



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Fernando Villarinho

**UMA MATRIZ DE RELACIONAMENTO DO IMPACTO DO PROCESSO
SUCESSÓRIO DO PRIMEIRO MANDATÁRIO NA IMPLANTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: DOIS ESTUDOS DE CASO DO
SEGMENTO DE TRANSPORTES**

Dissertação de Mestrado em Administração

Orientador prof. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2007

FERNANDO VILLARINHO

“Uma Matriz de Relacionamento do Impacto do Processo Sucessório do Primeiro Mandatário na Implantação das Estratégias Empresariais: Dois Estudos de Caso do Segmento de Transportes”

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

Aprovado em 25 de janeiro de 2007, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Lessa Gusmão

Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira

Prof. Dr. Carlos A. Diehl

Prof. Dr. Peter Bent Hansen (orientador)

Aos amigos, colegas e familiares que souberam entender aqueles momentos de reclusão, direcionados para o desenvolvimento deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empresas Familiares x Empresas Não-familiares.....	12
Figura 2 - Nº de Empresas Familiares x Nº Total de Empresas de Transporte de Carga Associadas ao Setcegrs.....	15
Figura 3: Os Três Círculos da Empresa Familiar	24
Figura 4: Alternativas de Sucessão	29
Figura 5 – Organização da Empresa no Início e no Crescimento	36
Figura 6 - Estruturas Altas e Achatadas.....	37
Figura 7 - O Fluxo da Indústria Rodoviária de Carga.....	47
Figura 8 – Desenho de Pesquisa	52
Figura 9 – Sentido das Setas no Diagrama de Relações	57
Figura 10 – Diagrama de Relações.....	58
Figura 11 – Matriz de Relações Tipo L.....	60
Figura 12 – Matriz de Relações dos Fatores A x Fatores B.....	60
Figura 13 – Seqüência de desenvolvimento da Matriz de Relações – Caminho Crítico.	61
Figura 14 – Diagrama de Relações dos Fatores de Sucessão X Fatores de Implementação Estratégica	63
Figura 15 – Organograma da Empresa A.....	71
Figura 16 – Organograma da Empresa B.....	81
Figura 17 – Diagrama de Relações dos Fatores de Implantação das Estratégias da Empresa A.....	95
Figura 18 – Diagrama de Relações dos Fatores de Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos de Implantação das Estratégias da Empresa A	97
Figura 19 – Diagrama de Relações dos Fatores de Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos de Implantação das Estratégias da Empresa B	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custo Estimado da Logística em Relação ao PIB (1991)	45
Tabela 2: Carga Tributária Brasileira X Carga Tributária no Setor de Carga Rodoviário e Taxa Média de Rentabilidade.....	49
Tabela 3: Matriz do Transporte Brasileiro de Carga.....	50
Tabela 4: Dados Econômico-Financeiros da Empresa A	72
Tabela 5: Dados Econômico-Financeiros da Empresa B.....	82
Tabela 6: Grau de Sobreposição das Matrizes de Relacionamento das Empresas A e B... ..	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A Evolução da Empresa Familiar na Participação e no Controle	24
Quadro 2 – Fases da Empresa Familiar	27
Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Profissional	33
Quadro 4 – O Controle Estratégico e sua Amplitude	40
Quadro 5 – Contratos Tradicionais x Contratos Logísticos.....	48
Quadro 6 – Situações Relevantes para Estratégias de Pesquisa.....	51
Quadro 7 – Matriz de Relações - Símbolos Empregados	59
Quadro 8 – Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos Para Implantação das Estratégias.....	66
Quadro 9 – Matriz de Relacionamento Entre Fatores de Possíveis Conflitos Societários x Fatores Críticos para Implantação da Estratégia.....	67
Quadro 10 – Matriz de Relacionamento Parcial, Exemplo	68
Quadro 11 – Matriz de Relacionamento Parcial, Exemplo	69
Quadro 12 – Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias para a Empresa A	74
Quadro 13 – Fatores Críticos de Sucessão Para a Empresa A	76
Quadro 14 – Matriz de Relacionamento da Empresa A.....	77
Quadro 15 – Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias para a Empresa B.	83
Quadro 16 – Fatores Críticos de Sucessão para a Empresa B	86
Quadro 17 – Matriz de Relacionamento da Empresa B.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 TEMA DO TRABALHO	16
2.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA.....	16
2.2 QUESTÃO DE PESQUISA	17
2.3 LIMITES DO ESCOPO	17
3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	18
3.1 OBJETIVO GERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
4.1 A EMPRESA FAMILIAR E ASPECTOS DA SUCESSÃO.....	20
4.1.1 O Comando das Organizações.....	22
4.1.2 A Evolução das Empresas Familiares	23
4.1.3 A questão sucessória.....	28
4.2 SUCESSÃO, ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS ORGANIZACIONAIS.....	35
4.2.1 Sucessão Estratégia e os <i>Stakeholders</i>	39
4.2.2 O Controle Estratégico.....	40
4.2.3 Fatores Críticos para a Implementação Estratégica.....	42
4.3 A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA	44
4.3.1 Tendências do Setor de Transporte Rodoviário de Carga.....	46
4.4 LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE CARGAS RODOVIÁRIAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL	48
5 MÉTODO DO TRABALHO	57
5.1 DESENHO DE PESQUISA	52
5.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	53
5.2.1 Unidades de Análise	53
5.2.2 Coleta de Dados.....	53

5.2.3	Objetivos da Pesquisa	54
5.2.4	População Pesquisada	54
5.2.5	Análise dos Resultados	54
6	MATRIZ DE RELACIONAMENTO DA INFLUÊNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	55
6.1	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE RELAÇÕES CAUSA-E-EFEITO	55
6.1.1	Diagrama de Relações	56
6.1.2	Matriz de Relações	59
6.2	O DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ DE RELAÇÕES ENVOLVENDO O PROCESSO SUCESSÓRIO E A IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	61
6.2.1	O Diagrama de Relações	62
6.2.2	A Matriz de Relacionamento	66
7	ESTUDOS DE CASOS E TESTE DE APLICABILIDADE DA MATRIZ DE RELACIONAMENTO	70
7.1	EMPRESA A	70
7.1.1	Aspectos societários e organizacionais.....	71
7.1.2	Aspectos mercadológicos e econômicos	72
7.1.3	O Resultado das Entrevistas	73
7.1.4	A Matriz de Relacionamento da Empresa A.....	77
7.2	EMPRESA B	80
7.2.1	Aspectos societários e organizacionais.....	81
7.2.2	Aspectos mercadológicos e econômicos	81
7.2.3	O Resultado das Entrevistas	82
7.2.4	A Matriz de Relacionamento da Empresa B	86
8	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS.....	91
8.1	AVALIAÇÃO DA EMPRESA A.....	91
8.2	AVALIAÇÃO DA EMPRESA B.....	98
8.3	AVALIAÇÃO GERAL	102
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	107
9.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	109
9.2	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES	116

RESUMO

O presente trabalho se concentra na análise da influência do processo sucessório do primeiro mandatário de uma empresa familiar na implantação das suas estratégias competitivas. Nesse contexto, é proposta uma matriz de relacionamento das influências do processo sucessório sobre a implantação das estratégias empresariais. Para tanto, é realizada uma revisão bibliográfica que abrange tópicos como a empresa familiar e aspectos da sucessão, fatores críticos da sucessão empresarial, sucessão e estratégias empresariais, logística e transporte de cargas rodoviárias no Brasil e no Rio Grande do Sul e técnicas de análise de relações de causa-e-efeito. Considerando o tema do trabalho e os seus objetivos, é empregada uma pesquisa de caráter exploratório quanto ao objeto e de caráter qualitativo em relação aos dados obtidos, através do método de estudo de caso em duas empresas de transporte rodoviário de carga do RS. O resultado da pesquisa foi o desenvolvimento da matriz de relacionamento com a devida mensuração de maior ou menor grau de influência. A aplicação da matriz desenvolvida nas empresas objeto de análise, permitiu identificar diferenças existentes entre a visão dos seus gestores e sócios das práticas empregadas, bem como possibilitou a compreensão das dificuldades enfrentadas pelas empresas na implantação das estratégias em função de aspectos relacionados ao processo sucessório.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão Empresarial, Estratégias Empresariais, Matriz de Relacionamento, Influências da Sucessão.

ABSTRACT

The present work focuses on the analysis of successory process influence on the first chief executive of a family company on the implantation of its competitive strategies. In this context, a relationship graph of the successory process about the implantation of the company strategies is proposed. For that, a bibliographical review is made enclosing topics as the family business and succession aspects, critical factors of the succession process, succession in the family business and strategies, logistic and road cargo transport in Brazil, Rio Grande do Sul and techniques of analysis of cause-and-effect relations. Considering the work subjects and its objectives, an exploratory research is made for the qualitative character related to the obtained data, the case study method was used in road load transport companies at Rio Grande do Sul. The research result was the development of the relationship graph with the proper mensuration to a greater or lesser degree of influence. The graph application developed at the analyzed companies, allowed to identify existent differences between the vision of its managers and partners of the practices applied, it also made possible to understand the difficulties faced by the companies in the introduction of strategies based on aspects related to the successory process.

Key Words: Family business, Business succession, Business strategies, Relationship graph, Influences of succession.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares, não bastasse o fato de terem de enfrentar os desafios decorrentes do processo de globalização, devem, também, planejar e administrar o processo sucessório do seu primeiro mandatário, sob pena de perderem competitividade e colocarem em risco a sua continuidade.

O advento de novas tecnologias, o crescimento econômico contínuo apresentado nos últimos anos, a redefinição da localização das unidades fabris e as novas parcerias - no que tange ao processo de integração da produção e de como destinar o produto aos consumidores - , a regionalização e a desregulamentação aduaneira e de transferências de valores financeiros oriundos dos resultados dos investimentos realizados, constituem-se nos motivos pelos quais, conforme Bowersox e Closs (2001), as empresas são levadas a ter a necessidade de uma postura global.

Este novo ambiente macroeconômico traz, também, um cliente que busca maior acessibilidade à informação e ao consumo, exigindo mais qualidade, menor custo e produtos cada vez mais aprimorados em termos de tecnologia (LEVITT, 1990; OHMAE, 2002). O resultado deste processo é perda de rentabilidade das empresas, a não ser que elas se adaptem a esta nova realidade, com a implantação de uma estratégia e marketing globalizados (KOTABE, HELSEN, 2000).

Diversas empresas já vêm passando por verdadeiros choques de gestão, alterando processos operacionais, reduzindo estruturas fixas, rediscutindo o tamanho e a localização de suas áreas de apoio administrativo, ou seja, revendo suas estratégias na busca de uma maior eficiência e eficácia. Contudo, conforme Kaplan (2007, p. 60), apenas entre 20 e 40% das empresas têm sucesso na implantação das suas estratégias.

Este ambiente de mudança e de busca por uma perspectiva global toma maior dimensão quando se constata que a maior parte das empresas devidamente registradas, independentemente dos seus tipos jurídicos, são controladas ou geridas por famílias e, por consequência, assumem todas as implicações que isto acarreta. Conforme Oliveira (2006), anuído de forma integral ou parcial por autores como Lansberg et al.(1996), 75% das empresas devidamente constituídas e registradas, em nível global, são de ordem familiar. O autor afirma também, que as empresas familiares empregam 55% da força de trabalho e representam 1/3 das 500 maiores empresas do mundo.

A Figura 1 apresenta a distribuição média da quantidade de empresas existentes, em âmbito global, entre familiares e não-familiares.

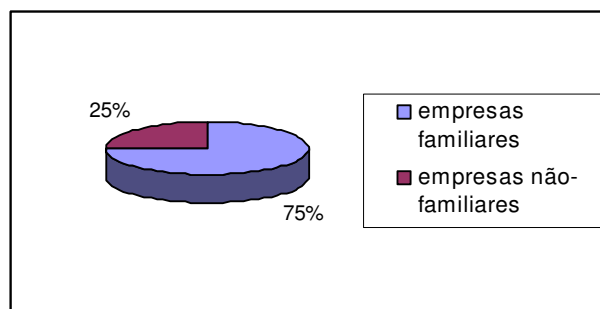


Figura 1: Empresas Familiares x Empresas Não-familiares
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Esta realidade internacional, de forma análoga, repete-se no Brasil onde, conforme Ricca (2005), a empresa familiar apresenta a seguinte relevância:

- geradora de dois milhões de empregos formais diretos;
- participação de 12% no Produto Interno Bruto brasileiro na área de agronegócios, 34% na indústria e 54% na área de serviços;
- sem considerar as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, mais de 90% das 500 maiores empresas brasileiras são familiares;
- o Brasil possui entre seis e oito milhões de empresas, sendo que 90% destas são familiares.

Entenda-se como empresa familiar, de acordo com Neubauer e Lank (1998), aquela que possui as seguintes características conjuntas:

- uma família detém participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório¹;
- que membros da família participem na administração da empresa e;
- que exista o objetivo de transferir o controle da empresa para as gerações futuras.

Esta empresa familiar, no Brasil, conforme Oliveira (2006) e Bernhoeft (1989), tem as seguintes características:

- **forte** valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, representada pela expressão “aqueles começaram com o velho”;
- **laços afetivos** extremamente fortes que influenciam o processo decisório da empresa;
- **antiguidade** como atributo de mérito;
- **exigência** de dedicação, “vestir a camiseta” da empresa;
- **postura** de austeridade;
- **dificuldade em separar o emocional e o racional**, tendendo mais para o emocional;
- **predominância da habilidade política** sobre a eficiência administrativa e operacional.

Esta peculiaridade da estrutura societária das organizações empresariais, do controle decisório por parte das famílias, ocorre, também, na economia gaúcha, acentuando o quadro de desafios que as empresas enfrentam diariamente. Assim, além das turbulências de mercado, crises econômicas, processos de reestruturação e reorganização, as empresas

¹ Embora admita-se que a família uma possa ser substituída por mais de uma família, desde que atue em bloco através de bloco societário, de forma expressa ou não.

precisam voltar, também, as suas atenções e a energia de seus gestores para a questão sucessória, já que esta pode se tornar um elemento facilitador ou dificultador para o processo de inovação, que é cada vez mais crucial para o sucesso no mundo dos negócios (BROWN, 2005). Nos Estados Unidos, a título exemplificativo, apenas 1/3 das empresas familiares chegam à segunda geração e de 10 à 15% chegam à terceira, conforme Applegate (1999).

Deve, também, ser considerado que toda empresa privada é, antes de tudo, uma sociedade entre pessoas, que se reúnem em busca de um objetivo comum, a remuneração do capital, o chamado lucro. Para realizá-lo, seja como empresa familiar ou não, haverá sempre, como um dos desafios a enfrentar, a superação dos inevitáveis conflitos que surgem nas relações entre seus participantes.

Acionistas atritados, familiares insatisfeitos, negócios perdidos, energias direcionadas para a resolução das pendências societárias e não para o objeto fim da empresa, por parte dos seus administradores, pessoas sem a devida competência em papéis de gestão, são alguns dos indicadores de que as relações entre os sócios apresentam problemas. De forma expressa ou não, estes “incidentes” podem levar a um decréscimo do lucro ou mesmo à geração de prejuízos, conduzindo inclusive, a ocasionar situações de insolvência, caso elas persistam ao longo do tempo ou quando decisões são tomadas sem o devido respaldo técnico.

A incidência simultânea destes fatores, quais sejam a busca de maior rentabilidade e fontes de receitas associadas a uma estrutura societária predominantemente familiar, ocorrem, tipicamente, no setor de transporte de carga rodoviário do Rio Grande do Sul. Dados do Sindicato das Empresas de Transporte de Carga do Estado do Rio Grande do Sul (SETCERGS, 2004), apontam que dos 295 associados, 265 são empresas familiares. A Figura 2 mostra a participação de empresas familiares no total de empresas de transporte rodoviário de carga do RS.

Este trabalho concentra-se na análise da influência do processo sucessório do primeiro mandatário de empresas familiares sobre a implantação das estratégias empresariais, a partir de dois estudos de casos de empresas de transporte rodoviário de cargas do RS.

No capítulo 1, o presente, são apresentados aspectos da globalização, a participação das empresas familiares sobre o universo total das empresas, a contribuição das empresas familiares na formação da riqueza e a sua presença no segmento de transporte rodoviário de carga no Rio Grande do Sul.

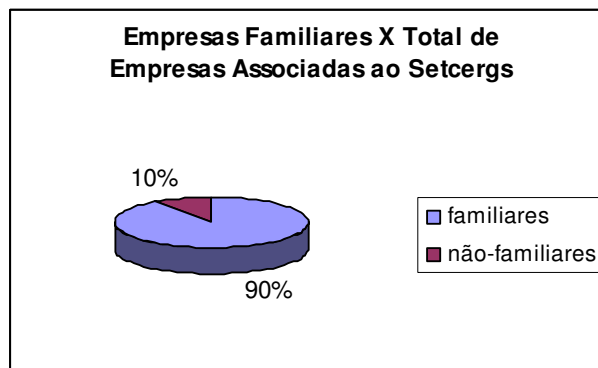


Figura 2 - Nº de Empresas Familiares x Nº Total de Empresas de Transporte de Carga Associadas ao Setcergs

Fonte: Relatório Interno do Setcergs, 2004

O tema do trabalho é o enfoque do capítulo 2, apresentando a identificação do tema de pesquisa, a questão de pesquisa e suas delimitações.

O capítulo 3, o objetivo geral e os objetivos específicos são apresentados.

A fundamentação teórica (capítulo 4) apresenta a revisão bibliográfica dos principais temas abordados na pesquisa e divide-se em seis tópicos: a empresa familiar e aspectos da sucessão, fatores críticos da sucessão empresarial, sucessão e estratégias empresariais, a evolução da logística, logística e transporte de cargas rodoviárias no Brasil e no Rio Grande do Sul.

O capítulo 5 apresenta o método de pesquisa utilizado no trabalho, incluindo o tipo de pesquisa, forma de coleta de dados, população pesquisada e instrumentos de análise.

O capítulo 6 apresenta técnicas de análise de relações de causa-e-efeito entre fatores relativos à sucessão e à implantação de estratégias, é proposta uma matriz de relacionamento do primeiro sobre o segundo processo.

Os testes aplicativos da matriz apresentada no capítulo anterior são realizados em dois estudos de caso no capítulo 7. No capítulo 8, é feita a avaliação dos resultados apurados e, por fim, no capítulo 9, são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

Ao final desta dissertação, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas. No apêndice acha-se o roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa de campo.

2 TEMA DO TRABALHO

Neste capítulo são apresentadas a identificação do tema, a questão de pesquisa e as limitações do trabalho.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA

A abertura dos mercados e a globalização caracterizam a atual realidade econômica e influenciam as empresas familiares. Estas, diante deste quadro, necessitam de elevados recursos financeiros para o desenvolvimento ou aquisição de tecnologia, como forma de manterem os seus níveis de competitividades (OLIVEIRA, 2006). Por conseguinte, precisam reformular as estratégias e implantá-las com precisão (KAPLAN, 2007).

As empresas familiares, além de terem que enfrentar os desafios da formulação e da implantação da estratégia, tem que planejar e administrar o seu processo sucessório, do seu primeiro mandatário, sob pena de verem agravadas as dificuldades de se manterem vivas e competitivas. O processo sucessório desempenha papel relevante na implantação das estratégias empresariais de longo prazo e na busca de resultados consistentes e duradouros (POPOFF, 1997). Este, por sua vez, envolve diversas questões, como a sua interação com o planejamento estratégico, a existência de fóruns decisórios, a condução e liderança firme do processo e a determinação do momento da sucessão: a hora da passagem.

Desta forma, o tema deste trabalho é constituído pela necessidade das empresas reverem as suas estratégias e, na medida em que muitas delas são familiares, propõe-se a análise das formas pelas quais são implantadas as estratégias e, em especial, a influência da sucessão neste processo.

2.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa abordada neste trabalho é definida como: na medida em que as empresas de ordem familiar representam um número expressivo e relevante, como avaliar a influência do processo sucessório na implantação das novas estratégias empresariais exigidas pelo atual cenário competitivo?

2.3 LIMITES DO ESCOPO

Este trabalho aborda a influência do processo sucessório na implantação das ações estratégicas das empresas, procurando identificar se a sucessão constitui-se num elemento facilitador, com a oxigenação de novas idéias e conceitos, ou numa barreira adicional ao processo de mudança estratégica de uma organização.

O mesmo não visa avaliar se a opção estratégica adotada pelas empresas escolhidas é válida, nem tampouco condizente com a realidade mercadológica e a cultura de seus controladores. Igualmente, não faz parte do tema a análise da técnica pela qual a estratégia foi construída e nem a técnica utilizada para sua implantação prática.

O próximo capítulo, o de número 3, apresenta os objetivos desta dissertação.

3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos deste trabalho dividem-se em geral e específicos, sendo apresentados a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

- Propor uma matriz de relacionamento para avaliar a influência do processo sucessório sobre a implantação das estratégias em empresas familiares.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as características relevantes do processo de implantação das estratégias empresariais nas empresas familiares;
- Identificar as principais propriedades que caracterizam o processo sucessório nas empresas familiares;

- Desenvolver uma matriz de relacionamento da influência da sucessão sobre a implantação das estratégias.
- Testar a aplicabilidade da matriz de relacionamento que avalia a influência da sucessão sobre a implementação das estratégias, com base em dois estudos de caso do segmento de transporte rodoviário de cargas do Rio Grande do Sul.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados pontos relevantes da revisão bibliográfica, abordando os seguintes temas: a empresa familiar e a sucessão, sucessão e estratégias empresariais, estratégias empresariais na logística e transportes, logística e transporte rodoviário de cargas no Brasil e no Rio Grande do Sul.

4.1 A EMPRESA FAMILIAR E ASPECTOS DA SUCESSÃO

Para a continuidade deste trabalho, torna-se relevante a identificação do que seja sucessão empresarial, a distinção entre herdeiro e sucessor, empresa familiar e os reflexos destas condições em uma organização empresarial.

Nesta dissertação, sucessão empresarial é entendida como o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir (LEONE, 1992 apud BERNADON, 2005), situação pela qual todas as empresas que perdurem irão, um dia, passar.

Já sucessor é aquela pessoa que irá substituir o primeiro mandatário, podendo ser herdeiro, membro da família ou que não apresenta nenhum grau de parentesco. Herdeiro, conforme o artigo 1.829 do Código Civil Brasileiro de 2002, recebe a seguinte ordem:

- **descendentes** – filhos, netos e bisnetos, em concorrência com o cônjuge;
- **ascendentes** – pais, avós e bisavós, em concorrência com o cônjuge;
- **cônjuge**;
- **colaterais** – irmão e primos, e;
- **agregados**, que dependendo do regime de casamento, também, podem ser herdeiros, tais como cônjuges dos herdeiros.

Para a empresa familiar, conforme colocado no capítulo 1, utiliza-se o conceito de Neubauer e Lank (1998), onde a empresa deve possuir as seguintes características de forma conjunta:

- uma família detém participação majoritária no capital da empresa, controlando o processo sucessório²;
- que membros da família participem na administração da empresa e;
- que exista o objetivo de transferir o controle da empresa para as gerações futuras.

Mesmo sob o guarda-chuva desta definição, as empresas familiares mostram-se como grupos bem heterogêneos, que podem ser agrupados em dois blocos mais homogêneos, conforme Martins, Menezes e Bernhoeft (1999). O primeiro é constituído por empresas de maior porte, que tiveram crescimentos significativos ao longo do tempo e passaram a ter estruturas mais complexas, assim como seus modelos de gestão. Este bloco de empresas passou a ter a necessidade de preencher cargos administrativos, que não podiam mais ser supridos pela família e passaram a ser ocupados por profissionais do mercado. São estas empresas as que mais enfrentam os desafios da globalização e da maior competitividade, tendo que investir cada vez mais em processos, pessoas e inovação. Portanto, muitas vezes necessitam recorrer a fontes de financiamentos externos às organizações (OLIVEIRA, 2006).

Ainda que estas empresas optem pela abertura de capital, associações ou fusões, as famílias não perdem o controle do processo sucessório, nem de ter seus membros em

² Embora admita-se que a família uma possa ser substituída por mais de uma família, desde que atue em bloco através de bloco societário, de forma expressa ou não (LODI, 1989).

posições-chave da empresa. Embora, muitas vezes, quando vistas de fora para dentro, ou seja, sob a ótica de um observador externo, possa parecer que sofram menos interferência da família e, ou que os seus membros não participem do dia-a-dia da empresa, assemelhando-se às corporações profissionais.

O segundo bloco é aquele formado pelas pequenas e médias empresas que, via-de-regra, atuam em determinados nichos de mercado ou em atividades em que a complexidade de acompanhamento e de gerenciamento tornar-se-iam por demais onerosos. Este grupo caracteriza-se, principalmente, independentemente da estrutura do mercado de capitais, pela continuidade da concentração da propriedade na família e por uma gestão autocrática no comando das organizações.

4.1.1 O Comando das Organizações

A forma de comandar as empresas está relacionada as suas estruturas societárias. Conforme Morgan (2002), o comando das organizações pode assumir as formas de:

- **Autocracias:** que são as empresas familiares ou paternalistas, onde um agente sobrepõe-se a todos os demais de forma inquestionável e soberana;
- **Burocracias:** formato básico das entidades governamentais, onde prevalecem as normas e regulamentos escritos;
- **Tecnocracias:** empresas em constante evolução nos seus modelos organizacionais e nos núcleos de poder. Exemplos claros são as firmas de publicidade e de eletrônica de última geração, onde a capacidade criativa/inventiva é que conduz o processo decisório;
- **Democracias:** o poder é delegado pela maioria dos acionistas ou dos trabalhadores, ou é exercido, de forma compartilhada, pelos diferentes grupos que detém participação no empreendimento.

