



PROPOSTA METODOLÓGICA PARA DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

Fernando Oliveira de Araujo

faraujo@sustentabile.com.br
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Luana Hoffmann

luanahassis@gmail.com
Universidade Católica de
Petrópolis – UCP, Petrópolis, Rio
de Janeiro, Brasil.

Nélio Domingues Pizzolato

ndp@puc-rio.br
Pontifícia Universidade Católica do
Rio de Janeiro – PUC-Rio, Rio de
Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

RESUMO

As empresas familiares representam contingente significativo do número de organizações econômicas formalmente constituídas, tanto no Brasil, como no mundo. No sentido de contribuir para a longevidade dessas organizações, a incorporação de uma agenda relacionada a como conduzir a sucessão geracional deve ser objeto de reflexão dos sócios-proprietários, dada a sua relevância tanto para o negócio, quanto para as famílias. Em termos de fundamentação, o presente estudo analisa e sistematiza a literatura científica relacionada ao processo sucessório e às empresas familiares. Já sob a perspectiva metodológica, o estudo se inspira nos principais modelos existentes na literatura técnico-científica relacionada à análise prospectiva de cenários, tendo, como principal produto, o desenvolvimento de uma proposta metodológica para a criação de cenários do processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte.

Palavras-chave: Análise prospectiva de cenários; Empresas familiares; Sucessão em empresas familiares.



1. INTRODUÇÃO

A compreensão do fenômeno do empreendedorismo, abrangendo suas motivações, benefícios e desafios, tem sido alvo tanto de investigações de pesquisadores das áreas associadas a negócios, economia e psicologia, quanto do interesse de organismos de apoio à prática empreendedora e mesmo do empresariado, desejoso de entender e aprimorar seus processos.

Um aspecto relevante a ser considerado diz respeito ao fato de que a maioria dos empreendimentos envolve, na verdade, organizações familiares. Segundo Oliveira et al. (2012), as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem de forma significativa em termos econômicos e sociais.

Nesse caso, entes próximos como casais, filhos, irmãos, tios e primos, estabelecem, para além das relações de parentesco, um negócio. As empresas familiares de pequeno porte apresentam particularidades a serem consideradas, como: superposição de relações de parentesco com as profissionais; o poder do fundador/ patriarca é muito marcante, havendo, em alguns casos, submissão de colaboradores e parentes; as relações com os funcionários são rarefeitas em termos de profissionalismo e, muitas vezes, confundidas como extensão da própria família (Nóbrega, 2012; Bottino-Antonaccio, 2007; Gersick et al., 1997).

Ainda no que concerne às empresas familiares, observa-se que o principal desafio encontrado por este tipo de organização diz respeito à sucessão do empreendedor. Segundo o IBEF-SP (2011), um dos maiores riscos enfrentados por qualquer empresa familiar é a transição de uma geração para a seguinte. De acordo com a Lodi (1987), no processo sucessório da primeira para a segunda geração ocorre a crise de sucessão, motivada por variados aspectos: crise de liderança entre os sucessores; compatibilidade entre os filhos/parentes; imobilismo, tendência a manter “*status quo*”; repartição de poder/crise política; necessidade de profissionalização da firma; e tamanho e multiplicidade dos negócios.

Adicionalmente, o estudo realizado pela PwC- PricewaterhouseCoopers (2014), com empresas familiares de diversos setores do Brasil, constatou que 34% dizem ter um plano de sucessão em vigor para algumas ou todas as funções sêniores, enquanto a média global é de 53%. Outro aspecto do processo sucessório avaliado pelo referido estudo indica que apenas 11% (Brasil) e 16% (no mundo) das empresas familiares têm algo que possa ser qualificado como um plano de sucessão robusto.

Ainda de acordo com a PwC (2014), um plano de sucessão que não está escrito não é um plano, e sim uma

ideia. É importante que as empresas familiares abordem o processo sucessório com o mesmo comprometimento e a mesma energia dedicados a profissionalizar outros aspectos do negócio. A sucessão é uma questão emocional, por isso precisa ser gerenciada de forma profissional, e não pessoal. Outro ponto importante sobre o processo sucessório é que muitas empresas familiares ainda tratam a sucessão como um evento único, não como um processo de longo prazo.

Dessa forma, no sentido de contribuir para a longevidade dessas organizações, a incorporação de uma agenda relacionada a como conduzir a sucessão geracional deve ser objeto de reflexão dos sócios-proprietários, dada a sua sensibilidade tanto para o negócio, quanto para as famílias.

Apesar da relevância da temática, ao contrário de prospecção de cenários para as grandes empresas e indústrias, em que se observa um conjunto robusto de publicações a respeito (Saurin et al., 2008, Ratcliffe, 2006; Wrigth, 2005; Franco et al., 2011) e aplicação de técnicas computacionais robustas para situações específicas (Silva et al., 2015), há escasso amparo na literatura técnica e científica acerca de modelos capazes de contribuir para que empresas familiares de pequeno porte se apropriem dos fundamentos da análise prospectiva de cenários e apoiem na reflexão acerca de futuros possíveis/ desejáveis, especialmente no que concerne ao processo sucessório.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo propor um método de análise prospectiva de cenários customizado, apoiado na literatura, capaz de apoiar a criação de cenários prospectivos para o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte.

O estudo apresenta-se como relevante na medida em que se propõe a refletir sobre a necessidade de sistematização e customização de modelos de análise prospectiva de cenários para a realidade de empresas familiares de pequeno porte. Adicionalmente, o estudo pode servir como inspiração para empresas familiares de pequeno porte que experimentem o problema da sucessão e os riscos inerentes a esse importante marco em seu ciclo de vida.

Em termos metodológicos, realiza-se a apreciação de alguns dos métodos mais conhecidos e relevantes para a elaboração de cenários. O presente estudo se fundamenta em modelos consagrados na literatura técnico-científica relacionada à análise prospectiva de cenários (Schwartz, 1991; Godet, 1993; Grumbach, 1996; Macroplan, 2007).



Em termos procedimentais, por meio da análise dos quatro métodos supracitados, foram identificadas as principais etapas do processo da criação de cenários prospectivos. O método para a criação de cenários proposto nesse artigo é composto por oito etapas, que foram consideradas como centrais. Identifica-se, também, a necessidade de customização dos métodos estudados na revisão da literatura, para a constituição de uma proposta metodológica mais ajustada às condições de contorno de grande parte das empresas familiares¹. Dada à natureza e às condições de contorno do caso de interesse, o método lança mão de variáveis fundamentalmente qualitativas, com o intuito de possibilitar que o método seja compreendido e utilizado por empreendedores familiares, eventualmente interessados.

No que concerne à estrutura, este artigo está subdividido em quatro seções. A primeira oferece um preâmbulo da discussão das empresas familiares e o processo sucessório nesse tipo de empresa. A segunda contempla uma breve revisão da literatura das empresas familiares, com enfoque especial para o processo sucessório e a análise prospectiva de cenários. Na seção 3, realiza-se uma análise crítica sobre os métodos de análise prospectiva de cenários abordados na seção anterior, sendo também proposto um modelo de criação de cenários para o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte. Na quarta e última seção, são tecidas as conclusões e indicadas sugestões para estudos futuros.

Revisão da literatura: empresas familiares

Bernhoeft (1989) e Lodi (1998) definem empresa familiar como a organização que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações. Segundo Oliveira et al. (2012), as empresas familiares, geralmente, experimentam três territórios característicos: o controle acionário; o envolvimento na gestão do negócio, e; a transição multigeracional. A participação da família em uma ou mais das dimensões supracitadas confere o caráter familiar de uma empresa. De acordo com Andrade et al. (2005), a empresa familiar tem origem numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, que geralmente é o proprietário, e que inicia o processo de formação do empreendimento por meio de sonhos pro-

fissionais, com o empenho e o investimento individual. O proprietário empreendedor pode ser ou não apoiado pelos parentes. Para Laimer et Tonial (2014), a empresa familiar tem como pressuposto ser controlada por uma família e ter um dos membros da família na sua gestão.

