

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

BALANCED SCORECARD  
PARA EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Paulo Cesar Tondo

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial de obtenção do Grau de Mestre em Economia com ênfase em Controladoria.

Porto Alegre

2002

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na figura de sua Reitora Wrana Panizzi, por permitir a criação e a manutenção dos mestrados profissionais, *Scriptu Censu*, ao qual estou integrado, pois possibilitou-me cursá-lo e pagá-lo dentro do meu regime de trabalho profissional.

Agradeço também ao meu orientador e idealizador deste Mestrado em Controladoria, Prof. Dr. Paulo Schmidt, por seu espírito empreendedor, objetividade, persistência e incentivo ao desenvolvimento de novas idéias e caminhos a serem trilhados.

À minha família, por dividir sonhos, sofrimentos, fé e caráter.

Não posso deixar de agradecer a força e o amor de minha esposa Elaine Cristina Martin, pelo constante apoio ao desenvolvimento e ao modelo de coragem, de mudança, de persistência no seu curso de Medicina que serviu de incentivo ao meu mestrado e a nossa vida.

Ao meu pai, Generino, pela sua persistência, pelo seu idealismo, pelo seu amor; a minha mãe, Venus, pelo seu lema: “fazendo ou não fazendo o tempo passa igual”, que estimulou-me a fazer o mestrado. Ao seu caráter, persistência e sofrimento de tantas histórias familiares divididas.

À Cláudia Tondo, minha irmã e sócia, no Centro para Empresas Familiares, pelo seu direcionamento ao tema da dissertação, pela sua dura forma de carinho. Ao seu esposo Carlos Klein e a sua filha Celina.

A meus irmãos Miriam e Eduardo por serem como são: corajosos, incansáveis e bravos. Aos meus cunhados Gonar e Mercedes.

Ao Centro de Empresas Familiares, na figura de nossa secretária, Margarete Schneider.

Aos meus sogros, Nelson e Beatriz, de origem germânica, por compreender como são as relações nesta comunidade.

Aos meus tios Olga e Carlos, pela sua persistência de estarem quase sempre próximos à família.

Aos meus clientes e ex-clientes por me ensinarem, por me exemplificarem e por me pagarem.

À Deus por me ajudar a persistir, pela vida e saúde.

Muito Obrigado,

Paulo Cesar Tondo.

## RESUMO

O modelo do Balanced Scorecard para a empresa familiar foi elaborado baseado em relações de causa e efeito, em objetivos específicos dentro do mapa estratégico, composto por indicadores de controle dos caminhos a serem desenvolvidos por sucessores e pela empresa familiar como um todo. Desenvolveu-se um estudo teórico, ou seja, uma construção a partir do conhecimento já existente, com o objetivo de aprofundar a visão no assunto. As empresas familiares representam cerca de 96% do número de empresas no Brasil e geram cerca de 67 % do número de empregos no país. As fases de desenvolvimento do indivíduo, do sucessor, da empresa, da propriedade e da família foram relacionadas ao Balanced Scorecard, através de objetivos estratégicos a partir das perspectivas de aprendizagem e crescimento, de processos internos, do cliente e também da perspectiva financeira e estratégica, gerando mais de 60 indicadores de resultado ou de tendência, que irão unir aspectos operacionais ao planejamento estratégico familiar e empresarial.

## **ABSTRACT**

Family Business Balanced Scorecard was created based on cause and effect relation on specific objectives inside the strategic map, composed by control indicators of the paths to be developed by successors and by family business. A theoretic study was developed from knowledge already existing, with the object of deepening the subject. Family business represent almost 96% of the companies in Brazil and generate almost 67% of the employment in the country. The development phases of the individual, the successor, the business, the proprietary and the family were connected to the Balanced Scorecard through strategic objectives based on perspective of apprenticeship and growth, of internal processes, of client perspectives and also financial and strategic perspectives, generating more than 60 result or tendency indicators of result or of tendency, that will link operational aspects to family and business strategic planning.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1. EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>12</b>
1.1 Conceitos.....	12
1.2 Pontos fortes e fracos.....	13
1.3 Modelos de empresas familiares.....	14
1.3.1 Modelo dos dois círculos.....	14
1.3.2 Modelo dos quatro eixos.....	15
1.3.3 Modelo dos três círculos.....	17
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
2.1 Conceitos.....	33
2.1.1 Conceito de estratégia.....	33
2.1.2 Conceito de planejamento estratégico.....	37
2.2 Modelos de planejamento estratégico.....	39
2.2.1 Modelo swot.....	39
2.2.2 Modelo de Ansoff.....	39
2.3 Etapas do planejamento estratégico.....	40
2.3.1 Missão.....	40
2.3.2 Cenários.....	42
2.3.3 Objetivos.....	44
2.3.4 Políticas.....	47
2.4 Planejamento estratégico na empresa familiar.....	48

2.4.1	Funções.....	7
		48
2.4.2	Características para a construção.....	50
<b>3. BALANCED SCORECARD.....</b>		<b>63</b>
3.1	Conceitos.....	63
3.2	Limitações das medidas financeiras do desempenho empresarial.....	65
3.3	Perspectivas.....	66
3.3.1	Perspectiva financeira.....	66
3.3.2	Perspectiva de clientes.....	67
3.3.3	Perspectiva de processos internos.....	69
3.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	70
3.4	Mapas estratégicos.....	72
<b>4. MONTAGEM DO MODELO</b>		<b>74</b>
4.1	Quadrantes 1 e 2.....	75
4.1.1	Fundamentação teórica.....	75
4.1.2	Objetivos estratégicos.....	79
4.1.3	Indicadores.....	83
4.2	Quadrantes 3 e 4.....	89
4.2.1	Fundamentação teórica.....	89
4.2.2	Objetivos estratégicos.....	91
4.2.3	Indicadores.....	93
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>		<b>100</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>102</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>		<b>105</b>

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1.1 - Subsistemas família e empresa.....	15
Figura 1.2 - Empresa familiar com quatro eixos de sustentação.....	15
Figura 1.3 - Subsistema família, empresa e propriedade.....	18
Figura 1.4 - Modelo tridimensional de desenvolvimento.....	19
Figura 1.5 - Curva do ciclo de vida.....	26
Figura 2.1 - Modelo de planejamento estratégico empresarial.....	45
Figura 2.2 - Comprometimento familiar.....	50
Figura 2.3 - Comprometimento estratégico.....	52
Figura 2.4 - Visão de futuro compartilhado da empresa e da família.....	55
Figura 2.5 - Plano de continuidade da empresa familiar.....	56
Figura 2.6 - Possibilidade de participação na empresa familiar.....	56
Figura 2.7 - Plano estratégico da empresa.....	60
Figura 2.8 - Processo de planejamento paralelo.....	61
Figura 4.1 - Quadrantes do mapa estratégico.....	74
Figura 4.2 - Quadrantes 1 e 2 - Mapa estratégico da empresa familiar.....	76
Figura 4.3 - Quadrantes 3 e 4 - Mapa estratégico da empresa familiar.....	90
Figura 4.4 - Quadrantes 1, 2, 3 e 4 - Mapa estratégico da empresa familiar.....	99
Figura 7.1 - Quadrantes 1, 2, 3 e 4 - Mapa estratégico da empresa familiar (tamanho natural - A2).....	106
Quadro 1.1 - Desafios dos estágios individuais do desenvolvimento do adulto.....	26
Tabela 2.1 - Atividades de liderança e gerenciamento da empresa familiar.....	58
Tabela 4.1 - Fases do sucessor.....	77
Tabela 4.2 - Administração profissional versus administração pioneira.....	78
Tabela 4.3 - Quadrantes 1 e 2 - Indicadores dos objetivos estratégicos.....	84
Tabela 4.4 - Quadrantes 3 e 4 - Indicadores dos objetivos estratégicos.....	94



## INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo desenvolver um modelo de Balanced Scorecard (Escore balanceados) para empresas familiares, adaptando indicadores tangíveis que mostrem uma relação, supostamente de causa e efeito, dentro das quatro perspectivas que constituem a ferramenta que são: (1) perspectiva de aprendizagem e crescimento, (2) perspectiva de processos internos, (3) perspectivas do cliente, (4) perspectivas financeiras e estratégicas.

Dados da Fundação Dom Cabral indicam que, no Brasil, as empresas familiares representam 96% de todas as organizações, empregando 2/3 dos empregados do país. Segundo Tondo, C.T. (1999) "são 300 das 500 maiores empresas constantes na relação de Maiores e Melhores da revista Exame. No Canadá, elas são 90% de todas as empresas, sendo responsáveis por 75% dos empregos já existente e dos novos que estão sendo criados. Nos Estados Unidos, as estatísticas revelam que de 80 a 98% de todas as organizações são familiares assim como e 35% das empresas que aparecem entre as 500 da Revista Forbes são empresas familiares. Na Itália, as empresas familiares representam 99% do total. Na Espanha, 71%; no Chile, 90%; no México, 80% e, na Suíça, as empresas familiares representam entre 85 e 90%".

Apesar destas porcentagens significativas existe pouca literatura a respeito de empresas familiares relacionadas às questões psicológicas ou, até mesmo, a questões de conflitos. Além disso, estudos e ferramentas focados à administração de indicadores desta representativa parcela de empresas com características especiais, há falta quase total de bibliografia. Existe, pois, sim uma dificuldade de tornar "concretos" indicadores de desempenho alinhados a este tipo de empresas.

Assim, o objetivo deste trabalho busca identificar ou mesmo criar novos modelos de planejamento e controle, através de múltiplos indicadores que não sejam somente financeiros, mas também relacionados aos clientes, RH e aspectos operacionais.

Para buscar fundamentação para este trabalho de desenvolvimento do Balanced Scorecard em Empresas Familiares, buscou-se uma maior compreensão de áreas que se

entrelaçam neste tipo de empresa como a Contabilidade (Controladoria), Administração de Empresas e Psicologia.

Como referencial, utilizou-se a análise de modelos de Gersick (1997) no que se refere a estruturas de empresas familiares, ao mesmo tempo que as fundamentações de Carlock (2001) foram aproveitadas, visando conceitualizar aspectos como o planejamento estratégico familiar que serviu de base para o desenvolvimento do mapa estratégico da empresa familiar. Os conceitos de Kaplan (1997 e 2001), também constam neste trabalho, como autor que fundamenta a utilização e descrição do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard faz a ligação entre o Planejamento Estratégico, com visão e objetivos de longo prazo, e o sistema de controle operacional, com objetivos de curto prazo. Assim, o nível estratégico pode ser expressado através de indicadores práticos aos níveis gerenciais e operacionais.

O esquema principal do trabalho foi desenvolvido unindo alguns modelos já estabelecidos. Coube ao autor do mesmo, adaptar o ciclo dos indivíduos durante a vida, as fases de desenvolvimento dos membros da família no processo de sucessão, uma escala de idades às características básicas dos três sub-sistemas que compõem a empresa familiar que são: a gestão, a família e a propriedade.

O novo modelo foi dividido em duas grandes partes: a primeira relaciona diretamente os membros da família dentro da empresa familiar, focalizando principalmente as fases de formação e desenvolvimento dos sucessores dentro do contexto do planejamento estratégico familiar. A primeira parte foi subdividida nas áreas que compõem o Balanced Scorecard que são: processos de crescimento e aprendizado, processos internos, processos dos clientes e processos financeiros e de estratégia.

Na segunda parte o modelo desenvolvido baseou-se nas fases de desenvolvimento das empresas de uma forma ampla, focalizando indicadores também sobre as partes do Balanced Scorecard, estando baseado no planejamento estratégico empresarial.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: a introdução explica o tema e traz a definição dos objetivos e do modelo desenvolvido nesta dissertação.

O capítulo um traz a fundamentação teórica a respeito de empresas familiares, seus conceitos baseados em diversos autores, seus pontos fortes e fracos, os modelos existentes para compreender a sua estrutura e funcionamento.

O capítulo dois consiste do embasamento dos conceitos e das estruturas a respeito do planejamento estratégico empresarial, do planejamento estratégico familiar e do processo de planejamento paralelo (PPP).

No capítulo três, existe a preocupação de mostrar o referencial teórico de autores a respeito do Balanced Scorecard, caracterizando-o e explicando suas diferentes perspectivas internas.

No capítulo quatro, é desenvolvido o modelo teórico do Balanced Scorecard aplicado a empresas familiares, sendo nesta etapa construída as relações de causa e efeito através do mapa estratégico. Nesta fase também são relacionados e explicados os indicadores de planejamento e controle.

No capítulo cinco, são apresentadas as conclusões do trabalho, a partir da construção dos modelos e indicadores, preparando para uma possível implantação em caso prático a ser desenvolvido no futuro, através de uma tese de doutorado.

## **1 - EMPRESA FAMILIAR :**

Neste capítulo, serão apresentadas e discutidas as idéias dos autores e suas posições sobre o ambiente desta dissertação: as empresas familiares. Dada a grande importância do trabalho neste tipo de empresa pelo significativo número delas no mercado, por representarem a principal fonte de empregos em nosso país e por apresentarem uma complexidade acentuada, visto que englobam as relações de profissionalismo da empresa com as relações de afetividade da família, este capítulo dedica grande parte de seu espaço para apresentar, de forma sucinta, o referencial teórico existente.

Na primeira seção, são desenvolvidos os conceitos de empresa familiar, para que o leitor possa compreender como este tipo de empresa se caracteriza e como se diferencia das demais do mercado. Na segunda seção, são expostos os pontos fortes e fracos das mesmas e na terceira seção são apresentados diferentes modelos de empresas familiares. Nesta etapa, é detalhado com mais profundidade o modelo dos três círculos elaborado por Gersick (1997) e que fundamenta de forma especial o nosso trabalho.

### **1.1 – Conceitos**

Segundo Vidigal (1996), "o conceito moderno de empresa familiar, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa como a vemos hoje, nasceu provavelmente com a Revolução Industrial no século XIX. Mas mesmo antes disso, o embrião já existia. Qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício para seu filho, podia ser considerado como tendo empresa familiar".

Para Catry e Buff (1996), citado por Tondo, C.T. (1999), uma empresa é "familiar" quando reúne as seguintes três condições:

- 1) o controle do capital social: o capital social deve pertencer a um ou a vários membros da mesma família;

- 2) a participação ativa da família na direção da empresa: no mínimo, um membro da família deve estar na diretoria da empresa;
- 3) uma estreita relação entre família e a empresa: existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Para Bernhoeft (1989), "empresa familiar é um ambiente em que se confundem, de um lado, o papel profissional do técnico ou do gerente, racional e objetivo; e, de outro, o papel familiar, de pai, de filho, genro, primo, que pressupõe um relação permanente e carregada de afetividade, decorrente de um entrelaçamento indissolúvel das respectivas histórias de vida".

Para Leach (1993), "empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou por um vínculo familiar. A família como entidade pode controlar efetivamente as operações da empresa, porque possui mais de 50% das ações, ou porque membros da família ocupam importantes posições no gerenciamento".

Cabe salientar, que existem empresas familiares com caracterizações diferentes, ou seja, uma empresa multinacional pode também ser familiar. Muitas vezes, a própria empresa com orientação estratégica tende a se desvincular do título de empresa familiar, na medida que considera ser uma característica negativa, pois diversas vezes, as empresas com esta caracterização são classificadas pelo mercado como sendo ineficientes, não profissionais, com risco de conflitos.

## **1.2 – Pontos Fortes e Fracos**

Como características positivas, e, portanto, pontos fortes, as empresas familiares têm:

- Compromisso
- Conhecimento
- Flexibilidade de trabalho com tempo e dinheiro
- Planejamento a longo prazo
- Uma cultura estável

- Rapidez na tomada de decisões
- Confiabilidade e orgulho Leach (1993)

Como características negativas, e, portanto, pontos fracos, as empresas familiares têm:

- Rigidez
- Desafios comerciais
  - Modernização das técnicas obsoletas
  - Aumento de capital de terceiros
- Sucessão
- Conflitos emocionais
- Liderança e legitimidade.

### **1.3 – Modelos de Empresas Familiares**

#### 1.3.1 - Modelo dos dois círculos

Segundo Leach (1993), "as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão (figura 1.1). Cada um destes dois "círculos" tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e de organização. Os problemas surgem, porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos; por exemplo, como pais e como gerentes profissionais".

Geralmente, a área de conflito existente consiste na sobreposição de papéis e em tratar temas, que deveriam ser levantados no círculo familiar, como, por exemplo, o uso de drogas de um filho, em nível de gestão, como, por exemplo, para evitar o uso de drogas e controlar o filho, o pai o emprega na sua empresa.

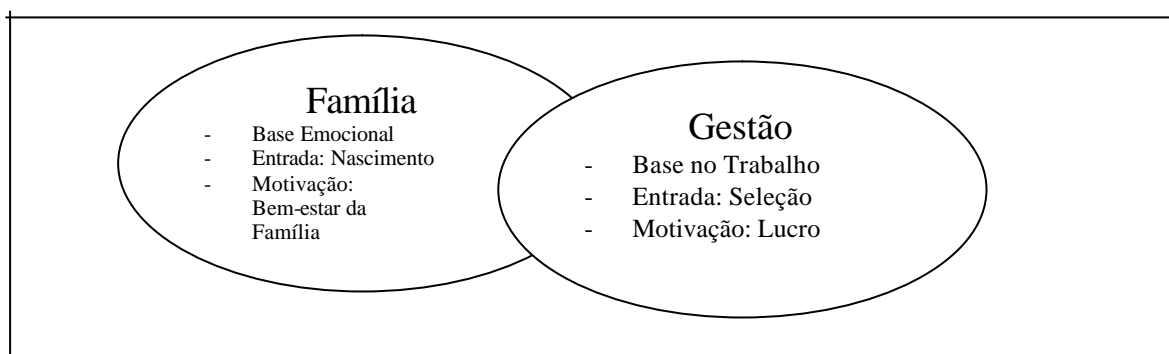


Figura 1.1: Subsistemas. .Adaptado de Leach, P La Empresa Familiar Argentina,Ed.Granica (1993)

O conceito dos dois sistemas é bastante utilizado por profissionais de diversas áreas como base para análises de comportamento organizacional complexo, análises de estratégia, de administração das estruturas, de competitividade, de dinâmicas familiares e de resultados.

### 1.3.2 - Modelo dos quatro eixos

Segundo Carlock (2001), a empresa familiar está sustentada por quatro eixos que são: "o eixo da família, o eixo do indivíduo, o eixo da indústria e o eixo da gestão, estando ainda repousada sobre diferentes configurações de propriedade".