O exercício do comando gera, de forma espontânea, tensões que, conforme o mesmo autor, podem ser resolvidas de formas distintas. São elas (MORGAN, 2002, p. 183):

- **Autocraticamente:** “vamos fazer deste jeito”;
- **Burocraticamente:** “devemos fazer deste jeito”;
- **Tecnocraticamente:** “é melhor fazermos deste jeito”;
- **Democraticamente:** “como devemos fazer?”.

Esta evolução na forma de conduzir e administrar as organizações está relacionada com a evolução das empresas familiares.

4.1.2 A Evolução das Empresas Familiares

As empresas familiares apresentam uma evolução como todas as demais empresas, sendo que esta ocorre, também, a partir de relações complexas e diferenciadas, que são as próprias relações entre os membros de uma família (por exemplo: pais e filhos, entre irmãos, entre cônjuges). Estas relações podem ser mais claras, através da observação do modelo dos três círculos de Gersick et al. (1997).

Os autores propõem o círculo da família, o da propriedade e o da gestão, que muitas vezes unificam-se em apenas um, o que facilita o entendimento de dilemas como (LODI 1989, p.94): empresa pobre x família rica, empresa rica x família pobre, gastos particulares x gastos da empresa, quem assume um cargo ou não.

A Figura 3 apresenta os três círculos da família de acordo com os autores.

Dilemas como estes Lodi (1994) explora numa coletânea de artigos publicados sobre o título “A Ética na Empresa Familiar”.

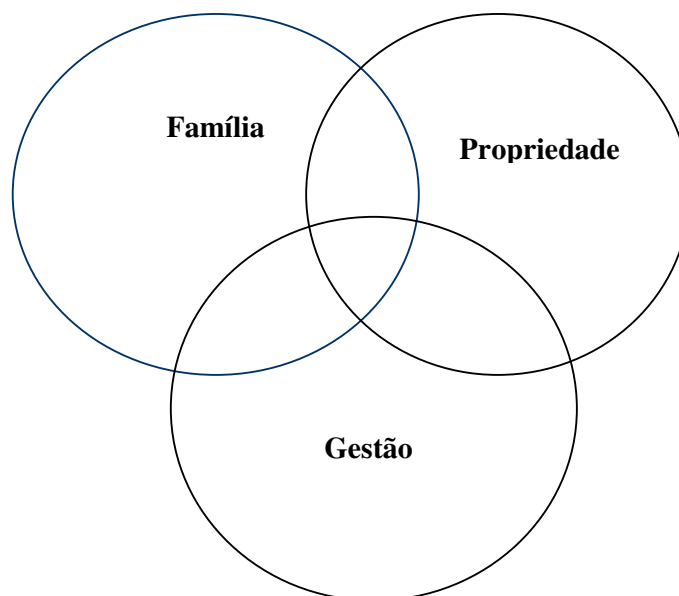


Figura 3: Os Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick et.al. (1997).

Assim, ao mesmo tempo em que a empresa evolui, passando pelas etapas de início, expansão, maturidade e declínio (PORTER 1989; 2005), a família percorre as etapas de jovem família empresária, ingresso na empresa, trabalho conjunto e mudança do gestor principal. Já o da propriedade evolui do estágio de controlador para sociedade entre irmãos e consórcio de primos, conforme o Quadro 1 que apresenta os diferentes estágios que cada círculo, da Figura 3, percorre, independentemente, ao longo do tempo.

Empresa	Família	Propriedade
Início	Jovem Família Empresária	Controlador
Expansão	Ingresso na Empresa	Sociedade Entre Irmãos
Maturidade	Trabalho Conjunto	Consórcio de Primos
	Mudança do 1º Mandatário	

Quadro 1: A Evolução da Empresa Familiar na Participação e no Controle
Fonte: O autor. Adaptado de Gersick et al. (1997) e Lodi (1989).

4.1.2.1 Início

Conforme Gersick et al. (1997), são diversos os motivos que levam à constituição de uma empresa, tais como: experiências anteriores, a falta de oportunidades no mercado de trabalho para os integrantes da família, posição de controle, a falta de adaptabilidade aos modelos predominantes de gestão, a falta de oportunidades para o progresso na carreira profissional nas corporações e as próprias condições macroeconômicas, como a necessidade de geração de renda e consumo. As principais características de uma empresa familiar, nesta fase, estão intimamente ligadas à personalidade do seu fundador e, daí a compreensão de certas características que nas empresas ditas profissionais são consideradas como básicas, tais como: a falta de uma estrutura organizacional formal, a delegação ao titular de um cargo pelo seu grau de relacionamento com a família e não pelas suas capacitações técnicas e um certo incentivo a ações individualistas.

O seu fundador, ainda de acordo com Gersick et al. (1997) e Lodi (1989), é acima de tudo um empreendedor, que deve possuir capital próprio ou da família. Normalmente, trata-se de um otimista nato, individualista, obsessivo pelo trabalho e sempre em busca de resultados e mudanças rápidas.

Em caso de sucesso do empreendimento e seu natural crescimento, o fundador vai se adaptando à nova realidade, flexibilizando suas principais características e se qualificando como líder de um grupo. Começa a aceitar e a incentivar uma relativa estrutura organizacional e uma divisão de autoridade com seus principais colaboradores. Muitas vezes, o início deste processo de repartição da autoridade ocorre com algum membro da própria família: esposo(a), irmão(ã) ou filho. Sem perder o perfil de empreendedor, vai surgindo o empresário.

Esta é, também, uma fase onde o fundador, pela imersão na empresa, afasta-se da família, nascendo uma certa competição entre a família e a empresa. Uma eventual consequência é um gradual desinteresse dos membros da família pela empresa. Para isto, a habilidade do controlador será decisiva (GERSICK et al.,1997; LODI, 1989).

A fase inicial é marcada, também, por estratégias, políticas e normas não formalizadas e é quando são lançadas as premissas para a missão, valores e cultura da empresa (OLIVEIRA, 2006; LODI, 1994).

4.1.2.2 Expansão

Seguindo Gersick et al. (1997), superadas as dificuldades do estágio inicial, a empresa entra numa fase de expansão, ainda sob a tutela do fundador ou já sob a gestão do(s) sucessor(es).

No eventual crescimento da empresa, ela geralmente tem a necessidade de investir em sistemas gerenciais e de informação, no desenvolvimento das pessoas e da própria oferta de produtos. A formalidade e a burocracia tornam-se fundamentais para a gestão do seu dia-a-dia, o que leva a empresa a tornar-se mais complexa. Em decorrência, abrem-se novas vagas, que poderão ser preenchidas por profissionais ou novos membros da família. Este é o momento de consolidar a empresa e preparar o ingresso das novas gerações.

Nesta etapa, já se trata da participação de filhos e netos do fundador, de sócios irmãos, sócios tios e sobrinhos ou sociedade entre primos. Ou seja, já passa a existir, eventualmente, uma diluição do capital e do controle da organização. Começa a haver uma discussão sobre o risco de manter o patrimônio da família concentrado em uma única atividade, bem como a questão da remuneração dos membros da família com a distinção do capital e do trabalho (LODI, 1989, p.94).

Assim, trata-se de definir uma estrutura de capital, com uma política de dividendos, investimentos e de endividamento, a fim de atender os interesses da empresa e de cada ramo familiar, pois a necessidade de recursos financeiros pelas “diferentes famílias” passa a ser crescente. Conseqüentemente, a velocidade de resposta da empresa em gerar riqueza tem de ser maior. Contudo, surge aí uma grande interrogação, conforme Gersick et al., (1997): os rendimentos gerados serão reinvestidos em que proporção na empresa e em que volume serão distribuídos aos sócios (a política de remuneração do capital)? Se os valores mantidos na organização forem suficientes para a continuidade do seu crescimento e fizerem frente a sua consolidação, a empresa familiar estará ingressando na fase da maturidade.

4.1.2.3 Maturidade

A fase da maturidade, de acordo com os autores Gersick et al. (1997) e Lodi (1989, p. 94), tipifica-se por ser uma forma de organização onde os sócios são de diferentes gerações, por exemplo, o consórcio de primos, conforme indicado no Quadro 1.

A estrutura de capital, com uma maior participação de capital externo, as rotinas operacionais e os sistemas de informação, são características que as empresas familiares passam a possuir, tornando-as mais complexas. A partir deste estágio, as empresas passam a atrair executivos experimentados e com potencial para desenvolver suas carreiras internamente.

Via-de-regra, apesar do aumento do número de familiares na empresa, aumenta, também, o número de sócios não presentes e há a natural geração de conflitos entre estes blocos (presentes *versus* ausentes), também, é usual verificar-se a constituição de Conselhos de Administração, Conselhos de Acionistas e Conselhos de Família (LODI, 1994).

A estrutura de capital, na maturidade, tende a solidificar-se e eventuais riscos comerciais não mais afetam o patrimônio das famílias, algo que as famílias buscam perpetuar (KRONBERG, 2002).

Contudo, esta fase é alcançada por pouquíssimas empresas. Conforme Gersick et al. (1997), somente 5% das empresas familiares americanas o obtiveram. O Quadro 2, a seguir, mostra as diferentes fases da empresa familiar e a participação das gerações familiares, que podem ocorrer de forma concomitante ou não.

Fase Inicial	Fase Expansão	Fase Maturidade
Controlador	Controlador + 2ª Geração	2ª Geração + 3ª Geração
Controlador + 2ª Geração	2ª Geração + 3ª Geração	3ª Geração + 4ª Geração
2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração em diante

Quadro 2 - Fases da Empresa Familiar
Fonte: O autor. Adaptado de Gersick et al.(1997)

Entretanto, ao longo destas diferentes fases, gerações sucederam-se e, muitas vezes, a dificuldade esteve justamente neste ponto, a transferência do comando da empresa.

4.1.3 A questão sucessória

O planejamento sucessório desempenha um papel de relevância na capacidade de uma empresa implantar suas estratégias de longo prazo e obter resultados que perdurem ao longo do tempo. Planejar a sucessão, preocupar-se com as variáveis do processo sucessório, significa, também, uma oportunidade da empresa refletir sobre os seus rumos, sobre a estratégia a ser adotada e de como implantá-la, conforme Popoff (1997).

Assim, o planejamento sucessório deve ser colocado com destaque junto ao planejamento estratégico da empresa, recebendo, inclusive, a denominação de planejamento estratégico da sucessão e constitui-se num verdadeiro desafio mental, já que propicia (WARD, 2003; OLIVEIRA, 2006) a necessidade de mudar, a capacidade da empresa de responder às mudanças, um melhor entendimento do próprio negócio, produz informações e análises que reduzem o nível de incertezas, uma maior preservação dos recursos da empresa e da própria família controladora e estimula uma maior competitividade.

O planejamento sucessório tem os seguintes objetivos (COHN, 1991; LODI, 1989 E GERSICK et. al., 1997):

- a manutenção da propriedade da empresa na família controladora;
- a garantia de que a empresa continue a ser fonte de sustento e de formação de patrimônio para à família controladora;
- a administração de conflitos ou a prevenção de potenciais conflitos entre os círculos da família, propriedade e gestão, e;
- a preparação dos participantes do processo para as mudanças e um novo formato decisório.

Para tanto, o planejamento sucessório, conforme Oliveira (2006) e Cohn (1991), deveria seguir as seguintes fases:

- avaliação da atual situação da empresa em termos econômicos, mercadológicos, tecnológicos e dos seus recursos humanos, bem como o estabelecimento de metas para cada um destes pontos para o médio e longo prazo;
- o desenho do perfil básico do sucessor, que deverá estar de acordo com os objetivos traçados para a futura administração;
- a escolha do sucessor e a definição do cronograma de transição e da “hora da passagem” e;
- o acompanhamento e avaliação da sucessão, pois a responsabilidade dos envolvidos não termina na “hora da passagem, da entrega do bastão”.

O processo de sucessão deve começar o mais cedo possível e pode ocorrer em qualquer uma das fases da empresa familiar expostas no tópico 4.1.2, repercutindo nas três dimensões: na empresa, na família e na propriedade. Assim, a “passagem do bastão” pode ocorrer do controlador para um filho único, para uma sociedade entre irmãos, para o consórcio de primos e, às vezes, de forma transitória, para um irmão. Para cada uma destas situações, há peculiaridades e situações prévias que devem ser atendidas, as quais serão posteriormente analisadas. A Figura 4 mostra as possibilidades mais frequentes de sucessão.

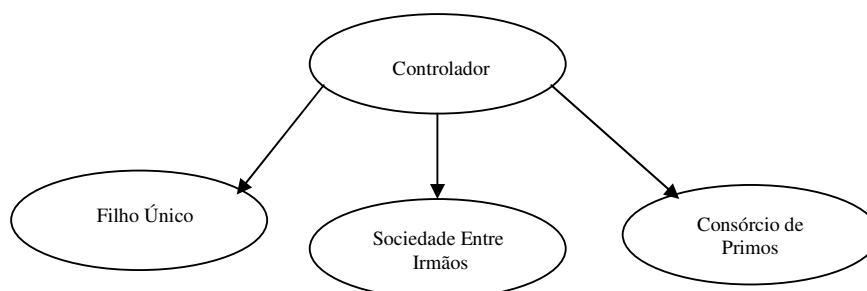


Figura 4: Alternativas de Sucessão
Fonte: O Autor. Adaptado de Gersick et al. (1997) e Lodi (1989).

Independentemente da fase em que a empresa familiar encontra-se, o processo de sucessão é lento e deve estar baseado em métodos e sistemas, não devendo acontecer de forma empírica. A sucessão deve buscar atender às expectativas da família como um todo e

não apenas ao eventual sucessor. Isto envolve fatores já comentados como por exemplo a estrutura de capital, política de dividendos e modelo gerencial, lembrando, conforme Cohn (1991), que a família tem como alvo final a proteção e o sustento de seus membros e que a empresa deve buscar os lucros necessários para que isto ocorra.

Cabe ressaltar, conforme Oliveira (2006), que entre as principais causas da morte das empresas familiares estão as brigas pela sucessão e a falta de um planejamento estratégico estruturado, muita vezes em decorrência das próprias mazelas do processo sucessório.

Antes, porém, há uma pergunta a ser feita, qual seja: quem deve conduzir o processo de sucessão? A primeira resposta indica o sucedido, aquele que no momento ocupa a presidência da diretoria, a do conselho de administração ou qualquer função que represente a principal função executiva da empresa. Quando a iniciativa parte dele, as chances de êxito aumentam, pois em qualquer circunstância é o sucedido quem detém maior poder para facilitar, dificultar e mesmo bloquear a transição de comando (LODI, 1989, p. 94).

A sucessão tende a encontrar dificuldades quando na empresa e, especialmente na família, ninguém se destacou ou se fez perceber pelo sucedido e pelos demais participantes da gestão como sucessor natural. Essa condição geralmente não exclui os mais ambiciosos que, desde cedo, manifestam interesse e intenção de assumir o comando, mesmo à revelia do próprio sucedido.

A escolha do sucessor é uma obrigação e um direito do sucedido. Isso lhe confere a responsabilidade pelo processo como um todo, bem como lhe outorga o poder de ação. Esse poder de ação pode vir a ser exercido com uma extrema autocracia, que pode beirar a tirania, condição em que os interesses maiores da empresa acabam por ficar em segundo plano (LODI, 1989, p.94).

A sucessão pode assumir caráter de disputa, gerando internamente grandes transtornos na gestão do negócio, com a formação de lideranças paralelas e conflitantes. É, em situações dessa ordem que o conflito atinge família e empresa, comprometendo as relações afetivas e colocando em risco a sobrevivência da empresa.

Contudo, o êxito da sucessão não depende apenas do sucedido ou dos candidatos à sucessão. Os demais participantes da gestão e os familiares que não tem pretensão, também são responsáveis pela condução do processo. Os comportamentos impróprios mais comuns são de se firmarem acordos e pactos com uma das partes envolvidas, gerando alianças que corrompem a unidade da gestão, ou então de se manterem em manifesta isenção, sob a

justificativa de que se trata de assunto da competência exclusiva do sucedido e candidatos a sucessor. Em ambas as condições, estas alimentam negativamente o processo, favorecendo e até mesmo estimulando o conflito entre as partes. O esperado é que atuem de forma construtiva, como conselheiros e mediadores de eventuais conflitos (LODI, 1989; MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999).

Naturalmente, a sucessão é facilitada se ocorrer sem disputas e sem mudança do modelo de gestão.

4.1.3.1 Sucessão do Controlador Para Filho Único

Esta forma de sucessão ocorre quando o controlador tem apenas um único(a) filho(a), ou quando apenas um demonstra interesse em sucedê-lo. Isto não significa que a sucessão venha a ser coroada de sucesso nem tão pouco seja fácil, e sim que terá uma dificuldade a menos. Contudo, quando há mais de um herdeiro e mais de um interessado na sucessão, deve haver uma escolha e o selecionado deve ser privilegiado na herança, de forma a vir a deter a maioria do capital votante. Para isto, a família deverá ter outros bens, a fim de que nenhuma parte venha a sair prejudicada. Caso isto não ocorra, o controle do sucessor sobre a empresa ficará prejudicado e, provavelmente, terá uma administração colocada à prova constantemente (GERSICK et al., 1997; OLIVEIRA, 2006).

O Sucessor deverá ser treinado e preparado, mesmo que já esteja na empresa, devendo ser desenvolvido para a nova função a ser exercida e, a sua aceitação pelos demais membros da família, administradores profissionais, fornecedores e clientes, dar-se-á na medida em que sua gestão obtiver resultados favoráveis.

4.1.3.2 Sucessão do Controlador Para Sociedade Entre Irmãos

Este modelo tem como característica a administração compartilhada entre irmãos (ou cunhados). As principais dificuldades que o modelo enfrenta, ainda de acordo com Gersick et al.(1997), são:

- a avaliação do controlador do nível de relacionamento entre os irmãos ou entre filhos(as) e cunhados(as);
- a identificação das habilidades e competências dos sucessores para que possam trabalhar de forma harmoniosa e sinérgica.

Os sócios irmãos devem ser flexíveis em relação aos seus posicionamentos, reconhecendo suas limitações e méritos. Caso contrário, surgirá um ambiente competitivo, onde o individualismo tomará conta da organização com a criação dos chamados “feudos”. O maior destaque de um em relação aos demais deverá acontecer de maneira natural, não acirrando eventuais melindres e discórdias.

Assim, torna-se imperioso que, além da atenção a questões mercadológicas, financeiras, de qualidade, de concorrência, entre outras, a visão estratégica de uma empresa familiar leve em consideração a evolução da família e todas as variáveis do processo sucessório.

4.1.3.3 Sucessão Para Consórcio de Primos

Este modelo de sucessão, conforme já visto, verifica-se quando a empresa já consolidou a sua expansão, tendo um porte que pode absorver um maior número de familiares sócios sob o seu guarda-chuva, enquanto outros desenvolvem suas atividades profissionais fora da organização. Assim, a sua complexidade assume maior amplitude. Não basta mais repetir o modelo de sucessão do fundador para a segunda geração, pois ela pode provocar distorções, já que nem todos os primos poderão ter a mesma participação do capital.

A discussão sobre dividir a participação societária da empresa diretamente aos primos ou manter a distribuição concentrada nos ramos familiares ganha mais espaço e, novamente, os controladores devem decidir e conduzir o processo de sucessão. Eventuais vendas de participações dos primos dentro da família podem desequilibrar as forças dominantes e do bloco controlador ou, até mesmo, vir a permitir o ingresso de terceiros no centro de poder da sociedade (LODI, 1989; OLIVEIRA, 1999).

Neste momento, a participação de profissionais capacitados sem vínculo com a família pode vir a se constituir no divisor de águas entre a perenidade e crescimento da empresa ou a sua descontinuidade (GERSICK et al., 1997).

4.1.3.4 A Sucessão Familiar e a Profissional

A sucessão na empresa familiar também pode ser distinguida pela origem do sucessor, ou seja, ela pode ser familiar ou profissional. Na primeira alternativa, o controlador escolhe um membro da família para lhe suceder e, na segunda, admite uma administração profissional. Nesta hipótese, os membros da família são representados por um conselho de administração ou outro órgão semelhante, mantendo influência sobre a gestão.

Por esta classificação, conforme Oliveira (1999), o processo de sucessão apresentaria o seguinte quadro (Quadro 3) de vantagens e desvantagens:

Sucessão Familiar		Sucessão Profissional	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
1-continuidade do comando familiar na empresa; 2-conhecimento do sucessor pelo sucedido; 3- possibilidade para treinamento mais intenso; 4- maior alinhamento entre sócios e administradores; 5- otimização do sistema de remuneração; 6- maior poder de comando do sucedido sobre o sucessor.	1- disputa de poder entre os membros da família; 2- dificuldades na gestão das relações familiares e profissionais; 3- dificuldade para eventual demissão do sucessor.	1- maior renovação dos estilos e filosofias gerenciais; 2- maior facilidade no recrutamento do executivo (o sucessor) em relação ao perfil desejado e maior agilidade para mudanças dos administradores; 3-assimilação mais rápida das experiências/conhecimentos do profissional.	1- maior probabilidade de perder o executivo (sucessor); 2- perda da cultura familiar

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Profissional

Fonte: O Autor. Adaptado a partir de Oliveira (1999)

4.1.3.5 Fatores Críticos da Sucessão Empresarial Familiar

Com base em autores como Lodi (1989; 1994), Oliveira (1999), Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) e dos “Três Círculos da Empresa familiar” de Gersick et al. (1997), há a necessidade da criação e de uma coordenação de planos, para que o desenvolvimento da empresa familiar ocorra da melhor maneira possível.

Estes planos teriam como finalidade, também, de superar e/ou administrar fatores críticos no processo sucessório, entre os quais se encontram:

- constituição e funcionamento do **conselho de família**, que é um grupo de pessoas que se reúne para analisar questões pertinentes a relação de suas famílias para com uma ou mais empresas. Entre as principais atribuições de um conselho de família estão: preparar os membros da família para seus direitos e responsabilidades pelo fato de serem sócios de uma empresa, estabelecer os limites entre família e empresa, desenhar o plano familiar e evitar transformar eventos sociais em plenários de discussão sobre questões empresariais;
- existência ou não de **reunião de acionistas**, fórum onde participam todos os sócios da empresa e herdeiros, a fim de receberem informações e troca de experiências com os administradores;
- estruturação do **conselho de administração**, órgão que representa os interesses dos sócios, formula e monitora os objetivos estratégicos da empresa e é o principal conselheiro do executivo chefe da organização;
- distinção entre os interesses da família e da empresa, no que tange à propriedades e critérios de remuneração do capital empregado, que farão parte do **plano da família**. Inclui-se, também, de forma análoga a uma empresa, a visão do futuro, a missão da família e um plano de ação;
- a construção e implementação de um **plano de sucessão**, como instrumento de continuidade e perenidade da empresa;
- a existência de um **plano de contingência**, caso algum infortuito ocorra para os administradores e controladores da empresa, decidir o que fazer;

- plano de treinamento e formação dos herdeiros gestores;
- plano de alocação e treinamento para herdeiros que não venham a desempenhar funções executivas na empresa e;
- a existência de espaço funcional e hierárquico para que os herdeiros venham a assumir, gradativamente, atividades na empresa.

Discute-se a seguir as estratégias, seus controles e os fatores críticos para a sua implementação.

4.2 SUCESSÃO, ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS ORGANIZACIONAIS

As estratégias, além de bem formuladas, devem ser bem implementadas (KAPLAN, 2007). A eficácia de uma implementação estratégica requer que os gestores da empresa atentem para questões de como a organização está estruturada e a fatores como liderança, poder e cultura (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Isto se prende ao fato de que todos os membros de uma organização devem atuar para transformar um plano estratégico numa realidade.

O modelo organizacional de uma empresa, de acordo com Hagel (1977, *apud* WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2006), define a maneira pela qual as relações formais de autoridade são exercidas dentro de uma organização e como se relacionam os diferentes níveis hierárquicos, inclusive nos seus dilemas éticos (DORNELLES, 2001). Numa empresa de pequeno porte, ou numa nova empresa, cada funcionário sabe desempenhar mais de uma tarefa e o empresário está envolvido em todas as atividades. Contudo, com o crescimento do empreendimento, há uma expansão da estrutura, tanto em nível vertical como horizontal.

A expansão vertical refere-se ao surgimento de novos níveis hierárquicos de administração. Na medida em que os níveis hierárquicos aumentam, diminui a amplitude de comando (número de colaboradores que se reportam diretamente a um administrador).

Já a expansão horizontal da estrutura é a organização da empresa por áreas funcionais ou por divisões. Normalmente, após a primeira fase de crescimento, começa a haver um agrupamento de funções por grupo de atividades semelhantes, dando origem a chamada departamentalização (finanças, marketing, produção, recursos humanos entre outros), isto é, o agrupamento por afinidades apresentado por Koontz e O'Donnel (1973).

A Figura 5 mostra a empresa no seu estágio inicial, onde a estrutura é simplificada com uma relação direta entre o empresário e os colaboradores e, após o crescimento da empresa, uma expansão da estrutura organizacional em nível vertical e horizontal.

O aumento dos níveis hierárquicos nas empresas leva as mesmas a terem organizações denominadas altas. Nestas, conforme Wright, Kroll, Parnell (2000), os funcionários tendem a ser mais especializados, compondo estruturas mais adequadas a ambientes estáveis e previsíveis.