Segundo Freire et al. (2010), existem grandes empresas controladas por famílias no Brasil, como Banco Itaú, Gerda, Pão de Açúcar, Imaginarium, JBS, Sadia, Tam, Andrade Gutierrez, Globo Comunicações e Participações, Gol, Magazine Luiza, Odebrecht e Camargo Corrêa. Adicionalmente, os indicadores de sucesso das referidas empresas estão associados a dois fatores comuns: núcleo de valores consistentes com coerência interna e externa, e a capacidade de separação das dinâmicas familiares e negócios.

De acordo com Nóbrega (2012), em um primeiro momento, o poder na empresa familiar encontra-se direcionado ao fundador-proprietário que iniciou a atividade empresarial, arriscando seu capital, trabalhando em conjunto ou não com outros membros da família. Adicionalmente, o poder do fundador se faz presente em praticamente todos os processos existentes na empresa, desde a seleção de empregados até a escolha de estratégias comerciais. Para Lodi (1987), a geração do fundador da empresa familiar apresenta as seguintes características: tendência a ser autocrata/ concentração de decisões; isolamento humano e sacrifício da família; culto da personalidade; obstáculos à profissionalização; e dificuldade para treinar e avaliar os filhos.

Segundo Werner (2004), para compreender uma empresa familiar, deve-se antes analisar a dinâmica familiar, do mesmo modo, não se pode compreender a dinâmica familiar sem antes analisar o seu relacionamento com a sua empresa. A interação dos dois referidos aspectos inseparáveis cria as condições necessárias para estudar o todo da empresa familiar.

De acordo com Estol et Ferreira (2006), os modelos iniciais desenvolvidos com o intuito de descrever as empresas familiares consideravam que esse tipo de organização era formado por dois sistemas superpostos, família e gestão. E os referidos sistemas possuem suas próprias normas, regras de admissão e estrutura de valores, o que promove a existência de conflitos entre os círculos familiar e empresarial e acaba por afetar as pessoas envolvidas nas partes. Para Gersick et al. (1997), a empresa familiar se apoia na coexistência de três eixos ou sistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão e nas inter-relações entre eles (Figura 01).

1 Em relação ao nível de escolaridade dos empreendedores no Brasil, segundo o SEBRAE (2012), apenas 14% apresentam, pelo menos, nível superior completo. Percebe-se ainda que em relação ao ano de 2003, houve uma diminuição do percentual de empreendedores com apenas o primeiro grau completo (de 58% para 39%) e um aumento do número dos que possuem o segundo grau completo (de 29% para 47%).

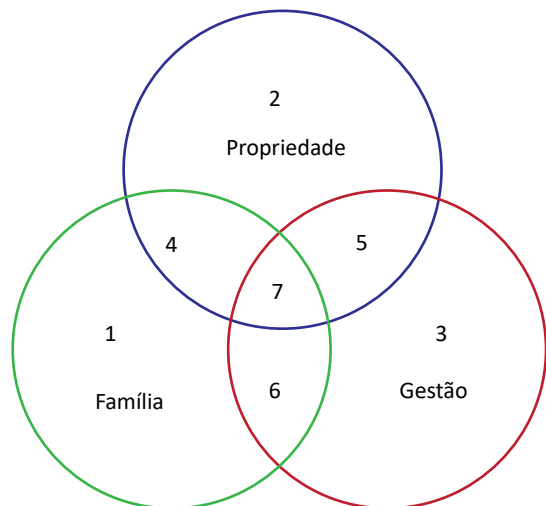


Figura 01. Modelo de três círculos da empresa familiar
 Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997)

A numeração de um a sete ilustrada na Figura 01, representa como as pessoas estão situadas na empresa e os seus interesses:

1. Membro da família controladora, que não detém participação acionária nem cargo de gestão.
2. Pessoa fora da família controladora, que detém participação acionária, mas não possui cargo.
3. Pessoa fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo e gestão.
4. Membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão.
5. Pessoa fora família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.
6. Membro da família controladora, sem participação acionária, com cargo de gestão.
7. Membro da família controladora, que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.

Para Almeida (2010), a separação da propriedade, gestão e família, é um dos conceitos fundamentais de governança familiar e uma evolução da governança corporativa para as especificidades identificadas nas empresas familiares.

Segundo Bottino-Antonaccio (2007), são consequências e especificidade das empresas familiares os seguintes aspectos: reprodução de crenças e valores familiares na empresa; distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família; “obrigação” em dar continuidade aos negócios

familiares; a valorização dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários.

Para Gersick et al. (1997), as empresas familiares constituem uma forma organizacional peculiar, que usualmente apresenta os seguintes aspectos: dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócio; os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos; as pressões da empresa podem prejudicar os relacionamentos familiares.

Souza (2001) considera como fatores que afetam a gestão da empresa familiar: a inexistência da profissionalização da gestão da empresa; interesses particulares acima dos interesses da empresa; resistência dos proprietários em admitir a necessidade de mudar, especialmente a si mesmos.

O Quadro 01 consolida os principais atributos da empresa familiar discutidos na revisão da literatura.

As principais vantagens e desvantagens das empresas familiares identificadas pela literatura, de acordo com Bottino-Antonaccio (2007) estão ilustradas no Quadro 02.

Dyer Jr. (1994) constatou que 80% das empresas administradas pela primeira geração têm um estilo de gestão e cultura paternalista. Já na segunda geração, mais de dois terços das referidas empresas adotam um estilo mais profissional. Adicionalmente, afirma que o poder e as decisões são mais concentrados na primeira geração do que nas gerações seguintes.

Souza (2001) afirma que o grande desafio das empresas familiares está na família, que conduz o seu negócio muitas vezes de forma intuitiva e pouco profissional, não aplicando de forma racional os princípios administrativos. Uma vez que as empresas familiares superam os seus problemas de família e são alicerçadas sobre uma sólida base profissional, o referido tipo de empresa pode alcançar e manter o seu sucesso continuamente.

Segundo Martins et al. (2008), a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, com a profissionalização de quadros, com a falta de informação e com os conflitos entre integrantes da família.

Processo sucessório na empresa familiar

Segundo Bottino-Antonaccio (2007), a sucessão representa um processo complexo, que exige a reorganização e readaptação das pessoas participantes dos três círculos – família, gestão e propriedade da empresa. De acordo com Estol et Ferreira (2006), o processo sucessório acarreta o



Quadro 01. Principais atributos da empresa familiar

Atributos da empresa familiar	Souza (2001)	Gersick, et al. (1997)	Bottino-Antonaccio (2007)	Estol & Ferreira (2006)	Werner (2004)	Nóbrega (2012)	Oliveira et al. (2012)	Laimer & Tonial (2014)	Bernhoeft (1989)	Lodi (1998)	Lodi (1987)	Dyer Jr. (1988)
Inexistência da profissionalização da gestão da empresa	X											
Resistência dos proprietários em admitir a necessidade de mudar	X											
Dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócio		X	X	X		X						
Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos		X	X	X	X	X						
As pressões da empresa podem prejudicar os relacionamentos familiares		X		X								
Reprodução de crenças e valores familiares na empresa			X	X								
Distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família;			X									
"Obrigação" em dar continuidade aos negócios familiares;			X									
A valorização dos laços afetivos entre os familiares, e entre os funcionários (paternalismo)		X	X			X						X
Sistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão		X					X					
Gestão centralizada (poder do fundador)		X			X	X					X	X
Empresa controlada por uma família								X				
Membros da família na gestão da empresa								X				
Membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações									X	X		
Obstáculos à profissionalização											X	
Dificuldade para treinar e avaliar os filhos											X	
Transição multigeracional							X		X	X		

surgimento de novas lideranças que, por vezes, apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode promover mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura.

