, a carreira é um espaço de conciliação

de expectativas entre as pessoas e a organização” (DUTRA, 2010, p. 98). Os programas de desenvolvimento devem ser transparentes e negociados com as pessoas dispostas a fazê-lo para haver comprometimento entre as partes. Segundo Dutra (2010; 2013), os programas de desenvolvimento devem ser aplicados a todos os membros da organização, pois têm o objetivo de desenvolver os funcionários na capacidade de realizar entregas cada vez mais complexas, dessa maneira a empresa cresce como um todo, e não apenas com o objetivo de exercer uma sucessão de cargos. O desenvolvimento ocorre através de ações formais – educação básica, educação continuada e treinamentos – e ações não formais – autoinstrução, grupos de trabalho, trabalho com a comunidade, tutorias, visitas e estágios.

Contudo, as ações de desenvolvimento devem estar alinhadas com os planos de carreira do profissional. A carreira deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa (DUTRA, 2013). Quando a empresa está preparando alguém para assumir uma posição de maior responsabilidade, está lidando com “uma possível transição de carreira, ou seja, de uma possível mudança de identidade profissional” (DUTRA, 2010, p. 88). Diferente de uma carreira operacional, a carreira gerencial exige habilidade de articulação entre estratégia da empresa, gestão de equipe e lidar com uma rede de atores. Essa movimentação representa uma nova carreira e não uma continuação da carreira operacional (DUTRA, 2013).

Charan, Drotter e Noel (2012) contribuíram para a pesquisa de Dutra (2010) no quesito de sucessão gerencial e passagem de carreiras. Segundo aqueles autores, em uma carreira operacional o foco é em contribuições específicas ou técnicas, na carreira gerencial o foco passa a serem gestão e liderança. Os autores identificaram passagens na carreira de um gestor; entretanto, essas passagens podem ser adaptadas conforme o tamanho da empresa e os anseios da pessoa para sua carreira.

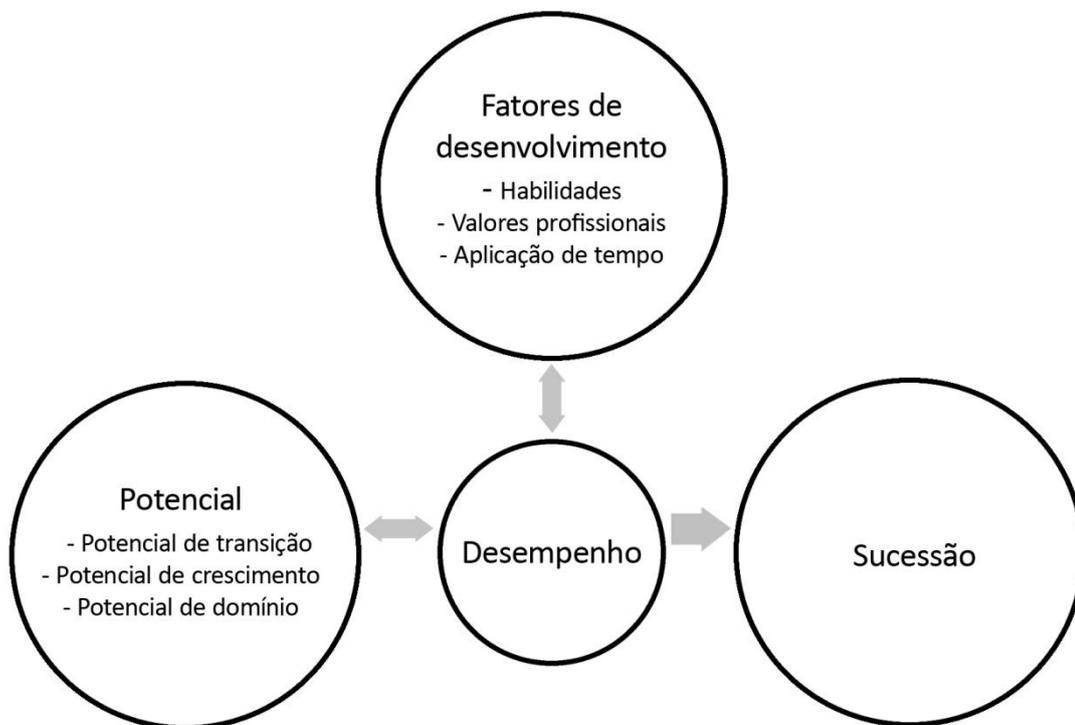
Para cada passagem em que o gestor passa, são necessários três fatores a serem desenvolvidos: (a) habilidades, as novas competências necessárias para executar as novas responsabilidades; (b) aplicação de tempo, novo Quadro temporal que orienta o trabalho do líder; (c) valores profissionais, o que as pessoas acreditam ser importante e que, dessa forma, passa a ser foco dos seus esforços. Para cada passagem existem alterações nos requisitos. As competências do nível anterior talvez não atendam às necessidades do cargo atual, e o gestor tem de aprender um novo modo de gerir.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2012), diferente do aprendizado, as tarefas, funções e responsabilidades não são cumulativas, o gestor ao alcançar um novo degrau na carreira, e

deve aprender suas novas atribuições, novas formas de gerenciamento e deve ser avaliado a partir de novos padrões de desempenho, posteriormente o profissional deve deixar para trás as tarefas que executava para assumir com plenitude o novo patamar.

Na ferramenta proposta, a sucessão diz respeito a um fluxo ascendente de talentos. O processo se encaixa “perpetuando o negócio ao preencher o *pipeline* de liderança com pessoas de alto desempenho, para garantir que todos os níveis tenham abundância de líderes de alto desempenho, tanto agora quanto no futuro” (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012, p. 201). No *pipeline* os profissionais devem ser desenvolvidos conforme seus potenciais; porém, a sucessão deve ocorrer conforme o desempenho (Figura 14).

Figura 14 - Relação entre Potencial, Desenvolvimento e Desempenho



Fonte: Adaptado de Charan, Drotter e Noel (2012).

“O potencial é o trabalho que alguém pode realizar no futuro” (CHARAN, DROTTER; NOEL, 2012, p. 219). Através do desempenho, um profissional pode demonstrar se possui potencial para dominar uma área, para crescer dentro das atribuições na área ou transcender na carreira. Os resultados que aparecem no desempenho refletem o desenvolvimento do indivíduo na sua área de atuação, e quais lacunas de habilidades, valores e aplicação de tempo devem ser aprimoradas para alcançar um desempenho excepcional.

Quando uma pessoa alcança desempenhos excepcionais e demonstra potencial de transição, ela está apta a entrar em um processo sucessório, ou pode passar a um novo nível no *pipeline* de liderança. O processo sucessório acaba tornando-se uma cultura de desenvolvimento das lideranças na empresa, assim ocorre um processo de crescimento interno entre todos os membros da organização. As potencialidades podem ser trabalhadas para que as pessoas alcancem novos patamares de complexidade e tenham um melhor desempenho (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012).

O Quadro 15 apresenta as principais definições de processo sucessório articulado por competências:

Quadro 15 - PROCESSO SUCESSÓRIO ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS –
Principais Definições

Principais Definições – Competências	Autores
A sucessão envolve dois processos dialogando continuamente. O mapa sucessório, que representa as necessidades, perspectivas e interesses da organização. E de outro lado, o desenvolvimento de pessoas e gestão de carreiras que articula os anseios profissionais dos indivíduos e o aprimoramento de capacidades para ocupar um cargo de liderança.	(DUTRA, 2010; 2013)
O processo sucessório é um esforço deliberado e sistemático de uma organização para assegurar a continuidade da liderança em posições chave, e também reter e desenvolver o capital intelectual e encorajar os avanços individuais.	(ROTHWELL, 2005)
A sucessão é a perpetuação de um negócio através de pessoas de alto desempenho. Os profissionais que participam desse processo devem demonstrar potencial de transição para ocupar um cargo de maior responsabilidade e atribuições.	(CHARAN, DROTTER e NOEL, 2012)

Fonte: Adaptado de Rothwell (2005); Dutra (2010; 2013); e Charan, Drotter e Noel (2012).

Nesta dissertação adotamos o seguinte conceito de processo sucessório articulado por competências: O processo sucessório articulado por competências é um planejamento por parte da organização para avaliar e desenvolver seus profissionais que têm desejo de ocupar posições de liderança e articulação entre estratégia e indivíduos. Esse processo deve ser negociado com os indivíduos com base na gestão de carreiras e as potencialidades do indivíduo. Contudo, o indivíduo que demonstrar melhor desempenho através das competências estará apto a ocupar um cargo de maior complexidade (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013; CHARAN; DROTTER; NOEL, 2012).

O conceito adotado segue a linha de pensamento de Dutra (2010; 2013) em relação ao diálogo entre organização e profissional. Com base em Rothwell (2005), o indivíduo deve ser analisado pelas capacidades de desenvolver o repertório de competências necessárias para assumir um cargo de liderança. E a mudança de carreira operacional para os cargos de liderança está embasada na pesquisa de Charan, Drotter e Noel (2012), na qual desempenho é

o foco para avaliar as potencialidades do indivíduo e desenvolver suas habilidades, valores e aplicação do tempo.

4.5 CATEGORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Brandão (2012) durante os últimos anos diversas pesquisas foram realizadas para classificar e elaborar competências de empresários, algumas pesquisas mais genéricas com objetivo de realizar um apanhado de competências semelhantes em gestores e outras com foco específico na atuação da empresa. Entretanto, no que se relaciona a empresa familiar, a noção de competência, principalmente no que tange os círculos de família e patrimônio, são raros ou muitas vezes abordados como tarefas, habilidades e responsabilidades gerenciais.

Com base no problema de pesquisa e nas definições adotadas, foi elaborado a *priori* uma lista de competências gerenciais encontradas na literatura. Foi seguindo o modelo categorização e codificação de competências de Brandão (2012, p. 26), que “pode ser estabelecido previamente à análise, com base em fundamentos teóricos ou conceituais que se justificou a classificação pretendida”.

A lista estabelecida nesta pesquisa contempla a empresa familiar no modelo dos três círculos – propriedade, família e negócio/gestão –, para isso foi levantado material específico sobre competências envolvendo as áreas da empresa familiar. Na área da gestão da empresa foi utilizado o modelo de Man e Lau (2000), por ser um modelo generalizável e já validado em pesquisas nacionais. Nas áreas propriedade e família, foram cruzados diferentes artigos que traçam necessidades e desafios de gerenciamento para agrupar algumas competências que se fazem necessárias.

Para harmonizar os nomes das competências foi utilizou-se a nomenclatura proposta por Brandão (2012). Conforme o exemplo abaixo:

Quadro 16 - Descrição das Competências

Verbo	Objeto de ação	Indivíduo à ser realizado a entrega	Critério de avaliação.
Prestar	atendimento de excelência	ao cliente	procurando satisfazer suas expectativas.

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

Brandão (2012) propõe que a competência sejam classificadas como: verbo, seguido pelo objeto de ação, complementado pela entrega no qual a competência deve ser feita e a condição que a competência deve ser exercida.

4.5.1 Competências Relacionadas à Propriedade

A gestão da propriedade é a área mais pesquisada dentro das empresas familiares. As pesquisas bibliométricas de Casillas e Acedo (2007); Paiva, Oliveira e Melo (2008); e Martins et al. (2012) demonstram o grande foco de pesquisa nos processos de governanças, profissionalização, sucessão e formação de conselhos. Drucker (1995) ressalta a necessidade de implementação de governança corporativa e o afastamento dos familiares do dia a dia da empresa para que o negócio seja tocado por profissionais contratados e sem interferência de conflito entre familiares, preservando assim a sociedade e o patrimônio, também cuidando dos interesses de diferentes acionistas e a contínua agregação de valor ao negócio.

Contudo, existem empresas familiares que optam por um membro da família atuar como um executivo. Tornando o conselho em uma formalização da intermediação e administração entre o patrimônio e a empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Conforme afirma Machado et al. (2013) a maior parte da literatura sobre governança é voltada para a área de governança corporativa, de grandes empresas e de capital aberto. Segundo Bebchuck e Weisbach (2010), a lacuna na literatura sobre governança de pequenas e médias empresas e governança patrimonial ocorre devido à simplicidade da estruturação e achatamento do conselho; pois, ao contrário de grandes empresas, as PMEs contam com menores grupos de acionistas e achatamento das tarefas a serem realizadas pelos conselhos.

Seguindo a linha de pensamento de Steier (2001), categorizamos as competências de um gestor em relação ao patrimônio com base na literatura existente de conselhos de empresas familiares. Segundo o autor, existem diversas formas de estruturar um conselho em uma empresa de pequeno e médio porte têm atribuições mais informativas, a prestação de contas do executivo envolve uma confiança entre os sócios e as políticas são mais simplificadas. O papel do líder do conselho é duplo, pois faz o papel de executivo do negócio e acionista, por isso, deve haver imparcialidade e domínio para explicar suas atitudes perante o conselho e ao mesmo tempo entender as necessidades dos sócios.

Na categorização das competências de gestão do círculo do patrimônio foram usadas quatro fontes: os autores Bernhoeft e Gallo, 2003; Steinberg, 2003; Bornholdt, 2005 e o

Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009).

4.5.1.1 Competências Segundo Berhoeft e Gallo

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), o conselho funciona como um fórum de administração de interesses do grupo controlador sobre a gestão do capital, na participações societárias, avaliação dos gestores e das estratégias do negócio. Os autores dividem o conselho em duas dimensões, a dimensão de atribuições dos sócios e a atribuição do executivo para o conselho. A proposta dos autores é que as competências sejam adaptadas a cada empresa familiar e do negócio da família.

Quadro 17 - Competências dos Membros do Conselho segundo Berhoeft e Gallo

Dimensão	Atribuições
Competências do Conselho	BG1. Fixar as diretrizes estratégicas relativas ao retorno sobre o capital
	BG2. Administrar e atualizar o acordo societário
	BG3. Administrar o processo de pulverização acionária
	BG4. Intermediar toda transação acionária entre sócios e com terceiros
	BG5. Fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade
	BG6. Manter um sistema de informações para os acionistas
	BG7. Aprovar critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital
	BG8. Aprovar critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e das empresas
	BG9. Aprovar as diretrizes e prioridades dos acionistas para as empresas
	BG10. Aprovar o plano estratégico apresentado pela direção executiva ou conselho de administração das empresas
	BG11. Avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas
	BG12. Aprovar as demonstrações financeiras
	BG13. Aprovar os limites de autonomia dos gestores de cada empresa
	BG14. Aprovar a contratação de empréstimos ou financiamentos acima de valores pré-determinados
	BG15. Aprovar a política tributária das empresas
	BG16. Aprovar a contratação, atuação e informes de auditoria externa
Competências do executivo	BG17. Equilibrar os interesses da empresa com da família
	BG18. Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa
	BG19. Ser firme no seu posicionamento sem causar conflito com outros membros
	BG20. Considerar as melhores decisões em prol da empresa
	BG21. Construir relacionamentos que perdurem ao longo do tempo
	BG22. Conhecer bem o tipo de negócio
	BG23. Demonstrar conhecimento em governança societária
	BG24. Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio
	BG25. Demonstrar conhecimento estratégico ao votar no conselho

Fonte: Bernhoeft e Gallo (2003).

4.5.1.2 Competências segundo Steinberg

Steinberg (2003) classificou oito competências necessárias a um executivo para se apresentar diante dos acionistas. O profissional que ocupa o cargo de executivo na empresa deve prestar contas ao conselho societário. Steinberg (2003) constatou que em pequenas e médias empresas familiares o executivo, quando membro da família, tem três responsabilidades em relação ao conselho: o primeiro como gestor da empresa que apresenta os resultados, o segundo como o principal influenciador nas decisões societárias, e por fim, ele é o intermediário entre os conflitos da empresa com a família. Steinberg (2003) também influenciou as normas e políticas divulgadas pelo IBGC (2009).

Quadro 18 - Competências do Executivo para com o Conselho

Atribuições
S1. Ser transparente em relação a suas atitudes e decisões
S2. Administrar as necessidades e diversidades dos sócios
S3. Trabalhar de forma ética
S4. Agir com caráter sólido
S5. Atuar para que o conselho seja um agregador de valor
S6. Agir no momento certo para contribuir com a empresa e o conselho
S7. Ser tolerante a auditorias
S8. Estar disposto a arbitrar para a melhor decisão da empresa.

Fonte: Adaptado de Steinberg (2003).

4.5.1.3 Competências segundo Bornholdt

Bornholdt (2005) divide a empresa familiar em diversos conselhos para garantir a transparência na gestão da empresa. As atribuições que devem ser demonstradas pelos conselheiros são estritamente focadas a questões acionárias. Segundo o autor, o conselho patrimonial deve funcionar sob o prisma das relações entre sócios familiares e sócios não-familiares. O funcionamento é planejado e regido pelo acordo societários com papéis e atribuições definidas para regulamentar o conselho. O autor faz diferenciação entre o conselho consultivo, o conselho administrativo, o conselho fiscal e o conselho familiar.

Quadro 19 - Competências dos Conselheiros Patrimoniais

Competências
B1. Deliberar sobre transações acionárias
B2. Propor adequações no capital social
B3. Decidir sobre transações patrimoniais
B4. Definir critérios para a transferência de ações
B5. Planejar o processo sucessório
B6. Acompanhar os membros da família dentro da organização
B7. Sugerir profissionais para atuar junto a empresa
B8. Resolver questões estratégicas em relação ao patrimônio como aquisições, vendas, fusões, dissoluções e etc.

Fonte: Adaptado de Bornholdt (2005).

4.5.1.4 Competências segundo o IBGC

O Instituto Brasileiro de Gestão Corporativa é a principal organização brasileira de pesquisa e divulgação sobre governança no Brasil. O instituto aborda as diferentes áreas de governança, incluindo a patrimonial e a familiar. Para a gestão patrimonial o instituto propõe que cada sócio demonstre as competências listadas abaixo.

Quadro 20 - Competências dos Conselheiros

Competências
I1. Aumentar ou reduzir o capital social
I2. Reformar o Estatuto/Contrato Social
I3. Eleger ou destituir gestores
I4. Tomar as contas dos administradores
I5. Deliberar sobre as transações financeiras
I6. Deliberar sobre a transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade
I7. Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social
I8. Aprovar a remuneração de administradores

Fonte: Adaptado de IBGC (2009).

4.5.1.5 Proposta de Quadro de Competências Gerenciais para o Eixo do Patrimônio

Com base na bibliografia de Bernhoeft e Gallo (2003) e Bornholdt (2005) as atividades do eixo do patrimônio podem ser agrupadas em três dimensões principais: política societária, monitoramento dos negócios e posicionamento no conselho. Essas atividades são recomendadas para que os sócios administrem o patrimônio.

As competências relacionadas à política societária (Quadro 21) referem-se principalmente às definições estabelecidas sobre o patrimônio, atingindo principalmente o capital investido dos sócios nos negócios e nos bens da empresa.

Quadro 21 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionada à Política Societária

Competências relacionadas ao círculo da Propriedade	
Dimensão da Política Societária	
Agrupamento	Competência
BG1, I7	Definir as diretrizes relativas ao retorno sobre o capital.
BG2, BG3, B2, B4, I1, I2, I6	Administrar e atualizar o acordo societário conforme o processo de pulverização e transações acionárias.
BG4, S8, B1, B3, B4	Intermediar transações acionárias entre sócios e com terceiros.
BG5, S3, S4, S7, S8	Fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade.
BG7, S2, B6, I8	Aprovar critérios e gerir a distribuição dos lucros e remuneração do capital.
BG9, S2, S5, S6, B2	Aprovar as diretrizes e prioridades dos acionistas em relação ao conselho patrimonial.
BG15, S6, S7, S8, B8, I2	Aprovar a política tributária das empresas.
BG17, S2, S3, S4, S5, S6, S8, B1, B2, B3, B4, B5	Equilibrar as necessidades da empresa com as da família.
BG13, S2, S5, S8, B6, B7, I3, I4	Determinar os limites de autonomia dos gestores de cada empresa.
B5	Planejar o processo sucessório.
B7, I3	Definir quais profissionais familiares e não familiares irão atuar no negócio.
BG13, BG17, I8	Definir a remuneração dos familiares atuantes na empresa.
BG8, S6, B1, B2, B3, B4, B8, I1, I2, I5, I6, I7	Aprovar critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e das empresas.

Fonte: O autor (2014).

As competências relacionadas ao monitoramento dos negócios (Quadro 22) referem-se principalmente ao acompanhamento dos resultados das unidades de negócio, do desempenho da empresa e do comportamento do executivo em comando.

Quadro 22 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionadas ao Monitoramento dos Negócios

Competências relacionadas ao círculo da Propriedade	
Dimensão de monitoramento de negócios	
Agrupamento	Competência
BG6, S1, S7, I4	Manter um sistema de informações que transparça a empresa para os sócios.
BG11, S1, S2, S4, S5, S8, I4, I5, I7	Analisar o desempenho econômico-financeiro das empresas.
BG12, S2, S5, S7, S8, B8, I5, I7, I8	Averiguar e aprovar as demonstrações financeiras.
BG16, S6, S8, B8, I4, I5, I6	Analisar e aprovar a contratação de empréstimos ou financiamentos acima de valores pré-determinados.
BG14, S1, S3, S4, S6, S7, I4	Solicitar auditoria externa.
BG10, S5, S6, S8, B5, B6, B7, B8, I3, I4, I5	Aprovar o plano estratégico apresentado pelo executivo.

Fonte: O autor (2014).

As competências relacionadas ao posicionamento no conselho (Quadro 23) referem-se à participação dos sócios nas decisões, ao posicionamento em relação de decisões e ao aconselhamento sobre rumos do capital.

Quadro 23 - Dimensão de Competências Gerenciais Relacionadas ao Posicionamento no Conselho

Competências relacionadas ao círculo da Propriedade	
Dimensão de posicionamento no conselho	
Agrupamento	Competência
BG18, S2, S3, S5, S6, S8, B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, I5, I6, I7	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.
BG19, S4, S5, S6, S8, B8, I3, I4, I5, I6, I7	Ser firme no seu posicionamento sem causar conflito com outros membros.
BG20, S4, S5, S6, S8, B8, I3, I4, I5, I6, I7	Considerar as melhores decisões em prol da empresa.
BG21, S1, S2, S3, S4, S5, B2, B6, B7	Construir relacionamentos que perdurem ao longo do tempo.
BG22	Conhecer bem o tipo de negócio.
BG23	Demonstrar conhecimento em governança societária.
BG24, S5, S6, S8, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, Todos os itens I	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.
BG25, S1, S2, S3, S5, B1, B6, B8, I5, I6, I8	Demonstrar conhecimento estratégico ao votar no conselho.

Fonte: O autor (2014).

4.5.2 Competências Relacionadas à Família

A família é o fator chave na empresa. Dentro desse grupo estão as tradições e valores perante a sociedade e o negócio e o principal grupo societário e de controle da organização. A variável da administração familiar é um desafio em relação ao gerenciamento, principalmente quando o posto de chefe da família é assumido por uma pessoa, normalmente um irmão, que era tido como igual perante os outros e assume um poder que era do progenitor familiar (DYER, 2003).

4.5.2.1 Competências segundo Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (BMMN)

No artigo de Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (2006), os autores buscaram entender através de três estudos qualitativos os principais fatores a serem gerenciados em empresas latino-americanas passando por momentos de sucessão. Os autores descobriram três principais fatores importantes para a continuidade do negócio: sucessão e controle são necessários para a continuidade da família; famílias devem buscar um equilíbrio entre família e negócios; e a forma que a família se estrutura perante o negócio é importantes para os acordos familiares diante da empresa.

No Quadro 24 estão identificados sete elementos a serem gerenciados dentro da família para garantir a continuidade da empresa familiar como um todo:

Quadro 24 - Elementos de Gerenciamento na Empresa Familiar

BMMN1. Gerir políticas relativas ao negócio e a família
BMMN2. Gerir conflitos relacionados ao patrimônio e ao negócio
BMMN3. Garantir a comunicação, harmonia e cumprimento das necessidades dos membros da família
BMMN4. Controlar as ramificações da família
BMMN5. Criar responsabilidades entre os membros da família
BMMN6. Definir políticas de bem estar entre os membros da família.
BMMN7. Garantir a união familiar

Fonte: Adaptado de Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (2006).

4.5.2.2 Competências segundo Leone (L)

Leone (2005) faz um apanhado de suas pesquisas em relação ao gerenciamento da família antes, durante e depois da sucessão familiar. São identificadas 8 principais competências do sucessor em relação ao círculo da família (Quadro 25). Tais competências apareceram de forma semelhante em empresas da região de João Pessoa na Paraíba e nos comerciantes da Sociedade de Amigos das Adjacências da Rua da Alfândega (SAARA). O foco de Leone (2005) são empresas familiares de pequeno e médio porte que estão realizando a sucessão da primeira para a segunda geração.

Quadro 25 - Competências em Relação ao Círculo da Família

L1. Administrar as expectativas econômicas da família.
L2. Tornar tangíveis os objetivos do grupo familiar.
L3. Desenvolver alternativas de profissão fora da empresa.
L4. Conscientizar os membros da família sobre as decisões empresariais.
L5. Conquistar e manter a confiança dos familiares.
L6. Conscientizar os membros da família das responsabilidades do gerenciador do patrimônio e do negócio.
L7. Conservar valores familiares.
L8. Regular a participação dos familiares nos negócios.

Fonte: Adaptado de Leone (2005).

4.5.2.3 Competências segundo Kets de Vries, Carlock e Florent-Tracy (KCF)

Kets de Vries, Carlock e Florent-Tracy (2009) agrupam competências voltadas para dinâmica da instituição familiar e do comportamento psicológico dos indivíduos. As competências são relativas a estudos de casos acumulados ao longo de 24 anos e são voltados para o círculo familiar, ciclo de vida dos familiares, mudanças que incorrem na família e os

conflitos entre os membros da instituição. Também são relatadas condutas a respeito do patrimônio e do negócio, e avaliação das forças e fraquezas da empresa.

Quadro 26 - Atividades Gerências Relacionadas ao Grupo Familiar

Atividades
KCF1. Administrar conflitos.
KCF2. Prestar contas das decisões.
KCF3. Administrar a carreira de familiares.
KCF4. Manter valores da tradição familiar.
KCF5. Manter o comprometimento de familiares com gestores e a empresa.
KCF6. Criar valor social, emocional e econômico para a família.
KCF7. Ser responsável pela família.
KCF8. Determinar políticas de comunicação com membros externos à família.
KCF9. Criar políticas de divisões entre negócio, patrimônio e família.
KCF10. Estabelecer equilíbrio entre trabalho e família.
KCF11. Criar um código de conduto em relação à família e empresa.
KCF12. Estabelecer as principais mudanças para a família.
KCF13. Administrar novas organizações da estrutura familiar.
KCF14. Formar meios de comunicação entre os familiares.
KCF15. Criar uma mentalidade compartilhada.
KCF16. Desenvolver coesão e vínculo.
KCF17. Pensar além de gêneros ou estereótipos.
KCF18. Lidar com a transição do ciclo de vida dos familiares.
KCF19. Estabelecer papéis.
KCF20. Conduzir mudanças.
KCF21. Harmonizar a família.

Fonte: Adaptado de Kets de Vries, Carlock e Florent-Tracy (2009).

4.5.2.4 Competências segundo Schuman, Stutz e Ward (SSW)

As competências de Schuman, Stutz e Ward (2011) são relacionadas aos paradoxos que ocorrem entre família/negócios, família/patrimônio e patrimônio/negócio (Quadro 27). Esses paradoxos surgem com o desenvolvimento da empresa familiar e vão sendo incrementados ou mudados com os ciclos de vida da família e com as sucessões de profissionais e do patrimônio.

Quadro 27 - Administração de Paradoxos Familiares

Atividades
SSW1. Capacitar familiares para entender o negócio.
SSW2. Ser leal à família.
SSW3. Realizar políticas sobre capital social.
SSW4. Equilibrar decisões entre valores familiares e o negócio.
SSW5. Respeitar a tradição e guiar mudanças
SSW6. Definir políticas de empregabilidade de familiares e relações com o negócio.
SSW7. Proporcionar identidade entre famílias e empresa
SSW8. Distinguir as finanças pessoais das da empresa
SSW9. Administrar as tomadas de decisão entre irmãos em relação à empresa.
SSW10. Transparências nas decisões tomadas em relação à empresa.
SSW11. Compreender as necessidades e anseios dos familiares.
SSW12. Definir e manter os valores da família.
SSW13. Definir uma visão familiar consolidada.
SSW14. Manter a família motivada em relação ao negócio.
SSW15. Manter o apoio entre os membros da família.

Fonte: Adaptado de Schuman, Stutz e Ward (2011).

4.4.2.5 Proposta de Quadro de Competências Gerenciais para o Eixo da Família

As competências para o gerenciamento da família foram agrupadas conforme sua similaridade. As 51 competências que o responsável pela família deve desempenhar, segundo a literatura estudada, foram agrupadas em 15 competências. Essas são relativas basicamente ao grupo familiar e sua relação com o patrimônio e o negócio. A literatura estudada não apresenta nenhum tipo de divisão ou subcategorização dentro do eixo da família que possa agrupar essas competências.

Quadro 28 - Competências Gerenciais Relacionadas ao Círculo da Família

Competências relacionadas ao círculo da família	
Agrupamento	Competências
BMMN1, L8; SSW 1,3,6; KFC 3	Fazer os familiares compreenderem a empresa familiar.
BMMN 2; L1	Administrar as expectativas dos familiares em relação ao retorno de capital
BMMN 2; L 1; SSW 8	Discernir as finanças pessoais das empresariais
BMMN 3; L 4; SSW 1, 10, 11, 14;KCF 2, 5, 14, 15, 16, 20	Manter comunicação clara entre os familiares sobre a empresa familiar.
BMMN 4; L 5, 7; SSW 12, 13, 15; KCF 4, 6, 7, 11, 15, 16, 18, 20, 21	Manter as tradições e valores da família
BMMN 5, 6; L6; SSW 15; KCF 21.	Criar responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.
BMMN 7; L2; SSW 13, 14; KCF 16, 21.	Garantir a união entre os familiares.
L5; SSW 2, 9, 10; KCF 2.	Demonstrar e garantir lealdade aos familiares
BMMN2, 7; L 4, 5, 6; SSW 2, 4, 15; KCF 1, 6, 10, 16, 17, 20.	Gerir conflitos entre os familiares.
BMMN 1, 4; L 4, 7, 8; SSW 3, 5, 14; KCF 6, 7, 9, 10, 12, 14, 18, 20.	Conduzir mudanças no meio familiar.
BMMN 1, 2, 3, 6, 7; L 1, 2, 4; SSW 2. 3. 4. 9, 11, 13; KCF1, 2, 5, 6, 7, 12, 13, , 14, 15, 16.	Compreender necessidades e anseios dos familiares.
BMMN 1, 2, 3, 5, 6, 7; L 1, 2, 4; SSW 2. 3. 4. 9, 11, 13; KCF1, 2, 5, 6, 7, 12, 13, , 14, 15, 16.	Manter o apoio entre os membros da família.
L 1, 2, 3; SSW 1, 3, 7, 11, 15; KCF 6, 7, 13, 16, 17, 18, 21	Administrar a carreira dos familiares fora dos negócios.

Fonte: O autor (2014).

4.5.3 Competências Relacionadas ao Negócio

Para categorizar as competências do negócio foi utilizado o modelo de seis áreas de competências dos empreendedores/proprietários de empresas de pequeno e médio porte. Essa lista foi proposta por Man e Lau (2000), na busca de compreender quais competências se destacam-se em empresários, gestores e proprietários de PMEs. O modelo faz parte de um *framework* com objetivo de esclarecer a competitividade de empresas com esse porte.

Posteriormente o modelo foi evoluído por Man, Lau e Chan (2002). Foi adicionado ao estudo ambiente externo, fatores internos da empresa, *performance* da firma e influência do empreendedor. O objetivo desse artigo é dimensionar a competitividade das MPEs através de potencial, *performance* e processos. Posteriormente Man, Lau e Snape (2008) analisaram quantitativamente as competências dos proprietários e gestores para correlacionar com a *performance* a influência do empreendedor. Os autores mantiveram as seis principais áreas e as competências de suporte, mas atualizaram algumas competências dentro dos agrupamentos.

O modelo de competência foi validado em empresas brasileiras de diversos ramos e setores. Os autores Mamede e Moreira (2005); Mello, Leão e Paiva (2006); Paiva, Oliveira e Mello (2008); Paiva Junior et al. (2006) e Honma (2008) utilizaram os artigos de Man e Lau

(2000) e Man, Lau e Chan (2002). E os autores Dias, Nardeli e Vilas Boas (2008) e Schimidt e Bohnenberger (2009), utilizaram artigo de Man, Lau e Snape (2008) em suas pesquisas.

São apresentadas as seis principais áreas e suas respectivas competências, com as especificações, no Quadro abaixo:

Quadro 29 - As Seis Principais Áreas de Competências

Áreas e Principais Competências	Definições
Competências de Oportunidade	São caracterizadas pelo comportamento do indivíduo em reconhecer e desenvolver oportunidades de mercado por vários meios.
Identificar bens e serviços que os clientes desejam	Identificar oportunidades de negócios em lacunas de mercado não preenchidas, através de relações de negócios, através de envolvimento relacionado a operações de negócios, em mudanças no ambiente, ou através de distribuições de canais.
Perceber necessidades não atendidas dos clientes	Perceber lacunas não preenchidas, mudanças na situação do mercado, competição e tendências para identificar oportunidades. Também perceber oportunidades através de minuciosas considerações antes de atuar.
Avaliar oportunidades de negócio de qualidade	Estimar se as oportunidades são negócios confiáveis e irão agregar valor á organização.
Procurar por bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores	Procurar ativamente oportunidades de negócios através de promoções e esforços de marketing, assim como usando canais apropriados de promoção. Coletar informações sobre o potencial de mercado.
Competências de Relacionamento	São competências ligadas às interações entre pessoas e do indivíduo com um grupo.
Construir e manter rede de contatos e relacionamento	Construir e manter <i>networks</i> e relacionamentos com clientes existentes e potenciais, negócios associados, parceiros de negócios, e empregados. Manter essas relações por um período extenso de tempo.
Usar as redes de contato e relacionamento	Usar <i>network</i> e relacionamento adquirindo e estreitando oportunidades, assim como adquirindo recursos e habilidades externas à empresa.
Desenvolver confiança e confidencialidade de longo prazo	Construir e manter confiança e confidência de clientes e empregados.
Usar confiança e confidencialidade	Usar a confiança e confidencialidade com clientes para produtos e serviços e para delegar e controlar empregados.
Se expor de maneira positiva para a mídia	Expor-se habilmente para a mídia para construir uma imagem profissional, e ajudar a promover produtos e serviços.
Comunicar-se de maneira efetiva	Comunicar-se efetivamente e eficientemente para promover produtos e serviços. Comunicar-se com empregados por meios formais e personalizados.
Negociar com outros	Negociar com parceiros de negócios.
Interagir com outros / Entender o que outros querem dizer com suas palavras e ações	Dar conselhos aos empregados, ouvir a sua opinião e persuadí-los a alcançarem seus objetivos.
Gerenciar conflitos	Evitar e resolver conflitos entre empregados.
Construir consenso	Construir consenso entre os parceiros ao tomar decisões.
Competências Conceituais	São identificadas através do comportamento do gestor, sendo elas mais abstratas e provenientes das habilidades e da experiência do indivíduo.
Pensar intuitivamente	Ser observante para analisar, avaliar e fazer decisões intuitivamente e rapidamente sobre mercado e oportunidades.

(continua...)

Continuação:

Competências Conceituais	São identificadas através do comportamento do gestor, sendo elas mais abstratas e provenientes das habilidades e da experiência do indivíduo.
Aplicar idéias, questões, observações para contextos alternativos	Desenvolvimento de problemas organizacionais, necessidades dos empregados, e necessidades de melhorias organizacionais, sem ir diretamente aos “degraus da lógica”.
Integrar ideias, questões, observações em contextos gerais	Ver o ambiente externo, gestão organizacional e as operações do negócios de diferentes ângulos.
Ver de diferentes ângulos / Olhar diferentes problemas de novas maneiras	Encontrar uma alternativa para resolver problemas.
Inovar / Explorar novas idéias	Inovar como novos métodos de entrada de mercado, serviços, imagem, <i>marketing</i> , uso de tecnologia, maneiras de origem e distribuição.
Avaliar riscos	Avaliar o risco associado em estar no mercado em condições desfavoráveis, em entrar em novos mercados e em construir novas capacidades
Monitorar progresso em direção a ações arriscadas	
Tratar novos problemas como oportunidades	
Competências de Planejamento e Organização	Essas são relacionadas às capacidades do indivíduo em organizar-se profissionalmente, gerenciar os recursos a sua volta e os recursos da empresa.
Planejar as operações do negócio	Planejar operações e alocações de diferentes recursos. Definir objetivos para os empregados.
Organizar / Planejar a organização de diferentes recursos / Organizar recursos / Organizar pessoas	Adquirir e usar recursos de dentro e fora da firma. Alocar recursos adequados a diferentes áreas funcionais. Desenvolver sistemas eficientes e procedimentos, enquanto minimiza hierarquia desnecessária.
Manter a organização operando sem problemas	Acondicionar os processos criados evitando que ocorram problemas no seu decorrer.
Liderar subordinados	Liderar empregados e ajudá-los a enfrentar dificuldades e mudanças. Aquecer a cultura organizacional com uma forte influência pessoal.
Motivar pessoas	Motivar empregados em direção a metas, usando um sistema de recompensas, utilizando <i>coach</i> , e encorajando-os.
Delegar efetivamente	Delegar responsabilidade para capacitar empregados com um sistema efetivo e procedimentos definidos, enquanto continuam a aconselhar e fazendo a maioria das decisões quando necessário
Controlar / Controlar tarefas / Supervisionar subordinados	Usar regras e regulamento, definir um sistema de recompensas e punições, ou seguir os padrões estabelecidos de controle. Monitorar fatos e números de perto. Tomar precauções, monitorar e remediar ações quando necessário. Usar pessoas de confiança para controlar.
Competências Estratégicas	Nessa área são relacionadas competências de determinar, avaliar e implementar estratégias na empresa.
Visão/ Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades	Visão que direcione para longo prazo do negócio, a responsabilidade do negócio para a sociedade, e seu papel para a empresa. Também definir a visão como o complemento de expectativas pessoais em relação ao negócio.
Definir e avaliar metas	Definir metas atingíveis e realísticas, assim como planos de contingência. Planejar tanto de maneira formal e flexível. Avaliar o plano antes de tomar ação.

(continua...)