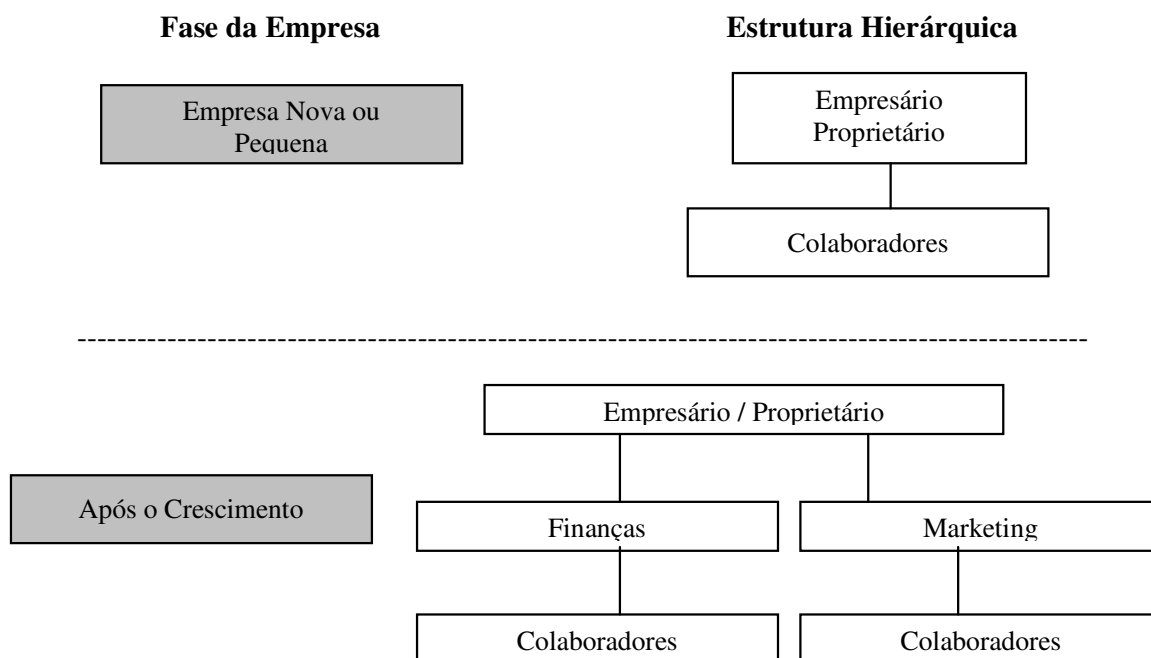


Figura 5 – Organização da Empresa no Início e no Crescimento

Fonte: Wright, Kroll, Parnell, 2000, p. 268.

Quando o fenômeno inverso acontece, através de um *downsizing*³, a estrutura organizacional é formada por poucos níveis hierárquicos e é classificada como achatada. Neste modelo, a formação dos profissionais é menos especialista (mais generalista), mas os mesmos são mais preparados para o processo decisório através da descentralização do poder. Via-de-regra, ainda conforme os autores, é mais adequada para ambientes dinâmicos.

A Figura 6, abaixo, sintetiza a questão organizacional e seu impacto na implementação da estratégia.

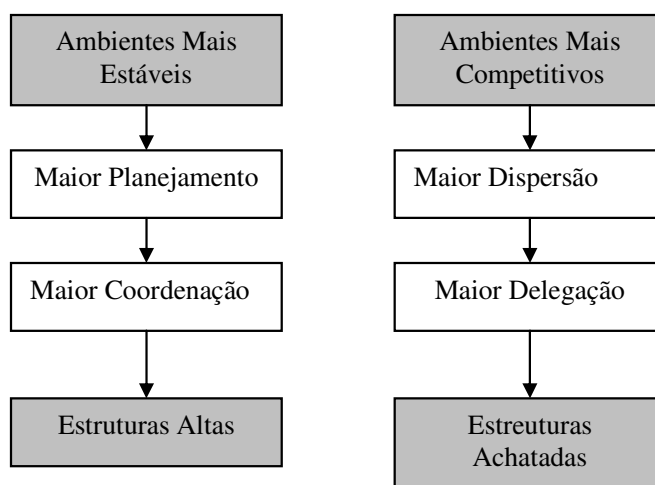


Figura 6 - Estruturas Altas e Achatadas

Fonte: O Autor. Adaptado de Wright, Kroll, Parnell (2000).

A expansão horizontal também pode ocorrer por divisões. Esta constitui-se numa alternativa, quando a empresa possui diferentes linhas de produtos ou serviços, facilitando a coordenação das áreas funcionais, a delegação de responsabilidades e a análise de rentabilidade de cada produto ou serviço. Contudo, ela pode vir a onerar a organização com um maior volume de despesas, pela multiplicidade de cargos e eventuais perdas de escala.

Outra opção é a estruturação por divisão geográfica, quer em nível de região, cidade, estado, país ou continente. Segundo Wright, Kroll, Parnell (2000), os benefícios seriam de obtenção de vantagens competitivas em termos de produção e distribuição, melhor identificação das necessidades do cliente e, por conseguinte, de suas satisfações, bem como,

³Reestruturação organizacional que reduz o número de níveis hierárquicos com a delegação de poder decisório para os níveis de comando inferiores.

entre outros pontos, a adaptação ao ambiente legal e regulador. Entretanto, a exemplo da estrutura divisional, a estruturação por divisão geográfica também apresenta desvantagens em relação à geração de custos adicionais, dificuldades nos processos de controle e de coordenação e um maior poder aos gestores destas áreas, o que poderia rivalizar e desestabilizar a estrutura da empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

Pode-se ainda citar estruturas como a multidivisional, unidade estratégica de negócio, matricial e *keiretsu* (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000 e OLIVEIRA, 2006):

- **Estrutura multidivisional:** estrutura organizacional que contém várias divisões, com uma ou mais linhas de produto ou serviços;
- **Estrutura de unidade estratégica de negócio (UEN):** produtos ou serviços são agrupados em divisões e estas são agrupadas em unidades maiores, que recebem a denominação de UEN;
- **Estrutura matricial:** uma combinação de estrutura funcional e de projetos ou de divisão. Há um duplo comando, pelo gestor funcional e pelo gestor da atividade fim;
- **Keiretsu:** modelo de organização de origem japonesa, onde empresas associam-se vertical e horizontalmente com membros comuns nas suas altas administrações.

Assim, cabe ao gestor, ou ao grupo de gestores, verificar qual estrutura organizacional é a adequada para a empresa enfrentar os desafios do ambiente macroeconômico em que ela está inserida e para a implementação da sua estratégia empresarial.

A mobilização para que todos participem do processo de implementação da estratégia, não ocorre somente através da estrutura organizacional. Ela se dá, também, via o desenvolvimento e comunicação de uma visão de futuro para a empresa, motivando e liderando a equipe de colaboradores neste sentido, constituindo-se numa liderança estratégica (WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000) e KATZENBACH (1997)).

Outro fator de mobilização é através do poder, que é a autoridade que transcende ao cargo ou a função ocupada por determinada pessoa, influenciando no comportamento de terceiros e, por fim, pela cultura organizacional, que é o conjunto de valores, credos e comportamentos que são aceitos e praticados pela direção e funcionários de uma organização.

Assim, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), os líderes da empresa devem articular a missão e os objetivos da organização e, então, inspirar, motivar e apoiar seus membros a trabalharem juntos para implementar as estratégias da organização.

Quando uma empresa é familiar, os valores e a cultura de uma empresa, conforme já abordado, de acordo com Gersick et al. (1997) e Lodi (1989, 1994), têm toda uma identificação com seu fundador. Este, também, será o principal líder estratégico, quer para a formulação, como para a implementação da estratégia empresarial e de seus reflexos para com a sua família. Surge aí também, com o devido destaque, o papel do sucessor, que terá papel relevante neste processo, conforme, também, discutido pelos autores referidos anteriormente.

O sucessor poderia desempenhar o papel de líder da transformação, opção desejável, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), quando a empresa enfrenta um ambiente de mudanças, nas diversas etapas da administração estratégica, quais sejam:

- **1ª Oportunidades e ameaças do ambiente externo;** macroambiente e ambiente social.
- **2ª Ambiente interno;** recursos, missão e objetivos.
- **3ª Formulação de estratégias** empresariais e funcionais.
- **4ª Implementação de estratégias;** estrutura organizacional, liderança, poder e cultura.
- **5ª Controle estratégico** e desempenho.

4.2.1 Sucessão, Estratégia e os *Stakeholders*

A questão sucessória do primeiro mandatário de uma organização, assim como a formulação e implantação das estratégias, deve atentar à influência dos *stakeholders*, identificando e priorizando suas necessidades. E, na medida do possível, incorporando-as ao processo de formulação das estratégias (KLUYVER e PEARCE, 2007) e da sucessão (LODI, 1989).

Os *stakeholders* podem ser externos ou internos. Os externos, entre outros, são os clientes, fornecedores, instituições financeiras e até mesmo concorrentes. Os internos podem

ser os gestores da empresa (dos diferentes níveis hierárquicos), corpo de funcionários, sócios e consultores.

O grau de importância dos *stakeholders* para a competitividade de uma organização depende do interesse que eles têm sobre a mesma e o tipo de influência que pode ser exercida. Freeman (1986) coloca que os interesses podem ser de:

- propriedade, ex: acionistas, herdeiros e executivos;
- econômico, ex: funcionários, clientes, instituições financeiras e fornecedores;
- social, ex: governo, comunidade e instituições de caridade.

Os *stakeholders* também podem ser classificados quanto ao tipo de poder:

- formal, associado a um conjunto de direitos e obrigações;
- econômico, ligado a produtos, serviços ou ao capital, e;
- político, que é o da capacidade de interagir e persuadir outros *stakeholders* em relação a uma organização.

Assim, conforme Kluyner e Pearce (2007), um passo em falso na gestão dos fornecedores ou a falta de comunicação entre os principais acionistas ou a divergência no processo sucessório (LODI, 1989), pode retardar em anos o progresso de uma empresa.

Os *stakeholders* apresentam uma série de reivindicações, que vão desde melhorias salariais até questões ambientais e de exclusividade de fornecimento de insumos. Estes quesitos devem ser considerados quando da formulação das estratégias e quando das suas implementações, cujos responsáveis são os *stakeholders* internos. Estes têm um papel relevante, principalmente o primeiro mandatário da empresa e, por conseguinte, há todo um interesse, por parte do conjunto de *stakeholders* no seu processo de sucessão.

4.2.2 O Controle Estratégico

O controle estratégico aponta o quanto as estratégias são eficazes em relação aos objetivos da empresa, fazendo eventuais correções de rumo e, se necessário, alterando-as ou as suas implementações. Ele se constitui num processo contínuo, com avaliações qualitativas

e quantitativas, tanto em relação ao ambiente interno como ao ambiente externo e não ficando restrito ao horizonte de curto prazo.

Fica claro que o controle estratégico não se constitui num controle orçamentário, que é um instrumento limitado no período de tempo (usualmente é anual), caracterizado como quantitativo e com ações corretivas efetuadas após a reavaliação do orçamento.

O Quadro 4 apresenta a amplitude do controle estratégico. O controle estratégico, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.54) deve “alargar o seu escopo para além do planejamento estratégico. As estratégias não precisam ser deliberadas para serem eficazes”. Os autores abordam ainda que o importante é o desempenho da empresa e não do seu planejamento. O Quadro 4 apresenta os conceitos destes autores.

Estratégia realizada teve sucesso?	Estratégia pretendida realizada?	
	Sim	Não
Sim	Sucesso deliberado (viva a racionalidade)	Sucesso emergente (viva o aprendizado)
Não	Fracasso da prudência (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (tentar novamente)

Quadro 4 – O Controle Estratégico e sua Amplitude
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.54).

Simons (1995, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.54) reforça esta linha de abordagem definindo sistemas de controle gerencial como “rotinas e procedimentos formais baseados na informação que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”.

O controle estratégico é um processo em que a alta administração deve estar envolvida permanentemente e, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) e Oliveira (2006), pode ser composto por seis etapas, a saber: 1) a definição do que vai ser monitorado e avaliado; 2) o estabelecimento de padrões, para que haja a comparação com os resultados da empresa (nestas duas primeiras etapas, a missão e os objetivos da empresa serão fundamentais para os seus desenvolvimentos); 3) a mensuração do desempenho; 4) a comparação do desempenho com os padrões estabelecidos; 5) manutenção de procedimentos e ações, caso o

desempenho esteja adequado com os padrões; 6) adoção de medidas corretivas caso o desempenho esteja inadequado aos padrões estabelecidos.

As etapas acima citadas podem ocorrer em diferentes níveis, seguindo inclusive a própria estrutura organizacional da empresa (por área funcional, divisão, área geográfica ou unidade de negócio, a título ilustrativo). E, o controle estratégico dá-se pelos canais formais de comunicação ou pela via informal, opção esta, que nas empresas familiares ocorre com maior incidência.

Uma das ferramentas hoje utilizadas para a mensuração do desempenho é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN, NORTON, 1998), que busca uma análise mais dinâmica e interativa do que os tradicionais indicadores e medidas empregadas. Para tanto, considera, de um lado, a visão e a missão da empresa e do outro, seus objetivos, estratégias e políticas, agrupando em quatro perspectivas:

- **Perspectiva financeira**, onde se procura responder o seguinte questionamento: como estamos indo sob a ótica daquelas pessoas externas, interessadas nos resultados da empresa?
- **Perspectiva do cliente**, que busca responder a seguinte pergunta: como nossos clientes nos vêem?
- **Perspectiva dos processos internos**, onde a essência a ser respondida é: no que devemos ser realmente bons?
- **Perspectiva da inovação e do aprendizado**, que tem a seguinte pergunta chave: podemos continuar melhorando e adicionando valor?

E, na medida que o controle também ocorre no processo de implantação das estratégias, os seus fatores críticos devem ser listados e devidamente atentados.

4.2.3 Fatores Críticos para a Implementação Estratégica

Considerando as etapas da administração estratégica já listadas, a necessidade do controle estratégico e o papel da liderança, que conforme Schein (1985), Lodi (1989:94) e Oliveira (2006) é através de suas ações que a cultura de uma empresa é construída de modo que a mesma venha a facilitar ou dificultar a implementação de uma estratégia, podem-se

relacionar os seguintes fatores que devem ser observados e gerenciados para que a implantação ocorra com sucesso:

- a definição e disseminação da missão, da cultura e dos valores da empresa;
- a existência de um plano estratégico de maneira formal ou emergente;
- a coerência e alinhamento do plano estratégico com a missão, valores e cultura da empresa e de seus controladores;
- a presença de um líder estratégico, reconhecido como tal na organização e responsável pelo processo de condução da empresa para o futuro, motivando e inspirando os membros da equipe, exercendo não só sua autoridade formal, como acima de tudo o seu poder⁴;
- a unicidade do líder formal e do líder estratégico;
- processo de comunicação e motivação para que a organização, como um todo, participe do processo de formação da estratégia e de sua implantação;
- a definição e utilização de indicadores mensuráveis de performance em nível de desempenho operacional, econômico e mercadológico;
- processo de auditoria contínuo quanto à implantação do plano estratégico;
- a existência de um programa de desenvolvimento gerencial.

Considerando o tipo de organização focalizado neste trabalho, o próximo item abordará a evolução da logística, suas tendências e o seu papel no Brasil e no Rio Grande do Sul.

⁴ Poder, conforme Wright. Kroll. Parnell(2000, p.335) é a capacidade, além da autoridade funcional ou do controle sobre recursos ou recompensas, de influenciar o comportamento dos outros.

4.3 A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

Com o advento das empresas globais, os serviços de logística⁵ também tiveram que passar a ser globais. Para tanto, maciços investimentos tiveram que ser feitos para atender a esta nova demanda, tornando-se os serviços mais complexos (LUNA, 2004, *apud* NOVAES, 2004). Esta necessidade de aportes financeiros fica evidenciada na tabela 1 seguinte, que apresenta o custo estimado da logística em relação ao produto interno bruto macroregional.

Isto fez com que as empresas passassem a optar, cada vez mais, por terceirizar a logística, dedicando suas energias, talentos e recursos monetários às suas competências centrais, oportunizando o surgimento de novos agentes econômicos: os operadores logísticos (LUNA, 2004, *apud* NOVAES, 2004).

Estes operadores, conforme Bowersox e Closs (2001), têm origem em diversos setores da economia, mas em especial no de transportes e armazenagem. Nos Estados Unidos, isto aconteceu após a desregulamentação do setor de transportes, através do *Motor-Carrier Act*⁶ em 1980, que gerou uma maior concorrência no segmento e, por conseguinte, a busca de novas fontes de receita para a manutenção das margens de rentabilidade. Na Europa, conforme Paché (1994), este fenômeno, também, se repetiu, embora o motivo tivesse sido o da abertura das fronteiras para os estados membros da União Européia.

No Brasil, o grande impulso no segmento de logística ocorreu com a estabilização da moeda, após o Plano Real, inclusive com o ingresso de operadores internacionais como a TNT e a Penske (LUNA, 2004 *apud* NOVAES, 2004).

⁵ Conforme Novaes (2004) a evolução da logística passou por quatro fases: (i) a atuação segmentada, onde o estoque era o elemento-chave para a administração da cadeia de distribuição e as economias eram buscadas no menor custo dos transportes; (ii) a integração rígida, que com o aumento do preço do petróleo na década de 70, maior concentração urbana e o início do uso da informática, levou as empresas a otimização das atividades e o planejamento das mesmas; (iii) na integração flexível já existe uma maior preocupação com a satisfação do cliente, a busca do “estoque zero” e um maior intercâmbio eletrônico de informações, permitindo o ajuste de programações em *real time*; (iv) integração estratégica ou *SCM*, caracterizada pelo gerenciamento pleno da cadeia de suprimentos e a integração de todas as suas atividades e membros.

⁶ *Motor-Carrier Act*, denominação que lei norte-americana recebeu, pela qual houve a desregulamentação do setor de transporte de cargas rodoviários, com o rompimento dos cartéis existentes e a abertura do setor às livres forças do mercado.

Tabela 1
Custo Estimado da Logística em Relação ao PIB (1991)

REGIÃO	PIB – Us\$ bilhões (1)	Custo Estimado da Logística – Us\$ bilhões (2)	Participação Relativa – (2) / (1) em %
ÁSIA	4.864	535	11,0
EUROPA	7.092	866	12,2
AMÉRICA DO NORTE	6.474	758	11,7
TOTAL	18.430	2.159	11,7

Fonte: Adaptação do International Financial Statistics, Fundo Monetário Internacional (BOWERSOX, CLOSS, 2001, p.123)

A logística deixou de ser vista apenas como um bom serviço de distribuição, de armazenagem ou ainda, a simples conjugação de ambos. A logística ou a logística integrada vem ganhando cada vez mais espaço nos meios acadêmicos e empresariais, principalmente dentro da abordagem de *Supply Chain Management (SCM)*.

Assim, conforme Menzel (2005), logística integrada é uma parcela do serviço que o cliente compra com o produto, é um processo que integra, coordena e controla os fluxos de materiais, produtos e informações relacionadas, buscando a satisfação das necessidades dos clientes e otimizando a cadeia de abastecimento, através da Empresa até a distribuição e entrega. Logística é ter o produto certo, na hora certa, no lugar certo e na qualidade certa, sempre no menor custo.

Dentro desta visão, logística é uma atividade que vem apresentando progressivas taxas de crescimento. Nos estados Unidos, cresceu de um faturamento de US\$ 15 bilhões em 1994 (SINK, 1996 apud BOWERSOX; CLOSS, 2001) para US\$ 45,3 bilhões em 1999 (DELANEY, 2000 apud BOWERSOX; CLOSS, 2001) e, de acordo com Luna (2004, apud NOVAES, 2004), isto constitui uma tendência mundial, inclusive no Brasil.

Apesar das perspectivas favoráveis de consolidação do segmento e a sua crescente participação na geração de renda, barreiras ainda existem e devem ser contornadas. Bowersox e Closs (2001) apresentam entre estas dificuldades a pressão exercida pelos profissionais responsáveis pelas áreas tradicionais de transportes, compras e armazenagem, no sentido de

desconfiarem das mudanças organizacionais e dos critérios de avaliação de performance. Outro obstáculo abordado pelos autores é a difícil mensuração do retorno sobre o investimento nas atividades logísticas, além da natural resistência à qualquer processo de mudança.

Estes fenômenos, em diferentes momentos, mas pelas mesmas motivações, vêm ocorrendo na economia brasileira.

4.3.1 Tendências do Setor de Transporte Rodoviário de Carga

As baixas barreiras de entrada e as altas barreiras de saída fazem com que o setor de transporte de carga rodoviário seja extremamente ofertante, haja visto o número de empresas existentes. Isto faz com que haja um aviltamento dos preços praticados, com quedas contínuas de rentabilidade e a necessidade de cada vez mais “trabalhar” para manter níveis históricos de faturamento. Isto fica claro na Figura 7, elaborada a partir da imagem do Círculo Vicioso do Transporte Rodoviário de Carga ⁷.

Por exemplo, para ingressar na atividade (baixa barreira de entrada), não é necessária nenhuma licença prévia a ser concedida por um órgão regulador ou concedente, bastando apenas ter um veículo de transporte pesado (há uma grande oferta de equipamentos novos e usados com facilidade de financiamento) e constituir uma empresa sob o regime tributário simples ou, simplesmente, providenciar a inscrição como transportador autônomo. Já para sair da atividade (alta barreira de saída), além da dificuldade em vender o veículo por um valor adequado, o empresário assume ao longo das suas atividades uma série de compromissos legais e financeiros (amortização da compra do veículo, insumos e eventuais obrigações trabalhistas) e se vê na obrigação de permanentemente gerar recursos financeiros, mesmo que para isto tenha que trabalhar com margens operacionais decrescentes, forçando-o, cada vez mais, a realizar um maior número de fretes.

⁷ Centro de Estudos Logísticos da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

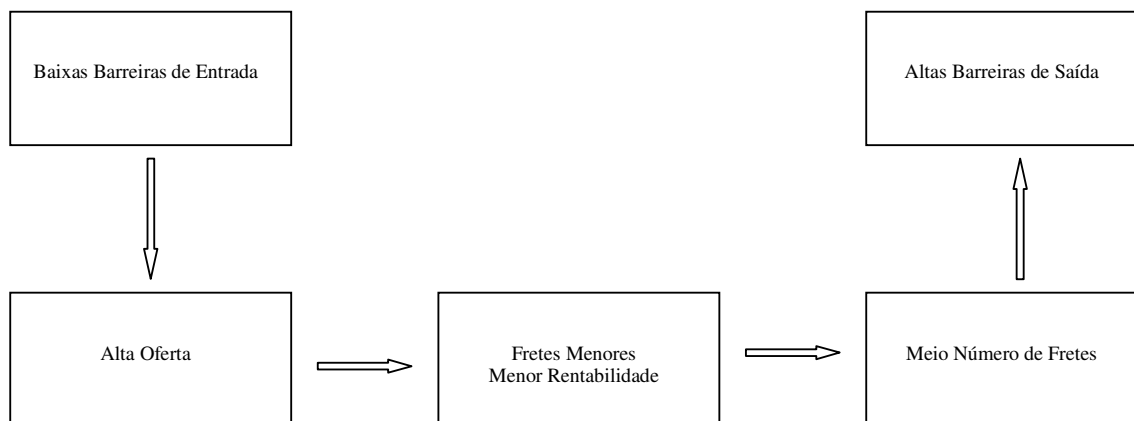


Figura 7 - O Fluxo da Indústria Rodoviária de Carga

Fonte: O Autor. A partir do Círculo Vicioso do Transporte Rodoviário de Carga Desenvolvido pelo CEL/UFRJ (2002)

Um reflexo direto desta situação é a elevação da idade média da frota brasileira, que no ano de 2000 era de 17,5 anos, em 2002 de 18 anos e hoje está estimada em 18,5 anos. E, para 2013, está prevista que alcance os 21 anos⁸. Considerando que, hoje, o setor adquire 50.000 novos veículos por ano (caminhões + cavalos mecânicos), conforme dados da ANFAVEA⁹, seriam necessários 36 anos para a renovação da frota brasileira.

Esta falta de oxigênio financeiro para as empresas de transporte rodoviário de carga e a crescente exigência de mais qualidade, tecnologia e integração de serviços por parte dos clientes, está levando-as a buscarem novas fontes de receita. Uma das alternativas encontradas é a evolução dos transportadores tradicionais de carga para operadores logísticos, como cita Luna (2004, apud NOVAES, 2004), dando como exemplo empresas como a Expresso Mercúrio e Rapidão Cometa.

Outras, entretanto, que constituem a grande maioria, vem operando com déficits operacionais sistemáticos e acumulando prejuízos¹⁰, inclusive encerrando suas atividades, como aconteceu recentemente com a Transportadora Santamariense, tradicional empresa gaúcha do segmento. Conforme especialistas do setor, ouvidos durante a VIIª Transposul¹¹ (julho de 2006), a indústria deverá passar por um ciclo de fusões e aquisições, na busca de maior escala de operações e de diminuição de atividades concorrenciais predatórias.

⁸ Dados da NTC, CEL/UFRJ

⁹ ANFAVEA – Associação Nacional Dos Fabricantes de Veículos Automotores

¹⁰ A pesquisa do Cel/Coppead/UFRJ aponta que o setor de TRC- Transporte Rodoviário de Carga - passa por uma grave crise operacional e financeira.

¹¹ Exposição anual de equipamentos e seminários para o setor de transportes rodoviários de carga e logístico promovido pelo SETCERGS.