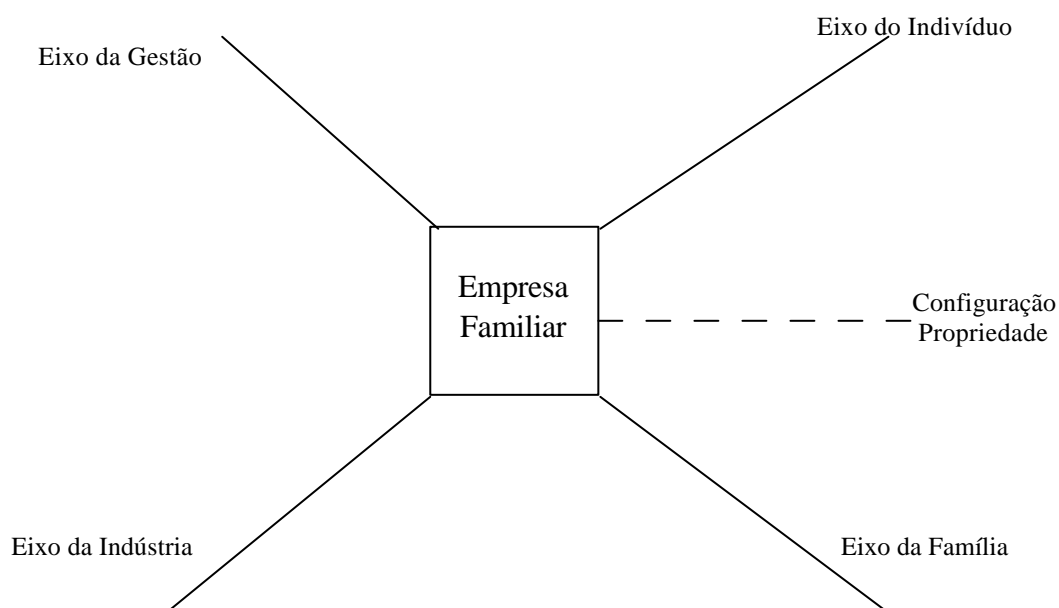


Figura 1.2: Empresa Familiar. Adaptado de Carlock, R. Strategic Planning for Family Business (2001).

Dentro do eixo da família, encontram-se as seguintes fases:

- Casamento
- Família sem crianças
- Família com crianças
- Família com crianças jovens
- Família com jovens adultos
- Avós
- Aposentadoria

Dentro do eixo do indivíduo, encontram-se as seguintes fases:

- Adulto jovem
- Transição da meia vida
- Adulto médio
- Transição para fase do adulto tardio
- Adulto tardio (terceira idade)

Dentro do eixo da organização (gestão), existem as seguintes fases:

- Surgimento
- Sobrevivência
- Estabilidade
- Crescimento Orientado
- Rápido Crescimento
- Maturidade ou Declínio
- Reestruturação

Dentro do eixo da indústria (mercado), encontram-se as seguintes fases:

- Introdução
- Crescimento



- Maturidade
- Declínio

Dentro das configurações de propriedade, encontram-se :

- Empreendedorismo
- Gerente-proprietário
- Família proprietária
- Irmãos proprietários
- Colaboração dos primos
- Sindicato familiar

### 1.3.3 - Modelo dos três círculos

Segundo Gersick (1997), "existe ainda o modelo dos três círculos (figura 1.3), que descreve o sistema familiar com três subsistemas independentes, mas superpostos que são: gestão, família e propriedade".

Qualquer pessoa, em uma empresa familiar, pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. As pessoas, com mais de um papel dentro da empresa, estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Esta ferramenta é muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade.

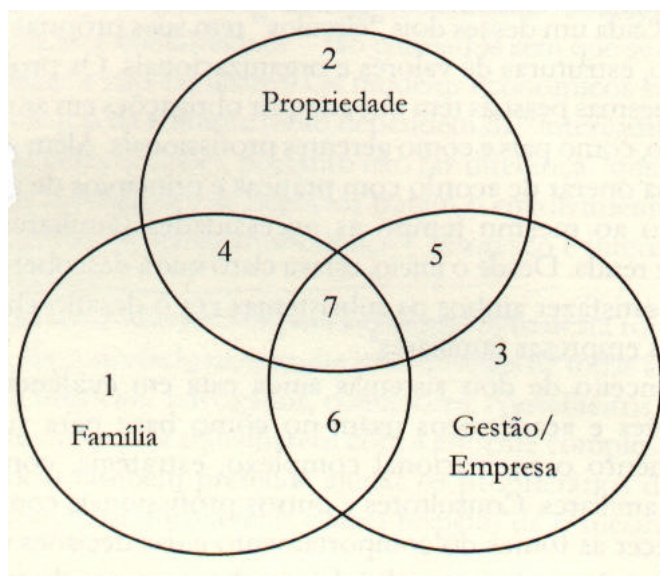


Figura 1.3 – Subsistemas - Fonte: Gersick, K.E. De Geração para Geração, São Paulo: Negócio (1997)

A medida que gerentes-chave vêm e vão na gestão, e que acionistas-chave entram e saem da distribuição da propriedade, ocorrem também a entrada e a saída infundável de elementos em uma família.

O resultado da adição do fator tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (figura 1.4). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, gestão e família – existe uma etapa separada de desenvolvimento. Essas fases de desenvolvimento influenciam uma às outras. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com uma seqüência.

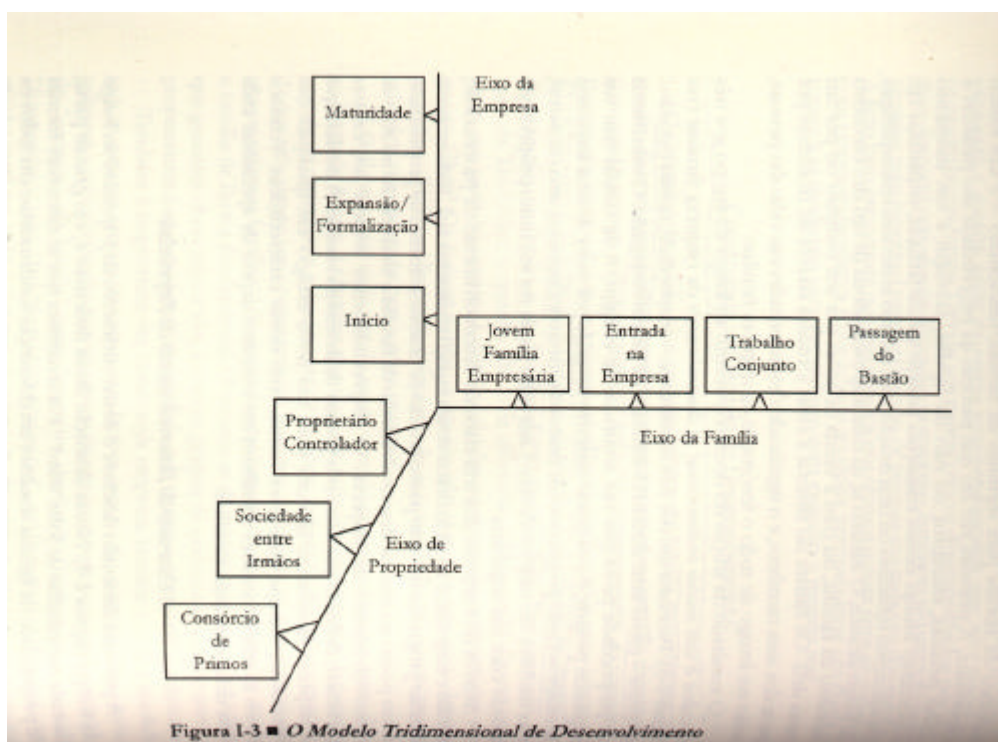


Figura 1.4 – Modelo Tridimensional - Fonte: Gersick, K.E. De Geração para Geração, SP: Negócio (1997)

À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características.

### 1.3.3.1 - Modelo de Desenvolvimento da Propriedade

Existe uma gama de estruturas de propriedade em empresas familiares. Algumas são de propriedade de uma pessoa só ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco. No outro extremo da escala de complexidade, estão as empresas de propriedade de combinações de membros de uma família (chegando, em alguns casos, às centenas), acionistas públicos, fundos e outras empresas.

Gersick (1997), constata que as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: "empresas com proprietário controlador (único sócio), sociedade entre irmãos e consórcio entre primos". Para Carlock (2001), a existência de um quarto estágio que seria "o sindicato da família". Considera-se a progressão da propriedade de uma forma para outra como desenvolvimentista, porque ela segue uma seqüência

previsível e é, ao menos em parte, motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária.

Normalmente, depois da primeira geração, a forma de propriedade, e não apenas os proprietários, muda de uma geração para outra. Com frequência, a propriedade torna-se cada vez mais diluída, a partir de um único proprietário majoritário para poucos ou vários proprietários e ,depois, para um grupo muito maior. Para cada mudança na estrutura de propriedade, ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da empresa e da família, no nível de poder detido por acionistas funcionários e nas necessidades financeiras feitas sobre a empresa.

Segundo Gersick (1997), "Nos Estados Unidos, e na maioria das outras economias ocidentais, estima-se que cerca de 75% de todas as empresas familiares estejam sob o controle de uma pessoa ou de um casal, as quais denomina-se "empresas familiares de Proprietário Controlador". Outras 20%, são controladas por Sociedades entre Irmãos e ,finalmente, cerca de 5% , são Consórcios entre Primos".

#### 1.3.3.1.1 - O estágio do proprietário controlador:

Características:

- Controle da propriedade consolidada em uma pessoa ou em um casal.
- Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.

As empresas familiares de proprietários controladores variam muito em porte. Embora a maioria permaneça pequena, algumas atingem receitas de milhões de reais, em alguns casos, dentro da primeira geração. O conselho de administração, quando existe, é apenas "no papel", não desempenhando qualquer função de aconselhamento ou sendo apenas para confirmar as decisões do controlador. Em ambos os casos, esses conselhos tendem a ser compostos total ou, principalmente, por membros da família. Devido a posição dominante

do proprietário na empresa e, com frequência na família, as reuniões do conselho, em geral, não constituem em lugares para debates familiares ou de negócio.

Desafios:

- Capitalização
- Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Capitalização:

Nas empresas de primeira geração, onde o proprietário é o fundador, as principais fontes de capital são normalmente suas economias e o esforço investido pelo acionista majoritário, sua família e seus amigos, dificilmente este toma empréstimos substanciais de terceiros.

#### 1.3.3.1.2 O Estágio de sociedade entre irmãos

Características:

- Dois ou mais irmãos com controle acionário
- Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos

Segundo Gersick (1997), "o estágio de sociedade entre irmãos inclui uma gama de estruturas, refletindo diferentes distribuições de ações e de controle entre os irmãos". Pode ocorrer de um dos irmãos assumir o papel de líder quase total, detendo mais do que 50% das ações com direito a voto.

Uma segunda forma de sociedade entre Irmãos, segundo Gersick (1997), "é o primeiro entre iguais". Neste caso, uma pessoa atua como o irmão líder, mas não chega a assumir o papel de comando absoluto. Esta forma é mais provável quando os acionistas minoritários pretendem exercer alguns direitos, mas não desejam a responsabilidade de igual

envolvimento. A administração de “primeiro – entre - iguais”, é um papel muito delicado. Se houver excesso de liderança, os irmãos se revoltam contra as pretensões do líder; com pouca liderança, o sistema poderá ruir em meio a disputas e facções.

Algumas sociedades entre irmãos operam com arranjos realmente igualitários. Isto ocorre quando as ações estão distribuídas de forma mais equilibrada. Na ausência de uma forte liderança individual, a autoridade é exercida pelo grupo de irmãos. Essas empresas criam maneiras criativas para cada um dos sócios partilhar do poder e da glória.

Desafios:

- Dividir o controle entre os sócios
- Definir o papel dos sócios não-funcionários
- Controlar para que o capital permaneça na empresa
- Controlar os ramos da família

Controlar para que o capital permaneça na empresa

À medida que a participação acionária dos membros da família diminui, fica mais difícil de manter o capital dentro da empresa, pela necessidade de manutenção ou o aumento do padrão de vida dos irmãos ou das famílias dos mesmos. A dificuldade acentua-se mais quando parte dos irmãos não trabalha na empresa, e assim, não consegue ver as dificuldades da mesma ou mesmo não tem o "pró-labore" dos outros irmãos que trabalham na empresa.

Controlar os ramos da família

Segundo Gersick (1997), "conforme a sociedade entre irmãos envelhece e a próxima geração se aproxima da idade adulta, surge um novo desafio. Enquanto os co-proprietários estão atuando principalmente como irmãos e irmãs ( e, ao mesmo tempo como filhos ), eles podem ser mantidos unidos por sua história comum e seus laços pessoais íntimos. Porém, quando seus filhos crescem, estes co-proprietários também

começam a interagir como pais e mães e como chefes de ramos da família". Irmãos começam agir como se sua responsabilidade fosse a de representar sua própria família, e não a da empresa ou dos acionistas como um todo. Isto pode aumentar a competitividade e a desconfiança entre irmãos. Os agregados, esposas e maridos, trazem suas próprias forças e questões para a família e podem servir para fortalecer ou enfraquecer o grupo dos sócios. Como, naturalmente, não vêm as relações familiares através da ótica da história da família, eles podem trazer maior objetividade e espírito de cooperação para a cultura dos irmãos. Por outro lado, como os agregados tendem a se concentrar em seu cônjuge e nos seus filhos, e têm suas necessidades e estilos, eles podem contribuir para a criação e o desenvolvimento de núcleos antagônicos na empresa.

#### 1.3.3.1.3 - O Estágio consórcio de primos

##### Características

- Muitos primos acionistas
- Mistura de sócios funcionários e não-funcionários

Segundo Gersick (1997),

Neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficientes para controlar as decisões. Grupos de primos em famílias pequenas, com um número limitado de acionistas, possuem algumas características das Sociedades entre Irmãos. Contudo, a empresa familiar clássica neste estágio, em nosso modelo, inclui pelo menos dez ou mais proprietários. Normalmente, são necessárias três gerações para que uma empresa atinja este estágio de propriedade. Assim, consórcios de primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos.

##### Desafios:

- Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas
- Criar um mercado de capital para a empresa familiar

## Administrar a Complexidade da Família e do Grupo de Acionistas

Nos consórcios de primos, existe com frequência uma ampla gama de idades, de relacionamentos familiares, de riqueza e de locais de residência. Os sócios podem ser uma mistura de primos em primeiro grau, tias e tios, primos em segundo grau e etc, alguns dos quais nunca se viram. As ligações pessoais estão certamente quase que diluídas neste caso. Na verdade, um dos aspectos mais problemáticos da transição de sociedade de irmãos para consórcio entre primos é fazer com que os irmãos entendam que o elo familiar entre seus filhos não pode ser o mesmo da sua geração. Independente de quanto a família foi unida, primos não têm os mesmos pais, nem a mesma infância, costumando estar pelo menos uma geração mais distante daquela da fundação da empresa. Em muitos casos, é a primeira geração que inclui sócios quotistas ou acionistas que não conheceram pessoalmente o fundador e não viram os primeiros anos da empresa. As histórias familiares podem preencher uma parte, mas não tudo. Assim, a lealdade à empresa não pode se basear, com a mesma firmeza, na lealdade pessoal ao fundador e à sua visão.

As famílias que melhor administram esta etapa são aquelas que esclarecem a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. Elas trabalham para criar uma identidade familiar comum fora da empresa, via atividades e comunicações que foquem a família e não a empresa.

Segundo Gersick (1997),

As empresas de primos bem - sucedidos não exigem que os membros da família mantenham suas ações, no caso quererem vendê-las e usar o dinheiro para outros fins. Os sócios funcionários recebem seus retornos financeiros da empresa de muitas maneiras, inclusive salário, benefícios, “prestígio” e acesso a instalações e serviços. Mas os primos não - funcionários, mesmo considerando essas recompensas completamente justificadas, às vezes ressentem-se do estilo de vida dos primos funcionários, quando a empresa dá a mensagem de que os lucros não permitem dividendos significativos. Muitas vezes sentem-se “ricos” no papel e pobres em “dinheiro”, e questionam o valor do seu investimento continuado na empresa.

Ainda segundo Gersick,(1997), "tradições familiares mais fortes e limitadas oportunidades concorrentes de carreira, fizeram da Europa e da América Latina um terreno



mais fértil para empresas de primos. Nos Estados Unidos, onde existe espírito empreendedor e independência quase todas as empresas familiares que sobreviveram à primeira geração têm maior probabilidade de se subdividirem e voltar aos estágios de proprietário controlador e de sociedade de irmãos".

### 1.3.3.2 - Modelo de desenvolvimento da família

Muitas das importantes questões enfrentadas pelas empresas familiares – a entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos do casamento e da aposentadoria – somente podem ser descritas ao longo do tempo.

Dentre os modelos aplicados ao desenvolvimento familiar, encontra-se uma perspectiva de grande utilidade para esclarecer questões para as famílias e as empresas. Dentro desta idéia, a vida adulta normal não é estática após a adolescência. Ao contrário, ela é composta por eras e períodos (tabela 1.1), assim como a infância é dividida em estágios de desenvolvimento.

### **Desafios dos Estágios Individuais do Desenvolvimento do Adulto**

<b>Idade</b>	<b>Estágio</b>	<b>Desafio</b>
17 - 22	Transição para o adulto jovem	Formar um sonho, Ter mentor em relacion. e ocupaç.
22 - 28	Entrar no mundo adulto	Explorar a possibilidade do mundo
28 - 33	Transição dos 30 anos	Formar relacionamento amoroso
33 - 40	Fase de Posição Confortável	Tornar-se uma pessoa própria; Ter sucesso.
40 - 45	Transição da Meia Idade	Vem as primeiras limitações
45 - 50	Começa a Meia Idade Adulta	Novas escolhas ou reafirmação das velhas
50 - 55	Transição dos 50 anos	Criar o legado
55 - 60	Fim da Meia Idade	Sustentar a juventude enquanto o corpo declina
60 - 65	Transição da Última Fase Adulta	Passar a autoridade
60 - 80+	Adulto Tardio	Encontrar a integridade dentro da vida

Quadro 1.1 - Fonte: Working with Family Business - Bork, D. (1996)

Segundo Carlock (2001), citando Churchill (1997), "o ciclo de vida do indivíduo possui uma escala de intensidade de atividades que começa com o nascimento, atravessa o crescimento e o desenvolvimento, para atingir a alta produtividade nos anos de adulto e depois começar a fase de queda (figura 1.5). Em empresas familiares, gerentes e proprietários começam a ter mais influência a partir dos 30 até ter pico aos 60 ou 70 anos.