Continuação:

Competências Estratégicas	Nessa área são relacionadas competências de determinar, avaliar e implementar estratégias na empresa.
Usa escopos e capacidades	Fazer uso de recursos e capacidades da empresa. Desenvolver oportunidades em resultados. Integrar escopo competitivo com capacidades organizacionais juntas. Ajustar capacidades para as mudanças no ambiente.
Fazer mudanças estratégicas / Estar atento às direções projetadas na indústria e como as mudanças podem impactar a empresa	Fazer mudanças estratégicas na organização em resposta às mudanças do ambiente e das condições do mercado, e em ambientes adversos. Tomar as decisões em relação às mudanças responsabilmente.
Definir e avaliar posições / Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos	Posicionar a empresa em um nicho de mercado. Diferenciar nichos de mercado usando diferentes marcas. Avaliar a atual posição da empresa.
Seguir em frente para definir metas/ Alinhar atuais ações com objetivos estratégicos	Seguir em frente para definir objetivos deliberadamente e sistematicamente.
Usar táticas / Avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia e de curto prazo no contexto das delimitações de longo prazo	Usar táticas para encarar a concorrência e oferecer melhor benefício ao cliente.
Orçar a estratégia / Determinar ações estratégicas ponderando custo e benefícios	Estimar a viabilidade financeira para implementar a estratégia.
Controlar os resultados estratégicos / Monitorar progresso para objetivos estratégicos	Monitorar os resultados para implementar a estratégia.
Competências de Comprometimento	Competências que conduzem o gestor a seguir em frente e chegar nos resultados esperados.
Apoiar esforços	Sustentar o comprometimento ao negócio em período inicial de desenvolvimento, durante crises internas e externas, e em difíceis condições competitivas.
Comprometer-se com objetivos de longo prazo	Comprometer-se com resultados ao longo prazo em detrimento de ganhos imediatos.
Devotar-se ao trabalho / Comprometer-se com o empreendimento sempre que possível	Devotar maior parte do tempo ao negócio. Trabalhar duro.
Comprometer-se com a equipe de trabalho	Comprometer-se para que o negócio seja responsável com os funcionários.
Comprometer-se com crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de crenças e valores pessoais e do negócio.
Comprometer-se com metas pessoais / Possuir uma forte motivação interna	
Recomeçar depois de fracassar / Recusar-se a deixar o empreendimento falhar sempre que apropriado	Recomeçar um negócio após falhar em um objetivo.

Fonte: Man e Lau (2000); Man, Lau e Chan (2002); Man, Lau e Snape (2008).

As seis áreas acima são relacionadas a competências empreendedoras ou gerenciais voltadas para o desempenho da empresa. Contudo, certas competências, segundo Man e Lau (2000) e Man, Lau e Chan (2002), são competências que dão suporte ao exercício de outras; porém, estão em uma área voltadas às habilidades profissionais individuais e não são necessariamente relacionadas ao negócio. Todavia, o papel de dono, gestor e profissional faz

com que o indivíduo, supostamente, deva ser bom em gerencia seu próprio tempo, vida pessoal e o estresse.

Quadro 30 - Competências de Suporte

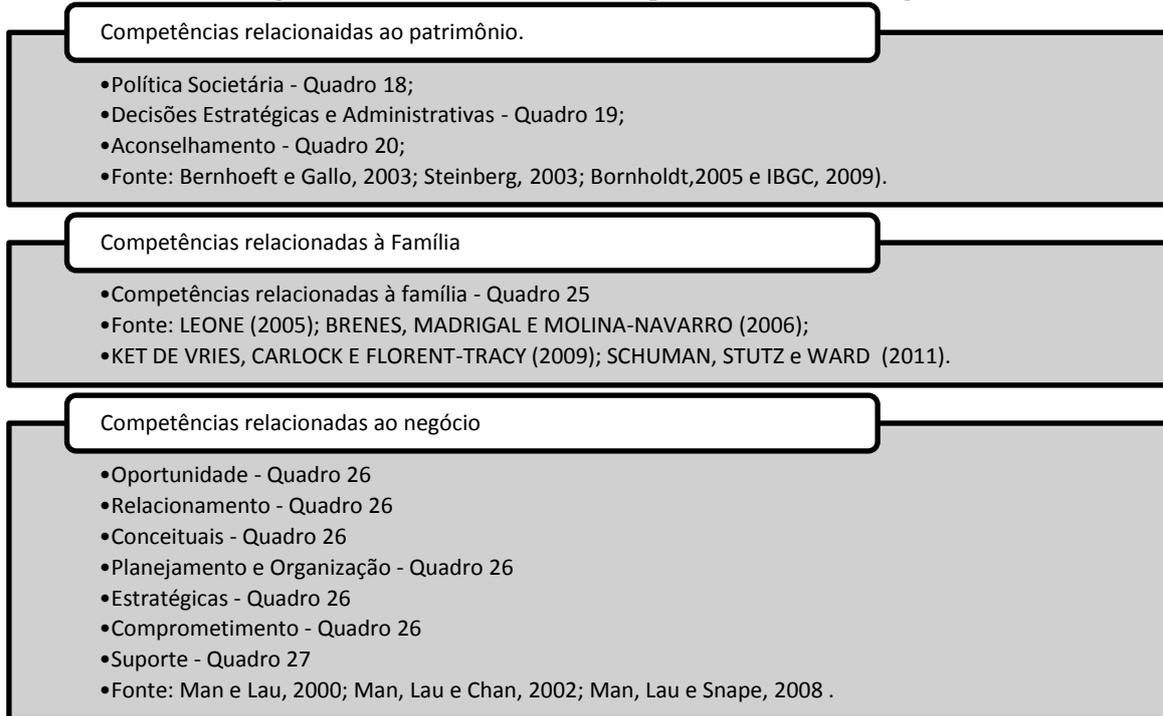
Competências de Suporte	São competências que ajudam a exercer ou reforçam outras competências existentes nas seis principais áreas de gerência.
Aprender sobre uma variedade de significados/Aprender proativamente/ Aprender o máximo que posso no seu campo/Manter-se atualizado no meu campo.	Aprender de experiências passadas, de falhas e erros, de experiências de outros, e do conhecimento de livros e teorias. Aprender seletivamente e especialmente.
Adaptar-se/Aplicar habilidades e conhecimentos novos nas atuais práticas de trabalho.	Adaptar-se a experiências passadas; utilizar a experiência de outras pessoas e relacionar a seus próprios problemas. Por conhecimento aprendido em prática.
Gerenciar o tempo/Manter um alto nível de energia/Priorizar tarefas para gerenciar meu tempo.	Administrar o próprio tempo de maneira adequada.
Avaliar a si mesmo/Identificar minhas próprias forças e fraquezas e comparar com minhas oportunidades e ameaças/Gerenciar o desenvolvimento da minha carreira.	Avaliar suas próprias habilidades, carreira e papel junto à organização.
Equilibrar vida e trabalho.	Equilibrar o trabalho com a família, lazer e saúde.
Gerenciar preocupações/Responder a críticas construtivas/Reconhecer e trabalhar minhas próprias falhas/Motivar a si mesmo.	Administrar as preocupações e estresse em problemas e crises, ou durante o desenvolvimento do negócio.
Ser íntegro.	Manter-se firme aos princípios, sem se envolver em trapaceiras ou atividades ilegais.

Fonte: Man e Lau (2000); Man, Lau e Chan (2002); Man, Lau e Snape (2008)

As seis áreas acima são relacionadas a competências empreendedoras ou gerenciais voltadas para o desempenho da empresa. Contudo, certas competências, segundo Man e Lau (2000) e Man, Lau e Chan (2002), são competências que dão suporte ao exercício de outras; porém, estão em uma área voltadas às habilidades profissionais individuais e não são necessariamente relacionadas ao negócio. Todavia, o papel de dono, gestor e profissional faz com que o indivíduo, supostamente, deva ser bom em gerencia seu próprio tempo, vida pessoal e o estresse.

Na Figura abaixo é apresentado uma Figura com o resumo das competências apresentadas anteriormente.

Figura 15 - Dimensões de Competências e Subcategorias



Fonte: O autor (2014).

As competências estão agrupadas na mesma ordem de exposição do Modelo dos Três Círculos da empresa familiar. Nas competências relacionadas à propriedade, foram agrupadas três dimensões à serem desenvolvidas pelo executivo em um conselho societário com base na literatura sobre governança da empresa familiar. Nas competências relacionadas à família, utilizou-se literatura a respeito da gestão do círculo da família na empresa familiar, não foram encontradas dimensões, apenas atividades à serem exercidas para o bem estar da familiar e continuidade da empresa familiar. Todavia, é importante ressaltar que as competências transcritas são conhecimentos, habilidades e atitudes, os autores não utilizam propriamente a noção de competências utilizada neste trabalho. Os autores falam sobre os papéis que devem ser exercidos por um sócio da propriedade, de um executivo que representa a empresa perante os sócios e o comportamento de um chefe de família. Nas competências relacionadas ao negócio foram utilizados listas de competências já aplicadas em pequenas e médias empresas no território nacional. Estas competências estão validadas pelos artigos apresentados anteriormente e mostraram-se válidas para elucidar a pesquisa desta dissertação.

5 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e descrever: o delineamento de pesquisa utilizado nesta dissertação, a unidade de análise, o desenho de pesquisa e as técnicas de coleta de dados aplicada.

5.1 ESCOLHA DE MÉTODO

Para responder à problemática deste trabalho, foi escolhida a pesquisa de natureza **qualitativa**. Essa pesquisa, segundo Flick (2004), tem como objetivo a compreensão de um fenômeno, evento ou processo através de diferentes perspectivas; a realidade é traduzida pelo discurso dos atores, dos documentos e outros materiais. O papel do pesquisador é coletar informações de diferentes fontes, para assim analisar e interpretar através das suas reflexões, impressões e das bases teóricas prévias à pesquisa.

A pesquisa foi delineada através de **estudos de casos múltiplos**. Segundo Yin (2009), o **estudo de caso** é uma averiguação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2009, p. 637). Segundo o autor, no estudo de caso são abordadas diversas variáveis e ele depende de múltiplas fontes de evidência e triangulação de dados; o estudo de caso se beneficia do desenvolvimento teórico prévio para guiar a coleta e análise de dados. Nesta pesquisa foram realizados três estudos de casos, posteriormente foi utilizada a metodologia de **casos múltiplos**. Segundo Yin (2012), **os casos múltiplos** servem para agrupar estudos de casos únicos com a mesma problemática e enriquecer as conclusões do pesquisador, além de analisar as nuances de cada caso.

O enfoque destes estudos tem caráter **exploratório e descritivo**. É exploratório, pois requer uma fase de avaliação, adequação e validação dos dados coletados no referencial teórico e nos questionários (YIN, 2012). É descritivo, uma vez que validadas as questões de pesquisa e os dados a serem coletados para formulação de informações, eles são descritos com o objetivo de entender o comportamento dos participantes e a ocorrência dos fenômenos (YIN, 2012).

Esses estudos são **transversais**, visto que “podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR JUNIOR et al., 2005, p. 87). O corte transversal permite avaliar a organização em um dado momento

temporal, permitindo analisar como os eventos estão transcorrendo e quais processos são mais relevantes no período estudado.

Dadas as informações anteriores, o método escolhido é o estudo de casos múltiplos, em que serão averiguadas três empresas que estão passando pelo processo de sucessão gerencial; de enfoque exploratório na validação das competências gerenciais; e de enfoque descritivo nas unidades de análise para entender como os processos sucessórios se desenrolam. O estudo é transversal, pois ocorre em um ponto específico na empresa.

5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Yin (2009), para definir a unidade de análise é necessário responder o contexto e o fenômeno a ser estudado. Nesta pesquisa foi definido como objetivo geral “Identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da 1ª para a 2ª geração”. Foram definidas como **contexto**, as empresas familiares em que deve existir trabalho em conjunto entre geração fundadora e geração sucessora da empresa. O **fenômeno** analisado é o processo sucessório através da perspectiva de competências gerenciais.

Como **unidade de análise**, foram estudadas **empresas familiares** em que existia trabalho em conjunto entre o **fundador** e o **sucessor** da empresa familiar. O Quadro 31 apresenta a relação de empresas que serviram de amostra para a pesquisa. No Quadro são apresentados: ramo do negócio, nome utilizado para identificar os fundadores e os sucessores, número de empregados, número de funcionários, anos de presença no mercado e características básicas de atuação do negócio. Tanto os nomes das empresas, quanto o nome dos fundadores e sucessores foram modificados a pedido dos entrevistados.

Quadro 31 - Relação das Empresas Analisadas

Empresa	Consultoria Imobiliária	Ensino Superior	Marcas e Patentes
Negócio	Imobiliário	Ensino	Judiciário
Fundador	Leandro	Elias	Julio
Sucessor	Janaína	Douglas e Marco	Denis, Rodrigo e Jeniffer
Número de Funcionários	12	49	12
Anos de atuação	10	23	34
Características básicas	Empresa de consultoria imobiliária. Atua na área de locações, administração de condomínios e corretagem.	Mantenedora de Ensino Superior. As principais atividades são de curso de graduação, pós-graduação, extensões, cursos <i>in company</i> .	Empresa prestadora de serviços jurídicos e administrativos na área de propriedade industrial e intelectual, com atuação nacional e internacional.

Fonte: O autor (2014).

A empresa **Consultoria Imobiliária** tem 12 funcionários e passa por um momento sucessório entre pai e filha. Não constam outros herdeiros patrimoniais. O negócio tem 15 anos de existência. Atua na área aluguéis, administração de condomínios, e mediação de compra e venda de imóveis.

A empresa **Ensino Superior** conta com 49 funcionários e passa por um momento de sucessão entre pai e dois filhos. O negócio tem 23 anos de existência. Oferece cursos de graduação, pós-graduação e programa de ensino internacional.

A empresa **Registro de Marcas e Patentes** conta com 12 funcionários e passa por um momento de sucessão gerencial entre pai e quatro filhos. Estão atuando na empresa três filhos. O negócio tem mais de 34 anos de existência. Realiza serviços de pesquisa, controle e jurisdição de marcas e patentes.

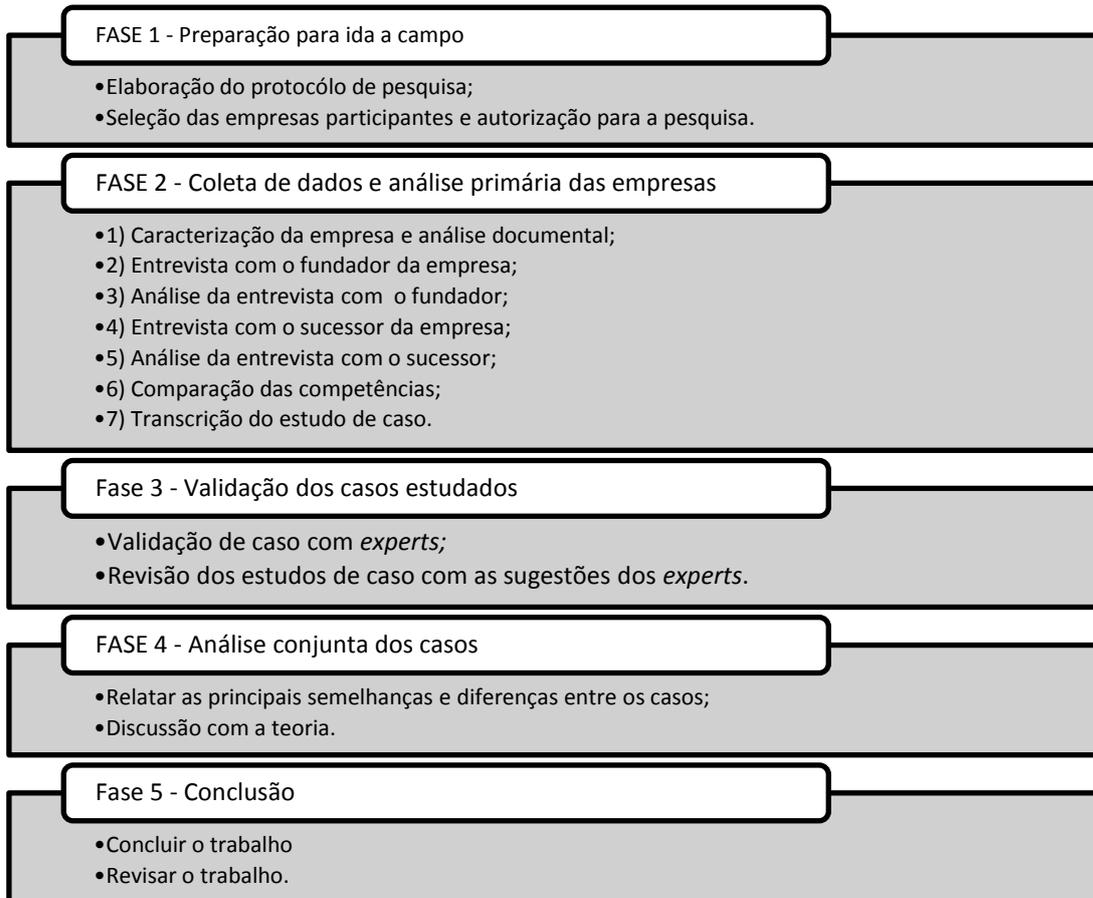
5.3 DESENHO DE PESQUISA

“Um desenho de pesquisa é a lógica que liga os dados coletados – e a conclusão a ser desenhada – à questão inicial de estudo” (YIN, 2009, p. 736). O desenho de pesquisa deixa explícita a organização e os parâmetros que foram seguidos com o objetivo de:

- a) Para o pesquisador: Articular as teorias sobre o que está sendo estudado; ter uma guia norteadora para coleta de dados, construção de informações, análise de dados e conclusão com o fim de responder a seu problema de pesquisa (YIN, 2009; 2012);
- b) Para o leitor: Compreender os parâmetros utilizados na pesquisa; o conjunto de ações e a lógica utilizada pelo pesquisador para desenvolver o estudo de caso; compreender as percepções e conclusões do autor em relação ao caso estudado (YIN, 2009; 2012).

Essa pesquisa foi desenvolvida em cinco fases, conforme apresentado na Figura 16 e explanadas logo abaixo.

Figura 16 - Desenho de Pesquisa



Fonte: O autor (2014).

5.3.1 Fase 1 – Preparação para a Pesquisa

A primeira fase da pesquisa procurou preparar o autor e munir o mesmo com as ferramentas necessárias para seguir uma metodologia adequada. Nessa etapa foi elaborado o protocolo de pesquisa; a seleção das empresas participantes do estudo de caso e autorização para a realização do estudo; a validação das competências encontradas na literatura; a escolha do método de identificação de competências e a validação dos questionários de pesquisa.

a) protocolo de pesquisa:

O protocolo é uma parte importantíssima da pesquisa, principalmente quando a pesquisa envolve mais de um estudo de caso. Segundo Yin (2009), além de conter os o instrumento de pesquisa, também contém os procedimentos e regras gerais a serem seguidas pelo pesquisador. Outra observação do autor em

relação ao protocolo é garantir a confiança do estudo de caso. Seguindo a mesma linha de pensamento, Boeira e Vieira (2010) ressaltam que em uma pesquisa qualitativa é de extrema importância seguir um procedimento adequado para garantir a qualidade do estudo de caso, caso contrário esse pode ser colocado em cheque sobre sua validade.

Para a construção do protocolo de pesquisa foram utilizadas as seções sugeridas por Yin (2009). São elas: uma visão geral do projeto de estudo de caso, procedimentos de campo, as principais questões do estudo de caso, um guia para relatório do estudo.

O protocolo desenvolvido para esta pesquisa encontra-se no Apêndice A.

b) seleção das empresas participantes e autorização para pesquisa:

“Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são essenciais na definição da população alvo” (HAIR JUNIOR et al., 2005, p. 239,). A população deve possuir os elementos relevantes para a pesquisa, é essa que fornecerá as informações que o pesquisador se propõe a levantar (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Neste estudo de caso foram selecionadas empresas que deveriam preencher os seguintes requisitos:

- As empresas deveriam ser familiares;
- Teria de existir trabalho em conjunto entre as gerações dentro dos negócios da empresa familiar;
- O sucessor teria de apresentar pretensão de suceder a empresa como executivo;
- A empresa ser prestadora de serviços;
- Serem empresas de pequeno ou médio porte;
- A empresa teria que estar passando por um processo sucessório de geração fundadora, também chamada de primeira geração, para a segunda geração.

Segundo Hair Junior et al. (2005), o pesquisador tem a obrigação de tratar com ética com todos os participantes de pesquisa. É dever do pesquisador descrever a natureza e o alcance da participação exigida dos indivíduos e garantir a privacidade e sigilo de certas informações caso solicitado. Para isso, foi desenvolvida uma carta de introdução à pesquisa e

com as exigências necessárias para a realização da mesma. Essa carta está localizada no Apêndice A.

Como condição para participação as empresas familiares solicitaram que seus nomes não fossem mencionados e nem o nome dos fundadores e herdeiros. Dessa forma, foram selecionadas três empresas que atendiam aos requisitos da pesquisa.

5.3.2 Fase 2 – Coleta de Dados e Análise Primária das Empresas

Na segunda fase da pesquisa foram realizados os estudos de caso. Conforme as instruções de Yin (2012), para estudo de casos múltiplos, cada estudo deve ser realizado e concluído de maneira isolada. Segundo o autor, o pesquisador deve iniciar a coleta de dados, analisar e concluir, após essas etapas o pesquisador deve seguir para o próximo caso, após a conclusão dos estudos se inicia a etapa de comparação e análise conjunta. Os itens abaixo descrevem a realização da pesquisa de cada caso.

a) caracterização da empresa e análise documental:

Na primeira parte da pesquisa foi realizada uma análise documental da empresa procurando responder a perguntas básicas como:

- Quais são suas principais características do negócio?
- Quais são a missão, visão e valores?
- Quais são as principais atividades da empresa?
- Quais são seus principais clientes?
- Quais os principais processos internos que são relevantes para a realização do negócio e agregação de valor ao patrimônio?
- Existe um planejamento estratégico? Como ele está estruturado?
- Existe um planejamento sucessório? Como ele está estruturado?

As respostas a essas perguntas ajudaram o pesquisador a se situar no contexto organizacional e familiar da empresa, podendo assim, moldar de maneira adequada os questionários semiestruturados e entender a realidade da empresa.

b) entrevista com o fundador da empresa:

A entrevista com o fundador foi dividida em cinco partes. Essas são apresentadas abaixo:

- A primeira parte consistiu em buscar respostas sobre: a atual situação do negócio, se existem negócios paralelos, quais são as atividades do fundador no dia a dia e seu papel como gestor;
- A segunda parte buscou conhecer o histórico da formação do empresário, qual era sua formação acadêmica e quais suas experiências profissionais;
- A terceira parte foi composta de perguntas para mapear as competências do fundador. Na entrevista o pesquisador buscou compreender a relevância das competências para agregar valor ao negócio;
- A quarta parte buscou compreender a preparação do sucessor em relação ao negócio e à empresa familiar. Foram feitas perguntas com objetivo de compreender a atuação do sucessor no negócio, atividades que o sucessor exerce com maior ou menor dificuldade, qual seria o melhor momento para o sucessor virar executivo da empresa, e quais competências são esperadas em relação à administração do patrimônio e à família;
- Na quinta e última parte, foram feitas perguntas sobre: quais motivos o fundador atribuía para o sucesso do negócio e quais expectativas ele tinha em relação ao sucessor. Por fim foi feita uma recapitulação da entrevista e se o gestor gostaria de fazer alguma consideração.

O questionário utilizado na entrevista do fundador encontra-se no Apêndice D.

c) análise da entrevista com o fundador:

Na terceira etapa do estudo foi realizada uma análise de conteúdo da entrevista do fundador. Na análise foram identificadas informações sobre: o negócio, as atividades do empresário, as competências relevantes ao negócio e as expectativas de competências que o fundador tem em relação ao seu sucessor.

A análise ocorreu através da transcrição das respostas, codificação do conteúdo e interpretação dos significados. O método de análise de dados é explorado mais a fundo no item 5.5 deste trabalho.

As informações obtidas foram relevantes para a entrevista com o sucessor da empresa. O pesquisador estava munido de informações sobre as atividades do

sucessor, as expectativas do fundador e melhor conhecimento sobre o negócio e a empresa familiar.

d) entrevista com o sucessor da empresa:

Na quarta etapa do estudo ocorreu a entrevista com o sucessor. A etapa foi realizada após o mapeamento e análise das competências gerenciais do fundador. A entrevista do sucessor foi dividida em cinco partes. Essas são apresentadas abaixo:

- A primeira parte constituiu em buscar respostas sobre: o conhecimento do sucessor sobre o atual momento do negócio, se ele participa de algum outro negócio, quais são suas atividades no dia a dia e seu papel dentro do principal negócio;
- A segunda parte buscou conhecer o histórico da formação do sucessor, qual era sua formação acadêmica, quais suas experiências profissionais fora do negócio familiar e se existia alguma experiência ou formação que ele buscava para agregar valor ao negócio;
- A terceira parte foi composta de perguntas para mapear as competências do sucessor. Na entrevista, o pesquisador buscou encontrar um repertório de competências que o sucessor exerce no seu dia-a-dia na empresa e capacidade de exercer competências;
- A quarta parte buscou compreender como o sucessor estava se preparando para assumir o negócio, se ele notava um planejamento para a sucessão, se existia necessidade de desenvolver algum conhecimento ou habilidades específicas e se teria capacidades para exercer competências em relação ao eixo de patrimônio e família;
- Na quinta e última parte foram feitas perguntas sobre: quais motivos o sucessor atribuía para o sucesso do negócio, quais expectativas ele tinha em relação ao suceder a empresa familiar. Por fim foi feita uma recapitulação da entrevista e se o gestor gostaria de fazer alguma consideração.

O questionário utilizado na entrevista do sucessor encontra-se no Apêndice E.

e) análise da entrevista com o sucessor:

Na quinta etapa do estudo foi realizada uma análise de conteúdo da entrevista do sucessor. Na análise foram identificadas informações sobre: o negócio, as atividades do sucessor, o papel do gestor no negócio e as capacidades de exercer competências em relação ao negócio, ao patrimônio e à família.

A análise ocorreu através da transcrição das respostas, codificação do conteúdo e interpretação dos significados. O método de análise de dados é explorado mais a fundo no item 5.5 deste trabalho.

f) comparação das competências:

Após a análise das entrevistas e o mapeamento das competências foi realizada a comparação de competências entre o fundador e o sucessor. Foram observadas pelo pesquisador a semelhança e diferença de competências entre o fundador e o sucessor e quais era as convergências e divergências do exercício de competências em relação ao negócio.

Posteriormente foram analisadas as expectativas de competências que o fundador tem em relação ao sucessor gerir patrimônio e família, e as capacidades apresentadas pelo sucessor para exercer as competências.

g) transcrição do estudo de caso:

Concluindo as etapas anteriores, o autor transcreveu os resultados caso a caso. A estrutura de cada caso está descrita no capítulo “Análise de Resultados”. Cada caso foi revisado e comparado com o referencial teórico desta dissertação e com as gravações das entrevistas. Após as revisões foi formulada a conclusão do caso e as limitações que envolveram o estudo.

5.3.3 Fase 3 – Validação dos casos estudados

a) validação dos casos com *experts*:

Segundo Yin (2009), a validação à *posteriori* ocorre como qualificação dos resultados obtidos em campo por profissionais ou acadêmicos com experiência na área. Segundo o autor, a validação à *posteriori* deve servir ao pesquisador como análise crítica e complementar. Os *experts* podem responder a dúvidas do pesquisador, fazer recomendações e validar as informações encontradas. Para

Yin (2009), se necessário, o pesquisador deve: examinar dados específicos, recapitular entrevistas e retificar as informações conforme a análise dos entrevistados.

Para validar os casos estudados, os resultados de pesquisa foram submetidos à validação por dois profissionais. Um profissional atuante na consultoria de empresas familiares e *coaching*, graduado em psicologia, especialista em gestão de recursos humanos e especialista em terapia familiar; e um profissional da área de recursos humanos, e diretor da área de RH de uma empresa de grande porte do setor de comunicação, mestrado pela UNISINOS e professor do SENAC.

O objetivo dessa parte é garantir que as informações encontradas e estruturadas no caso, sobre: a empresa familiar, o negócio, as competências de gestão do negócio, as competências relacionadas à propriedade e as competências relacionadas à família, estão de acordo com a experiência dos *experts* e estão alinhadas para responder a problemática da pesquisa.

b) revisão dos estudos de caso:

Com base nas críticas e sugestões dos profissionais consultados e a metodologia proposta por Yin (2009), o autor desta dissertação buscou corrigir e refinar os estudos de caso.

5.3.4 Fase 4 – Análise Conjunta dos Casos

A quarta fase consistiu-se em duas etapas que consistem em realizar o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2012), os casos estudados, depois de concluídos, podem ser comparados e analisados para melhor compreensão do fenômeno em distintas amostras.

c) Relacionar as principais semelhanças e diferenças entre os casos:

Segundo Yin (2009), dois dos objetivos de usar o mesmo problema de pesquisa para diferentes casos é a diferente verificação empírica e interpretação de um fenômeno, procura-se observar as semelhanças e diversidades de cada caso. Dessa maneira o investigador tem uma quantidade de informações para desenvolver o conhecimento mais aprofundado sobre o tema proposto.

Nessa etapa analisaram-se as principais semelhanças e diferenças entre os casos estudados, ressaltando: o processo sucessório e as competências

gerenciais. Levaram-se em consideração os contextos das empresas familiares, o ramo de negócios, formação do fundador, formação do sucessor, cargos, papéis gerenciais que foram apresentadas no corte transversal.

d) Discussão com a teoria:

Para buscar qualidade e maior aprofundamento no fenômeno estudado, Yin (2009) propõe que as informações resultantes dos casos elaborados sejam trianguladas com a teoria. O autor deste trabalho, com os resultados relacionados dos casos, fez uma triangulação com a teoria. A triangulação serviu para relatar e discutir o fenômeno estudado.

5.3.5 Fase 5 – Conclusão

A última etapa consistiu em revisar redigir a conclusão e revisar o trabalho. Na conclusão são expostas as respostas para o problema de pesquisa, se os objetivos foram alcançados, as descobertas, a relevância acadêmica e oportunidades de novas pesquisas.

5.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa envolve diferentes métodos de coleta de dados para responder o problema de pesquisa. Por excelência a natureza de pesquisa se apropria de diferentes formas para enriquecer o estudo e esclarecer eventos, fenômenos e teorias (GODOY, 2010). Godoy (2010) divide em três grupos de evidências para serem coletados e analisados: observação, entrevistas e documentos. Nesta pesquisa foram coletados dados a partir da análise documental e de entrevistas.

a) análise documental:

Os documentos servem como base para um estudo de caso. Segundo Yin (2009), ao lidar com documentação oficial são obtidos dados estáticos sobre a unidade da análise no momento do corte de pesquisa. Estes dados podem contribuir para a coleta de dados na entrevista corroborando com outras fontes de evidência e com detalhes específicos. Todavia, Yin (2009) é enfático ao afirmar que deve ser levado em conta o viés dos documentos. Segundo o autor,

cabe ao pesquisador ter um olhar crítico para não ser influenciado por informações que prejudiquem o estudo.

Para esta pesquisa foram pesquisados documentos que explicitassem o negócio da empresa, divisão patrimonial, planejamento estratégico e planejamento sucessório. As fontes de evidência foram documentos restritos a uso interno como arquivos, registro, definições de papéis, e etc. e como fonte externa sites, material institucional de distribuição para fornecedores e clientes e apostilas.

b) entrevistas semiestruturadas:

Uma das fontes mais importantes em um estudo de caso são as entrevistas realizadas com os participantes das pesquisas. Através da entrevista é possível entender o ponto de vista e a interpretação da realidade segundo o entrevistados são partes essenciais para obter dados que corroborem o estudo (YIN, 2009).

Foram utilizados roteiros de entrevista semiestruturados, permitindo aos participantes terem liberdade de se expressar, mas sem perder o foco da entrevista ou entrarem em assuntos que não agregariam para o estudo de caso. Para uma boa entrevista é desejável que o pesquisador oriente-se por uma lista de tópicos que forneçam uma linha para as perguntas a serem formuladas. É possível que ocorram desvios, detalhes não esperados pelo pesquisador ou até mesmo a perda de foco na entrevista; contudo, o roteiro e questões estabelecidas deve ser totalmente explorado (GODOY, 2010).

Abaixo o Quadro com relação das empresas e entrevistados.

Quadro 32 - Apresentação dos Entrevistados

Empresa	Entrevistado
Consultoria Imobiliária	Fundador Leandro
	Sucessora Janaína
Ensino Superior	Fundador Elias
	Sucessor Douglas
Registro de Marcas e Patentes	Fundador Júlio
	Sucessor Denis
	Sucessor Rodrigo
	Sucessora Jeniffer

Fonte: O autor (2014).

Conforme as instruções de Godoy (2010) e Yin (2009; 2012), as entrevistas foram gravadas e transcritas. E no momento da entrevista foram feitas anotações sobre pontos

importantes que podem ser explorados na análise. As gravações foram feitas com permissão prévia dos entrevistados.

5.5 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa, diferente da pesquisa quantitativa, pode atender a diferentes fórmulas de reflexão e interpretação. Todavia, para garantir a qualidade do estudo, a análise deve atender a todas as fontes de evidências que puderem ser coletadas, ter uma base teórica consistente, atender ao aspecto mais significativo do estudo de caso, e transparecer o senso atento e crítico do pesquisador (YIN, 2012).

5.5.1 As Estratégias de Análise

Atentando aos aspectos citados anteriormente, para uma análise de dados que resulte em informações confiáveis é necessário que a pesquisa seja munida de uma estratégia de análise e técnicas de análise de dados. Nessa pesquisa foi utilizada a estratégia de **confiança em preposições teóricas e desenvolvimento de estudo de caso**.

Segundo Yin (2012, p. 2638), a estratégia de **dependência de preposições teóricas** consiste em “refletir um conjunto de questões, revisões de literatura, e novas hipóteses ou proposições”. Ou seja, o estudo do referencial teórico prévio ao caso serve como base para que o pesquisador possa se apoiar em informações confiáveis e que possam ser refletidas nas evidências encontradas.

A estratégia de **desenvolvimento de estudo de caso** serve para o investigador “criar uma linha lógica de organização e descrição do caso” (YIN, 2012, p. 2670). Dessa maneira os dados coletados são analisados, transformados em informação e descritos pelo pesquisador em um traçado de análise, com o objetivo de observar uma série de tópicos sem deixar lacunas na investigação. A Figura 17 apresenta o desenvolvimento da análise de dados do estudo de caso e a relação com as técnicas utilizadas.

5.5.2 As Técnicas Utilizadas

Para transformar os dados em informações que construam cada caso foram utilizadas as técnicas de **análise global, análise de conteúdo e análise comparativa**. Essas técnicas

procuram explorar os dados coletados e produzir um caso de qualidade e reflita a realidade no ponto de corte da pesquisa.

A **análise global** é “um suplemento com orientação pragmática para outros procedimentos analíticos... o objetivo é obter uma visão geral do espectro temático do texto a ser analisado” (FLICK, 2004, p. 205). Essa análise consiste em interpretar um plano de fundo do tema da pesquisa e o contexto na qual esta inserida. É uma técnica ampla, interpretativa e que busca pontos centrais nos dados coletados.

A **análise de conteúdo** é um procedimento de análise de material textual obtido através de documentos até entrevistas transcritas. “Um de seus aspectos essenciais é o emprego de categorias, obtidas, com frequência, de modelos teóricos: as categorias são trazidas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir desse” (FLICK, 2004, p. 202).

A **análise comparativa**, segundo Flick (2004), está mais para uma abordagem de relacionar informações obtidas no mesmo estudo de caso do que para uma técnica em si. Segundo o autor, a partir do material obtido por diferentes fontes e utilizando a técnica de análise de conteúdo, o pesquisador pode ressaltar principais semelhanças e diferenças entre unidades de análise e casos estudados.

5.5.3 O Desenvolvimento da Análise

Conforme apresentado anteriormente utilizou-se uma estratégia de dependência de suposições teóricas e de desenvolvimento de estudo de caso. A Figura 17 apresenta como foi desenvolvida a análise de cada estudo de caso. Na Figura isola-se o procedimento efetuado nos dados coletados de cada caso estudado.

Figura 17 - Desenvolvimento da Análise do Estudo de Caso e Relação com as Técnicas Utilizadas



Fonte: O autor (2014).

As fases da análise são explicadas nos itens a seguir.

5.5.3.1 Análise da Empresa Familiar

Foram realizadas as técnicas de análise global e análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos da empresa familiar. Na análise de conteúdo foram categorizados: O negócio e mercado de ação, o fundador, o sucessor, a atual situação do negócio, missão e visão, estrutura da empresa familiar e o momento do processo sucessório.

5.5.3.2 Análise do corte transversal do processo sucessório

Nas entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, sendo estabelecidas as categorias de: Momento do trabalho em conjunto, tempo de trabalho em conjunto, o papel ocupado pelo fundador no negócio, o papel e cargo ocupado pelo sucessor no negócio, influência do sucessor no círculo patrimonial e familiar.

5.5.3.3 Mapeamento de Competências

Como método de identificação e mapeamento de competências utilizou-se as técnicas propostas por Brandão (2012). O método é dividido em três etapas: pré-análise, análise e tratamento de resultados. Para realizar a identificação de competências, foi seguido a sugestão de Dutra (2013), o autor sugere que em um sistema de gestão por competências sejam avaliadas de 7 á 12 competências para se ter uma margem de segurança em relação aos objetivos ao realizar uma avaliação por competências.

O pesquisador escolheu explorar doze principais competências gerenciais que o fundador tem como repertório para gerir o **negócio**, e as doze principais competências apresentadas pelo sucessor. Nas competências relacionadas à **propriedade e família**, o autor optou por realizar um Quadro comparativo de **expectativas do fundador** em relação às **capacidades do sucessor** de exercer as competências de propriedade e família. Nas competências de propriedade e família não foi estabelecido um número mínimo ou máximo, foram analisadas as expectativas e capacidades apresentadas na entrevista.

a) **pré-análise:**

A pré-análise envolve a definição dos objetivos de estudo, a delimitação do material a ser analisado, e a elaboração de indicadores de para interpretação de conteúdo.

Quadro 33 - Definições da Pré-análise

Objetivo do estudo	Identificar quais competências gerenciais são necessárias para assumir e dar continuidade a empresa familiar.
Delimitação do material analisado	Documentos disponibilizados pela empresa (Apresentação, planejamento estratégico, definição de papéis, organograma,...).
	Entrevistas com fundador e sucessor.
Indicadores para interpretação de conteúdo	Competências definidas <i>a priori</i> baseadas no referencial teórico pesquisado.

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

O ponto de partida da pré-análise remete ao objetivo do presente trabalho, que é identificar quais competências gerenciais são necessárias para assumir e dar continuidade à empresa familiar. Ou seja, reconhecer as competências apresentadas pelo fundador para manutenção do negócio, e as competências necessárias ao herdeiro para o processo de sucessão, administração e continuidade da empresa familiar.