Por outro lado, de acordo com pesquisa realizada pelo Centro de Estudos Logísticos em 2003 (CEL/COPPEAD), entre os maiores exportadores brasileiros, 48% pretendem manter seus gastos com a terceirização em logística, 45 % ampliar e apenas 7% reduzir.

No Brasil, conforme Wanke (2005, apud BORGES, 2005), Luna (2004, apud NOVAES,2004), Novaes (2004) e Pires (2004), há uma tendência em terceirizar e até mesmo quarterizar os serviços logísticos.

Esta é uma oportunidade mercadológica que dependerá da visão (ou da revisão) estratégica dos membros da indústria e da sua capacidade de implementação de ações, passando para um novo estágio de relacionamento com os seus clientes e as devidas reestruturações internas necessárias para que isto venha a ocorrer. Estas mudanças podem ser observadas no Quadro 5, que apresenta as principais diferenças entre contratos tradicionais de prestação de serviços e os que pressupõem a logística integrada.

Contudo, barreiras internas e externas existem e, uma destas é a própria gestão interna das empresas.

Serviços Tradicionais	Serviços Logísticos
Não-personalizados	Personalizados
Unidimensionais-transportes, armazenagem	Multidimensionais, ligando transporte,
Clientes procuram reduzir os custos de transporte	O objetivo é procurar reduzir o custo total, mas
Contratos curtos e negociados rapidamente	Contratos longos, definidos pela alta administração
Experiência específica	Experiência abrangente
Arranjos simples	Arranjos complexos

Quadro 5 – Contratos Tradicionais x Contratos Logísticos
Fonte: A.T. Kearney Consultores (in NOVAES, 2004, p. 337).

4.4 LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE CARGAS RODOVIÁRIAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

O advento da globalização e o acesso à tecnologia da informação entre outros fatores, também, atingiram as empresas brasileiras, inclusive no campo da logística, conforme já houve oportunidade de comentar. Seguindo a classificação das fases da logística de Novaes

(2004) e, conforme o mesmo autor, muitas empresas brasileiras ainda estão atuando na primeira fase, outras na segunda, poucas na terceira e alguns ensaios na quarta fase.

Entre as dificuldades para a evolução da logística no Brasil, de acordo com Pires (2004), encontram-se as más condições de infra-estrutura, os altos custos portuários, a burocracia alfandegária, a carga tributária e a curta história de estabilidade da nossa moeda. Novaes (2004) acrescenta uma outra grande barreira, qual seja: a estrutura organizacional de nossas empresas.

A carga tributária citada por Pires (2004), para abordar apenas um dos fatores limitantes, vem, efetivamente, onerando cada vez mais as empresas, apesar de ainda estar abaixo da carga total brasileira, conforme fica evidenciado na Tabela 2 sobre o transporte rodoviário de carga – TRC.

Este dado assume mais significância quando é constatada a participação do transporte rodoviário na matriz brasileira do transporte de carga. Ela representa mais de 60% de toda a tonelage transportada, conforme Tabela 3 abaixo, construído a partir de informações da Agência Nacional de Transportes Terrestres¹².

Tabela 2
Carga Tributária Brasileira X Carga Tributária no Setor de Carga Rodoviário e Taxa Média de Rentabilidade

ANO	CT do BRASIL % do PIB	TRC % do IBTVA	RELAÇÃO % TRC/BRASIL
1999	31,31	28,17	89,90
2000	32,84	29,70	90,40
2001	33,68	30,40	90,30
2002	35,84	32,54	90,80
2003	36,11	33,13	91,70
2004	36,80	35,45	96,00

TAXA MÉDIA DE RENTABILIDADE FINAL DO SEGMENTO: 3 % aa

Fonte: Instituto Brasileiro de Estudos Tributários/Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/INFORMATIVO PLANO CONSULTORES nº 8, p.4

CT : carga tributária
 PIB: produto interno bruto
 TRC : transporte rodoviário de carga
 IBTVA : índice bruto de tributação sobre o valor agregado

¹² Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT): autarquia autônoma responsável pela regulamentação e coordenação do transporte terrestre em todo o território nacional.

Tabela 3
Matriz do Transporte Brasileiro de Carga

MODAL	PARTICIPAÇÃO % 2001	PARTICIPAÇÃO % 2002
Rodoviário	61,5	61,1
Ferroviário	20,4	20,7
Aéreo	0,3	0,4
Aquaviário	13,5	13,6
Dutoviário	4,3	4,2
Total	100,0	100,0

Fonte: site da ANTT, em julho de 2005

Outro índice importante é a participação do custo do transporte no custo total da logística, conforme Peter Wanke do Coppead - Universidade Federal do Rio de Janeiro, que seria de 60% (BORGES, 2005).

Apesar destas limitações, a logística como um todo, conforme dados do Instituto Imam – Inovação e Melhoramento na Administração Moderna (BORGES, 2005, p. 34) representa algo ao redor entre 10-12% do Produto Interno Bruto Brasileiro e vem crescendo de 5 à 10% aa.

Estas questões anteriormente abordadas demonstram a necessidade das empresas transportadoras rodoviárias de carga desenvolverem e implementarem estratégias competitivas consistentes no contexto atual.

O capítulo, a seguir, apresenta o método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho.

5 MÉTODO DO TRABALHO

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa que será utilizado no trabalho e a seqüência do seu desenvolvimento. Considerando o tema da pesquisa e os seus objetivos (principal e específicos), a mesma será de caráter exploratório quanto ao objeto e de caráter qualitativo, no que tange aos dados obtidos.

O trabalho é constituído por uma pesquisa, aqui entendida como

a aplicação de procedimentos sistemáticos com o propósito de desenvolver, modificar e expandir conhecimentos que possam ser transmitidos e verificados por investigadores independentes (TRIPODI; FELLIN; MAYER, 1975, p.15).

O caráter exploratório desta pesquisa deve-se ao fato de que, conforme Gil (1994), ela desenvolve e esclarece conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quanto, quantos	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 6 - Situações Relevantes para Estratégias de Pesquisa
Fonte: Yin (2001, p.24)

Segundo Campomar (1991, p.96), “nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse”, aspecto que, também, caracteriza este trabalho.

De acordo, com as diferentes estratégias de pesquisa, conforme o Quadro 6, a opção escolhida foi a de estudo de casos múltiplos (dois), pois ela responde “questões do tipo como ou por que, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p.28).

No tópico a seguir, são apresentados o desenho de pesquisa e as etapas a serem seguidas para a implantação da estratégia de pesquisa escolhida.

5.1 DESENHO DE PESQUISA

A Figura 11 abaixo, apresenta o desenho de pesquisa a ser empregado neste trabalho.

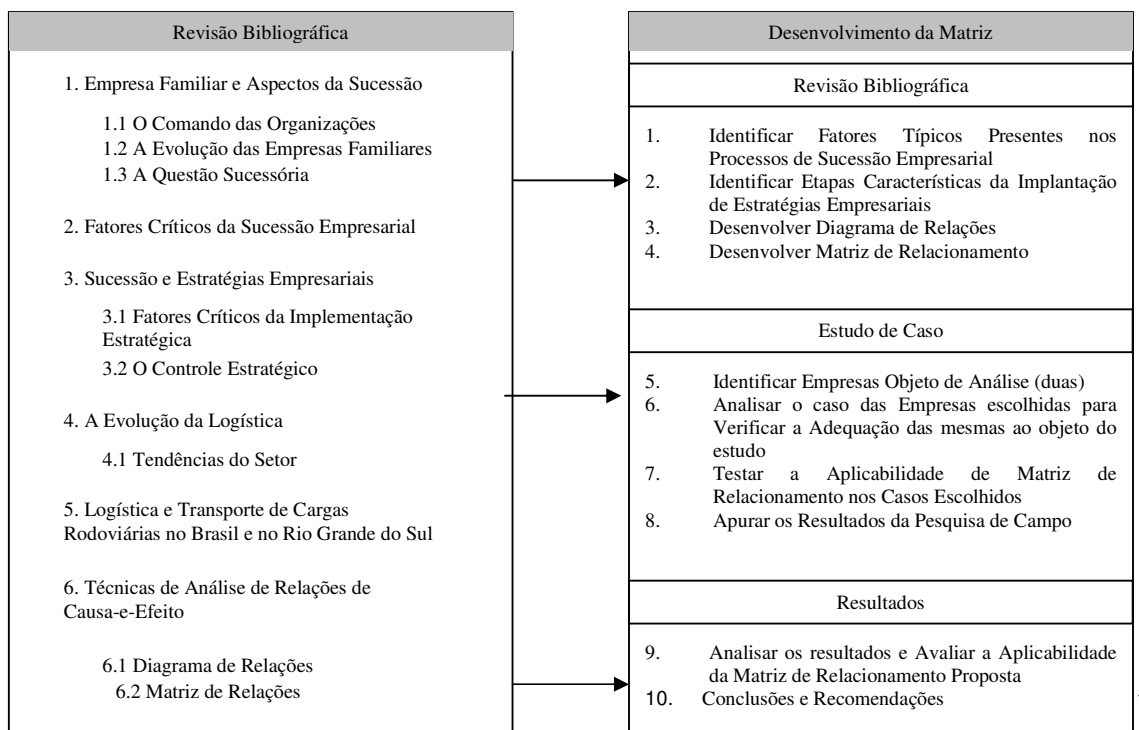


Figura 8 – Desenho de Pesquisa

Fonte: O autor

5.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, conforme Yin (2001), constitui-se da identificação das unidades de análise, da coleta de dados, da definição e verificação dos objetivos da pesquisa, da escolha da população pesquisada e da análise dos resultados.

5.2.1 Unidades de Análise

Foram selecionadas duas empresas, por conveniência, de transporte rodoviário de cargas, sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, que, a pedido das mesmas não serão identificadas. Estas empresas enquadram-se no perfil previamente definido, de serem empresas familiares em estágios diferentes quanto ao processo sucessório e de implantação da estratégia.

5.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados junto às empresas selecionadas deu-se através da leitura de documentos internos das mesmas, tais como instrumentos de constituição, relatórios de gestão, informativos internos, matérias publicadas nos meios de comunicação, peças publicitárias e canais eletrônicos.

Também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro básico – Apêndice A - foi validado por professores do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS.

Desta maneira, os estudos de caso têm maior confiabilidade, já que são seguidos os três princípios básicos de coleta de dados, conforme Yin (2001, p.119,123 e 125), quais sejam: a utilização de várias fontes de evidência, a criação de um banco de dados para os estudos de caso e o encadeamento de evidências.

5.2.3 Objetivos da Pesquisa

Nesta etapa foi verificado, primeiramente, se as empresas selecionadas para os estudos de caso apresentam as condições adequadas para a aplicação do modelo teórico desenvolvido, conforme já exposto no item 5.2.1.

Após, com o enquadramento das empresas nas condições definidas, foi aplicado o instrumento de pesquisa, roteiro de pesquisa, sobre o relacionamento do processo sucessório com a implantação da estratégia.

5.2.4 População Pesquisada

As entrevistas semi-estruturadas – roteiro no Apêndice A - ocorreram com sócios controladores, que serão oportunamente sucedidos, elementos da alta administração detentores ou não de participação societária e eventuais sucessores.

5.2.5 Análise dos Resultados

A partir de uma análise de conteúdo dos resultados da pesquisa sobre a situação das empresas, foram examinadas, classificadas e combinadas as evidências tendo em vista as proposições iniciais do trabalho.

Entre as quatro técnicas analíticas dominantes, conforme Yin (2001, p.131), a saber: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa, foi utilizada a de construção da explanação. Ela consiste, conforme o autor, em “análise dos dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso”, buscando relacionar um fenômeno a um conjunto de elos causais, apesar da complexidade destes elos e da difícil avaliação de uma maneira precisa (YIN, 2001, p.140).

O próximo capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo de relacionamento entre processo sucessório e implantação de estratégias empresariais.

6 MATRIZ DE RELACIONAMENTO DA INFLUÊNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO NA IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para construir a matriz de relacionamento da influência do processo sucessório na implantação das estratégias empresariais, fez-se necessário a utilização de ferramentas gerenciais que auxiliem na explicitação das relações de causa-e-efeito.

Assim, antes da apresentação da matriz de relacionamento e da sua construção em si, são apresentados os fundamentos teóricos das técnicas de análise de relações de causa-e-efeito empregadas.

6.1 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE RELAÇÕES CAUSA-E-EFEITO

Na busca de uma ferramenta gerencial que auxiliasse no entendimento de problemas complexos, na organização e sistematização da informação, no processamento de dados verbais, no estímulo à criatividade, na revelação das oportunidades e dos problemas latentes, na análise multidimensional e no acompanhamento e implementação das atividades, uma comissão da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros, conforme Moura (1994, p. 3), entre os anos de 1972 e 1978, desenvolveu e condensou as sete ferramentas gerenciais da qualidade, a saber:

- **diagrama de relações** - indica as relações lógicas entre os itens relevantes de uma situação complexa através de setas, a fim de facilitar o entendimento e a identificação de soluções;
- **diagrama de afinidades** - agrupa pela relação natural os vários conjuntos de informações apurados quando das discussões verbais em torno de um problema, incentivando a criatividade e a geração de novas idéias;
- **diagrama em árvore** - mostra o relacionamento dos objetivos secundários, a partir de um objetivo primários e os meios necessários para atingi-los;
- **matriz de priorização** - determina uma prioridade numérica para eventuais soluções, tarefas , de acordo com premissas pré-estabelecidas;
- **matriz de relações** - identifica o grau de relação entre dois ou mais conjuntos de fatores;
- **diagrama PDPC¹³** - testa as possíveis rotas entre um problema (situação inicial) e a solução (situação final) através de um diagrama de atividades, escolhendo a melhor alternativa;
- **diagrama de atividades** - especifica as relações das atividades necessárias para implementar um plano e o seu respectivo acompanhamento.

Neste trabalho, serão utilizados o Diagrama de Relações e a Matriz de Relações, cujo detalhamento passa a ser apresentado.

6.1.1 Diagrama de Relações

Esta ferramenta apresenta os diferentes fatores significativos de uma situação, mostrando as relações lógicas entre os mesmos, através de setas. Isto possibilita um entendimento amplo do problema e a identificação de soluções, construindo uma relação de causa-e-efeito.

¹³ PDPC - Diagrama Para o Processo de Decisão

A origem das setas indica o fator causador enquanto a ponta das setas (extremidade) indica o fator causado (efeito), conforme Figura 9 adiante, procurando evitar sempre setas com duplos sentidos, o que pode levar a interpretações distorcidas do quadro exposto.

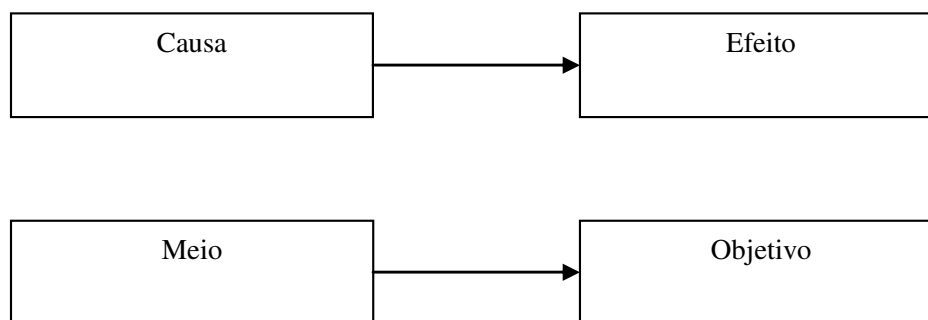


Figura 9 – Sentido das Setas no Diagrama de Relações
Fonte: Moura (1994, p.15)

As informações para a elaboração do diagrama de relações podem ter as seguintes origens:

- de um *brainstorming*¹⁴, que constitui-se na forma mais comum de coleta de dados verbais;
- de um diagrama de afinidades;
- de um diagrama de Ishikawa, que mostra as causas principais de um inter-relacionamento;
- de um diagrama em árvore e;
- outras de boa qualidade com consistência técnica (MOURA, BUZZIOL, 1992).

¹⁴ Brainstorming – “tempestade de idéias” - metodologia de elaboração e desenvolvimento de idéias, através da troca não estruturada de experiências, informações e conceitos (OLIVEIRA, 2006).

6.1.1.1 A Montagem do Diagrama de Relações

Uma das alternativas, conforme aborda Moura (1994), é a utilização de cartelas. Nestas são escritos os meios e objetivos e são devidamente espalhadas em uma superfície.

O próximo passo é a escolha da primeira cartela e, a partir desta começa a ser montado o diagrama, fazendo-se a seguinte pergunta: “Esta cartela tem relação direta com algumas das demais cartelas, influenciando ou sendo influenciada pelas mesmas?” Há ainda a possibilidade, entre outras, de serem efetuadas perguntas do tipo sim ou não, se existe ou não existe.

Encontrada uma cartela que seja preenchida com um efeito, a mesma deve ficar próxima da primeira cartela, a fim de que seja traçada uma seta. A origem da seta estará na primeira cartela, constituindo-se assim na cartela causa e a seta estará na cartela efeito, ou da cartela meio para a cartela objetivo.

Este processo repete-se sucessivamente até que todas as cartelas tenham sido verificadas e recebida a resposta à pergunta anteriormente citada e desenhadas todas as setas.

Em seguida, revisa-se o diagrama, fazendo a pergunta: “Por quê?”. Isto auxiliará na apuração das causas primárias do(s) problema(s). Em seguida, faz-se a seleção dos itens críticos e o realce de suas cartelas.

Por fim, executa-se a montagem final do diagrama com o apontamento dos seus fatores críticos e a devida transcrição para o documento final. A Figura 10, abaixo, apresenta um modelo simplificado do diagrama de relações.

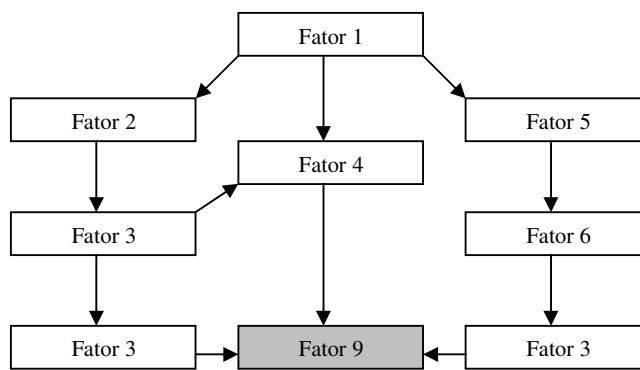


Figura 10 – Diagrama de Relações
Fonte: O Autor. A partir de Moura (1994)

Conforme pode ser observado na Figura 10, o Fator 1 é a primeira cartela, os Fatores 2, 4 e 5 são seus efeitos diretos. O Fator 2 é causa do Fator 3 e este é causa dos Fatores 4 e 7. O Fator 5 tem efeito direto no Fator 6 e este sobre o Fator 8. Os Fatores 7, 8 e 4 são causa diretas do Fator 9. Este, após análise, foi selecionado como um fator crítico.

6.1.2 Matriz de Relações

A matriz de relações analisa as relações entre dois ou mais conjuntos de dados, apontando a existência ou não desta relação e a sua intensidade. Valores numéricos podem ser atribuídos à intensidade das relações, a fim de quantificar a importância relativa. Existem quatro modelos básicos de matrizes de relação: a tipo L, a tipo T, a tipo Y e a tipo X.

Neste trabalho, será utilizada uma matriz do tipo L, que é de ampla aplicação e possibilita relacionar dois conjuntos de fatores, conforme Figura 11. Os fatores do primeiro conjunto são listados nas linhas da matriz e os do segundo conjunto são relacionados nas colunas. Cada par de fatores, um da linha e outro da coluna, fruto do cruzamento das mesmas, corresponde a uma célula da matriz. Quando existe uma relação entre os fatores, há a colocação de um sinal, que, também, indica a intensidade da relação. Ainda conforme Moura (1994), usualmente são três os símbolos empregados, como segue no Quadro 7 adiante.

Símbolo	Exemplo 1	Exemplo 2
•	Forte relação (9 pontos)	Influência forte
O	Média relação (3 pontos)	Influência média
Δ	Possível ou fraca relação (1 ponto)	Influência fraca

Quadro 7 – Matriz de Relações - Símbolos Empregados
Fonte: O Autor. Adaptado de Moura (1994, p. 65).

Há, também, a possibilidade de atribuir pontos aos níveis de intensidade, o que permitirá uma priorização ou a identificação da importância relativa dos fatores relacionados.

Conjunto de Fatores A/ Conjunto de Fatores B	Fator B1	Fator B2	Fator B3	Fator B4
Fator A1				
Fator A2				
Fator A3				
Fator A4				
Fator A5				
Fator A6				

Figura 11 – Matriz de Relações Tipo L
 Fonte: O Autor. Adaptado de Moura (1994, p. 65)

Por exemplo, considerando-se o conjunto de fatores e a matriz de relacionamento da Figura 11, pode-se obter o preenchimento das células indicado na Figura 12.

Conjunto de Fatores A/ Conjunto de Fatores B	Fator B1	Fator B2	Fator B3	Fator B4
Fator A1	Δ	•	•	•
Fator A2	O	Δ	Δ	•
Fator A3	O	Δ	Δ	•
Fator A4	•	Δ	Δ	•
Fator A5	O	O	Δ	•
Fator A6	•	•	•	•

Figura 12 – Matriz de Relações dos Fatores A x Fatores B
 Fonte: O Autor

Para isto, fez-se perguntas como esta: “ O Fator A1 influencia em que grau o Fator B1? ” A resposta foi que a influência é de média intensidade e, por isto, o preenchimento foi com um “Δ”.

Outros dois exemplos: (1) O Fator A6 influencia em que grau o Fator B3? A resposta foi que a influência é alta e, por conseguinte, o preenchimento foi com “●”. (2) O Fator A5 influencia em que grau o Fator B2? A resposta foi que a influência é fraca, recebendo assim o sinal convencional de “O”.

6.2 O DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ DE RELAÇÕES ENVOLVENDO O PROCESSO SUCESSÓRIO E A IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para o desenvolvimento da matriz de relacionamento da influência do processo sucessório na implantação das estratégias, tornou-se necessário antes a construção do diagrama de relações entre os Fatores Críticos de Sucessão x Fatores de Implantação Estratégica. O objetivo foi de identificar as causas que levam a possíveis conflitos societários e, a partir daí, elaborar a matriz, conforme Figura 13.

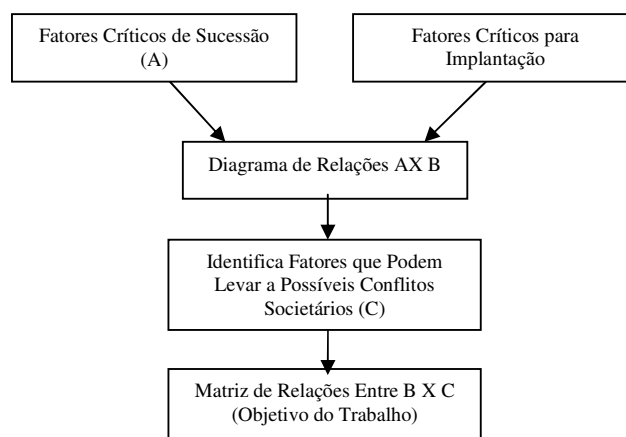


Figura 13 – Seqüência de Desenvolvimento da Matriz de Relações
Fonte: O autor.

6.2.1 O Diagrama de Relações

A partir dos fatores críticos da sucessão empresarial familiar (seção 4.1.3.5) e dos fatores críticos para a implementação estratégica (seção 4.2.3), buscou-se a identificação dos fatores que levam a possíveis conflitos societários.

Assim, tendo como referência o planejamento estratégico da empresa (primeira cartela, conforme tópico 6.1.1.1), foi construído o diagrama de relações, Figura 14, entre os fatores supracitados, quais sejam (de forma sintética):

- **os de sucessão:** conselho de família, reunião de acionistas, conselho de administração, plano da família, plano de sucessão, plano de contingência, plano de treinamento e formação dos herdeiros gestores, plano de alocação e treinamento para herdeiros que não venham desempenhar funções executivas na empresa e a existência de espaço funcional e hierárquico.
- **os de implementação estratégica:** definição e disseminação da missão, da cultura e dos valores da empresa, existência de um plano estratégico formal ou emergente, coerência e alinhamento do plano estratégico com a missão, valores e cultura da empresa e de seus controladores; presença de um líder estratégico e reconhecido como tal, unicidade do líder estratégico e formal, processo de comunicação e motivação para que a organização participe do processo de formação e implantação da estratégia, definição e utilização de indicadores mensuráveis de performance, processo de auditoria, programa de desenvolvimento gerencial.