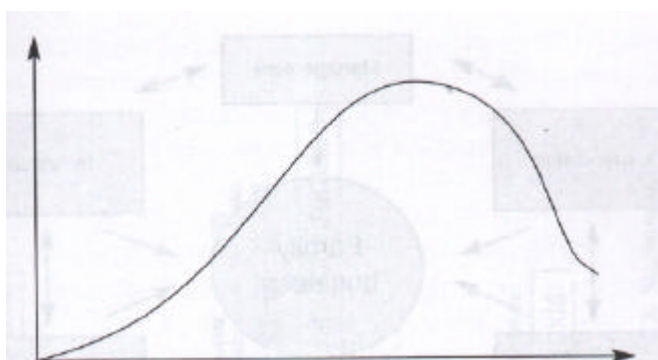


Figura 1.5 - Ciclo de Vida - Carlock, R. Strategic Planning for the Family Business: NY, Palgrave (2001)

A Segunda perspectiva útil na compreensão do desenvolvimento da empresa familiar é o conceito de ciclos de vida familiar. A idéia básica é de que uma família também passa por estágios previsíveis de desenvolvimento como unidade.

Para Bork (1994) et al, "as fases de desenvolvimento da família são: o casal jovem, a família com crianças pequenas, a família com adolescentes, o ninho vazio ( a saída dos filhos de casa ), a aposentadoria e o viúvo ou a viúva".

Segundo Gersick (1997)," o eixo de desenvolvimento da família inclui quatro estágios seqüenciais que são: a jovem família empresária, entrada na empresa, a família que trabalha em conjunto e a família da passagem do bastão".

#### 1.3.3.2.1 - A Jovem família empresária:

Características:

- Geração adulta abaixo de 40 anos

- Filhos, se houver, abaixo de 18 anos

Desafios:

- Criar um “ empreendimento casamento “ viável
- Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família
- Estabelecer relacionamentos com a família ampliada
- Educar os filhos

#### 1.3.3.2.2 - A Entrada na empresa familiar

Características:

- Geração mais velha entre 35 e 55 anos
- Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos

Desafios:

- Administrar a transição de meia-idade
- Separar e individualizar a geração mais nova
- Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreira.

Segundo Gersick (1997), "a transição da meia-idade é, muitas vezes, uma experiência poderosa, porque cai entre o início da fase adulta, entre 20 e 40 anos, e a fase adulta intermediária, entre 40 e 60 anos que são de máxima autoridade, status e controle. É pouco depois dos 40 que a maioria das pessoas pára e questiona, para si mesmo, se o caminho seguido no início da vida adulta deve continuar na fase intermediária".

Existem outros tipos de reação que dão à transição da meia-idade um significado especial para as famílias, neste estágio de entrada na empresa. As decisões iniciais de carreira da geração mais nova também estimulam o auto-questionamento na geração dos pais. Os pais, enquanto conversam com seus filhos adolescentes ou jovens adultos sobre

entrar ou não para a empresa da família recordam suas próprias decisões. Duas gerações, fazendo-se as mesmas perguntas, são a característica principal da etapa de entrada na empresa.

#### 1.3.3.2.3 - A família que trabalha em conjunto

##### Características

- Geração mais antiga entre 50-65 anos
- Geração mais jovem entre 20-45 anos

Durante esta etapa, duas ou mais gerações estão envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. A geração mais antiga está no auge da sua autoridade na empresa. Se esta é lucrativa, os proprietários podem usar a renda para expansões e novos empreendimentos, além de ter um estilo de vida confortável que muitos adultos desejam nesta idade.

Os membros da geração mais jovem tomaram a decisão, pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na empresa.

Segundo Gersick (1997),

Para a geração mais antiga, esta é a época do ninho vazio, quando os filhos mais novos deixam a casa e os mais velhos seguem a vida em suas novas famílias. O empreendimento casamento dos pais, formado no estágio da jovem família empresária, e, muitas vezes, testado no estágio de entrada da empresa, na meia-idade, enfrenta agora o desafio do compromisso pós-cumprimento da tarefa principal da família – a criação dos filhos. Como no trabalho Duvall (1957), sobre os ciclos das famílias, “a tarefa mais importante da meia-idade é de ambos se acharem novamente como marido e mulher”.

Desafios:

- Promover cooperação e comunicação entre gerações

- Encorajar a administração produtiva de conflitos
- Administrar as gerações da família que trabalha em conjunto

#### 1.3.3.2.3 - A Família da passagem do bastão

##### Característica

- Geração mais velha com 60 ou mais anos

Este estágio se inicia, quando a geração mais velha chega aos 60 anos, e dura até sua morte. Nas famílias com empresas, muitas das questões importantes estão agora diretamente relacionadas à mudança do controle societário e da gestão. O casamento iniciado muitas décadas atrás, evoluiu ao longo do seu caminho. Agora é a segunda geração que atravessa a meia-idade.

A história mais comum a respeito de sucessões é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar. Nesta etapa a questão da retirada dos mais idosos da gestão ativa, em um momento mais apropriado pode ser acelerado por algum evento inesperado como doença ou morte.

Segundo Gersick (1997), "a transição na sucessão, por parte da geração mais velha, assemelha-se a um salto de fé em águas não-mapeadas, onde as decisões precisam ser tomadas com base em dados insuficientes".

##### Desafios

- Desligamento da geração mais velha da empresa
- Transferência da liderança da família de uma geração para outra

### 1.3.3.3 - Modelo de Desenvolvimento da Empresa

Segundo Leach (1993), as etapas de desenvolvimento de uma empresa são três:

- Desenvolvimento orientado para o produto  
Nesta fase, primeiro é identificado um produto ou serviço e colocado em um mercado de uma maneira vantajosa. Num segundo momento, é desenvolvido um sistema de produção e gerenciamento para distribuir o produto ou serviço.
- Desenvolvimento orientado para o processo  
Nesta fase, se cumprido bem o processo básico, é introduzido métodos e controles para melhorar a efetividade e a eficiência do negócio.
- Desenvolvimento orientado para o planejamento  
Nesta fase, a empresa está madura. Se planeja para formalizar as atividades permanentes e proporcionar uma base para uma gestão efetiva para novas oportunidades e para promover o crescimento da empresa no futuro.

Segundo Gersick (1997), as empresas familiares, quando classificadas em estágios de desenvolvimento, podem ser de três tipos: "início, expansão/formalização e maturidade".

O primeiro estágio, o início, cobre o começo da vida da empresa e inclui duas etapas: formação e sobrevivência. Ele abrange o período em que a empresa é apenas uma idéia a ser realizada, bem como o período no qual o empreendedor está vivendo 24 horas a nova empresa. O segundo estágio, expansão / formalização, pode ser um período breve e explosivo, à medida que a empresa conduz uma grande idéia ou produto, com crescimento intenso ou com uma prolongada fase de evolução gradual. O estágio final, a maturidade, é atingido quando a estrutura organizacional e os principais produtos passaram a ter uma evolução mais lenta. É no estágio de maturidade que as empresas enfrentam um dilema inevitável : renovação ou dissolução.

#### 1.3.3.3.1 - A empresa no início:

Características:

- Estrutura organizacional informal, com o proprietário no centro.
- Um produto

Desafios:

- Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento).
- Análise racional versus o sonho.

1.3.3.3.2 - A empresa em expansão / formalização:

Características:

- Estruturas de Expansão / Formalização do Desenvolvimento da Empresa
- Produtos ou linhas de negócios múltiplos

Desafios:

- Evolução do papel do proprietário e profissionalização da empresa
- Planejamento estratégico
- Sistemas e políticas organizacionais
- Administração do caixa

1.3.3.3.3 - A Empresa madura

De forma súbita ou gradual, uma empresa acaba entrando em outro estágio, algumas vezes, final. A maturidade, em relação ao mercado, torna-se evidente quando as margens, antes saudáveis, começam a diminuir, os concorrentes se multiplicam, o principal produto não é mais distinguível de outros no mercado ou quando as vendas se estabilizam ou declinam. Até mesmo uma empresa, com um produto bem-sucedido, enfrenta dificuldades cada vez maiores para manter seu desempenho. Entretanto, na maioria dos casos, a organização precisa ajustar-se e renovar-se, ou enfrentar o declínio.

Características

- Estrutura organizacional favorece a estabilidade

- Base de clientes estável ( ou em declínio ), com crescimento modesto
- Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência
- Rotinas organizacionais bem-estabelecidas

#### Desafios-chave

- Novo foco estratégico
- Empenho de gerentes e acionistas
- Reinvestimento

Todos os negócios têm desafios criados pelos ciclos de vida da indústria e organizacionais. A adição das forças dos ciclos de vida do indivíduo e da família e é que fazem do negócio familiar um planejamento único. Cabe salientar que para Carlock (2001) "a propriedade se caracteriza em um tipo de configuração de empresa familiar onde os demais ciclos interagem influenciando o desenvolvimento do negócio". Para Gersick et al (1997), por sua vez, a propriedade por si só influencia como um elemento próprio que se relaciona diretamente com os tipos de gestão (empresa) e com a família.

Diferentes situações e combinações dos ciclos de vida (Gestão, Família, Propriedade, Indivíduo e Indústria ) requerem diferentes planejamentos e estratégias.



## **2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo, serão apresentadas e discutidas as idéias dos autores e suas posições sobre estratégia, planejamento estratégico, planejamento estratégico familiar, bem como, sobre o processo paralelo de planejamento (PPP), o qual servirá de referência para a futura montagem do modelo de construção do Balanced Scorecard para empresas familiares.

Na primeira seção, serão desenvolvidos os conceitos de estratégia, para que o leitor tenha uma visão geral da importância da mesma no desenvolvimento da empresa. Na segunda seção, serão introduzidos dois tipos de modelos de planejamento estratégico. As etapas, que constituem o planejamento referido acima, serão tema da terceira seção. A quarta seção abordará a importância e as metas do planejamento estratégico familiar. A última seção irá tratar do processo de planejamento paralelo (PPP).

### **2.1 - Conceitos**

#### **2.1.1 - Conceito de Estratégia**

Segundo Barcellos (2002), no mundo dos negócios, a estratégia está normalmente associada à arte da guerra.

A estratégia implica a capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas. Como conceito, provavelmente, a estratégia surgiu relacionada a operações militares, nas quais são encontrados todos os elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e as intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e, no tempo, incerteza sobre o controle da situação e sobre a natureza fundamental das percepções.

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, aparece no final da década de 50. Até então, o planejamento, dito de longo prazo, era a projeção do passado no futuro, em que o intervalo de tempo a ser considerado dependia do setor analisado.

Mitberg (1971) aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os proprietários tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos proprietários e executivos, enquanto outras, resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- as decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas, quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Neste sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas no juízo de valor;
- os proprietários e executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertezas, e o proprietário pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar, impropriamente, as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. Quando surge um problema, o proprietário costuma preocupar-se em reduzir as pressões que lhe afetam diretamente.
- O proprietário alternar-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas, à medida que ocorrem com pouca frequência, e sempre em que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Wright (2000) abordam diferentes tipos de estratégia, de acordo com o nível na organização. Em nível empresarial, por exemplo, encontra-se:

- a) Estratégia de crescimento: são indicadas, quando o resultado esperado possibilitar aumento do valor da empresa.
- b) Estratégia de estabilidade: são indicadas, quando a empresa encontrar-se indefinida quanto ao seu crescimento e desenvolvimento, não querendo diminuir. Considera-se uma estratégia aguardar por oportunidades.
- c) Estratégias de redução (reviravolta, desinvestimento e liquidação): são unidades de negócio que têm geralmente desempenhos insatisfatórios ou até risco de sobrevivência da empresa.

Para Oliveira (1994), existem quatro tipos de estratégias que são:

- A. Estratégia de desenvolvimento: neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos

conhecidos, ou procurar tecnologias diferentes daquelas que a empresa permite. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes faces:

- Desenvolvimento de mercado
- Desenvolvimento de produto ou serviços
- Desenvolvimento financeiro
- Desenvolvimento de capacidades
- Desenvolvimento de estabilidade

B. Estratégia de crescimento: nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades.

Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- Estratégia de inovação
- Estratégia de internacionalização
- Estratégia de "joint venture"
- Estratégia de expansão

C. Estratégia de manutenção: neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo do tempo. A estratégia de manutenção é uma postura preferível, quando a empresa está enfrentando ou esperando encontrar dificuldades, e, a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças".

A estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- Estratégia de estabilidade
- Estratégia de nicho
- Estratégia de especialização

D. Estratégia de sobrevivência: Este tipo de estratégia deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentem perspectivas "negras" (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia "por medo", as conseqüências podem ser desastrosas. Numa estratégia de sobrevivência, a primeira decisão é parar os investimentos e reduzir a estrutura.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- Redução de custos
- Desinvestimento
- Liquidação do negócio

Porter (1986), aponta "a liderança em custos ou a diferenciação como alternativas estratégicas a considerar". Seu modelo analisa a estrutura da indústria e as cinco forças que influenciam a concorrência, que são: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e ameaça de substitutos.

Para Barcellos (2002), "a teoria dos jogos, modelo matemático para análise de relações sociais em que predomina a tensão entre cooperação e conflito, é outra área que tem interessado à formulação de estratégias competitivas".

Nesta teoria, o estrategista é confrontado com diversos cursos de ação - cada um resultando em distintas conseqüências sobre as quais tem escala de preferência - cujos os resultados finais dependem de variáveis sobre as quais não tem controle, tendo com principal fator o comportamento dos outros participantes. Esses jogos são chamados estratégicos, porque estão baseados na incerteza em relação a ação do outro, fazendo com que seja necessário tentar antecipar sua ação para prever os resultados.

O desenvolvimento de estratégias tem sido tradicionalmente abordado pela maioria dos autores sob a ótica de processo formal de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, engloba a definição do negócio, bem como a missão da organização e seus princípios; a segunda de caráter transitório, constam as análises dos ambientes interno e externo (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), a determinação de objetivos com seus respectivos indicadores de acompanhamento, e a formulação para estratégias correspondentes para alcançá-los.

#### Escolha da Estratégia:

Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia. Segundo Oliveira (1994) citando Steiner (1969), "os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do proprietário ou executivo-chefe, quanto a sua vida pessoal, à vida de sua empresa, como uma instituição, e à vida daqueles envolvidos na empresa. Os seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas, determinam como ele se comporta e toma decisões".

## 2.1.2 - Conceito de Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (1994), "o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente".

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto ao desenvolvimento de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua execução.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto Forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem competitiva no ambiente empresarial (variável controlável).

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto Fraco é uma situação inadequada da empresa que proporciona uma desvantagem competitiva no ambiente empresarial (variável controlável).

c) Conhecer e aproveitar as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente enquanto perdure.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas

Ameaças é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Como resultado do trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais segundo Oliveira (1994):

- "direcionamento de esforços para pontos comuns";
- "estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das "prioridades estabelecidas" e das "exceções justificadas".

Para Carlock (2001), "planejamento estratégico é visto como o fundamento do gerenciamento estratégico para o negócio".

O gerenciamento estratégico é um modelo de administração de negócio que integra o planejamento e a ação. Este processo de planejamento e ação cria um caminho sistemático de identificar oportunidades (pensamento estratégico), tomar decisões (formulação estratégica), tomar ações (implementação estratégica) e melhorar o desempenho (reformulação estratégica). O planejamento e ação estão integrados dentro de uma rede para ligar o dia-a-dia das operações da empresa com às metas de longo prazo.

Segundo Oliveira (1994), "o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação":

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento. A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, e adoção de estimativas de risco para alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, deve-se identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas nos ambientes, bem como de enfrentar as ameaças. A implantação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Resumindo, o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competência;
- o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e grupais;
- o que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

## 2.2 - Modelos de Planejamento Estratégico:

### 2.2.1 - Modelo SWOT

O modelo SWOT caracteriza estratégia como sendo criada pelo cruzamento de valores externos, através de ameaças e oportunidades retiradas do meio e que se constituem nos fatores chave de sucesso, com valores internos, através de pontos fortes e fracos retirados de dentro da organização, que se constituem em competências diferenciadas.

A avaliação e escolha da estratégia adequada para posterior implementação deve ocorrer, baseando-se ainda nos valores de responsabilidade social (valores éticos) e nos valores gerenciais.

Como premissas básicas do modelo SWOT, tem-se segundo Mintzberg (1994):

- a) A formação da estratégia deve ser controlada e consciente, tanto quanto um processo elaborado e formalizado, decomposto em passos distintos, cada um delineado por checagens e tecnicamente apoiado.
- b) A responsabilidade de todo o processo deve estar com o diretor máximo em princípio, enquanto a responsabilidade pela execução deve estar com o resto do grupo de planejadores de apoio dentro da prática.
- c) Estratégias decorrem de processos desenvolvidos, tipicamente como posições genéricas, e devem ser explicadas para serem implementadas através de detalhamento de objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de diversos tipos.

### 2.2.2 - Modelo de Ansoff

Para Mintzberg (1994), citando Ansoff (1965), "o produto final das decisões estratégicas é simples: uma combinação de produtos e mercados é selecionado para a firma. Esta combinação é chegada pela adição de novos produtos - mercados, desinvestimento de algo velho e expansão da posição presente".

Ansoff (1965) caracteriza seu modelo com uma "cascata de decisões, começando com o mais geral e indo para o mais específico".

O procedimento de cada passo da cascata é semelhante. (1) O objetivo é estabelecido; (2) a diferença entre a posição atual da empresa e objetivo estimado é a lacuna a ser preenchida. (3) Um ou mais cursos de ação (estratégia) são propostos; (4) Estas ações são testadas por suas propriedades de redução das lacunas. Um caminho é aceito, se acabar substancialmente com a lacuna. Caso o caminho não acabar com a lacuna, novas alternativas são tentadas.

Para Moreira (1998), as estratégias são maneiras de se alcançar os objetivos empresariais, isto é, respondem à questão “como”, enquanto os objetivos respondem a pergunta “o que”, e devem ser definidos no tempo.

Tomar a decisão de escolher uma estratégia não é tarefa fácil. O que interessa com relação às decisões estratégicas diz respeito, à continuidade, à estrutura e ao direcionamento da empresa.

## **2.3 - Etapas do Planejamento Estratégico:**

### 2.3.1 - Missão:

A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto, procura-se determinar qual o "negócio" da empresa, por que ela existe, ou, ainda, que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Nesta etapa, a pergunta principal é: "Onde se quer chegar com a empresa ?"

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- qual a razão de ser da empresa ?
- qual a natureza do negócio da empresa ?
- quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro ?

Respondidas estas perguntas a empresa consegue:



- a definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis; e
- o consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos.

Segundo Oliveira (1994), "a missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos".

No sentido figurado, a missão empresarial estabelece "qual vai ser o jogo", e em "que campo vai ser jogado".

Na realidade, a missão da empresa representa um "horizonte" no qual a empresa decide atuar, e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre vários aspectos considerados.

A empresa bem sucedida tem uma visão do que pretende, e, esta visão, constitui a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção.

A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado.