O material analisado foi dividido em duas partes. Os documentos pertencentes à empresa que são essenciais para entender a atuação do negócio da empresa, seus principais processos, seus clientes, como são realizadas as operações e como a organização é orquestrada. Os documentos serviram como base para o pesquisador compreender o ambiente a ser explorado e adequar o questionário semiestruturado a realidade dos entrevistados e encaixar as perguntas nos contextos adequados.

As entrevistas servem como depoimento da realidade vivenciada pelos atores, suas percepções, sentimentos, descrições de situações vivenciadas, crenças, competências exercidas, expectativas e elementos que possam subsidiar a identificação de competências.

Como indicadores para interpretação de conteúdo, foram utilizadas as competências obtidas no referencial teórico. A lista de competências foi transferida para o *software* QSR NVivo 10, a codificação e categorias da lista está no Apêndice C deste trabalho.

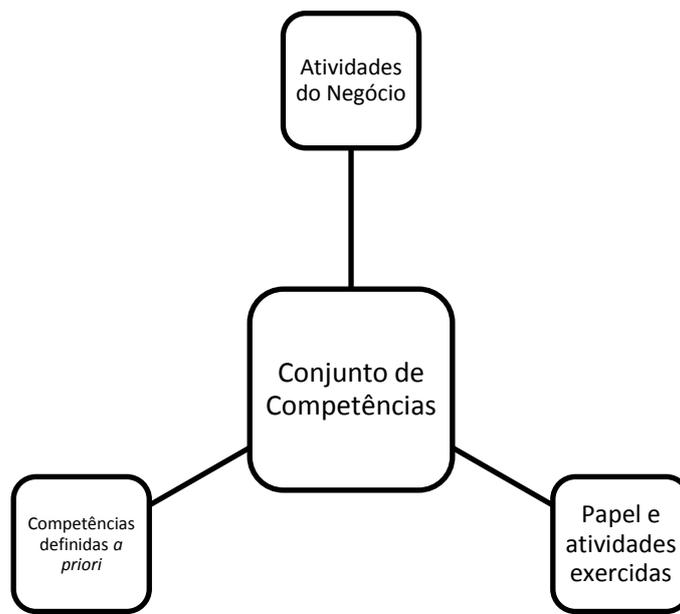
b) análise:

A análise de material consistiu na transcrição das informações obtidas nos documentos e nas entrevistas. Na análise do material documental foram analisados missão, visão, atividades do negócio, organização, organograma, distribuição de cargos e outras informações. A análise documental munuiu o pesquisador com informações que corroborasse na compreensão do ambiente interno da empresa, o mercado em que atua, os cargos ocupados pelo fundador e sucessor. Também preparou o pesquisador para a fase das entrevistas.

O primeiro a ser entrevistado foi o fundador, foram questionados os seguintes itens: o atual momento do negócio e o papel do fundador, a formação do empreendedor, as competências em relação ao negócio, a preparação do sucessor, as expectativas de competências em relação ao patrimônio e família, conclusão da entrevista e considerações do entrevistado. Posteriormente foi entrevistado o sucessor do negócio, foram questionados os seguintes itens: a compreensão do atual momento do negócio, a formação do sucessor, as competências em relação ao negócio, as expectativas ao suceder a empresa, as capacidades de exercer competências em relação ao patrimônio e família, conclusão da entrevista e considerações do entrevistado. Para chegar a

resultados precisos e objetivos o material foi agrupado com base em analogias, semelhanças temáticas e semânticas. Utilizou-se a triangulação apresentada na Figura 18.

Figura 18 - Triangulação de Dados para Investigação e Análise de Competências

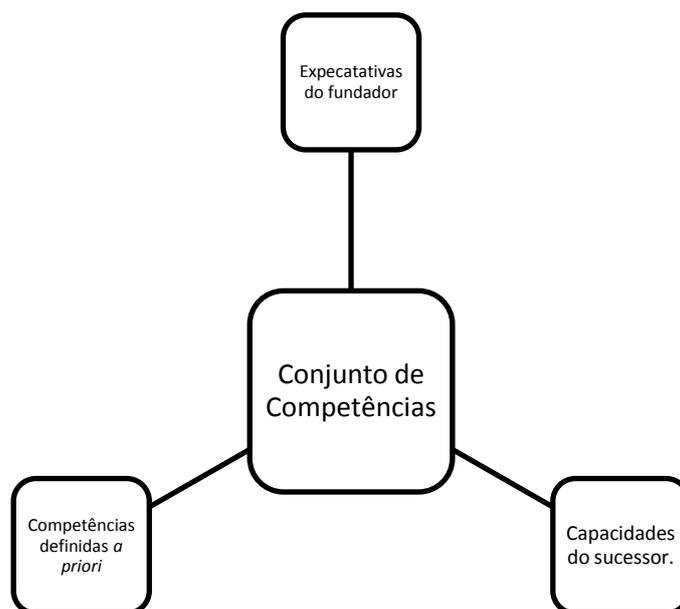


Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

As competências gerenciais relacionadas **ao negócio** foram identificadas e analisadas com base: nas atividades do negócio, nos papel e nas atividades exercidas e na lista de competências definidas *a priori*. O fundador identificou o repertório de competência gerenciais do fundador, relevantes no dia a dia do negócio, e as competências e as capacidades do sucessor, relevantes para suceder e dar continuidade ao negócio.

As competências relacionadas à **propriedade e família** foram identificadas conforme a Figura 19.

Figura 19 - Triangulação de Dados para Investigação e Análise de Competências



Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

As competências relativas à **propriedade e família** têm como base: as competências definidas à *priori*, as expectativas do fundador e as capacidades do sucessor. Foram estabelecidas competências com base na literatura de governança da empresa familiar (BERNHOEFT; GALLO, 2003; STEINBERG, 2003; BORNHOLDT, 2005; IBGC, 2009) e na literatura de gestão do círculo da família (LEONE, 2005; BRENES, MADRIGAL, MOLINA-NAVARRO, 2006; KET DE VRIES, CARLOCK; FLORENT-TRACY, 2009; SHUMAN; STUTZ; WARD, 2011).

c) tratamento de resultados:

O tratamento de resultados consistiu em: extrair informações dos documentos fornecidos pela empresa, transcrever as entrevistas na íntegra e passar o conteúdo obtido para o *software* QSR Nvivo 10. O autor deste trabalho codificou as informações relevantes encontradas nos documentos e entrevistas. No software as entrevistas foram codificadas e qualificadas.

As competências de **negócio** foram classificadas e mapeadas conforme a ênfase dada pelo fundador e sucessor nas entrevistas. Como base foi utilizando a triangulação proposta na Figura 23. As competências foram listadas do número um ao número doze. Sendo o número um a competência mais relevante para o

andamento do negócio até o número doze. As competências gerenciais que não foram utilizadas foram analisadas e usadas caso existisse a necessidade de complementar a explicação dos resultados.

As competências relacionadas à **propriedade** e à **família** foram exploradas através das **expectativas reveladas pelo fundador** na entrevista, e pelas **capacidades apresentadas pelo sucessor**. Como base foi utilizada a triangulação proposta na Figura 19. Essas competências não foram numeradas como grau de importância, apenas agrupadas e explicadas na análise de resultados, pois foram apresentadas como capacidade e não como um repertório de competências.

d) quadros comparativos:

Conforme explicado anteriormente, as competências gerenciais relativas ao **negócio** foram listadas do número um ao número doze, e expostas em um Quadro demonstrativo. Posteriormente foi elaborado um Quadro comparativo mostrando a relação de competências entre o fundador e o sucessor.

5.5.3.4 Validação com Experts

Após a conclusão dos estudos de caso foi realizada a validação a posteriori com *experts* na área de recursos humanos e empresas familiares. A validação da pesquisa buscou a opinião de profissionais para validar a estrutura dos casos, as competências encontradas e guiar o autor no caminho dos objetivos e da resolução da questão problema. Os comentários realizados e as sugestões foram seguidos pelo autor e integrados na pesquisa de forma a refinar os resultados.

5.5.3.5 Discussão

A discussão do trabalho envolveu a síntese de tabelas comparativas entre os casos. Após a formulação da tabela o autor transcreveu em forma de discussão os resultados comparados com a teoria. O objetivo foi aprofundar o conhecimento do autor a respeito do tema da dissertação, trazer reflexões com embasamento na teoria e concluir a dissertação.

5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa concerniram-se a metodologia de pesquisa utilizada. O trabalho é o resultado três estudos de caso isolados e agrupado para aprofundamento do tema. As pesquisas foram realizadas com caráter qualitativo em um corte transversal com o objetivo de identificar competências gerenciais relevantes para suceder o negócio e dar continuidade à empresa familiar.

Em relação ao caráter qualitativo, os entrevistados relataram suas percepções e reflexões. Para garantir a qualidade dos estudos de caso foram utilizadas fontes bibliográficas, profissionais da área de competências e empresa familiar, triangulação de dados. O rigor metodológico se fez necessário para gerar um trabalho bem estruturado e com resultados claros.

Em relação ao corte de pesquisa, não foram utilizados na pesquisa fatores de desempenho e complexidade (ROTHWELL, 2005; DUTRA, 2010, 2013; CHARAN, DROTTER; NOEL, 2012). Os fatores de desempenho envolveriam um estudo longitudinal e a elaboração de métricas relacionadas à complexidade das competências e ao desempenho. Contudo, ao elaborar os resultados se fez necessário o uso do termo **complexidade** (DUTRA, 2010), as competências do fundador algumas vezes eram semelhantes às do sucessor, os resultados apresentados demonstram que o fundador tem em seu repertório uma capacidade de exercer a competência de forma mais complexa que o sucessor.

Considerando os resultados obtidos, é possível que a metodologia utilizada para identificar competências gerenciais em relação ao negócio, à propriedade e família, possa ser utilizada em empresas familiares em um processo sucessório da primeira para a segunda geração. As competências gerenciais identificadas demonstram as necessidades de desenvolvimento e o potencial do sucessor exercer as competências identificadas. Mas é importante que para as futuras pesquisas sejam levados em consideração que as empresas utilizadas neste trabalho são de pequeno e médio porte.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os três estudos de caso realizados. Cada caso foi analisado e relatado separadamente. Os casos foram estruturados da seguinte maneira:

- a) introdução do caso: apresentação do principal negócio, apresentação do fundador, apresentação do(s) sucessor(es), a atual situação do negócio, missão e visão.
- b) a empresa familiar: análise da empresa familiar como um todo. Segue a seguinte ordem de apresentação: a propriedade, o principal negócio e os negócios secundários – se existirem –, e a participação da família na empresa.
- c) o momento do processo sucessório: a história de entrada na empresa do(s) sucessor(es); descrição da experiência acadêmica e profissional do sucessor; apresentação dos herdeiros que não participam da empresa familiar, ou estão no momento de entrada da empresa; e como desenrola-se a sucessão do negócio.
- d) análise das competências do fundador e do sucessor: essa parte do estudo está relacionada às competências gerenciais do **principal negócio**, aquele que dá nome às empresas familiares e é o principal agregador de valor à propriedade. Encontra-se uma pequena introdução relacionada ao organograma da empresa, posteriormente são apresentadas as competências do fundador e como são exercidas, e seguidas pelas competências do(s) sucessor(es). As competências são relatadas primeiro as atividades desempenhadas na empresa, segundo o papel do gestor e as doze principais competências.
- e) comparação de competências: na parte de comparação de competências são apresentadas as competências mais relevantes para dar continuidade ao negócio. Essas competências são as apresentadas pelo fundador e comparadas ao repertório apresentado pelo sucessor. As competências relacionadas à propriedade e à família são apresentadas conforme as expectativas que o

fundador tem em relação ao sucessor, e as capacidades do sucessor em exercer essas competências.

- f) conclusão: na conclusão é feita uma recapitulação dos resultados considerando-se o processo sucessório, as principais competências e os resultados do caso.

6.1 O CASO DA EMPRESA CONSULTORIA IMOBILIÁRIA

A Consultoria Imobiliária (CI) surgiu no início do ano de 2003. O negócio, inicialmente, tinha o objetivo de administrar bens imóveis do fundador e realizar corretagem de imóveis. No seu auge, a empresa contava com 30 funcionários. Em meados do ano 2007, a empresa começou um processo de redução do número de funcionários, e passou a fornecer serviços personalizados.

A empresa foi fundada por Leandro. O fundador tem 30 anos de experiência no mercado imobiliário. Todavia, antes de constituir a CI, o fundador era proprietário de uma empresa que prestava serviços de refrigeração de ambientes. Leandro é formado em engenharia mecânica, técnico em transações imobiliárias e estudante da faculdade de direito.

A sucessora de Leandro é Janaína, única filha e herdeira do fundador. Janaína é formada em Propaganda e Publicidade e especializada em administração de empresas. Atuou na área durante 15 anos. Em 2009 ela deu início às suas atividades na CI. No ano de 2011, a sucessora se desligou da empresa devido a conflitos com o pai e os funcionários, mas em 2012, Leandro propôs à sua herdeira que se tornasse sócia no negócio com a finalidade de ela ter mais autonomia e poder.

Atualmente a CI é um empreendimento de pequeno porte. Tem no seu Quadro 15 funcionários. A organização oferece serviços de consultoria imobiliária, as atividades principais são de corretagem, administração de locações e administração de condomínios, “são personalizadas conforme as necessidades dos clientes, sendo que os serviços oferecidos não são padronizados”.

A empresa busca como principal diferencial personalizar o serviço prestado para cada cliente. Essa proposta está explícita na missão e visão da empresa (Quadro 34).

Quadro 34 - Missão e Visão da Consultoria Imobiliária

Missão	Visão
Proporcionar serviços de consultoria imobiliária personalizados que gerem valor aos clientes.	Ser <i>top of mind</i> atendimento especializado na área imobiliária do estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Documentos da Consultoria Imobiliária (2014).

Segundo o material de apresentação da empresa, os serviços são oferecidos em forma de consultoria, nem sempre a principal preocupação do cliente é o lucro imediato, mas uma boa administração do imóvel ou condomínio. A organização busca que, através das expectativas dos clientes, sejam adaptados os serviços para gerar valor aos clientes.

A empresa tem como visão ser o primeiro nome que venha a cabeça de seus clientes quando o assunto é atendimento na área imobiliária. Segundo Leandro, a pretensão não é ser uma empresa inchada de funcionários e clientes, o empresário dá preferência a ter clientes satisfeitos com os serviços prestados. Para o fundador, é importante que a confiança e a satisfação dos clientes venham em primeiro lugar.

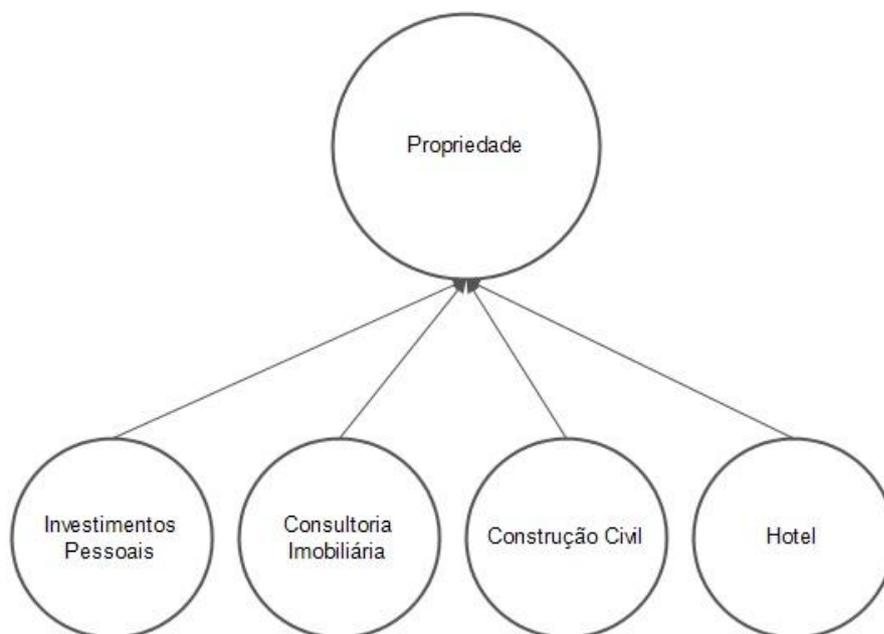
6.1.1 A Empresa Familiar

O histórico de Leandro no mundo dos negócios começa ao sair da faculdade, quando o empresário viu a oportunidade de criar uma empresa de prestação de serviços em engenharia mecânica com outros 3 sócios. O negócio era voltado principalmente à área de refrigeração. No auge, a empresa teve 70 funcionários, e encerrou as atividades 27 anos depois.

Paralelamente, seguindo uma visão conservadora, Leandro sempre investiu suas economias no mercado imobiliário. A experiência lhe deu conhecimento na área e também na construção civil, um dos fatores que o impulsionaram para o ramo imobiliário era evitar as causas trabalhistas e a estrutura de uma empresa inchada. Assim sendo, fundou o negócio Consultoria Imobiliária para administração patrimonial e corretagem de imóveis, que posteriormente tornou-se familiar.

O patrimônio de Leandro é constituído de investimentos pessoais e os negócios. Os negócios são: a consultoria imobiliária, que é responsável pela maior parte de agregação de valor ao patrimônio; construções civis, cujas realizações são terceirizadas a outras empresas; e um hotel. A análise da **propriedade** da empresa familiar de Leandro é apresentada na Figura abaixo:

Figura 20 - Propriedade de Leandro



Fonte: O autor (2014).

Janaína é sócia em cinquenta por cento da Consultoria Imobiliária, mas não exerce influência sobre os investimentos pessoais de Leandro e nos outros negócios; todavia, a sucessora administra os imóveis que foram vinculados ao negócio Consultoria Imobiliária. Também realizou alguns trabalhos de consultoria de marketing e publicidade no hotel.

A estratégia da sociedade na CI está diretamente ligada à Figura de liderança exercida pela sucessora. Leandro atua como gestor executivo e é responsável pela área de corretagem e vendas da empresa; Janaína gerencia a área de locações e administração de condomínios. A sociedade foi proposta por Leandro pelo seguinte motivo:

No início ela era minha contratada, me pareceu uma boa ideia, mas os conflitos surgiram e ela decidiu sair da empresa. Porém, sempre quis que minha filha soubesse como administrar meus negócios, como solução, eu fiz a proposta que ela tornasse minha sócia e ela teria uma divisão própria em que poderia tomar suas próprias decisões (LEANDRO).

Com a consolidação da sociedade, Janaína deixou de ser subordinada para ser dona do negócio, dessa maneira os funcionários passaram a ter outra visão sobre sua liderança. Todavia, Leandro é centralizador em decisões muito importantes, e Janaína não nega que em decisões mais difíceis recorre ao fundador para apoiar o fechamento de negócios ou decisões

estratégicas. Classifica-se a propriedade como **sócio controlador**, pois Leandro tem domínio de decisão sobre a propriedade.

O **negócio** Consultoria Imobiliária passa por um momento de declínio na atividade de corretagem e de renovação na área de locações e administração de condomínios. Leandro optou por diminuir o número de corretores na CI, segundo ele:

[...] os corretores não são bons empregados, ao realizarem uma venda eu retiro uma quantia de 2% da corretagem para a imobiliária, e os outros 5% ficam para o corretor. Porém, às vezes, eles ficam dois ou três meses sem vender. Eu acabo tirando dinheiro do bolso para sustentar a empresa (LEANDRO).

Do ano de 2013 para 2014 cresceu em 30% o número de imóveis locados e em 60% o de condomínios administrados. O crescimento dos serviços de locação e administração de condomínios se deve à dedicação exclusiva da sucessora aos processos da área. Contudo, a rede de relacionamento do fundador tem influenciado no crescimento da área, segundo ela:

Muitos clientes surgiram pelo relacionamento com o meu pai. Eles reclamavam da falta de comprometimento das empresas concorrentes e com maior número de funcionários tinham em administrar seus imóveis, sobretudo condomínios. As reclamações me fizeram ficar mais atenta a essa oportunidade (JANAÍNA).

O **negócio** Consultoria Imobiliária classifica-se como em um momento de **maturidade** na área de corretagem. Na área de locações e administração de condomínios como **renovação**.

Leandro continua a investir nos negócios paralelos com o objetivo de se dedicar a investimentos de longo prazo e estáveis, mas Janaína tem se dedicado exclusivamente a renovar a Consultoria Imobiliária. Esse ponto ficou mais sobressalente na imagem que os entrevistados apresentaram sobre o processo sucessório. Classifica-se o momento da família como **trabalho em conjunto**. O trabalho em conjunto é melhor explorado a seguir.

6.1.2 O Momento do Processo Sucessório

Leandro e Janaína são sócios igualitários na Consultoria Imobiliária. Janaína é a única herdeira de Leandro; contudo, ela trabalha apenas na CI. Antes de tornar-se sócia da empresa, a sucessora foi empregada do negócio e atuava como gerente operacional até o ano de 2011 quando saiu da empresa. A sucessora era vista pelos funcionários apenas como ‘filha do dono’, sem poder de decisão, e, apesar de almejar estruturar e mudar os processos internos,

não era capaz pela falta de autoridade. O estresse gerou conflitos entre pai e filha. Porém, Leandro queria que a filha aprendesse sobre seus negócios e convidou-a para se associar a ele. O acordo é que Janaína teria sua própria equipe e área de atuação na empresa. Assim, a empresa ficou dividida em duas gerências. O fundador cuida da corretagem e da empresa como um todo; a sucessora cuida das áreas de locação e de administração de condomínio.

Entretanto, apesar da divisão meio a meio do negócio, Leandro atua como o executivo da empresa e faz as decisões finais. O empresário toma as decisões estratégicas e mais importantes do negócio, incluindo decisões que afetem as áreas gerenciadas por Janaína. A maioria das questões operacionais, dentro da empresa, são resolvidas pela sucessora, mas sem se envolver na área de corretagem. Contudo, quando algumas ações estratégicas envolvem toda a empresa ou negócios de grande porte, Janaína não hesita em recorrer ao fundador.

Em relação ao **negócio** Consultoria Imobiliária, o fundador admite que pretende passar o controle para a sucessora um dia, mas não soube especificar o quando. As expectativas da sucessora são: primeiro, realizar o crescimento da Consultoria Imobiliária; segundo, pensar em outras atividades e nos negócios secundários da família. A sucessora tem dedicado seu tempo a criar processos dentro da empresa e desenvolver as áreas que estão sob sua responsabilidade.

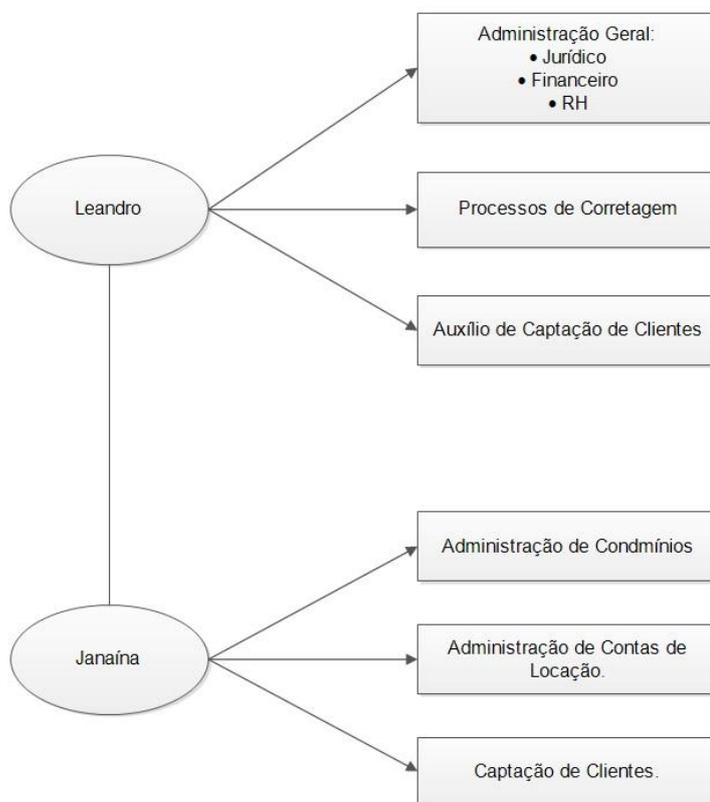
Em relação à **propriedade**, Leandro pretende continuar trabalhando até seu falecimento; para ele, todo o patrimônio e controle dos negócios serão passados de maneira efetiva para a sucessora quando ele falecer. A propriedade de Leandro passará de **sócio controlador** para **sócio controlador**, pois Janaína é a única herdeira.

Em relação à **família**, a empresa está longe de realizar **a passagem de bastão**. Leandro toma a maioria das decisões estratégicas e exerce grande poder sobre a propriedade, o que deixa a família no trabalho em conjunto. Leandro não tem pretensão de se desligar dos negócios, o fundador pretende com o passar do tempo delegar a gerência.

6.1.3 Análise das Competências

Neste estudo de caso foram analisadas as competências gerenciais de Leandro e Janaína. O fundador e o sucessor têm as áreas de atuação divididas dentro da empresa; contudo, o fundador presta auxílio nas partes de vendas sobre as áreas de responsabilidade de Janaína. A sucessora dedica-se a estruturar e criar processos no negócio. Na Figura 21 podem ser observados como estão divididas as áreas gerenciais do fundador e da sucessora.

Figura 21 - Organização de Atividades do Negócio Consultoria Imobiliária



Fonte: O autor (2014).

Conforme apresentado na Figura 21, o fundador gerencia: a empresa como um todo, a área de corretagem e presta auxílio na captação de clientes das áreas de administração de condomínios e locação. Janaína gerencia: as áreas de condomínios, as contas de locações a captação de clientes da área.

6.1.3.1 As Competências do Fundador Leandro

As atividades de Leandro dentro da Consultoria Imobiliária são: coordenar as áreas de apoio ao negócio, dar acompanhamentos aos processos de corretagem e auxiliar na captação de clientes na área de locação e condomínios. O fundador efetua os papéis gerenciais de negociador fomentando novos acordos e compromissos, e paralelamente de produtor, exigindo a mobilização dos grupos da empresa para resultados. As competências de Leandro estão expostas no Quadro abaixo:

Quadro 35 - Competências Relacionadas ao Negócio – Leandro

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Relacionamento	Usar as redes de contatos e relacionamentos.
2	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade.
3	Relacionamento	Negociar com os outros.
4	Relacionamento	Construir consenso.
5	Relacionamento	Interagir com outros/Entender o que outros querem dizer com suas palavras e ações.
6	Oportunidade	Identificar bens e serviços que os clientes desejam.
7	Oportunidade	Avaliar oportunidades de negócio de qualidade.
8	Oportunidade	Procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores.
9	Estratégicas	Visão/Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades.
10	Conceituais	Pensar intuitivamente.
11	Suporte	Aprender proativamente.
12	Planejamento e Organização	Controlar tarefas/Supervisionar subordinados.

Fonte: O autor (2014).

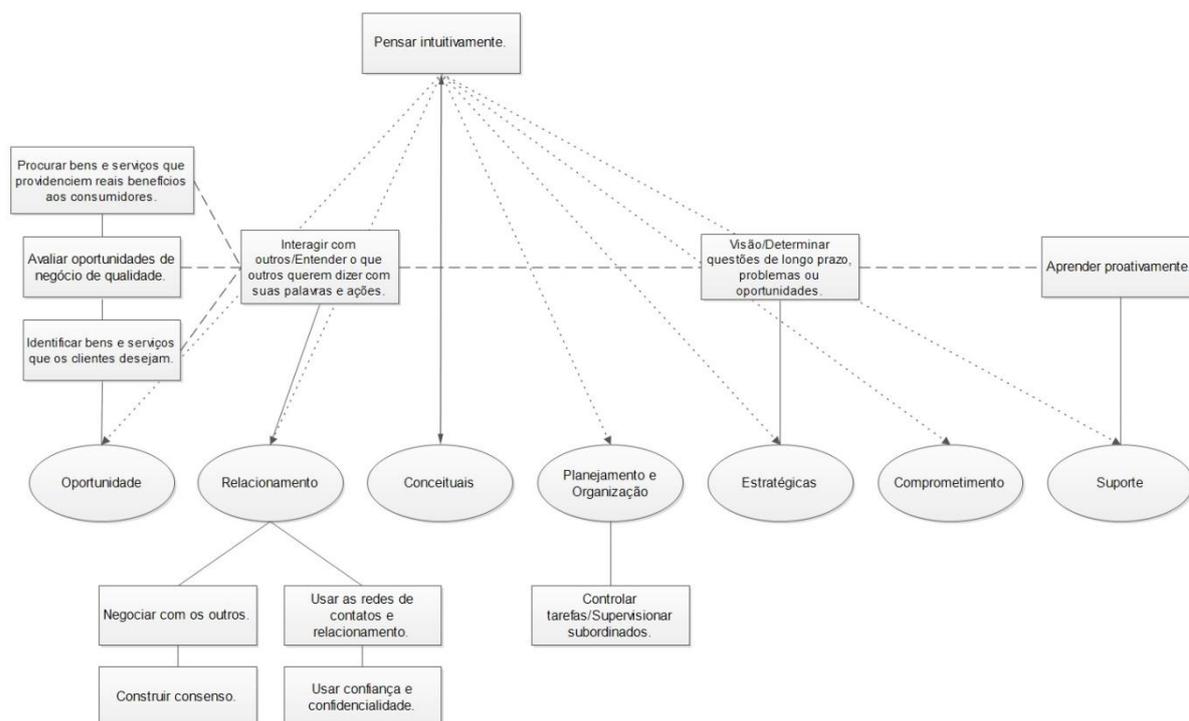
As competências de Leandro podem ser observadas tanto nas suas atividades no dia a dia, quanto no relato das suas experiências dentro da empresa. O empresário relatou:

O negócio imobiliário implica diretamente a confiança, então muitos amigos vêm até nós para fazer negócios. Como é um negócio que já pratico há anos, converso muito com meus amigos a respeito, também, me relaciono com donos de outras imobiliárias (LEANDRO).

Os maiores negócios que foram realizados pela Consultoria Imobiliária, foram realizados pela confiança que o cliente tem em mim. Um dos negócios que justificou o investimento da empresa nos primeiros 5 anos, foi fechado em 5 minutos! O meu cliente me perguntou se seria um bom investimento comprar o pavilhão, eu disse que sim... A comissão não era do meu interesse, pois se eu fechasse o negócio e fosse ruim para meu cliente, eu não ganharia mais (LEANDRO).

Os eventos relatados demonstram a importância que as competências dos grupos de relacionamento e oportunidade têm para o negócio. Os contatos que o fundador da empresa construiu ao longo do tempo proporcionaram as melhores vendas e fizeram surgir a oportunidade de criar a área de locação. As competências de relacionamento estão ligadas de maneira sinérgica e impulsionam a área de vendas e corretagem. Na Figura 22 estão representadas as competências gerenciais mais relevantes, conforme a análise da entrevista de fundador. Na Figura estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos Quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 22 - Mapeamento de Competências de Leandro



Fonte: O autor (2014).

A competência “usar rede de contatos e relacionamento” está ligada a “usar confiança e confidencialidade”. Grande parte dos clientes de Leandro são amigos ou parceiro de negócios, estes contatos foram desenvolvidos através da história do fundador no ramo imobiliário. Leandro sempre busca lidar com seus negócios de maneira clara e objetiva, pois sabe a importância que tem satisfazer as necessidades dos clientes. Sendo claro nos processos que envolvem a corretagem ou administração de um imóvel, o empresário desenvolveu confiança com seus parceiros, esses retornam para novos negócios. Alguns desses parceiros já estão fazendo negócio com o fundador antes de fundar o negócio CI.

As duas competências relatadas são as principais fontes de entrada de clientes. Os esforços do gestor não são de procurar clientes novos, esses vêm através da rede de contatos já constituída com o passar do tempo. A confiança que os clientes têm nos negócios feitos com a Consultoria Imobiliária acaba influenciando na divulgação da empresa, Leandro chama isso de ‘marketing boca a boca’.

A competência “interagir com os outros” é a estrutura que conecta os as competências de relacionamento com as competências de oportunidade, esses são os grupos de competência que permitem a entrada de Leandro em oportunidades de oferecer os serviços da CI. Aquela competência é sustentada por “negociar com os outros” e “construir consenso”,

e está ligada às competências “identificar bens e serviços que clientes desejam”, “Avaliar oportunidades de negócio de qualidade” e “procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores”. Observaram-se algumas competências de Leandro no seguinte discurso:

Minha imobiliária é pequena e trabalho com um serviço mais próximo do personalizado. Tenho que estar atendo aos desejo dos meus clientes. Se meu cliente, por exemplo, deseja investir 5 milhões em imóveis e deseja um payback em 7 anos, é necessário que eu procure por imóveis que possam dar retorno no tempo desejado. Porém, devo deixar claro como pode ocorrer esse retorno[...] (LEANDRO).

Ao interagir com os clientes e parceiros de trabalho, o gestor pode identificar o que os clientes desejam. A identificação dos anseios faz a competência “avaliar oportunidades de negócio de qualidade” de duas maneiras. A primeira, Leandro identifica se o negócio irá trazer retorno para a Consultoria Imobiliária. A segunda, o gestor avalia negócios propícios para o cliente, resultando na competência “procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores”.

As competências “avaliar oportunidades de negócio de qualidade” e “procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores” estão alinhadas à missão da empresa. E no que diz respeito a “pensar estrategicamente”, essa competência se manifesta como a busca de imóveis ao clientes que irão gerar rendimentos no longo prazo, pois, segundo a explicação de Leandro sobre o mercado em que a empresa Consultoria Imobiliária está inserido, é um mercado que apesar de estável, envolve retorno em médio para longo prazo. Logo, é necessário pensar em cenários futuros para realizar a compra de um imóvel ou criar uma carteira de investimentos.

Todavia, “pensar estrategicamente” não se apresenta como uma visão de futuro para a empresa. O empresário não cria ou realiza estratégias para o negócio Consultoria Imobiliária. A competência foi apresentada como parte da agregação de valor ao patrimônio pessoal e familiar, e do fornecimento de serviços dos negócios.

O gestor expôs que para a prestação de serviços e o andamento da empresa é importante “pensar intuitivamente” e “aprender proativamente”. A intuição, segundo Leandro, é um conjunto de ‘conhecimento e experiência acumulado’ que sustenta a tomada de decisões e criação de processos necessários. A aprendizagem, para o fundador, é essencial para a manutenção das atividades do negócio. Assim ele se mantém ativo no conhecimento de mercado, nas necessidades dos clientes e nos serviços prestados pela CI.

Como último expoente, a competência “controlar tarefas/supervisionar subordinados” foi apresentada no discurso de Leandro. Para o gestor, como executivo da empresa, essa é sua função em relação aos funcionários. Ele alegou que é muito centralizador nas atividades, preferiria manter as atividades internas da empresa sob seus olhos. Contudo, diz que é mais importante sempre buscar novas oportunidades e se relacionar do que se preocupar com processos internos.

As competências de Leandro são voltadas em sua maioria para a fomentar os serviços do negócios. A gestão do negócio fica voltada à busca de novos clientes e compromissos. O fundador ainda exerce o controle de tarefas internas, mas suas competências são voltadas para o ambiente externo.

6.1.3.2 As Competências da Sucessora Janaína

As atividades de Janaína dentro da Consultoria Imobiliária são: administrar a área de condomínios, administrar a área de locações, gerir as finanças das áreas que gerencia, divulgar a empresa, formular novos processos e captar clientes. A sucessora apresenta os papéis gerenciais de coordenador, planejando o trabalho, e de monitor, gerenciando o desenvolvimento de processos. As competências de Janaína estão expostas no Quadro a seguir.

Quadro 36 - Competências Relacionadas ao Negócio– Janaína

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Estratégicas	Definir e avaliar posições/Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos.
2	Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio
3	Planejamento e Organização	Planejar a organização de diferentes recursos /Organizar recursos/Organizar pessoas
4	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas
5	Planejamento e Organização	Controlar /Controlar tarefas /Supervisionar subordinados.
6	Relacionamento	Se expor de maneira positiva
7	Oportunidade	Perceber oportunidades não atendidas aos clientes
8	Oportunidade	Procurar por bens e serviços que providenciem reais benefícios ao consumidor
9	Relacionamento	Construir e manter rede de contatos e relacionamento
10	Planejamento e Organização	Motivar pessoas
11	Conceituais	Integrar ideias, questões observações em contextos gerais.
12	Estratégicas	Orçar a estratégia / Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios

Fonte: O autor (2014).

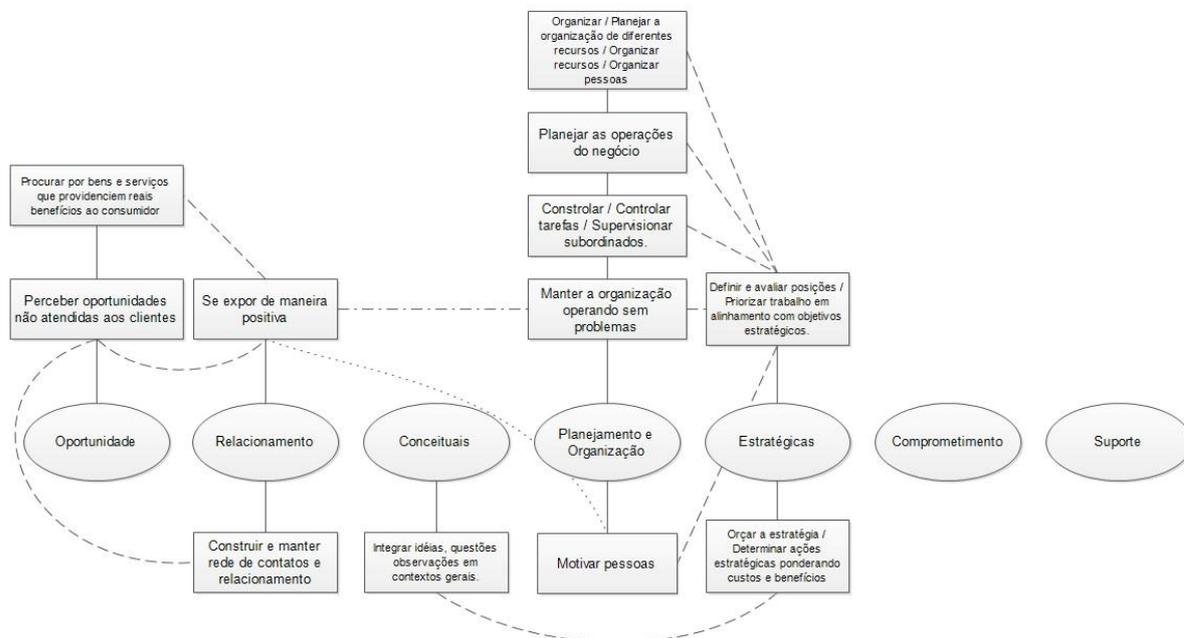
Na lista de competências, Janaína expõe um maior número de competências do grupo planejamento e organização. Na entrevista, ficou claro que boa parte do tempo era dedicado a

operar o negócio e a proporcionar aos clientes os serviços que foram pré-estabelecidos pelo contrato. A sucessora relatou:

Tenho uma rotina diária e mensal. Meu dia é dividido em três partes: Minha primeira tarefa é verificar a minha agenda diária e dos funcionários, então verifico contas, processos em andamento, assim já organizo minhas prioridades e da empresa. Em segundo plano, eu tenho os eventos que ocorrem no dia-a-dia, ou são resultado da agenda. No tempo que sobra do meu dia tento implementar ideias, ou correr atrás de novos clientes (JANAÍNA).