Analisando-se o diagrama da Figura 14, verifica-se que o primeiro passo é a existência do planejamento estratégico, quer de maneira formal ou emergente e a sua respectiva publicidade. A sua não comunicação, mesmo de forma segmentada, aos diferentes níveis decisórios e operacionais da organização, poderá levar a um descomprometimento dos colaboradores na implantação da estratégia e, por conseguinte, dificuldades mercadológicas e econômicas, colocando em xeque a gestão da empresa e do seu principal líder. Isto leva a um

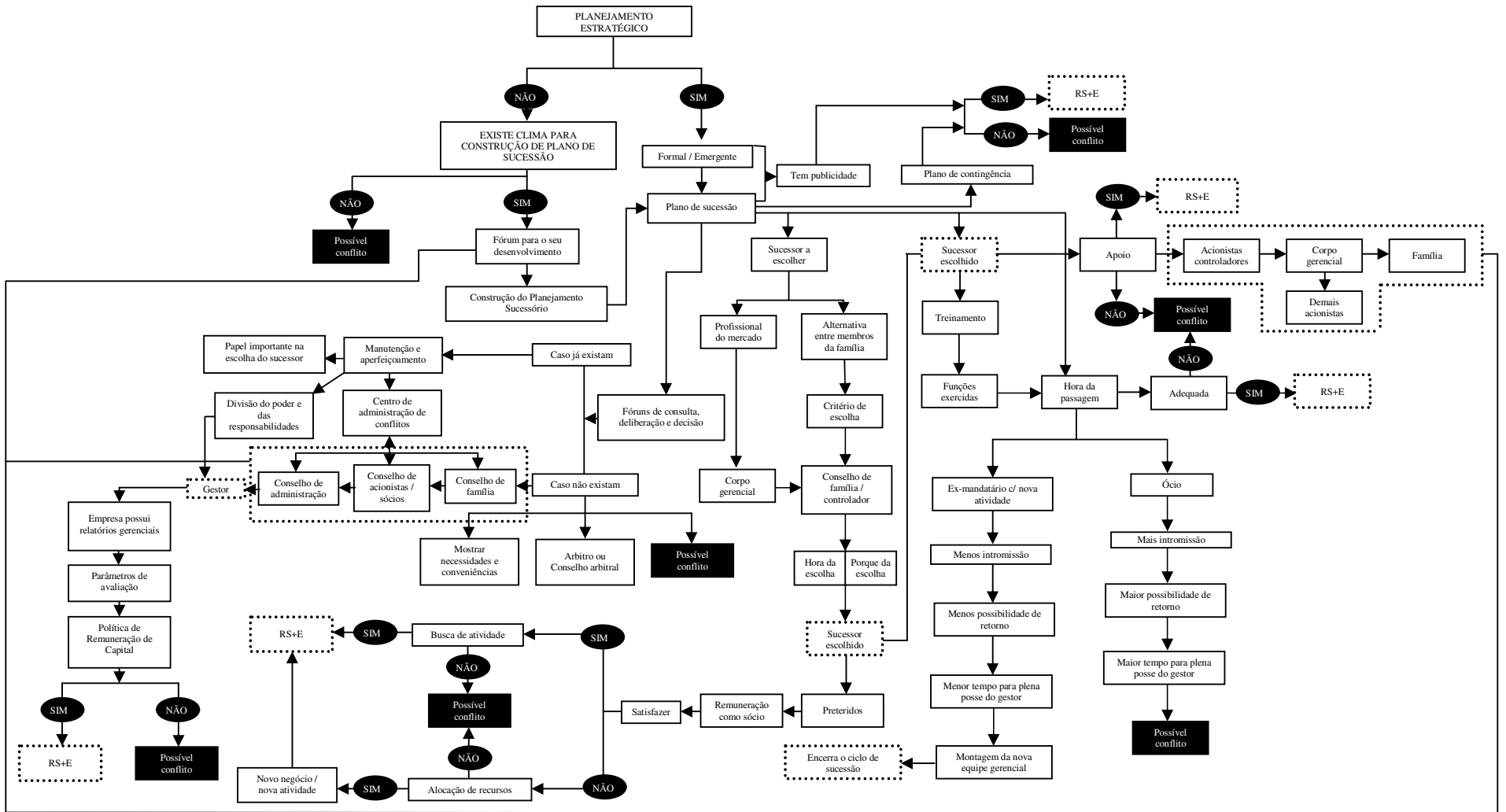


Figura 14 - Diagrama de Relações dos Fatores de Sucessão X Fatores de Implementação Estratégica

→ Fóruns Decisórios

*RS+E: relação societária mais estável

processo de insatisfação dos sócios minoritários (ou aliados da gestão) e a eventuais conflitos societários.

Uma vez existente o planejamento estratégico, a segunda questão é relativa à inclusão do plano sucessório. Caso o sucessor já esteja escolhido, e conte com o aval da(s) família(s) controladora(s), a potencialidade do conflito societário é minimizada. Caso ele tenha sido escolhido de forma autocrática pelo controlador, patriarca ou mesmo pelo líder carismático e formal da empresa, sem a busca do apoio dos demais interessados (sócios minoritários e eventuais membros preteridos da família), o conflito societário volta a ser uma variável de forte probabilidade. A publicidade do plano de sucessão, também, é um fator que minimiza a possibilidade de conflitos societários, uma vez que esta diminui o grau de incerteza e o surgimento de boatos.

Por outro lado, se o sucessor ainda não tiver sido escolhido, o processo deve ser pautado pela maior transparência possível, com critérios de escolha os mais objetivos possíveis e, embora seja uma escolha a ter repercussão direta na empresa, ela deve acontecer no núcleo da(s) família(s) controladora(s) que, em primeiro lugar, deverá responder à pergunta se deseja ou não continuar a exercer esta função por um dos seus representantes. Daí a importância do plano de família. Vencida esta etapa, a exemplo do caso anterior, deve ser buscado o apoio dos demais membros da família, sócios minoritários e grupo gerencial.

Uma outra situação é a não existência do planejamento sucessório e, aí, faz-se necessário averiguar se existe ambiente, clima para isto ou não. Por exemplo, o controlador acha que chegou a hora para iniciar a discussão do tema, a família como um todo, também, concorda e os sócios minoritários anuem. A falta de sincronia para levantar o assunto sucessão é um potencial gerador de conflitos, levando, muitas vezes, a impasses no processo decisório da organização.

Nos dois últimos casos, a falta de um sucessor escolhido ou mesmo que o escolhido ainda não esteja pronto para assumir o papel de líder máximo na empresa, faz com que haja a necessidade de um plano de contingências, caso aconteça algo com o atual comandante que o impossibilite de exercer as suas funções de forma plena e permanente. A falta deste plano poderá levar a empresa a um vazio decisório e de liderança. Por conseguinte, os seus resultados, também, serão impactados de forma negativa. Isto poderá levar a um processo de insatisfação e de possíveis conflitos societários.

Um outro ponto de eventual conflito societário é quando da hora da passagem. O sucedido deve possuir um plano de vida pré-estabelecido, com uma ocupação ativa e produtiva em termos de satisfação pessoal. Caso contrário, a possibilidade de intromissão no dia-a-dia da empresa, principalmente, quando das primeiras dificuldades a serem enfrentadas pelo sucessor, aumenta. Mas este cuidado, a hora de passar o bastão, também, deve ser tomado em relação aos demais interessados no processo sucessório, tais como: sócios minoritários, membros da família, equipe gerencial e eventuais parceiros comerciais.

A existência de fóruns decisórios e/ou deliberativos, quer no âmbito da(s) família(s), quer na empresa, constituem-se em importantes núcleos de administração de conflitos e de coresponsabilidade no processo de gestão da empresa. O papel destes fóruns é relevante não só na escolha do sucessor, como, também, na construção do plano de sucessão, nos critérios a serem adotados para a escolha e no desenvolvimento e treinamento do escolhido. A não constituição do Conselho de Sócios/Acionistas, do Conselho Familiar e do Conselho de Administração ou o funcionamento falho de um destes fóruns, também, pode vir a gerar conflitos societários.

Quando da escolha do sucessor, caso os membros da família sejam preteridos ou se a opção for por um elemento externo à família, a empresa deve buscar o maior nível de transparência possível, com critérios mensuráveis de avaliação e uma política justa de remuneração do capital. Isto levará a uma relação societária mais estável e, caso não haja, a um potencial conflito societário.

Entretanto, muitas vezes, a remuneração do capital não é suficiente para a satisfação dos herdeiros preteridos no processo sucessório, havendo então necessidade de que a empresa ou a família aloque um volume de recursos para que estes desenvolvam novas atividades, que deverão complementar o aspecto financeiro e a satisfação pessoal.

A partir do diagrama de relações apresentado na Figura 14, é possível construir um quadro (Quadro 8) que identifica os principais elementos do processo sucessório que conduzem a possíveis conflitos societários, os quais, por sua vez, causam dificuldades para a implementação de estratégias empresariais, como pode ser verificado na matriz de relacionamento adiante apresentada (Quadro 9).

6.2.2 A Matriz de Relacionamento

A Matriz de Relacionamento mostra a influência dos fatores que levam a possíveis conflitos societários sobre os fatores críticos para implantação das estratégias, conforme Quadro 8 adiante.

A matriz foi elaborada buscando responder à seguinte pergunta: em que grau os potenciais fatores críticos do processo sucessório, que podem conduzir a conflitos societários, afetam os fatores críticos de implantação da estratégia? Desta forma, buscam-se apontar os fatores do processo sucessório que influenciam sobre a implantação das estratégias empresariais.

Fatores Que Podem a Levar a Possíveis Conflitos Societários	Fatores Críticos Para Implantação das Estratégias
Divulgação do Planejamento Estratégico	Disseminação e Clareza da Missão, Cultura e Valores da Empresa (A)
Divulgação do Plano de Sucessão do Comando da Empresa Familiar	Plano Estratégico Formal ou Emergente(B)
Clima para o Desenvolvimento do Plano de Sucessão	Alinhamento entre A e B
Fóruns Decisórios e Deliberativos da Empresa e da Família	Presença de um Líder Estratégico e Reconhecimento Como Tal
Plano de Contingências para Sucessão Emergencial do Comando da Empresa Familiar	Unicidade entre o Líder Estratégico e Formal
Política de Remuneração do Capital para os Sócios	Comunicação e Motivação para que toda a Empresa Participe do Processo de Formação e Implantação da Estratégia
Fundo de Investimentos para Novos Empreendimentos dos Sócios/Herdeiros Preteridos	Indicadores de Performance em Nível Operacional, Econômico e Mercadológico
Nova Atividade Externa à Empresa para os Preteridos	Auditagem na Implantação do Plano Estratégico
Atividade para o Ex-Mandatário Após Hora da Passagem	Existência de Programa de Desenvolvimento Gerencial
Definição da Hora da Passagem do Sucedido para o Sucessor	

Quadro 8 – Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos para Implantação das Estratégias

Fonte: o Autor

Na construção da matriz, Quadro 9 a seguir, foram alocados nas linhas horizontais os fatores sucessórios que podem levar a possíveis conflitos societários, devidamente

identificados na figura 13 e registrados no Quadro 8. Nas colunas verticais, estão listados os fatores críticos para implantação da estratégia, conforme o tópico 4.2.3 e, também, apontados no Quadro 8.

FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS		MATRIZ DE RELAÇÕES ENTRE FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA									
		A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. PRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL	E. UNICIDADE DO LÍDER ESTRATÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÔMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	
FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO										
	DIVULGAÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO DO COMANDO DA EMPRESA FAMILIAR										
	CLIMA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO										
	FÓRUMS DECISÓRIOS E DELIBERATIVOS DA EMPRESA E DA FAMÍLIA										
	PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA SUCESSÃO EMERGENCIAL										
	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O CAPITAL										
	FUNDO DE INVESTIMENTOS PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS										
	NOVA ATIVIDADE PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS										
	ATIVIDADE PARA O EX-MANDATÁRIO SUCEDEDOR										
	HORA DA PASSAGEM DO COMANDO PARA O SUCESSOR										

Legenda: ● = influência forte; Δ = influência média; ○ = influência fraca

Quadro 9 – Matriz de Relacionamento Entre Fatores de Possíveis Conflitos Societários x Fatores Críticos para Implantação da Estratégia

Fonte: O Autor

O preenchimento da matriz identifica o grau de influência, podendo esta ser forte, média e fraca entre os fatores acima citados.

A título ilustrativo e para uma melhor compreensão da lógica de construção da matriz, exemplifica-se o preenchimento de duas células de intersecção da mesma:

- a primeira, é a intersecção da primeira linha com a primeira coluna, onde a pergunta é: a falta de um planejamento estratégico influencia em que grau a disseminação e a clareza da missão, valores e cultura da empresa? Supondo-se que a resposta para esta questão seja que influencia de maneira intensa, ou seja, há uma influência forte, a matriz de relacionamento seria preenchida na referida célula com o símbolo “●”, conforme Quadro 10 abaixo.

FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	MATRIZ DE RELAÇÕES - FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA								
	A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. PRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL	E. UNICIDADE DO LÍDER ESTRATÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÓMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAGEM NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	●								

Quadro 10 – Matriz de Relacionamento Parcial, Exemplo

Fonte: O Autor

- a segunda, é a intersecção da sétima linha com a sexta coluna, onde o questionamento é: a não existência de um fundo de investimento para novas atividades dos sócios preteridos no processo sucessório influencia em que grau a política de comunicação e motivação do ambiente interno da empresa? Supondo-se que a resposta para esta questão seja que exista uma influência, mas de fraca intensidade, a célula da matriz de relacionamento seria preenchida com um “círculo vazio”, conforme Quadro 11 a seguir.

FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	MATRIZ DE RELAÇÕES - FATORES CRÍTICOS PARA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA								
	A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. PRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL	E. UNICIDADE DO LÍDER RÁTÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÓMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAGEM NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
FUNDO DE INVESTIMENTOS PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS						O			

Quadro 11 – Matriz de Relacionamento Parcial, Exemplo

Fonte: O Autor

Os testes desta matriz, que ocorrem no capítulo 7 em duas empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas do Rio Grande do Sul, com características diferentes e em estágios diferentes nos seus processos sucessórios e de implantação estratégica, além de verificar a sua aplicabilidade, buscam fazer os entrevistados refletirem sobre os conflitos existentes – ou potenciais conflitos.

A aplicabilidade é testada no sentido de que a matriz possa ser empregada para a verificação da relação entre os fatores críticos de sucessão e os fatores críticos para implantação, bem como, da capacidade do operador ou dos entrevistados a preencherem.

Na medida em que os entrevistados passam a preencher a matriz de relacionamento (opção adotada neste trabalho) ou fornecem os dados para o seu preenchimento (opção, também, possível), os mesmos passam a refletir sobre a realidade da empresa e das relações dos sócios da empresa e da(s) família(s) controladora(s).

Desta maneira, os conflitos, ou potenciais conflitos, passam a ficar mais expostos, possibilitando que ações corretivas ou preventivas possam ser tomadas, a fim de que os problemas identificados sejam administrados ou solucionados. Busca-se, também, avaliar a influência destes conflitos sobre a implantação das estratégias, pois os primeiros podem inviabilizar as últimas, impactando os resultados dos negócios da empresa.

A seguir, apresentar-se-á o estudo de caso das duas empresas selecionadas.

7 ESTUDOS DE CASOS E TESTE DE APLICABILIDADE DA MATRIZ DE RELACIONAMENTO

Neste capítulo, será feito o teste de aplicabilidade da matriz de relacionamento, desenvolvida no capítulo anterior, nos dois casos previamente selecionados. Antes, porém, são apresentadas informações das empresas escolhidas, sem a identificação nominal das mesmas, por solicitação destas.

7.1 EMPRESA A

A Empresa A, transportadora de cargas rodoviárias, é uma das mais tradicionais do seu segmento econômico. Fundada há mais de 40 anos, tem atuação nacional, em especial na região sul e sudeste do Brasil. Sua sede administrativa está localizada na serra gaúcha, que juntamente com a filial de São Paulo constituem-se nas suas principais bases operacionais. Entre filiais, agências franqueadas e representantes, a Empresa possui mais de 70 pontos de apoio em todo o território nacional, com mais de 1500 colaboradores.

7.1.1 Aspectos societários e organizacionais

A Empresa, constituída sob a forma de uma sociedade anônima fechada, tem o seu capital controlado por seis famílias (F1, F2, F3, F4, F5 e F6). Três delas são lideradas por três irmãos entre si (F1, F2 e F3), todos da 1ª geração. As outras três famílias são lideradas por primos entre si, sendo um da primeira geração (F4) e dois da segunda geração (F5 e F6). O maior acionista individual é o líder da família F1, ocupando, hoje, a presidência do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

A Figura 15, mostra de forma sintética, o organograma da Empresa A.

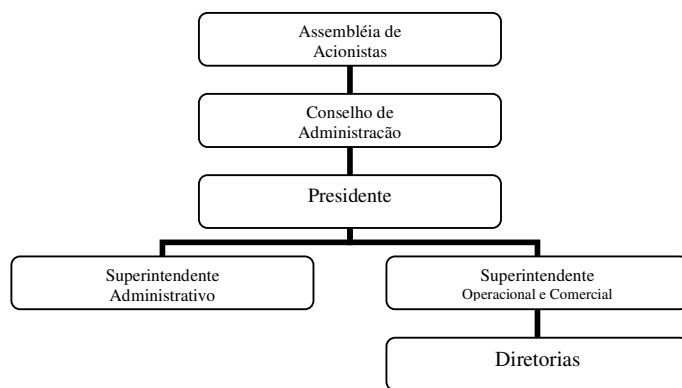


Figura 15 – Organograma da Empresa A
Fonte: O Autor, a partir de dados da Empresa A.

Na Assembleia de Acionistas participam os 25 sócios da empresa, todos membros das seis famílias controladoras. O Conselho de Administração é constituído por representantes das seis famílias, sendo presidido pelo líder da F1 e tendo como vice-presidente o líder da F4.

A Empresa ainda é gerida por membros da 1ª geração das famílias, tendo no Conselho de Administração a sua real direção executiva, conforme pode ser constatado nas próprias entrevistas. Os titulares das Superintendências são profissionais do mercado e os Diretores, em número de quatro, são todos membros da 2ª geração das diferentes famílias.

7.1.2 Aspectos mercadológicos e econômicos

A Empresa A apresenta a seguinte performance econômico-financeira (Tabela 4), conforme informações extraídas dos seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

Tabela 4
Dados Econômico-Financeiros da Empresa A

Indicadores	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Relação Ativo Circulante sobre Passivo Circulante	2,42	1,71	0,64
Receita Bruta	R\$ 106,3 milhões	R\$ 117,1 milhões	R\$ 120,5 milhões
Lucro/Prejuízo	(R\$ 780,1 mil)	(R\$ 223,3 mil)	(R\$ 970,7 mil)
Exigível a Longo Prazo	R\$ 57,3 milhões	R\$ 54,5 milhões	R\$ 46,7 milhões
Patrimônio Líquido	R\$ 2,5 milhões	R\$ 1,6 milhões	R\$ 690 mil

Fonte: O Autor, a partir dos Balanços Patrimoniais da Empresa de 2003, 2004 e 2005

Os indicadores apontam um prejuízo constante nos três exercícios analisados, com uma diminuição significativa do seu patrimônio líquido. O endividamento de longo prazo é extremamente preocupante, pois representa, aproximadamente, 50% do seu faturamento bruto e sem perspectiva de diminuição, pois a empresa não vem gerando resultado econômico nem financeiro para que o mesmo seja amortizado. A queda verificada em 2005 deve-se, exclusivamente, ao recálculo de parte do passivo e a técnica contábil sobre o reconhecimento do mesmo.

Ao mesmo tempo, a empresa tem multiplicado seus esforços comerciais nos segmentos que tem forte penetração, tais como: o moveleiro, o calçadista e o da vinicultura. Ela realiza fretes de longa distância e fracionados, transportando um expressivo volume de carga, numa média de 38 mil toneladas anuais nos últimos três anos. Contudo, o valor médio do frete vem caindo, tendo em vista a concorrência enfrentada e a pouca diferenciação do serviço ofertado.

Este quadro mostra a necessidade de um reposicionamento estratégico da Empresa A, que somente a partir de meados de 2006 vem sendo discutido e analisado.

7.1.3 O Resultado das Entrevistas

Foram entrevistadas, com base no roteiro apresentado no Apêndice A, cinco pessoas vinculadas à empresa, ocupando as seguintes funções e responsabilidades: vice-presidente da empresa e acionista, diretor regional e herdeiro do acionista majoritário, superintendente administrativo, gerente regional e acionista, consultor e ex-membro do conselho fiscal.

Nos quesitos de 1.1 à 1.8 do roteiro de entrevista, foi possível levantar as informações abaixo listadas:

- a empresa não desenvolve de maneira sistêmica, contínua e formal, planejamento estratégico. Na realidade, apenas uma única vez ao longo de sua história realizou este trabalho e com uma participação mínima de seus principais colaboradores e executivos;
- a organização restringe-se a estabelecer metas de curto prazo, especificamente, no que diz respeito a objetivos comerciais. Estas são traçadas de forma independente dos demais aspectos, não sendo consideradas as suas situações financeira, operacional e de recursos humanos;
- as metas supracitadas são definidas pelo superintendente comercial, presidência e vice-presidência do Conselho de Administração, sem negociação prévia com os reais executores. Isto, na visão de parte da organização, dificulta em muito o alcance das mesmas;
- a empresa possui um amplo e extenso conjunto de relatórios gerenciais, que são disponibilizados prontamente aos gestores, após os seus fatos geradores. O conjunto destes dados possibilita avaliações financeiras, comerciais, operacionais e qualitativas, quer de forma geral, quer para cada cliente ou serviço contratado;

- embora exista o acompanhamento de performance, não há uma política clara e transparente de cobrança de resultados e, por conseguinte, de responsabilidades e de eventuais benefícios por superação de objetivos;
- a liderança estratégica da empresa e a liderança formal não são unânimes, ocupando espaços diferentes e apresentando visões distintas sobre o presente e o futuro da empresa;
- apesar de todos os entrevistados colocarem a necessidade e a importância de um programa de desenvolvimento gerencial, ele é visto como um momento isolado, abordando questões operacionais e informativas, assim como o processo de comunicação.

Na pergunta 1.9, do mesmo Apêndice A, sobre os fatores críticos para a implementação das estratégias listados no capítulo 4.2.3, a organização teve o seguinte grau de concordância em relação aos fatores críticos para a implementação das estratégias (ver Quadro 12):

Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias	Discorda	Não Concordo Nem Discordo	Concordo
1.9.1 Você acha que a não disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.2 Você considera que a falta de um plano estratégico, formal ou emergente, influi fortemente na implementação das estratégias.			X
1.9.3 Você é de opinião que a presença de um líder estratégico tem forte impacto na implementação das estratégias.			X
1.9.4 Você considera que a unidade entre o líder formal da empresa e o líder estratégico tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.5 Você acredita que a comunicação para toda a empresa e sua motivação seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.	X		
1.9.6 Na sua opinião, a existência de indicadores de performance operacional, financeiro e econômico tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.7 Você concorda que um sistema de auditoria e acompanhamento da implementação das estratégias tenha uma forte correlação com o sucesso das mesmas.			X
1.9.8 A existência de programa de desenvolvimento gerencial tem forte influência na implementação das estratégias.		X	

Quadro 12 – Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias para a Empresa A
Fonte: O Autor, a partir das Entrevistas Efetuadas

Para o preenchimento dos Quadros 12 e 13, foi considerado que no mínimo, dos 5 entrevistados, 3 deveriam ter respondido de forma coincidente.

Nas questões referentes a possíveis conflitos societários, as de número 2.1 à 2.7 do roteiro de entrevista, foram apurados os seguintes dados:

- a empresa, recentemente, começou a desenvolver um plano sucessório, plano este que tem como origem principal a necessidade de buscar novas alternativas operacionais, mercadológicas e salvaguardas patrimoniais, tendo em vista dificuldades de solvência que a mesma vem enfrentando e não a sucessão por si só. Assim, o referido plano, também, constitui-se num plano de reestruturação organizacional e operacional. Como consequência, fatores relevantes como definição da hora da passagem ainda não foram considerados, apesar da elevada faixa etária dos principais mandatários;
- o plano sucessório foi desenvolvido por um consultor externo, com a anuência do presidente e vice-presidente do Conselho de Administração (F1 e F4) da empresa. Não há fóruns decisórios, nem no âmbito das famílias controladoras, nem da empresa. O consultor, também, é responsável pelo processo de implementação;
- no estabelecimento do plano sucessório, os herdeiros e eventuais sucessores não foram consultados e a comunicação do plano ocorre de forma gradual, progressiva e restrita;
- a remuneração dos sócios confunde-se com a remuneração do trabalho, já que sócios que não atuam na empresa, não possuem qualquer tipo de retorno. Inclusive, há pouco tempo atrás, houve um conflito societário em decorrência da falta de uma política de remuneração do capital. A consequência foi a compra da participação societária dos dissidentes por parte da empresa num momento de extrema dificuldade de caixa;
- a empresa já passou por um longo período de ruptura entre o presidente e o vice-presidente;
- o líder formal, em caso emergencial, tem um sucessor, embora ele não seja divulgado a todos os gestores e colaboradores.

