

## Planejamento Sucessório, Governança Corporativa e Ambidestralidade Organizacional – Uma Investigação das Relações com o Desempenho Organizacional em Empresas Familiares

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi o de investigar o relacionamento do planejamento sucessório, da governança corporativa e da ambidestralidade organizacional, no desempenho organizacional, em empresas familiares. Conduzida sob a abordagem quantitativa, utilizou dados primários, num estudo exploratório, *ex-post-facto*, descritiva, transversal, *survey*, ambiente de campo e rotina real. A amostra foi de 56 empresas familiares com 30 anos ou mais, sediadas em Curitiba/PR. Os dados foram analisados a partir de estatística descritiva, análise de correlação e teste de regressão linear múltipla. Para revisão de literatura, foram considerados Gersick *et al.* (1997), Longenecker *et al.* (1997) e Oliveira (1999) nos temas “Empresa Familiar” e “Sucessão”; Rossetti e Andrade (2014), para Governança Corporativa; March (1991), para Ambidestralidade Organizacional e, Bulgacov e Matitz (2011), com o conceito unidimensional de Desempenho Organizacional. O resultado da pesquisa apresentou correlação positiva e de intensidade moderada (0,595); alta significância estatística ( $p = 0,000$ ), com variância explicada de 35,4% na “receita total das vendas”. Como contribuições teóricas: 1) comprovação dos relacionamentos diretos entre as teorias estudadas; 2) possibilidade de relação negativa entre ambidestralidade organizacional e desempenho organizacional (receita total de vendas), inédito na teoria e, 3) capacidade explicada da variação destes construtos numa população específica como empresas familiares.

**Palavras-chave:** PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO; GOVERNANÇA CORPORATIVA; AMBIDESTRALIDADE ORGANIZACIONAL; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; EMPRESA FAMILIAR

**Linha Temática:** Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial)

## 1 Introdução

O objetivo desta pesquisa consiste em identificar o relacionamento do planejamento sucessório, da governança corporativa e da ambidestralidade organizacional com o desempenho organizacional de empresas familiares, no município de Curitiba/PR, considerando o retrato da realidade empresarial brasileira que é, em sua maioria, constituída por empresas familiares.

Estimativas referentes as empresas familiares são encontradas em pesquisas como do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT (2016), do Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas – SEBRAE (2016) e da PricewaterhouseCoopers no Brasil – PwC (2018), que mesmo realizadas em períodos distintos e independentes uma das outras, apontam similaridades quanto ao número de empresas familiares, em relação ao total de empresas brasileiras, assim como baixo índice de sobrevivência destas, a medida que as gerações avançam. Estas pesquisas indicam que, aproximadamente, 90% dos empreendimentos brasileiros são empresas familiares (SEBRAE, 2016), sendo que 30% destas, sobrevivem à segunda geração e apenas três em cada cem, chegam à 4ª. geração (IBPT, 2016).

Num cenário de descontinuidade de empresas familiares, agravado após períodos de sucessão, é emergente estudos que identifiquem fatores que contribuam para a sua atuação no mercado e que a família, a empresa e a sociedade alcancem desempenhos compatíveis com o esperado desenvolvimento econômico sustentável. É a partir desta perspectiva que se propõe esta pesquisa ampliando estudos e discussões sobre o universo das empresas familiares, em especial, os fatores que possam mitigar os índices de mortalidade das mesmas, tais como o planejamento sucessórios, a governança corporativa e a ambidestralidade organizacional.

Estudos que caracterizam empresas familiares e a preocupação com sua sobrevivência a partir do processo de sucessão, tem origem na década de 1950 quando Christensen (1953), um dos primeiros autores a realizar estudos sobre Pequenas e Médias Empresas familiares, publicou um trabalho intitulado “*Management Succession in Small and Growing Enterprises*”, publicado na *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University*. Nesta obra o autor apresenta, de forma mais estruturada, a teoria sobre o processo de sucessão em empresa familiar. Na década seguinte, Donneley (1964), conceitua a empresa familiar como sendo aquela que mantém identidade com os valores de uma família há, pelo menos, duas gerações e em 1997, Gersick, Hampton e Lansberg, na obra intitulada “De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares”, apresentam o Modelo dos Três Círculos e que se torna referência em estudos de sucessão em empresas familiares.