A sucessora demonstrou maior agrupamento de competências de planejamento e organização, que eram primariamente dominadas pela competência de “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos”, do agrupamento de competências estratégicas. Na Figura 23 estão representadas as competências gerenciais mais relevantes conforme a análise da entrevista do sucessor. Na Figura estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos Quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 23 - Mapeamento de Competências de Janaína



Fonte: O autor (2014).

As competências “planejar as operações do negócio”, “planejar a organização de diferentes recursos/organizar recursos/organizar pessoas”, “manter a organização operando sem problemas” e “controlar tarefas/supervisionar subordinados”, do grupo planejamento e

organização, ficam evidentes com a necessidade de Janaína estar presente nas operações internas da empresa.

O grupo de planejamento e organização é demonstrado pela sucessora através da organização das atividades e operações da empresa. Ela mantém contato com clientes para concretizar os serviços que foram acordados, e dedica parte do seu tempo a coordenar as operações que envolvem administrar os condomínios e locações.

Para Janaína, é importante “se expor de maneira positiva”. A exposição ocorre demonstrando interesse em resolver problemas dos clientes. E dando bom exemplo para os funcionários. Os trechos a seguir demonstram a importância que Janaína dá para essa competência:

É importante que eu sempre mantenha a compostura com os funcionários. Sou filha do dono, e sempre vou ser. Por isso acredito que sempre tenho que dar exemplo, jamais posso deixar um funcionário achar que estou fazendo corpo mole, é importante que vejam através de mim disposição em dar continuidade ao negócio (JANAÍNA).

Ao expor interesse pelos clientes, a sucessora consegue “perceber oportunidades não atendidas aos clientes”, tanto pela Consultoria Imobiliária, quanto por outras empresas. Da mesma forma, a gestora “procura por bens e serviços que providenciem reais benefícios ao consumidor”. Ela alega que a receptividade proporciona uma via bilateral entre o negócio e os clientes.

Atendendo aos clientes de maneira receptiva, Janaína acaba dando suporte à competência “construir e manter rede de contatos e relacionamento”. Todavia, essa competência não é apresentada apenas por esse comportamento. A gestora busca novos clientes através de apresentações, reuniões e exposição com a mídia. Também, ao solucionar problemas de condomínios e locações, são criadas parcerias com parceiros de negócios como construtoras, prestadoras de serviços gerais e fornecedores.

Ainda em relação à competência “se expor de maneira positiva” é uma forma de aplicar a competência “motivar pessoas”. Todavia, essa competência não se apresenta apenas por expor sua disposição a trabalhar, a sucessora dedica parte do seu tempo a ouvir os funcionários.

Como apresentado nas atividades da sucessora, ela dedica parte do tempo a aplicar “integrar ideias, questões e observações em contextos gerais”. Essa competência é aplicada conforme o andamento do negócio e a relação que a gestora tem com clientes e funcionários. Contudo, as ideias e novos processos são integrados conforme Janaína tem disponibilidade

financeira, apresentando a competência “orçar a estratégia/determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios”.

6.1.4 Comparação de Competências

A relação de competências estão apresentadas abaixo.

6.1.4.1 As Competências Relacionadas ao Negócio

As competências do fundador e da sucessora são relacionadas no Quadro abaixo. No Quadro, a enumeração de competências gerenciais do fundador está do número 1 ao 12, nas competências da sucessora a enumeração esta relacionada à enumeração das competências do fundador. As competências estão apresentadas na mesma ordem que a análise anterior.

Quadro 37 - Quadro Comparativo de Competências Relacionadas ao Negócio

Leandro (Fundador)			Janaína (Sucessora)		
Nº	Grupo de Competências	Competências	Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Relacionamento	Usar as redes de contatos e relacionamentos.		Estratégicas	Definir e avaliar posições / Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos.
2	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade.		Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio
3	Relacionamento	Negociar com os outros.		Planejamento e Organização	Planejar a organização de diferentes recursos /Organizar recursos/Organizar pessoas
4	Relacionamento	Construir consenso.		Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas
5	Relacionamento	Interagir com outros/Entender o que outros querem dizer com suas palavras e ações.	12	Planejamento e Organização	Controlar tarefas /Supervisionar subordinados.
6	Oportunidade	Identificar bens e serviços que os clientes desejam.		Relacionamento	Expor-se de maneira positiva
7	Oportunidade	Avaliar oportunidades de negócio de qualidade.		Oportunidade	Perceber oportunidades não atendidas aos clientes
8	Oportunidade	Procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores.	8	Oportunidade	Procurar por bens e serviços que providenciem reais benefícios ao consumidor
9	Estratégicas	Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades.		Relacionamento	Construir e manter rede de contatos e relacionamento
10	Conceituais	Pensar intuitivamente.		Planejamento e Organização	Motivar pessoas
11	Suporte	Aprender proativamente.		Conceituais	Integrar ideias, questões observações em contextos gerais.
12	Planejamento e Organização	Controlar tarefas/Supervisionar subordinados.		Estratégicas	Orçar a estratégia / Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios

Fonte: O autor (2014).

Ao comparar as competências de Leandro e Janaína, notam-se as principais diferenças nos grupos de competências. Leandro possui significantes realizações no grupo de competências de relacionamento e oportunidade, as competências são continuamente exercidas nas atividades da empresa, trazendo novos clientes e oportunidades ao negócio. Por outro lado, Janaína apresenta maior repertório nas competências de planejamento e organização, pois seu dia consiste em avaliar as posições dos negócios já presentes na empresa e manter os processos internos em constante funcionamento, lidando com eventos inesperados nos processos.

O fundador possui um repertório de competências voltadas para o ambiente externo do negócio. Leandro, além de exercer o cargo de dirigente, é responsável por maior parte dos negócios realizados pela CI. Ele dedica parte do seu tempo em busca de oportunidades e soluções para os clientes. Todavia, nota-se a ausência de competências voltadas para o planejamento e organização do ambiente interno da empresa.

Nota-se no fundador um aglomerado de competências no grupo de relacionamentos, o fundador tem uma rede de contatos estruturada e desenvolvida, principalmente em relação aos clientes, essas competências em conjunto com o grupo de competências de Oportunidade trazem a maior parte do faturamento do negócio e da propriedade. Atenta-se à diferença nas competências de relacionamento, Janaína está desenvolvendo as competências do grupo de relacionamento.

A sucessora possui um repertório de competências voltado ao ambiente interno da empresa. As competências “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos” e “planejar as operações do negócio” apresentaram-se como as duas mais relevantes. Janaína dedica seu tempo a administrar a carteira de clientes das áreas das quais é responsável; também responsabiliza-se por profissionalizar o negócio.

Destaca-se, em Janaína, a competência estratégica “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos”. Essa competência determina o exercício das competências do grupo de Planejamento e Organização. A sucessora alinha as atividades das suas áreas conforme o planejamento da empresa e as demandas do negócio. Essa competência implica outras competências para administrar e controlar as operações do negócio. Todavia, o fundador não demonstrou essa competência estratégica.

As duas competências que convergem entre os gestores é “procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores” e “controlar tarefas/supervisionar

subordinados”. A competência “procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores” é exercida em condições distintas, Leandro procura bens e serviços no mercado para disponibilizar aos clientes da área de corretagem, o fundador tem uma postura proativa; ele busca antecipar as necessidades dos clientes. Janaína busca atender às necessidades não atendidas dos clientes que fazem parte das áreas que a sucessora é responsável, os clientes normalmente a procuram para relatar seus problemas e necessidades. Ela tem uma postura reativa às necessidades dos clientes.

A competência “controlar tarefas/supervisionar subordinados” é realizada em diferentes níveis da organização, Leandro, administra toda a empresa, incluindo Janaína. A sucessora administra as áreas de locação de imóveis e administração de condomínios, ela tem maior autonomia sobre os funcionários que pertencem a essas duas áreas. No Quadro abaixo, destacam-se competências gerenciais relevantes para a continuidade do negócio:

Quadro 38 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio

Grupo de Competências	Competências
Relacionamento	Usar as redes de contatos e relacionamentos.
Relacionamento	Negociar com os outros.
Relacionamento	Interagir com outros/Entender o que outros querem dizer com suas palavras e ações.
Oportunidade	Identificar bens e serviços que os clientes desejam.
Oportunidade	Avaliar oportunidades de negócio de qualidade.
Oportunidade	Procurar bens e serviços que providenciem reais benefícios aos consumidores.
Estratégicas	Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades.

Fonte: O autor (2014).

O fundador demonstrou que as competências dos grupos de relacionamento e oportunidade trazem novos negócios e clientes para a CI. Constatou-se, na comparação e análise de Janaína, a ausência de um repertório de competências voltadas para o ambiente externo. Nota-se que a sucessora tem capacidades para exercer as competências que se demonstraram relevantes; todavia, ela tem dificuldade em vivenciar os eventos para desenvolver as competências. Em entrevista, ela relatou que o fundador traz muitos clientes, sua principal preocupação é em administrar as carteiras de clientes e o ambiente interno.

6.1.4.2 As Competências Relacionadas à Propriedade

Em relação às expectativas de competências de Leandro para com a sucessora, o fundador, indagou:

Nós não conversamos muito sobre o assunto pois ela é minha única herdeira... Minha única sugestão é que ao casar ela realize um pacto pré-nupcial e uma separação total de bens, pois, se não esclarecido no papel, o casamento pode se tornar uma sociedade indesejada (LEANDRO).

Leandro também demonstrou expectativa da sucessora em realizar-se profissionalmente através do crescimento do patrimônio e sucesso dos negócios. As expectativas de Leandro em relação à propriedade, e as capacidades apresentadas por Janaína são apresentadas no Quadro abaixo.

Quadro 39 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade

Leandro (Fundador)		Janaína (Sucessora)	
Grupo de Competências	Expectativas	Grupo de Competências	Capacidades
Política Societária	Administrar e atualizar o acordo societário conforme o processo de pulverização e transações acionárias.	-	-
Aconselhamento	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio	Aconselhamento	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio

Fonte: O autor (2014).

A competência “administrar e atualizar o acordo societário conforme o processo de pulverização acionária” foi interpretado pelo pesquisador como expectativa de Leandro em relação ao matrimônio de Janaína. Todavia, na entrevista da sucessora, ela não demonstrou conhecimento, habilidade e atitude para lidar com uma sociedade através do matrimônio.

A competência “atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio” foi demonstrada pela sucessora na entrevista. Na identificação de competências em relação ao negócio e à propriedade, Janaína demonstrou capacidades em manter o negócio familiar e comprometimento para a continuidade.

6.1.4.3 As Competências Relacionadas à Família

Nas competências relacionadas à família, Leandro não demonstrou nenhuma expectativa. Contudo, Janaína demonstrou-se apta a exercer a competência “discernir as finanças pessoais das empresas”. As expectativas de Leandro em relação à família e as capacidades apresentadas por Janaína são apresentadas no Quadro abaixo.

Quadro 40 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família

Leandro (Fundador)	Janaína (Sucessor)
Expectativas	Capacidades
-	Discernir as finanças pessoais das empresariais

Fonte: O autor (2014).

Na entrevista da sucessora, ela deixou claro que:

Uma das coisas que tenho para quando tiver uma família é a relação entre negócios e família. Não desejo passar necessidade; mas também sei que o negócio precisa de reinvestimento. Eu tenho em mente a minha necessidade financeira e a necessidade do caixa da empresa. Sei que não posso deixar faltar dinheiro em nenhum dos lados, caso contrário, posso passar necessidade[...] (JANAÍNA).

Através desse discurso, notou-se a capacidade de Janaína em administrar e discernir finanças pessoais das finanças do negócio. Também, demonstrou o desejo em conscientizar seus filhos na divisão de finanças do negócio e família.

6.1.5 Conclusão

O caso da empresa familiar Consultoria Imobiliária apresentou: uma empresa familiar com diversos negócios, sendo o principal negócio em um momento de maturidade na área de corretagem e no momento de renovação nas áreas de locação e administração de condomínios. Um processo sucessório não planejado e uma sucessora com necessidade de desenvolver competências relacionadas ao negócio e à propriedade.

O negócio consultoria imobiliária passa por um momento de declínio na área de corretagem, que é gerenciada por Leandro, o fundador. E renovação na área de locação de imóveis, gerida por Janaína, a sucessora. Leandro tem diminuído a área de corretagem, se

dedicado a gerenciar a empresa como um todo e ajudar na aprendizagem da sucessora. Janaína tem se preocupado em estrutura área de locação e criar processos para a empresa.

Em relação à propriedade, Janaína é sócia em metade do negócio Consultoria Imobiliária. Porém, o fundador possui outros negócios, dos quais Janaína não participa. Apesar da sociedade, a empresa ainda está em um estágio de proprietário-controlador, e continuará nesse estágio mesmo com a sucessão, pois Janaína é a única herdeira de Leandro.

No eixo da família, Janaína e Leandro estão em um trabalho em conjunto. Todavia, longe de uma passagem de bastão. Segundo as informações coletadas, não existe um processo sucessório planejado, também não existe um interesse do fundador em se afastar das atividades do negócio. Janaína está desenvolvendo a área de locação da empresa, mas o fundador ainda participa das principais decisões do negócio.

Na análise de competências do fundador, o mapeamento apresentou agrupamento de competências gerenciais nas áreas de oportunidade e relacionamento. Esses agrupamentos de competências demonstraram que Leandro tem os papéis gerenciais de produtor e negociador. Os grupos de competências de relacionamento e de oportunidade demonstraram-se relevantes para o negócio, pois são as principais geradoras de valor e lucro para o negócio. O gestor sempre está em busca de novas oportunidades e negócios e utiliza seus relacionamentos para alcançar seus objetivos; ele gera valor e lucro para a CI.

Na análise de competências de Janaína, o mapeamento apresentou agrupamento de competências gerenciais nas áreas de planejamento e organização, regido pelas competências “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos” e competências espalhadas pelos outros grupos. As competências de Janaína apresentaram um papel gerencial de monitoramento e coordenação. A sucessora demonstrou que suas competências estão voltadas para o ambiente interno da organização, agregando valor ao negócio, planejando e estruturando a área que está gerenciando.

Na comparação de competências notou-se a complementação de papéis dentro da empresa. Leandro é voltado para o ambiente externo e trazer clientes para a organização. Os grupos de oportunidade e relacionamento têm forte relevância para a continuidade do negócio. Pelos relatos do fundador, a maior parte do lucro e dos grandes negócios vem da área de corretagem. Janaína demonstrou-se voltada para o ambiente interno do negócio e estruturar os processos, a sucessora tem agrupamentos de competências do grupo organização e planejamento; contudo, ela não apresenta competências convergentes nas áreas de oportunidade e relacionamento.

As competências de Leandro e Janaína são complementares. Porém, a sucessora, para dar continuidade ao negócio, deveria desenvolver as competências dos grupos de oportunidade e relacionamento. Essas competências são agregadoras de valor e geram lucro para o negócio e para o patrimônio.

As competências relacionadas ao proprietário, Leandro tem a expectativa de Janaína exercer a capacidade “administrar e atualizar o acordo societário conforme o processo de pulverização da sociedade”, o fundador recomendou à sucessora sobre o matrimônio para não ter uma sociedade indesejada. Contudo, Janaína não demonstrou essa capacidade. Ela apresentou a capacidade de agregar valor à propriedade, através do sucesso do negócio.

Quanto às competências relacionadas à família, o fundador não apresentou nenhuma expectativa. Porém, a sucessora demonstrou capacidade em separar as finanças pessoais das finanças familiares. Também, ela deseja conscientizar e desenvolver essa capacidade nos filhos.

Ao identificar as competências gerenciais relevantes para assumir o negócio, notou-se a necessidade da sucessora desenvolver as competências do grupo de relacionamento e oportunidade. Para assumir a propriedade o fundador tem a expectativa de que a herdeira administre a pulverização societária. E em relação à família, a herdeira deseja ter equilíbrio nas finanças para que nem o negócio, nem a família interferiram no bem estar.

6.2 O CASO DA EMPRESA ENSINO SUPERIOR

A empresa Ensino Superior (ES) foi fundada há 23 anos. A instituição surgiu como um negócio voltado para o ensino de negócios e preparação para a entrada dos alunos no curso de MBA (*Master Business Administration*). Durante o processo de formação do negócio, foram fechadas parcerias com outras instituições de ensino e criada a oportunidade de proporcionar cursos de pós-graduação.

A ES foi fundada por Elias. Elias tem 28 anos de experiência na área de ensino. Começou a vida profissional vendendo frutas na parada de ônibus com 10 anos de idade. Começou a graduação em administração de empresas no Rio Grande do Sul, morou alguns anos na França e voltou para o Brasil para concluir os estudos. Fez pós-graduação em comércio internacional e ministrou aulas sobre gestão e negócio durante 4 anos até fundar o negócio Ensino Superior.

Os sucessores são Douglas e Marco. Douglas é o irmão mais velho e começou a trabalhar a partir dos 15 anos como *office-boy* na ES. Douglas é formado em administração,

pós-graduado em administração de sistemas e tem MBA em inteligência empresarial. Morou fora do Brasil por dois anos. Ao voltar ao Brasil, voltou a trabalhar em conjunto com Elias, há oito anos, e possui uma participação na sociedade da empresa.

Marco, o caçula, tem uma diferença de 15 anos para o irmão mais velho. No início do ano começou a graduação em administração de empresas. Está passando pelo momento de entrada na empresa familiar como estagiário da área de secretaria do negócio Ensino Superior, ele trabalha na área há menos de três meses. Na pesquisa, Marco não foi entrevistado, pois não apresentou história profissional ou dentro da empresa familiar.

Atualmente a Ensino Superior é um negócio de médio porte, com um Quadro funcional de 49 pessoas. O negócio se transformou em uma mantenedora de ensino, oferecendo curso de graduação, cursos de pós-graduação, cursos *in company* e consultoria na área de gestão de empresas.

A missão e a visão da empresa são apresentadas no abaixo:

Quadro 41 - Missão e Visão do Negócio Ensino Superior

Missão	Visão
Desenvolver profissionais competentes para desempenhar funções de alta performance, assim contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.	Ser referência nos métodos de integração ensino e empresas na região sul do país.

Fonte: Documentos da empresa Ensino Superior (2014).

A missão do negócio, segundo Elias, é além de qualificar e capacitar os alunos e clientes da empresa, proporcionar que eles tornem-se reais agregadores de valor para as organizações a que prestam serviços ou de que são proprietários. Para isso, o ensino proporcionado pela ES busca aproximar as empresas em que os alunos atuam para que seja possível que o aprendizado do aluno seja vivenciado na sua realidade.

A visão do negócio é que através das práticas de ensino as empresas possam estar sempre próximas da instituição. Contribuindo para uma relação bilateral para o desenvolvimento humano e evolução da empresa, e também, poder desenvolver e ensinar melhores prática de gestão de negócios.

6.2.1 A Empresa Familiar

A empresa familiar de Elias está ligada diretamente ao negócio Ensino Superior. Quando a empresa foi fundada era a única propriedade do empresário, a maior parte do

dinheiro era reinvestida na empresa, o dinheiro retirado era apenas para as necessidades básicas da família que se desenvolvia.

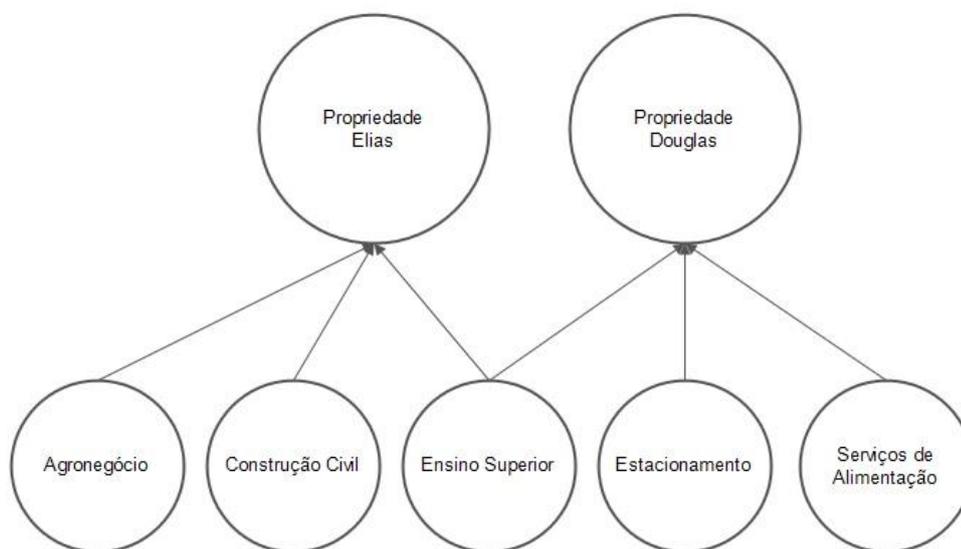
A preocupação do fundador era garantir a estabilidade do seu negócio principal até chegar à maturidade. Demoraram 15 anos para o investimento dar retorno. Como alternativa Elias se juntou a outros 2 sócios para investir na construção civil, um negócio menor e com retorno mais rápido. Esse negócio possibilitou o sustento da família durante o período de maturação da ES. Elias deixou clara a estratégia de desenvolvimento do seu patrimônio:

O empresário nunca pode ser mais rico que a própria empresa. O empresário só se torna bem sucedido e reconhecido com o negócio em alta. Todo dinheiro que ganhei nos primeiros anos [...] foi reinvestidos na empresa. Hoje posso fazer retiradas controladas, mas não desnecessárias, pois não posso pôr o negócio em risco (ELIAS).

Depois de alguns anos, Elias rompeu a sociedade na construção civil e iniciou uma empresa própria no ramo. Hoje, a propriedade de Elias consiste em três negócios, a Ensino Superior – **principal negócio** e agregadora de valor ao patrimônio –, a empresa de construção civil, e uma pequena empresa no ramo de agronegócios junto com três sócios.

O seu sucessor, Douglas, tem uma pequena participação na sociedade do negócio Ensino Superior e participa nas operações do negócio de construções civil. Todavia, Douglas tem propriedade em negócios sem a participação do pai. Dentre esses, é sócio em uma empresa de alimentação e dono de um estacionamento. Marco não possui participação em nenhum negócio. A análise da **propriedade** da empresa familiar de Elias e Douglas é apresentada na Figura abaixo:

Figura 24 - Propriedade de Elias e Douglas



Fonte: O autor (2014).

A propriedade de Elias é constituída de três negócios, sendo a empresa de Ensino Superior o principal agregador de valor ao patrimônio e sustento da família; a empresa de construção civil atua como resguardo financeiro; e o agronegócio, uma empresa em desenvolvimento, que Elias tem 25% da participação. Classifica-se a propriedade como **sócio controlador**, pois Elias tem domínio de decisão sobre o principal negócio e os negócios secundários.

Douglas tem uma pequena participação na empresa Ensino Superior e também presta serviços de gerenciamento financeiro para a empresa de construção civil de Elias. O sucessor tem propriedade em dois negócios fora da empresa familiar, sendo sócio em metade do negócio de serviço de alimentação e único dono de um estacionamento. O círculo de propriedade de Douglas não foi classificado, pois não se encaixa como empresa familiar; contudo, para este trabalho, a análise serve para informações relevantes do sucessor. O **negócio** Ensino Superior está em um momento de **maturidade**. O negócio é profissionalizado, tendo uma estrutura de cargos e tarefas bem definida. O negócio conta com mais de dois mil alunos matriculados em cursos. O planejamento estratégico da empresa é revisado anualmente, levando em consideração o orçamento pré-estabelecido, faturamento do ano anterior e os objetivos de curto e longo prazo.

Em relação à **família**, classifica-se a ES em um momento de **trabalho em conjunto** entre Elias e Douglas. O sucessor já atua no negócio há 16 anos e ocupa o cargo de direção

operacional. Em relação a Elias e Marco, o negócio passa por um momento de **entrada na empresa**. O processo sucessório é explorado a seguir.

6.2.2 O Momento do Processo Sucessório

O processo sucessório de Douglas começou aos 13 anos de idade acompanhando o pai no trabalho. O sucessor teve interesse inicial na parte de TI e curiosidade por diversas áreas da empresa. A aprendizagem nunca foi planejada, segundo Elias, o treinamento do filho começou pela sua própria curiosidade até o momento em que as necessidades da empresa e as competências permitiram a ele ocupar o cargo de diretor operacional.

O relato de Douglas deixa explícito seu interesse em estar próximo do negócio da família:

Meu pai sempre me deixou solto para viver a empresa [...] mas se eu me passava em algum comportamento, ele pedia para eu me segurar um pouco e ir com calma... Uma coisa que sempre me ajudou foi a vontade de ajudar no crescimento do patrimônio da família e no interesse de aprender (DOUGLAS).

O sucessor esteve presente na empresa desde a infância acompanhando o pai no trabalho e onde pôde vivenciar o dia a dia da empresa. Seguiram um trabalho em conjunto até os 25 anos quando decidiu viver alguns anos no exterior.

Ao retornar do exterior Douglas voltou a trabalhar no negócio da família. Na época o negócio necessitava agregar as áreas de finanças aos sistemas de TI. O fundador sempre deu importância ao orçamento da estratégia e às operações da empresa. A necessidade de integração dos sistemas com as finanças oportunizou a ascensão de Douglas ao cargo de diretor executivo. O sucessor aprendeu sobre a área de finanças e pôde integrar os sistemas da empresa.

Segundo Elias o comportamento do filho garantiu o mérito do cargo de diretor de operações. Elias relatou que:

Na época meu financeiro não conseguia mais lidar com a complexidade do negócio... e Douglas estava aqui desde pequeno, quando notei que ele se interessava pelo assunto e demonstrava responsabilidade nas operações financeiras [...] foi a oportunidade que faltava para ele se tornar diretor operacional (ELIAS).

Em relação ao **negócio**, os papéis no negócio Ensino Superior de Elias e Douglas são bem definidos. Elias toma todas as decisões estratégicas da empresa. Douglas gerencia a parte

operacional. ele é livre para tomar qualquer decisão estando de acordo com os objetivos propostos. Contudo, segundo Elias, se hoje fosse necessário, Douglas poderia assumir a responsabilidade sobre o negócio sem problemas, mas o sucessor ainda precisa desenvolver certas habilidades e atitudes para assumir o negócio.

Marco recém entrou para os negócios da família. Está estagiando na secretaria da ES. Tem conhecimento da existência dos outros negócios, mas não interage com eles. O fundador tem interesse que ele passe pelas áreas da Ensino Superior, para aprender todos os processos da empresa; contudo, não existe um planejamento formal para que isso ocorra. Classifica-se o momento de **entrada na empresa**.

Em relação aos **negócios secundários** de Construção Civil, o sucessor afirma que ainda tem muito a aprender. Pois acredita que tem de se inteirar melhor das dinâmicas da construção. Porém, é um negócio que não é estruturado. Em relação ao Agronegócio, o sucessor não tem nenhum contato.

Em relação à **propriedade**, a perspectiva de Elias e Douglas é começarem a mobilizar seus esforços para desenvolver uma *holding*. O objetivo da *holding* é planejar a sucessão dos negócios, criar políticas em relação ao patrimônio e políticas sobre o futuro da família. Douglas demonstrou preocupação em relação ao tópico, pois a família possui muitos negócios e ainda não esclareceu como será o desenvolvimento da sociedade entre os irmãos. O sucessor acredita que cabe ao fundador decidir o melhor acordo para o futuro da sociedade. A empresa ES e os negócios secundários, caso se transformem em uma *holding*, irão passar de uma sociedade em de **proprietário controlador** para uma **sociedade entre irmãos**.

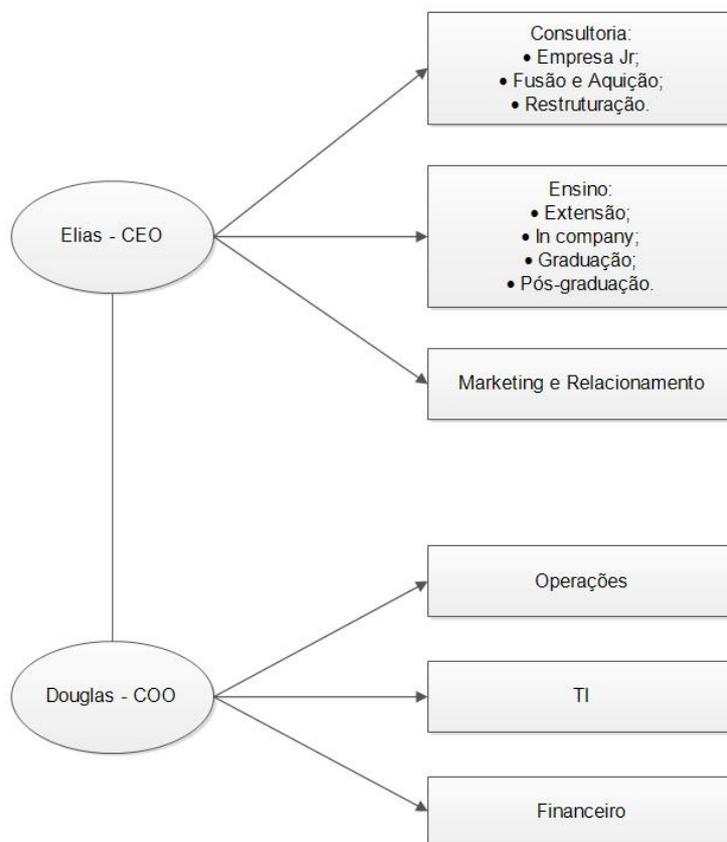
Em relação à **família**, Elias confia em Douglas para suceder o negócio no longo prazo. Todavia, não é de interesse do gestor deixar os negócios, segundo o fundador, são seus objetivos capacitar Marco para alcançar um patamar adequado e continuar lidando com os desafios que os negócios lhe proporcionam.

6.2.3 Análise das Competências

Neste estudo de caso foram analisadas as competências gerenciais de Elias e de Douglas. O fundador e o sucessor exercem, respectivamente, os cargos de diretor executivo e diretor de operações. As competências de Marco não foram analisadas. As atividades de Elias são voltadas para a estratégia e tática da operação, estão sobre responsabilidade do fundador as áreas de: ensino, consultoria, *marketing* e relacionamento. As atividades de Douglas são voltadas para a parte tática e operacional, estão sobre responsabilidade do sucessor as áreas:

operações do negócio, TI e financeiro. Na Figura 25 pode ser observado como estão divididas as áreas gerenciais do fundador e da sucessora.

Figura 25 - Organização de Atividades do Negócio Ensino Superior



Fonte: O autor (2014).

6.2.3.1 As Competências do Fundador Elias

As atividades de Elias dentro do negócio Ensino superior são: definir objetivos estratégicos, definir o posicionamento do negócio, definir metas, delegar tarefas, cuidar do relacionamento com parceiros estratégicos, fechar contratos com instituições de ensino e contratos de consultoria. O fundador efetua os papéis gerenciais de diretor, definindo objetivos estratégicos; e facilitador, delegando atividades. As competências de Elias estão explicitadas no Quadro abaixo:

Quadro 42 - Competências Relacionada ao Negócio– Elias

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Estratégicas	Orçar a estratégia/Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios.
2	Estratégicas	Definir e avaliar metas.
3	Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio
4	Estratégicas	Usar escopos e capacidades.
5	Planejamento e Organização	Delegar efetivamente.
6	Estratégicas	Controlar os resultados estratégicos/Monitorar progressos para objetivos estratégicos.
7	Relacionamento	Comunicar-se de maneira efetiva.
8	Comprometimento	Devotar-se ao trabalho/Comprometer-se com o empreendimento sempre que possível.
9	Suporte	Gerenciar o tempo.
10	Conceituais	Integrar ideias, questões, observações em contextos gerais.
11	Conceituais	Monitorar o progresso em direção a ações arriscadas.
12	Relacionamento	Usar redes de contato e relacionamentos.

Fonte: O autor (2014).

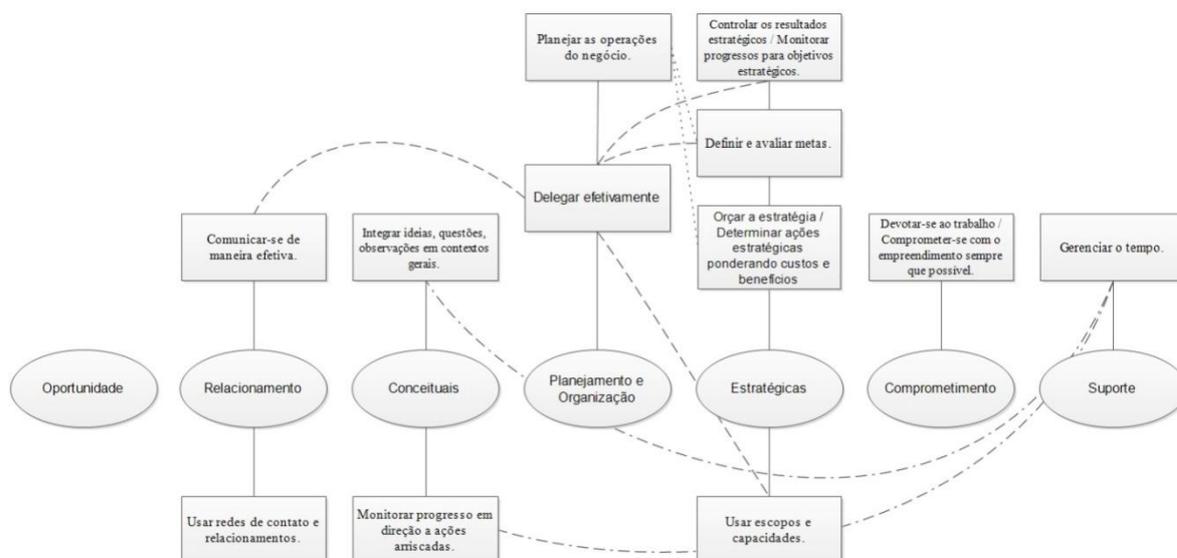
Nota-se que o fundador, ao explicar seu papel, dá valor às metas racionais e às relações humanas de modo igualitário. Elias deu ênfase às competências de “orçar a estratégia” e “delegar efetivamente”. O gestor afirmou em entrevista:

Cabe a mim decidir o rumo da empresa e planejar o business, sempre com base no caixa da empresa. O caixa é o rei, os objetivos são traçados através dele. As operações não cabem a mim, os funcionários que façam a organização funcionar, eu delego as tarefas e as responsabilidades, cada um dentro da Ensino Superior tem algo para fazer (ELIAS).

Para o fundador, o negócio deve ser planejado por meio do caixa da empresa. Ele e Douglas revisam e refazem o planejamento estratégico do negócio através do caixa. Porém, os objetivos e metas são definidos por Elias. Por meio de objetivos e metas, Elias, delega aos gestores responsabilidade sobre as atividades e metas do negócio.

Na Figura 26 estão representadas as competências gerenciais mais relevantes conforme a análise da entrevista de fundador. Na Figura, estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 26 - Mapeamento de Competências de Elias (Fundador)



Fonte: O autor (2014).

A competência gerencial “orçar a estratégia/determinar ações estratégicas ponderando outros benefícios” é de maior destaque entre todas as competências. Essa competência rege o grupo de competências estratégicas e de planejamento e organização. Elias planeja a estratégia da empresa a partir das capacidades financeiras. O fundador afirmou que o negócio trabalha primeiramente com uma margem de segurança para pagar os custos das operações. A partir do orçamento são estabelecidos os objetivos estratégicos da empresa.

Com os objetivos estabelecidos, o empresário apresenta a competência “definir e avaliar metas” para o ensino e consultoria. Essa definição leva em conta o orçamento do mercado, o objetivo de crescimento anual, a missão e a visão. Ao determinar as metas, Elias manifesta a competência “planejar as operações do negócio”. O planejamento operacional é feito juntamente com as equipes de trabalho. Como manifestado pelo gestor, ele dá muita importância à delegação de funções, responsabilidades e poder. A seguinte frase deixa explícito esse comportamento:

A segunda coisa que é importante para um empresário é fazer o negócio crescer escolhendo as pessoas certas e delegar para elas funções e operações. Eu determino a estratégia, mas o planejamento é feito com as pessoas que irão executar as operações, assim faço as pessoas se sentirem parte do negócio. E também é o primeiro passo para que elas assumam suas responsabilidades (ELIAS).

No discurso, o administrador apresenta duas competências: “delegar efetivamente” e “usar escopos e capacidades”. Ao determinar as metas, Elias aloca os recursos e as capacidades do negócio para alcançar os objetivos. O planejamento das operações não é feito

de forma individual; o empresário reúne os gestores da empresa e comunica os objetivos e metas para o ano. Cada gestor tem suas atividades estabelecidas e é responsável por decidir e executar as operações da empresa. Elias compreende que a delegação é feita de maneira efetiva quando o funcionário realiza o trabalho que se propôs a fazer, ou quando as equipes apresentam os resultados positivos. Dessa forma é reconhecida a competência gerencial “delegar efetivamente” de Elias. Essa competência tem o papel relevante no negócio de Ensino Superior. Por ser uma empresa de médio porte, o empresário não centraliza as decisões em si, ele compreende que para o negócio andar é necessário que ele se afaste das operações e mantenha a visão na estratégia.

Elias apresenta a competência “comunicar-se de maneira efetiva” para que exista a competência de delegação. O gestor passa as metas aos funcionários e trabalha em equipe para a formulação das operações. Como resultado surge a competência “controlar os resultados estratégicos/monitorar progresso para objetivos estratégicos”.

Também, é importante ressaltar que a delegação também tem o objetivo de “gerenciar o tempo”. Essa competência do grupo de suporte é relevante na direção da ES. Como explanado previamente, o diretor não centraliza as operações, ele trabalha gerindo os arranjos estratégicos da organização e pode tratar de outras atividades enquanto o negócio se desenvolve através dos funcionários.

O gerenciamento de tempo permite ao fundador procurar por novos serviços, estudar o mercado e aplicar ideias ao negócio e à empresa familiar. Segundo ele, novas estratégias sempre envolvem riscos e ‘é trabalho do empreendedor estar próximo da inovação’, disse Elias. Assim Elias demonstrou as competências “integrar ideias, questões, observações em contextos gerais” e “monitorar o progresso em direção a ações arriscadas”.

A competência “usar redes de contato e relacionamento” esta relacionada à proximidade que o gestor tem com parceiros estratégicos. O fundador afirmou que as parcerias e os contratos são fechados semanalmente em reuniões, e essas reuniões envolvem tanto a equipe interna, quanto o uso de equipes externas ou terceirizadas.