Já na questão 2.8 do Apêndice A, Quadro 13, as pessoas entrevistadas tiveram o seguinte grau de concordância sobre os fatores críticos de sucessão apontados neste trabalho, no capítulo 4.1.3:

Fatores de Possíveis Conflitos Societários	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo
2.8.1 Você acha que a não divulgação do planejamento sucessório tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.2 Você considera que o clima para o desenvolvimento do planejamento sucessório ou para a sua implementação tem forte repercussão na implementação das estratégias.			X
2.8.3 Você é de opinião que a existência de fóruns decisórios e deliberativos na empresa tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.4 Na sua opinião a falta de um plano de contingência para a sucessão do principal mandatário tem um forte impacto na implementação das estratégias empresariais.		X	
2.8.5 Você acredita que a existência de uma política de remuneração do capital seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.			X
2.8.6 Você acha que a falta de um fundo de investimentos para apoiar novas atividades dos sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.7 A falta de uma nova atividade para os sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.8 A falta de uma nova atividade para o ex-mandatário pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.9 A não definição da hora da passagem do sucedido para o sucessor e a sua divulgação, pode ter um forte impacto na implementação das estratégias.		X	

Quadro 13 – Fatores Críticos de Sucessão Para a Empresa A
Fonte: O Autor, a partir das Entrevistas Efetuadas

7.1.4 A Matriz de Relacionamento da Empresa A

A matriz de relacionamento desenvolvida no capítulo 6, Quadro 9, foi apresentada aos entrevistados da Empresa A. Para o preenchimento das células, dos cinco entrevistados, três, no mínimo, coincidiram em suas respostas. O resultado está no Quadro 14 adiante.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSÃO DO PRIMEIRO MANDATÁRIO DA EMPRESA FAMILIAR		MATRIZ DE RELAÇÕES ENTRE FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA								
		A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. PRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL.	E. UNICIDADE DO LÍDER ESTRATÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÔMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAGEM NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	1. DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2. DIVULGAÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO DO PRIMEIRO MANDATÁRIO	●	●	●	●	●	○	○	●	●
	3. CLIMA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO	△	●	△	●	●	○	●	△	○
	4. FÓRUMS DECISÓRIOS E DELIBERATIVOS DA EMPRESA E DA FAMÍLIA	△	●	△	●	●	○	●	●	△
	5. PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA SUCESSÃO EMERGENCIAL	○	○	○	●	●	○	●	●	●
	6. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O CAPITAL	●	●	●	●	△	○	●	△	△
	7. FUNDO DE INVESTIMENTOS PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	○	△	○	●	●	△	●	△	○
	8. NOVA ATIVIDADE PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	△	●	○	●	●	●	●	●	△
	9. ATIVIDADE PARA O EX-MANDATÁRIO SUCEDIDO	△	●	○	●	●	●	●	●	△
	10. HORA DA PASSAGEM DO COMANDO PARA O SUCESSOR	●	●	●	●	○	●	●	●	○

Legenda: ●=influência forte; △= influência média; ○= influência fraca

Quadro 14 – Matriz de Relacionamento da Empresa A

Fonte: O Autor. A partir das Entrevistas do Apêndice A

Onde:

- linha 1 (fator 1) x colunas A,B,C,D,E,F,G,H,I - a falta de divulgação do plano estratégico influencia de maneira intensa - forte - a disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa; o plano em si, seja formal ou emergente; no alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B, na presença e o reconhecimento de um líder estratégico; a unicidade do líder estratégico e formal; a comunicação e motivação para que todos participem; os indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções, na auditoria da implantação do plano estratégico e na existência do programa de desenvolvimento gerencial;
- linha 2 (fator 2) x colunas A,B,C,D,E,H,I - a não divulgação do plano de sucessão do primeiro mandatário da empresa influencia de maneira intensa a disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa; o plano estratégico formal ou emergente, no alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B; a presença e o reconhecimento de um líder estratégico; a unicidade do líder estratégico e formal; os indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções e na auditoria da implementação do plano estratégico. Já os fatores das colunas F e G, são influenciados de forma fraca pela não divulgação do plano de sucessão do primeiro mandatário;
- linha 3 (fator 3) x colunas B,D,E,G - a não existência de clima para o desenvolvimento do plano de sucessão afeta de maneira intensa, ou seja tem uma forte influência no desenvolvimento e a existência do plano estratégico, seja de maneira formal ou emergente, na presença e o reconhecimento de um líder estratégico, na unicidade do líder estratégico e formal, na comunicação e motivação para que toda a empresa participe do processo de formação e implantação da estratégia, nos indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções, na auditoria da implementação do plano estratégico e na existência do programa de desenvolvimento gerencial. Influência média tem sobre as colunas A, B e H e influência fraca sobre os fatores das colunas F e I;
- linha 4 (fator 4) x colunas B,D,E,G,H - a falta de fóruns decisórios influencia de forma intensa – forte - o plano estratégico, a presença e o reconhecimento de um líder estratégico, a unicidade do líder estratégico e formal; os indicadores de

performance, principalmente, nas suas seleções e na auditoria da implantação do plano estratégico. Já a falta de fóruns decisórios tem influência média sobre os fatores das colunas A,C e I, ou seja, sobre a disseminação da missão e valores da empresa, sobre o alinhamento entre o plano estratégico e missão e valores e sobre a existência de um programa de desenvolvimento gerencial;

- linha 5 (fator 5) x colunas D,E,G,H,I - a falta de um plano de contingência para uma sucessão emergencial tem forte influência na presença de um líder estratégico, na unidade entre o líder estratégico e o líder formal, nos indicadores de performance, na auditoria da implantação da estratégia e na existência de um programa de desenvolvimento gerencial. Nos fatores das colunas A, B, C e F, a influência é fraca;
- linha 6 (fator 6) x colunas A,B,C,D,G - a falta de uma política de remuneração do capital tem forte influência na disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa, no seu plano estratégico, no alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B, na presença e reconhecimento do líder estratégico e nos indicadores de performance. A sua influência é média na unicidade do líder estratégico e formal, na auditoria da implantação da estratégia e na existência de um programa de desenvolvimento gerencial. Ela é fraca apenas sobre o fator da coluna F, qual seja, o da comunicação e motivação para que toda a empresa participe do processo de implantação da estratégia;
- linha 7 (fator 7) x colunas D,E,G - a falta de um fundo de investimentos para os sócios preteridos no processo sucessório tem forte influência na presença de um líder estratégico, na unicidade da liderança estratégica e formal e nos indicadores de performance. A influência é média sobre os fatores das colunas B, F e H e fraca sobre os fatores das colunas A, C e I;
- linha 8 (fator 8) x colunas B,D,E,F,G,H - a falta de nova atividade para o sócio preterido na sucessão terá forte influência no plano estratégico, na presença de um líder estratégico, na unicidade da liderança estratégica e formal, na comunicação e motivação para que toda a empresa participe na implantação da estratégia, nos indicadores de performance e na auditoria da implantação do plano estratégico. A influência é média sobre os fatores das colunas A e I e fraca no fator da coluna C;

- linha 9 (fator 9) x colunas B,D,E,F,G, H - a falta de uma nova atividade para o ex-mandatário sucedido terá forte influência no plano estratégico, na presença de um líder estratégico, na unicidade da liderança estratégica e formal, na comunicação e motivação para que toda a empresa participe da implantação da estratégia, nos indicadores de performance e na auditoria da implantação do plano estratégico. A influência é fraca sobre o alinhamento da disseminação da missão e valores com o planejamento estratégico e média sobre a disseminação da missão e valores e sobre a existência de um programa de desenvolvimento gerencial;
- linha 10 (fator 10) x colunas A,B,C,D,F,G,H - a não definição da hora da passagem do comando da empresa para o sucessor tem forte influência na disseminação da missão e valores da empresa, no plano estratégico, no alinhamento entre eles, na presença e reconhecimento de um líder estratégico, na comunicação e motivação para que toda a empresa participe da implantação da estratégia, na auditoria da implantação da estratégia e nos indicadores de performance. Já a influência foi verificada fraca sobre os fatores da coluna E e I, unicidade do líder estratégico e formal e a existência de um programa de desenvolvimento gerencial, respectivamente.

A análise das questões apresentadas no Quadro 14 encontra-se no capítulo 8.

7.2 EMPRESA B

A Empresa B atua na área de transporte rodoviário de cargas há mais de 25 anos e, nos últimos anos, vem aumentando de forma progressiva o seu faturamento nas áreas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, gestão de estoques, armazenagem e serviços logísticos de apoio.

Sua sede localiza-se na região metropolitana de Porto Alegre, com filial em São Paulo. Seus principais clientes e rotas de transporte estão na região sul e sudeste do Brasil.

7.2.1 Aspectos societários e organizacionais

A Empresa é constituída sob a forma de uma sociedade empresarial, contando hoje com, aproximadamente, 300 colaboradores (diretos e indiretos) e tem o seu capital controlado por uma única família.

A Figura 16, mostra de forma sintética o organograma da Empresa B.

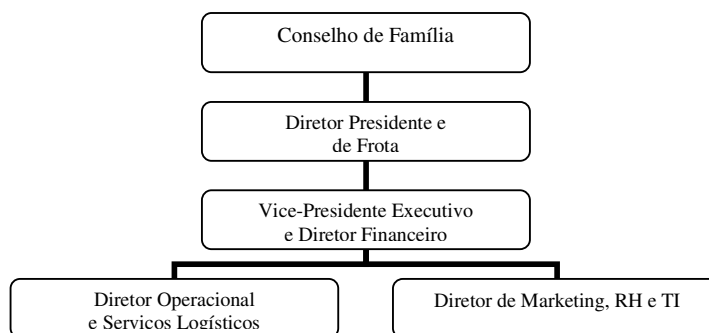


Figura 16 – Organograma da Empresa B
Fonte: O Autor, a partir de dados da Empresa B.

A Empresa ainda é gerida por membros da 1ª geração, que ocupam a Presidência (patriarca) e Vice-Presidência (matriarca), tendo dois herdeiros ocupando a Diretoria Operacional e a de Marketing. Um terceiro herdeiro que faz parte do Conselho de Família, juntamente com os anteriormente citados, não exerce atividade executiva na Empresa.

A presença do presidente e vice-presidente vem diminuindo gradualmente no dia-a-dia da empresa, atuando estes cada vez mais como árbitros entre os titulares das duas Diretorias.

7.2.2 Aspectos mercadológicos e econômicos

A Empresa B apresenta a seguinte performance econômico-financeira, (ver Tabela 5), conforme informações extraídas dos seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

Tabela 5
Dados Econômico-Financeiros da Empresa B

Indicadores	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005
Relação Ativo Circulante sobre Passivo Circulante	1,14	2,19	1,18
Receita Bruta	R\$ 12,0 milhões	R\$ 13,7 milhões	R\$ 15,8 milhões
Lucro/Prejuízo	(R\$ 436 mil)	R\$ 193 mil	R\$ 970 mil
Exigível a Longo Prazo	R\$ 3,2 milhões	R\$ 5,7 milhões	R\$ 4,2 milhões
Patrimônio Líquido	R\$ 2,4 milhões	R\$ 3,6 milhões	R\$ 4,0 milhões

Fonte: O Autor, a partir dos Balanços Patrimoniais da Empresa de 2003, 2004 e 2005

A Empresa B, entre 2003 e 2005, apresentou uma evolução positiva do seu patrimônio líquido na ordem de 67% e a sua receita bruta, no mesmo período, cresceu 32%. Conforme dados disponíveis nos seus balanços patrimoniais, o incremento da receita deveu-se, principalmente, a receitas de serviços que não os de frete, quais sejam: armazenagem e apoio logístico. Isto demonstra um redirecionamento nas suas atividades, sem perder a atividade principal de um transportador de cargas rodoviárias, isto é, o transporte de mercadorias.

A empresa tem entre os seus principais clientes, organizações do setor de alimentação e químico. Ela vem procurando, conforme abordado acima, diminuir a dependência do faturamento em relação aos fretes, tendo em vista a alta competitividade do setor e o elevado volume de investimentos necessários para o desempenho de um bom serviço. Assim, a Empresa B vem voltando-se às atividades logísticas e diferenciando-se pela customização oferecida aos seus clientes.

7.2.3 O Resultado das Entrevistas

Foram entrevistadas, com base no roteiro contido no apêndice A, quatro pessoas vinculadas à empresa, ocupando as seguintes funções e responsabilidades: vice-presidente da

empresa e acionista, diretor operacional e herdeiro, diretor de marketing e herdeiro e gerente administrativo-financeiro (profissional de mercado).

Na pergunta 1.9, do mesmo Apêndice A, sobre os fatores críticos para a implementação das estratégias listados no capítulo 4, a organização tem o seguinte grau de concordância, expresso no Quadro 15 (para o preenchimento do Quadro 15, assim como nos Quadros 16 e 17, o critério utilizado foi de que dos 4 entrevistados, pelo menos três deveriam coincidir nas respostas). Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias	Discorda	Não Concorda Nem Discorda	Concorda
1.9.1 Você acha que a não disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.2 Você considera que a falta de um plano estratégico, formal ou emergente, influi fortemente na implementação das estratégias.			X
1.9.3 Você é de opinião que a presença de um líder estratégico tem forte impacto na implementação das estratégias.			X
1.9.4 Você considera que a unidade entre o líder formal da empresa e o líder estratégico tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.5 Você acredita que a comunicação para toda a empresa e sua motivação seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.		X	
1.9.6 Na sua opinião, a existência de indicadores de performance operacional, financeiro e econômico tem forte influência na implementação das estratégias.			X
1.9.7 Você concorda que um sistema de auditoria e acompanhamento da implementação das estratégias tenha um forte correlação como sucesso das mesmas.			X
1.9.8 A existência de programa de desenvolvimento gerencial tem forte influência na implementação das estratégias.			X

Quadro 15 – Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias para a Empresa B

Fonte: O Autor, a partir das Entrevistas Efetuadas

Nos quesitos de 1.1 à 1.8 (Apêndice A) foi possível levantar as informações abaixo listadas:

- a empresa desenvolve de maneira sistêmica, contínua e formal, o seu planejamento estratégico, com metas para 1, 3 e 5 anos. Anualmente ele é revisado e são construídas as peças orçamentárias;
- o planejamento estratégico e as peças orçamentárias são desenvolvidos pela Diretoria com o apoio dos líderes departamentais e de consultoria externa. Eles são referendados pelo Conselho da Família;
- o acompanhamento ocorre, periodicamente, através de um grupo de indicadores extraídos do sistema contábil e a implementação estratégica pelo *BSC – Balanced Scorecard*;
- a empresa possui um amplo e extenso conjunto de relatórios gerenciais e possui a certificação ISO 9001;
- embora exista o acompanhamento de indicadores, existe ainda um elevado grau de paternalismo na gestão dos recursos humanos;
- a empresa possui de forma clara a sua missão, valores e cultura e faz questão de divulgar para todos os seus colaboradores, fornecedores e clientes;
- a liderança formal hoje é exercida pela vice-presidência, havendo uma competição para a ocupação da liderança estratégica entre os dois diretores;
- a empresa investe em programas de treinamento, quer em nível operacional, quer em nível gerencial;
- a implementação das estratégias é de responsabilidade da Diretoria e dos líderes departamentais.

Nas perguntas referentes a possíveis conflitos societários, as de número 2.1 à 2.7 do Apêndice A, foram apurados os seguintes dados:

- a família, com o apoio de uma consultoria externa, vem trabalhando na construção de um programa sucessório. A expectativa é que nos próximos dois anos ele esteja concluído e comece a sua implantação;

- dois fóruns decisórios, de maneira informal, estão constituídos: a Diretoria (constituída pela vice-presidência e as duas diretorias) e o Conselho de Família. O projeto prevê a formalização destes fóruns e de um Conselho de Administração (discute-se a presença ou não de profissionais externos à família);
- no estabelecimento do plano sucessório, os herdeiros e eventuais sucessores estão tendo uma efetiva participação juntamente com os atuais controladores;
- a remuneração dos sócios ainda confunde-se com a remuneração do trabalho. Contudo, está prevista para dentro de dois anos a instituição de uma política de remuneração do capital;
- a empresa nunca passou por um conflito societário; entretanto, caso houvesse a necessidade de uma sucessão emergencial, este seria inevitável. Atividades mercadológicas mais agressivas, assim como, um fortalecimento da área de prestação de serviços logísticos não é ainda mais incrementado, pela discordância entre os dois Diretores e a não interferência da vice-presidência;
- a empresa vem equacionando o seu fluxo de caixa para que possa vir a destinar parte dos seus resultados a novos empreendimentos, não só como forma de diversificar, como, também, para “criar” eventuais atividades para os sócios preteridos na sucessão da Empresa B;
- a coordenação do projeto sucessório é uma responsabilidade coletiva, o que vem dificultando, ou melhor, não avançando na velocidade desejada por todos.

Já na questão 2.8, também, de forma geral, as pessoas entrevistadas tiveram o seguinte entendimento sobre os fatores críticos de sucessão apontados neste trabalho (ver Quadro 16):

Fatores de Possíveis Conflitos Societários	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo
2.8.1 Você acha que a não divulgação do planejamento sucessório tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.2 Você considera que o clima para o desenvolvimento do planejamento sucessório ou para a sua implementação tem forte repercussão na implementação das estratégias.			X
2.8.3 Você é de opinião que a existência de fóruns decisórios e deliberativos na empresa tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.4 Na sua opinião a falta de um plano de contingência para a sucessão do principal mandatário tem um forte impacto na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.5 Você acredita que a existência de uma política de remuneração do capital seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.			X
2.8.6 Você acha que a falta de um fundo de investimentos para apoiar novas atividades dos sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.7 A falta de uma nova atividade para os sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			X
2.8.8 A falta de uma nova atividade para o ex-mandatário pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.		X	
2.8.9 A não definição da hora da passagem do sucedido para o sucessor e a sua divulgação, pode ter um forte impacto na implementação das estratégias.		X	

Quadro 16 – Fatores Críticos de Sucessão para a Empresa B
Fonte: O Autor, a partir das Entrevistas Efetuadas

7.2.4 A Matriz de Relacionamento da Empresa B

A matriz de relacionamento, Quadro 9, foi apresentada aos quatro entrevistados da Empresa B, sendo que três concordaram em suas respostas. O resultado está no Quadro 17:

FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS		MATRIZ DE RELAÇÕES ENTRE FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA								
		A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. DPRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL	E. UNICIDADE DO LÍDER ESTRATÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÓMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	1. DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2. DIVULGAÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO DO PRIMEIRO MANDATÁRIO	○	●	△	●	●	△	●	●	●
	3. CLIMA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO	△	●	△	●	●	△	●	●	●
	4. FÓRUMS DECISÓRIOS E DELIBERATIVOS DA EMPRESA E DA FAMÍLIA	●	●	●	●	●	△	●	●	●
	5. PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA SUCESSÃO EMERGENCIAL	○	○	○	●	●	△	●	△	△
	6. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O CAPITAL	●	●	●	●	△	△	●	●	△
	7. FUNDO DE INVESTIMENTOS PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	○	●	○	●	●	○	●	△	○
	8. NOVA ATIVIDADE PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	○	●	○	●	●	△	○	○	○
	9. ATIVIDADE PARA O EX-MANDATÁRIO SUCECIDO	○	●	○	●	●	△	●	●	●
	10. HORA DA PASSAGEM DO COMANDO PARA O SUCESSOR	△	●	●	●	●	○	○	●	○

Legenda: ●=influência forte; △= influência média; ○= influência fraca

Quadro 17 – Matriz de Relacionamento da Empresa B

Fonte: O Autor. A partir da Entrevistas do Apêndice A

Onde:

- linha 1 (fator 1) x colunas A,B,C,D,E,F,G,H,I - a falta de divulgação do plano estratégico influencia de maneira intensa – forte: a disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa; o plano em si, formal ou emergente; o alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B; na presença e o reconhecimento de um líder estratégico; a unicidade do líder estratégico e formal; a comunicação e motivação para que toda a empresa participe da implantação da estratégia; os indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções; na auditoria da implementação do plano estratégico e na existência do programa de desenvolvimento gerencial;
- linha 2 (fator 2) x colunas B,D,E,G,H,I - a não divulgação do plano de sucessão do primeiro mandatário da empresa influencia fortemente o seu plano estratégico, a presença e o reconhecimento de um líder estratégico, a unicidade do líder estratégico e formal, a análise e seleção dos indicadores de performance, a auditoria na implantação do plano estratégico e a existência do programa de desenvolvimento gerencial. A influência é média sobre os fatores da coluna C e F e fraca sobre o fator da coluna A;
- linha 3 (fator 3) x colunas B,D,E,G,H,I - a não existência de clima para o desenvolvimento do plano de sucessão afeta de maneira intensa, ou seja, tem uma forte influência no desenvolvimento e existência do plano estratégico, seja de maneira formal ou emergente, na presença e o reconhecimento de um líder estratégico, na unicidade do líder estratégico e formal, nos indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções, na auditoria da implantação do plano estratégico e na existência do programa de desenvolvimento gerencial. A influência é de grau médio sobre os fatores das colunas A, C e F;
- linha 4 (fator 4) x colunas A,B,C,D,E,G,H,I - a falta de fóruns decisórios influencia de forma intensa – forte - a disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa; o plano estratégico; no alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B; na presença e o reconhecimento de um líder estratégico, na unicidade do líder estratégico e formal, nos indicadores de performance, principalmente, nas suas seleções, na auditoria da implementação do plano

estratégico e na existência do programa de desenvolvimento gerencial. A influência é de grau médio sobre a comunicação e motivação para que toda a empresa participe do processo de formação e implantação da estratégia;

- linha 5 (fator 5) x colunas D,E,G - a falta de um plano de contingência para a sucessão emergencial do primeiro mandatário tem forte influência na presença de um líder estratégico e o seu reconhecimento como tal na unicidade da liderança estratégica e formal e nos indicadores de performance. A influência é média sobre os fatores das colunas F, H e I e fraca sobre os fatores das colunas A,B e C;
- linha 6 (fator 6) x colunas A,B,C,D,G,H - a falta de uma política de remuneração do capital tem forte influência na disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa, no seu plano estratégico, no alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B, na presença e reconhecimento do líder estratégico, nos indicadores de performance e na auditoria da implantação do plano estratégico. A influência é média sobre os fatores das colunas E, F e I;
- linha 7 (fator 7) x colunas B,D,E,G - a falta de um fundo de investimentos para os sócios preteridos no processo sucessório tem forte influência no plano estratégico, na presença de um líder estratégico, na unicidade da liderança estratégica e formal e nos indicadores de performance. A influência é média sobre o fator da coluna H e fraca sobre os fatores das colunas A, C, F e I;
- linha 8 (fator 8) x colunas B,D,E - a falta de um fundo de investimentos para os sócios preteridos no processo sucessório tem forte influência no plano estratégico, na presença de um líder estratégico e na unicidade da liderança estratégica e formal. A influência é média sobre o fator da coluna F e fraca sobre os fatores das colunas A, C, G, H e I;
- linha 9 (fator 9) x colunas B,D,E,G,H,I - a falta de uma política de remuneração do capital tem forte influência no seu plano estratégico, na presença e reconhecimento do líder estratégico, na unicidade do líder estratégico e formal, nos indicadores de performance, na auditoria da implantação do plano estratégico e na existência de programa de desenvolvimento gerencial. A influência é média sobre o fator da coluna F e fraca sobre os fatores das colunas A e C;

- linha 10 (fator 10) x colunas B,C,D,E,H - a falta de divulgação do plano estratégico influencia de maneira intensa – forte - o plano em si, formal ou emergente; o alinhamento entre o fator da coluna A e o da coluna B; na presença e o reconhecimento de um líder estratégico; a unicidade do líder estratégico e formal e na auditoria da implantação do plano estratégico. A influência é média sobre o fator da coluna A e fraca sobre os fatores das colunas F, G e I.

A análise das questões apresentadas no Quadro 17 encontra-se no capítulo 8.

Apresenta-se no capítulo a seguir, o de número 8, a avaliação dos dois estudos de casos e dos testes de aplicabilidade da matriz de relacionamento.

8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo é feita uma avaliação dos resultados apurados nos dois estudos de casos, com o objetivo de verificar a coerência do preenchimento da matriz de relacionamento com os dados obtidos nas entrevistas e se a matriz permite avaliar a situação da empresa nos quesitos propostos. A avaliação foi feita a partir da relação de influência forte de cada fator de possível conflito societário sobre os fatores críticos para implantação da estratégia. A mesma foi desenvolvida para cada um dos casos e no final é apresentada uma análise geral.