Para Dyer Jr. (1994), são três as principais opções ou caminhos para a sucessão/ profissionalização das empresas familiares: profissionalizar algum membro da família; profissionalizar um empregado que não seja da família e/ ou trazer um profissional de fora da empresa. As duas primeiras opções não trazem mudanças dramáticas na cultura organizacional.

De acordo com Zilber et al. (2010), o processo sucessório representa um fato inevitável e que ocorrerá ao longo da existência da empresa familiar. Adicionalmente, a sucessão é uma fase a ser estudada a fim de identificar os fatores que o caracterizam e influenciam, além da identificação

de alterações estratégicas motivadas pela sua necessidade. Bottino-Antonaccio (2007) ressalta que a sucessão é um importante processo pelo qual todas as empresas passam, sejam elas familiares ou não, e geralmente encontram dificuldades.

Segundo Oliveira et al. (2012), a sucessão é um dos temas mais abordados na literatura sobre empresas familiares. Adicionalmente, umas das razões para o referido foco na sucessão é o fato do processo sucessório ser considerado uma das situações mais críticas enfrentadas pelas organizações familiares. De acordo com Grzybovski et al. (2008), a sucessão aparece na teoria organizacional como um fator determinante de sucesso ou fracasso, e, consequentemente, de continuidade ou ruptura da empresa familiar.

Para Duarte et Oliveira (2009), o processo sucessório envolve a substituição do executivo e dos gestores de uma empresa, com o objetivo de proporcionar a continuidade do



Quadro 02. Principais vantagens e desvantagens das empresas familiares

Vantagens	Desvantagens
Visão de longo prazo.	Estrutura informal - hierarquia e divisão de tarefas não estão claras.
Maior autonomia para agir independente das bolsas de valores.	Tensão financeira – desequilíbrio entre contribuição e compensação.
Cultura familiar como motivo de orgulho e sentimento de pertencimento, comprometimento e identificação.	Nepotismo - distribuição de cargos entre os familiares e tolerância de membros não aptos.
Resiliência nas horas difíceis.	Dificuldade de atrair e reter bons funcionários e a possível acomodação dos funcionários que percebem uma limitação em suas carreiras.
Conhecimento do negócio adquirido desde muito cedo, quando os filhos acompanham as decisões de trabalho em casa.	Falta de atenção no mercado – mundo globalizado em constante mudança.
Autoridade reconhecida e inquestionável – todos sabem quem são os líderes da empresa e não questionam sua autoridade.	Confusão entre propriedade e administração, e entre ser herdeiro e seu sucessor.
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.	Dificuldade na separação do que é intuitivo-emocional e do que é racional
Estrutura enxuta	Influência dos comportamentos e relacionamentos individuais sobre as decisões da empresa
Organização interna leal e dedicada	Expectativa de alta fidelidade dos funcionários.
Sensibilidade em relação aos empregados e à comunidade onde atua	

Fonte: Adaptado de Bottino-Antonaccio (2007) e SEBRAE (acesso em 20/05/2015)

negócio. Os autores asseveram que o referido processo representa uma das fases mais difíceis do ciclo de vida da empresa familiar, visto que, repercute diretamente em sua sobrevivência, desenvolvimento e continuidade. Adicionalmente, para os referidos autores, o processo sucessório precisa ser adequadamente conduzido para não comprometer a sobrevivência do empreendimento. O planejamento da sucessão deve ser isento de emoções e decidir se o comando fica com um membro da família ou com um profissional externo.

Segundo Bottino-Antonaccio (2007), a sucessão em empresas familiares deve ser considerada como um processo contínuo de mudanças, visto que envolve decisões difíceis, planejamento, treinamento e uma série de adaptações (nas pessoas, na empresa, na família). Sendo assim, não pode ser considerada como um acontecimento pontual.

Para Nóbrega (2012), a falta de planejamento do processo sucessório em empresas familiares pode levar à crise no âmbito societário, tendo como consequência a desestruturação da empresa, que, por vezes, conduz à falência ou, no mínimo, à alienação da sociedade para terceiros. O referido planejamento tem como meta a proteção e a continuidade do patrimônio familiar, com a criação de mecanismos societários, tributários e de conduta, para a preservação da atividade e da propriedade no grupo familiar.

Segundo Gersick et al. (1997), a evolução do processo sucessório está relacionada com o ciclo de vida da empresa familiar e a forma pela qual evoluem as relações familiares de seus proprietários.

De acordo com Casillas et al. (2007), as dificuldades em planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão representam um dos principais problemas das empresas familiares. Zilber et al. (2010) ressaltam que a falta de preparação para o processo sucessório pode causar sérios problemas na gestão da empresa familiar. Gersick et al. (1997) e Oliveira (2006) reforçam a afirmação, indicando que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador, e que, das 30% que sobrevivem à segunda geração, somente uma minoria perdura até a terceira geração.

Para Lodi (1987), existem três grupos de medidas que antecedem o processo sucessório: a formação de base do sucessor; o plano de desenvolvimento e treinamento do sucessor; e as medidas de caráter organizacional e jurídico. Adicionalmente, a escolha do sucessor deve estar isenta de emoções. Os erros mais comuns na referida escolha são: deixar os parentes entrarem sem critérios de ingresso; oferecer qualquer função: a que estiver vacante; colocar os sucessores em funções de assessoria; deixar seu filho no escritório central.



Quadro 04. Comparação entre o planejamento tradicional e o planejamento sob cenários

	Planejamento tradicional	Planejamento sob cenários
Abordagem	Parcial e estática	Holística, sistêmica e dinâmica
Variáveis	Quantitativas, objetivas, conhecidas	Qualitativas e quantitativas, subjetivas, conhecidas ou desconhecidas
Explicação	O passado explica o presente e o futuro	O futuro é a razão de ser do presente
Riscos	Esconde os riscos	Explica e sublinha os riscos
Método	Determinístico e modelos quantitativos (econométricos e matemáticos)	Modelos qualitativos e estocásticos (análise de sistemas e impactos cruzados)
Postura frente ao futuro	Favorece a inércia e a simplificação do planejamento organizacional	Estimula a flexibilidade e a criatividade organizacional

Fonte: HBR (2012)

tendências passadas. Os cenários descrevem a situação de origem e as ocorrências que conduzem a cada situação futura, com coerência e encadeamento entre os fatos previstos.

O fato de que a incerteza representa um elemento essencial na tomada de decisão estratégica suscita que cada vez mais os cenários exploratórios sejam utilizados no processo decisório. Desse modo, as organizações promovem uma discussão estratégica e um pensamento plural sobre o futuro. E como os gestores já teriam previamente exercitado o pensamento sobre estudos de cenários, esses profissionais estariam em melhores condições para assumir uma posição quando se defrontassem com situações alternativas (Santos, 2011).

Wright et Spers (2006) afirmam que a elaboração de cenários representa um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, apresentando os condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro.

Santos (2011) entende que a análise prospectiva enriquece o pensamento estratégico da empresa por meio do questionamento de seus negócios atuais e futuros diante da incerteza, além de permitir uma melhor avaliação dos riscos, estimular a análise de potenciais rupturas e fomentar a inovação por meio de uma atitude ativa e criativa em relação ao futuro.

Segundo Schwartz (1991), o objetivo do processo de cenários é tomar decisões estratégicas que sejam plausíveis para todos os futuros possíveis.