Ao analisar o conjunto de competências de Elias ficou claro seu papel de diretor rumo a metas para a empresa, destacando-se as competências “orçar a estratégia” para “definir e avaliar metas”. O papel de facilitador ficou evidente pela competência “delegar efetivamente”, as competências que ficaram fora do quadro das doze competências principais apresentaram o cuidado em integrar e desenvolver o quadro funcional.

6.2.3.2 As Competências do Sucessor Douglas

As atividades de Douglas no negócio são: administrar as finanças da empresa, administrar os sistemas de TI, realizar táticas e operações de acordo com estratégica e alocar recursos para contratos de ensino e consultoria. O sucessor tem os papéis gerenciais de monitor, administrando o desempenho e processos coletivos; e de coordenador, planejando o trabalho operacional. As competências do sucessor estão expostas no Quadro a seguir.

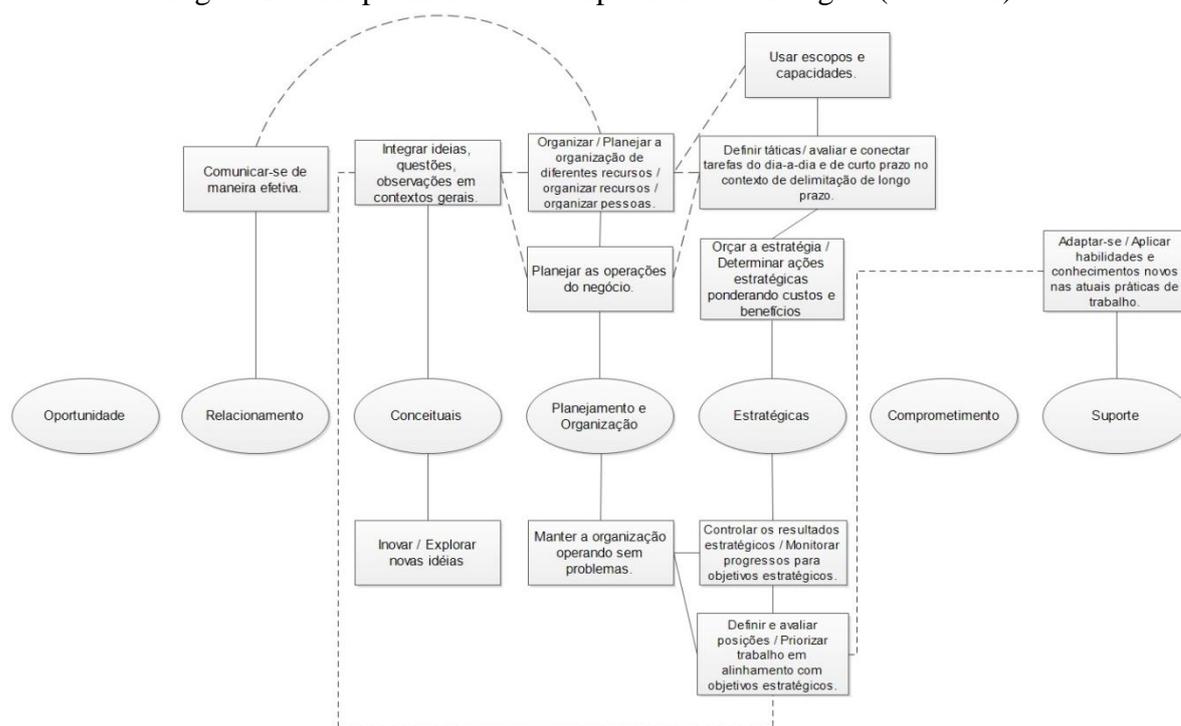
Quadro 43 - Competências Relacionadas ao Negócio – Douglas

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Estratégicas	Orçar a estratégia/Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios.
2	Estratégicas	Definir táticas/ avaliar e conectar tarefas do dia a dia e de curto prazo no contexto de delimitação de longo prazo.
3	Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio
4	Estratégicas	Usar escopos e capacidades
5	Planejamento e Organização	Planejar a organização de diferentes recursos/organizar pessoas.
6	Relacionamento	Comunicar-se de maneira efetiva.
7	Estratégicas	Controlar os resultados estratégicos/Monitorar progressos para objetivos estratégicos.
8	Estratégicas	Definir e avaliar posições/Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos.
9	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
10	Suporte	Adaptar-se/Aplicar habilidades e conhecimentos novos nas atuais práticas de trabalho.
11	Conceituais	Aplicar ideias, questões, observações para contextos alternativos.
12	Conceituais	Inovar/Explorar novas ideias

Fonte: O autor (2014).

Na lista de competências de Douglas, apesar de o sucessor ocupar o cargo de diretor operacional, apresentam-se maiores competências estratégicas; porém, essas estão alinhadas com as competências de planejamento e organização. Na Figura 27, estão representadas as competências gerenciais mais relevantes conforme a análise da entrevista de fundador. Na Figura, estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos Quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 27 - Mapeamento de Competências de Douglas (Sucessor)



Fonte: O autor (2014).

Como parte da função de diretor operacional da ES, Douglas realiza as operações financeiras da empresa. Ele realiza os orçamentos das estratégias conforme são repassados os objetivos por Elias. Douglas não determina as ações estratégicas, mas define as táticas e as conecta com as operações do dia a dia do negócio. Esse evento apresenta as competências “orçar a estratégia/determinar ações estratégicas [...]” e “definir táticas/avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia de curto prazo [...]”.

As competências “orçar estratégias” e “definir táticas” são centrais para determinar as operações do negócio. Essa competência define como serão planejadas as operações do negócio, ponderando as capacidades da empresa e planejando as organizações de recursos. É explicitado no discurso de Douglas os eventos que ele vivencia no início do ano quando é realizado o planejamento da empresa e seu dia a dia, o sucessor disse:

Eu planejo o ano financeiro com as diretrizes que o Elias me passa. Com a aprovação do orçamento e a definição das estratégias inicio o processo de arranjo dos funcionários, das finanças e dos sistemas de informação. Alguns processos são delegados pelo Elias e cabe a mim monitorar o andamento deles (DOUGLAS).

No discurso de Douglas são observadas as competências “planejar as operações do negócio”, “usar escopos e capacidades” e “organizar/planejar a organização de diferentes

recursos”. São essas três competências que desenvolvem a função de diretor operacional do sucessor.

Para que os processos se realizem, além do esforço individual, o diretor dá importância à comunicação com os funcionários. Ele informou que deixa claro como quer que as operações aconteçam e quais são suas expectativas, não poupando discursos ou informação escrita. Porém, ele admite que apesar de informar aos funcionários de maneira precisa de como quer que funcione o negócio, ele tem dificuldade em escutar o que os funcionários têm a dizer sobre, ou é muito técnico nas suas informações, isso causa certa dificuldade no dia a dia.

A *performance* das operações, segundo Douglas, é assegurada pelo monitoramento dos resultados apresentados ao longo do ano, o alinhamento das atividades e das operações com as estratégias e evitando problemas na operação. Na entrevista o diretor revelou:

Como sou uma pessoa que sempre esteve presente na área de TI acompanho muito as operações por métricas. Mas também tenho minhas rondas nas áreas para ver se algum gerente precisa de ajuda, ou se algum funcionário não está atendendo às expectativas (DOUGLAS).

No discurso a competência de “controlar os resultados/ monitorar progressos para objetivos estratégicos” aparece como o monitoramento das operações das empresas através das métricas que o sucessor acompanha pelo sistema. Também é no sistema que o sucessor avalia o posicionamento da empresa em relação aos objetivos planejados no início do ano, apresentando a competência “definir e avaliar posições/ priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos”.

Essas duas competências regulam o trabalho de Douglas gerir a operação do negócio. Para o gestor, a organização não pode parar, nem ficar sem dinheiro em caixa. Se existem problemas e eles não são resolvidos o gestor recorre a um plano de ação ou contratação de consultorias. Assim é apresentada a competência “manter a organização operando sem problemas”.

As competências “adaptar-se/ aplicar habilidades e conhecimentos novos nas atuais práticas de trabalho” e “aplicar idéias, questões, observações para contextos alternativos” são conectadas pelas competências “manter a organização operando sem problemas” e “priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos”.

Douglas vê os problemas nos processos e nas suas atividades como oportunidades de melhorar a organização. Como relatado anteriormente, o gestor não hesita em reavaliar os

processos ou contratar consultorias. Quando um evento interfere nos procedimentos da empresa, ele busca compreender o contexto e aplicar um conhecimento para solucionar o problema.

Os problemas são tratados com diferentes alternativas. Caso uma ação não tenha êxito, o gestor busca, dentro ou fora da organização, novas ideias até que seja resolvida uma situação. Porém, se não existem problemas ou eventos interferindo na empresa, o sucessor procura otimizar os processos, apresentando a competência “inovar/explorar novas idéias”.

Avaliando as competências gerenciais de Douglas, é possível notar que as competências estratégicas são regradoras das competências de planejamento e organização. O sucessor executa competências necessárias ao cargo de diretor operacional em correlação com objetivos estratégicos.

Os esforços de gerir a organização são voltados para o ambiente interno da ES. O gestor é voltado ao ambiente interno da empresa coordenando atividades, monitorando os resultados e as finanças. Também suas competências são relacionadas à aplicação de idéias e à inovação da organização.

6.2.4 O Momento do Processo Sucessório na Perspectiva de Competências

A relação de competências estão apresentadas abaixo.

6.2.4.1 As Competências Relacionadas ao Negócio

As competências do fundador e da sucessora são relacionadas no Quadro abaixo. No Quadro, a enumeração de competências gerenciais do fundador está do número 1 ao 12, nas competências da sucessora a enumeração está relacionada à enumeração das competências do fundador. As competências estão apresentadas na mesma ordem que a análise anterior.

Quadro 44 - Comparação de Competências Relacionadas ao Negócio

Elias (Fundador)			Douglas (Sucessor)		
Nº	Grupo de Competências	Competências	Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Estratégicas	Orçar a estratégia/Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios.	1	Estratégicas	Orçar a estratégia/Determinar ações estratégicas ponderando custos e benefícios.
2	Estratégicas	Definir e avaliar metas.		Estratégicas	Definir táticas/ avaliar e conectar tarefas do dia a dia e de curto prazo no contexto de delimitação de longo prazo.
3	Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio	3	Planejamento e Organização	Planejar as operações do negócio
4	Estratégicas	Usar escopos e capacidades.	4	Estratégicas	Usar escopos e capacidades
5	Planejamento e Organização	Delegar efetivamente.		Planejamento e Organização	Planejar a organização de diferentes recursos/organizar pessoas.
6	Estratégicas	Controlar os resultados estratégicos/Monitorar progressos para objetivos estratégicos.	7	Relacionamento	Comunicar-se de maneira efetiva.
7	Relacionamento	Comunicar-se de maneira efetiva.	6	Estratégicas	Controlar os resultados estratégicos/Monitorar progressos para objetivos estratégicos.
8	Comprometimento	Devotar-se ao trabalho/Comprometer-se com o empreendimento sempre que possível.		Estratégicas	Definir e avaliar posições/Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos.
9	Suporte	Gerenciar o tempo.		Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
10	Conceituais	Integrar ideias, questões, observações em contextos gerais.		Suporte	Adaptar-se/Aplicar habilidades e conhecimentos novos nas atuais práticas de trabalho.
11	Conceituais	Monitorar o progresso em direção a ações arriscadas.	10	Conceituais	Aplicar ideias, questões, observações para contextos alternativos.
12	Relacionamento	Usar redes de contato e relacionamentos.		Conceituais	Inovar/Explorar novas ideias

Fonte: O autor (2014).

Ao comparar as competências de Elias e Douglas, eles apresentaram como mais relevantes para o negócio “orçar a estratégia/determinar ações ponderando custos e benefícios”. Essa competência gerencial aparece em diferentes atividades e comportamentos dos gestores, sendo a competências gerencial mais importante para as atividades da ES. O fundador e o sucessor colocaram as finanças da empresa como o centro do planejamento em nível estratégico e operacional.

Elias apresentou competências gerenciais mais diversificadas que Douglas. O fundador, que tem o cargo de diretor executivo, decide estrategicamente e usa a delegação de

tarefas como ferramenta para alcançar os objetivos propostos. As decisões em nível estratégico lhe exigem mais tempo com as equipes e parceiros de trabalho. Porém, Douglas apresentou maior agrupamento de competências estratégicas. As competências estratégicas do sucessor são norteadoras das competências de planejamento e organização. O gerenciamento dos acontecimentos da estratégia lhe permite planejar e organizar as operações da ES.

Apesar de algumas competências gerenciais serem iguais, elas acontecem em níveis diferentes da organização. Elias dedica mais tempo pensando no empreendimento e exerce as competências em nível estratégico e tático. Douglas se responsabiliza por manter o negócio funcionando e indo em direção aos objetivos estratégicos, ele exerce suas competências em nível tático operacional.

A divisão de trabalho de sucessor e fundador aparenta complementaridade. Elias define metas e delega às partes da empresa as operações. Douglas atua planejando a partir dos objetivos definidos e posteriormente monitorando os resultados.

Ao realizar a comparação de competências, destacaram-se seis competências gerenciais. Sendo quatro delas destacadas pela comparação entre as competências do fundador da empresa: “delegar efetivamente”, “comunicar-se de maneira efetiva”, “monitorar o progresso em direção a ações arriscadas” e “usar redes de contatos e relacionamento”. E duas competências que o sucessor disse precisar desenvolver: “liderar subordinados” e “motivar pessoas”. Essas competências estão apresentadas no Quadro 45.

Quadro 45 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio

Grupo de Competências	Competências
Planejamento e Organização	Delegar efetivamente
Relacionamento	Comunicar-se de maneira efetiva
Planejamento e Organização	Liderar subordinados
Planejamento e Organização	Motivar pessoas
Conceituais	Monitorar o progresso em direção a ações arriscadas
Relacionamento	Usar redes de contatos e relacionamento

Fonte: O autor (2014).

O fundador desenvolve o gerenciamento da ES delegando tarefas, funções e poderes aos funcionários. A delegação de atividades, segundo o fundador, é essencial para tocar os negócios. Ele distribui as atividades e as operações da empresa para outras pessoas, e pode se dedicar a olhar para o mercado e rever a estratégia. Douglas não apresentou a competência gerencial “delegar efetivamente”. Na entrevista do sucessor, ele admitiu ter problemas em

delegar tarefas. Ele acompanha as atividades dos seus subordinados, esses muitas vezes recorrem ao diretor operacional para resolver problemas ou para tomar uma decisão.

Outro ponto de destaque é “comunicar-se de maneira efetiva”. Douglas realiza a competência deixando claro o planejamento das operações. Porém, ele admite que tem dificuldade de ouvir as pessoas e os funcionários. Em contrapartida, Elias apresenta a mesma competência, mas de maneira bilateral, ele tem disposição de entender as dificuldades dos funcionários e ajudar que esses tomem uma decisão em um problema.

O fundador atribui a competências “delegar efetivamente” à capacidade de saber ouvir os funcionários. Para o fundador, a delegação ocorre através da comunicação e de facilitar as decisões dos funcionários. Douglas, que admitiu ter dificuldade em escutar, decide pelos funcionários quando ocorre algum evento inesperado.

Uma preocupação que o sucessor deixou explícita na entrevista foi de exercer autoridade sobre os funcionários no momento em que assumir o cargo de gestor executivo. Ele acredita que, por ser filho do dono, levaria certo tempo até que os funcionários confiassem em sua capacidade de gerenciar o negócio.

Através do problema de comunicação e de autoridade, as competências “liderar subordinados” e “motivar pessoas” também aparentam necessidades de desenvolvimento. Ao desenvolver essas competências é possível que o sucessor tenha facilidade de delegar atividades e exercer autoridade.

Sobrepondo as competências de Elias e Douglas, notam-se as competências de Elias de “monitorar o progresso em direção a ações arriscadas” e “usar redes de contato e relacionamento”.

Uma característica de Elias é assumir riscos, o fundador se enxerga como um empreendedor, e, segundo esse, para empreender é necessário arriscar. Já Douglas se enxerga mais como um administrador do que um empreendedor. Na concepção do sucessor, ele necessita aprender a arriscar mais para agregar maior valor ao patrimônio.

E em relação à competência “usar redes de contato e relacionamento”, Douglas ainda precisa desenvolver essa competência para ocupar o cargo do fundador. Essa competência facilita o desenvolvimento de parcerias entre empresas e o negócio Ensino Superior. Os relacionamentos criados pelo fundador são fundamentais para que sejam ministrados cursos e feitas consultorias.

Apesar da necessidade de desenvolver algumas das competências gerenciais que Elias exerce dentro do negócio, Douglas apresentou competências e capacidades gerenciais que o possibilitam a assumir o cargo de diretor executivo. O sucessor demonstrou

conhecimento e habilidades para exercer as mesmas competências que posicionam o empreendimento no mercado.

6.2.4.2 As Competências Relacionadas à Propriedade

Em relação às expectativas de competências de Elias para com o sucessor, o fundador fez a seguinte observação:

Espero que meus filhos saibam dividir os lucros conforme o trabalho de cada um. Assim como espero que um reconheça o trabalho do outro... E claro, espero que eles continuem a crescer profissionalmente, que continuem a gerar lucro e expandir a empresa (ELIAS).

No Quadro 46 são apresentadas as expectativas e capacidades que se destacaram na entrevista com o sucessor em relação à propriedade.

Quadro 46 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade

Elias (Fundador)		Douglas (Sucessora)	
Grupo de Competências	Expectativas	Grupo de Competências	Capacidades
Política Societária	Aprovar critérios e gerir a distribuição dos lucros e remuneração do capital.	Política Societária	Definir diretrizes relativas ao retorno sobre o retorno do capital.
-	-	Política Societária	Aprovar critérios e gerir a distribuição dos lucros e remuneração do capital.
Política Societária	Equilibrar necessidades da empresa com a família.	Política Societária	Equilibrar necessidades da empresa com a família.
-	-	Decisões Estratégicas e Administrativas	Manter um sistema de informações que transpareça a empresa para sócios.
-	-	Decisões Estratégicas e Administrativas	Analisar o desempenho econômico-financeiro das empresas.
-	-	Aconselhamento	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.
Aconselhamento	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.	Aconselhamento	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.

Fonte: O autor (2014).

No Quadro 46, nota-se que Douglas apresentou 8 capacidades em relação à propriedade. O sucessor demonstrou ser consciente do retorno de capital sobre o trabalho que

cada familiar e sócio realiza. Na entrevista ele deixou claro que valoriza a agregação de valor que cada membro da família pode dar ao patrimônio. Ele expôs que pretende deixar claro que o trabalho que cada um realiza é proporcional ao possível benefício financeiro que esse sócio terá, isso demonstrou capacidade de exercer a competência “definir diretrizes relativas ao retorno de capital”.

Em relação aos outros negócios, Douglas afirmou que considera ter um sistema de gestão financeira estendido aos negócios da família. O objetivo é gerar um relatório que exponha como os negócios estão e qual contribuição para o patrimônio familiar. Essa ideia pode ser concretizada na competência “manter um sistema de informações que transparça a empresa para os sócios”.

As competências “considerar as melhores decisões em prol da empresa” e “atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio” foram demonstradas para empresa familiar como um todo. Elias ensinou ao filho que ‘o empresário nunca pode ser mais rico que a empresa’, e Douglas mantém esse pensamento.

Nota-se que as capacidades expostas pelo sucessor têm relação com a intenção da criação da *holding* familiar. O sucessor demonstrou em entrevista seus conhecimentos sobre a implementação da *holding* na propriedade. Também demonstrou domínio sobre as áreas de conhecimento em relação à propriedade. Contudo, considerou-se como capacidade as competências, pois Douglas não as exerceu no âmbito da empresa familiar.

6.2.4.3 As Competências Relacionadas à Família

Nas competências relacionadas à família, Elias tem a expectativa do filho manter as tradições e valores que constituíram a família, fazer com que os outros sócios e membros da família sejam responsáveis sobre a empresa familiar e que, sobretudo, a família se mantenha unida. As expectativas de Elias em relação à família e as capacidades apresentadas por Douglas são apresentadas no Quadro a seguir.

Quadro 47 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família

Elias (Fundador)	Douglas (Sucessor)
Expectativas	Capacidades
Manter as tradições e valores da família.	Manter as tradições e valores da família.
Criar responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.	-
Garantir a união entre os familiares.	Garantir a união entre os familiares.

Fonte: O autor (2014).

No Quadro 47, nota-se que Douglas apresentou 2 capacidades em relação à família. Douglas acredita que para manter a empresa familiar funcionando devem-se manter os valores instituídos com o passar do tempo pelo fundador. Dentre eles a relação ética e clara com os parceiros de negócio, sócios e familiares. E manter o investimento do negócio. Expondo a capacidade de exercer as competências “manter as tradições e valores da família”.

O sucessor também demonstrou que é importante manter a união entre os membros da família. Segundo ele, a família faz parte daquilo que o instiga a continuar os negócios, mas os laços familiares não devem ser corrompidos pela ganância de mais dinheiro, nem os problemas dentro dos negócios devem refletir na família. Douglas apresentou com essa visão sobre a família a competência “garantir a união entre os familiares”.

6.2.5 Conclusão

O caso da empresa familiar Ensino Superior apresentou: uma empresa familiar com diversos negócios – um dos sucessores proprietário de negócios fora da empresa familiar –, sendo o principal negócio em momento de maturidade, um processo sucessório não planejado e um sucessor em um momento de trabalho em conjunto capaz de assumir o cargo de gestor executivo da empresa, e um herdeiro em momento de entrada na empresa familiar.

O negócio Ensino Superior está em um momento de maturidade. A organização tem um Quadro funcional formalizado. O fundador e CEO do negócio, Elias, planeja a estratégia do negócio, define objetivos e delega as atividades do negócio para os seus funcionários. O sucessor e diretor de operações, Douglas, coordena as operações do negócio, a área de TI e gerencia o setor financeiro. O filho mais novo, Marco, está em um processo de entrada na empresa, ele atua como estagiário dentro da secretária do negócio.

Em relação à propriedade, o fundador tem mais de um negócio, o sucessor tem uma pequena participação na sociedade ensino superior e ajuda no negócio Construção Civil. O sucessor também tem seus próprios negócios que administra sem a participação do fundador. O herdeiro Marco não possui participação em nenhum negócio. A empresa está em um estágio de proprietário-controlador e irá passar para uma sociedade entre irmãos.

Em relação à família, Elias e Douglas passam por um momento de trabalho em conjunto estável. Eles adotaram uma divisão de responsabilidades, Elias é responsável pela parte estratégica e tática, e Douglas pela parte tática e operacional. O filho Marco passa por um momento de entrada na empresa.

No processo sucessório da empresa familiar, Elias no momento não tem interesse em se afastar do negócio Ensino Superior, o fundador acredita que com o passar do tempo os filhos toquem esse negócio, e ele se dedique aos outros negócios. Tanto para Marco quanto para Douglas não existe um processo sucessório planejado. Existe a ideia da criação de uma *holding* familiar para organizar os negócios da família; todavia, essa ideia é mais forte no sucessor Douglas.

Na análise de competências de Elias, o mapeamento de competências apresentou agrupamento de competências estratégicas, esse grupo rege as competências “planejar as operações do negócio” e “delegar efetivamente”. Essas competências demonstram o papel do fundador de diretor e facilitador. O diretor planeja e define a estratégia do negócio, posteriormente ele delega as atividades aos gestores e funcionários, ao exercer as competências de “estratégia” e “planejamento e organização”, Elias permite que o negócio se desenvolva sozinho e gere valor para empresa, essas competências também permitem que ele toque seus negócios paralelos.

Na análise de competências de Douglas, o mapeamento de competências apresentou agrupamento dos grupos competências estratégicas e competências de planejamento e organização. As competências de Douglas apresentaram um papel gerencial de coordenador e monitor. O sucessor coordena as atividades do dia a dia, lida com situações inesperadas e organiza os recursos da empresa para alcançar objetivos de longo prazo, e monitora as ações para que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos.

Na comparação de competências, Júlio agrega valor ao negócio orquestrando estratégia com a delegação de tarefas aos funcionários. As competências estratégicas delimitam qual o objetivo da empresa para o ano, ao longo prazo e a flexibilidade das metas. As competências “planejar as operações do negócio” e “delegar efetivamente” ocorrem em um nível estratégico operacional, o gestor passa as atividades aos gestores para que a empresa

ande sem a necessidade do envolvimento dele nas operações. Douglas apresentou diversas capacidades e competências; todavia, as mais relevantes ficaram as competências que ele exerce no dia a dia como diretor das operações do negócio.

Algumas competências de Elias e Douglas são semelhantes; todavia, são exercidas em níveis diferentes. Elias tem competências estratégicas mais consolidadas, pois exercer o cargo de diretor executivo e exercita esse grupo de competências em um nível estratégico e tático. Douglas tem competências operacionais, pois tem o cargo de diretor operacional e as exercita no nível tático e operacional. Contudo, os gestores convergem na competência “orçar a estratégia/determinar ações estratégicas de longo ponderando custo e benefício”, essa competência gerencial lidera a estratégia e as operações do negócio.

O sucessor demonstrou-se capaz de assumir o cargo de diretor executivo da empresa. Ele tem capacidade para exercer competências semelhantes às do gestor, ficou claro nas entrevistas que algumas competências já fazem parte do seu repertório, o sucessor tem conhecimento e habilidades para exercer competências relevantes ao andamento do negócio. Porém, ele deve desenvolver as competências “comunicar-se de maneira efetiva” e “delegar efetivamente”. Douglas admitiu que, apesar de conseguir deixar claro o que deseja nas operações, tem dificuldade de ouvir os empregados, também tem dificuldade em delegar tarefas e poderes.

Nas competências relacionadas à propriedade, Douglas apresentou as capacidades de “definir diretrizes relativas ao retorno de capital”, “manter um sistema de informações que transpareça a empresa para os sócios”, “considerar as melhores decisões em prol da empresa” e “atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio”. Essas capacidades foram demonstradas por Douglas através da sua ideia de desenvolver uma *holding* para delimitar uma política societária, gerenciar os negócios da família e definir como serão divididos os lucros entre os irmãos.

Nas competências relacionadas à família, Douglas apresentou as capacidades “manter as tradições e valores da família” e “garantir a união entre os familiares”. O sucessor acredita que acima do patrimônio deve se manter responsabilidade e união entre os irmãos e outros membros da família, assim como um deve apoiar os outros nos momentos de dificuldade.

Ao identificar as competências gerenciais relevantes para assumir o negócio foi possível observar competências semelhantes no fundador e no sucessor; porém, essas são apresentadas com diferentes comportamentos e regadas pelos cargos que Douglas e Elias

exercem dentro da empresa. Todavia, Douglas necessita desenvolver capacidades para melhor desenvolver o cargo de gestão.

Em relação à continuidade da empresa familiar, analisaram-se as expectativas do fundador e capacidades do sucessor. Em relação à propriedade existem capacidades que podem virar um repertório de competências de Douglas para gerir a propriedade da família. O sucessor demonstrou conhecimento e planejamento para a 2ª geração da família. Em relação à família, Douglas demonstrou capacidade em manter os valores da família e garantir a união familiar; contudo, o sucessor não demonstrou capacidades de criar responsabilidade entre os membros da família.

As informações coletadas permitiram concluir que a empresa continue em um trabalho em conjunto; mas existe a possibilidade de Douglas assumir o cargo de gestor executivo. Na perspectiva de sucessão por competências, o sucessor demonstrou capacidades de assumir o negócio e garantir a continuidade da empresa familiar da 1ª geração para a 2ª geração.

6.3 O CASO DA EMPRESA MARCAS E PATENTES

A Marcas e Patentes (MeP) foi fundada em meados do anos 80. É uma empresa que atua na área de propriedade industrial. O negócio presta serviços a clientes que desejam registrar sua marca ou patentear tecnologia no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A empresa também faz parte da Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial (ABAPI), ajudando a promover a atividade de agenciamento de propriedade industrial.

A empresa foi fundada por Julio. O fundador tem 42 anos de experiência na área de registro industrial. Julio começou trabalhando em um escritório de advocacia que era voltado para o ramo de marcas e patentes. Dois anos após conseguir a carteira de agente da INPI, Julio fundou o negócio MeP com o objetivo aproveitar a oportunidade do mercado de registro industrial no Brasil.

Os sucessores da empresa são Denis, Rodrigo, Jeniffer e Carlos. Denis é o irmão mais velho e começou a trabalhar na empresa a partir dos 17 anos como auxiliar administrativo. Denis é formado em direito, pós-graduado em gestão da propriedade intelectual e fez cursos de extensão através ABAPI.

Rodrigo é o segundo filho de Julio. Rodrigo é técnico em mecânica industrial e graduado em administração. Começou a trabalhar na MeP aos 16 anos e fez alguns estágios

fora da empresa. Chegou a ter um negócio próprio e morou um ano fora do Brasil. Trabalha em conjunto há 6 anos na empresa familiar. Tem cursos de extensão pela ABAPI, e é certificado para assinar laudos técnicos.

Jeniffer é filha do segundo casamento de Júlio. A sucessora é formada em direito. Ela estagiou fora da empresa para ter experiência e morou 1 ano no exterior. Começou a trabalhar no início do ano na MeP e está no primeiro semestre da pós-graduação em direito internacional.

Carlos é o filho mais novo. Ele iniciou no ano passado a graduação na faculdade de direito. Atualmente está realizando um intercâmbio.

No momento presente, a Marcas e Patentes é uma empresa de pequeno porte. O negócio tem um quadro de 12 pessoas. A empresa oferece o serviço de registro de marcas, produtos, desenho industrial, software e direito autoral. Também oferece suporte técnico, administrativo e jurídico na área. Nos 34 anos de atuação a empresa já realizou mais de 15 mil registros no INPI.

A missão e visão da empresa são apresentadas no Quadro abaixo:

Quadro 48 - Missão e Visão do Negócio Marcas e Patentes

Missão	Visão
Proporcionar aos clientes serviço de excelência, qualidade e competência, mantendo a ética e o profissionalismo. Proporcionar satisfação aos clientes através de serviços prestados por profissionais altamente qualificados.	Ser referência nacional na prestação de serviços na área de propriedade industrial, alicerçados em experiência consolidada no passado e voltado para o futuro de forma estruturada e inovadora.

Fonte: Documentos da Marcas e Patentes (2014).

A missão do negócio é que traça a cultura da MeP. Ao fechar um contrato, a empresa se responsabiliza por período de no mínimo dez anos sobre a marca e patente. Uma das premissas do negócio é ser extremamente rígido na ética e no cumprimento dos contratos. A empresa, também, investe nos funcionários para que sejam capazes de proporcionar o melhor atendimento aos clientes internos e externos.

A visão do negócio é ser referência nacional no seu trabalho. Para isso a empresa tem investido fortemente em uma reestruturação interna e na área de registros internacionais de patentes. O objetivo é de que empresas multinacionais entrem em contato com a MeP para realizar registros no território brasileiro.

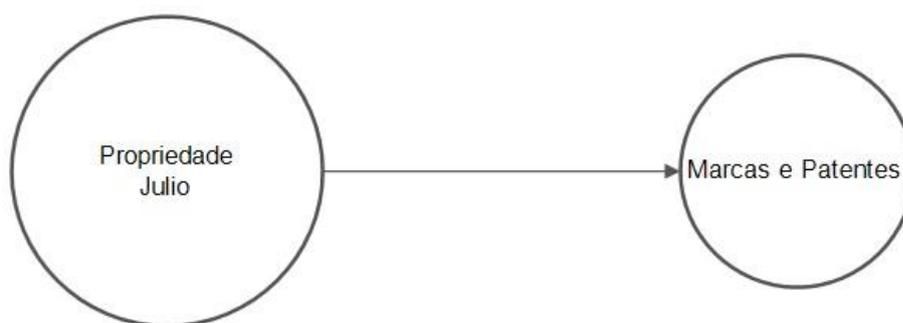
6.3.1 A Empresa Familiar

A história da Marcas e Patentes tem início em 1980 quando o fundador Julio saiu do escritório de advocacia em que era empregado para abrir seu próprio negócio. Segundo Júlio, os primeiros anos foram muito difíceis, pois sofreu represálias ao sair do antigo trabalho e investiu todas as economias no negócio.

O patrimônio da empresa familiar se resume ao negócio Marcas e Patentes. A empresa é o único negócio da família. Júlio é o único sócio e o proprietário controlador. No negócio atuam a esposa de Julio e os filhos Denis, Rodrigo e Jeniffer.

Abaixo é apresentada a situação patrimonial da empresa familiar de Júlio.

Figura 28 - Propriedade de Júlio



Fonte: O autor (2014).

A **propriedade** de Júlio resume-se ao negócio MeP. O fundador investiu no negócio desde o início. Ele não tem outros investimentos ou negócios.

O **negócio** está em um momento de formalização. Na metade do ano de 2013, a empresa contratou uma consultoria especializada em gestão da empresa familiar. O principal trabalho da consultoria foi implementar um conselho administrativo e formalizar as responsabilidades e tarefas dos gestores. O conselho da MeP tem o objetivo de gerir a sociedade – propriedade –, a família e o negócio. Todavia, não existem sócios externos à família ou membros da família que não trabalhem no negócio dentro do conselho. Segundo Julio:

O conselho foi formado para que todos os filhos estivessem presentes na gestão do negócio. Sempre passei para eles que existem duas oportunidades de trabalho: 'trabalhar para a sua família, ou trabalhar para família dos outros'. Com o conselho tenho uma gestão participativa, discutimos problemas e casos, e procuramos tomar decisão em conjunto (JULIO).

O conselho do negócio Marcas e Patentes possui um regimento interno que define: seu funcionamento, sua composição e como decisões são tomadas. O conselho é composto por Júlio e os três filhos atuantes no negócio. O fundador é o presidente do conselho, cabe a ele desenvolver a agenda e a pauta das reuniões que ocorrem quinzenalmente. Os herdeiros são responsáveis por trazer casos, ideias, problemas do dia-a-dia. No conselho são definidos, em conjunto, as estratégias, as táticas e as operações.

O estabelecimento do conselho deu início a um planejamento estratégico dentro da empresa. E foi um passo adiante para o processo sucessório da empresa, que será abordado no tópico a seguir.

6.3.2 O Momento do Processo Sucessório

Denis, o irmão mais velho, entrou no negócio da família com 16 anos de idade. Ele começou como *office-boy* e escolheu cursar a faculdade de direito. O motivo da escolha esta relacionado com a imposição do INPI, só agentes passados em concurso ou advogados podem entrar com processos. Todavia, com o passar do tempo, o sucessor optou por seguir na área de relacionamento da empresa. Denis está em um momento de **trabalho em conjunto**.

Rodrigo iniciou o trabalho na empresa familiar com 17 anos. Assim como Denis, ele começou como *office-boy* e posteriormente seguiu para a área de relacionamento. Contudo, Rodrigo, que é técnico em mecânica, se interessou pela parte dos laudos técnicos, e ao apresentar competências para lidar com a área, Julio o efetivou como gestor da área. Rodrigo está em um momento de **trabalho em conjunto**.

Jeniffer, a filha mais nova trabalhando na empresa, entrou como estagiária na empresa ao entrar na faculdade de direito. Porém, a sucessora notou que era interessante buscar conhecimento fora da empresa e efetuou estágios em outras instituições. No início do ano de 2013, ela voltou para empresa para criar a área de relacionamento internacional. Jeniffer etapa em um momento de **entrada na empresa**.

Os irmãos ocupam o cargo de gerência como parte do advento do conselho administrativo e darem início a um processo sucessório. Julio, que era um gestor mais centralizador, optou por deixar todos os irmãos nas posições de gestores e responsáveis por áreas específicas. Com essa delimitação, o fundador pôde começar a descentralizar certas responsabilidades, e ter pessoas de confiança nas áreas.

Outro fator que impulsionou a descentralização das responsabilidades do gestor foi criar um gerenciamento mútuo entre os irmãos. Os irmãos que ocupam áreas diferentes também são responsáveis por controlar os processos de seus clientes que envolvem uma área que não é do seu controle.

Apesar da igualdade entre os irmãos, Rodrigo e Jennifer veem Denis como provável sucessor do cargo de diretor executivo. Rodrigo e Jennifer explicaram a possibilidade do irmão assumir o cargo da empresa:

O Denis trabalha e sempre trabalhou aqui dentro, ele tem um conhecimento de rotinas e processos mais profundo que todos nós (irmãos). Acredito que esses dois fatores favoreçam ele para assumir o cargo de diretor (RODRIGO).

O Denis tem uma liderança muito forte. Eu noto no dia adia que ele tem uma postura perante a empresa diferente. Ele assume mais as responsabilidades, ele se dedica muito ao trabalho e tem uma postura de líder perante nós. Mas é algo natural, eu noto que ele tem um jeito de ver a empresa e planejar o negócio que se destaca de nós três (JENIFFER).

Denis exerce uma liderança entre iguais quando todos irmãos têm a mesma quantia de ações e a mesma importância de voto no conselho, o irmão que tem suas atitudes reconhecidas pelos outros acaba se tornando o líder ou chefe da empresa familiar.

Em relação à da propriedade, a MeP tem o planejamento patrimonial de dividir a sociedade de forma igualitária entre os quatro irmãos. A empresa irá passar de um **proprietário controlador** para uma **sociedade entre irmãos**. O planejamento prevê que os lucros sejam divididos de forma igualitária, com exceção dos honorários da carteira de clientes que ficara com cada responsável.

Em relação à família, Julio tem interesse em deixar o cargo de direção do negócio; contudo, pretende presidir o conselho administrativo. Ele deseja aprimorar suas habilidades em realizar estratégias e passar para os filhos as operações do negócio. Contudo, nota-se que a empresa familiar, está longe de realizar a passagem de bastão.