Para Oliveira (1994), " a missão é a bússola que vai permitir com que o navio faça a sua viagem de maneira planejada". Continuando sua citação tem-se:

O navio pode precisar desviar a sua rota para fugir de uma tempestade, diminuir a marcha num nevoeiro ou, até mesmo, parar diante de um terrível furacão. A empresa pode precisar desviar o seu rumo provocado por ameaças ambientais, diminuir o seu ritmo de avanço a um resultado, devido a determinados pontos fracos, ou mesmo parar de atuar num mercado, devido a uma ação do mercado consumidor. O navio pode ter que parar num novo porto para vender a sua carga no meio do percurso ou por defeito nas suas máquinas. A empresa pode usufruir de oportunidades que apareçam inesperadamente ou pode apresentar um problema grave em alguma área funcional ( produção, RH, finanças e marketing). E apesar de todos os problemas e sucessos, acaba navegando dentro do mar ou

oceano estabelecido, e atracando no porto de destino. A empresa, com todas as suas oportunidades e ameaças ambientais, bem como a sua situação interna, tem um campo de atuação definido, representado pela sua missão, bem como por setores de atuação atuais ou potenciais, representados pelos propósitos.

A definição da missão é o ponto inicial para as macro - estratégias e macro - políticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.

Por isso, a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado;
- capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- entendíveis;
- realistas;
- flexíveis;
- motivadores.

### 2.3.2 - Cenários:

Segundo Oliveira (1994), "o dirigente deve considerar que, à medida que o ambiente fica mais turbulento, os cenários se tornam mais importantes para o processo decisório estratégico".

Os cenários podem ser analisados em suas situações de moderado, de otimista e de pessimista.

A elaboração dos cenários pode ter como base:

- o pensamento competitivo com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados econômicos e sociais;
- debates com o setor empresarial, político, social e técnico - científico;

Segundo Oliveira (1994), as regras básicas para elaboração de cenários são:

- Reunir o maior número de informações sobre o ambiente futuro dos negócios.
- Considerar incertezas, tornando os conceitos básicos explícitos e gerando alternativa.
- Identificar situações de preocupação do presente e do futuro.
- Examinar alternativas estratégicas dos concorrentes.
- Analisar os possíveis resultados das estratégias atuais.
- Elaborar planos e estratégias flexíveis à luz das incertezas.

#### Análise Ambiental

Os cenários podem ser utilizados para análise dos ambientes empresariais que são:

- Macroambiente
  - Variáveis Econômicas
  - Variáveis Sociais
  - Variáveis Culturais
  - Variáveis Demográficas
  - Variáveis Políticas
  - Variáveis Tecnológicas
  - Variáveis Legais
- Microambiente:

Neste caso, pode-se considerar dois públicos relevantes que são:

- Público externo ( consumidores / clientes, fornecedores e concorrentes )
- Público interno ( acionistas, gerentes, assistentes, operários, etc..)

### 2.3.3 - Objetivos:

Os objetivos são definidos como o estado, situação ou resultado futuro que o gestor pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

O planejamento estratégico é uma ferramenta para a empresa atingir seus objetivos. Assim sabe-se também que o planejamento não pode ser eficiente se os objetivos não forem conhecidos, adequados, aceitos e consistentes.

Os objetivos são fundamentalmente importantes, pois criam uma base quantitativa de indicadores que podem mais tarde serem controlados e corrigidos mantendo a empresa no rumo, constituindo-se na em um dos fundamentos do Balanced Scorecard.

#### 2.3.3.1 - Características dos objetivos:

Segundo Oliveira (1994), as principais características dos objetivos devem ser resumidas na necessidade de serem:

- hierárquicos
- quantitativos
- realistas
- consistentes
- claros, entendidos e escritos
- comunicados
- desmembrados em objetivos funcionais
- que motivem

#### 2.3.3.2 - Hierarquia dos objetivos:

Segundo Oliveira (1994), os objetivos podem ser hierarquizados em quatro níveis (figura 2.1) que são:

Nível 1: Missão da empresa

Nível 2: Objetivos da empresa

Neste nível, trabalha-se de maneira mais ordenada os aspectos não quantificáveis, através da identificação e quantificação das expectativas e setores de atuação estabelecidas no nível da missão. Não existe neste nível a preocupação de quantificar os resultados esperados nem estabelecer o período de tempo para a sua realização, mas inicia-se a análise dos recursos e as responsabilidades das áreas e departamentos envolvidos nos processos.

### Nível 3: Objetivos funcionais

Neste nível, correlacionam-se os objetivos da empresa às áreas funcionais. Assim, existem objetivos vinculados às áreas de marketing, de produção, de finanças, de recursos humanos, e outros, conforme as peculiaridades de ramo de negócio.

### Nível 4: Desafios

Neste nível, são estabelecidas a situação atual e a situação futura desejada e quantificável, bem como o período de tempo para a sua realização.

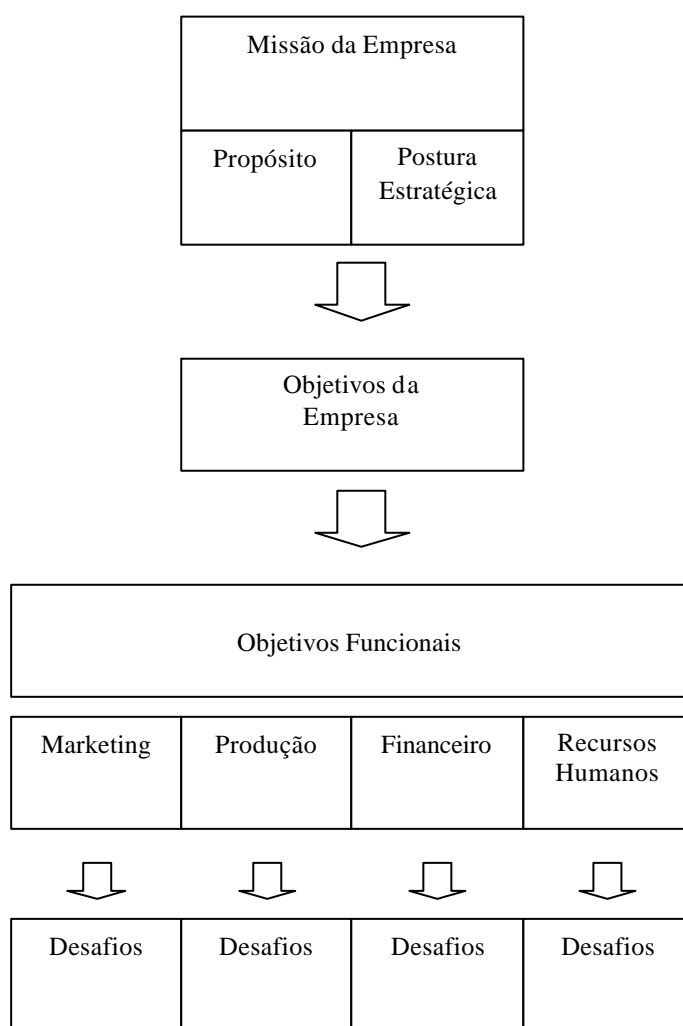


Figura 2.2 - Modelo de Planejamento Estratégico Empresarial - Oliveira (1994)

Para Mintzberg (1994), os objetivos são hierarquizados conforme a localização dos integrantes das equipes gerenciais que trabalham com estes objetivos. Assim tem-se:

Nível 1: Gerência Corporativa  
Objetivos Gerais (exemplo: retorno sobre o investimento)

Nível 2: Gerência de Negócios  
Sub-objetivos (exemplo: crescimento)

Nível 3: Gerência Funcional  
Sub-sub-objetivos (exemplo: vendas, custos)

Nível 4: Gerência Operacional  
Sub-sub-sub-objetivos (exemplo: metas de vendas, redução de custos)

#### 2.3.3.3 - Processo de Estabelecimento:

O estabelecimento dos objetivos e desafios é um processo criativo, pois:

- exige consistência com os recursos internos;
- exige consistência com as condições de mercado;
- envolve a relação custo/benefício;
- envolve um sentido de qualidade de toda a empresa;
- envolve liberdade para se cometerem alguns erros;

#### 2.3.3.4 - Benefícios:

Quando se desenvolve e implementa adequadamente um plano de objetivos na empresa, os benefícios são:

- direcionamento de esforços para onde vale a pena;
- melhor estabelecimento de prioridades;
- motivação pela maior participação; e

- maior conhecimento da empresa, incluindo os seus recursos.

#### 2.3.4 - Políticas:

Segundo Oliveira (1994), "uma política empresarial procura estabelecer sobre como os objetivos e desafios serão alcançados. Procura mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa".

Ziegler (1972), citado por, Oliveira (1994), também aborda as características das políticas eficazes:

- flexibilidade, pois a empresa está em constante interação com o mercado e, portanto, não pode ficar dependendo só de sua tradição;
- abrangência, pois deve cobrir os vários aspectos e dificuldades que se desenvolvem nas operações da empresa;
- coordenação, pois, caso contrário, os esforços podem ser dirigidos para tarefas pouco correlatas; e
- ética, pois as políticas devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta empresarial.

## 2.4 - Planejamento Estratégico na Empresa Familiar

Planejamento das empresas familiares tem, tradicionalmente, sido centrado em duas questões básicas que são: planejamento da propriedade e da sucessão. Estas metas estão começando a ficar mais distantes da realidade, à medida que as famílias empresárias desejam ter, sob controle, o seu futuro através da profissionalização e da inovação. O planejamento estratégico, para empresas familiares, desenvolve a idéia de um processo de planejamento paralelo: o empresarial e o familiar que têm a função de estruturar a empresa para o futuro, estando fundamentado em bases mais sólidas e menos empíricas.

Segundo Leach (1993), "a chave para a profissionalização da empresa familiar é o planejamento estratégico – que compreende a planificação, organização, a dotação de pessoal, direção e controle".

Segundo Carlock (2001), "em recente pesquisa da American Family Business Survey, 69,4 % dos entrevistados não tinham escrito o planejamento estratégico. Quase dois terços dos diretores presidentes, com idades entre 56 e 60 anos, que planejam se retirar nos próximos 6 a 10 anos, não tem o nome do sucessor.

#### 2.4.1 - Funções:

O planejamento na empresa familiar começa realmente a ser considerado à medida que a empresa e a família começam a se encaminhar para um processo de sucessão, onde o fundador, ou mesmo, os membros que estão na liderança da gestão começam a pensar a sair.

Segundo Carlock (2001)," o planejamento encorajará a família a examinar valores, necessidades e metas, desenvolvendo um processo paralelo para avaliar o estágio para mediação de conflitos entre as necessidades da família e do negócio".

O processo de desenvolvimento do planejamento ajudará a focar a empresa familiar e criar novas estratégias para revitalizar a organização e promover o futuro crescimento dos anos e das gerações seguintes.

Através do planejamento, alguém pode facilmente ser chamado para pensar estratégia. A família e os gerentes podem decidir sobre resultados menos tangíveis. O planejamento permite a uma família identificar políticas e programas que reflitam suas mudanças de valores, possibilitando criar uma nova visão de futuro. Através do planejamento, pode-se construir um entendimento comum das metas de família e de negócio.

Como a família cresce e amadurece, o planejamento é crucial para o acomodamento das mudanças de relacionamento familiar. Negociar a transição de vida é mais difícil que mudanças gerenciais do negócio. Criar uma estrutura formal, para examinar novas mudanças e importantes informações e idéias, se faz necessário.



Segundo Carlock (2001), todas as organizações que se engajam dentro do planejamento estratégico estão relacionadas a três variáveis, que são:

- Conteúdo: O que eles planejam
- Processo: Como eles trabalham juntos
- Contexto: Onde o planejamento toma lugar

Parece natural que o conteúdo, o processo e o contexto variem dentro de diferentes empresas, mas dentro da empresa familiar deve ser incluído outra consideração no planejamento do processo: o contexto familiar. Isto significa que as necessidades familiares, expectativas e relacionamentos devem ser considerados como uma parte do planejamento do processo.

Planejar junto, auxilia os membros da família e a gerência a compreender os fatores críticos para o crescimento de longo prazo, e ajuda a construir o comprometimento familiar de longo prazo. Isto também melhora a coordenação, a direção e o controle das atividades do negócio. Estas metas são importantes para o negócio familiar, porque dizem respeito aos desafios adicionais de gerenciamento e sucessão da propriedade, enquanto mantém o relacionamento familiar.

O processo de planejamento estratégico familiar, paralelo ao planejamento estratégico do negócio, faz com que os membros da família, bem como os membros do time de gerenciamento, explorem os sistemas de negócio e de família juntos, fazendo com que se criem estruturas baseadas nos valores, metas, desafios e, principalmente, oportunidades da empresa, do mercado, da família e dos indivíduos.

#### 2.4.2 - Características para construção:

O plano estratégico da empresa familiar será fundamentado em cinco pontos básicos que são:

- plano de comprometimento familiar;
- plano de comprometimento estratégico;
- visão de futuro compartilhada;
- plano de continuidade da empresa familiar;
- planejamento estratégico empresarial.

#### 2.4.2.1 - Plano de comprometimento familiar:

Segundo Carlock (2001)," o processo para explorar o comprometimento familiar engloba duas perguntas: primeiro, a família tem interesse em permanecer como proprietária da empresa familiar, diante dos benefícios sociais e financeiros que irá receber ? Segundo, a família está apta para aceitar a responsabilidade pela propriedade ? O comprometimento familiar requer "sim" como resposta para estas questões".

A base para a sustentação do comprometimento familiar está nos seguintes três elementos:

- valores centrais da família
- filosofia da empresa familiar
- visão da família

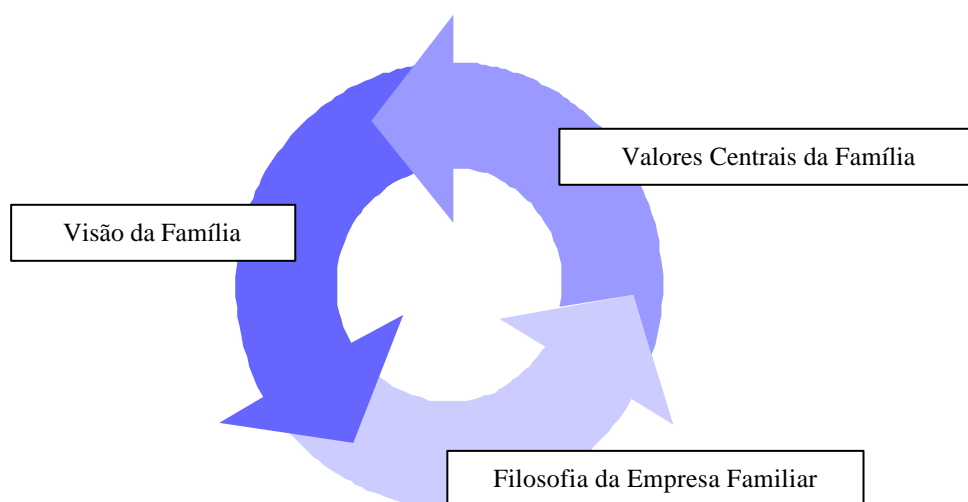


Figura 2.2 - Comprometimento Familiar - Carlock, Randel S., Strategic Planning for Family Business, Palgrave, NY (2001)

#### 2.4.2.1.1 - Valores centrais da família:

A primeira atividade para construir o planejamento familiar é explorar os valores centrais que determinam crenças e valores sobre a família e a empresa. Os princípios relativos ao tratamento dispensado à família, aos empregados, aos clientes, aos fornecedores, à comunidade, as responsabilidades para com estes grupos e para com os outros sócios, guiarão o desenvolvimento do plano da empresa, políticas e acertos familiares. Se a família não define o que a empresa significa para ela, e a sua responsabilidade para com o negócio, existirão conflitos não produtivos, gerando uma importante falta de consenso familiar.

#### 2.4.2.1.2 - Filosofia da empresa familiar:

Esta discussão explora o resultado entre o balanceamento entre empresa e relacionamentos familiares. Discutindo a filosofia da empresa familiar, pode-se estimular sentimentos duros sobre o que vem primeiro: as necessidades da empresa ou da família. Alguns membros da família dirão que a família deve se sacrificar para o bem do negócio. Outros, por outro lado, podem ver o negócio servindo para as necessidades da família. Explorando como equilibrar as necessidades da família e da empresa, a família desenvolve pensamentos sobre tópicos tais como: remuneração, propriedade, responsabilidade familiar, empregos, comportamento da família, governança e sucessão na empresa. Para cada um dos tópicos, da filosofia da empresa familiar, define-se um relacionamento entre família e seus negócios.

#### 2.4.2.1.3 - Visão da família:

A visão da família é crítica para entender o que cada membro da família poderá e contribuirá, para a empresa e, eventualmente, o que o negócio estará apto para retornar para a família. Torna-se importante que a família trabalhe junta para clarear suas expectativas de futuro. Um dos desafios que a família deve considerar trata-se da circunstância ou contingência da venda ou da falência da empresa familiar.

Segundo Carlock (2001)(pag.38), outros tópicos para a visão da família incluem:

- projetos da empresa ( inovação, crescimento);
- possibilidade de legado familiar;
- benefícios para a família;
- responsabilidade para outros acionistas ou quotistas.

#### 2.4.2.2 - Plano de comprometimento estratégico:

A equipe de gestão, que pode incluir membros familiares ou não, necessita identificar quais as características acredita que a empresa possa assumir, definindo filosofia de negócio, visão da organização e objetivos de longo prazo (figura 2.3). Este plano de comprometimento estratégico é um processo interativo influenciado pelos cenários dos ambientes interno e externo, pela missão da empresa e por mudanças dentro da família, que representa o controle de propriedade.

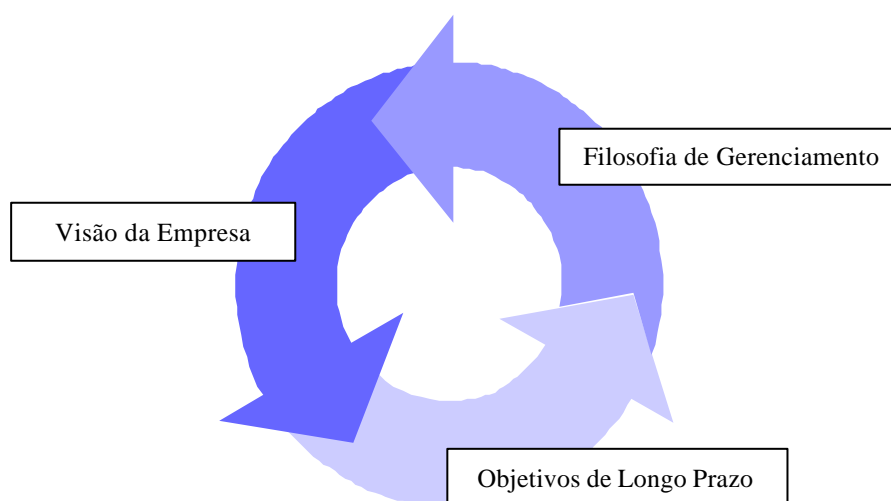


Figura 2.3 - Comprometimento Estratégico

Carlock, Randel S., Strategic Planning for Family Business, Palgrave, New York (2001)

#### 2.4.2.2.1 - Filosofia de gerenciamento:

O grupo de gestão precisa construir a filosofia de gerenciamento que estará fundamentada a missão, os valores ou crenças da empresa. Este grupo necessitará definir como será o seu relacionamento com os colaboradores, com as inovações tecnológicas, com o ritmo de crescimento, com o risco do negócio e, por fim, com o desenvolvimento da empresa. Cabe salientar a importância de que haja uma sinergia entre o grupo de gestão e a família, pois, caso contrário, dificilmente existirá uma visão de futuro compartilhada, que servirá de base para o desenvolvimento das demais etapas do planejamento estratégico da empresa familiar.