Para Silva et al. (2012), na elaboração dos cenários é necessário que o cenarista considere um conjunto de forças que atuam sobre o sistema em estudo, por meio da adoção de uma abordagem pluralista do futuro, parametrizada por forças restritivas e por forças propulsoras que atuam sobre as variáveis do sistema, evidenciando, ainda, haver um conjunto de distintos métodos e técnicas para a exploração de futuros, a seguir analisados.

Alguns dos principais métodos para o desenvolvimento de cenários

Godet (1993) afirma que, na prática, não há uma forma única para o desenvolvimento de cenários, mas uma variedade de métodos para a construção, sendo alguns simplistas e outros sofisticados.

Para Gomes et Costa (2010), a nomenclatura, a ênfase e a ordem das etapas da elaboração de cenários variam de autor para autor. De modo geral, as metodologias percorrem as seguintes etapas: definição dos objetivos; levantamento, análise e descrição do relacionamento das variáveis; preenchimento dos estados das variáveis e verificação de sua consistência; definição do tema principal de cada cenário baseado nas principais variações identificadas; construção da narrativa de pelo menos dois cenários: um de referência e um contrastado. O cenário pode ser construído a partir da identificação de tendências e incertezas para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Para Schwartz (1991), existem alguns passos básicos no processo de construção de cenário, seja para um pequeno negócio, para um indivíduo apenas ou para uma grande empresa. Os referidos passos são: aprimorar uma decisão; pesquisar; procurar elementos-chaves; criar/ tentar novos enredos; e ensaiar as implicações.

O método de Schwartz

Schwartz (1991) utilizou os cenários principalmente em alguns dos maiores negócios do mundo e instituições governamentais. Porém, ressalta que o processo de prospecção de cenários pode ser utilizado em diversas situações, como: planejar um novo negócio pequeno, procurar um emprego, avaliar um investimento ou até mesmo na tomada de decisões pessoais sobre dieta e saúde.

A Figura 02 ilustra o método de prospecção de cenários descrito por Schwartz (1991). Segundo o referido autor, em



todas as etapas deve-se levar em consideração os “modelos mentais” dos dirigentes - sua visão de mundo, suas preocupações e incertezas.

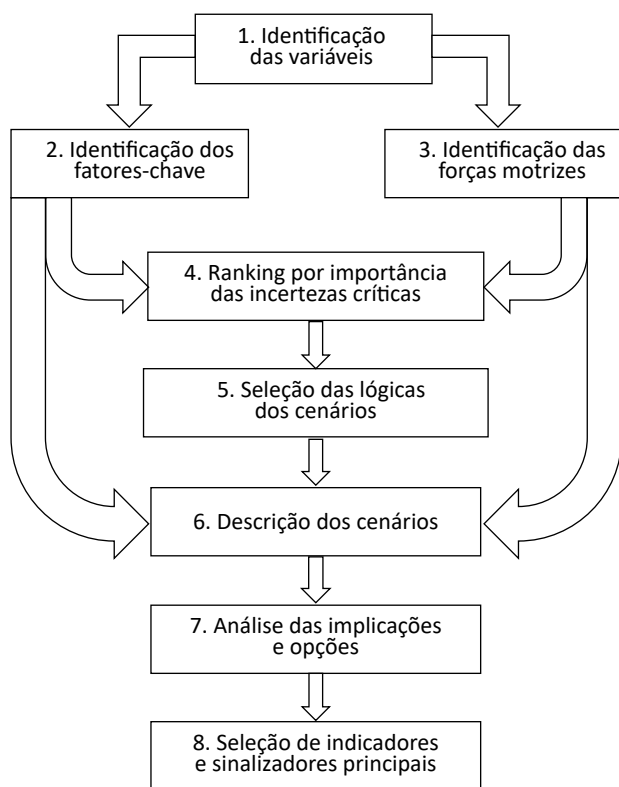


Figura 02. Método da arte da visão de longo prazo

Fonte: Schwartz (1991)

Etapa 1: definição da questão estratégica que motivou a construção dos cenários. São definidas as dimensões – espaço e tempo – que o estudo irá cobrir, e elaborada uma lista de possíveis consequências em longo prazo;

Etapa 2: identificação das principais condicionantes do sucesso ou fracasso do objeto de estudo, também chamadas de fatores-chave;

Etapa 3: identificação das forças motrizes, que estão ligadas ao macroambiente. São analisadas as forças motrizes identificadas e classificadas em elementos predeterminados e incertezas críticas. Para Schwartz (1991), os elementos predeterminados são as forças que se sabe o que vai acontecer com elas no horizonte de tempo escolhido. Já as incertezas críticas estão relacionadas aos elementos de mudança que podem agir imprevisivelmente e influenciar o futuro.

Etapa 4: hierarquização/ ordenação dos fatores-chave e forças motrizes de acordo com dois critérios: o grau de importância para o sucesso da questão em estudo; e o grau de incerteza em torno desses fatores e tendências. O referido

autor sugere identificar os dois ou três fatores ou tendências mais importantes e mais incertos;

Etapa 5: análise do comportamento das variáveis classificadas como incertezas críticas (condicionantes dos futuros a serem construídos), que devem ser posicionadas nos eixos (trajetórias) ao longo dos quais os cenários serão descritos;

Etapa 6: os cenários devem ser apresentados em forma narrativa, explicando detalhadamente a evolução do mundo durante o horizonte temporal preestabelecido;

Etapa 7: após o desenvolvimento do cenário, volta-se ao objeto de estudo definido na etapa 1. Deve-se analisar: quais as vulnerabilidades e potencialidades de cada cenário, e quais as mudanças estratégicas necessárias;

Etapa 8: definição de indicadores e sinalizadores principais para acompanhar o que o futuro reserva para uma determinada indústria e como pode afetar as estratégias definidas na etapa anterior.

Um aspecto relevante do processo de construção de cenários está relacionado ao número de cenários que serão criados. Segundo Schwartz (1991), deve-se desenvolver dois ou três futuros potenciais que se permitem tratar determinadas possibilidades e ensaiar suas respostas em cada um deles. Para o autor, a partir de quatro cenários construídos, aumenta-se por demais a complexidade analítica, visto que o ser humano não consegue seguir todas as ramificações na sua própria mente.

Outro fator importante levantado pelo referido autor, é a escolha do grupo de desenvolvimento de cenários. Para Schwartz (1991), a referida escolha deve ser guiada por três considerações: é essencial o apoio e a participação dos níveis mais elevados da administração; um amplo espectro de funções e divisões deve estar representado no grupo de desenvolvimento de cenários; e, por fim, procurar pessoas criativas, com mentes abertas e que tenham habilidade de trabalhar em equipe.

O método de Godet

O referido método de cenários foi, em grande parte, aplicado nas grandes empresas e na administração pública, contribuindo para estimular a reflexão estratégica coletiva e a comunicação na empresa; para o melhor preparo para determinadas rupturas possíveis; para a reorientação das opções em função dos contextos futuros.

A Figura 03 ilustra o método da prospectiva estratégica proposto por Godet (1993).