8.1 AVALIAÇÃO DA EMPRESA A

A análise das entrevistas da Empresa A apresenta significativas discrepâncias com o preenchimento da matriz de relacionamento. A partir dos fatores críticos para implantação das estratégias, têm-se:

- o fator A do Quadro 14, disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa, tem forte influência dos fatores 1, 2, 6 e 10. Este resultado coincide com a concordância destes fatores identificados junto aos entrevistados, com exceção do fator 10 que teve posição neutra, ou seja, não houve concordância nem

- discordância em relação a relevância do fator. Contudo, não coincide com as práticas verificadas na Empresa. Com mais de 40 anos de vida, a cultura não se formou, tendo em vista que ao longo de sua história a organização teve diferentes orientações e conflitos societários que lhe impediram de formar uma identidade própria. Mesmo agora, quando começa a ser discutido um plano de sucessão e uma nova visão estratégica, seus gestores e sócios não demonstraram preocupação em desenvolver um trabalho que leve a discussão e construção destes valores, este posicionamento, também, é demonstrado pelos potenciais sucessores. Isto pode explicar condutas isoladas de seus funcionários e posicionamentos diferenciados quando à frente de situações idênticas, mostrando diferentes empresas dentro de uma só. Mostra também, o porquê da dificuldade de que a questão sucessória seja vista com naturalidade por toda a empresa;
- já o fator B, plano estratégico formal ou emergente, teve forte influência dos fatores de possíveis conflitos societários 1, 2, 3, 4, 6, 8 9 e 10. O preenchimento destas células da matriz apresentou coerência com a visão apresentada pelos entrevistados a partir dos itens 1.9 e 2.8 do roteiro de entrevista. Entretanto, a empresa apenas desenvolveu uma única vez um instrumento formal de planejamento estratégico e, mesmo assim, sem a participação de sua equipe gerencial (restrito ao Conselho de Administração e consultoria externa). O planejamento emergente fica limitado a visões de curto prazo e as metas comerciais, fazendo com que a empresa e seu quadro de colaboradores tenham ações limitadas. Este fato pode explicar a perda de competitividade que a mesma vem enfrentando nos últimos anos e, por conseguinte, resultados econômicos que vem colocando em risco a sobrevivência da empresa, o que pode ser comprovado pela Tabela 4;
- o aspecto acima descrito é corroborado por outros dois fatores, o D e o E. A presença e o reconhecimento de um líder estratégico tem forte influência de todos os fatores de possíveis conflitos societários e a unicidade do líder estratégico e do líder formal, tem forte influência de 8 dos 10 fatores. Tanto os fatores D como E, tiveram a concordância dos entrevistados na sua relevância. Entretanto, a realidade mostra uma situação totalmente diferente. A liderança estratégica não é praticada pelo líder formal e, em nenhum momento ao longo das entrevistas, foi apontado o

líder formal como, também, estratégico. O fato assume maior proporção, na medida em que a liderança estratégica é vista sendo desempenhada por diferentes agentes (foram apontados, como tal, o vice-presidente do conselho de administração, o superintendente comercial). Isto leva, conforme pode ser visto no tópico 4.2, a uma maior dificuldade para a formulação de uma linha ou de uma visão estratégica e às conseqüências já comentadas;

- o fator F, comunicação e motivação para que toda a empresa participe do processo de formação e implantação da estratégia, teve forte influência dos fatores 1, 8, 9 e 10. Ficou claro que a relação existe apenas no processo de comunicação do fato e não na busca de uma maior participação e motivação. Embora seja algo apregoadado na literatura, de acordo com autores como Lodi (1989) e Oliveira (2006), na visão dos entrevistados, este fator (o F) não é considerado crítico para a implantação das estratégias, mostrando, assim, coerência com a matriz de relacionamento. O resultado prático, numa empresa departamentalizada por áreas de afinidade e por unidades geográficas, é um maior distanciamento das equipes e perdas de sinergia, que, também, refletem nos resultados econômicos um certo grau de distanciamento entre a base operacional e a alta direção, assim como das opiniões e manifestações repassadas pelo mercado quanto a satisfação dos serviços e outras demandas que ele venha a ter;
- os indicadores de performance, fator G, têm forte influência de todos os fatores de possíveis conflitos societários, com exceção do da divulgação do plano sucessório – influencia de forma fraca. Este resultado está coerente com a visão dos entrevistados e é ratificado pela prática na empresa;
- o fator H, auditoria da implantação do plano estratégico, na matriz de relacionamento, apresenta forte influência dos fatores 1, 2, 4, 5, 8, 9 e 10, de forma coerente com a posição colocada pelos entrevistados. Entretanto, na medida em que não existe de forma formal um plano estratégico e, de maneira emergente, fica restrito a metas comerciais, não há uma auditoria do plano estratégico. O acompanhamento fica limitado a indicadores de performance, sem que haja um a análise mais ampla, como no caso de um *balanced scorecard*;
- e, o fator I, existência de um programa de desenvolvimento gerencial, tem forte influência somente dos fatores 1, 2 e 5, coerente com o resultado das entrevistas, onde no quesito 1.9 foi apontada uma posição neutra (não concorda, nem

discorda), veja Quadro 10. Isto está refletido no nível de treinamentos operacionais e gerenciais oferecidos à equipe, restringindo-se, basicamente, a um encontro onde são divulgadas as metas comerciais.

Com base na avaliação até aqui desenvolvida, pode ser constatado (Figura 15) que a falta de uma liderança estratégica e o reconhecimento desta, juntamente com a não unicidade da liderança estratégica e formal, são fatores que podem explicar a não existência do plano estratégico e a falta de uma voz que comunique à empresa e o que comunicar. A falta do plano estratégico conduz ao não redirecionamento mercadológico, operacional, econômico e tecnológico e este conjunto de variáveis a uma perda de competitividade. A falta de competitividade conduz a perdas econômicas que ameaçam a sobrevivência da empresa.

A análise é complementada a partir dos fatores que levam a possíveis conflitos societários (Quadro 8).

Mesmo com a não discordância de nenhum fator crítico de sucessão, por parte dos entrevistados, a prática mostrou que, apesar de todos concordarem que a existência de fóruns decisórios e deliberativos na empresa tem forte influência na implantação das estratégias, não há os funcionamentos efetivos destes fóruns, restringindo-se a uma diretoria executiva com estilo autocrático de gestão.

Outro ponto é o da questão da remuneração do capital, que todos apontaram como um fator crítico. Entretanto, apenas aqueles sócios que trabalham na empresa recebem algum tipo de remuneração. Isto gera uma pressão pelos patriarcas e/ou matriarcas das famílias acionárias pela admissão de seus herdeiros na empresa, que tem que adaptar sua estrutura organizacional a esta demanda e, muitas vezes, com perda de produtividade ou custos adicionais.

A Figura 17, adiante, mostra o diagrama de relações dos fatores críticos de implantação da estratégia da Empresa, que explicam, em parte, a sua atual situação.

Entre os fatores de possíveis conflitos societários, o que apresenta maior impacto sobre a implementação das estratégias é o de número 1, a divulgação do plano estratégico. Este fator tem forte influência em todos os fatores críticos listados para implantação da estratégia. Imediatamente após, aparece como de alto impacto, a divulgação do plano de sucessão do primeiro mandatário (fator nº 2).

A congregação destes dois fatores (nº 1 e 2) indica não apenas a existência de uma forte correlação entre o plano estratégico da empresa e o seu planejamento sucessório, como a

necessidade deles permearem a organização. Mostra, também, a necessidade da empresa e, por conseguinte, de seus acionistas e colaboradores, terem uma visão sobre o futuro e as ações que devem ser praticadas para que o mesmo possa vir a se tornar uma realidade.

A busca desta visão de futuro e de um direcionamento é confirmada pela relação de forte influência de todos os fatores de possíveis conflitos societários para com a presença de um líder estratégico e reconhecido como tal e de oito fatores com influência forte e um de influência média com a unidade do líder estratégico e líder formal.

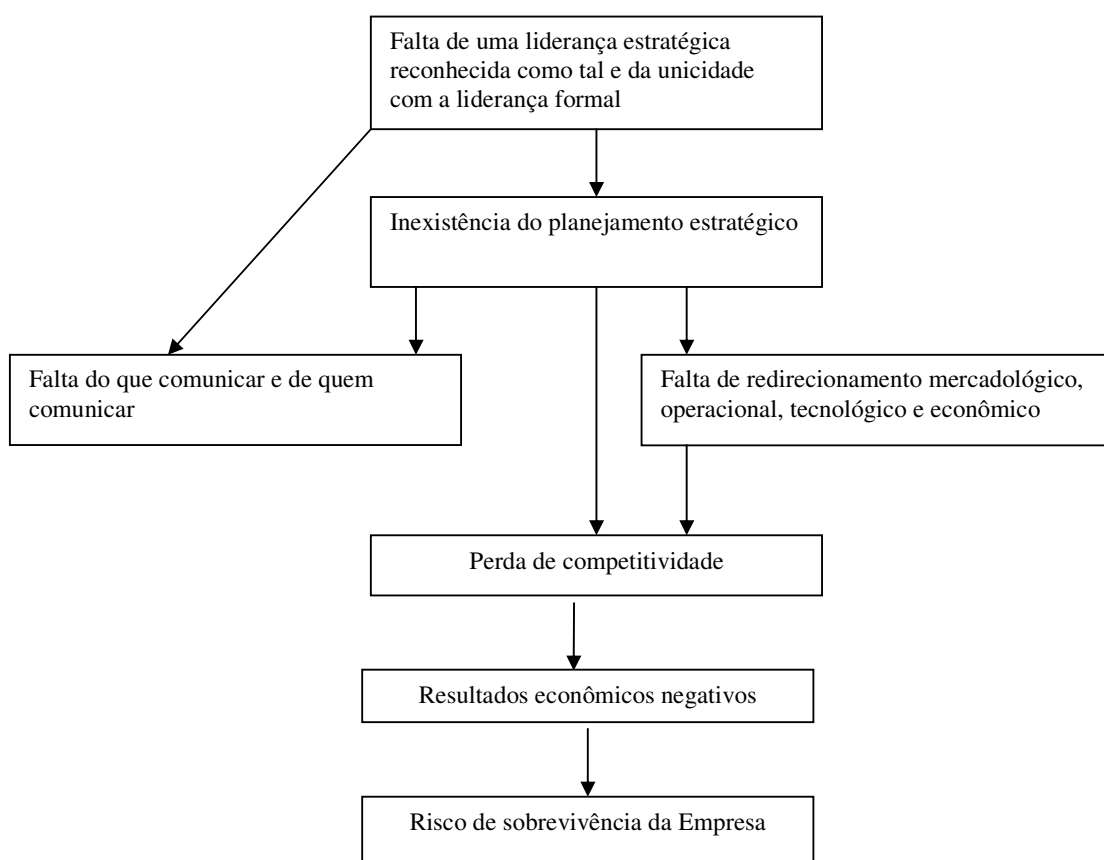


Figura 17 – Diagrama de Relações dos Fatores de Implantação das Estratégias da Empresa A
Fonte: O Autor

Ainda analisando o resultado das intensidades das influências na matriz de relacionamento da Empresa A, é importante destacar que apenas o fator “fundo de investimentos par os sócios preteridos” apresenta mais de uma relação (no caso, duas) de influência fraca para com os fatores críticos para implementação da estratégia. Contudo, ao mesmo tempo, das sete intersecções, três são de forte influência, o que aponta que mesmo

através deste fator, há uma forte correlação entre as questões societárias e de implantação da estratégia.

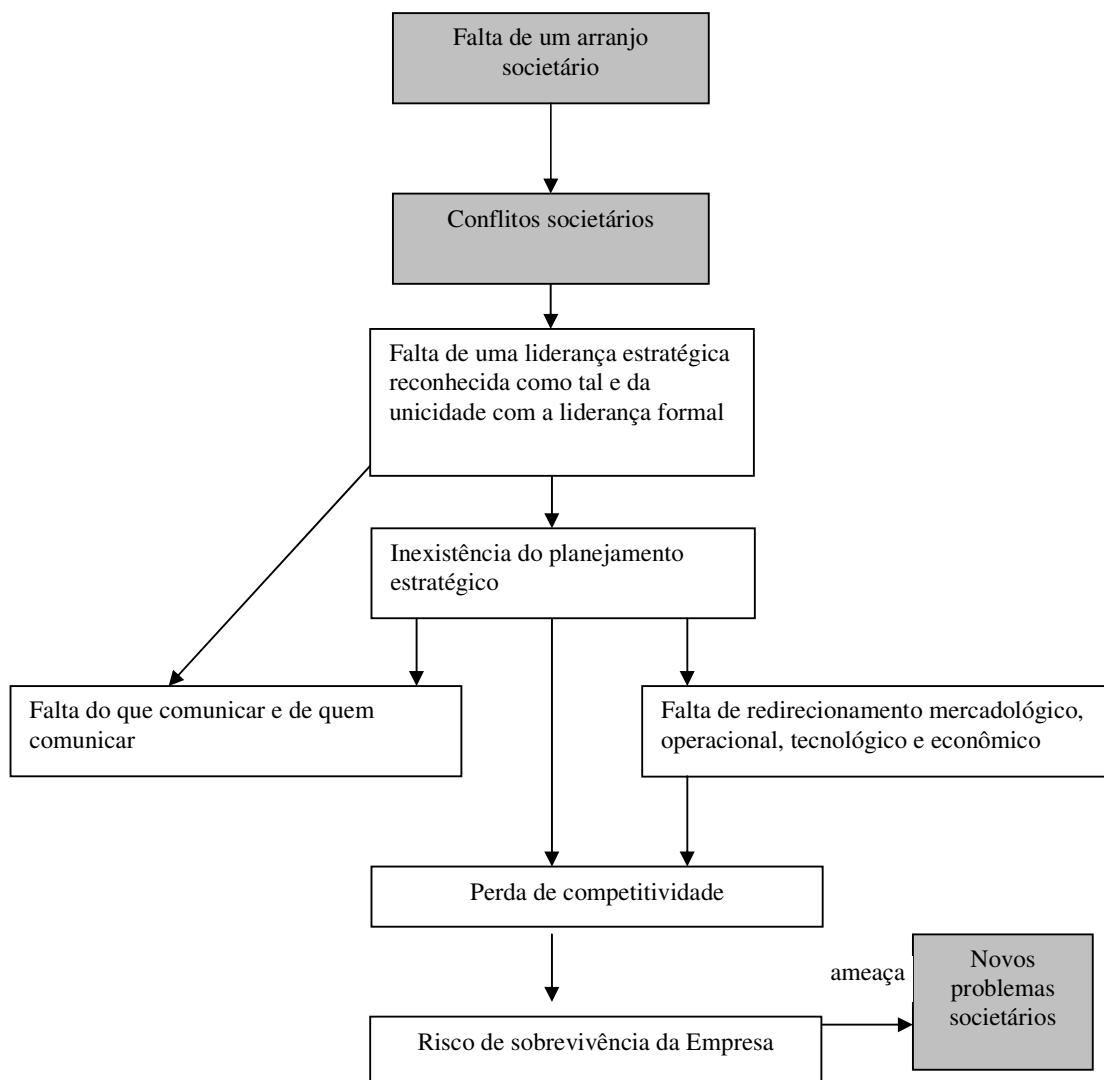
A constatação de diversas práticas na Empresa A, diferentes das intenções de seus gestores, bem como de um resultado diferente da matriz de relacionamento, tem como principal motivo, conforme citado anteriormente, a falta de formação de uma cultura organizacional, do estabelecimento claro e público de seus valores e ideário, apesar dos seus mais de 40 anos de história.

História esta, marcada por conflitos entre os sócios e uma maneira de agir na busca de ganhos e vantagens individuais, independentemente do que é melhor para a organização. Conflitos estes que surgiram desde o início da empresa, pois os motivos que levaram seus sócios a constituírem a mesma foram de ganhos de curto prazo e, na medida em que estes foram alcançados e faziam-se necessários novos rumos e deliberações, as diferenças tornaram-se crescentes. Estas diferenças em vez de serem trabalhadas e superadas, serviram para afastar os sócios e criaram “feudos na empresa”. Estes “feudos servem para o loteamento de cargos e o atendimento da demanda dos sócios para a admissão de seus herdeiros na organização, “remunerando” o capital empregado.

A Empresa e seus sócios, por falta de uma engenharia e arranjo societário, não souberam aproveitar a construção de uma marca de efetiva eficácia operacional no ramo de transporte rodoviário de cargas nos primeiros 25 anos de vida e, a partir daí, estabelecer uma visão estratégica e as ações necessárias para a sua implantação, conforme já colocado anteriormente. O resultado foi o declínio de uma posição conquistada e o acúmulo sucessivo de perdas em todos os indicadores – financeiros, operacionais e mercadológicos -, inclusive com o risco de insolvência (conforme Tabela 4). Esta “nova realidade econômica” que perdura ao longo dos últimos anos, associada à necessidade de iniciar um processo de sucessão do primeiro mandatário, provocou uma deteriorização ainda maior da relação societária e, por conseguinte, do ambiente necessário para o desenho de uma nova postura empresarial que, agora deixou de ser uma alternativa, para ser uma questão de sobrevivência.

A relação entre estes fatores, do processo sucessório do primeiro mandatário com os de implementação da estratégia, ficam evidenciados na matriz de relacionamento da Empresa A e, na medida que os mesmos não são trabalhados, a formulação e a implantação das estratégias não ocorrem, levando a empresa a perdas econômicas e financeiras.

Assim, a Figura 17 pode ser complementada, tendo a seguinte configuração (Figura 18):



Onde:

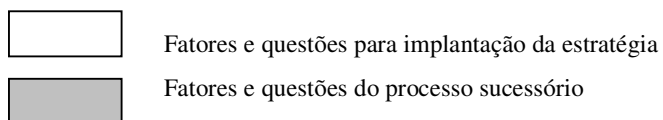


Figura 18 – Diagrama de Relações dos Fatores de Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos de Implantação das Estratégias da Empresa A

Fonte: O Autor

8.2 AVALIAÇÃO DA EMPRESA B

Na Empresa B, ao contrário da Empresa A, as práticas, na sua maioria, vão ao encontro da relevância dada aos fatores críticos, conforme pôde ser apurado nas respostas dos quesitos 1.1 à 1.8 (Apêndice A) e na coleta de dados. Por exemplo, há a concordância que um sistema de auditoria e acompanhamento da implantação das estratégias tem uma forte relação com as mesmas. Para tanto, a Empresa B utiliza diversos indicadores de performance e o *BSC- Balanced ScoreCard*.

A partir dos fatores críticos para implantação das estratégias, pode-se construir a seguinte avaliação:

- o fator A do Quadro 17, disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa, tem forte influência dos fatores 1, 4 e 6. Este resultado coincide com a concordância destes fatores identificados junto aos entrevistados, e é uma prática realizada pela empresa. Esta ação é coordenada pela matriarca da família e disseminada a todos os níveis da organização, buscando unificar condutas e posturas de todos os funcionários, quer nas suas relações internas, quer nas suas relações externas;
- já o fator B, plano estratégico formal ou emergente, teve forte influência dos fatores de possíveis conflitos societários 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10. O preenchimento destas células da matriz apresentou coerência com a visão apresentada pelos entrevistados a partir dos itens 1.9 e 2.8 do roteiro de entrevista. A empresa desenvolve sistematicamente o seu plano estratégico, com participação não só dos membros da família que atuam na organização, como, também, dos principais colaboradores em nível gerencial. Mas a Empresa B não se limita a construir o plano estratégico, ela, também, faz a auditoria da implantação, utilizando a ferramenta do *balanced scorecard*. Daí, o fator H, que tem forte influência dos fatores 1, 2, 3, 4, 6, 9 e 10. O resultado, destas duas práticas, é que a empresa vem não só inovando na gama de serviços oferecidos, como, também, na tecnologia utilizada. Isto vem permitindo a evolução dos seus resultados econômicos com o permanente ajuste de suas atividades;

- a presença e o reconhecimento de um líder estratégico, fator D, tem forte influência de todos os fatores de possíveis conflitos societários e a unicidade do líder estratégico e do líder formal, fator E, só não tem forte influência do fator 6. Tanto o fator D como o E, tiveram a concordância dos entrevistados na sua relevância. Entretanto, a realidade mostra uma situação ainda não definida. A liderança formal, hoje, é exercida pela vice-presidente e matriarca da família, que é quem efetivamente tem o controle da empresa. Já a liderança estratégica, é disputada pelos dois diretores da empresa, herdeiros e potenciais sucessores, tema este que volta a ser abordado no final deste tópico;
- o fator F, comunicação e motivação para que toda a empresa participe do processo de formação e implantação da estratégia teve forte influência apenas do fator 1. O resultado da matriz coincide com as informações obtidas nas entrevistas, já que este fator não apresentou concordância quanto a sua relevância (Quadro 15). Contudo, na prática, a comunicação, participação e motivação são pontos buscados pela gestão da empresa, tendo em vista o próprio *balanced scorecard* e o programa de qualidade ISO. É provável que o não reconhecimento deste fator esteja relacionado a própria disputa entre os dois diretores para a sucessão do primeiro mandatário, tendo em vista que o programa de qualidade e a comunicação interna são atividades coordenadas pelo mesmo diretor;
- o fator G, indicadores de performance, na matriz de relacionamento, apresenta forte influência dos fatores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9, de forma coerente com a posição colocada pelos entrevistados e com as práticas realizadas pela empresa;
- e, o fator I, existência de um programa de desenvolvimento gerencial, tem forte influência dos fatores 1, 2, 3, 4 e 9, coerente com o resultado das entrevistas, onde no quesito 1.9 foi apontada a concordância da relevância deste fator. A realidade da Empresa B demonstra que esta prática é perseguida com a alocação de infraestrutura e recursos humanos para o bom desempenho deste programa.

A análise é complementada a partir dos fatores que levam a possíveis conflitos societários (Quadro 8).

Em todos os fatores que houve concordância por parte dos entrevistados (Quadro 16), existem ações concretas que demonstram que a visão e a prática convergem na mesma direção

e sentido. Um exemplo é a anuência sobre a forte influência dos fóruns decisórios e deliberativos da empresa na implementação das estratégias e, para tanto, foi formatado um Conselho de Família, que desempenha também, provisoriamente, o papel de Conselho de Administração. Num período de curto prazo, está prevista a criação de um Conselho de Administração com uma composição ainda a definir – somente entre sócios ou incluindo não-sócios.

Fica claro, pelo conjunto de informações, que a Empresa B vem passando por um processo de transformação, não só pelo desenvolvimento e construção do processo sucessório, como, também, na implantação do seu plano estratégico, que aponta, gradualmente, a migração e o aumento do seu faturamento na área dos serviços logísticos e não apenas no de transporte rodoviário de cargas.

Embora seus sócios procurem dissociar o processo sucessório da construção da visão estratégica, pois não há a definição do sucessor nem tão pouco a indicação de em que momento isto ocorrerá, bem como a preocupação com este fator (ver item 2.8.9 do Quadro 16), a implantação das estratégias está diretamente vinculada, conforme pôde ser observado e apurado nas respostas dos quesitos 2.1 à 2.7 do Apêndice A, à escolha do sucessor, tendo em vista as características e perfis distintos dos dois atuais potenciais candidatos. A consequência disto pode ser um dos motivos, que leva ao retardamento da adoção de algumas ações pela divergência não do que fazer, mas do como fazer. E, neste ponto, a matriarca (que é quem efetivamente controla o processo sucessório) não está disposta a uma escolha neste momento, tendo em vista que, possivelmente, haverá uma ruptura e a saída do herdeiro preterido. Daí a importância de uma nova atividade para o herdeiro preterido.

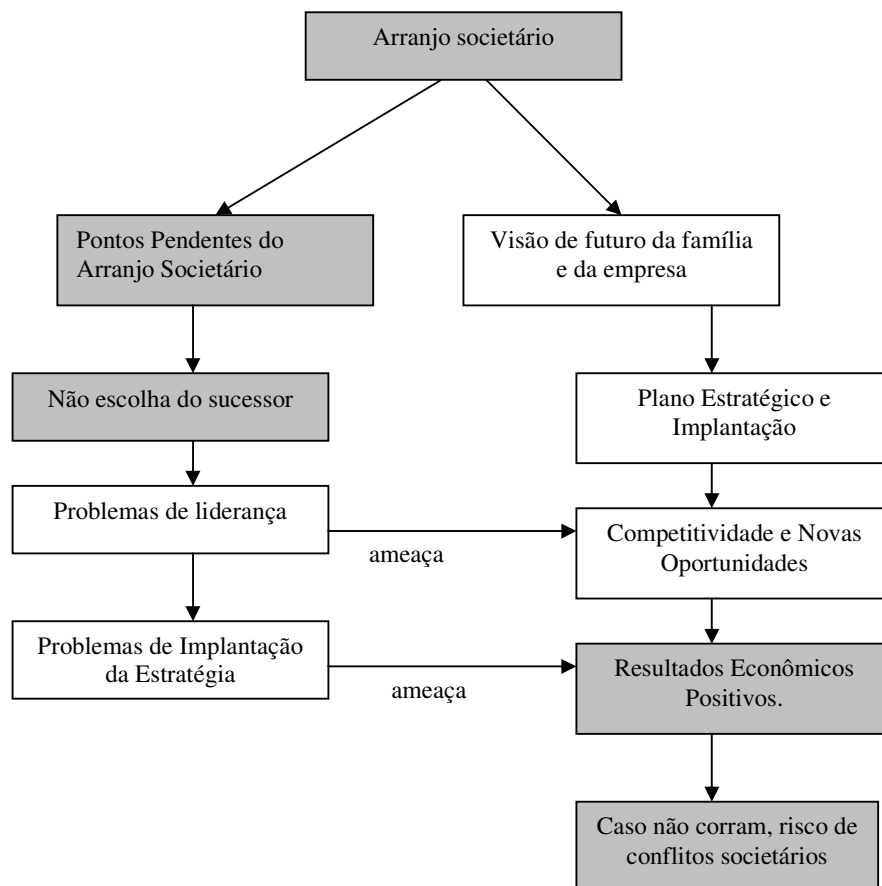
A consequência destes movimentos é de que, embora a Empresa B venha trabalhando de forma aliada à questão sucessória e ao planejamento estratégico, a mesma vem perdendo oportunidades mercadológicas e, por conseguinte, não maximizando ganhos financeiros. A continuidade deste processo vicioso poderá levar a empresa a perdas irrecuperáveis e a agravar a discussão do processo sucessório, que hoje ainda tem uma regente (a matriarca).

Esta situação é que, possivelmente, leve a pequenas distorções da visão dos entrevistados e as práticas verificadas, bem como, em relação à sua matriz de relacionamento.

A matriz de relacionamento da empresa, mostra, além da forte relação entre os fatores listados, que a divergência entre os diretores e a não interferência e definição do sucessor por parte da presidência e vice-presidência, ficam caracterizadas pela assunção de influência fraca para o fator “plano de contingência para sucessão emergencial” com os fatores críticos “A e

B” para implementação da estratégia. Isto, também, fica evidenciado quando da exclusão do fator “definição da hora da passagem”. Ou seja, todos aqueles pontos que levam a uma definição do processo sucessório estão sendo postergados ou, no mínimo, não sendo trabalhados com a mesma intensidade dos demais, trazendo as conseqüências já comentadas anteriormente.