A governança corporativa é inserida nesta pesquisa, a partir do Sistema de Valores que lhe dá sustentação (*Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance*), apresentado por Rossetti e Andrade, na 7ª. edição da obra intitulada “Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências”. Entendem-se como posturas essenciais para a boa governança, a integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas de uma organização: o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os *stakeholders*; a transparência dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto

impacto, das políticas e das operações das empresas não sejam conflitantes com a preservação de seus interesses; a exatidão na prestação de contas, fundamental para a confiabilidade na gestão e a conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas (ROSSETTI e ANDRADE, 2014). No tocante ao processo sucessório em empresas familiares, a governança corporativa pode implementar mecanismos capazes de orientar e conduzir o processo de sucessão, contribuindo para o equilíbrio e a perpetuação dos negócios da família (IBGC, 2011).

Em 1991, o pesquisador March publicou seu estudo o qual nominou de “*Exploration and exploitation in organizational learning*”, na revista *Organization Science*, iniciando uma nova temática de pesquisa e que foi incorporada a este estudo qual seria, a ambidestralidade organizacional, para se referir, como o próprio autor descreve, empreendedorismo estratégico ou mesmo, inovação. Segundo Lubatkin (2006), na busca pela vantagem competitiva, cabe às organizações, balancear seus esforços e investimentos entre atividades de *exploration* e *exploitation*, sendo consideradas organizações ambidestras aquelas capazes de desenvolver ações equilibradas entre tais atividades. De acordo com Moss, Payne e Moore (2014) as empresas familiares conseguem equilibrar seus fatores tradicionais com as condições de renovações de seus processos, a partir da utilização da inovação. Para realizar o equilíbrio e atuar com inovações, essas empresas buscam explorar (*exploration*) novas oportunidades que venham a ser vantagens competitivas, além de explorar (*exploitation*) os diferenciais em produtos/serviços já existentes. Utilizando então os dois fatores (*exploration* e *exploitation*), as empresas familiares podem ser consideradas como empresas familiares inovadoras (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Se para algumas empresas familiares a longevidade é realidade, desenvolver estudos que oportunizem esta possibilidade a um número crescente de empresas, entende-se como de real interesse tanto para a comunidade acadêmica quanto para a empresarial. Ter clareza e atuar no que se requer para a esperada longevidade empresarial, dinamiza a gestão do negócio, com o olhar no futuro, mas com atuação no presente. Como resultado, desempenho organizacional mais previsível e assertivo.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Planejamento Sucessório em Empresa Familiar

O Planejamento sucessório, tem como objetivo designar o sucessor que ficará no lugar do fundador da empresa, sendo que esse sucessor deverá estar preparado para assumir o desafio de dar continuidade à empresa e o sucedido assume o papel de auxiliar o sucessor na transferência do poder (SILVA, 2011).

Um aspecto relevante, em todo e qualquer planejamento sucessório, diz respeito à previsibilidade. Na verdade, é o que distingue um planejamento sucessório de um plano de contingência. Enquanto o planejamento sucessório caracteriza-se por preparar toda a organização para uma perspectiva futura de troca de liderança, um plano de contingência não é senão um planejamento sucessório adaptado para se fazer frente a uma situação inesperada ou emergencial (IBGC, 2011).

Segundo Oliveira (2006), um dos temas mais importantes na área das empresas familiares é o estudo voltado para os mecanismos que permitam e conduzam para a sua perpetuação. O

planejamento sucessório sendo um destes mecanismos, não deve ser visto como um evento, mas como um processo contínuo que prepara e orienta a mudança na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização.

## 2.2.1 Processo de Sucessão e Planejamento do Processo de Sucessão Familiar

Gersick *et al.* (1997) afirma que “[...] sucessão não é uma situação, mas várias” e a partir desta afirmação considera-se variáveis de tempo, processo e preparação. No entendimento de Bernhoeft (2003, p. 14), “a sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. Exige preparo e muito esforço – além de compreensão.” Já para Tondo (2008, p. 75), “sucessão é um processo natural que ocorre em todas as organizações que se perpetuam”. Neste contexto, o planejamento sucessório serve como uma importante ferramenta para a identificação e desenvolvimento de sucessores, familiares ou não, que poderão dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento (IBGC, 2011, p. 27).