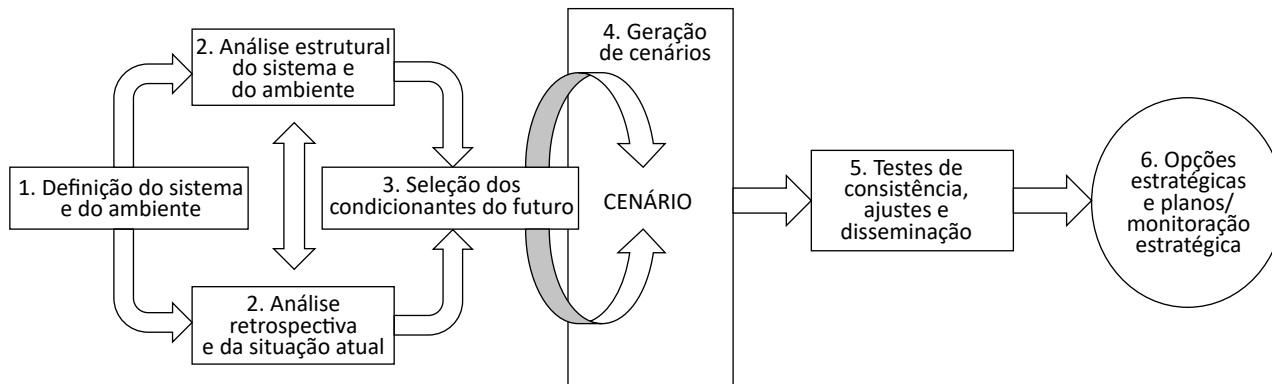


Figura 03. Método da prospectiva estratégica

Fonte: Godet (1993)

- Etapa 1: o sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica;
- Etapa 2: elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. Utiliza-se técnicas como reuniões com especialistas e *brainstorming*. Posteriormente, realiza-se a análise retrospectiva do sistema, destacando os mecanismos e os atores determinantes de sua evolução passada. E o diagnóstico da situação atual da organização.

Após a realização do estudo da situação atual e histórica da organização, volta-se para rever a lista preliminar de variáveis e atores. Feita a revisão da lista, deve-se cruzar as variáveis para identificar a influência de umas sobre as outras (matriz de análise estrutural de variáveis). As variáveis são então analisadas quanto a sua motricidade e dependência, e classificadas em variáveis explicativas (grande motricidade e pouca dependência), de ligação (grande motricidade e dependência), de resultado (pouca motricidade e muita dependência) e autônomas (pouca motricidade e dependência).

Posteriormente, realiza-se a identificação dos atores mais influentes no sistema, por meio do cruzamento *atores x variáveis*. A partir da análise de influência dos atores, é possível identificar quais são os atores que devem ser estudados mais a fundo.

- Etapa 3: com base nas análises das variáveis e atores, obtêm-se as condicionantes do futuro. Adicionalmente, classificam-se os eventos em invariantes do sistema, tendências de peso e fatos predeterminados. Para Godet (1993), os invariantes representam os eventos que não sofrem variações no tempo dentro do horizonte do cenário. As tendências de peso referem-se a movimentos bastante prováveis

de um ator ou variável dentro do horizonte determinado na etapa 1. E os fatos predeterminados são eventos já conhecidos e certos;

- Etapa 4: análise morfológica, que constitui a base para a geração dos cenários alternativos. Godet (1993) observa que a combinação de todas as possibilidades futuras (análise morfológica) gera um grande número de cenários. Portanto, sugere a utilização do método SMIC (Sistema e Matrizes de Impactos Cruzados), a partir da atribuição de probabilidade às hipóteses obtidas consultando-se experts.

Elaboração de cenários com base nas variáveis-chave, nas tendências de peso, nas estratégias dos atores e nos fatos portadores de futuro, já identificados nas etapas anteriores.

- Etapa 5: realiza-se testes de consistência para verificar se durante a descrição dos cenários, alguma variável ou ator está se comportando de forma não coerente com a lógica estabelecida em cada cenário;
- Etapa 6: análise dos pontos fortes e fracos da organização, bem como o levantamento das oportunidades e ameaças desses ambientes futuros propostos. Adicionalmente, a implantação de um sistema de monitoração estratégica.

Godet (1993) afirma que cada problema convém responder com métodos formalizados, porém, sempre suficientemente simples para que sejam assimiláveis. Adicionalmente, as ferramentas constituem alavancas para a ação, mas não representam receitas mirabolantes. A aplicação de um método pode revelar-se, de acordo com o contexto, como chave para o sucesso ou o fator de fracasso.



O método de Grumbach

O método de Grumbach foi desenvolvido a partir de 1996, alinhando ideias de autores consagrados, como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet, às suas próprias conclusões oriundas de estudos na Espanha, prestação de consultoria a órgãos públicos e empresas privadas do Brasil. A Figura 04, ilustra o método descrito por Grumbach.

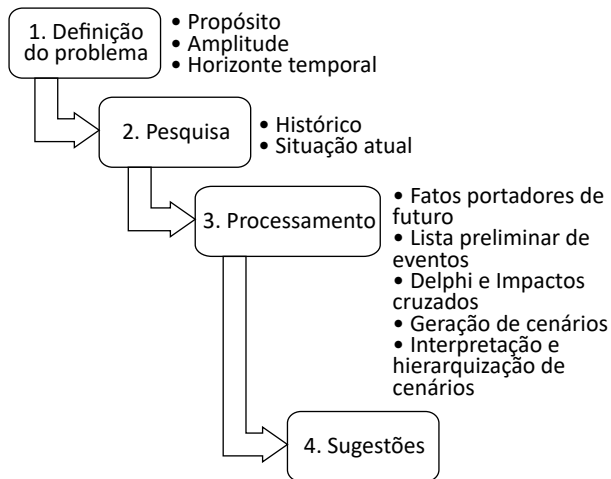


Figura 04. Método Grumbach de gestão estratégica com base em cenários prospectivos

Fonte: Grumbach et Marcial (2008)

A etapa 1 consiste na definição dos contornos e limites do problema, bem como seus elementos essenciais: amplitude geográfica, nível de profundidade e horizonte temporal. Na etapa 2 realiza-se o levantamento das variáveis externas e internas do sistema em pauta, e uma pesquisa retrospectiva, possibilitando a construção de uma “imagem do estado atual” e o entendimento das causas e origens da situação atual. O objetivo desse estudo é identificar os fatos portadores de futuro.

A etapa 3 analisa as causas e consequências dos fatos de portadores de futuro identificados na etapa anterior. Posteriormente, para a construção de cenários, utiliza-se o método Delphi, para verificar qual será a probabilidade de ocorrência de um evento, segundo a visão dos experts. É o método dos impactos cruzados, em que os experts opinarão a respeito da influência que a ocorrência dos eventos trará sobre a probabilidade dos demais ocorrerem. Outras técnicas utilizadas na construção de cenários são a de brainstorming, e análise multicritério (simulação de Monte Carlo) que tem como base os resultados da aplicação do método Delphi e as prioridades dos tomadores de decisão.

Por fim, na etapa 4, define-se as estratégias que a empresa deverá adotar com base nos cenários elaborados.

Segundo Grumbach et Marcial (2008), o método de Grumbach de gestão estratégica se ampara em várias técnicas e métodos, como: brainstorming; método de Delphi; método de impactos cruzados; o teorema de Bayes; a simulação de Monte Carlo; a teoria dos jogos. Percebe-se o intenso emprego de modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional. Adicionalmente, a aplicação do método é facilitada a partir de dois softwares: o Puma (sistema de planejamento estratégico e cenários prospectivos) e o Lince (sistema de simulação e gestão do futuro).

O método da Macroplan

Segundo Santos (2011), a metodologia de elaboração de cenários utilizada pela empresa Macroplan é praticada no Brasil desde a década de 80. E vem sendo aperfeiçoada em seus métodos ao longo do tempo, em função da experiência vivenciada em inúmeros projetos nos mais variados setores econômicos. A Figura 05 ilustra a metodologia adotada pela Macroplan para a construção de cenários.