#### 2.4.2.2.2 - Visão da empresa:

A visão da empresa consiste em definir, por parte do grupo gestor da organização, idéias de como será o futuro da mesma, dentro de um horizonte de dez anos ou mais, baseando-se em cenários futuros, sob os aspectos exemplificados a seguir:

- Que tamanho será a empresa ? (vendas, lucros, mercados e funcionários)
- Quais mercados ou ramos de negócios a empresa estará ?
- A empresa suportará a participação de quantos familiares e com que necessidade de recursos ?
- Como serão os clientes dentro do horizonte dimensionado ?

Segundo Collins, J. e Porras, J. (1996), citado por Carlock (2001), o termo usado "visão de futuro" descreve o pensamento de como a firma estará no futuro. Os autores acreditam ser dividida em duas partes: primeiro, como metas audaciosas ou grandes, segundo, uma descrição de o que o futuro significará para a empresa.

#### 2.4.2.2.3 - Objetivos de longo prazo:

Metas de longo prazo servem para fazer com que a empresa tenha direção para a visão de futuro.

O objetivo é o alvo quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através do esforço requerido.

O objetivo poderá ser geral, envolvendo toda a empresa, ou ser específico, de um setor da empresa.

Segundo Oliveira (1994), os objetivos servem para as seguintes finalidades da empresa:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado sobre seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão;
- estimular o empenho e a realização, baseada em resultados esperados
- fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

#### 2.4.2.3 - Visão de futuro compartilhada:

A visão de futuro compartilhada entre a família e a empresa é um importante conceito para o planejamento estratégico familiar, pois focaliza o pensamento sobre os valores e metas futuras. Essa visão compartilhada (figura 2.4) alia o comprometimento familiar, baseado nos valores, filosofia da empresa e visão da família, com o comprometimento estratégico da empresa, fundamentado na filosofia de gerenciamento da organização, bem como na visão do negócio e metas de longo prazo.

Para Carlock (2001)(pg.42), "a visão compartilhada é a ligação entre os sistemas, familiar e empresarial, pela qual expressa sua interdependência mútua e a força da combinação de esforços".

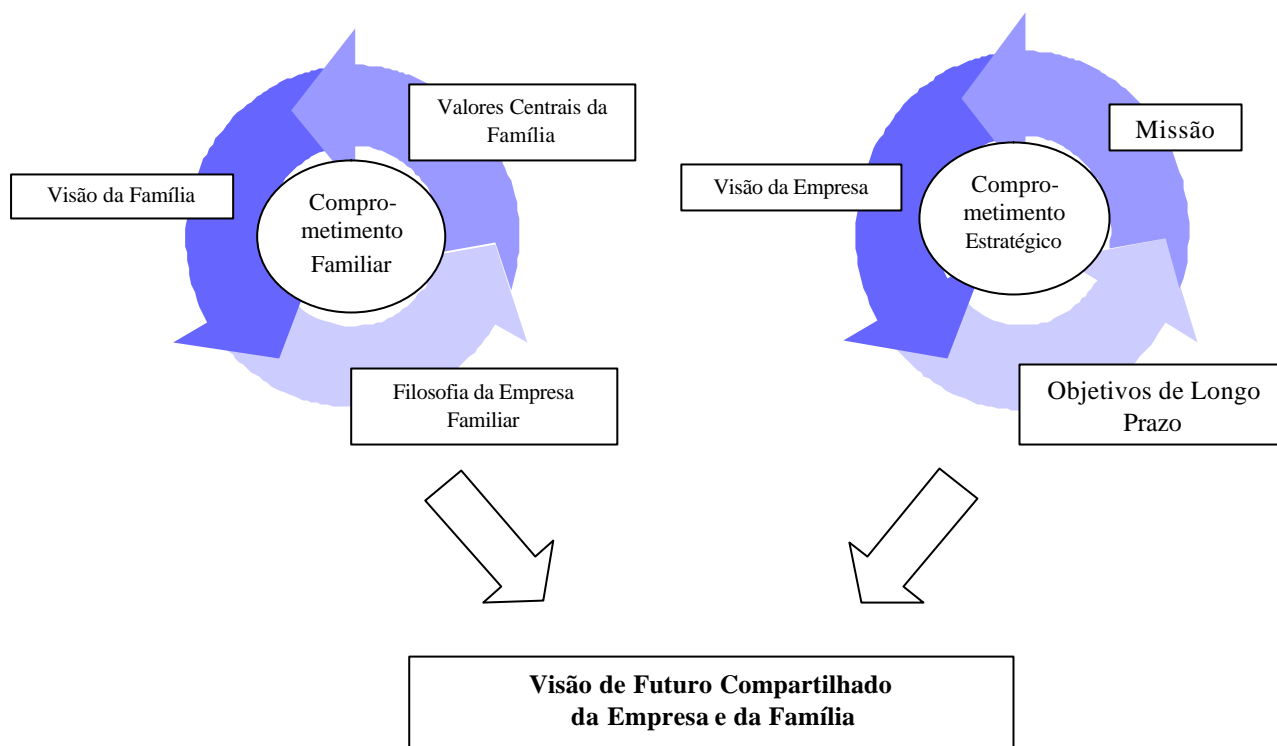


Figura 2.4 - Visão de Futuro Compartilhado da Empresa e da Família

Carlock, Randel S., *Strategic Planning for Family Business*, Palgrave, New York (2001)

#### 2.4.2.4 - Plano de continuidade da empresa familiar

Segundo Carlock (2001), o plano de continuidade da empresa familiar é caracterizado por ter três ênfases diferentes, que são:

- Encorajamento da participação da família
- Preparação da família para funções gerenciais e de liderança.
- Desenvolvimento efetivo da propriedade

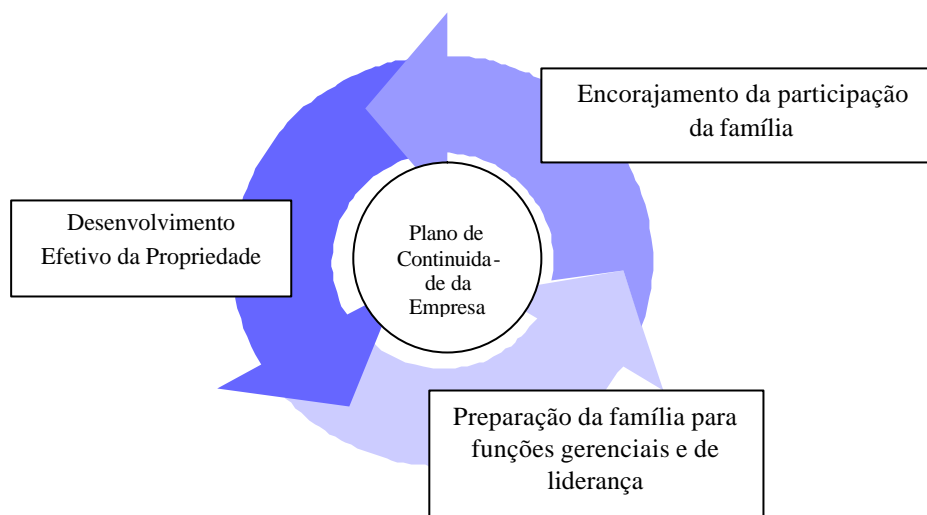


Figura 2.5 - Plano de Continuidade da Empresa Familiar

Carlock, Randel S., Strategic Planning for Family Business, Palgrave, New York (2001)

#### 2.4.2.4.1 - Encorajamento da participação da família

Dentro da empresa familiar, a família é, geralmente, a origem de muitos funcionários, proprietários, gerentes e diretores. Segundo Carlock (2001), "a participação da família é uma demonstração tangível do comprometimento familiar para o negócio". Se todos os membros têm um envolvimento positivo com a empresa, a mesma encoraja os familiares a terem uma participação apropriada, fazendo com que a empresa e seus integrantes, tenham melhores decisões e apoiem mais as tomadas de decisões dos níveis gerenciais ou diretoria.

A figura 2.6 mostra a possível participação de pessoas contratadas e da família dentro da empresa, destacando o maior ou menor envolvimento familiar.

Executivo Senior	Gerente	Funcionário	Membro do Conselho	Consultor Profissional	Fundador Familiar	Conselho Familiar	Proprietário Ativo	Proprietário Passivo
------------------	---------	-------------	--------------------	------------------------	-------------------	-------------------	--------------------	----------------------

Envolvimento na empresa	Envolvimento na família
-------------------------	-------------------------

Figura 2.6 - Possibilidade de participação na empresa familiar - Carlock (2001) pg. 71



Segundo Carlock (2001), a participação da família é definida em duas dimensões: ativa, envolvimento familiar ou participante do sistema empresarial e compartilhador da tomada de decisão. A primeira dimensão de participação é conseguida através dos integrantes familiares envolvidos em contribuir para o futuro da empresa familiar. Torna-se importante, para os membros da próxima geração de gestores da organização, que comecem atuando como funcionários ou se envolvendo dentro de papéis da família, à medida que aumentarão o senso de propriedade, responsabilidade e aprenderão mais sobre como a família e a empresa operam.

"A segunda dimensão", segundo Carlock (2001), compreende os membros com papéis dentro da família, compartilhando decisões importantes e de responsabilidade sobre aspectos da família, da propriedade, dos resultados da empresa, do governo e da comunidade. Enquanto o envolvimento ativo é o primeiro passo para a participação familiar, é a divisão, na tomada de decisão, que cria aspectos positivos para a empresa familiar.

#### 2.4.2.4.2 - Preparação para funções gerenciais e liderança:

O desenvolvimento do plano de continuidade na empresa familiar passa também pela preparação de membros da próxima geração da família a assumir ou a compartilhar a liderança e a desenvolver capacidade gerencial, para adquirir segurança na tomada de decisões que o negócio e a família exigirão no futuro.

Segundo Carlock (2001)(pg. 96), é preciso cuidar que o passado não seja o único modelo do futuro, mostrando que:

A próxima geração de administradores liderará uma organização que é muito diferente de que qualquer geração passada. A maturidade da empresa familiar, dinâmicas condições do mercado, e o crescimento da família, criam uma nova demanda sobre o gestores. Estilos e habilidades gerenciais, que foram sucesso no passado, podem ser ineficientes hoje por causa dos mercados globais, novos valores dos funcionários, mudanças de tecnologia ou intensificação da

competição. Frequentemente, empresas familiares somente replicam as habilidades e práticas do passado sem considerar as mudanças externas.

Os futuros líderes e gestores da empresa familiar precisarão desenvolver os seguintes papéis dentro da empresa e da família:

**Tabela 2.1 - Atividades de liderança e gerenciamento da empresa familiar**

<b>Papel Interpessoal</b>	<b>Contexto na empresa familiar</b>
Figurado	Papel de "cabeça" da empresa e família
	Organização e suporte à gerência
	Motivação de empregados familiares e não familiares
Líder	Trabalhar com o conselho de administração e conselho familiar
	Construir o comprometimento familiar para a empresa
	Trabalhar dentro da empresa
	Ligar diferentes grupos familiares
Mediador	Construir relacionamento com acionista externos
<b>Papel Informacional</b>	<b>Contexto na empresa familiar</b>
Monitor	Extrair o meio externo
	Manter contatos pessoais com membros da família
	Monitoramento de empregados
Disseminador	Disseminar a informação da empresa
	Clarificar a informação familiar
	Reforçar valores e visão familiar
Relações Públicas	Representar a empresa na família e a família na empresa
<b>Papel de Tomador de Decisão</b>	<b>Contexto na empresa familiar</b>
Empreendedor	Formulação e pensamento estratégico
	Transição gerencial durante a reestruturação do negócio
Distúrbios	Negociador de conflitos ou problemas da empresa
	Reformulação do plano de negócios
Alocador de Recursos	Alocador de recursos especialmente dividendos e investimentos
Negociador	Negociador de consenso familiar
	Ponte de conflitos da empresa e da família

Tabela 2.1 - Carlock (2001) (pg. 97), citando Mintzberg

#### 2.4.2.4.3 - Desenvolvimento efetivo da propriedade:

O planejamento para o desenvolvimento efetivo da propriedade torna-se um fator crítico, à medida que existe a passagem de ações ou quotas de uma geração para outra, através de herança, compra ou doação para membros da família que se tornam sócios com todos os direitos e responsabilidades de propriedade e, muitas vezes, sem treinamento,

experiência ou qualificações. Por outro lado, quotistas ou acionistas precisam eleger os diretores e, portanto, influenciam no gerenciamento e na direção da empresa.

Segundo Carlock (2001), os programas educacionais desenvolvem o tema propriedade através da abordagem sobre os seguintes assuntos: entendimento da cultura organizacional, visão geral sobre os papéis e responsabilidades dos acionistas, criação e desenvolvimento de conselhos de administração e de família, venda de participações, direito de votos, dividendos, segurança financeira, fundo de aposentadoria, distribuição de ativos, taxas e impostos governamentais.

#### 2.4.3 - Processo de Planejamento Paralelo (PPP):

O planejamento paralelo para a família e a empresa representa um desafio especial para a empresa familiar. O desenvolvimento do plano estratégico do negócio, quando identificado como prioridade, pode ser completado dentro de um curto período de tempo. Famílias, por outro lado, vão requerer um período muito mais longo para explorar as tarefas emocionais que envolvem o plano de comprometimento familiar e o plano de continuidade da empresa familiar.

O planejamento para o futuro da empresa e para o futuro da família é um contínuo processo que é afetado pelas mudanças e eventos que influenciam cada sistema.

Enquanto a família está trabalhando para ilustrar seu comprometimento, o time de gerenciamento necessita identificar o que eles acreditam que o negócio possa tornar-se. Isto inclui a missão do negócio, exploração da visão da empresa e traçar objetivos de longo prazo.

Segundo Carlock (2001), a visão de futuro compartilhada é um poderoso conceito para o planejamento, porque está focalizado sobre os valores e metas futuras, melhor do que sobre os resultados ou problemas do presente. Para as empresas familiares, a visão de futuro compartilhada da família e do negócio é a ligação entre os sistemas, os quais expressão a sua mútua interdependência e a força de seus esforços combinados.

Baseado na visão de futuro compartilhado, a família construirá o plano de continuidade da empresa familiar, e a administração da empresa construirá o plano estratégico do negócio. Durante este estágio de formulação, planos e ações para a família e para a empresa são desenvolvidos. A força do planejamento paralelo vem do desenvolvimento do entendimento e da união em torno do processo.

A outra parte do plano paralelo consiste no processo de planejamento estratégico, (figura 2.7) mais especificamente, para a empresa familiar. Este plano já foi mencionado nos itens anteriores e permite que sejam avaliadas a missão, os cenários, os objetivos, as políticas e os planos de ação. Por outro lado, neste modelo citado por Carlock (2001), o planejamento estratégico se restringe a três pontos que são mostrados na figura que segue.

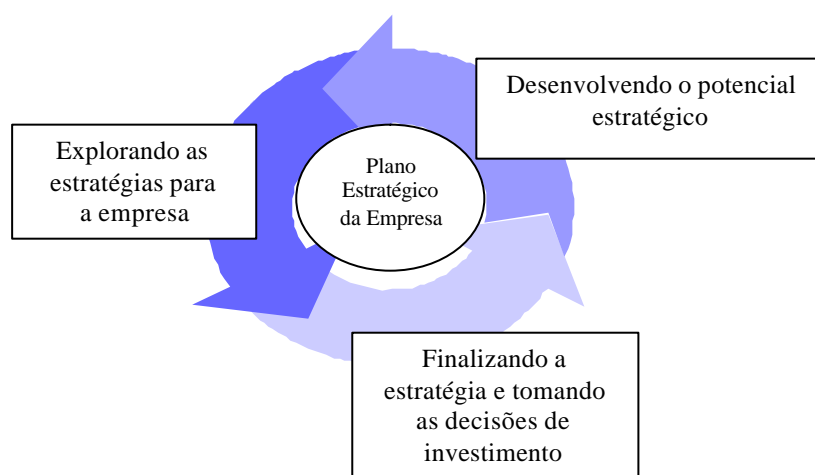


Figura 2.7 - Plano Estratégico da Empresa

Carlock, Randel S., *Strategic Planning for Family Business*, Palgrave, New York (2001)

Segundo Carlock (2001), entender o processo de planejamento paralelo (figura 2.8) pode auxiliar as famílias e a gerência a trabalharem juntas, coordenando atividades e suportando o desenvolvimento de um dos planos. A figura a seguir, mostra como as ações do processo de planejamento paralelo são complementares, porque as informações desenvolvidas pelo planejamento familiar servem como "inputs" para o planejamento da empresa e vice-versa.