Segundo Lumpkin & Brigham (2011); Frezatti e Beck (2017), a adoção de práticas de gestão voltadas ao planejamento de longo prazo da organização familiar tende a viabilizar que a empresa se prepare e se planeje para o futuro, orientada pelo desejo de sobrevivência e manutenção do negócio para as gerações futuras.

Assim sendo, os estágios do processo de sucessão em uma empresa familiar foram considerados por Longenecker, Moore e Petty (1997), os quais afirmam, segundo Pereira *et al.* (2012) que o processo sucessório é um processo contínuo e, para tanto, a família deverá começar desde cedo a preparar os sucessores. A Tabela 1 retrata, sinteticamente, os estágios do processo de sucessão e suas descrições, propostas por Longenecker, *et al.* (1997).

Tabela 1. Estágios do processo de sucessão e suas descrições

ESTÁGIO	IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO
Primeiro	Pré-empresarial	O sucessor fica a par de informações sobre a empresa e recebe orientação sem planejamento.
Segundo	Introdutório	O sucessor tem acesso à forma de a empresa se comunicar no negócio e conhece os detalhes do funcionamento do meio ambiente no qual ela está inserida.
Terceiro	Funcional-introdutório	O sucessor atua como funcionário e a atividade na empresa se torna mais exigente (abrange a formação profissional e, talvez, o trabalho em outras organizações).
Quarto	Funcional	O sucessor exerce atividades em tempo total.
Quinto	Funcional avançado	O sucessor apropria-se de cargo gerencial.
Sexto	Início da sucessão	O sucessor assume o lugar do fundador.
Sétimo	Sucessão madura	O sucessor atua como o responsável superior da empresa.

Fonte: Adaptado por Pereira *et al.* (2012) de Longenecker, Moore e Petty (1997).

Na concepção de Oliveira (1999), a elaboração do planejamento do processo de sucessão, impõe cinco fases como apresentadas na Tabela 2:

Realização:

Tabela 2. Fases do planejamento do processo de sucessão e suas descrições

FASE	IDENTIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO DA FASE
1	Identificação dos resultados a serem alcançados	Uma ideia é que essa identificação dos resultados esperados esteja interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de uma rede escalar de objetivos.
2	Estabelecimento do perfil básico do profissional	Devem ser considerados conhecimento e habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados. Esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo (criatividade, inovação, tecnologia, cultura organizacional baseada em melhoria, equipes multidisciplinares e etc.) e também algumas questões básicas de gestão (controle sistemático dos custos, ganho por economia, diferenciação e etc.).
3	Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor	Essa é a fase do fechamento do processo de sucessão, tendo em vista as fases anteriores. Se bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido.
4	Escolha do executivo sucessor	A escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. O nível de negociação deve ser bem aguçado entre as partes, bem como a franqueza e honestidade, que deve sustentar o debate e a escolha do executivo sucessor.
5	Implementação e avaliação da sucessão	Essa é a fase da consolidação do processo sucessório. O executivo catalisador da sucessão deve concentrar, sempre que possível, esforços e atenção nessa fase para que a evolução seja a mais adequada possível.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999, p. 32:34); Gomes *et al.* (2015)

Por esses motivos, o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar, e se esse momento não apresentar o resultado esperado, a efetividade da empresa pode estar comprometida (OLIVEIRA, 1999).

### 2.3 Governança Corporativa

Igualmente objeto de interesse desta pesquisa está a Governança Corporativa que segundo Oliveira (2015, p. 16), é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos –, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Muritiba *et al.* (2016), dizem que embora o assunto pareça recente, governança corporativa está ligada com antigas discussões sobre controle e poder, observado que no livro “A riqueza das Nações”, Adam Smith (1776), já chamava a atenção para a negligência e esbanjamento com o dinheiro dos outros.