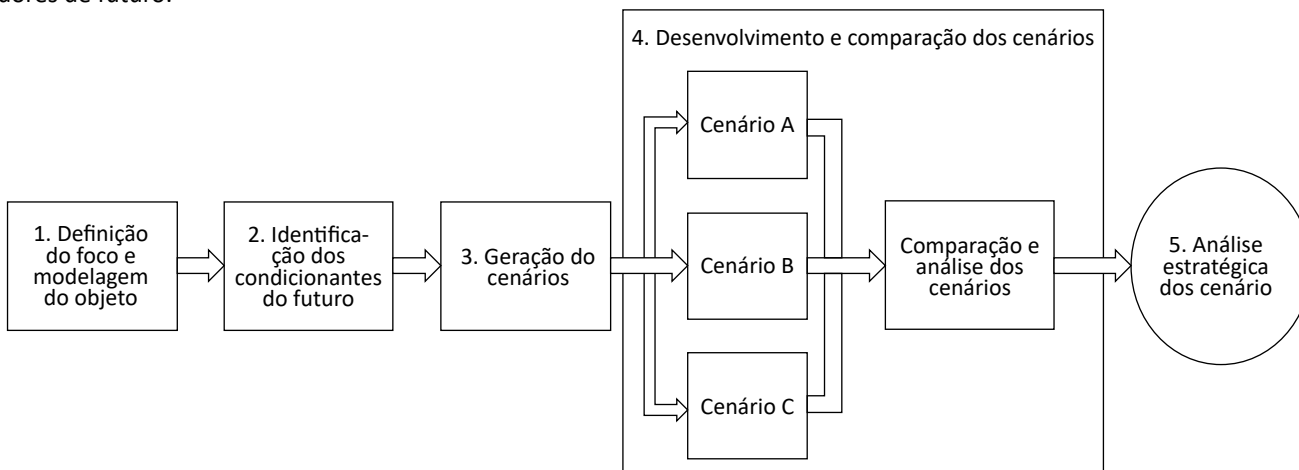


Figura 05. Metodologia Macroplan de prospecção de cenários

Fonte: Macroplan (2007)



A etapa 1 define o objeto de estudo de acordo com espaço físico e temporal. A etapa 2 consiste no mapeamento dos fatores invariantes e dos condicionantes do futuro pertinentes ao seu objeto de interesse. É realizada a identificação e a hierarquização das incertezas críticas em relação ao futuro do ambiente cenarizado.

Na etapa 3 é realizada a geração e o desenvolvimento de cenários alternativos do futuro, enfatizando as dimensões ligadas às incertezas críticas; A etapa 4 tem o intuito de comparar e analisar os cenários com ênfase na antecipação de oportunidades e ameaças para a organização; por fim, a etapa 5 desenvolve o posicionamento estratégico da organização face aos cenários;

Ferramentas utilizadas no processo de construção de cenários

Em relação a ferramentas utilizadas nas etapas do processo de construção de cenários, baseado em Grumbach et Marcial (2008), o Quadro 05 consolida os principais objetivos do uso dessas ferramentas.

Apreciação crítica dos métodos de construção de cenário analisados

Em relação à etapa de identificação do objeto de estudo, observa-se que todos os quatro métodos abordados têm o

intuito de delimitar o sistema de acordo com o objeto de estudo, os seus objetivos e as suas limitações temporais e geográficas. Utilizam-se técnicas de ajuda à criatividade como: brainstorming, sinéctica, análise morfológica, questionários e entrevistas. Na etapa análise do sistema, o objetivo é analisar o ambiente interno e externo da organização e identificar as forças motrizes e fatores-chave. Em relação às ferramentas, os métodos abordados utilizam as técnicas de brainstorming, entrevistas e pesquisas.

A etapa de análise retrospectiva da empresa não é realizada pelo método de Schwartz (1991) e pela Macroplan (2007). Já as outras duas metodologias abordadas buscam compreender os comportamentos, mecanismos e atores do passado e do momento atual da organização. Utilizam técnicas como análise documental, entrevistas e questionários. A próxima etapa consiste em classificar/ hierarquizar as variáveis identificadas nas etapas anteriores. O método de Schwartz (1991) utiliza a técnica de ranking por importância e incerteza para analisar as forças motrizes e classificá-las em elementos predeterminados e variáveis incertas. Já o método de Godet (1993) utiliza a matriz da análise estrutural das variáveis e dos atores para identificar as relações de dependências das variáveis (plano motricidade-dependência) e os principais atores do sistema estudado.

Na fase de identificação dos condicionantes do futuro, o objetivo é analisar as causas e consequências dos fatos de portadores de futuro identificados nas etapas anteriores. To-

Quadro 05. Ferramentas utilizadas nas etapas do processo de construção de cenários

Ferramentas	Objetivo	Natureza dos dados
Brainstorming	Levantar ideias e identificar fatores-chave (variáveis e atores)	Qualitativa
Sinéctica	Identificar possíveis soluções de um dado problema. E transferir conhecimentos e experiências de uma tecnologia conhecida para outra que se esteja pesquisando (analogia)	Qualitativa
Análise Morfológica	Explorar de forma sistemática os futuros possíveis a partir do estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema	Qualitativa e Quantitativa
Ranking por importância e incerteza	Identificar as variáveis que representam incertezas críticas	Qualitativa e Quantitativa
Matriz de Análise Estrutural	Identificar variáveis dependentes e independentes. Compreender melhor a relevância de cada um de suas variáveis, de suas atuações e implicações	Qualitativa e Quantitativa
Análise de jogos de atores	Identificar a influência e a dependência, bem como avaliar as opções estratégicas de atores	Qualitativa e Quantitativa
Questionário e entrevista	Gerar ideias, opiniões ou informações de uma determinada população-alvo que auxiliam a criatividade na solução de problemas.	Qualitativa
Método Delphi	Levantar ideias, identificar fatores-chave e obter convergência entre peritos	Qualitativa e Quantitativa
Método de Impactos Cruzados	Verificar o impacto de um evento sobre outro	Quantitativa
Técnicas de Análise Multicritério	Facilitar as decisões referentes a um problema, quando se tem que levar em conta múltiplos e diversos pontos de vista	Quantitativa

Fonte: Grumbach et Marcial (2008)



dos os métodos descritos realizam a referida identificação. Posteriormente, a etapa de construir cenários alternativos é realizada em todos os métodos abordados. Em relação às ferramentas, observa-se que: Godet (1993) utiliza as variáveis identificadas como incertezas críticas (condicionantes do futuro) obtidas mediante a matriz de análise estrutural; Schwartz (1991) utiliza as variáveis classificadas como mais importantes e mais incertas (condicionantes do futuro) identificadas na etapa anterior, para a criação da lógica dos cenários; Grumbach (1996) utiliza o Método Delphi e a Matriz de Impacto Cruzado. Por fim, a Macroplan (2007) utiliza as variáveis críticas.

Após a criação dos cenários, a próxima etapa é comparar cada um deles com o intuito de analisar os cenários com ênfase na antecipação de oportunidades e ameaças para a organização. O método de Godet (1993) e Schwartz (1991) não realiza a comparação. Grumbach (1996) utiliza análise de multicritério. E a Macroplan (2007) compara os cenários. A etapa seguinte não é realizada pelo método de Grumbach (1996). Já os demais métodos descrevem os cenários de forma narrativa, explicando detalhadamente as variáveis envolvidas.

Na próxima etapa ocorre a elaboração estratégica baseada nos cenários e na organização em estudo. Todos os métodos realizam esta etapa. Por fim, a última etapa tem o intuito de monitorar as estratégias. Grumbach (1996) e a Macroplan (2007) não realizam esta etapa. Já Godet (1993) e Schwartz (1991) utilizam um sistema de monitoramento.

Elaboração da metodologia de construção de cenários para empresas familiares de pequeno porte

A literatura de prospecção de cenários, conforme observado na revisão da literatura, orienta-se ao desenvolvimento de estudo de futuro para organizações de grande porte, segmentos industriais ou governos. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de adequar alguns dos modelos estudados para a realidade do caso a ser investigado.