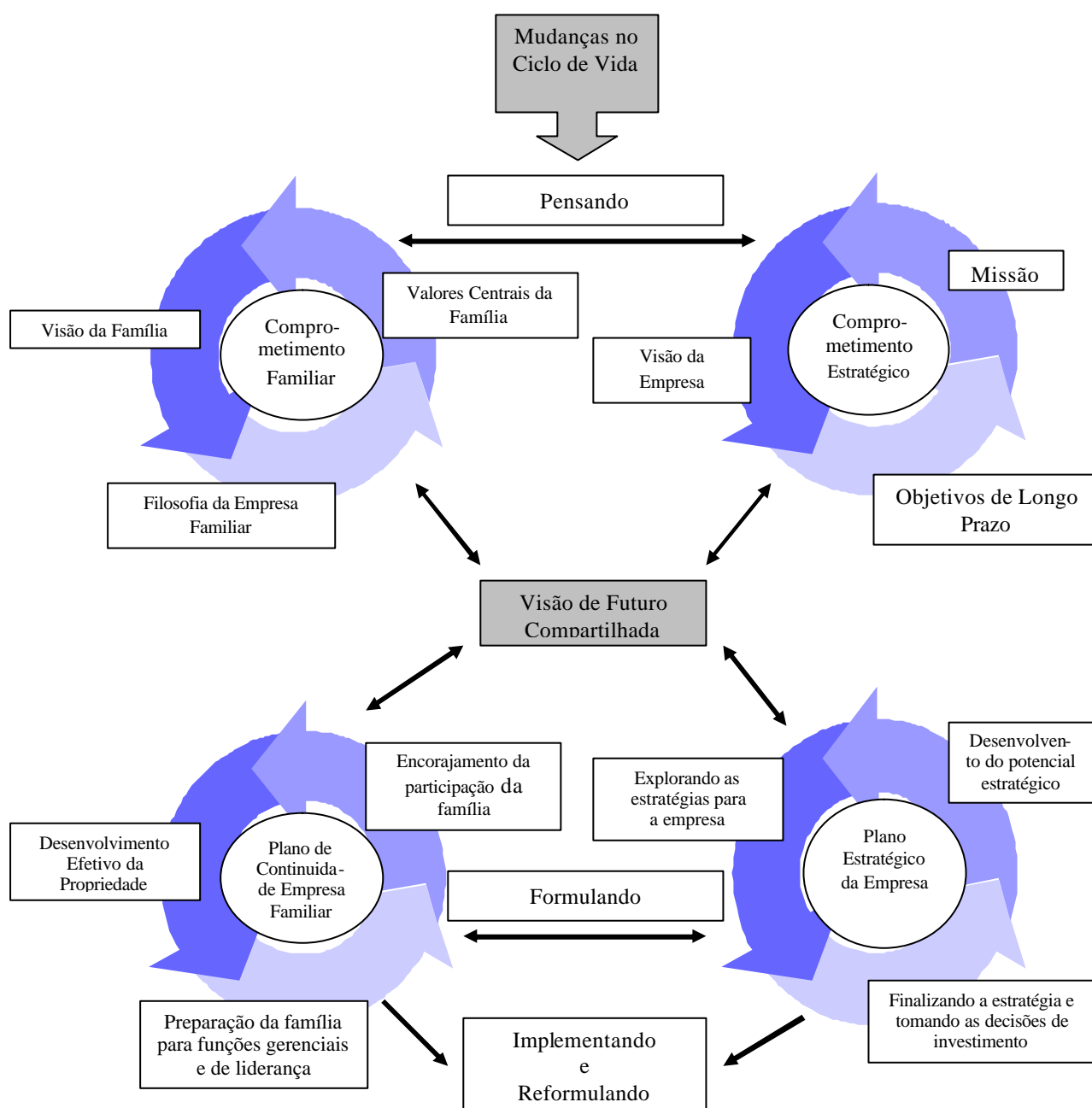


Figura 2.8 - Processo de Planejamento Paralelo da Família e do Negócio

Carlock, Randel S., Strategic Planning for Family Business, Palgrave, New York (2001)

Em resumo, neste capítulo deu-se uma visão sobre estratégia, desenvolvimento e caracterização do planejamento estratégico empresarial. Por outro lado, desejou-se aprofundar os conhecimentos sobre o conceito que é o chamado processo de planejamento

paralelo através do plano de continuidade da empresa familiar e dos processos de comprometimento familiar e estratégico.

### **3. Balanced Scorecard**

Neste capítulo, serão apresentados, na primeira seção, os conceitos sobre a ferramenta Balanced Scorecard. Na segunda seção, serão tratadas as diferentes perspectivas de indicadores. Na terceira seção, será desenvolvido o mapa estratégico que será composto pelos objetivos estratégicos que servirão, mais tarde, para fundamentar os indicadores aplicados aos sucessores e à própria empresa familiar.

#### **3.1 - Conceitos:**

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos indicadores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e da estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Ao considerar uma empresa, a partir dessas quatro perspectivas vitais, o Balanced Scorecard vincula o controle operacional de curto prazo à visão de longo prazo e estratégia do negócio. Desse modo, a companhia focaliza alguns indicadores - chave críticos em áreas de metas significativas. Em outras palavras, a empresa é forçada a controlar e monitorar as operações do dia-a-dia, já que elas afetam o desenvolvimento do amanhã.

Segundo Olve (2001)," o conceito do Balanced Scorecard baseia-se sobre três dimensões no tempo: ontem, hoje e amanhã. O que é feito de hoje para amanhã só será notado depois de amanhã. O foco da empresa é ampliado, tornando-se importante observar continuamente os indicadores não-financeiros".

Segundo Kaplan (1997)," o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard".

O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas, ou quotistas, e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências entre esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro.

Segundo Kaplan (1997),:

empresas inovadoras o utilizam, o "Balanced" como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. O verdadeiro valor está quando o sistema deixa de ser somente de indicadores de medidas para se transformar em sistema de administração da estratégica na empresa toda. O Balanced Scorecard pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia
- Comunicar a estratégia toda a empresa
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.

O "Scorecard" é importante, porque além de controlar indicadores de curto prazo (financeiros), também monitora os de longo prazo. Assim, pode-se dizer que a pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, sistemas de informação, além do desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, o modelo de contabilidade financeira identifica esses cortes de despesas como aumentos de lucratividade, mesmo quando as reduções diminuem os ativos da empresa e sua capacidade de criar valor no futuro.

Segundo Kaplan (1997), "um Balanced Scorecard bem construído deve conectar objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente". O escore balanceado precisa conter um conjunto de relações de causa e efeito entre variáveis importantes, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de retorno, que descrevam a trajetória e o plano estratégico ser seguido, fazendo com que o sistema de medição da empresa deva tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas.



Segundo Becker (2001)," o modelo de balanced scorecard enfatiza a importante distinção entre indicadores conseqüentes, refletindo apenas o que já ocorreu no passado através de indicadores que mostram com precisão o impacto de decisões anteriores, e indicadores antecedentes, que são diferentes para cada empresa e avaliam a situação dos fatores críticos de sucesso que impulsionam a implementação da estratégia da empresa".

O Balanced Scorecard (BSC) bem elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios, assim, toda medida selecionada deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. Qualquer que seja a abordagem utilizada, o BSC oferece um mecanismo rico para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas, e para o acompanhamento da implementação dessa estratégia a partir daí.

### 3.2. - Limitações das Medidas Financeiras do Desempenho Empresarial

O Harvard Business School Council on Competitiveness, citado por, Kaplan (1997), identifica as seguintes diferenças sistemáticas entre os investimentos feitos pelas empresas norte-americanas ( que parecem representar empresas familiares a partir da 2ª geração, na medida que tem maior número de acionistas preocupados em receber dividendos sobre suas participações), versus os investimentos feitos pela Alemanha e o Japão (que parecem representar atitudes de fundadores de empresas familiares de 1ª geração):

- O sistema norte-americano (empresas familiares a partir de 2ª geração) vê com menos simpatia os investimentos a longo prazo, devido à ênfase na melhoria dos retornos em curto prazo para influenciar os preços das ações e, conseqüentemente, nos dividendos.
- O sistema norte-americano favorece formas de investimento em que os retornos sejam medidos com mais objetividade; isso leva à minimização dos investimentos em ativos intangíveis - inovação de produtos e processos, habilidades dos funcionários, satisfação do cliente - nos quais é mais difícil avaliar os retornos a curto prazo.

- O sistema norte-americano leva à maximização de investimentos em ativos facilmente valorados (como fusões) e diminuição, ao máximo, de investimentos em projetos de desenvolvimento interno, nos quais os retornos são muito mais difíceis de avaliar.

### **3.3 - Perspectivas**

#### 3.3.1 - Perspectiva financeira:

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo que é definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard.

A teoria da estratégia empresarial sugere três estratégias diferentes nas quais as unidades de negócios podem seguir: crescimento, sustentação e colheita.

As empresas que se encontram na fase de crescimento podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. O objetivo financeiro geral para as empresas nesta fase serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões, podendo ser desenvolvidos para:

- Novos produtos
- Novas aplicações
- Novos clientes ou mercados
- Novas relações
- Novo mix de produtos e serviços
- Nova estratégia de preços

O mesmo pode-se dizer a respeito dos integrantes, em fase de desenvolvimento, de uma família empresária. Os jovens podem até ser mais gastadores do que geradores, pois estão na fase de crescimento para futuro aproveitamento efetivo.

Por outro lado, a maioria das unidades de negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Essas medidas consideram o capital investido na unidade de negócios como uma contribuição externa e exigem dos executivos que maximizem a receita gerada a partir do capital investido. Alguns indicadores para esta fase são:

- Produtividade
- % de redução de custos

Nesta fase pode-se comparar adultos da família empresária que precisam se sustentar e gerar maior lucratividade sobre o capital investido. Neste período, a família observa se o adulto é um "saco sem fundo" ou um adulto responsável e com lucratividade em diferentes níveis.

Já na fase de colheita, as empresas desejam colher os investimentos feitos nas fases anteriores. Essas empresas não justificam mais investimentos significativos - apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Na fase de colheita, os fundadores desejam colher o que plantaram através de seus filhos ou de seus empreendimentos, não esperam mais investir no desenvolvimento da família empresária a não ser para corrigir problemas mais graves de forma a fazer a manutenção de situações relativamente confortáveis.

Para Kaplan (1997)," temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro ou mais perspectivas do scorecard".

### 3.3.2 - Perspectiva dos clientes:

Segundo Kaplan (1997),

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, captação e lucratividade - com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permite a clara identificação de indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados.

Indicadores de perspectiva do cliente:

Estes são medidas gerais que praticamente todas as empresas tem. Essas geralmente são:

- Participação do mercado (reflete a proporção de negócios num determinado mercado);
- Captação de clientes (mede a intensidade com que um negócio atrai ou conquista novos clientes);
- Retenção de clientes (controla a intensidade com que uma unidade de negócios mantém relacionamentos contínuos com seus clientes);
- Satisfação de clientes (tanto a retenção como a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes).
- Lucratividade de clientes (mede o lucro líquido de cliente ou segmentos).

Segundo Kaplan (1997), "as propostas de valor são os atributos que os fornecedores oferecem e que os clientes valorizam, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Uma vez atendidos permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos". Os atributos podem ser divididos em três categorias que são:

- atributos dos produtos / serviços: abrangem objetivos para novos produtos e serviços (funcionalidade) e lucratividade dos revendedores (preço, qualidade e funcionalidade).

- relacionamento com os clientes: esta dimensão de relacionamento enfatiza a maneira como a empresa pode contribuir para as habilidades de gerenciamento dos revendedores e de seus funcionários.
- imagem e reputação: são medidas de promoção da marca.

Embora cada empresa deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor (indicadores) e registrá-las na perspectiva dos clientes, verifica-se que praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

### 3.3.3 - Perspectiva de processos internos:

Os sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas focam a melhoria dos processos operacionais existentes. Segundo Kaplan (1997):

para o Balanced Scorecard, recomenda-se que seja definido uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções - de continuidade com os processos de operações - entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes - e termine com o serviço de pós venda.

No processo de inovação (pesquisa e desenvolvimento), a unidade pesquisa as necessidades emergentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Precisa-se considerar este processo como uma longa onda de criação de valor. Os processos de operação, por outro lado, representam a onda curta da criação de valor.

Os processos de produção com tempos de ciclos medidos em intervalos de tempo que variam de segundos a dias são mais adequados ao uso de padrões, volumes de produção e uma série de medidas de produtividade para fins de avaliação e controle.

O processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas empresas.

Para Kaplan (1997), o processo tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse

processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração sejam aplicadas, visando melhorar o desempenho das operações.

A influência da gestão da qualidade total e da competição baseada no tempo levaram muitas empresas a complementar suas medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade e tempo de operação.

Entre medidas utilizadas para os processos de operação têm-se:

- Taxa de defeito por processo
- Desperdício
- Perdas
- Retrabalho
- Devoluções
- Produtividade
- Tempo de espera para processamento
- Tempo de ciclo comparado ao tempo padrão

Pós-venda :

O serviço de pós-venda trata-se da última parte da cadeia de valor. Inclui-se, nesta parte, a garantia e o conserto de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos.

3.3.4 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a execução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, tanto a curto prazo como a longo prazo, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, mas também na

infra-estrutura - pessoal, sistemas e procedimentos - se as empresas quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro de longo prazo.

O scorecard apresenta três categorias dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, que são:

- Capacidade dos funcionários
- Capacidade dos sistemas de informação e
- Motivação

Segundo Kaplan (1997)," verifica-se que existem três medidas de resultado que se caracterizam por serem essenciais para os funcionários . Pode-se dizer também, que a primeira delas é a base para as outras duas que vem na seqüência". Estas são:

- satisfação dos funcionários
- retenção de funcionários
- produtividade dos funcionários

A produtividade mede a capacidade de resultados do trabalho dos funcionários em relação à capacidade total existente, fazendo com que inovações e otimização de processos melhorem a produtividade.

#### Falta de Medidas

A ausência de medidas específicas é uma indicação, segundo Kaplan (1997), segura de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos de reciclagem ou formação dos funcionários, de integrantes da família empresária ou mesmo de acionistas à estratégia e aos objetivos de longo prazo.

### 3.4 - Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é um desenho lógico e abrangente para descrição da estratégia, pois se não conseguiu-se descrever a estratégia não conseguiu-se implementar a mesma.

Os mapas estratégicos e o balanced scorecard cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos mensuráveis. As ligações das relações de causa e efeito nos mapas estratégicos mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O mapa estratégico, juntamente com os indicadores, fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes, através dos ativos.

#### Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia

Para integrar os indicadores do Scorecard à estratégia deve-se utilizar três princípios básicos:

- as relações de causa e efeito: que são indicadores baseados em uma seqüência lógica de passos que estão associados a afirmativas tipo: "se e então", ou seja: "se fizer isso então terei aquilo".
- vetores de desempenho
- relações com fatores financeiros: as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

O Balanced Scorecard, não substitui o sistema de medição normal da empresa. As medidas dos indicadores são selecionadas de modo a direcionar a atenção de gestores e funcionários para os fatores capazes de levar a grandes realizações competitivas.

#### Gerenciando a Estratégia

Os gestores começam a trabalhar através da descoberta de que os indicadores do scorecard lhes permitem fechar os buracos que antes existiam em suas organizações: uma incoerência entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação.



Segundo Kaplan (1997)," existem quatro componentes para o gerenciamento de uma gestão estratégica que são:

1. Tradução da visão num entendimento compartilhado e identidade de propósitos.
  - A estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial
  - A visão compartilhada é a base para o aprendizado estratégico
  
2. Comunicação da estratégia e sua associação com a medição de desempenho
  - A educação e a comunicação aberta sobre a estratégia constituem a base para o desenvolvimento dos funcionários, e por que não dizer, para os membros da família que é proprietária
  - A remuneração está vinculada à estratégia.
  
3. Planejamento e estabelecimento de metas
  - Metas de superação são estabelecidas e aceitas
  - Investimentos são determinados pela estratégia
  - Orçamentos anuais são vinculados a planos de longo prazo
  
4. Feedback e análise de desempenho em relação a estratégia
  - Solução de problemas em equipe
  - O desenvolvimento da estratégia é um processo contínuo.

#### 4 - Montagem do Modelo

O capítulo a seguir mostra a montagem de um modelo de Balanced Scorecard aplicado a empresas familiares, com as quatro perspectivas de controle. Esta montagem tem o objetivo de explicitar as relações de causa e efeito, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento, passando pela perspectiva de processos internos e clientes, até chegar a perspectiva financeira e estratégica de um processo de controle de indicadores dos membros das gerações, com possibilidades de sucessão dos líderes que comandam as empresas familiares.

O esquema principal do trabalho foi desenvolvido através da construção do mapa estratégico da empresa familiar, mostrando as relações de causa e efeito de vários objetivos estratégicos, durante o ciclo de vida do indivíduo e da empresa. Coube a este autor, adaptar o ciclo dos indivíduos durante a vida, as fases de desenvolvimento dos membros da família no processo de sucessão com uma escala de idades, às características básicas dos três subsistemas que compõem a empresa familiar, às fases de desenvolvimento da empresa, as fases da propriedade e as da família.

O objetivo estratégico principal da empresa familiar constitui-se do crescimento e da lucratividade, através do processo de planejamento estratégico familiar e do planejamento estratégico empresarial, que desencadeiam os demais objetivos.

Visando facilitar a explicação do modelo, o mesmo foi dividido em quatro quadrantes:

Mana Estratégico	
<b>Quadrante 2</b>	<b>Quadrante 4</b>
<b>Quadrante 1</b>	<b>Quadrante 3</b>

Figura 4.1 - Quadrantes do Mapa Estratégico

Na primeira seção, é desenvolvida a explicação do primeiro e do segundo quadrantes, através de fundamentação teórica, objetivos estratégicos e indicadores de medição de aprendizado e crescimento, de processos internos, do cliente bem como pela perspectiva financeira e estratégica. Na Segunda seção, são desenvolvidos, para os quadrantes 3 e 4, os objetivos estratégicos sob as mesmas perspectivas bem como seus respectivos indicadores, porém, baseado às fases do desenvolvimento da empresa.

Cabe salientar, que os quadrantes um e dois estão sub-divididos verticalmente, através de uma linha pontilhada, conforme as fases de desenvolvimento dos sucessores. Os quadrantes três e quatro, por sua vez, acham-se sub-divididos verticalmente, através de linhas pontilhadas, conforme as fases de desenvolvimento da empresa (gestão).

#### 4.1 - Quadrantes 1 e 2:

Figura 4.2 - Quadrantes 1 e 2 - Mapa Estratégico - Relações de causa e efeito: objetivos estratégicos e numeração de indicadores de aprendizado e crescimento, de processos internos, de clientes e da perspectiva financeira e estratégica dos participantes da empresa familiar, fases de desenvolvimento do indivíduo, fases de desenvolvimento dos sucessores, escala de idades. Adaptado de Working with family business, D.Bork (1996), Keeping the Family Business Healthy, J.L.Ward (1987), Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard, B.Becker (2001), Organização Orientada para Estratégia, R.S.Kaplan (2001) e Strategic Planning for Family Business R.Carlock and J.L.Ward (2001).

##### 4.1.1 - Fundamentação Teórica:

O modelo do mapa estratégico da empresa familiar começa com a caracterização das fases de desenvolvimento dos indivíduos e que serão, mais tarde, os possíveis sucessores da liderança da empresa.



As dificuldades dos indivíduos em assumir papéis cada vez mais importantes dentro de suas próprias vidas são somadas às dificuldades de superação das fases de aprendizagem e formação de lideranças na gestão, na família e na propriedade, fazendo com que o caminho para a sucessão de papéis, que antes eram assumidos por seus pais ou parentes, sejam cada vez mais complexos.

Segundo Ward (1987), citado por Carlock (2001) a linha de tempo mostrada no quadro a seguir resume um modelo de possibilidade de carreira para um sucessor.