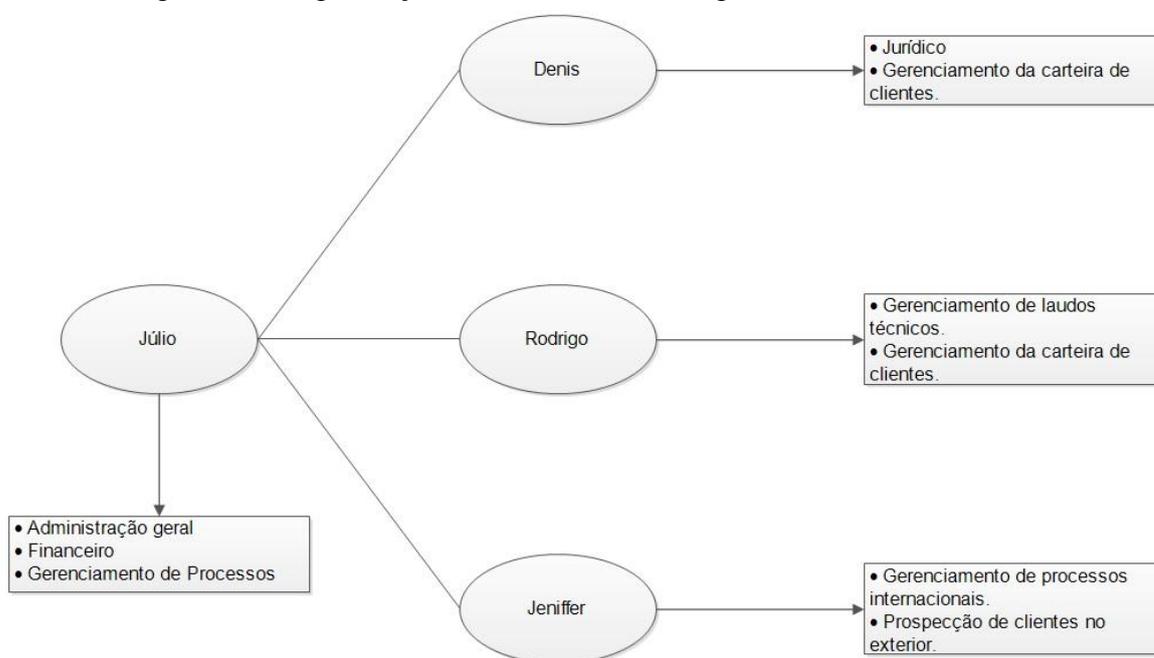
6.3.3 Análise das Competências

Neste estudo de caso foram analisadas as competências de Júlio e dos sucessores Denis, Rodrigo e Jennifer. O herdeiro Carlos não foi analisado porque não trabalha na empresa familiar e também não atua no conselho. As competências gerenciais de Jennifer foram analisadas, apesar de ela trabalhar a menos de um ano no negócio, a sua participação foi necessária para compreender o funcionamento do negócio e do conselho administrativo.

O fundador e os sucessores têm áreas de atuação divididas dentro da empresa; todavia, eles devem prestar auxílio entre as áreas, pois cada gestor tem responsabilidade sobre áreas que apoiam os serviços prestados pela empresa.

As atividades de Júlio são: controlar de processos internos, gerenciar pessoas, administrar o setor financeiro, discutir casos de clientes, controlar casos de pedidos de patentes já existentes, protocolar petições, gerenciar a área de vendas e presidir o conselho administrativo. Na Figura 29, podem ser observados como estão divididas as áreas gerenciais do fundador e dos sucessores:

Figura 29 - Organização de Atividades do Negócio Marcas e Patentes



Fonte: O autor (2014).

Conforme apresentado na Figura 29, o fundador gerencia: a administração geral do negócio, a área financeira, os processos e os outros gestores. Denis gerencia: a área jurídica e a sua carteira de clientes. Rodrigo gerencia: a área de laudos técnicos e a sua carteira de clientes. E Jennifer gerencia: os processos internacionais e a prospecção de clientes.

As funções de cada gestor são bem definidas. Júlio é executivo da empresa e gerencia todas as áreas, abaixo dele estão os sucessores. Entre as áreas de Denis, Rodrigo e Jennifer existe a sobreposição de responsabilidades. Os irmãos são gestores de áreas específicas; todavia, apesar de terem carteiras de clientes próprias, eles têm obrigação de prestar serviços entre as áreas do negócio.

No funcionamento da empresa Denis é responsável pelo setor jurídico, Rodrigo é responsável pelos laudos técnicos e Jeniffer se responsabiliza pelos clientes que querem realizar uma patente no exterior. Os irmãos também têm carteira de clientes próprias; todavia, quando existe um laudo técnico a ser emitido, Denis e Jeniffer precisam que a elaboração seja feita por Rodrigo. O mesmo ocorre quando Denis e Rodrigo têm um cliente que deseja registrar uma patente no exterior, o processo passa pela área de Jeniffer. Quando existe um problema jurídico, Denis é responsável por cuidar do processo e das ações necessárias.

Essa sobreposição de responsabilidades se dá pelo fato de a empresa ser de pequeno porte e ter mais de mil clientes. Os gestores além de gerenciar suas áreas e carteiras de clientes, atendem uns aos outros para garantir a continuidade dos processos. Também, os gestores se gerenciam quando existe a necessidade de atendimento entre as áreas.

Os sucessores apresentam o papel de produtores, desenvolvendo um ambiente de trabalho produtivo. Porém, apresentam diferentes papéis secundários. Denis apresenta um papel de diretor ao desenvolver uma visão para a empresa. Rodrigo tem um papel de monitor, ele apresenta pensamento crítico em relação à informação. Jeniffer apresenta o papel de inovador, tendo pensamento criativo para a criação da área internacional do escritório.

Denis, o filho mais velho, é gerente do setor jurídico. Ele controla processos que correm na área jurídica, gerencia advogados parceiros do negócio e gerencia os processos jurídicos dos clientes dos outros gestores. Também é gerente de uma carteira de clientes, em que é responsável pelo atendimento, captação de novos clientes e elaboração de peças administrativas para registro de marcas e patentes.

Rodrigo, o segundo filho, é gerente do setor técnico. Ele gerencia e administra os relatórios descritivos das patentes, também é responsável por controlar os laudos técnicos da carteira de clientes de Denis e Jeniffer. O gestor tem uma carteira de clientes própria com responsabilidades iguais às de Denis.

Jeniffer, a filha mais nova no negócio, é gerente de marcas e patentes internacionais. Ela gerencia clientes internacionais e dá suporte aos outros gestores quando seus clientes querem realizar uma patente com registro no exterior. Também é responsável organizar por viagens a congressos no exterior. Assim como Denis e Rafael, Jeniffer gerencia uma carteira de clientes própria; contudo, ela está restrita a criar e gerenciar uma carteira de clientes no exterior.

Para manter a mesma linha dos casos estudados anteriormente, nesta análise deu-se ênfase à análise de competência de Denis. Optou-se por analisar as competências do sucessor,

pois ele foi apontado pelos irmãos como provável sucessor, ter maior tempo de trabalho dentro do negócio, ter uma pequena participação societária dentro da empresa.

6.3.3.1 As Competências do Fundador Julio

As atividades de Júlio são: controlar de processos internos, gerenciar pessoas, administrar o setor financeiro, discutir casos de clientes, controlar casos de pedidos de patentes já existentes, protocolar petições, gerenciar a área de vendas e presidir o conselho administrativo. O fundador desempenha os papéis monitor, gerenciando desempenho e processos, e de mentor ao desenvolver os filhos para assumirem os negócios. As competências de Julio estão expostas no Quadro abaixo:

Quadro 49 - Competências Relacionada ao Negócio– Julio

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Planejamento e Organização	Controlar/Controlar tarefas/Supervisionar subordinados.
2	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
3	Suporte	Ser íntegro.
4	Relacionamento	Usar rede de contatos e relacionamento
5	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade
6	Relacionamento	Interagir com os outros
7	Relacionamento	Negociar com os outros
8	Comprometimento	Devotar-se com crenças e valores
9	Planejamento e Organização	Liderar subordinados
10	Estratégicas	Definir e avaliar posições/ Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos
11	Estratégicas	Usar táticas/ Avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia e de curto prazo com delimitações de longo prazo
12	Comprometimento	Apoiar esforços

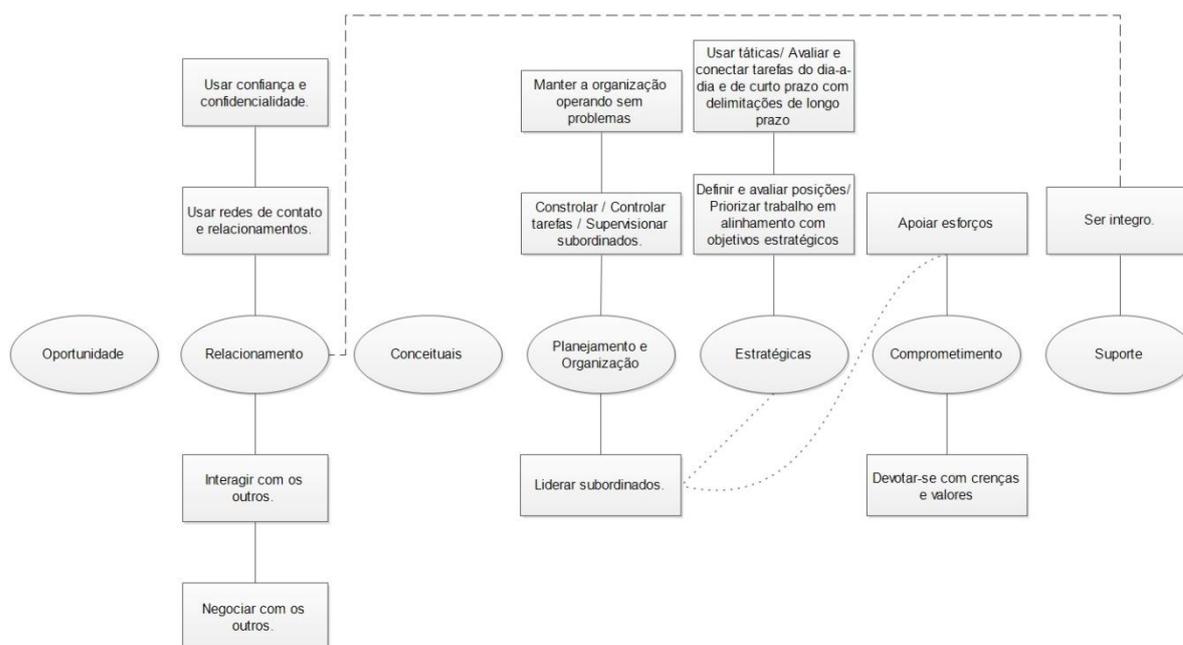
Fonte: O autor (2014).

As competências de Júlio são voltadas em maior parte para o ambiente interno da empresa. Todavia, o fundador apresenta competências de relacionamento relevantes para o andamento do negócio. Na entrevista do empresário, ele se expôs como uma pessoa pragmática e afirmou que este comportamento faz parte da atuação do seu negócio. Ele disse:

O nosso serviço é delineado por lei e burocracia. A empresa se encarrega de cuidar de todo o processo administrativo, e se houver, processo judicial. Basicamente o meu trabalho é cuidar dos gestores e acompanhar os processos administrativos de registro de marcas e patentes... Hoje as contas foram passadas para os gestores e eu sou um meio para que as coisas ocorram aqui dentro (JULIO).

O mapeamento das competências do fundador apresentou ênfase no grupo de planejamento e organização e no grupo de relacionamento. Na Figura 30, estão representadas as competências gerenciais mais relevantes conforme a análise da entrevista de fundador. Na Figura estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos Quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 30 - Mapeamento de Competências de Julio (Fundador)



Fonte: O autor (2014).

As competências “controlar/controlar tarefas/supervisionar subordinados” e “manter a organização operando sem problemas” são as de maior destaque atualmente. O fundador se afastou do seu cargo operacional na área de vendas e buscou agir de maneira a organizar os gerentes.

Júlio está sempre voltado para o monitoramento das atividades da empresa. O gestor cuida da administração geral e do financeiro da empresa. Na administração geral, Júlio mantém o controle das atividades dos gestores e das suas contas. Todavia, ele exerce a função de acompanhar os processos de registro do início ao fim. O fundador afirmou que:

O trabalho do registro de marcas e patentes é essencialmente realizar o registro e acompanhar ele por 10 anos. Durante 10 anos eu fico atento aos processos que possam interferir no domínio do meu cliente sobre uma marca ou tecnologia. Toda a semana eu reviso as marcas e patentes publicadas para ver se não existe nenhuma que possa interferir com um registro sob o controle da empresa (JULIO).

No discurso a competência de “controlar/controlar tarefas/supervisionar subordinados” aparece sob a forma de acompanhar o registro de marcas e patentes, gerenciar os gestores e a administração da empresa. Júlio exerce algumas funções operacionais mesmo no cargo de diretor da empresa. Relacionado ao registro de propriedade intelectual, ele não confia nos softwares para realizarem tal tarefa, ele lê semanalmente a Revista de Propriedade Intelectual (RPI), quando nota uma ocorrência ou notificação na revista, o gestor articula seu pessoal para notificar o cliente e acompanhar como o problema será resolvido. Nas ocorrências, o gestor exerce a competência de controle e supervisão, segundo ele nenhuma ocorrência do RPI tem a mesma solução, essa depende da postura do cliente, quais as possibilidades que a MeP pode oferecer e o posicionamento adotado.

Relacionada à competência “controlar/controlar tarefas/supervisionar subordinados”, a competência “manter a organização operando sem problemas” é exercitada ao lidar com os eventos provenientes do RPI, também ao articular os gestores e as áreas administrativas. Júlio lida com os problemas no setor financeiro, os processos administrativos que não saem conforme o esperado e administração geral da empresa. Ao contornar esses problemas, que afetam ou empresa ou um cliente, Julio exercita a competência de manter a empresa operando.

A competência de suporte “ser íntegro” está ligada ao grupo de competências de relacionamento. Segundo o fundador, a integridade em realizar suas tarefas e acompanhar os processos é que mantém sua rede de contatos e gerou confiança e confidencialidade com o passar do tempo. Hoje a empresa se tornou referência pelo trabalho que o gestor exerceu nos últimos 34 anos. Para ele, o negócio gira em torno da integridade em novos projetos e nos relacionamentos criados ao longo do tempo.

As competências “usar rede de contatos e relacionamento” e “usar confiança e confidencialidade” fazem parte do escopo que Julio utiliza para a continuidade do negócio. Segundo o fundador, são a rede de contatos e a confiabilidade que trazem novos processos de registro no INPI a serem administrados pela empresa. Essa competência é exercida ao lidar com clientes e parceiros estratégicos, e mantendo a confidencialidade em relação aos novos registros e problemas que são apresentados pelos parceiros de negócio.

As competências “interagir com os outros” e “negociar com os outros” fazem parte do processo gerenciamento dos clientes. Essas competências foram expostas sobre a maneira que Julio conduz reuniões e como o seu trabalho será feito. A empresa tem definidos quais são seus serviços e como eles ocorrem, também os preços por serviços e honorários são bem divididos. Segundo o fundador, é essencial que o cliente saiba o que está sendo feito, qual a

margem de sucesso da aprovação e o porquê dos valores. Caso o cliente discorde de valores, o fundador maneja a situação até chegar a um acordo, o gestor afirmou que saber negociar é essencial, pois cada cliente tem um estilo próprio de negociar, e o gestor têm de se adaptar para cada negociação.

Na entrevista ficou evidente a competência gerencial “devotar-se com crenças e valores”. O fundador tem uma convicção muito forte no negócio, as pessoas que escolheram trabalhar com ele foram treinadas para agirem de maneira ética e íntegra. A competência de ‘devotar-se com crenças e valores’ faz com que o gestor treine os subordinados a seguirem os valores do negócio.

Os valores instaurados por Júlio refletem-se nos três círculos da empresa familiar. Em relação ao patrimônio, os filhos compreendem a importância de trabalhar para a empresa e contribuir para o crescimento do patrimônio. Na família, os filhos devem se manter unidos e abertos a interagirem uns com os outros. E nos negócios, os gestores devem ser íntegros, manter as redes de relacionamento e a confiança dos clientes.

Essa competência reflete na competência de ‘liderar os subordinados’, segundo Júlio:

Todos aqui dentro têm suas cargas de responsabilidade. Nossa empresa é pequena e quase metade do nosso pessoal faz parte da família. É importante que sejamos claros no que queremos... Eu sempre que posso faço reuniões com o staff para discutir sobre a nossa agenda. Agora que instauramos um conselho as responsabilidades ficaram claras, e eu tenho melhor controle sobre as ações das gerencias (JULIO).

A instauração do conselho administrativo para Júlio foi um desafio. Primeiro ele iniciou um processo de descentralização de tarefas, que se mantém ainda hoje. Contudo, o fundador começou a avaliar melhor as estratégias e olhar para seus concorrentes. Também, o gestor passou a ser um facilitador para os gerentes, ele dedica o tempo a ajudar nos processos e casos que os gestores estão enfrentando.

Além de melhorar sua performance em relação à liderança com a implementação do conselho administrativo, Julio tem demonstrado duas competências estratégicas significativas. A primeira é “definir e avaliar posições”, essa competência tem permitido para Júlio monitorar e coordenar o negócio. A segunda “usar táticas/avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia e de curto prazo com delimitações de longo prazo” é demonstrada com o pensamento que o gestor tem feito para o futuro da empresa, e com o alinhamento das atividades dos três gestores.

A competência que mostrou o papel de facilitador do gestor é “apoiar esforços”. Como apresentado anteriormente, o gestor tem um forte comprometimento com crenças e valores. Júlio além de gerir a empresa dedica boa parte do tempo ensinando os filhos sobre o negócio e a importância de manter a família unida. Em entrevista, o fundador não poupou palavras em expressar como dedica seu tempo a ajudar os gestores a atingirem seus objetivos e desenvolverem bons processos.

As competências de Júlio demonstraram que atualmente ele é mais voltado para o ambiente interno da empresa e para o desenvolvimento dos gestores. Nota-se que Julio é uma peça-chave na empresa nas competências de relacionamento e controle. Todavia, lentamente ele esta desenvolvendo competências estratégicas e caminhando para que os gerentes assumam suas atividades.

6.3.3.2 As Competências do Sucessor Denis

As atividades de Denis dentro da MeP são: gerir o setor jurídico, controlar processos que correm na justiça, gerenciar advogados parceiros, gerenciar processos jurídicos de outros gestores. Também é responsável por atender aos clientes, captar novos clientes e elaborar peças de registro de propriedade intelectual. O sucessor apresentou os papéis gerenciais de produtor, desenvolvendo um ambiente de trabalho produtivo, e de diretor, ao desenvolver uma visão para a empresa. As competências de Denis estão expostas no Quadro a seguir.

Quadro 50 - Competências Relacionadas ao Negócio – Denis

Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Relacionamento	Usar rede de contatos e relacionamento
2	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade
3	Suporte	Ser íntegro.
4	Relacionamento	Interagir com os outros
5	Relacionamento	Negociar com os outros
6	Comprometimento	Comprometer-se com a equipe de trabalho.
7	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
8	Conceituais	Ver de diferentes ângulos/Olhar diferentes problemas de novas maneiras.
9	Oportunidade	Perceber necessidades não atendidas aos clientes
10	Estratégicas	Visão/Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades.
11	Conceituais	Integrar ideias, questões observações em contextos gerais.
12	Estratégicas	Comprometer-se com objetivos de longo prazo.

Fonte: O autor (2014).

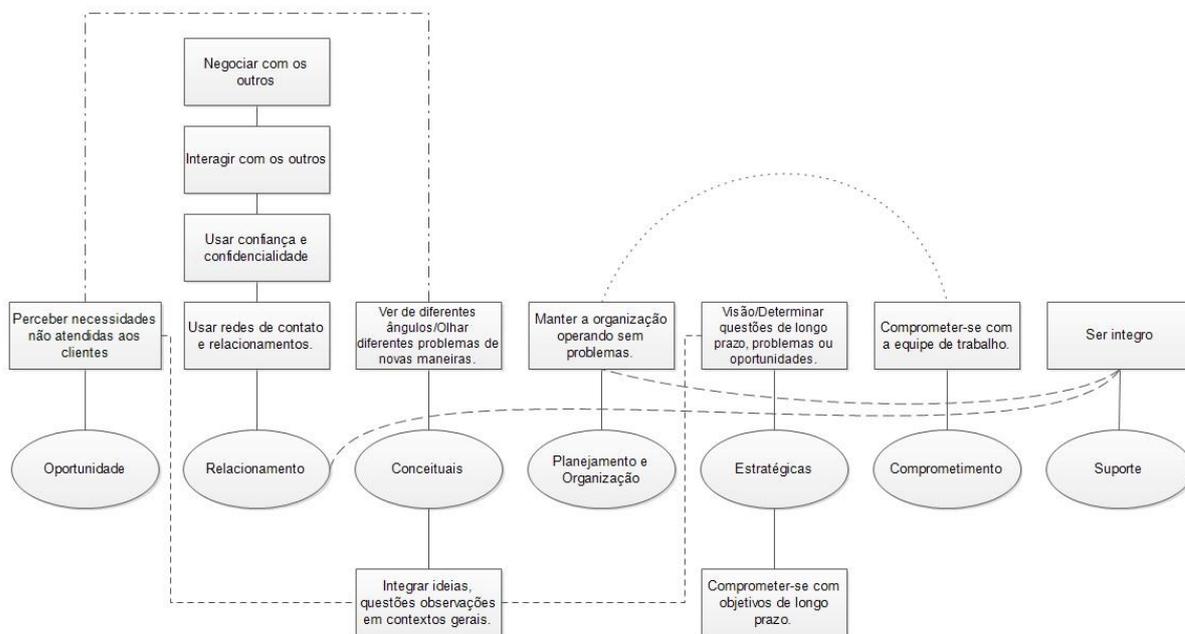
As competências de Denis são voltadas tanto para o ambiente interno quanto para o ambiente externo da empresa. O sucessor é responsável pela jurídica da empresa, todos os problemas relacionados a processos que ocorrem na justiça estão sobre sua responsabilidade. Também gere sua carteira de clientes. O sucessor relatou:

Basicamente, minha atividade dentro da empresa é captar clientes e administra a área jurídica. Assim como meu irmão, tenho minha carteira de clientes que devo manter contato constante. Em relação à área jurídica sou responsável por todos os processos que correm no tribunal, incluindo dos clientes dos outros gestores (DENIS).

Com a implementação do conselho administrativo dedico parte do meu dia à planejar o futuro da empresa. Tenho aprendido sobre gestão e liderança, durante a semana tenho me comprometido à posicionar a empresa no mercado, procurar oportunidades e mudar a gestão antiga (DENIS).

Destacam-se os grupos de competências relacionamento e estratégia. O sucessor tem comprometimento com sua carteira de clientes e planeja o futuro da empresa. Na Figura 31, estão representadas as competências gerenciais mais relevantes conforme a análise da entrevista de fundador. Nela estão representados os grupos pelas circunferências, as competências pelos Quadros. As correlações são apresentadas nas linhas em pontilhado.

Figura 31 - Mapeamento de Competências de Denis (Sucessor)



Fonte: O autor (2014).

Denis está em um cargo que envolve o gerenciamento de carteira de clientes e fechamento de contratos. Entre as competências de relacionamento destacam-se as competências “usar rede de contatos e relacionamentos” e “usar confiança e confiabilidade”, são mais expressivas. Essas competências são fundamentais para adquirir novos clientes ou processos.

A competência de suporte “ser íntegro” é que rege o grupo de relacionamento. Na entrevista, o sucessor deixou clara a importância de ser ético com um cliente. No discurso de Denis é apresentando o evento que demonstra a capacidade de efetuar as competências de relacionamento e a competência “ser íntegro”. Segundo Denis:

Nosso pai adquiriu diversas contas com o passar do tempo. Julio sempre priorizou um trabalho ético e sério, para ele é mais importante um cliente que tenha confiança na empresa do que iludir o cliente [...] Antigamente o Julio tinha a carteira dele, mas ele dividiu as carteiras entre mim e o Rodrigo. Hoje eu me relaciono mais com os clientes, busco novas prospecções, recebo clientes por indicação [...] O Julio sempre foi muito enfático em relação à ética no trabalho. Quando vamos conversar com um cliente nós agimos de forma transparente e nunca iludimos um cliente ou damos falsas esperanças sobre o registro de uma tecnologia, essa é nossa diferenciação da concorrência (DENIS).

Em relação às competências “interagir com os outros” e “negociar com os outros” fazem parte da capacidade do gestor expor o serviço da MeP. Como apresentado no discurso de Denis, o cliente é tratado de forma transparente, para ele, o cliente não pode ser iludido em relação a um serviço. Pelo que foi exposto, o fundador não deseja que o cliente entenda o risco de não ter uma marca ou patente não registrada. A negociação deve deixar claro para o cliente o valor que um registro tem para a empresa.

As competências “comprometer-se com a equipe de trabalho” e “manter a organização operando sem problemas” é exercida por Denis assumindo a responsabilidade sobre a área jurídica e dando apoio aos outros gestores.

O comprometimento com a equipe tem ligação com a competência “manter a organização operando sem problemas”. A competência é exercida, segundo Denis, da seguinte maneira:

É preciso que um processo administrativo de registro de marca e patente seja efetivado. Quando um contrato é fechado, nós temos um prazo para realizar o depósito, esse prazo depende apenas de nós. Depois temos os prazos da agência reguladora de registros, e cabe a nós monitorarmos e mantermos os clientes informados (DENIS).

Um processo administrativo pode trancar por um problema de lei. Se um gestor me pede ajuda, eu tenho que intervir. Não é comum um processo trancar ou ocorrer algum problema. Mas é minha responsabilidade intervir (DENIS).

Nesse discurso, é destacada a forma que a competência “manter a organização operando sem problemas” existe em eventos dentro das atividades dos gestores. A competência não é um processo, mas uma reação a problemas que ocorrem no decorrer dos processos.

A competência do gestor “ver de diferentes ângulos/olhar diferentes problemas de novas maneiras” relaciona-se com a competência “manter a operação operando sem problemas”. Os eventos enfrentados pelo gestor necessitam que ele observe como um problema está afetando o processo de registro, o cliente ou dentro da empresa.

Ao exercer a competência de olhar os problemas de novas maneiras, o gestor percebe diferentes necessidades no cliente. Incluindo serviços que não foram prestados pelos concorrentes ou mesmo pela organização. Denis afirmou que:

Somos competentes no que fazemos; todavia, existem ainda necessidades que não são atendidas nos clientes... Eu devo resolver por mês dois problemas diferentes que não eram comuns. O mercado está mudando e nós estamos em destaque devido ao bom trabalho, podemos expandir nossa área jurídica e ampliar o escopo de serviços (DENIS).

Nesse relato Denis expõe a competência “perceber necessidades não atendidas aos clientes”. Essa competência ajuda a constituir a visão que ele tem para o futuro da empresa. Essa mesma visão é exposta nos conselho de família e na implementação do planejamento estratégico que a empresa tem feito.

As competências “perceber necessidades não atendidas aos clientes”, “visão/determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades” e “integrar ideias, questões, observações em contextos gerais” expõem Denis como um futuro líder para a empresa. Essas competências exercidas nas implementações que o sucessor tem feito no último ano da empresa deixam clara sua motivação para o futuro.

Denis se demonstrou determinado a dirigir a empresa para novos rumos. O sucessor também apresentou a competência “comprometer-se com objetivos de longo prazo”. Nas competências de oportunidade, conceituais e estratégicas, ficou claro que Denis tem um comprometimento forte com a empresa e com os objetivos que estão sendo feitos no planejamento estratégico.

6.3.4 Comparação de Competências

A relação de competências é apresentada abaixo.

6.3.4.1 As competências Relacionadas ao Negócio

As competências do fundador e da sucessora são relacionadas no Quadro abaixo. No Quadro 51, a enumeração de competências gerenciais do fundador esta do número 1 ao 12, nas competências da sucessora a enumeração esta relacionada à enumeração das competências do fundador. As competências estão apresentadas na mesma ordem que a análise anterior.

Quadro 51 - Comparação de Competências Relacionadas ao Negócio

Julio (Fundador)			Denis (Sucessor)		
Nº	Grupo de Competências	Competências	Nº	Grupo de Competências	Competências
1	Planejamento e Organização	Controlar tarefas/Supervisionar subordinados.	4	Relacionamento	Usar rede de contatos e relacionamento
2	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.	5	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade
3	Suporte	Ser íntegro.	3	Suporte	Ser íntegro.
4	Relacionamento	Usar rede de contatos e relacionamento	6	Relacionamento	Interagir com os outros
5	Relacionamento	Usar confiança e confidencialidade	7	Relacionamento	Negociar com os outros
6	Relacionamento	Interagir com os outros		Comprometimento	Comprometer-se com a equipe de trabalho.
7	Relacionamento	Negociar com os outros	2	Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
8	Comprometimento	Devotar-se com crenças e valores		Conceituais	Ver de diferentes ângulos/Olhar diferentes problemas de novas maneiras.
9	Planejamento e Organização	Liderar subordinados		Oportunidade	Perceber necessidades não atendidas aos clientes
10	Estratégicas	Definir e avaliar posições/ Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos		Estratégicas	Visão/Determinar questões de longo prazo, problemas ou oportunidades.
11	Estratégicas	Usar táticas/ Avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia e de curto prazo com delimitações de longo prazo		Conceituais	Integrar ideias, questões observações em contextos gerais.
12	Comprometimento	Apoiar esforços		Estratégicas	Comprometer-se com objetivos de longo prazo.

Fonte: O autor (2014).

Ao realizar a comparação de competências do fundador e dos sucessores, sobressaíram as competências do grupo de relacionamento. Principalmente as expostas no Quadro 51 de Julio, Denis e Rodrigo. As competências “usar rede de contatos e relacionamento”, “usar confiança e confiabilidade”, “interagir com os outros” e “negociar

com os outros” foram competências que se apresentam de forma semelhante no fundador e nos sucessores.

Todavia, as competências de relacionamento de Júlio estão em um nível estratégico-tático, enquanto em Denis e Rodrigo no nível tático-operacional. Julio tem uma posição de liderança nos relacionamentos, sua atuação e presença dentro da empresa tem importância para os clientes. Os sucessores têm um papel voltado para o relacionamento e venda de serviços, existe suporte na Figura do fundador para exercer as competências de relacionamento.

Jeniffer, diferente de Denis e Rodrigo, expressa a competência de relacionamento “interagir com os outros” através do contato com os funcionários da M&P, nos eventos que a sucessora participar e no processo de aprendizagem. A sucessora também apresenta a competência “construir rede de contatos e relacionamento”, diferente dos outros gestores que já têm carteiras de clientes, a gestora está enfrentando eventos para criar sua própria rede relacionamento com parceiros de negócios internacionais e criar sua carteira de clientes.

A competência “ser íntegro” é apresentada da mesma maneira no fundador e nos sucessores Denis e Rodrigo. O fundador criou uma cultura ética em relação à prestação de serviços, os sucessores foram treinados para que o relacionamento com os clientes vá além do lucro, mas priorizar o relacionamento *business-to-business* ao longo prazo. Jeniffer apresentou essa competência, mas suas atividades no negócio e suas atuais vivências deixaram essa competência em segundo plano perante as 12 principais competências gerenciais que ela está desenvolvendo.

Em relação a “manter a organização operando sem problemas” é realizada de forma diferente entre o fundador e os dois sucessores. O fundador apresenta essa competência orquestrando a empresa, controlando processos internos da empresa e das áreas, gerenciando as áreas e os gestores, e controlando os resultados. Porém, Denis e Rodrigo manifestam essa competência através do gerenciamento dos eventos na área jurídica e técnica.

Os três sucessores apresentaram a competência “comprometer-se com objetivos de longo prazo”. Nos eventos enfrentados no dia a dia, nota-se que os irmãos são voltados para a continuidade da empresa e melhoramento do negócio. Eles demonstram responsabilidade em conjunto para o andamento do negócio.

Julio e Rodrigo expressam as competências estratégicas “definir e avaliar posições” e “usar táticas”. Contudo, Julio expõe essa competência na liderança dos subordinados e apoiando esforços. Rodrigo exhibe a competência no gerenciamento dos laudos técnicos, priorizando trabalhos e aprendendo sobre a tecnologia das empresas para realizar um registro.

Rodrigo e Jeniffer apresentaram as competências de suporte “aprender sobre uma variedade de significados” e “adaptar-se/aplicar habilidades e conhecimentos novos nas atuais práticas de trabalho”. Para Rodrigo, essas competências ocorrem ao interagir com tecnologias dos clientes, em que ele necessita aprender sobre, e nas necessidades e urgências da M&P. Para Jeniffer, as competências são exercidas através da aprendizagem dos negócios da família e aplicando os novos conhecimentos na área que gerencia.

Analisando as competências do fundador e dos três sucessores, notam-se diferentes conjuntos de competências e diferentes formas de exercitá-las. Todavia, Julio, Denis e Rodrigo apresentaram o mesmo conjunto de competências de relacionamento interligado à competência “ser íntegro”. O sucessor Denis apresentou competências voltadas para o futuro da empresa, Rodrigo tem competências voltadas para a área em que gerencia e Jeniffer apresentou competências para aprender sobre o negócio e desenvolver a área de relacionamento internacional.

Na comparação das competências dos sucessores, Jeniffer está em um processo de entrada na empresa, as competências apresentadas estão em desenvolvimento. A sucessora demonstrou mais capacidades do que um sólido repertório de competências.

Denis e Rodrigo, que enfrentam o trabalho em conjunto na empresa familiar, apresentaram competências semelhantes às de Julio no grupo de relacionamento. Contudo, Rodrigo apresentou competências voltadas para a gestão da carteira de clientes e dos laudos técnicos.

Denis apresentou competências voltadas para a estruturação da empresa e para uma visão de futuro. O sucessor apresentou repertório de capacidades estruturadas para dar continuidade nos negócios. Tanto do ponto de vista de competências gerenciais, quanto na opinião dos familiares/gestores, Denis tem maior tendência a ocupar o cargo de gestor da empresa familiar.

O sucessor apresentou em entrevista experiências do exercício das competências “liderar subordinados”, “apoiar esforços” e “devotar-se com crenças e valores”. Os irmãos corroboraram no discurso de Denis, segundo eles, Denis tem atitudes diferenciadas e uma postura proativa. Independente de ser o irmão mais velho, ele tem costume de ensinar os irmãos sobre o negócio, apresentar suas ideias e ajudar no planejamento da empresa.

Porém, para ocupar o cargo de gestor do negócio no momento do corte da pesquisa, o sucessor deveria consolidar as competências “controlar/controlar tarefas/controlar subordinados”, “manter a organização operando sem problemas”, “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos” e “usar táticas/avaliar

e conectar tarefas do dia-a-dia para o longo prazo”. Essas competências estão apresentadas no Quadro 52.

Quadro 52 - Competências a Serem Desenvolvidas para a Sucessão do Negócio

Grupo de Competências	Competências
Planejamento e Organização	Controlar/Controlar tarefas/Supervisionar subordinados.
Planejamento e Organização	Manter a organização operando sem problemas.
Comprometimento	Devotar-se com crenças e valores
Planejamento e Organização	Liderar subordinados
Estratégicas	Definir e avaliar posições/ Priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos
Estratégicas	Usar táticas/ Avaliar e conectar tarefas do dia-a-dia e de curto prazo com delimitações de longo prazo
Comprometimento	Apoiar esforços

Fonte: O autor (2014).

No ambiente interno, as competências “controlar/controlar tarefas/controlar subordinados” e “manter a organização operando sem problemas” são apresentadas por Júlio de diferentes formas. Atualmente Julio administra o negócio, delegou áreas específicas aos gestores e controla os registros de marcas e patentes de forma minuciosa. Denis tem conhecimento das atividades do fundador, mas não tem experiência na administração do negócio. O sucessor também deve desenvolver a forma de lidar com os outros gestores e as áreas que o fundador controla. Em relação ao controle dos registros de marcas e patentes, o fundador e o sucessor realizam a tarefa de maneiras diferentes. O fundador afirmou:

No controle de registros, eu leio o informativo da agência reguladora toda semana. Eu não confio no uso de computadores, pois computadores podem falhar na análise dos registros. Se eu encontro um problema, eu passo para o Denis se for um problema Jurídico. Se for um problema técnico, vai para o Rodrigo (JULIO).

Já Denis afirmou que:

Os registros hoje em dia podem ser acompanhados pelo computador. Meu pai tem muito prazer em ler os detalhes que saem no informativo do INPI sobre as requisições de patentes. Eu implementei nos últimos meses o software de controle de registro de marcas e patentes, o software tem sido aprimorado para ser cada vez mais eficaz (DENIS).

Na análise, não é possível afirmar se ao realizar a tarefa Denis terá a mesma *performance* de Julio. Em entrevista, o fundador afirmou que o método mais seguro de acompanhar um processo é através do exame dos documentos do INPI; porém, Denis afirma que é possível utilizar a TI para o mesmo fim.

Relacionado à competência “controlar”, Denis afirmou que tem dificuldade com a gestão financeira. A função que o fundador exerce, Denis admitiu que tem certa dificuldade na área, Julio tem mais habilidade e conhecimento para contornar os eventos dentro da área financeira.

Em relação às competências “definir e avaliar posições/priorizar trabalho com em alinhamento com objetivos estratégicos” e “usar táticas/avaliar e conectar tarefas do dia a dia para o longo prazo”, o sucessor demonstrou capacidades de exercer essa competência. Ao relatar suas atividades para planejar e implementar o planejamento estratégico da M&P, o sucessor apresentou a competência estratégica “visão/determinar questões de longo prazo, problemas e oportunidade”, nessa competência, Denis, demonstrou as capacidades de entender o funcionamento do ambiente interno da empresa e conectar com o ambiente externo.

Porém, seguindo os modelos de Rothwell (2005) e de Charan, Drotter e Noel (2012) para Denis exercitar as competências “definir e avaliar posições/priorizar trabalho com em alinhamento com objetivos estratégicos” e “usar táticas/avaliar e conectar tarefas do dia a dia para o longo prazo” e demonstrar que às possui como repertório, o fundador e o sucessor devem criar um parâmetro de desempenho para as atividades, selecionar um gestor substituto para o cargo do sucessor e dar início a um processo de acompanhamento das atividades de Julio e Denis. Essas atividades facilitariam para Denis demonstrar ser capaz de realizar as competências do fundador.

O sucessor tem competências favoráveis ao cargo de gestão executiva da empresa. A competência “perceber necessidades não atendidas aos clientes” é apresentada como uma competência de expansão do negócio relacionado a novos serviços a serem prestados dentro da parte judiciária. E as competências conceituais “ver de diferentes ângulos/olhar diferentes problemas de novas maneiras” e “integrar ideias, questões observações em contextos gerais” possibilitam que o sucessor enfrente eventos no dia a dia do negócio e busque soluções que aprimorem as operações.

As competências de relacionamento apresentadas tanto pelo fundador quanto pelo sucessor são diferenciadas no fundador, em nível estratégico/tático, e no sucessor, em nível tático/operacional. Denis demonstrou ser capaz de desenvolver as competências de relacionamento ao mesmo nível que às competências de Julio.

Ao comparar as entrevistas de Julio e de Denis, constata-se a proximidade de Denis ao cargo de gestor executivo. Denis tem competências de relacionamento semelhantes às de Júlio. O sucessor tem visão para o negócio e se demonstra competente nas iniciativas do

planejamento estratégico da empresa. Todavia, é esperado do sucessor apresentar as competências “controlar/controlar tarefas/supervisionar subordinados” e “manter a organização operando sem problemas” de forma a manter a continuidade do negócio e ter o mesmo desempenho eficaz que o fundador.