Entretanto, a governança nas empresas familiares deve ser mais cautelosa, pois o trabalho realizado com membros da família pode gerar conflitos entre gestores, familiares e herdeiros. Nesse sentido, a implementação de mecanismos de governança se torna ainda mais complexos, uma vez que é necessário conciliar as relações no âmbito da família, da propriedade (patrimônio) e da empresa (gestão) e por tratar justamente desse espaço onde a racionalidade à objetividade de



normas e regras entre os sistemas “família, empresa e sociedade” e os diferentes sentimentos podem aparecer e ser elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e às renúncias pessoais (BORNHOLDT, 2005). O autor ainda diz que o processo de governança na empresa familiar é essencialmente constituído por “atos de conquistas e renúncias”.

### 2.3.1 Os Valores da Governança Corporativa

Para Rossetti e Andrade (2014), uma das mais importantes dimensões da governança corporativa são os valores que lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão. Os valores *Fairness*, *Disclosure*, *Accountability* e *Compliance* estão presentes, explícita ou implicitamente, nos conceitos usuais de governança corporativa e expressos nos códigos de boas práticas, que estabelecem critérios fundamentados na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções e responsabilidades dos órgãos que exercem a governança nas empresas. Na Figura 3 encontra-se os conceitos de cada valor fundamental da Governança Corporativa.

Tabela 3. Descrição do sistema de valores da governança corporativa

PRINCÍPIO	CONCEITO
<i>Fairness</i>	Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais.
<i>Disclosure</i>	Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.
<i>Accountability</i>	Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
<i>Compliance</i>	Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Fonte: Adaptado, pela autora de ROSSETTI; ANDRADE (2014, p. 140)

Com a compreensão do Sistema de Valores da Governança Corporativa, percebe-se sua importância no contexto de uma empresa familiar, para assegurar “a família, a propriedade e a gestão”, descritos por Gersick *et al.* (1997) e os principais benefícios de se implantar a governança corporativa, segundo Oliveira (2015), são: o melhor tratamento das questões estratégicas, a consolidação de otimizado modelo de gestão, a melhor interação e equidade com os diversos públicos da empresa, a maior atratividade no mercado, a maior segurança na transparência de informações, a melhor atuação ética e social, a estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções.

### 2.4 Ambidestralidade Organizacional

Desde 1963, Cyert *et al.*, baseados nas teorias da racionalidade limitada, debatiam sobre o equilíbrio das atividades de *exploration* e *exploitation*, enfatizando o papel das metas e, em 1991, March publica um trabalho com o título de *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* retratando a importância de se destacar no campo do empreendedorismo estratégico dois

pontos que fundamentam a teoria desenvolvida, caracterizados como exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*).

Lubatkin *et al.* (2006) destaca que a ambidestralidade organizacional é a capacidade de uma organização desenvolver atividades de *exploitation* e *exploration* com a mesma destreza. As ações de *exploration*, para Popadiuk (2015), referem-se à pesquisa, estudo, descoberta, procura, observação, empreendedorismo, prospecção, sondagem e experimentação, trazendo sempre a ideia de novidade. Dessa forma, o termo *exploration* pode ser definido como a busca e a criação de novos conhecimentos, levando em consideração que essa orientação é conhecida também como inovação radical. Já as ações de *exploitation* referem-se ao aproveitamento de recursos tangíveis e intangíveis presentes na organização, os quais sejam inerentes a sua atividade de negócios. Essa orientação também é conhecida por inovação incremental, ou seja, quando não há uma grade suficiente de novidades (POPADIUK, 2015).

De acordo com Moss, Payne e Moore (2014) as empresas familiares são capazes de atuar de forma inovadora, mas também conseguindo ser estáveis e renovadoras. Estas empresas conseguem equilibrar seus fatores tradicionais com as condições de renovações de seus processos, a partir da utilização da inovação. Para realizar o equilíbrio e atuar com inovações, essas empresas buscam explorar (*exploration*) novas oportunidades que venham a ser vantagens competitivas, além de explorar (*exploitation*) os diferenciais em produtos/serviços já existentes. Utilizando então os dois fatores (*exploration* e *exploitation*), as empresas familiares podem ser consideradas como empresas familiares inovadoras também conhecidas como ambidestras (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

A ambidestralidade organizacional é incluída neste estudo fundamentada pela teoria Schumpeteriana, que diz que organizações que inovam possuem desempenho maior do que as empresas não inovadoras, e as organizações que conseguem orquestrar e equilibrar suas ações de *exploitation* e *exploration* tendem a possuir desempenho superior na comparação com o desempenho de organizações inovadoras, sendo chamadas, portanto, de organizações ambidestras.