Assim, tem-se a seguinte avaliação, em forma de diagrama, da Empresa B (Figura 19):



Onde:

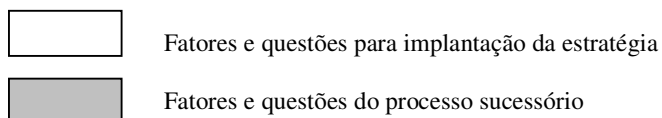


Figura 19 – Diagrama de Relações dos Fatores de Possíveis Conflitos Societários e Fatores Críticos de Implantação das Estratégias da Empresa B
Fonte: O Autor

8.3 AVALIAÇÃO GERAL

Na avaliação das duas matrizes de relacionamento, pode-se constatar:

- a Empresa A, das 90 células preenchidas, 57 são de influência forte, ou seja, 63%. Percentual muito próximo ao da Empresa B, 62%;
- tanto a Empresa A, como a Empresa B, apresentaram 16 células com influência média, representando 18% do total das células;
- e de influência fraca há 19% na Empresa A e 20% na Empresa B.

Nos dois casos específicos, que não permitem generalizar a sua aplicabilidade em todo o universo de empresas familiares, constata-se que a distribuição das células entre influência forte, média e fraca é extremamente próxima. Quando sobrepostas, as matrizes apresentam:

- um índice de coincidência de 67% das células preenchidas;
- divergência de 1 grau de intensidade de 24% das células preenchidas, e;
- apenas 9% das células preenchidas com divergência de 2 graus de intensidade (Tabela 6 e Apêndice B).

No que diz respeito aos fatores críticos para a implantação das estratégias (tópico 4.2.3) e os de possíveis conflitos societários (Quadro 8), que foram retirados a partir do diagrama de relações (Figura 14) dos primeiros com os fatores críticos da sucessão empresarial familiar (tópico 4.1.3.5), ambos apresentam um alto grau de concordância por parte dos entrevistados nos dois estudos de caso. Isto fica evidenciado quando da verificação das respostas ao roteiro do Apêndice A, espelhadas nos Quadros 12, 13, 15 e 16. Fato este que reforça o conjunto de dados utilizados para o desenvolvimento da matriz de relacionamento (Quadro 9).

Tabela 6
Grau de Sobreposição das Matrizes de Relacionamento das Empresas A e B

Grau de Sobreposição	Número de células e percentual
Coincidentes	55 – 61 %
Divergiram em 1 grau de intensidade	24 – 27%
Divergiram em 2 graus de intensidade	11 – 12%

Fonte: O Autor

Onde:

- Δ , $O\Delta$ – quando a diferença no preenchimento de cada célula da matriz ocorreu de intensidade forte para intensidade média (e vice-versa) ou de intensidade média para intensidade fraca (e vice-versa), foi atribuída divergência de 1 grau de intensidade;
- O – quando a diferença no preenchimento de cada célula da matriz ocorreu de intensidade forte para intensidade fraca (e vice-versa), foi atribuída divergência de 2 graus de intensidade.

A análise das Figuras 18 e 19 mostra que a falta ou a existência de um arranjo societário, tem algum tipo de influência na implantação das estratégias e esta, por sua vez, no resultado econômico da empresa.

Este conjunto de indicativos decorrentes da análise das duas matrizes, permite apontar no mesmo sentido da literatura pesquisada, qual seja, o da existência de relação entre os fatores críticos da sucessão empresarial familiar (tópico 4.1.3.5), dos fatores de possíveis conflitos societários (Quadro 8) e fatores críticos para implantação das estratégias (tópico 4.2.3).

O resultado da matriz, através do seu preenchimento, possibilita visualizar não só a relação dos fatores listados, como também identificar a intensidade destas relações.

A identificação desta relação faz com que os responsáveis pela empresa, executivos, sócios e outros membros das famílias, passem a atentar para aspectos que muitas vezes poderiam passar despercebidos, e que podem influenciar na rentabilidade da organização, ameaçando a sua sobrevivência e a fonte de sustento da(s) família(s) que a controlam. Por exemplo, será que uma nova atividade para o ex-mandatário sucedido na empresa é alvo de atenção e preocupação quando do estabelecimento do planejamento sucessório? Será que os membros da família, o sucessor e o sucedido, têm visão da relação deste fator com a

implantação das estratégias? A matriz mostra isto, não só a existência da relação, como também a sua intensidade, conforme ficou evidenciado no preenchimento das matrizes das Empresas A e B (Quadros 14 e 17). Assim, estes fatores de possíveis conflitos societários devem ser trabalhados não só como parte do planejamento sucessório como também em elementos que influenciam o desempenho da organização, via implantação da estratégia.

Assuntos que poderiam ser encaminhados de forma independente, como a política de remuneração sobre o capital e a hora da passagem do comando para o sucessor, passam a serem vistos dentro de um contexto maior, qual seja, o da continuidade da empresa. Pois ambos, além de terem uma relação entre si, influenciam no plano estratégico da empresa e, por conseguinte, no seu resultado e no quanto este será distribuído aos sócios (incluindo o sucedido, na condição de sócio).

Estas observações, entre outras, vão ao encontro do que apregoa Popoff (1997), que o planejamento sucessório desempenha um papel de relevância na capacidade da empresa implantar suas estratégias de longo prazo e obter resultados que perdurem ao longo do tempo.

A validade e aplicabilidade da matriz não ocorrem apenas quando da análise do seu resultado final. Ao longo do seu processo de preenchimento, que embora seja de fácil operacionalização, propicia ao operador, ou àquele que fornece as informações para o seu preenchimento, uma reflexão sobre a empresa, das suas relações com os *stockholders*, em especial com os seus sócios e membros da(s) família(s) controladora(s).

Durante o preenchimento da matriz, os responsáveis pelo processo podem constatar a distância existente entre a relação ideal mentalizada por eles e a realidade. Isto ocorreu, por exemplo, quando na Empresa A os entrevistados escolheram a opção relação de influência forte “ a unicidade do líder estratégico e formal” com nove dos dez fatores de possíveis conflitos societários e, entretanto, quando das entrevistas, foram apontados diferentes líderes tanto no campo estratégico como no formal, conforme pode ser observado nas respostas dos quesitos de 1.1 à 1.8 do Apêndice A relatadas no tópico 7.1.3.

Desta maneira, o processo de preenchimento da matriz pode também contribuir para a adoção de ações corretivas, no sentido de zerar ou diminuir a distância entre a visão preconizada pelos responsáveis pela empresa e a prática verificada, evitando potenciais conflitos ou ajudando a equacioná-los.

A matriz de relacionamento ora apresentada e o seu processo de preenchimento trazem a luz à capacidade da empresa enfrentar os desafios de uma maior competitividade e

lucratividade, de responder aos anseios da família e, por conseguinte, da preservação dos seus recursos, alinhando o planejamento societário ao estratégico, conforme abordam Ward (2003) e Oliveira (2006).

Outro benefício que poder ser retirado da matriz de relações é uma priorização de ações sobre os fatores. Na medida que os recursos de capital, de trabalho e de materiais são escassos, torna-se necessário um ordenamento sobre quais ações devem ser alocados estes recursos, ou estabelecer uma ordem de atenção e execução.

Não se trata de apontar qual o fator de possível conflito societário é mais importante em relação ao outro ou entre os fatores críticos de implementação das estratégias, nem tampouco das células decorrentes do preenchimento da matriz. Trata-se sim, de identificar para aquela organização e num determinado momento, quais os fatores e, por conseguinte, quais ações serão priorizadas na alocação dos recursos. Este ordenamento pode ocorrer através da seleção daqueles fatores que apresentam maior número de células com “influência forte” (visão dos entrevistados) que estejam distantes das práticas verificadas. Assim, além da matriz de relações, torna-se necessário a utilização do questionário do Apêndice A.

Entretanto, para que os benefícios acima listados, efetivamente sejam obtidos, a utilização da matriz de relacionamento deve atentar a algumas condições prévias. Caso contrário a sua análise e interpretação poderão ser distorcidas.

Uma condição inicial é uma contextualização prévia da empresa, que conste:

- o histórico da empresa em termos de atividades e da sua constituição;
- o seu desempenho econômico-financeiro;
- sua estrutura organizacional, e;
- as perspectivas futuras da empresa.

Um segundo grupo de informações que devem ser buscadas, previamente, é relativamente ao segmento econômico de atuação da empresa, a fim de tomar ciência do:

- ambiente competitivo;
- parâmetros de avaliação e de performance;
- previsões de crescimento do setor;
- visão estratégica de evolução do setor.

Outra condição é o histórico do relacionamento societário, onde sejam apontadas:

- eventuais divergências societárias já verificadas e, preferencialmente, suas conseqüências e soluções encontradas;
- o clima das relações societárias no presente;
- o clima interno na família empresária, e;
- análise dos instrumentos societários.

Estas caracterizações prévias do ambiente das empresas e dos seus sócios auxiliam a entender o porquê da existência de práticas gerenciais diferentes das visões apregoadas por seus gestores e na adoção de quais ações corretivas devem ser tomadas.

Assim, a matriz de relacionamento constitui-se num instrumento que resume e prioriza as relações existentes entre os fatores de possíveis conflitos societários e os de implantação das estratégias de uma organização em determinado momento e que, em conjunto com o questionário apresentado no Apêndice A e com a devida contextualização ambiental, oportuniza um diagnóstico e análise sobre aspectos relevantes da empresa e de seus sócios.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A necessidade das empresas de controle e gestão familiar reformularem, permanentemente, suas estratégias e assim manterem as condições mínimas de competitividade e lucratividade, é tão determinante para o seu sucesso quanto a manutenção de um processo decisório rápido e eficaz.

Diante disto, a questão do processo sucessório do seu primeiro mandatário é fundamental para a continuidade da empresa, conforme Gersick et al.(1997) e outros autores citados na fundamentação teórica deste trabalho, a fim de que não ocorram lacunas de poder e de liderança.

O processo de implantação da estratégia não ocorre apenas através de uma estrutura organizacional e por um conjunto de procedimentos. Ela, também, dá-se através da mobilização do grupo, para que todos participem, sendo necessário um canal de comunicação, motivação e de uma visão de futuro. O papel da liderança estratégica é essencial, conceito este ratificado por Wright, Kroll e Parnell (2000). Isso posto, fica evidenciada a relação existente entre o processo sucessório e o de implantação das estratégias.

As mudanças de posicionamento mercadológico que são exigências desta nova economia globalizada requerem, acima de tudo, uma nova visão estratégica e uma implantação precisa, conforme pôde ser observado, a título ilustrativo, no setor de transporte rodoviário de cargas e nos dois estudos de caso. Para isto, as estruturas societárias destas empresas, que na sua grande maioria estão no processo de transição da 1ª para 2ª geração, devem se constituir num elemento facilitador e não dificultador do processo.

Assim, a aplicação de um instrumento, a matriz de relacionamento entre os fatores que levam a possíveis conflitos societários e os fatores críticos para a implantação das estratégias, objetivo geral deste trabalho, que possibilite mostrar ao empresário/empreendedor a relação destes processos e a antecipação de eventual conflito, mostrou ser uma ferramenta capaz de evidenciar alguns aspectos relevantes para a dinamicidade que o momento econômico exige.

A Matriz de Relacionamento, ora apresentada, supri esta questão, pois:

- na literatura pesquisada e nos estudos de casos efetuados fica evidenciada a relação entre os fatores de possíveis conflitos societários e fatores críticos para a implantação das estratégias;
- os fatores listados como de possíveis conflitos societários tiveram ampla concordância quanto a sua relevância junto aos entrevistados de ambas as empresas;
- os fatores apresentados como críticos para implantação das estratégias tiveram alto grau de concordância por parte dos entrevistados nos dois estudos de casos;
- fica claro o inter-relacionamento dos fatores listados e as suas dependências, embora estas não sejam apontadas nem tão pouco mensuradas;
- o resultado da matriz de relacionamento – a intersecção dos fatores listados – ajuda a explicar, pelo menos em parte, a situação das empresas e episódios vivenciados pelas organizações ou por suas famílias controladoras;
- a matriz permite prever que problemas potenciais possam ocorrer, tendo em vista que ela sinaliza ações práticas diferentes das visões dos seus sócios e/ou administradores do que deveria acontecer e, por conseguinte, medidas podem ser tomadas para a administração ou solução dos referidos problemas;
- o simples preenchimento da matriz, que se verificou de fácil operacionalização, faz com que haja um processo de reflexão por parte do(s) responsável(is) pelo preenchimento sobre a situação da empresa, suas perspectivas e relação de seus sócios.

Também os objetivos específicos foram atingidos ao longo do trabalho, quando do desenvolvimento da fundamentação teórica e da construção da própria matriz de relacionamento, pois:

- foram identificadas características relevantes do processo de formulação e implantação de estratégias nas empresas familiares, a partir da revisão bibliográfica e corroborada pelos dois estudos de casos em empresas de transporte rodoviário de cargas do Rio Grande do Sul;
- foram abordadas as principais propriedades típicas que caracterizam o processo sucessório nas empresas familiares, também, a partir da revisão bibliográfica e das empresas selecionadas para os estudos de casos;
- foram selecionadas técnicas de análise de causa-e-efeito aplicáveis para a avaliação da influência do processo sucessório sobre a implantação das estratégias;
- foi desenvolvida uma matriz de relacionamento da influência da sucessão do primeiro mandatário sobre os fatores críticos para implantação de estratégias nas empresas e seus processos sucessórios;
- e, foi testada a aplicabilidade da matriz em dois estudos de casos de empresas familiares de transporte de carga rodoviária do Rio Grande do Sul.

Assim, a matriz de relacionamento entre os possíveis conflitos societários e os fatores críticos para implantação das estratégias, constitui-se numa ferramenta válida para auxiliar na análise da influência do processo sucessório do primeiro mandatário na implantação das estratégias empresariais.

9.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A Matriz de Relacionamento, embora tenha se buscado retirar o maior grau de subjetividade no seu preenchimento, exige uma rígida disciplina do seu operador e uma imersão no segmento econômico de atuação da empresa como na própria (ambiente externo e interno).

O conhecimento da atividade econômica da empresa onde será aplicada a matriz, tendo claro os seus principais indicadores de performance, aspectos concorrenciais e perspectivas estratégicas e mercadológicas, são fundamentais para uma interpretação mais próxima da realidade quando do preenchimento da matriz em si.

Igualmente, uma pesquisa prévia na história da empresa, em termos de desempenho econômico, das relações entre os seus sócios e executivos é fundamental para uma boa ambientação do entrevistador na empresa, contribuindo também para uma melhor interpretação dos dados obtidos e, por conseguinte, da leitura da matriz.

Cabe salientar, que a aplicabilidade da matriz não pode ser estendida de forma irrestrita a todo o universo de empresas familiares e nem a todo o setor de transporte rodoviário de cargas, tendo em vista o baixo número de casos analisados.

9.2 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A primeira recomendação é que a matriz ora proposta seja aplicada em empresas familiares de outros segmentos econômicos, a fim de testar a sua maior aplicabilidade, bem como, num número maior de empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

A segunda sugestão é no sentido de ordenar os fatores críticos, tanto societários como de implantação da estratégia, a fim de que a alocação dos recursos materiais e humanos seja ainda mais precisa, o que muito facilitará a decisão das famílias na priorização das atividades de encaminhamento do processo sucessório, já que o mesmo tem impacto na formulação estratégica e na implantação destas estratégias.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Disponível em <<http://www.anfavea.com.br>> Acesso em jul de 2005.

ANTT. AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. Disponível em <<http://www.antt.org.br>> Acesso em julho de 2005.

APPLEGATE, J. Keep Your Firm in The Family. **Journal of Small Business Management**. Jan 1999.

BERNADON, R.A. **Instrumento para diagnóstico das diretrizes estratégicas de sucessão empresarial**. Porto Alegre, 2004. Dissertação de Mestrado. FACE, PUCRS, Porto Alegre, 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, Ernesto. Logística um setor a beira do colapso. **Conjuntura Econômica**. v.59 n. 7. Fundação Getúlio Vargas. Jul 2005.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas. 2001

BRASIL. Código Civil Brasileiro. Lei n. 10.406 de 10 jan 2002. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, n.8, p. 11, 11 jan. 2002. Seção 1, pt. 1.

BROWN, Jonh. S. A cultura do risco. **HSM Management**. n. 49. Mar/Abr 2005.

CAMPOMAR, M.C. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n.3, p.95-97, 1991.

CEL-CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Transporte de Cargas no Brasil**: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país. Rio de Janeiro, 2002.

COHN, M. **Passando a Tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

DORNELLES JR., João. Dilemas éticos e valores morais na administração: testemunhos de alunos e professores. **Análise**. nº 1, 1º sem, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholders approach**. Boston: Pittman, 1984

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M; LANSBER G, I. **De Geração Para Geração**. São Paulo: Negócio,1997.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994

KAPLAN, Robert. As quatro perspectivas e a execução. **HSM Management**, nº 60, Jan/Fev 2007.

_____; NORTON, David. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, KPMG, 1998.

KATZENBACH, Jon R. **Os Verdadeiros Líderes da Mudança**: como promover o crescimento e o alto desempenho em sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. e PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOONTZ, H.;O'DONNELL,C.**Princípios de Administração**.9.ed.São Paulo: Pioneira,1973.

KOTABE, Massaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KRONBERG, Hécio. **Gestão de Patrimônio Pessoal**. Curitiba: Hemus, 2002.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação do Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LODI, J.B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989

LODI, J.B. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R.(Coord.). **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

MENTZER, J. T; DEWITT, W; KEEBLER, J; MIN, S; NIX, N; SMITH, C; ZACHARIA, Z. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n. 2, 2001

MENZEL, P.R. A Logística Integrada. **Informativo Plano Consultores**. n. 8 Jul 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, Eduardo C. **As Sete Ferramentas gerenciais da Qualidade – implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOURA, E. C.; BUZZIOL, M.A. **As Sete Ferramentas Básicas para Melhorias em Qualidade**. Campinas: Qualiplus, 1992.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G.. **The Family Business, Its Governance For Sustainability**. New York: Routledge, 1998.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NTU. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE URBANO. Disponível em:<<http://www.ntc.org.br>> Acesso em: jul 2005.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHÉ, G. La Logistique: **Enjeux Stratégiques**, Vuibert Entrepise, Paris: Libraire Vuibert. 1994

PIRES, Silvio. **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos- Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

POPOFF, Frank. O desafio da sucessão. **HSM Management**. São Paulo, Setembro/Outubro de 1997.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.). **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICCA, Domingos. **Quem São as Empresas Familiares?** Disponível em:< <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos>> Acesso em: jul 2005

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-bass, 1985.

SETCERGS. SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA E LOGÍSTICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <<http://www.setcergs.com.br>> Acesso em jul 2005.

SILVA, A Jr.; MUNIZ, R. M.. **Gestão Universitária na Instituição de Ensino Superior Privada Familiar:** Um Estudo de Caso. Disponível em:< <http://www.empresafamiliar.com.br/artigos>> Acesso em: jul 2005.

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MEYER, H.J. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

WARD, J.L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**. São Paulo, nº 41, Nov/Dez 2003.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICES

APÊNDICE A



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



ENTREVISTA

Objetivo

A presente pesquisa tem como objetivo propor uma matriz para avaliação do impacto do processo sucessório, do principal mandatário, de empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas no Estado do Rio Grande do Sul. Os dados e a identificação dos entrevistados são sigilosos e, caso haja interesse, a sua empresa poderá receber os resultados apurados.

Dados do Entrevistado

Nome _____

Empresa _____

Cargo/Função _____ Data ____/____/____

1. Grupo de perguntas referente à implementação estratégias

1.1 A Empresa já realizou, ou realiza sistematicamente o seu planejamento estratégico? Caso afirmativo, como ele é realizado? Se negativo, como ocorrem as atividades atreladas ao desenvolvimento futuro da empresa?

1.2 Quem realizou o planejamento e como ele foi conduzido?

1.3 Como é realizada a implementação das estratégias e das ações práticas? De quem é a responsabilidade das atividades?

1.4 Existe um acompanhamento e controle sobre a implementação das estratégias e ações? São utilizados indicadores de avaliação a nível operacional, econômico e financeiro? Quais?

1.5 Houve alguma dificuldade na implementação das estratégias? De que ordem?

1.6 A Empresa possui um líder estratégico? Caso positivo, ele e o líder formal são a mesma pessoa?

1.7 A Empresa possui um processo de comunicação e motivação para que todos os colaboradores participem do processo de formação e implementação das estratégias?

1.8 A Empresa possui um programam de desenvolvimento gerencial? Como ele é constituído?

1.9 Favor assinalar com um X a melhor opção.

Fatores Críticos Para a Implementação das Estratégias	Discorda	Não Concorda Nem Discorda	Concorda
1.9.1 Você acha que a não disseminação e clareza da missão, cultura e valores da empresa tem forte influência na implementação das estratégias.			
1.9.2 Você considera que a falta de um plano estratégico, formal ou emergente, influi fortemente na implementação das estratégias.			
1.9.3 Você é de opinião que a presença de um líder estratégico tem forte impacto na implementação das estratégias.			
1.9.4 Você considera que a unidade entre o líder formal da empresa e o líder estratégico tem forte influência na implementação das estratégias.			
1.9.5 Você acredita que a comunicação para toda a empresa e sua motivação seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.			
1.9.6 Na sua opinião, a existência de indicadores de performance operacional, financeiro e econômico tem forte influência na implementação das estratégias.			
1.9.7 Você concorda que um sistema de auditoria e acompanhamento da implementação das estratégias tenha um forte correlação como sucesso das mesmas.			
1.9.8 A existência de programa de desenvolvimento gerencial tem forte influência na implementação das estratégias.			

2. Grupo de perguntas referente a possíveis conflitos societários.

2.1 A Empresa desenvolveu ou possui um plano de sucessão do seu principal mandatário? Caso afirmativo, ele é difundido? Se negativo, a empresa pensa em desenvolvê-lo e de que maneira?

2.2 Quem estabeleceu o plano de sucessão e que o coordena?

2.3 Caso a Empresa venha desenvolver o plano de sucessão, quem o estabelecerá e quem o coordenará? Há clima para que isto ocorra agora?

2.4 Existem fóruns deliberativos e decisórios na empresa e na família? Cite-os?

2.5 Caso haja um impedimento do principal mandatário, existe um plano contingencial/emergencial para a sua sucessão?

2.6 Há uma política clara e objetiva de remuneração sobre o capital dos sócios/acionistas?

2.7 Esta definida a hora da passagem do sucedido para o sucessor? Qual o critério?

2.8 Favor assinalar com um X a melhor opção.

Fatores de Possíveis Conflitos Societários	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo
2.8.1 Você acha que a não divulgação do planejamento sucessório tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.2 Você considera que o clima para o desenvolvimento do planejamento sucessório ou para a sua implementação tem forte repercussão na implementação das estratégias.			
2.8.3 Você é de opinião que a existência de fóruns decisórios e deliberativos na empresa tem forte influência na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.4 Na sua opinião a falta de um plano de contingência para a sucessão do principal mandatário tem um forte impacto na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.5 Você acredita que a existência de uma política de remuneração do capital seja um fator de forte influência na implementação das estratégias.			
2.8.6 Você acha que a falta de um fundo de investimentos para apoiar novas atividades dos sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.7 A falta de uma nova atividade para os sócios preteridos pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.8 A falta de uma nova atividade para o ex-mandatário pode ter forte influência na implementação das estratégias empresariais.			
2.8.9 A não definição da hora da passagem do sucedido para o sucessor e a sua divulgação, pode ter um forte impacto na implementação das estratégias.			

APÊNDICE B

FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS		MATRIZ DE RELAÇÕES ENTRE FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA								
		A. DISSEMINAÇÃO E CLAREZA DA MISSÃO, CULTURA E VALORES DA EMPRESA	B. PLANO ESTRATÉGICO FORMAL OU EMERGENTE	C. ALINHAMENTO ENTRE A E B	D. PRESENÇA DE UM LÍDER ESTRATÉGICO E RECONHECIDO COMO TAL	E. UNICIDADE DO LÍDER ESTRATÉGICO E FORMAL	F. COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA QUE TODA A EMPRESA PARTICIPE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	G. INDICADORES DE PERFORMANCE A NÍVEL OPERACIONAL, ECONÔMICO E MERCADOLÓGICO	H. AUDITAGEM NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	I. EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL
FATORES DE POSSÍVEIS CONFLITOS SOCIETÁRIOS	1.DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.DIVULGAÇÃO DO PLANO DE SUCESSÃO DO PRIMEIRO MANDATÁRIO	● ○	●	● Δ	●	●	○ Δ	○ ●	●	●
	3.CLIMA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO	Δ	●	Δ	●	●	○ Δ	●	Δ ●	○ ●
	4.FÓRUMS DECISÓRIOS E DELIBERATIVOS DA EMPRESA E DA FAMÍLIA	Δ ●	●	Δ ●	●	●	○ Δ	●	●	Δ ●
	5.PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA SUCESSÃO EMERGENCIAL	○	○	○	●	●	○ Δ	●	● Δ	● Δ
	6.POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O CAPITAL	●	●	●	●	Δ	○ Δ	●	Δ ●	Δ
	7.FUNDO DE INVESTIMENTOS PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	○	Δ ●	○	●	●	○ Δ	●	Δ	○
	8.NOVA ATIVIDADE PARA OS SÓCIOS PRETERIDOS	Δ ○	●	○	●	●	● Δ	● ○	● ○	○ Δ
	9.ATIVIDADE PARA O EX-MANDATÁRIO SUCECIDO	Δ ○	●	○	●	●	● Δ	●	●	Δ ●
	10.HORA DA PASSAGEM DO COMANDO PARA O SUCESSOR	Δ ●	●	●	●	○ ●	○ ●	○ ●	●	○

Legenda: ●=influência forte; Δ= influência média; ○= influência fraca

Quadro Coincidente: Matriz de Relacionamento da Empresa A Sobre a Matriz de Relacionamento da Empresa B