6.3.4.2 As Competências Relacionadas à Propriedade

Em relação à propriedade, optou-se por aprofundar os resultados de Denis. Durante as entrevistas e na análise de resultados, notou-se que Denis é o sucessor mais comprometido com o processo sucessório. Rodrigo e Jeniffer mostraram-se comprometido em manter o bom gerenciamento das áreas pelas quais são responsáveis; todavia, observou-se que Denis tem se desenvolvido para assumir a gestão da empresa e a sociedade. Também na perspectiva dos irmãos, Denis é o mais indicado à liderar a empresa.

Mesmo com a implementação do conselho administrativo, as diretrizes patrimoniais estão em desenvolvimento. Contudo, Júlio apresentou expectativas de competência em relação ao filho que irá liderar a empresa familiar quando ele se afastar do cargo. Julio fez os seguintes comentários:

Me surpreende, que o Denis está muito voltado para a questão da sucessão. Ele e os irmãos estão sempre aprendendo algo novo. Denis tem contribuindo com os anos de trabalho na empresa tanto para ensinar a irmã mais nova e com a consultoria contratada (JULIO).

Julio demonstrou expectativas em relação aos grupos de política societária, aconselhamento, e decisões estratégicas e administrativas. As expectativas de competências que Júlio espera do seu sucessor e também dos outros filhos são voltadas para a transparência e ética dentro da empresa. A competência de política societária “fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade” e a competência de aconselhamento “considerar as melhores decisões em prol da empresa” foram as mais relevantes no discurso de Júlio.

O fundador preza que os filhos sejam íntegros no negócio e também deseja que atuem de maneira ética uns com os outros. No discurso de Julio, a sociedade de servir como uma ferramenta para os seus filhos se desenvolverem e se realizarem. Para ele as questões éticas são as relevantes. Contudo, ele tem a expectativa de que os filhos sigam o negócio e mantenham a empresa que ele construiu. No Quadro abaixo é apresentada a relação entre expectativas e capacidades de exercer as competências.

Quadro 53 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Propriedade

Julio (Fundador)		Denis (Sucessor)	
Grupo de Competências	Expectativas	Grupo de Competências	Capacidades
Política Societária	Fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade.	-	-
Aconselhamento	Considerar as melhores decisões em prol da empresa	Aconselhamento	Considerar as melhores decisões em prol da empresa
Decisões Estratégicas e Administrativas	Manter um sistema de informações que transpareça a empresa para os sócios.	-	-
Decisões Estratégicas e Administrativas	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.	Decisões Estratégicas e Administrativas	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.
Aconselhamento	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.	Aconselhamento	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.

Fonte: O autor (2014).

Denis apresentou no seu discurso capacidades de liderar os irmãos e ser ético; contudo o sucessor afirmou que não saberia como “fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade”. Pois, o documento do código de ética não foi formulada; todavia, ele afirmou que manteria os irmãos éticos ao negócio conforme foi ensinado pelo fundador.

No grupo aconselhamento, as competências “considerar as melhores decisões em prol da empresa” e “agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa”, e no grupo “atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio”, Denis exibiu capacidades de exercer as competências na entrevista. Nas suas respostas a cerca do círculo familiar e as relacionadas ao círculo da sociedade, Denis demonstrou ter capacidade de ser o gestor executivo do negócio e presidir o patrimônio, o irmão mais velho demonstrou através de experiências o conhecimento e experiências para tomar decisões que agreguem valor ao patrimônio e protejam a família.

Contudo, a expectativa de competência “manter um sistema de informações que transpareça a empresa para os sócios”, que Julio relatou, Denis afirmou que não saberia como lidar a respeito, pois tem dúvidas sobre como será o futuro acordo societário entre os irmãos e como as informações serão espalhadas pela empresa.

6.3.4.3 As Competências Relacionadas à Família

Em relação às competências gerenciais para o círculo da família Júlio acredita na capacidade dos filhos se manterem unidos, manter os valores e tradições e manterem comunicação clara. No Quadro abaixo é apresentada a relação entre expectativas e capacidades de exercer as competências.

Quadro 54 - Comparação entre Expectativas e Capacidades de Exercer as Competências Relacionadas à Família

Julio (Fundador)	Denis (Sucessor)
Expectativas	Capacidades
Manter as tradições e valores da família.	Manter as tradições e valores da família.
Manter responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.	Manter responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.
Garantir a união entre os familiares.	Garantir a união entre os familiares.

Fonte: O autor (2014).

O fundador em toda sua entrevista demonstrou a importância que dá a união familiar e a responsabilidade que seus filhos devem ter com o negócio e com os irmãos. Tanto Denis, quanto Rodrigo e Jeniffer a apresentaram, não como capacidades, mas como parte do seu repertório de competências. Julio ensinou seus filhos a respeitarem uns aos outros e de se manterem unidos, todos demonstraram um comprometimento muito forte dentro do círculo familiar e um comprometimento com a empresa familiar.

6.3.5 Conclusão

O caso da empresa familiar Marcas & Patentes apresentou: uma empresa familiar em momento de estruturação e sem negócios secundários. Um processo sucessório em planejamento. Três sucessores com competências e capacidades diferentes; porém, com um sucessor eleito pelos irmãos como apto a dar continuidade à empresa familiar.

A consultoria contratada deu início a uma estruturação de áreas, formalização dos cargos e distribuição de responsabilidades entre os gestores. Essa estruturação permitiu que os gestores tivessem melhor compreensão dos seus papéis e como contribuía para as atividades da empresa. Outro fator importante foi o início do afastamento da área tática-operacional de Júlio para uma função estratégica-tática. A estruturação do negócio foi um passo importante

para a empresa. Os gestores estão distribuídos entre áreas que tem maior conhecimento – e aparentemente maior interesse –, e dar um passo a diante no processo sucessório da empresa, que foi consolidado com um conselho administrativo e com o início de um planejamento estratégico.

O conselho administrativo permitiu que os sucessores participem do planejamento da estratégia do negócio e das decisões das operações. Também tem a função de preparar os filhos para assumirem o negócio e deixarem o fundador em uma posição mais estratégica. Todavia, Julio não pretende se afastar do negócio, ele tem se preparado para presidir a empresa familiar; mas não aparenta o desejo de sair do cargo de gestor executivo da empresa. Todavia, no momento, o processo sucessório apenas atingiu o negócio MeP, que ainda estão sendo planejadas as relações da sociedade que irão se estabelecer para a empresa familiar e a distribuição de lucros.

A propriedade está começando a ser explorada pela consultoria; mas existem do fundador em relação à sucessão do patrimônio, e Denis demonstra algumas capacidades para exercer competências. A empresa passará de um sócio controlador para uma sociedade entre irmãos. O fundador acredita que os filhos, que passarão a ser sócios depois da passagem de bastão ou do seu falecimento, dividirão igualmente sua participação entre a empresa. No momento não estão definidos as políticas sobre a sociedade, o retorno sobre capital de cada sucessor e o comissionamento.

Em relação à família existe uma forte cultura de comprometimento de todos os sucessores. Apesar de explorarmos as competências do sucessor eleito, Denis, todos os sucessores apresentaram as competências “manter as tradições e valores da família”, “manter responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios” e “garantir a união entre os familiares”. Essas competências são atribuídas ao desenvolvimento proporcionado por Julio, o fundador e os sucessores relataram em entrevista os esforços que o chefe de família teve em capacitar os filhos e criar um ambiente sinérgico entre eles.

A estruturação das áreas e dos cargos facilitou a pesquisa para compara as competências dos sucessores. É notável que entre Júlio, Denis e Rodrigo existem as mesmas competências do grupo de relacionamento, regido pela competência “ser íntegro”. Essas competências aparentaram ser as principais agregadoras de valor do negócio.

Notaram-se as competências e atividades entre Denis, Rodrigo e Jeniffer são complementares para o dia a dia da empresa. Denis apresenta competências para administrar os problemas jurídicos e imaginar o futuro da empresa, Rodrigo tem competências de posicionar as necessidades operacionais com os objetivos estratégicos e Jeniffer está

estruturando uma área para lidar com registro de marcas e patentes de clientes organizacionais.

Tanto as expectativas dos irmãos que o provável sucessor de Julio é o filho mais velho, Denis, que tem uma atitude diferenciada ao liderar e lidar com os irmãos. O mapeamento e comparação de competências de Júlio e dos sucessores apresentou que Denis é o gestor que tem competências e capacidades para assumir o negócio. As competências de Denis apontam para um planejamento estratégico e um comprometimento para o futuro, assim como capacidades para exercer competências semelhantes que Júlio. Todavia, o sucessor ainda deve desenvolver as competências “controlar/controlar tarefas/supervisionar” e “manter a organização operando sem problemas”. Júlio apresenta essas competências de forma a gerir toda a empresa, os gestores, os funcionários e os processos administrativos do negócio. Contudo, Denis apresenta apenas a competência “manter a organização operando sem problemas” voltada para a área que gerencia, e a competência “controlar/controlar tarefas/supervisionar” é apresentada como forma de capacidade.

Na presente pesquisa foi estudada uma empresa familiar cujos círculos de propriedade, família e gestão giram em torno de um único negócio. Foi possível estudar uma empresa familiar em que mais de um membro da família está comprometido com a sucessão do negócio. Também foi possível observar o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa familiar.

7 DISCUSSÃO

Neste capítulo foi realizada discussão acerca dos estudos de caso. No capítulo os resultados e conclusões de cada caso foram agrupados e relacionados com a teoria sobre empresa familiar, competências e processo sucessório. Segundo Yin (2009), a análise múltipla de caso tem como objetivos: explicar as conexões casuais entre os casos, descrever o contexto em que ocorreram os casos, ilustrar e avaliar determinados tópicos, e esclarecer os casos em que não ficaram claras determinadas conclusões.

7.1 OS ESTUDOS DE CASO

No Quadro 55, foram listadas as características das empresas familiares participantes da pesquisa.

Quadro 55 - Relação dos Casos Analisados

Empresa	Consultoria Imobiliária	Ensino Superior	Marcas e Patentes
Principal negócio	Imobiliário	Ensino	Registro de propriedade intelectual
Fundador	Leandro	Elias	Julio
Sucessor	Janaína	Douglas	Denis
Número de Funcionários	12	49	12
Anos de atuação	10	23	34
Missão	Proporcionar serviços de consultoria imobiliária personalizados que gerem valor aos clientes.	Desenvolver profissionais competentes para desempenhar funções de alta performance assim contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.	Proporcionar aos clientes serviço de excelência, qualidade e competência, mantendo a ética e o profissionalismo. Proporcionar satisfação aos clientes através de serviços prestados por profissionais altamente qualificados.
Visão	Ser <i>top of mind</i> atendimento especializado na área imobiliária do estado do Rio Grande do Sul	Ser referência nos métodos de integração ensino e empresas na região sul do país.	Ser referência nacional na prestação de serviços na área de propriedade industrial, alicerçados em experiência consolidada no passado e voltado para o futuro de forma estruturada e inovadora.

Fonte: O autor (2014).

Como pode ser visto no Quadro 55, as três empresas são prestadoras de serviço. Segundo a classificação do SEBRAE (2009), as empresas Consultoria Imobiliária e Marcas e Patentes são negócios de pequeno porte, a empresa Ensino Superior é um negócio de médio porte. Durante a pesquisa, observaram-se, pela análise global das entrevistas e dos documentos disponibilizados, elementos relativos ao tamanho da empresa. Os elementos

tratavam-se de desafios já explorados por Lima (2000) e Lima e Zoschke (2007), sendo os desafios: o papel do empresário, gestão incompleta, falta de processos estratégicos explícitos e limitação da aplicabilidade dos modelos teóricos,

Nos casos estudados, foi observada a Figura central do fundador. Os fundadores evidenciaram-se como principal fonte de informação e agente de mudanças dentro da empresa. A evidencia corresponde à pesquisa de Lima (2000) e Lima e Zoschke (2007), no qual empresários de pequenas e médias empresas têm características semelhantes na forma de gerir, relacionar-se, lidar com a família e proceder com a sucessão da empresa.

Nas empresas Consultoria Imobiliária e Marcas e Patentes, que são empresas de pequeno porte, foram encontrados os elementos: gestão incompleta e falta de processos estratégicos. Na empresa consultoria imobiliária, foram relatados que o fundador prefere um estilo centralizador, ele prefere ter as coisas sob sua observação direta; porém, a empresa, por meio da sucessora, tem começado a criar processos administrativos e profissionalizados. Na empresa Marcas e Patentes, os sucessores, descreveram que, antes de iniciarem com a consultoria, Júlio, o fundador da empresa, tinha dificuldade em delegar as atividades e atuava gerindo sua carteira de cliente, posteriormente, Júlio começou a se afastar da parte operacional e dirigir a empresa. Contudo, a empresa Ensino Superior, uma empresa de médio porte, apresentou uma estrutura de processos, delegação e planejamento estratégico consolidados, essa perspectiva é corroborada por Lima, Borges e Carvalho (2007), no qual as empresas tendem a ter estruturas mais formais conforme seu crescimento em número de funcionários, e o diretor começa a ter um cargo voltado para a estratégia da organização.

7.2 AS EMPRESAS FAMILIARES

Em relação às empresas familiares – propriedade, família e negócio – foram observados os seguintes itens: mais de um negócio agregando valor ao patrimônio, diferentes formas de sociedade e falta de divisão entre família e negócios. No Quadro 56, foram listadas as estruturas das empresas familiares.

Quadro 56 - Relação das Empresas Familiares

A empresa familiar	Consultoria Imobiliária	Ensino Superior	Marcas e Patentes
Principal negócio	Imobiliário	Ensino superior	Registro de marcas e patentes
Negócios secundários	Investimentos pessoais, construção civil e hotel.	Construção civil e agronegócio.	-
Propriedade	Sócio controlador. A filha tem 50% da sociedade na CI.	Sócio Controlador.	Sócio controlador.
Família	1 herdeira	2 herdeiros	4 herdeiros

Fonte: O autor (2014).

Como pode ser observado no Quadro 56, os fundadores da empresa CI e ES possuem negócios secundários. Os negócios são classificados como secundário quando não são a principal fonte de agregação de valor da propriedade (GERSICK et al., 1997). Porém, a empresa MeP possui todo seus investimentos em uma única empresa. A partir da literatura de Gersick et al.(1997), Bernhoeft e Gallo (2003) e Bornholdt (2005), é possível entender a relação dos círculos propriedade e negócios. Os negócios fazem parte da propriedade da empresa familiar. Cada negócio tem um tipo de divisão societária. No caso da CI, pai e filha são sócios no principal negócio; porém, a sucessora não participa da sociedade e administração dos outros negócios. No negócio ES, o sucessor Douglas possui uma pequena participação na empresa; mas, também possui seus próprios negócios e sem a participação do fundador. Na empresa MeP, o negócio tem uma pequena participação societária de Denis. Todavia, todos os casos estudados são qualificados como sócio controlador, seguindo os modelos teóricos de Gersick et al.(1997), Bernhoeft e Gallo (2003) e Bornholdt (2005), pois aqueles que tomam as decisões sobre a propriedade e tem palavra final nos negócios são os fundadores.

Em relação à falta de divisão entre negócio e família, observou-se o patrimonialismo (GONÇALVEZ, 2000). Os fundadores da empresa demonstraram não ter uma divisão exata entre as necessidades financeira da empresa e pessoais. Entretanto, o comportamento justificasse pela forma de fundação do negócio e da formação do empreendedor. Especialmente nos casos da Consultoria Imobiliária e Marcas e Patentes, os fundadores desenvolveram seus estilos gerenciais de forma empírica e sem apoio de cursos voltados para administração ou liderança. Constatou-se que ocorre no início da atividade profissional dos fundadores a falta de divisão entre finança do negócio e finanças da família, pois a empresa faz parte do seu sustento. Segundo Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), o empresário não possui a garantia de um salário fixo ao final do mês, as contas pessoais e da empresa acabam se misturando para garantir a sobrevivência da família.

Porém, o patrimonialismo e a falta de divisão entre negócio e família pareceram ter sido superados pela empresa Ensino Superior. Uma das competências mais relevantes na empresa foi: orçar a estratégia/determinar ações ponderando custos e benefícios. O fundador, Elias, e o sucessor, Douglas, expressaram essa competência como a mais relevante para o negócio ES, o caixa da empresa vem em primeiro lugar para garantir as operações do negócio e acompanhar seu desempenho ao passar do tempo. A competência “orçar a estratégia” apresenta um modelo de profissionalização de negócio, semelhante ao descrito por Stewart e Hitt (2011). Os autores afirmam que um dos modos de profissionalização da empresa é a separação entre as finanças pessoais das finanças da empresa. Como parte da profissionalização da empresa deve existir um salário fixo definido para o gestor, como um funcionário normal, e uma política de separação entre negócios e família (STEWART; HITT, 2010). A profissionalização do negócio é um fator importante em um processo sucessório, explorado no tópico a seguir.

7.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO

No Quadro 57 a seguir , serão explorados os resultados encontrados no momento de processo sucessório da empresa.

Quadro 57 - Relação dos Processos Sucessórios

Processo sucessório	Consultoria Imobiliária	Ensino Superior	Marcas e Patentes
Momento e tempo de trabalho:	Trabalho em conjunto, 2 anos e 6 meses.	Douglas: Trabalho em conjunto, 8 anos.	Denis: Trabalho em Conjunto, 16 anos.
		Marco: Entrada na Empresa, menos de 6 meses.	Rodrigo: Trabalho em Conjunto, 6 anos.
			Jeniffer: Entrada na empresa, 6 meses.
Intenção de se afastar do cargo	Não	Não	Sim
Planejamento do processo sucessório	Não	Não	Parcial
Formação de conselho/holding	Não/Não	Não/Parcial	Sim/Não
Situação da propriedade após a sucessão	Sócio controlador para sócio controlador.	Sócio controlador para sociedade entre irmãos.	Sócio controlador para sociedade entre irmãos.

Fonte: O autor (2014).

Como apontado no Quadro 57, a empresa Consultoria Imobiliária possui uma única herdeira, a sucessora Janaína passa por um momento de trabalho em conjunto. O fundador não tem a intenção de se afastar do cargo. Não possui planejamento do processo sucessório. E

não existe a ideia de se formar um conselho ou *holding* patrimonial. A propriedade passará de sócio controlador para sócio controlador.

A empresa Ensino Superior possui dois herdeiros, o sucessor Douglas passa por um momento de trabalho em conjunto, o herdeiro Marco passa por um momento de entrada na empresa. O fundador não tem a intenção de se afastar do cargo no momento. Não possui planejamento do processo sucessório. Não possui formação de conselho administrativo; porém, tem a intenção de se formar uma *holding*. Passará de sócio controlador para uma sociedade entre irmãos.

A empresa Marcas e Patentes possui 4 herdeiros, Denis, o irmão mais velho, é o provável sucessor, ele e o irmão Rodrigo passam por um momento de trabalho em conjunto, Jeniffer é a irmã mais nova no negócio, e passa por um momento de entrada na família, um herdeiro não atua no negócio. Existe a intenção do fundador se afastar do cargo de diretor e ocupar um cargo de consultor no conselho administrativo. A empresa está estruturando o processo sucessório através de uma consultoria. Existe um conselho formado dentro da empresa. Passará de um sócio controlador para uma sociedade entre irmãos.

Nos casos, atenta-se pela dificuldade dos gestores em se afastarem dos cargos e procederem com a sucessão do negócio e posteriormente do poder sobre a propriedade. Na empresa Consultoria Imobiliária, o fundador foi o que demonstrou maior desejo de continuar na empresa, para ele, a empresa está ficando em um tamanho que ele acha adequado para administrar; porém, contrariando as expectativas de Janaína em realizar o crescimento do negócio. No caso da ES, o fundador tem a intenção de se afastar do cargo futuramente; todavia, acredita que ainda precisa formar os filhos e expandir o negócio. Esse comportamento já foi tema da pesquisa de Leone (1992; 1994), Zilber (2010) e Pereira et al. (2013), no qual, os fundadores de empresas familiares demonstram dificuldade em se desligar do negócio e passar a um estilo mais consultivo e menos participativo. Essa característica é apresentada pela dificuldade em deixar sua criação – a empresa – aos cuidados de outra pessoa. Porém, a dificuldade de desligamento do fundador também ocorre por parte dos funcionários, segundo Zilber (2010) e Pereira et al. (2013) os funcionários têm dificuldade em aceitar um novo gestor e líder, a Figura do fundador é marcada tanto pela forma que ele desenvolveu as operações do negócio quanto pela sua chefia.

Todavia, na empresa Marcas e Patentes, o fundador está se afastando do cargo de gestão para assumir um cargo de presidência do conselho administrativo que está sendo instituído na organização. O conselho instituído na MeP é um tipo de conselho listado por Steier (2001). O conselho utilizado pela família é feito quando existem diversos membros no

negócio e deseja-se tomar decisões de forma compartilhada, o fundador da empresa segue trabalhando na empresa; todavia, assume o papel de aconselhamento sobre os negócios.

Ao realizar uma comparação entre os momentos do processo sucessório, nota-se a falta de estruturação e planejamento para os sucessores lidarem com a responsabilidade de assumir o cargo de gestão. Politis e Gabrielsson (2005), Naldiet al. (2007) e Ogliastri (2011) ressaltam a importância do planejamento do processo sucessório dentro de uma empresa familiar. Entre os fatores ressaltados pelos autores estão: planejar um processo de aprendizagem dentro da empresa, preparar o sucessor para administrar a propriedade e formar um sucessor empreendedor. Para Naldi et al. (2007), é importante para a empresa familiar formar um gestor com características empreendedoras, o autor afirma que sucessores formados como empreendedores são mais capazes de lidar com as mudanças do mercado, os sucessores que são preparados apenas para administrar o negócio tem maior dificuldade de obter sucesso ao longo prazo por manter o mesmo estilo de gestão do fundador da empresa.

Contudo, não só o processo de planejamento da sucessão do cargo de diretor é importante. Nas empresas familiares deve existir a preparação dos sucessores para lidar com a propriedade e família (STEIER, 2001; BERNHOEFT; GALLO, 2003; SILVA; ROSSETTO, 2010). Na empresa CI, não existe a preparação da sucessora para lidar com as áreas de propriedade e família, o fundador aconselhou sua filha a adotar uma forma de união legal para evitar misturar a propriedade familiar com a do cônjuge. Na empresa ES a perspectiva do fundador e dos sucessores é começarem a mobilizar seus esforços para desenvolver uma *holding*. Segundo G. Mamede. e E. Mamede (2012), a *holding* familiar é uma sociedade formalizada como titular de determinado patrimônio que inclui negócios, bens imóveis, bens móveis, propriedade intelectual e aplicações financeiras. No Brasil, as *holdings* são regidas pela lei de sociedade por ações, sendo constituídas sob o nome de uma pessoa jurídica e um conjunto de acionistas. Sendo que as *holdings* podem ter certa flexibilidade nas políticas internas, essas são pré-determinadas pelos sócios em contrato, nas políticas internas podem ser determinados a forma de divisão da sociedade, pulverização acionário e estabelecer a forma que será realizado o processo sucessório. Na empresa MeP, como relatado anteriormente, esta optando pela formação de um conselho administrativo, o objetivo é trazer o fundador para um cargo de presidência e começar a se afastar aos poucos do negócio.

Relacionado à situação da sociedade após a sucessão, a empresa Consultoria Imobiliária continuará no estágio de sócio controlador. As empresas Ensino Superior e Marcas e Patentes passarão a ser uma sociedade entre irmãos. A empresa Ensino Superior tem o desejo de criar a *holding* familiar; porém, essa é uma ideia latente no fundador e no

sucessor. A empresa Marcas e Patentes ainda não iniciou o planejamento da divisão patrimonial; contudo, esse planejamento faz parte da consultoria que a empresa contratou para estruturar a empresa.

7.4 ANÁLISE E COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Neste trabalho observou-se o uso da noção de competências no processo sucessório em empresas, os seguintes itens podem ser analisados: a articulação entre competências e objetivos do negócio, a necessidade do uso de complexidade, a articulação do processo sucessório, o uso do termo capacidades, o potencial dos indivíduos, o desenvolvimento de pessoas. No Quadro a seguir foram analisados os casos com relação às competências gerenciais identificadas durante o processo de pesquisa.

7.4.1 Competências Relacionadas ao Negócio

No Quadro 58 serão explorados os resultados encontrados no momento de processo sucessório das empresa.

Quadro 58 - Relação das Competências Relacionadas ao Negócio

Análise	Consultoria Imobiliária		Ensino Superior		Marcas e Patentes	
	Fundador	Sucessor	Fundador	Sucessor	Fundador	Sucessor
Cargo	Diretor	Gestora de locações e condomínios	Diretor executivo	Diretor operacional	Diretor	Diretor de contas e jurídico
Papel	Negociador e produtor	Coordenador e monitor	Diretor e facilitador	Monitor e coordenador	Monitor e mentor	Produtor e diretor
Principais grupos de competências gerenciais relacionadas ao negócio	Relacionamentos e Oportunidade.	Planejamento e organização; Oportunidade e Estratégicas.	Estratégicas, Planejamento; Organização e Relacionamento.	Planejamento e Organização e Estratégicas.	Relacionamento e Planejamento e Organização	Relacionamento, Conceituais e Estratégicas.
Número de competências semelhantes em relação ao negócio.	2		6		6	
Número de competências à serem desenvolvidas pelo sucessor em relação ao negócio.	7		6		7	

Fonte: O autor (2014).

Como observado Quadro 58, as competências gerenciais, relacionadas à gestão do negócio, demonstraram como os fundadores administram seus negócios e os sucessores gerem as áreas no qual são responsáveis. No caso da empresa Consultoria Imobiliária, as competências, do fundador Leandro, de relacionamento e oportunidade foram as que se demonstraram mais relevantes conforme a análise. As competências apresentaram-se alinhadas com a missão da empresa em proporcionar serviços personalizados. O fundador dedica grande parte do seu dia às tarefas de corretagem. Quando analisadas as competências da sucessora Janaína, identificou-se um repertório de competências voltadas para o ambiente interno da empresa. As competências do fundador e do sucessor aparentaram se complementar. Ao analisar as estruturas dos cargos, a empresa aparentava uma divisão de atividades. Todavia, ao identificar as competências, notou-se que as o fundador tem o papel voltado a fomentar novos negócios para a empresa, enquanto Janaína demonstrou competências voltadas para estruturar processos internos.

Mediante os dados observados na CI, notou-se que as competências gerenciais são exercidas através da “mobilização de CHA aonde se colocam recursos e restrições em uma condição particular (RUAS, 2000; 2005)”. Por meio das competências do fundador e do sucessor, observou-se a integração de competências gerenciais, Júlio exercitando competências para o ambiente externo, Júlio para o ambiente interno. Contudo, atenta-se a falta de alinhamento entre o fundador e sucessor em relação ao objetivo de desenvolver o negócio. Pelas informações concedidas concluiu-se que a sucessora tem interesse em desenvolver suas áreas; todavia, ela se preocupa em reestrutura toda a empresa e descentralizar a gestão de Júlio.

Nos casos das empresas Ensino Superior e Marcas e Patentes constatou-se que os gestores têm diferentes atribuições e responsabilidades; porém, semelhante ao conceito de Dutra (2013), as competências são articuladas pelos objetivos do negócio com as pessoas e recursos da organização, sendo o gestor um agente norteado pela estratégia. Todavia, distingue-se o planejamento das empresas ES e MeP, a empresa Ensino Superior tem um planejamento estratégico mais explícito e revisado anualmente, a empresa Marcas e Patentes tem um planejamento estratégico menos explícito e em estruturação. Porém, os fundadores e sucessores demonstraram-se alinhados com os objetivos propostos em suas empresas.

No caso das empresas Ensino Superior e Marcas e Patentes, constatou-se convergência entre metade das competências; todavia, a diferença entre elas estava no nível de complexidade do exercício. Seguindo o conceito de Dutra (2013) sobre complexidade – no qual ‘a complexidade não está na situação em si, mas no que exige da pessoa (DUTRA, 2013,

p. 30) – nos casos estudados, observou-se, na empresa Ensino Superior no qual as competências, dos grupos planejamento e organização e competências estratégicas, do fundador, eram exercidas de um nível estratégico e tático. As competências do sucessor eram exercidas do nível tático para operacional. O mesmo foi reparado na empresa Marcas e Patentes, quando as competências do grupo de relacionamento são exercidas com maior exigência de conhecimento sobre o assunto e habilidade em lidar com os clientes. eram distinguidas pela exigência do gestor para exercer a competência.

O conceito de competência gerencial (RUAS, 2000, 2005; ODERICH, 2005; DUTRA, 2008; BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013) e o conceito de complexidade (DUTRA, 2013) demonstrou-se importante para a compreensão das capacidades, potencialidades e o desenvolvimento dos sucessores em exercer competências em relação ao negócio

No caso da Consultoria Imobiliária atentou-se para a necessidade da sucessora desenvolver capacidades para exercer competências do grupo de relacionamento e oportunidade. Janaína não demonstrou as competências de Leandro; a sucessora demonstrou capacidades – CHA (RUAS, 2005) –, porém, não demonstrou um repertório significativo de competências semelhantes a Leandro.

No caso da empresa Ensino Superior notou-se o potencial do sucessor Douglas em ocupar o cargo de gestor estratégico. Segundo Charan, Droter e Noel (2012), o potencial demonstra aptidão do indivíduo a suceder um cargo; porém, o potencial necessita do desenvolvimento de competências. Elias e Douglas apresentaram competências semelhantes; todavia, distinguia-se o grau de complexidade no exercício da tarefa. Segundo Dutra (2010), quando existe diferença de complexidade das competências é necessário o desenvolvimento do indivíduo para preencher o cargo necessário.

No caso da empresa Marcas e Patentes constatou-se a convergência das competências do fundador Julio com os sucessores Denis e Rodrigo no grupo de relacionamento. Percebeu-se que Denis era o sucessor com maior potencial de transição para o cargo de gestor da empresa. Segundo Rothwell (2005), ao considerar um indivíduo para a transição de cargo, deve-se considerar as competências que influenciem no futuro da área a ser gerenciada. No caso deste trabalho, considerou-se a gestão do principal negócio e da empresa familiar.

7.4.2 Competências Relacionadas à Propriedade

Nas competências relacionadas à propriedade, procurou-se compreender como os sucessores lidariam com a gestão da sociedade que se estabeleceria após passagem de bastão. No Quadro 59 serão explorados os resultados encontrados no momento de processo sucessório da empresa.

Quadro 59 - Relação de Competências Relacionadas à Propriedade

Expectativas encontradas em relação à propriedade	Capacidades encontradas em relação à propriedade
Consultoria Imobiliária	
Fundador	Sucessor
Administrar e atualizar o acordo societário conforme o processo de pulverização e transações acionárias.	-
Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio
Ensino Superior	
Fundador	Sucessor
Aprovar critérios e gerir a distribuição dos lucros e remuneração do capital.	Definir diretrizes relativas ao retorno sobre o retorno do capital.
-	Aprovar critérios e gerir a distribuição dos lucros e remuneração do capital.
Equilibrar necessidades da empresa com a família.	Equilibrar necessidades da empresa com a família.
-	Manter um sistema de informações que transparça a empresa para sócios.
-	Analisar o desempenho econômico-financeiro das empresas.
-	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.
Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.
	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.
	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.
Marcas e Patentes	
Fundador	Sucessor
Fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade.	Fazer cumprir o código de ética e conduta da sociedade.
Considerar as melhores decisões em prol da empresa	Considerar as melhores decisões em prol da empresa
Manter um sistema de informações que transparça a empresa para os sócios.	-
Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.	Atuar de maneira a agregar valor ao patrimônio.
Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.	Agregar conhecimento e experiência para a sociedade, a família e a empresa.

Fonte: O autor (2014).

Na Consultoria Imobiliária, foram encontradas poucas expectativas em relação à propriedade. Por Janaína ser a única herdeira de Leandro, o sucessor reconhece-se que ela herdara toda sua propriedade. Contudo, o sucessor atentou para que a sucessora cuidasse da sociedade em relação ao casamento civil, o objetivo é não criar uma sociedade indesejada.

No caso da empresa Ensino Superior, Douglas demonstrou um número maior de capacidades para exercer as competências relacionadas à propriedade. Douglas afirmou que pela quantidade de negócios que a empresa familiar possui, e pela necessidade do esforço de cada gestor para obter resultados, é necessário a existência de normas sobre a pulverização da sociedade, divisão de lucros e etc.

No caso da empresa MeP foram identificadas capacidades voltadas para uma gestão transparente. Denis compreende que a sociedade será dividida por quatro irmãos trabalhando no mesmo negócio. Bornholdt (2005) atenta que da fase de sócio controlador para a sociedade entre irmãos, ocorre uma divisão de lucros, a geração anterior que era responsável por sustentar um núcleo familiar passará a sustentar as famílias constituídas pelos herdeiros. Todavia, a empresa ainda não iniciou o processo de constituição da política societária.

7.4.3 Competências Relacionadas à Família

As competências relacionadas à família, como expectativa notou-se as competências de divisão entre negócios e família e a competência de união familiar. No Quadro 60 serão explorados os resultados encontrados no momento de processo sucessório das empresas.

Quadro 60 - Relação de Competências Relacionadas à Família

Número de expectativas encontradas em relação à família	Número de capacidades encontradas em relação à família
Consultoria Imobiliária	
Fundador	Sucessor
-	Discernir as finanças pessoais das empresariais
Ensino Superior	
Fundador	Sucessor
Manter as tradições e valores da família.	Manter as tradições e valores da família.
Criar responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.	-
Garantir a união entre os familiares.	Garantir a união entre os familiares.
Marcas e Patentes	
Fundador	Sucessor
Manter as tradições e valores da família.	Manter as tradições e valores da família.
Manter responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.	Manter responsabilidade entre os membros da família perante a empresa e os negócios.
Garantir a união entre os familiares.	Garantir a união entre os familiares.

Fonte: O autor (2014).

No caso da empresa CI, o fundador Leandro não relatou nenhuma expectativa, atribuindo as respostas o fato de Janaína ser a única herdeira, assim como as expectativas relacionadas à propriedade. Todavia, Janaína demonstrou capacidades em discernir as finanças pessoais do caixa da empresa. Ela também demonstrou que tem a intenção de ensinar este comportamento para os filhos.

No caso da ES, o fundador Elias tem a expectativa dos filhos continuarem com tradições e valores familiares, garantirem a responsabilidade da família com o negócio e a união familiar. Todavia, Douglas não demonstrou capacidades “criar responsabilidades entre os membros da família perante a empresa e o negócio”. Douglas afirmou que não saberia como se posicionar, e atribui a idade e o momento do irmão para discutirem sobre o assunto.

No caso da MeP, o fundador afirmou que os filhos mantenham as tradições e valores familiares, que sejam responsáveis uns com os outros e sempre se mantenham unidos. Tanto Denis quanto os outros herdeiros demonstraram a capacidade de distinguirem família de negócio e se manterem unidos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi estudado o processo sucessório em três empresas familiares que desejam passar da primeira geração – geração fundadora – para a segunda geração – geração sucessora. Utilizaram-se empresas familiares cujo principal negócio se tratava de uma empresa do ramo de serviços de pequeno ou médio porte. Na pesquisa foram entrevistados os fundadores e sucessores que passavam por um trabalho em conjunto no negócio.

Ao alcançar o objetivo geral da dissertação “Identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir e dar continuidade à empresa familiar da primeira para segunda geração”, notaram-se competências no fundador que se faziam necessárias para o dia a dia do negócio. As principais competências gerenciais dos fundadores demonstraram-se um reflexo da estrutura do negócio e como a empresa é gerenciada. Os conjuntos de competências, levando em consideração o tipo da empresa e o mercado em que se encontra, é relevante para que o negócio mantenha-se no mercado. Contudo, as competências dos sucessores apresentaram-se de duas maneiras: a primeira de forma complementar as competências dos fundadores, o sucessor apresentava o comportamento de um braço direito ou de suporte dentro da empresa. A segunda de forma a repensar o negócio e a inovar, planejando o futuro da estrutura da empresa familiar.

Para identificar as competências do fundador e do sucessor, antes foi necessário entender o contexto das empresas familiares. Para compreender a empresa familiar foi necessário entender quando um negócio passa a ser “familiar”. Foram encontradas duas linhas de pensamento: a primeira, explorada neste trabalho, com base nos autores Gersick et al., 1997; Leone, 2005; Cadieux, 2007; Chittor e Das, 2007, no qual um indivíduo funda um negócio que passa a ser familiar com a entrada de um sucessor no negócio. O negócio faz parte da propriedade do fundador e posteriormente passará a ser uma sociedade entre irmãos. A segunda, explorada por autores como Bernhoeft e Gallo (2003) e Bornholdt (2005), é uma focada na governança e sociedade que vai se estabelecer após o fundador dividir com os seus herdeiros a propriedade sobre o negócio; entretanto, o foco em governança analisa empresas com conselho de administração estruturado.

A fundamentação usada no trabalho envolveu a passagem da gestão do negócio da primeira geração, fundador, para a segunda geração, herdeiros. E a capacidade de administrar a propriedade e a família. Na análise das publicações a respeito da gestão de empresas familiares chegou-se à conclusão que, para analisar a sucessão da primeira geração para a segunda geração, a pesquisa deveria começar pelo principal negócio, compreender a empresa

familiar – propriedade, família e negócio, explorar o momento do processo sucessório e realizar a análise de competências a partir do negócio, posteriormente propriedade e família. O motivo dessa escolha deu-se através dos dados secundários, cujos fundadores iniciam o negócio e forma a propriedade da empresa. Todavia, a propriedade em uma primeira geração diverge da propriedade explorada na literatura de governança. O fundador da empresa tem como propriedade o negócio que fundou.

Em relação ao negócio, para alcançar o objetivo de identificar as competências gerenciais do fundador e do sucessor da empresa, foram realizadas análises separadas de cada indivíduo. Para compreender quais eram as doze competências mais relevantes para o negócio foram triangulados os seguintes dados: atividades do negócio, papel e atividades exercidas pelo gestor, e competências definidas *à priori*.

No caso da empresa Consultoria Imobiliária, as competências relevantes para dar continuidade ao negócio estavam voltadas para o ambiente externo da empresa, foi identificado competências nos grupos de oportunidade e relacionamento. Leandro, o fundador, desenvolve um estilo de liderança centralizador e voltado para fomentar novos negócios e trazer lucratividade à empresa. Janaína, a sucessora, possui um repertório de competências voltadas à organização do ambiente externo da empresa.

No caso da empresa Ensino Superior, identificaram-se cinco competências relevantes no fundador Elias que eram chave no processo de desenvolver o negócio da empresa, são elas: orçar a estratégia/determinar estratégia ponderando custos e benefícios, definir e avaliar metas, planejar operações do negócio, usar escopos e capacidade e delegar efetivamente. No sucessor Douglas, identificaram-se competências voltadas para realizar as operações com base no objetivos estratégicos propostos pelo fundador.

No caso da empresa MeP, identificaram-se competências gerenciais relacionadas ao grupo de relacionamento no fundador Julio. As competências de relacionamento são as principais fomentadoras do negócio, também apresentaram relevância as competências de controlar tarefas/supervisionar subordinados e manter a organização operando sem problemas. Identificaram-se nos sucessores Denis e Rodrigo as competências relacionadas ao relacionada ao relacionamento para fomentar novos negócios; todavia, competências específicas ao cargo que ocupavam na empresa.