Assim, propõe-se um modelo de construção de cenários direcionado para o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte. O referido modelo está baseado em aspectos constantes nos quatro métodos de prospecção de cenários comparados na revisão da literatura e nas técnicas utilizadas no processo de construção de cenários. O Quadro 06 oferece uma perspectiva dos aspectos, atributos e ferramentas considerados no modelo.

De modo a contribuir para melhor percepção da inter-relação entre as etapas, a Figura 06 ilustra o modelo supracitado.

2. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

O presente estudo analisou alguns dos principais conceitos sobre empresa familiar e processo sucessório, enfatizando a importância do planejamento da sucessão para a sustentabilidade da empresa. Adicionalmente, analisou alguns

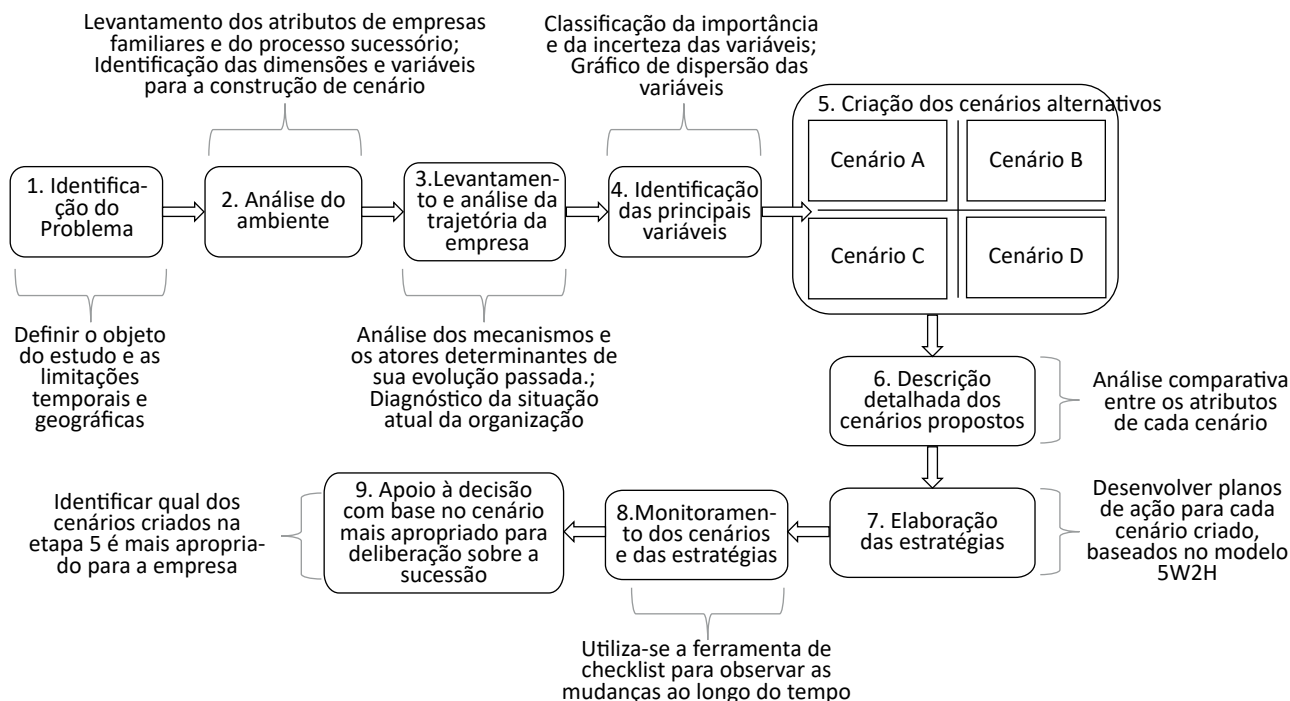


Figura 06. Modelo de análise prospectiva de cenários para o processo de sucessão em empresas familiares de pequeno porte



dos principais métodos de prospecção de cenários, e a partir da adaptação dos referidos métodos foi proposto um modelo de construção de cenários direcionado para processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte.

No esforço de sistematização sobre empresas familiares, observa-se que algumas características ficam bastante evidenciadas, em especial em organizações brasileiras de pequeno porte, como: a interferência da dinâmica familiar no âmbito do negócio; a confusão de papéis na família e na

empresa; a valorização de laços afetivos extensivos aos funcionários (paternalismo) e a superposição dos sistemas de propriedade, família e gestão.

Tais atributos são relevantes para a reflexão sobre as possibilidades e desafios relacionados ao processo sucessório em empresas familiares. Conforme destaca a literatura, a transição geracional deve ser um processo gradual e planejado, no sentido de contribuir para a redução de resistências na empresa e nas famílias, causados pela mudança de estilo da gestão.

Quadro 06. Método de prospecção de cenários para processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte

Etapa	Finalidade da etapa	Considerações do Modelo de Construção de Cenários para Processo Sucessório em Empresas Familiares de Pequeno Porte (justificativa de adoção/ inspiração)	Procedimentos de Levantamento de Dados e Análise de Informações
1. Identificação do Problema	Obter o objeto de estudo e as limitações temporais e geográficas.	Adotam-se sugestões de todos os métodos, com customizações necessárias ao porte e natureza da empresa estudada.	Entrevista Brainstorming Relatórios de investigações anteriores
2. Analisar o ambiente	Levantar os fatores-chave e as forças motrizes da organização, considerando aspectos tecnológicos, econômicos, sociais, familiares, ocupacionais e locais.	Os modelos teóricos estudados são orientados a organizações de grande porte e atuação global. Utilizam-se, portanto, de variáveis complexas, com implicações globais, uma vez que alterações de ordem política, econômica e/ ou tecnológica podem comprometer ou potencializar os negócios dessas companhias. Devido ao porte e às pretensões das empresas familiares de pequeno porte, preconiza-se que a etapa de "Analisar o ambiente", para esse tipo de organização, pode lançar mão de variáveis menos robustas e com foco mais restrito em aspectos locais, gerenciais e/ ou mesmo da organização familiar.	Instrumento de coleta de dados Brainstorming Entrevista Análise do contexto local/ regional
3. Analisar o momento histórico e atual da empresa	Análise dos mecanismos e os atores determinantes de sua evolução passada.; Diagnóstico da situação atual da organização.	Busca-se compreender os comportamentos, mecanismos e atores do passado e do momento atual da organização. Utilizam técnicas como análise documental, entrevistas e questionários.	Análise de dados históricos da empresa Entrevista com os principais atores envolvidos
4. Identificar as principais variáveis	Classificar as variáveis identificadas de acordo com a importância e a incerteza de cada uma (Schwartz, 1991)	Utiliza-se ainda a ferramenta de ranking de importância por incerteza do método de Schwartz para identificar as variáveis mais importantes e mais incertas. Construção de um gráfico de dispersão das variáveis.	Ranking de importância por incerteza das variáveis identificadas Gráfico de dispersão
5-Criar cenários alternativos	Criar um cenário desejável, que representa o desejo dos fundadores e os membros da família envolvidos na gestão ou controle da empresa. E outros possíveis cenários, a partir das principais variáveis identificadas na etapa 4.	Utilizam-se as variáveis críticas identificadas na etapa anterior para a construção lógica dos cenários, proposta por Schwartz (1991).	Lógica de cenários
6-Descrever com detalhes o cenário	Descrever os cenários de forma narrativa, explicando detalhadamente as variáveis envolvidas.	Identificar as potencialidades e as vulnerabilidades de cada cenário a fim de possibilitar uma comparação entre estes.	Análise comparativa entre os atributos de cada cenário
7-Elaborar as estratégias	Elaborar a estratégica baseada nos cenários e na organização em estudo	Elaborar planos de ação para cada alternativa de cenário, com o intuito de auxiliar a empresa estrategicamente para todos os futuros possíveis.	Plano de ação
8-Monitorar os cenários e estratégias	Monitorar as estratégias	Identificar se as variáveis ou atores envolvidos nos cenários sofrem alguma alteração durante o período determinado na etapa 1.	Checklist



Desse modo, pode-se perceber que as ferramentas e modelos utilizados no processo de prospecção de cenários devem ser adaptados de acordo com cada caso, sendo alguns mais simplificados e outros mais robustos. No sentido de estreitar essa lacuna, o presente estudo propôs a customização do método de prospecção de cenários para o planejamento do processo sucessório em empresas familiares, composto por oito estágios de implantação gradativa que vão desde a identificação das condições de contorno específicas das empresas familiares, passando pela criação de cenários alternativos, até a elaboração de planos de ação e acompanhamentos da implantação para uma transição suave.