Tabela 4.1 - Fases do Sucessor

<b>Fase do Sucessor</b>	<b>Idade</b>	<b>Metas de Desenvolvimento</b>
Criança em Casa: Crescimento	0 - 18	Atitude positiva p/ o Negócio Educação básica Educação Financeira Desenvolvimento de habilidades Hábitos de trabalho positivos
Adulto Jovem: Aprendendo do lado de fora da Empresa Familiar	18 - 28	Desenvolvimento de Auto estima Habilidade Organizacional Início da exploração da carreira Relações Interpessoais
Gerente Profissional: Mentor dentro da Empresa	25 - 35	Expert funcional Planejamento, treinamento, Tomador de decisões e Habilidade de resolver problemas
Sucessor: Mentor: Executivo Principal ou conselho de administração	30 - 40	Gerente Geral Responsabilidade por centro de Lucro
Líder: Diretor ou membro do time de sênior de Gerenciamento	35 - 65	Desenvolvimento Executivo: Crescimento pessoal Auto conhecimento
Conselheiro: Guia o conselho Aconselha o diretor Geral	55 - 70	Plano de Vida: Explora outros interesses e Oportunidades

Adaptado de: Keeping the Family Business Healthy, J.L.Ward (1987)

Para Leach (1993), em companhias maiores e mais complexas, para que a empresa continue a crescer, os métodos instintivos de administração devem dar lugar a uma abordagem "profissionalizada da empresa". Assim, o sucessor precisará, talvez, diferentemente do sucedido, ser mais profissional administrativamente. A organização

necessitará tornar-se menos centralizada e deslocar a ênfase do controle para a coordenação.

Para que o crescimento se mantenha em uma fase madura da empresa é importante que o empresário aceite o seu papel, que é o de estabelecer uma visão, uma direção e uma organização empenhada e competente.

As principais áreas envolvidas na troca de posicionamento do líder da empresa menos complexa e madura (pioneira) para a empresa profissionalizada são:

**Tabela 4.2 - Administração Profissional (sucessor) versus Administração Pioneira (sucedido)**

<b>Funções gerenciais</b>	<b>Administração Profissional</b>	<b>Administração Pioneira</b>
<b>Desenvolvimento</b>	Desenvolvimento administrativo Planejado: identificando Exigências; projetando programas	Desenvolvimento improvisado, Principalmente por meio de Treinamento no emprego.
<b>Orçamento</b>	Administração por padrões e Variações	Orçamento não explícito; não há análise de variações
<b>Inovação</b>	Favorece inovações incrementais; Disposição de assumir riscos Calculados	Favorece grandes inovações; Disposição para assumir Grandes riscos
<b>Liderança</b>	Estilos consultativos ou baseados em participação	Estilos vão dos baseados em Diretrizes ao livre.
<b>Cultura</b>	Bem definida	Frouxamente definida e Orientada para a família
<b>Resultado</b>	Orientação para o lucro; esta meta é explícita	Lucro visto como sub-produto
<b>Planejamento</b>	Planejamento formal, sistemático: Estratégico, operacional e de Contingência	Planejamento informal, Improvisado
<b>Organização e Estrutura</b>	Descrições explícitas, formais, de cargos completas e Mutuamente exclusivas	Estrutura informal, com Responsabilidades sobrepostas e não definidas
<b>Controle</b>	Sistema planejado de controle Organizacional, formal, explícito Quanto a objetivos, metas, Medidas, avaliações e Recompensas	Controle parcial, improvisado; Escasso uso de medição Formal

Adaptado de Leach (1993)

Segundo Leach (1993), citando um caso de um cliente seu, "a pessoa que suceder o atual presidente necessitará ter as seguintes características":

- Ele deve comprovar um bom desempenho

- Ele precisa ter qualidade de liderança, de impor respeito a empregados e a membros da família, e a visão do futuro da empresa; e
- Ele precisa ter uma sólida experiência no ramo de negócios da empresa a qual preside e ser um embaixador, junto aos clientes, à comunidade e ao mundo empresarial.

Algumas perguntas podem ser feitas para os futuros sucessores (não só da presidência da empresa, mas também para cargos de gestão):

- Os sucessores pensam de modo independente e têm critérios sensatos ?
- Eles possuem o talento para liderança e relações interpessoais necessários para motivar os outros (Leach, 1993) ?
- Eles têm capacidade de impulsionar a organização para a frente ?

Segundo Carlock (2001), os sucessores precisam receber um retorno sobre o seu comportamento. Cada indivíduo deve ser responsável pela sua carreira e desenvolvimento pessoal.

#### 4.1.2 - Objetivos Estratégicos:

O objetivo estratégico **educação básica (1), desenvolvimento de habilidades (2) e atitude positiva para o negócio (3)** estão localizados entre os 0 e 18 anos de idade, dentro da fase de infância e adolescência do indivíduo, e na mesma infância e adolescência em casa, na escala de temporal dos sucessores. Tratam-se de objetivos que vislumbram dar ao indivíduo desenvolvimento básico de percepção, linguagem, moral, motivação para realização e ligações afetivas, que segundo Biaggio (1988), se caracterizam em aspectos básicos de aprendizagem e desenvolvimento. Como exemplos desses tipos de objetivos têm-se a educação básica de ensino fundamental e secundário, jogos esportivos, línguas, música, bem, como os exemplos passados, pais que refletem a cultura, a moral e a honra.

**Educação financeira (4)** se constitui em outro importante objetivo estratégico que está posicionado nos anos iniciais de vida e que deve ser desenvolvida. Segundo Bork

(1996), a educação financeira começa cedo. Ensinar crianças sobre dinheiro é similar a ensiná-los para a responsabilidade com eles mesmos. Quando as crianças são pequenas, os pais devem ensiná-los a estabelecer limites para que fiquem a salvo e seguros. À medida que as crianças crescem e se tornam adultos, suas responsabilidades e suas fronteiras se expandem, constituindo-se em característica fundamental para que futuros empresários gerenciem as suas empresas.

**Desenvolvimento da auto-estima e independência (5) e habilidades de venda - construção da imagem (6)**, consistem em mais dois objetivos estratégicos que precisam ser desenvolvidos nas fases da infância e da adolescência. Segundo Bork (1996), cada membro da família deve ser encorajado a se desenvolver e se auto suportar, tendo habilidades de venda e de relacionamento que contribuam para a melhoria de sua auto-estima e independência.

**Educação superior (7), habilidades organizacionais (8), relações interpessoais (9) e experiência no ramo (10)**, consistem, segundo Ward (1987), em metas de desenvolvimento que serão objetivos na etapa em que o indivíduo passa pela fase de transição para ser um adulto jovem, entrar no mundo e estar do lado de fora da empresa familiar, se for o caso. A educação superior lhe fornecerá os fundamentos teóricos vinculados à empresa, enquanto as habilidades organizacionais contribuirão para a experiência prática a que o jovem estará exposto nos meios empresariais. Convém que nesta fase, seja desenvolvida também o máximo de experiências no ramos do negócio familiar, visando aumentar o seu conhecimento e as habilidades organizacionais.

Outro objetivo estratégico consiste em **Liderança (11)**, que segundo Carlock (2001), é necessário para o desenvolvimento de futuras atividades como o de sucessor do negócio familiar. Características importantes para o desenvolvimento da liderança:

- **Consciência:** Demonstra comportamento ético em negociação com a família e a empresa;
- **Credibilidade:** Respeito da família e da empresa, baseado em respeito social, desempenho de trabalho e estilo pessoal;



- **Treinamento:** A habilidade de ensinar e desenvolver outras pessoas hábeis e talentosas;
- **Coragem:** O talento emocional e intelectual para o crescimento futuro como um gerente ou líder;
- **Comprometimento:** Uma decisão pessoal para apoiar interesses da família e da empresa;
- **Competência:** Habilidade técnica ou força requerida para gerenciar a empresa;
- **Comunicação:** A habilidade para ter significativo relacionamento, baseado na divisão de informação.

**Habilidades de resolver problemas (12), tomador de decisões (13) e inovador (14)** são outros três objetivos estratégicos para que os sucessores venham a ter como metas de desenvolvimento, segundo Ward (1987). Estes três itens estão localizados praticamente dentro da fase de gerência profissional que o sucessor precisará desenvolver. No que se refere aos primeiros dois, estão na perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois será através da experiência que os indivíduos irão se desenvolver. Será através da fundamentação teórica de métodos já desenvolvidos anteriormente e de tentativas e erros que os sucessores irão crescer e se tornar auto - confiantes de seus resultados.

**Auto - conhecimento (15) e crescimento pessoal (16)** são objetivos estratégicos a serem desenvolvidos por indivíduos que estão na fase de liderança dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. Será nesta fase, segundo Bork (1996), que os membros das empresas familiares que chegaram à liderança, como diretores ou como presidentes, se deparar com as fases de transição pessoal da meia idade, dos 50 anos e da terceira idade. Será através do auto - conhecimento e do crescimento pessoal que irão reafirmar suas antigas opções pessoais ou mesmo trocá-las, tentando não afetar de maneira desastrosa a condução da empresa a qual dirigem.

**Plano de Vida (17)** consiste no último objetivo estratégico a ser desenvolvido visto pela perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo Ward (1987), este objetivo será para planejar qual será o caminho a ser trilhado pelo líder ao sair do negócio de família, como elemento executivo, para assumir possivelmente uma função de conselho, que não ocupará muito tempo.

**Relacionamento com a próxima geração (18)**, segundo Carlock (2001), este se constitui em um dos objetivos mais importantes dentro do processo sucessório, pois será a forma como os indivíduos mais jovens irão ou não ter acesso a caminhos estratégicos da empresa familiar.

**Qualidade (19), otimização (20), eficiência (21)**, consiste, segundo Tempest (1999), citado por Kaplan (1999), em objetivos estratégicos a serem monitorados, visando a maior eficácia das ações tomadas pelo líder dentro dos processos internos da empresa.

**Bom relacionamento com a família (22), bom relacionamento com os funcionários (23), bom relacionamento com os sócios (24), bom relacionamento com os clientes (25), bom relacionamento com fornecedores (26) e bom relacionamento com o governo e com a comunidade (27)**, consistem em objetivos estratégicos dentro da perspectiva do cliente. Cliente este que poderá ser interno (funcionários, sócios e família) ou externo (clientes, fornecedores, governo e comunidade), sendo que estes últimos devem ser melhor trabalhados dentro das fases dos sucessores que vão da gerência profissional, passando pela liderança do negócio, indo até a fase de conselheiro, enquanto os internos, devem começar mais efetivamente no início da vida, pois irão construir a imagem pessoal, que certamente irá influenciar em muito na tomada de decisão sobre a sucessão.

**Imagem (28)**, consiste em um objetivo estratégico importante que já deve ter sido construído para os clientes internos (família, funcionários e sócios) e que na fase de liderança da empresa se faz importante para a manutenção das características de responsabilidade e moral frente aos clientes externos. Assim, como já mencionado por Carlock (2001), existem os seguintes atributos a serem mantidos:

- Competência
- Coragem
- Consciência
- Credibilidade
- Comprometimento
- Comunicação

**Valores centrais da família (29), visão futura da família (30) e filosofia da empresa familiar (31)**, segundo Carlock (2001), são a base para que seja gerado o **comprometimento familiar (32)**. Cabe salientar que, este último objetivo, juntamente com a **visão de futuro compartilhada pela família e pela empresa (36)**, são a base para outros três objetivos: **encorajamento da participação da família (33), desenvolvimento da propriedade (34), preparação da família para funções gerenciais e de liderança (35)** e, que por sua vez, vão gerar o **plano de continuidade da empresa familiar (37)**.

É importante mencionar que os itens 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 e 37 já foram fundamentados teoricamente no capítulo 2, que trata do planejamento estratégico. Além disso, estes estão dentro da perspectiva financeira e estratégica, à medida que são a base para o principal objetivo estratégico que é o **crescimento e a lucratividade (68)** da empresa familiar.

#### 4.1.3 - Indicadores:

O desenvolvimento dos indicadores dos quadrantes 1 e 2 refletem a idéia de elaboração de uma forma de controle dos objetivos estratégicos, visto pelas perspectivas de aprendizado e crescimento, passando pelas perspectivas interna da empresa e dos clientes, chegando às visões financeira e estratégica. Coube a este autor, coletar e adaptar indicadores de resultado (que medem o passado) e de tendência (que vislumbram o futuro), tendo como objetivo central o crescimento e a lucratividade da empresa familiar, estando fundamentalmente baseado no plano de continuidade da empresa familiar.

A tabela 4.3 descreve a perspectiva a qual o objetivo estratégico está inserido, bem como o indicador de medição e acompanhamento vinculado a cada objetivo.

Vide página 84, 85, 86 e 87

Tabela 4.3 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 1 e 2

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Aprendizagem e Crescimento	1	Educação Básico		
Aprendizagem e Crescimento	2	Desenvolvimento de Habilidades	Horas de treinamento para desenvolvimento de habilidades por ano	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	3	Atitude positiva para o negócio	Participação em idéias e planos (%)	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Aprendizagem e Crescimento	4	Educação Financeira	Horas de treinamento para educação financeira	Becker, B (2001)
	4	Educação Financeira	Número e tipo de "projetos especiais" para o desenvolvimento de pessoas de alto potencial	Becker, B (2001)
	4	Educação Financeira	Noções básicas de finanças entre Sucessores	Adaptado de Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	5	Desenvolvimento da auto estima e independência e independência	Extensão em que os sucessores se expressam com clareza sobre seus próprios objetivos	Adaptado de Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	5	Desenvolvimento da auto estima e independência	% Feedback positivos dados	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	6	Construção Imagem e habilidade de vendas e comunicação	% Feedback positivos dados	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	6	Construção Imagem e habilidade de vendas e comunicação	% Especificações claras	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	6	Construção Imagem e habilidade de vendas e comunicação	% Trabalhos des envolvidos em Consensu	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	6	Construção Imagem e habilidade de vendas e comunicação	Despesas por participante da família no desenvolvimento de habilidades de Comunicação	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	7	Educação Superior		
Aprendizagem e Crescimento	8	Habilidades organizacionais	% de conhecimento das atividades dos setores de vendas, produção, compras financeiro.	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Aprendizagem e Crescimento	8	Habilidades organizacionais	% conhecimento da estratégia competitiva e das metas operacionais da empresa (%) competitiva e das metas operacionais da empresa.	Becker, B (2001)

Tabela 4.3 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 1 e 2

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Aprendizagem e Crescimento	9	Relações Interpessoais	% de feedback positivos recebidos	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Aprendizagem e Crescimento	10	Experiência no ramo	% de sucessores com planos de Desenvolvimento para terem experiência na área de atuação da empresa da família.	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Interna	11	Liderança	% de participação na construção de Equipes	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Interna	11	Liderança	% retenção de pessoal de alto potencial	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	12	Habilidade de resolver problemas	Despesas por empregado no desenvolvimento de competência	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	12	Habilidade de resolver problemas	Número e tipo de "projetos especiais" Para o desenvolvimento de pessoas de alto potencial	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	13	Tomador de decisões	Horas de treinamento para negociação tomada de decisão	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	13	Tomador de decisões	% de acesso a informações empresariais (sistema de informática e dados)	Becker, B (2001)
Interna	14	Inovação	% de aceitação de novas idéias	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Interna	14	Inovação	Retorno sobre investimento de novo Produtos	Kaplan R (2001)
Aprendizagem e Crescimento	15	Auto conhecimento		
Aprendizagem e Crescimento	16	Crescimento Pessoal		
Aprendizagem e Crescimento	17	Plano de Vida		
Interna	18	Relacionamento com Sucessores	% de feedbacks positivos recebidos	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Interna	19	Qualidade	Número de sugestões geradas ou implementadas no ano	Becker, B (2001)
Interna	19	Qualidade	Resultados das pesquisas de satisfação dos empregados	Becker, B (2001)
Interna	19	Qualidade	Índice de devoluções (%)	Kaplan R e Norton D (2001)
Interna	20	Eficiência	Custo por ano por participante da família	adaptado de Kaplan, R. (2001)

Tabela 4.3 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 1 e 2

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Interna	21	Otimização	% de aumento de capacidade por ano	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Cliente	22	Bom relacionamento com a família	% demandas da empresa e da família	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	22	Bom relacionamento com a família	% Grau de comunicação efetiva	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Cliente	22	Bom relacionamento com a família	% Respeito por membros da família	Carlock, R. (2001)
Cliente	22	Bom relacionamento com a família	% de apreciação de metas e valores da família	Carlock, R. (2001)
Cliente	22	Bom relacionamento com a família	% Satisfação da família com as relações de família	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Cliente	23	Bom relacionamento com funcionários	% Feedback positivos dados	adaptado Carlock, R.(2001)
Cliente	23	Bom relacionamento com funcionários	Número de queixas e elogios dos Funcionários	adaptado de Becker, B (2001)
Cliente	24	Bom relacionamento com sócios	Número de queixas e elogios dos Funcionários	adaptado de Becker, B (2001)
Cliente	24	Bom relacionamento com sócios	% Feedback positivos dados	adaptado Carlock, R.(2001)
Cliente	25	Bom relacionamento com clientes comerciais	Número de queixas e elogios dos Clientes	Becker, B (2001)
Cliente	26	Bom relacionamento com fornecedores	Número de queixas e elogios dos Fornecedores	adaptado de Becker, B (2001)
Cliente	27	Bom relacionamento com a comunidade e governo	Estimativa de investimento em ações Sociais	Schmidt, Paulo, (2002)
Cliente	27	Bom relacionamento com a comunidade e governo	Percentual do lucro investido em ações Sociais	Schmidt, Paulo, (2002)
Cliente	28	Imagem	% Feedback positivos dados	Carlock, R. e Ward, J (2001)

Tabela 4.3 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 1 e 2

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Cliente	28	Imagem	Número de queixas e elogios dos Clientes	Becker, B (2001)
Cliente	28	Imagem	% Trabalhos desenvolvidos em Consensu	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Financeira e Estratégica	29	Valores centrais da família	% Adesão da força de trabalho (família) à valores essenciais	adaptado de Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	30	Visão de futuro da família	% Trabalhos a serem desenvolvidos em Consensu	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	31	Filosofia da Empresa Familiar	% Adesão da força de trabalho (família) à filosofia da empresa	adaptado de Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	32	Comprometimento Familiar	% feedback positivos dados por Participantes da família	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	33	Encorajamento da participação da família	Qualificação da família versus padrões de entrada na empresa	Carlock, R. (2001)
Financeira e Estratégica	33	Encorajamento da participação da família	% de desempenho dos membros da família com procedimentos formais e Objetivos	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	34	Desenvolvimento da Propriedade	Despesas por participante da família por ano e acumulado no desenvolvimento Conhecimento sobre propriedade	adaptado de Becker, B (2001) adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	35	Preparação da família para funções gerenciais e de liderança	Número e tipo de "projetos especiais" para o desenvolvimento de pessoas de alto potencial	adaptado de Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	35	Preparação da família para funções gerenciais e de liderança	Despesas por participante da família por ano e acumulado no desenvolvimento Conhecimento sobre propriedade	adaptado de Becker, B (2001) adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	36	Visão de futuro compartilhada	% Trabalhos a serem desenvolvidos em Consensu	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	36	Visão de futuro compartilhada	% de participantes da família que Compartilham a maioria da visões de Futuro	adaptado de Carlock, R.(2001)

Tabela 4.3 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 1 e 2

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Financeira e Estratégica	37	Plano de Continuidade	Tempo de desenvolvimento do plano de Continuidade	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	37	Plano de Continuidade	% de ações implantadas do plano de Continuidade	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	68	Crescimento e Lucratividade	Margem de Lucro	Schmidt, Paulo, (2002)
	68	Crescimento e Lucratividade	Margem de Lucro em relação ao Faturamento	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	68	Crescimento e Lucratividade	Retorno sobre o capital investido	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	68	Crescimento e Lucratividade	Evolução do faturamento (valor e %)	Schmidt, Paulo, (2002)



#### 4.2 - Quadrantes 3 e 4:

Figura 4.3 - Quadrantes 3 e 4 - Mapa Estratégico - Relações de causa e efeito: objetivos estratégicos e numeração de indicadores de aprendizado e crescimento, de processos internos, de clientes, de perspectiva financeira e estratégica, fases de desenvolvimento da empresa, fases de desenvolvimento da propriedade, fases de desenvolvimento da família, escala de idades. Organização Orientada para Estratégia, R.S.Kaplan (2001) e Strategic Planning for Family Business R.Carlock and J.L.Ward (2001), De Geração para Geração, P.Gersick and J.Davis (1997).