Em relação ao objetivo analisar a relevância das competências para a continuidade da empresa. Foi analisado a partir da ênfase dada às competências nas entrevistas e com os dados triangulados. Para alcançar esse objetivo, durante as entrevistas foi necessário certa reflexão por parte dos entrevistados para relatarem: sobre o que consideram importante no seus dia a

dia, qual comportamento apresentam quando ocorre um evento inesperado e por que da importância de determinada experiência, conhecimento, habilidade ou atitude.

Na empresa Consultoria Imobiliária as competências gerenciais do fundador, dos grupos relacionamento e oportunidade, se demonstraram relevantes por trazerem lucro ao negócio. Todavia, apresentaram-se também relevantes as competências da sucessora, como a competência estratégica “definir e avaliar posições/priorizar trabalho em alinhamento com objetivos estratégicos” e as competências de planejamento e organização “planejar as operações do negócio”, “planejar a organização de diferentes recursos/organizar recursos/organizar pessoas” e “manter a organização operando sem problemas” mostram-se relevantes para organizar o ambiente interno da empresa.

No caso da empresa Marcas e Patentes, o fundador demonstrou relevância nas competências de “controlar tarefas/supervisionar subordinados” e “manter a organização operando sem problemas”. A primeira competência, é voltada para a administração da empresa e dos gestores; a segunda competência, é voltada para avaliar os processos de registro de marcas e patentes. Também foi demonstrado relevância nas competências do grupo de relacionamento.

Em relação ao objetivo as competências relacionadas ao negócio, optou-se por criar um Quadro comparativo com base nas competências identificadas e analisadas. Enumerou-se as doze principais competências gerenciais do fundador e, com base na enumeração das competências do fundador, enumeraram-se as competências que convergiam no sucessor. Com isso foram comparadas convergências e divergências entre as competências, qual era a importância dessas competências para o negócio e se o sucessor apresentava em seu repertório capacidades a serem desenvolvidas.

O caso da empresa Consultoria Imobiliária teve poucas competências convergentes entre sucessor e sucedido. Observou-se, pelo intermédio das competências, que o repertório de competências de Leandro e Janaína era complementar. O fundador está voltado para trazer novos clientes para empresa, Janaína tem o objetivo de estruturar a empresa para melhorar os processos. Todavia, ela não apresentou competências relevantes do grupo de relacionamento, constatou-se que para assumir o negócio Janaína precisaria desenvolver as competências voltadas para o ambiente externo.

O caso da empresa Ensino Superior teve metade das competências convergentes. Observou-se que Elias e Douglas têm competências semelhantes; todavia, as competências que Elias têm um estão voltadas para a estratégia da empresa, enquanto as competências de Douglas estão voltadas para a área tática e operacional. Douglas demonstrou capacidade para

assumir o negócio, seria necessário que ele eleva-se o patamar das competências para ocupar o cargo de diretor do negócio.

O caso da empresa Marcas e Patentes teve metade das competências convergentes. As competências de Julio e de Denis, o provável sucessor, são voltadas para o grupo de relacionamento, voltados a fomentar novos acordos para o negócio. Todavia, as competências que deixaram claro porque Denis sucederia o negócio diante dos outros irmãos, são relacionadas a competências do grupo “conceituais” e estratégicas”, O sucessor demonstrou potencial em levar a empresa em um novo patamar. Contudo, para assumir o cargo, Denis precisaria desenvolver suas competências relacionadas ao grupo de “Planejamento e Organização”, com o objetivo de liderar e planejar o negócio.

Ao analisar o caso, demonstrou-se relevante compreender e comparar as competências entre fundador e sucessor. O primeiro motivo é a forma de administrar o negócio e liderar a cultura empresarial, o fundador, ao desenvolver o negócio forma um estilo que garante a estabilidade e sobrevivência do negócio. O segundo motivo é como o sucessor tem desempenhado seu papel dentro da empresa, notou-se que por um lado, os sucessores desempenhavam um papel complementar na gestão da empresa, e por outro eram preparados para suceder o negócio, mesmo que de maneira não formalizada.

Por fim, para identificar, analisar e comparar as competências relativas à propriedade e família foram levados em consideração: o processo sucessório, as expectativas do fundador e as capacidades do fundador.

Na empresa Consultoria Imobiliária, em relação à propriedade, o fundador têm a expectativa da sucessora administrar as divisões de sociedade; todavia, ela não demonstrou conhecimento ou habilidade para exercer a competência. A sucessora apresentou a capacidade de agregar valor ao patrimônio, a capacidade de exercer a competência foi demonstrada através das perspectivas em relação ao negócio e os negócios secundários. Em relação à família, a sucessora apresentou as capacidades de discernir as finanças pessoais das finanças do negócio.

Na empresa Ensino Superior, em relação à propriedade, Elias tem poucas expectativas em relação à sociedade que irá se instituir entre os irmãos; contudo, Douglas apresentou diversas capacidades em gerir a propriedade da família, segundo o sucessor, o objetivo é ser justo na divisão dos lucros e garantir a continuidade dos negócios. Em relação à família, foram apresentados as expectativas e a capacidade de “manter as tradições da família e garantir a união entre os familiares; mas Douglas admitiu que não sabe como criar responsabilidade entre os membros da família.

Na empresa Marcas e Patentes, em relação à propriedade, Douglas demonstrou capacidades para liderar a propriedade da família; todavia, o sucessor admitiu em ter dúvidas em como criar um sistema de informação que transpareça a empresas para seus sócios. Em relação à família, as expectativas do fundador são capacidades encontradas em todos os irmãos para garantir a continuidade da empresa familiar.

Durante o processo para alcançar o objetivo geral da pesquisa – “identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade à empresa familiar da primeira para a segunda geração” – foram identificados diversos fatores de influência. Por se tratarem de pequenas e médias empresas, notaram-se processos compactos. Os fundadores muitas vezes transitam de tarefas gerenciais para operacionais, assim como atuam no nível estratégico, tático e operacional. Todavia, observou-se, através dos três casos, quanto melhor estruturada a empresa, o trânsito do gestor entre áreas e atividades diminui, os processos são mais elaborados e as empresas melhor planejadas.

Por meio da análise do processo sucessório e da análise das competências, constatou-se: os fundadores não tem real interesse em deixar seu negócio ser gerido por um dos seus herdeiros, os sucessores ocupam cargos complementares, o planejamento sucessório é um item de difícil avaliação, e a abordagens dos círculos de propriedade e família são extremamente delicadas.

Nas empresas CI, ES e MeP, os fundadores demonstram que preferem deixar o cargo em longo prazo. Todavia, nas entrevistas eles não aparentaram o real interesse em deixar de exercer suas funções dentro do principal negócio. Eles relataram que a aposentadoria seria sua morte. Nos casos da Consultoria Imobiliária e Ensino Superior, os fundadores não demonstraram interesse em se afastar do cargo, no caso da Marcas e Patentes, o fundador tem a intenção de sair do cargo para assumir a presidência do conselho administrativo.

O planejamento sucessório para assumir os cargos nas empresas é praticamente inexistente. Com exceção da empresa MeP, que está desenvolvendo o trabalho com uma consultoria especializada, as outras empresas não demonstraram preocupação em preparar os filhos de maneira formal e tangível, os fundadores acreditam que a experiência dentro da empresa é suficiente para aprender sobre o negócio da família.

Atentou-se que um fator importante no “pensar” o processo sucessório, é relação dos filhos com a propriedade. Na CI, Janaína, que é única herdeira, recebeu recomendações do pai para lidar com a propriedade. Na ES, existe a ideia de implementar uma *holding* para administrar os bens da família e dividir os lucros entre irmãos. Na MeP, por se tratarem de

quatro irmãos, a divisão tem sido elaborada através de uma consultoria para garantir o sustento da família.

As competências dos fundadores não são em momento algum descartadas; todavia, notaram-se diferenças que podem influenciar na continuidade do negócio no repertório de competências dos sucessores. Na Consultoria Imobiliária a sucessora demonstrou-se preocupada em estruturar a parte interna da empresa para melhorar o desempenho e evitar os problemas que ocorrem pela gestão amadora. Na Ensino Superior, o sucessor demonstrou um repertório de competências gerenciais conceituais, disposto a aplicar idéias e inovar o negócio. Na Marcas e Patentes, Douglas se diferenciou dos irmãos por ter um repertório de competências voltados para o futuro da organização.

Em relação às competências de propriedade, identificou-se maior capacidade nos casos em a propriedade iria passar para uma sociedade entre irmãos. Na empresa Ensino Superior observou-se a intenção de criar uma *holding* para administrar os negócios, o sucessor demonstrou capacidades em gerir a propriedade, transparecer informações e dividir os lucros. A empresa Marcas e Patentes, cujo negócio é a única propriedade entre os irmãos, as capacidades voltaram-se para liderar a sociedade. Contudo, na empresa CI, a expectativa do fundador era que o herdeiro administra-se a pulverização da propriedade com seu cônjuge, essa capacidade não foi demonstrada por Janaína.

Em relação às competências de família, identificou-se, novamente, maior número de capacidades em empresas cuja sociedade passaria para a sociedade entre irmãos. Nas empresa ES e MeP prezou-se os valores familiares e a união entre os irmãos. Competências para manter a família unida indiferente de qualquer situação dentro da empresa familiar.

Concluiu-se que cada para a continuidade de cada empresa é necessário considerar as competências que identifiquem o estilo de gerencia, o papel do fundador, as necessidades de competências do negócio e as competências futuras para sobreviver ao mercado. Em relação à propriedade, são necessárias competências que fiquem de acordo entre a sociedade entre os irmãos e possam também lidar com os negócios secundários. Em relação à família, as competências devem prezar a divisão assuntos familiares e do negócio.

Com o objetivo de dar continuidade à pesquisa, sugerem-se pesquisas futuras com aprofundamento do uso de competências na empresa familiar. O conceito de competências pode ampliar a discussão através das seguintes pesquisas: o uso de competências em conselhos administrativos; o uso de escala de complexidade para medir o desenvolvimento do sucessor; o aprofundamento de competências gerenciais relacionadas à família; a estruturação

de mapa sucessório a partir da identificação de competências; o aprofundamento da relação de competências dos fundadores com os setores em que os negócios estão inseridos.

REFERÊNCIAS

ARNOFF, C.; WARD, J. **Preparing successors for leadership: Another Kind of Hero**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Porte de empresa**. São Paulo, [2011]. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 26 dez. 2013.

BEBCHUCK, L.; WEISBACH, M. The state of corporate governance research. **Review of Financial Studies, Society for Financial Studies**, v. 23, n. 3, p. 939-961, 2010.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

_____; GALLO, M. **Governança da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P.F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BOYATZIS, R. Competencies in the 21th century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2007.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Bookman, 2005.

BRACCI, E.; VAGNONI, E. Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. 9, n.1, p. 7-36, Jan. 2011.

BRANDÃO, H. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____; BARHY, C. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRENES, E.; MADRIGAL, K.; MOLINA-NAVARRO, G. Family business structure and succession: critical topics in Latin America experience. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 372-374, 2006.

BRITO, L.; LEONE, N. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 59-64, abr. 2012.

CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family business: towards a typology of predecessors roles during and after instatement of the successor. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 95-120, 2007.

CÂMARA, A.; ARAÚJO, L. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., EneO, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.

CASILLAS, J.; ACEDO, F. Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, p. 141-162, June 2007.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.

CHRISMAN, J. et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 2, p. 67-293, Mar. 2012.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 29, p. 555-575, 2005.

COSTA, L. et al. Gestão da sucessão de empresas da grande ABC. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, 2013.

DE MASSIS, A.; CHUA, J.; CHRISMAN, J. Factors Preventing Intra-Family Succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, June 2008.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP: EGEPE, 2008.

DODGE, H; ROBBINS, J. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. **Journal of Vocational Behavior**, n. 36, p. 258-273, 1992.

DOLABELA, F.; FILION, L. **Boa idéia! E agora? Plano de negócios**: o caminho mais seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

DONNELLY, R. The Family Business. **Harvard Business Review**, v. 42, p. 93-105, 1964.

DRUCKER, P. **Managing in a time of great change**. New York: Truman Talley Books/Dutton. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.

DUARTE, F.; OLIVEIRA, L. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **REGE – Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 135-150, abr./jun. 2010.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____. (Org.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. Processo sucessório. In: _____. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DYER, W. The Family: The missing variable in organizational research. **ET&P Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, jun. 2003.

DYER, W.; DYER, J.; GARDNER, R. Should my spouse be my partner? preliminary evidence from the panel study of income dynamics. **Family Business Review**, v. 26, n.1, 68-80, 2012.

FAERMAN, S.; QUINN, R.; THOMPSON, M. Bridging management practice and theory. **Public Administration Review**, v. 47, n. 3, p. 311-319, 1987.

FLEURY, A; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução á pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSÈCA, F. R. B. et al. Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: um estudo de caso no setor de base tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006.

GARCÍA-ÁLVAREZ, E.; LÓPEZ-SINTAS, J.A Taxonomy of Founders Based on Values: the root of family business heterogeneity. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 209-230, Sept. 2001.

_____; _____; GONZALO, P. Socialization patterns of successors in first- to second-generation family business. **Family Business Review**, v. 15, n.3, Sep. 2002.

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

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.; GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVEZ, J. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GRACIOSO, F. Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira. **Estudos ESPM**, v. 31, n. 301, 1998.

HAIR JUNIOR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUSWALD, H.; HACK, A. Impact of family control/influence on stakeholders perception. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.

HAYASHI JUNIOR, P.; ABIB, G.; BOURSCHEID, M. M. Transforming human resource in strategy: how to delegate responsibilities and assess accomplishments while maintaining friendships. **Tourism & Management Studies**, p. 604-613, 2013.

HONMA, E. T. Competências empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 10., Curitiba, 2008. **Anais....** Curitiba: Universidade Positivo, 2008.

HUYBRECHTS, J.; VOORDECKERS, W.; LYBAERT, N. Entrepreneurial risk taking of private family firms: the influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. **Family Business Review**, 26, n. 2, p. 161-179, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. IBGC, 2009.

KETS DE VRIES, M.; CARLOCK, R.; FLORENT-TREACY, E.A **empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIDWELL, R. et al. How one bad family member can undermine a family firm: preventing the fredo effect. **Business Horizons**, v. 56, p. 5-12, 2013.

KNAPP, S., et al. Professional decisions and behaviors on the ethical rim. **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 44, n. 6, p. 378, 2013.

KWAN, H.; LAU, V.; AU, K. Effects of family-to-work conflict on business owners: the role of family business. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 178-190, 2012.

LA ROVERE, R. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, 5, p.1-22, 2001.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new exploratory model. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LANSBERG, I. **Succeeding generations realizing the dreams of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

LEMOS, M. O processo de sucessão em empresas familiares. **FAE Business**, n. 5, abr. 2003.

LEONE, N. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LEONE, R.; LEONE, N. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da Universidade de Potiguar – RAUnP**, Potiguar, ano IV, n. 1, p.67-83, out. 2011/mar. 2012.

_____. **L'organisation de la petit et moyenne entreprise**. Les problemasrencontrés et les solutions proposées: ce que mettent em avant les estudes françaises. 1994. Relatório (Pesquisa de Pós-Doutorado), Université Superieure Éntreprise, Universite de Savoie, Annecy, France, 1994.

_____. O Processo sucessório de pequenas e médias empresas familiares: a visão de seus dirigentes. **Contemporânea: Revista de Estudos e Debates**, Instituto Metodista Bennett, v. 7, n. 1, p. 67-86, 2003.

_____. **Sucessão na empresa familiar**: preparando a mudança para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family business. **Harvard Business Review**, p.90-108, Mar./Apr. 1971.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **Revista de Gestão – REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

_____; ZOSCHKE, A. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 150-164, 2007.

LIMA, J. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. In: EGEPE, Paraná, 1., 2000. **Anais...** p. 92-112, out. 2000.

_____; BORGES, A.; CARVALHO, F. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., set. 2007. **Anais...** 2007.

LUBATKIN, M. et al. The effects of parental altruism on the governance of family-Managed firms. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26, p. 313-330, 2005.

MACÊDO, K. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.

MACHADO, R. et al. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 198-210, dez. 2013.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD, 2005. **Anais...** Brasília/DF, 2005.

MAN, T.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME Owner/manager in the Hong Kong service sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n.3, p. 235-254, Sept. 2000.

_____; _____. CHAN, K. The Competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v.17, n. 2, p. 123-142, Mar. 2002.

_____; _____. SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of Competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 257-276, 2008.

MANSUREL, E.; MONTFORT, K. Life cycle characteristics of small professional service firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 461-473, 2006.

MARTINS, R. et al.- Análise de produção científica sobre empresas familiares: um estudo bibliométrico. In: ENANPAD, 36. 2012, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

MASUREL, E.; MONTFORT, K. Life cycle characteristics of small professional service firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 461-473, Jul. 2006.

MELLO, S.; LEÃO, A.; PAIVA, F. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova econômica. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p. 47-69, out./dez. 2006.

MILLER, D; BRETON-MILLER, I. Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. **LRP: Long Range Planning**, v. 38, p. 531-530, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA JUNIOR, A. L.; DE BORTOLI NETO, A. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOORES, K.; BARRET, M. **Learning family business: paradoxes and pathways**. Burlington: Ashgate, 2003.

NALDI, L. et al. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, mar. 2007.

ODERICH, C. Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OGLIASTRI, E. Empresa familiar empreendedora. **INCAE Business Review**, v.2, n.2, maio/ago., 2011.

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J.; ALBUQUERQUE, A; PEREIRA, R. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.14, n.43, p.176-192, abr./jun. 2012.

PÁDUA, A. **Empresa familiar**. Porto Alegre: Sebrae, 1998.

PAIVA JÚNIOR, F. et al. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006.

PAIVA, K.; OLIVEIRA, M; MELLO, M. Produção científica brasileira sobre empresa Familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período

de 1997-2007. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.6, p. 148-173, set./out., 2008.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PASSOS, E. et al. **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, A. et al. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, art. 1, p. 518-535, set./out. 2013.

PINTO, M.; LEAL, P. Ownership concentration, top management and board compensation. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n. 3, art. 3, pp. 304-324, maio/jun. 2013.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research. Working Paper Series**, 2005.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Campus: São Paulo, 1995.

PRIYATO, S.; SANDJOJO, I. Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical studies on SMEs. **International Journal Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 5, n. 5/6, p. 454-467, 2005.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROTHWELL, W. **Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. 3. ed. New York: Amacom, 2005.

RUAS, R. A Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, ed. 15, v. 6, n. 3, out. 2000.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____; ANTONELLO, C.; BOFF, L. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUTHERFORD, M.; MUSE, L.; OSWALD, S. A New Perspective on the developmental model for family business. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, dec. 2006.

SALOMÃO, C. **Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, EESC/USP. São Carlos, 2011.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: ENANPAD, 20., 2006, Angra dos Reis. **Anais ...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

SCHEIN, E. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1990.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, jul./set. 2009.

SCHRÖDER, E.; SCHMITT-RODERMUND, E.; ARNAUD, N. Career choice intentions of adolescents with a family business background. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 305-321, 2011.

SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, [2013]. Disponível em: <<http://www.sebrae-df.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critério de classificação das empresas**. Santa Catarina, 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: reflections of the past and perspective future. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

SILVA, A.; ROSSETTO, C. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, art. 3, p. 40-60, jan./fev., 2010.

SONNENFELD, J. A.; SPENCE, P. L. The parting patriarch of a family firm. **Family Business Review II.**, v. 4, p. 355-375, 1989.

STEIER, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. **Journal of the Family Firm Institute**, v. 14, n. 4, p. 353-368, Dec. 2001.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

STEWART, A.; HITT, M. The yin and yang of kinship and business: Complementary or contradictory forces? (And can we really say?) **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 12, p. 243-276, 2010.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the Family firm. Working paper, Harvard Business School Cambridge, Mass. Reimpresso em **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TONDO, C. (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. O processo da sucessão na empresa familiar. In: _____ (Org.) **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008a.

WARD, J. **Keeping the family business healthy**: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Palgrave Macmillan, 2011.

WERNER, R. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2003.

WOODRUFFE, C. What it meant by competence? **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 14, n. 1, p. 29-36, 1993.

YIN, R. **Application of case study research**. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2012.

_____. **Case study research**: design and methods. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2009.

YU, A. et al. The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. **Family Business Review**, v. 25, p. 33-57, 2012.

ZAHRA, S.; SHARMA, P. Family business research: A strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, p. 331-346, 2004.

ZAMPIER, M.; TAKAHASHI, A. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: Modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

ZELLWEGER, T.; NASON, R.; NORDQVIST, M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial Orientation. **Family Business Review**, v.25, n. 2, p. 136-155, 2012.

ZILBER, S. et al. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudo de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**: RIAE, São Paulo, v. 9, n.3, p. 88-111, set./dez. 2010.

APÊNDICE A –PROTOCOLO DE PESQUISA

A. Propósito do Protocolo, Framework Teórico e Introdução do Estudo de Caso.

1. Propósito do protocolo

O papel do protocolo é guiar o pesquisador através de uma agenda padronizada para a investigação dos casos estudados. Ele servirá como um roteiro de verificação das atividades de coleta e análise dados. Também servirá como marco para que não seja desviado o foco do estudo.

2. Problema do estudo de caso e o objetivo da pesquisa

Este estudo de caso tem o propósito de responder ao seguinte **problema de pesquisa** “Quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e garantir a continuidade da empresa familiar?”. Através da pesquisa prévia entende-se que o fundador da empresa chegou a um certo patamar para gerenciar e manter o negócio funcionando e nutrindo a família, contudo esse patamar só é mantido nas competências que o gestor demonstra no dia a dia. A problemática é respondida com **objetivo da pesquisa** que é ‘identificar quais competências gerenciais são relevantes para assumir o negócio e dar continuidade a uma empresa familiar’. As competências que o fundador manifesta são necessárias para gerir o negócio, mas é relevante saber se o seu sucessor possui tais competências e apresenta potenciais competências que são pertinentes a um gestor de empresa familiar que entrou na segunda geração.

3. O framework teórico

O Quadro abaixo reproduz a lógica que o autor seguiu para montar a base teórica e realizar a pesquisa.



B. Procedimentos de Coleta de Dados

1. Por ordem de casos estudados

- (i) Consultoria Imobiliária, (ii) Faculdade de Ensino Superior, e (iii) Registro de Marcas e Patentes.

2. Plano de Coleta de Dados e Procedimentos de Campo

- a) Explicar os participantes o objetivo da pesquisa.
- b) Solicitar documentos para compreender o contexto da empresa e se possível o processo sucessório.
- c) Análise de Material Documental.
 - Histórico da empresa;
 - Missão, visão e valores;
 - Principais atividades do negócio;
 - Processos internos;

- Planejamento estratégico;
 - Planejamento sucessório.
- d) Agendar entrevista com o fundador e solicitar autorização para gravação;
- e) Aplicar o roteiro de entrevista com o fundador da empresa. Pontos a serem observados:
- Entender o atual momento do patrimônio, da família e do negócio (início, crescimento, declínio e reformulação);
 - Descobrir as competências mais recorrentes do dia-a-dia da empresa;
 - Investigar como essas competências influenciam o dia-a-dia do negócio;
 - Descobrir como está sendo feita a preparação do sucessor;
 - Apurar as competências mais relevantes ou expectativa de competências em relação ao sucessor para o mantimento do patrimônio e família;
 - Quais as expectativas em relação a outros herdeiros.
- f) Analisar as respostas do fundador.
- g) Agendar nova entrevista com o fundador.
- h) Revisar competências junto ao entrevistado e anotar suas perspectivas.
- i) Agendar entrevista com o sucessor e solicitar autorização para gravação.
- j) Aplicar o roteiro de entrevista com o sucessor da empresa. Pontos a serem observados:
- Explorar o conhecimento do sucessor sobre o atual momento do patrimônio, da família e do negócio;
 - Aprofundar a história profissional do sucessor dentro e fora da empresa;
 - Averiguar competências do sucessor;
 - Busca pontos de convergência com as competências e atividades do fundador;
 - Descobrir potenciais competências em relação ao patrimônio, família e negócio;
 - Descobrir como será realizada a administração do patrimônio e da família ao se tornar o sucessor.
- k) Analisar as respostas do sucessor.

3. Esboço de Relatório de Estudo de Caso

- a) Redigir os resultados da análise documental da empresa;
- b) Redigir os resultados das competências do fundador e como essas aparecem na empresa;
- c) Redigir as competências do sucessor e os potenciais para as competências em relação à sucessão do patrimônio e da família;
- d) Comparar as competências do fundador e sucessor;
- e) Redigir resultados;
- f) Concluir o caso;
- g) Revisar o estudo.

4. Relatório dos casos múltiplos

- a) Analisar os casos de maneira conjunta;
- b) Relatar, através da comparação, as diferentes percepções do pesquisador sobre a ocorrência do processo sucessório nas empresas;
- c) Redigir as conclusões e limitações da pesquisa;
- d) Revisar o trabalho.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caro Sr. _____,

Meu nome é Gabriel Zuccarelli Mattos, sou mestrando da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, orientado pelo Prof. Dr. Gustavo DalMarco. Meu objetivo com esta carta é convidar o senhor para participar da minha pesquisa de dissertação “Sucessão na Empresa Familiar: Estudo de caso através das perspectivas de competências gerenciais”.

O empreendimento é a concretização do sonho de uma pessoa visionária. É comum que através da realização profissional e a estabilidade do negócio os filhos tenham interesse em dar continuidade ao negócio do pai. Contudo, pesquisas demonstram que 70% das empresas que realizam o processo sucessório sobrevivem menos de 10 anos, sendo o negócio fechado ou vendido a terceiros devido a dificuldade de administração.

Sendo assim, buscando preencher lacunas teóricas, este que vos fala propôs o estudo de caso de empresas que estão em um momento de trabalho em conjunto entre pai/mãe e filho/filha. Esse projeto pretende identificar as competências gerenciais relevantes para a sobrevivência do negócio. Como análise serão mapeadas as competências do sucedido (atual gestor), e do sucessor (futuro gestor da empresa).

Para alcançar este objetivo serão selecionadas três empresas familiares que devem preencher os seguintes requisitos: (i) Empresa prestadoras de serviços; (ii) estar em um momento de trabalho em conjunto entre sucedido e sucessor; (iii) o herdeiro deve ter pretensão de assumir o posto de gestor da empresa; (iv) a empresa não deve ter mais do que duzentos funcionários.

Contamos com a sua ajuda e do seu sucessor para abrir as portas do seu negócio e revelar as principais estratégias que estão sendo realizadas para a continuidade da empresa. Para este estudo ser realizado é necessário sua permissão, disponibilidade de tempo para a realização de entrevistas com o senhor e o seu sucessor, e acesso a documentos (sites, folhetos e etc.) que apresentem as principais características do seu negócio.

Essa pesquisa é metodologicamente qualificada e aprovada por três doutores da área de administração, possui apoio da PUCRS, e segue os preceitos éticos de pesquisa. Caso seja desejo do Senhor, o nome da sua empresa e de seus familiares serão mantidos em sigilo, assim como certos dados poderão ser omitidos desde que esses não influenciem no resultado da pesquisa. O pesquisador está aberto a qualquer negociação a respeito de tempo, dados necessários, e entrevistas.

Como resultados esperados teremos um conjunto de competências que refletem o gerenciamento do negócio pelo sucedido e um conjunto de competências do sucessor. Essas competências poderão demonstrar quais são as necessidades de desenvolvimento do sucessor para dar continuidade ao negócio após o afastamento do atual gestor. Os resultados serão entregues ao dono da empresa e seu filho com o objetivo de colaborar com o futuro da organização.

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos ou dúvidas,

Desde já muito obrigado pela atenção,

Gabriel Zuccarelli Mattos
gzmattos@gmail.com
+55 51 9335-7875

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DO FUNDADOR

- **Parte 1 – Compreensão do atual momento da empresa e papel do fundador**
 - 1) Como o senhor descreve o seu negócio hoje?
 - 2) O senhor possui ou possuía algum negócio ou negócios anteriores a este? Como eles são ou eram?
 - 3) Por que este negócio é o principal agregador de valor ao seu patrimônio? De que forma os outros negócios contribuem para o seu patrimônio?
 - 4) Qual é seu papel no negócio hoje em dia?
 - 5) Quais são suas principais atividades dentro deste negócio hoje?
 - 6) Como o senhor gerencia os negócios paralelos?

- **Parte 2 – Formação do empreendedor**
 - 7) Qual é sua formação acadêmica? Como ela contribui para os negócios?
 - 8) Antes de fundar o negócio o senhor teve experiências em outras empresas? Como elas contribuíram para sua formação?

- **Parte 3 – Competências do fundador em relação ao negócio**
 - 9) Competências de Oportunidade – O senhor sempre está em busca de novos produtos e mercados para o seu negócio?
 - 10) Competências de Oportunidade – Como o senhor percebe as necessidades dos clientes?
 - 11) Competências de relacionamento – Que tipo de redes de relacionamento o senhor procura para agregar valor ao negócio?
 - 12) Competências de relacionamento – O senhor prefere usar novas redes de relacionamento para realizar um negócio ou antigos contatos? Por quê?
 - 13) Competências de relacionamento – Como o senhor lidera essas redes de relacionamento? O senhor tem estratégias de criar motivação e liderança nessas redes?
 - 14) Competências de relacionamento – Que importância o senhor dá ao ato de negociar no dia a dia do seu trabalho? Quais exemplos você utilizaria para elucidar?
 - 15) Competências conceituais – Quanto tempo o senhor dedica para a reflexão de ideias, questões e observações que o senhor realizou no dia a dia do trabalho? Nesse tipo de reflexão o que o senhor busca?
 - 16) Competências conceituais – Quanto do seu tempo o senhor dedica a inovar dentro do seu negócio ou buscar novos “oceanos”?
 - 17) Competências conceituais – Em uma perspectiva atual do seu negócio e no que o senhor deseja para o futuro da organização, você avalia os riscos de novas iniciativas?
 - 18) Competências de planejamento e organização – Como o senhor organiza e planeja a empresa no dia a dia?
 - 19) Competências de planejamento e organização – O senhor vê sua liderança como algo nato ou que foi desenvolvido com o passar do tempo?

- 20) Competências de planejamento e organização – Como o senhor pratica a delegação de tarefas no seu negócio? Que importância o senhor dá a essa tarefa em relação ao crescimento do seu negócio?
- 21) Competências Estratégicas – Como o senhor determina seus objetivos de longo prazo? De que forma o senhor define objetivos e metas para toda a empresa?
- 22) Competências Estratégicas – De que forma o senhor se mantém atento às mudanças do mercado?
- 23) Competências Estratégicas – Como o senhor formula a estratégia da sua empresa? De que forma você atribui a estratégia ao sucesso da empresa?
- 24) Competências de comprometimento – Qual motivo leva o senhor a convergir esforços a um trabalho?
- 25) Competências de comprometimento – Existem crenças ou valores que guiam sua forma de atuar no dia a dia?
- 26) Competências de comprometimento – Quantas vezes o senhor falhou antes de obter sucesso em um negócio? O que o motiva a ir adiante?
- 27) Competências de comprometimento – Qual a importância que o senhor dá ao comprometimento pessoal e às pessoas envolvidas com seu negócio?
- 28) Competências de suporte – Quanto tempo o senhor dedica para aprender sobre o seu negócio e novos negócios? Qual a importância que o senhor dá ao aprendizado para adaptar-se?
- 29) Competências de suporte – O senhor usa alguma metodologia para dividir seu tempo? De que forma o senhor equilibra vida e trabalho?
- 30) Competências de suporte – O senhor tem alguma forma de se auto gerenciar e buscar se aperfeiçoar profissionalmente? Qual?

- **Parte 3 – Preparação do sucessor**

- 31) Em relação ao que conversamos anteriormente é possível notar as atividades que o senhor tem exercido para o sucesso do negócio. Como é o processo de preparação para o sucessor realizar essas mesmas tarefas?
- 32) O senhor nota quais tarefas o sucessor tem apresentado ou mostrado mais disposição para exercer?
- 33) Qual tarefa que o senhor gostaria que o seu sucessor executasse, mas acredita que ele ainda deve desenvolver?
- 34) Qual seria o momento em que o senhor deixaria o seu sucessor assumir seu papel nos negócios?

- **Expectativas em relação à propriedade**

- 35) Política Societária – Quais expectativas o senhor tem em relação ao controle do patrimônio ao seu sucessor ocupar o cargo de CEO da empresa?
- 36) Política Societária – Como você pensa que será a divisão da sociedade e o papel do seu sucessor após o controle do patrimônio passar para ele?
- 37) Política Societária – O senhor e seu sucessor já planejam uma sociedade adiantada?
- 38) Política Societária – O que o senhor espera dos seus outros herdeiros que não pretendem seguir o negócio mas mesmo assim serão sócios do gestor?

- **Expectativas em relação à família**

- 39) Existe uma preparação da família para a sucessão do seu futuro gestor? Como é feita?
- 40) Quais expectativas o senhor tem em relação ao seu herdeiro cuidar da família quando ele assumir o papel de chefe?

- **Parte 5 – Finalização da entrevista**

- 41) O senhor atribui o sucesso do seu negócio à estratégia, à sua determinação, às oportunidades que foram aproveitadas, às ideias que o senhor explorou ou ao seu planejamento e execução no negócio?
- 42) Qual é a principal expectativa que o senhor tem em relação ao seu filho ao assumir a empresa? E quais as expectativas quando ele estiver como chefe da sociedade e da família?
- 43) Existe algum adendo ou observação que o senhor gostaria de fazer?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DO SUCESSOR

- **Parte 1 – Compreensão do atual momento da empresa e papel do sucessor**
 - 1) Como o senhor descreve o negócio hoje?
 - 2) O senhor participa de outros negócios além deste? Como?
 - 3) Por que o senhor escolheu participar especificamente deste negócio?
 - 4) Qual é seu papel hoje nos negócios da família?
 - 5) Como seu papel dentro da empresa exerce influência sobre o patrimônio da família?

- **Parte 2 – Formação do sucessor**
 - 6) Qual é sua formação acadêmica? De que forma ela possibilita que você contribua para os negócios da família?
 - 7) Quais experiências profissionais o senhor possui fora do negócio familiar?
 - 8) Existe uma formação ou experiência que você ainda busca que lhe deixaria mais preparado para assumir o negócio da família?

- **Parte 3 – Competências do fundador em relação ao negócio**
 - 9) Competências de Oportunidade – O senhor sempre esta em busca de novos produtos e mercados para o seu negócio?
 - 10) Competências de Oportunidade – Como o senhor percebe as necessidades dos clientes?
 - 11) Competências de relacionamento – Que tipo de redes de relacionamento o senhor procura para agregar valor ao negócio?
 - 12) Competências de relacionamento – O senhor prefere usar novas redes de relacionamento para realizar um negócio ou antigos contatos? Por quê?
 - 13) Competências de relacionamento – Como o senhor lidera essas redes de relacionamento? O senhor tem estratégias de criar motivação e liderança nessas redes?
 - 14) Competências de relacionamento – Que importância o senhor dá ao ato de negociar no dia a dia do seu trabalho? Quais exemplos você utilizaria para elucidar?
 - 15) Competências conceituais – Quanto tempo o senhor dedica para a reflexão de idéias, questões e observações que o senhor realizou no dia a dia do trabalho? Nesse tipo de reflexão o que o senhor busca?
 - 16) Competências conceituais – Quanto do seu tempo o senhor dedica a inovar dentro do seu negócio ou buscar novos “oceanos”?
 - 17) Competências conceituais – Em uma perspectiva atual do seu negócio e no que o senhor deseja para o futuro da organização, você avalia os riscos de novas iniciativas?
 - 18) Competências de planejamento e organização – Como o senhor organiza e planeja a empresa no dia a dia?
 - 19) Competências de planejamento e organização – O senhor vê sua liderança como algo nato ou que foi desenvolvido com o passar do tempo?

- 20) Competências de planejamento e organização – Como o senhor pratica a delegação de tarefas no seu negócio? Que importância o senhor dá essa tarefa em relação ao crescimento do seu negócio?
- 21) Competências Estratégicas – Como o senhor determina seus objetivos de longo prazo? De que forma o senhor define objetivos e metas para toda a empresa?
- 22) Competências Estratégicas – De que forma o senhor se mantém atento às mudanças do mercado?
- 23) Competências Estratégicas – Como o senhor formula a estratégia da sua empresa? De que forma você atribui a estratégia ao sucesso da empresa?
- 24) Competências de comprometimento – Qual motivo leva o senhor a convergir esforços a um trabalho?
- 25) Competências de comprometimento – Existem crenças ou valores que guiam sua forma de atuar no dia-a-dia?
- 26) Competências de comprometimento – Quantas vezes o senhor falhou antes de obter sucesso em um negócio? O que lhe motiva a ir adiante?
- 27) Competências de comprometimento – Qual a importância que o senhor dá ao comprometimento pessoal e das pessoas envolvidas com seu negócio?
- 28) Competências de suporte – Quanto tempo o senhor dedica para aprender sobre o seu negócio e novos negócios? Qual a importância que o senhor dá ao aprendizado para adaptar-se?
- 29) Competências de suporte – O senhor usa alguma metodologia para dividir seu tempo? De que forma o senhor equilibra vida e trabalho?
- 30) Competências de suporte – O senhor tem alguma forma de se auto gerenciar e buscar se aperfeiçoar profissionalmente? Qual?

- **Parte 4 – Capacidades para suceder a empresa**

- 31) Como você se sente em relação à preparação para suceder a empresa familiar?
- 32) O que você acredita que seja o ideal para suceder esta empresa?
- 33) Qual seria uma atividade que você acredita que ainda precise desenvolver para suceder o negócio?

- **Capacidades relacionadas à propriedade**

- 34) Política Societária – Quais expectativas o senhor tem em relação ao controle do patrimônio ao ocupar o cargo de CEO da empresa?
- 35) Política Societária – Como você pretende lidar com a sociedade quando assumir o cargo de CEO?

- **Competências relacionadas à família**

- 36) Como você se prepara para gerir a empresa e o patrimônio?
- 37) O senhor pretende desenvolver algum tipo de política familiar em relação ao negócio? Qual?
- 38) Como o senhor lida com conflitos que ocorrem em relação a seu papel de gestor no negócio enquanto os outros herdeiros serão sócios?

- **Parte 5 – Finalização**

- 39) O senhor atribui a continuidade do negócio à estratégia, à sua determinação, às oportunidades que foram aproveitadas, às ideias que o senhor explorou ou ao planejamento e execução no negócio?
- 40) Quais são suas expectativas quando assumir o negócio?
- 41) Quais suas expectativas em relação a divisão patrimonial após a sucessão?
- 42) Existe algum adendo ou observação que o senhor gostaria de fazer?