Uma limitação do método refere-se à não aplicação do método em uma empresa familiar de pequeno porte que experimenta a fase do processo sucessório. Dessa forma, como sugestão para estudo futuro, recomenda-se a aplicação do método proposto em empresas familiares de pequeno porte, visando à obtenção de dados primários para análise, para validação e/ou adequação do método proposto.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. P. P. (2010), Profissionalização em empresas familiares: os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes, Dissertação de Mestrado em Administração, FUMEC, Belo Horizonte, MG.
- Andrade, D. M. et al. (2005), "Aplicabilidade do "modelo dos três círculos" em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso", *Revista Eletrônica de Administração*, Vol. 11, No. 5, pp. 47-58.
- Bernhoeft, R. (1989), "Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida", Nobel, São Paulo, SP.
- Bottino-Antonaccio, C. F. (2007), "Empresas familiares: uma compreensão sistêmica", Tese em Doutorado em Psicologia, PUC-Rio, Rio de Janeiro.
- Cardoso, L. R. A. et al. (2005), "Prospecção de futuro e método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional", *Ambiente Construído*, Vol. 5, No. 3, pp. 63-78.
- Casillas, J. C. et al. (2007), *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. Tradução de Vértice Translate*, Thomson Learning, São Paulo, SP.
- Duarte, F. D. (2009), "Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares", *REGE- Revista de Gestão*, Vol. 17, No. 2, pp. 135-50.
- Dyer Jr., W. G. (1988), "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-50.
- _____. (1994), "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, Vol.7, No. 2, p.109-31.
- Estol, K. M. F. et al. (2006), "O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol.10, No. 4.
- Franco, F. L. et al. (2011), "Strategic alliances: tools for constructing the future", *Business Strategy Series*, Vol. 12 No. 2, pp. 84-97.
- Freire, P. S. et al. (2010), "Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento cotornando resistências às mudanças organizacionais", *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management - Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, Vol.7, No. 3, pp. 713-36.
- Gersick, K. E. et al. (1997), *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*, Negócio Editora, São Paulo, SP.
- Godet, M. (1993), *Manual de prospectiva estratégica da antecipação à ação*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
- _____. (2000), "The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, No. 1, pp. 3-22.
- Gomes, C.F.S.; Costa, H.G. (2010), Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão, *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, Vol.13, No.8, pp. 94-114.
- Grumbach, R. (1996), *Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico*, Catau, Rio de Janeiro, RJ.
- Grumbach, R.; Marcial, E. (2008), *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*, 5th ed., FGV Editora, Rio de Janeiro, RJ.
- Grzybovski, D. et al. (2008), "Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo de caso Gerdau", *Anais... V ENEO - Encontro de estudos organizacionais*, Belo Horizonte, 2008.
- HBR – Harvard Business Review. (2012), "Como empresas brasileiras lidam com o futuro", HBR BR, disponível em: <<http://hbrbr.com.br/como-empresas-brasileiras-lidam-com-o-futuro>> (acesso em 30 abr. 2018).
- IBFE/SP – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo. (2011), "Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?", disponível em: <<http://www.ibefsp.com.br/artigos/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>> (acesso em 30 abr. 2018).
- Laimer, C. G.; Tonial, R. B. (2014), "Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar", *Revista de Administração IMED - RAIMED*, Vol. 4, No.1 pp. 123-30.
- Le Van, G. (2000), "Healthy wealth in business family", *Business Entities Magazine*, disponível em: <http://www.uww-adr.com/blog/healthy-wealth-in-business-families>. (acesso em 30 abr.2018).



- Lindgren, M.; Bandhold, H. (2003), *Scenario Planning – the link between future and strategy*, Palgrave Macmillan, Great Britain, UK.
- Lodi, J. B. (1998), *A empresa familiar*, Pioneira, São Paulo, SP.
- _____. (1987), *Sucessão e conflito na empresa familiar*, Pioneira, São Paulo, SP.
- Macroplan (2007), *Avaliação estratégica: Análise SWOT. MACROPLAN – Prospectiva, estratégica & gestão*, Macroplan, Mimeo, Rio de Janeiro.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2010), *Fundamentos de metodologia científica*, 7th ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Martins, A. et al. (2008), “Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração”, *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 10, No. 22, pp. 30-54.
- Nóbrega, J. R. F. F. (2012), *A sucessão da empresa familiar: importância dos pactos parassociais e outros instrumentos relevantes para a preservação da empresa e da propriedade familiar*, Dissertação de Mestrado em Direito Constitucional, UNIFOR, Fortaleza, CE.
- Oliveira, D. P. R. (2006), *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*, Atlas, São Paulo, SP.
- Oliveira, J. L. (2012), “Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional”, *Revista Brasileira Gestão de Negócios*, Vol. 14, No. 43, pp. 176-92.
- Porter, M. (1998), *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando desempenho superior*, Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- PwC - PricewaterhouseCoopers. (2014), “Estudos setoriais: pesquisa global sobre empresas familiares”, PwC, disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> (acesso em 30 abr. 2018).
- Ratcliffe, J. S. (2006), “Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through scenario thinking”, *Foresight*, Vol. 8, No.1, pp.39-54.
- Santos, A. B. A. (2011), *Um Modelo Integrador para Formulação de Estratégias Múltiplas: Contribuição da Análise Prospectiva*, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ.
- Saurin, R. (2008), “Tomorrow’s workplace: a futures approach using prospective through scenarios”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. .10, No.4, pp.243-61.
- SEBRAE/PR (2012), “Perfil do Empreendedor Brasileiro”, SEBRAE/PR, disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Perfil-do-Empreendedor-Brasileiro>> (acesso em 30 abr. 2018).
- Schwartz, P. (1991), *A arte da visão de longo prazo*, Best Seller, Rio de Janeiro, RJ.
- Silva, A. T. B. et al. (2012), “A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico”, *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 4, No. 32, pp. 12-25.
- Silva, S. B. et al. (2015), “Modelo de simulação para auxílio em planejamento e gestão de serviços de saúde”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 10, No. 4, pp. 608-16.
- Souza, R. C. (2001), *Cultura da empresa familiar x gestão empresarial*, Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Getulio Vargas / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.
- Werner, R. (2004), *Família & Negócios: um caminho para o sucesso*, Manole, Barueri, SP.
- Wright, A. (2005), “The role of scenarios as prospective sensemaking devices”, *Management Decision*, Vol. 43, No. 1, pp.86-101.
- Wright, J. T. C.; Spers, R. G. (2006), “O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários”, *Estudos Avançados*, São Paulo, Vol. 20, No. 56, pp. 13-28r.
- Zilber, S. N. et al. (2010), “Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos”, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, Vol. 9, No. 3, pp. 88-111.

Recebido: 13 jan. 2017

Aprovado: 12 jan. 2018

DOI: 10.20985/1980-5160.2018.v13n2.1251

Como citar: Araujo, F. O., Hoffmann, L., Pizzolato, N. D. (2018), “Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 162-177, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1251> (acesso dia mês abreviado. ano).