##### 4.2.1 - Fundamentação Teórica:

A parte direita do mapa estratégico, que é composta pelos quadrantes 3 e 4, é formada pelas fases dos elementos básicos que caracterizam a empresa familiar segundo Gersick (1997):

- Empresa (Gestão)
- Família
- Propriedade

Tais fases foram detalhadas no primeiro capítulo desta dissertação.

Nesta parte do mapa, estão os objetivos estratégicos vinculados, não ao desenvolvimento do indivíduo, mas como mencionado, aos objetivos mais específicos da empresa, como ambiente, que surge, cresce e se estrutura, amadurece e se renova, ou que é dissolvido.

Cabe ressaltar, que a divisão vertical (pontilhada), feita nesta parte do mapa, reflete as fases de desenvolvimento da empresa (gestão):

- Formação e Sobrevivência
- Expansão e Formalização
- Maturidade (Renovação ou Dissolução)



A escala de idades da empresa vai de zero anos (surgimento) a mais de 78 anos com uma escala de múltiplos de três anos.

Segundo Kaplan (1997), o Balanced Scorecard é constituído de quatro perspectivas básicas, também fundamentadas no capítulo 3 desta dissertação, que são:

- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
- Perspectiva de Processos Internos
- Perspectiva do Cliente
- Perspectiva Financeira

No mapa estratégico desenvolvido para empresas familiares existe uma adaptação da perspectiva financeira para a inclusão da perspectiva estratégica, sendo identificada, então, perspectiva financeira e estratégica, sendo onde aparecem os objetivos estratégicos finais.

#### 4.2.2 - Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos **habilidades organizacionais (38)**, **habilidades para resolver problemas (39)**, **desenvolvimento da auto - confiança (40)** e **tomador de decisões (41)**, **liderança (42)** estão dispostos dentro da fase de formação e sobrevivência da empresa. Por outro lado, estão classificados dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, à medida que o proprietário é visto, segundo Leach (1993), como o fundador, usando sua estrutura criativa para, a partir do nada, formar e moldar um empreendimento, e ele e sua equipe estão trabalhando incansavelmente para a meta de curto prazo, que é a sobrevivência. A desorganização é controlável, porque o empreendedor cuida de tudo. Todas as decisões capazes de afetar o futuro da empresa são tomadas por ele.

**Inovação (43)** consiste em outro objetivo estratégico na fase de sobrevivência e formação, porém, está posicionada na perspectiva de processos internos, situando-se em uma área vinculada à produção ou operação. Nesta fase, o proprietário - controlador é considerado como alguém que tem uma idéia ou mais idéias, identifica uma necessidade de mercado,

procura e acha capital, inventa, constrói, adapta ou compra um produto ou serviço que atenda à necessidade da empresa.

**Controle de clientes externos (44) e controle dos fornecedores (45)** são dois objetivos que são muito importantes na fase de sobrevivência e formação, pois será pelo **controle dos custos (46)**, ainda que de forma artesanal, **pelo controle do caixa (47) e pela maximização das vendas (48)** que a empresa obterá o **controle do resultado (lucro) (49)** e, conseqüentemente, recursos para o seu desenvolvimento. Nesta fase, existe também o controle do caixa e o planejamento financeiro.

Será nas fases de formalização e de expansão que, segundo Leach (1993) e Gersick (1997), a empresa entrará nas fases de desenvolvimento movido a processo e desenvolvimento movido a planejamento, respectivamente. Nestas fases, que se misturam e se separam, ocorrem uma maior estabilidade comercial e financeira. O proprietário permanece fixado no centro de todas as decisões significativas. Nesta etapa, de expansão e formalização, começam a aparecer considerações de administração estratégica, segundo Leach (1993) e Becker (2001), através de atitudes como os **planos de treinamentos (50) e planos de carreira (51)**, baseados na perspectiva de aprendizado e crescimento. **Planejamento de produção (52), controles de produtividade (53) e controles de qualidade (54)** são objetivos estratégicos vistos pela perspectiva de processos internos.

**Planejamento tributário (55), planejamento societário (56), planejamento familiar (57) e planejamento de recursos humanos (58)** são objetivos estratégicos e começam a ser desenvolvidos dentro da perspectiva do cliente que, neste caso, tratam-se do governo, dos sócios dos familiares e dos funcionários e gestores, respectivamente.

Dentro da perspectiva financeira e de estratégia as fases de desenvolvimento de formalização e de expansão, citada por Gersick (1997), são baseadas no desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial que, por um lado, está fundamentado na **missão (59)**, nos **objetivos de longo prazo (60)**, na **visão da empresa (61)**, que formarão o **comprometimento estratégico (62)** que, por sua vez, estará sendo a base juntamente com o **desenvolvimento do potencial estratégico (63)**, a **exploração das estratégias da**

**empresa (64)** e, finalmente, o **planejamento de investimentos (65)** para o **planejamento estratégico empresarial (66)**.

Cabe ainda ressaltar que um objetivo estratégico muito importante para a fase de maturidade (renovação ou dissolução), segundo Gersick (1997), consiste na **inovação (67)**, à medida que somente pela renovação que a empresa familiar, nesta fase, irá sobreviver, criando novos líderes e repetindo mesmas fases anteriores.

Uma vez desenvolvido o plano estratégico empresarial, este será a fundamentação para o objetivo estratégico máximo que é o crescimento e **lucratividade da empresa familiar (37)**.

#### 4.2.3 - Indicadores:

O desenvolvimento dos indicadores dos quadrantes 3 e 4 refletem a idéia de elaboração de uma forma de controle dos objetivos estratégicos visto pelas perspectivas de aprendizado e crescimento, passando pelas perspectivas interna da empresa e dos clientes, chegando às visões financeira e estratégica, estando vinculados ao desenvolvimento da empresa. Coube a este autor, coletar e adaptar indicadores de resultado (que medem o passado) e de tendência (que vislumbram o futuro), tendo como objetivo central o crescimento e a lucratividade da empresa familiar, estando fundamentalmente baseado no planejamento estratégico empresarial.

A tabela 4.4 descreve a perspectiva a qual o objetivo estratégico está inserido, bem como o indicador de medição e acompanhamento vinculado a cada objetivo.

Vide páginas 94, 95 e 96

Tabela 4.4 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 3 e 4

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Aprendizagem e Crescimento	38	Habilidades organizacionais	% de conhecimento das atividades dos setores de vendas, produção, compras financeiro.	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Aprendizagem e Crescimento	38	Habilidades organizacionais	% conhecimento da estratégia competitiva e das metas operacionais da empresa (%) competitiva e das metas operacionais da	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	39	Habilidade de resolver Problemas	Despesas por empregado no desenvolvimento de competência	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	39	Habilidade de resolver Problemas	Número e tipo de "projetos especiais" para o desenvolvimento de pessoas de alto potencial	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	40	Tomador de decisões	Horas de treinamento para negociação tomada de decisão	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	40	Tomador de decisões	% de acesso a informações empresariais (sistema de informática e dados)	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	41	Desenvolvimento auto confiança	Extensão em que os sucessores se expressam com clareza sobre seus próprios objetivos	adaptado de Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	42	Liderança	% retenção de pessoal de alto potencial	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	42	Liderança	% de participação na construção de equipes	Carlock, R. e Ward, J (2001)
Interna	43	Inovação	% de aceitação de novos clientes	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Interna	43	Inovação	% de aceitação de novos fornecedores produtos	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Cliente	44	Clientes comerciais	Número de queixas e elogios dos clientes	Becker, B (2001)
Cliente	45	Fornecedores	Número de queixas e elogios dos fornecedores	adaptado de Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	46	Controle de custos	Evolução dos Custos (valor e %)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	46	Controle de custos	Custo unitário	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	46	Controle de custos	Estimativa de evolução dos custos (valor)	Schmidt, Paulo, (2002)

Tabela 4.4 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 3 e 4

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Financeira e Estratégica	47	Controle do caixa	Fluxo de Caixa	Kaplan, R. (2001)
Financeira e Estratégica	48	Maximização da receita	Evolução do faturamento (valor e %)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	49	Controle do resultado	Resultado (valor)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	49	Controle do resultado	Evolução do resultado (%)	Schmidt, Paulo, (2002)
Aprendizagem e Crescimento	50	Planejamento de treinamento	Número de dias e programas de treinamento por ano	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	50	Planejamento de treinamento	Quantidade e % de empregados que participam de treinamento por ano	Becker, B (2001)
Aprendizagem e Crescimento	51	Plano de carreira	% dos funcionários que tem plano de carreira	adaptado de Becker, B (2001)
Interna	52	Planejamento da produção	% de cumprimento dos prazos de entrega	Kaplan, R. (2001)
Interna	53	Controle de Produtividade	% de atingimento dos objetivos de produtividade	Becker, B (2001)
Interna	53	Controle de Produtividade	Custo por unidade produzida	Kaplan, R. (2001)
Interna	54	Controle de qualidade	Número de sugestões geradas ou implementadas no ano	Becker, B (2001)
Interna	54	Controle de qualidade	Resultados das pesquisas de satisfação dos empregados	Becker, B (2001)
Interna	54	Controle de qualidade	Índice de devoluções (%)	Kaplan R e Norton D (2001)
Cliente	55	Planejamento Tributário		
Cliente	56	Sócios	Número de queixas e elogios dos funcionários	adaptado de Becker, B (2001)
Cliente	56	Sócios	% Feedback positivos dados	adaptado Carlock, R.(2001)
Cliente	57	Planejamento Familiar	% do plano de continuidade realizado	adaptado Carlock, R.(2001)
Cliente	57	Planejamento Familiar	% Adesão da força de trabalho (família) à valores essenciais	adaptado de Becker, B (2001)
Cientes	58	Planejamento de RH Gestores e funcionários	Investimentos totais em RH sobre lucros	Becker, B (2001)
Cientes	58	Planejamento de RH Gestores e funcionários	Investimentos totais em RH sobre receitas	Becker, B (2001)

Tabela 4.4 - Indicadores dos objetivos estratégicos dos quadrantes 3 e 4

Continuação

Perspectiva Interna	Num	Objetivo Estratégico	Indicador	Bibliografia
Clientes	58	Planejamento de RH Gestores e funcionários	Rotatividade dos empregados	Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	59	Missão	% de funcionários que sabem a missão	adaptado de Becker, B (2001)
Financeira e Estratégica	60	Objetivos de longo prazo	% Trabalhos a serem desenvolvidos em consensu	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	61	Visão da empresa	% de participantes do grupo gestor que compatilham a maioria da visões de futuro da empresa	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	62	Comprometimento estratégico	% feedback positivos dados por participantes do grupo gestor sobre a estratégia	adaptado de Carlock, R.(2001)
Financeira e Estratégica	63	Desenvolvimento do potencial Estratégico		
Financeira e Estratégica	64	Exploração das estratégias da Empresa		
Financeira e Estratégica	65	Planejamento de Investimentos	Investimento estimado (valor)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	65	Planejamento de Investimentos	Evolução dos investimentos (%)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	65	Planejamento de Investimentos	Média de investimentos per c�pita (valor)	Schmidt, Paulo, (2002)
Financeira e Estratégica	66	Planejamento Estrat�gico Empresarial		
Aprendizagem e Crescimento	67	Inova�o	% de aceita�o de novas id�ias	adaptado de Kaplan, R. (2001)
Aprendizagem e Crescimento	67	Inova�o	Retorno sobre investimento de novos produtos	Kaplan R (2001)





Figura 4.4 - Quadrantes 1, 2, 3 e 4 - Mapa Estratégico - Relações de causa e efeito: objetivos estratégicos e numeração de indicadores de aprendizado e crescimento, de processos internos, de clientes, de perspectiva financeira e estratégica. fases de desenvolvimento da empresa, fases de desenvolvimento da propriedade, fases de desenvolvimento da família, fases de desenvolvimento do indivíduo, fases de desenvolvimento dos sucessores, escala de idades. Adaptado de Working with family business, D.Bork (1996), Keeping the Family Business Healthy, J.L.Ward (1987), Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard, B.Becker (2001), Organização Orientada para Estratégia, R.S.Kaplan (2001) e Strategic Planning for Family Business R.Carlock and J.L.Ward (2001).

Vide página 99



## 5. CONCLUSÃO

A adaptação do Balanced Scorecard, para Empresas Familiares é um processo viável, permitindo o ajustamento dos modelos genéricos aos casos mais particulares. A montagem dos quadrantes 1 e 2 é responsável pela abordagem de um caminho lógico para que a empresa desenvolva a próxima geração de familiares e para que os outros gestores possam contar com um número significativo de lideranças que, provavelmente, assumirão as posições de continuidade segura da empresa familiar, tendo o crescimento e a lucratividade da empresa como objetivo central.

A literatura do ramo e a realidade das sucessões confirmam que as empresas familiares realmente se diferenciam das demais empresas, na preparação dos sucessores à liderança da empresa nos momentos de passagem de gerações. A bibliografia existente mostra-se focada nestas fases, como sendo as etapas mais difíceis, especificamente, a continuação do negócio com a perpetuação da propriedade por parte da família.

O levantamento desenvolvido para elaboração deste estudo serviu para aglutinar e consolidar idéias de formação e acompanhamento dos membros da família durante o ciclo dos indivíduos e dos sucessores, bem como relacionar ao ciclo de vida da própria empresa.

Importantes ferramentas foram adaptadas, visando a especialização do tema abordado. O planejamento estratégico na empresa familiar se constitui na base de desenvolvimento do Balanced Scorecard para empresas familiares, pois o mesmo refere-se justamente à criação e à adaptação de indicadores de resultado e de tendência, visando o monitoramento dos objetivos estratégicos desenvolvidos, dentro do mapa estratégico da empresa familiar, que fundamenta o planejamento estratégico da empresa familiar.

Este trabalho contribuiu também para mostrar que a etapa importante de formação dos indivíduos e/ou sucessores se constitui nas fases iniciais de vida, de desenvolvimento como adolescente e como adulto jovem. Pois nestas fases, os jovens têm a maior carga de informação e formação. Cabe salientar que é também nesta época, que os pais (fundadores) estão no período mais ativo dentro da empresa, se constituindo na fase em que os

fundadores têm menos disponibilidade de tempo para conviver com os jovens, pois a empresa, como os filhos, requer maior demanda.

A escassa literatura para fundamentação dos indicadores criou limitações a esta dissertação, visto que os diversos autores ainda não obtiveram sucesso para relacionar diretamente a influência da educação formal (básica e superior), por exemplo, ao desempenho de empreendedores e de empresários. Desta forma, alguns objetivos estratégicos ficaram sem indicadores que pudessem ser de uma maneira mais efetiva controlados.

Cabe salientar que o trabalho desenvolvido nesta dissertação foi fundamentalmente teórico, sendo estruturado em pesquisa bibliográfica, assim, as relações de causa e efeito montadas, no mapa estratégico, também são teóricas, bem como os objetivos e indicadores. No futuro acredita-se que outros trabalhos, em nível de mestrado e doutorado, serão desenvolvidos com aplicação em estudos de caso que fundamentarão na prática as idéias aqui desenvolvidas.

## 6 - BIBLIOGRAFIA:

ARONOFF, Craig E. ; WARD, John L. **Family Business Compensation.** 2001.

ASTRACHAN, Joseph H. ; WARD, John L. ; **Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future.** 2001.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** 2ª. ed., São Paulo: Livraria Nobel, 1989.

BIAGGIO, Angela M. Brasil. **Psicologia do Desenvolvimento.** 12.ed., Petrópolis : Vozes, 1988.

BORK, David ; JAFFE, Dennis T. ; LANE, Sam H. ; DASHEW, Leslie ; HEISLER, Quentin G. **Working With Family Businesses.** San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado.** São Paulo: Editora Aquariana, 1998.

CARLOCK, Randel S. ; WARD, John L. **Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business.** 2001.

DECONTO, Edair. O Emprego de um Sistema de Mensuração de Desempenho Empresarial como Instrumento de Apoio ao Controle Gerencial de uma Indústria Metalúrgica. **Porto Alegre** Tese de Mestrado de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

FAMILIES IN BUSINESS. Family Performance Indices. Geneva. 2001. p 8-9

Financial Management of Your Family Company. Managing Cash Flow and Profits. Philadelphia, A Family Business Handbook. 2000.

GARCIA, Volnei Pereira . **Desenvolvimento das Famílias Empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

GERSICK, Kelin E. ; DAVIS, John A. ; HAMPTON, Marion McCollon ; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** 10ª. Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

LEACH, Peter. **La Empresa Familiar.** Argentina: Ediciones Granica, 1993.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry ; AHLSTRAND, Bruce ; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safári: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management.** New York: The Free Press, 1998.

MORR, Bernard. **Scored for life.** pg. 30. Financial Management. London, Apr. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** 8.ed., São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

OLVE, Nils-Göran ; ROY, Jan ; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** 17. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 5. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCOTT, Cynthia D. ; JAFFE, DennisT. ; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

SHANK, John K. ; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**. 2.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

TONDO, Cláudia Tatiana da Graça. **Empresas Familiares: Ciclos de Vida e Processos de Liderança**. Porto Alegre Tese de doutorado do curso de psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul 1999.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

WILLSON, James. ; ROEHL-ANDERSON, Janice M. ; BRAGG, Steven M. **Controllershhip**, the work of the managerial accountant. New York: John Wiley & Sons, 1995.



## **7 - ANEXOS:**

### **7.1 - ANEXO A:**

**Mapa Estratégico da Empresa Familiar - Tamanho Original**