## 2.5 Pesquisas Empíricas e Apresentação da Hipótese

Com o objetivo de identificar a produção científica nacional acerca dos temas abordados nesta pesquisa, foram consultadas em novembro de 2018, em três importantes bases de dados científicas: a SciELO Brasil, a SPELL e o banco de artigos da ANPAD. O filtro utilizado na consulta considerou qualquer publicação incluída nas categorias artigo, tese ou dissertação, que envolvessem as palavras a) planejamento sucessório (1) e sucessão familiar (13); b) governança corporativa (591) ou governança familiar (1); c) ambidestralidade organizacional (3), empresa ambidestra (0), *exploration* (938), *exploitation* (779); d) Desempenho Organizacional (223) e, e) Empresa Familiar (125), no título do trabalho, palavras chaves ou resumo.

O resultado da pesquisa realizada sobre a produção científica acerca dos construtos propostos neste estudo confirmou uma lacuna teórica e a necessidade de avanço científico brasileiro no que se refere a estas teorias, em especial para planejamento sucessório e ambidestralidade organizacional. Com isto propõe-se a seguinte hipótese:

**Hipótese de Pesquisa:** *A maturidade do planejamento sucessório, o nível de governança corporativa e o grau de ambidestralidade organizacional, somados, explicam alta variância da*

receita total das vendas, das empresas familiares pesquisadas.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A Pesquisa foi classificada como exploratória, *ex post facto*, descritiva, transversal, sendo um estudo estatístico, em um ambiente real, tendo como sujeito os proprietários de empresas familiares. Como método de coleta de dados, foi utilizado um questionário e o período de coleta de dados foi de 9 a 31 de julho de 2018.

Para validar o instrumento de coleta de dados proposto, quanto a conteúdo, forma de apresentação, tempo de resposta, clareza da linguagem, abrangência do tema, relação “questões por construtos”, escala de respostas, foi encaminhando para pesquisadores de cada construto a ser estudado e as contribuições foram consideradas para uma nova versão. Vencida esta etapa, realizou um pré-teste com dezessete empresas familiares e por fim, o instrumento de coleta de dados seguiu para a população de 800 empresas familiares com 30 anos ou mais, na região de Curitiba/PR. Deste universo, obteve-se 169 respondentes, mas que efetivamente concluíram a pesquisa foram 56 participantes, o que representa 7% da população pesquisada. Importante destacar que o envio do questionário *online* se deu diretamente aos responsáveis pelas empresas familiares (Presidente, Diretor/Gerente Geral).

O instrumento de coleta de dados foi dividido em 6 etapas, sendo 1) caracterização dos gestores das empresas familiares; 2) caracterização das empresas familiares; 3) maturidade do planejamento sucessório (adaptado de Longenecker *et al.*, 1997 e Oliveira, 1999.); 4) nível de governança corporativa (adaptado de Holanda, 2014 e Rossetti e Andrade (2014).); 5) grau de ambidestralidade organizacional (adaptado de Lubatkin *et al.*, 2006. Scandelari e Cunha (2013) e XXXX (2018) e 6) nível de desempenho organizacional, conforme apresentados no apêndice 01. Destaca-se que as variáveis utilizadas para mensurar a maturidade do planejamento sucessório foi utilizada escala tipo Likert de onze pontos. No constructo governança corporativa foi utilizada questões de escolha binária (sim ou não). As variáveis que para medir o grau de ambidestralidade organizacional foi utilizada escala tipo Likert de onze pontos. E por fim, para o levantamento da receita total das vendas, utilizou-se múltipla escolha variando de -100% a +200%.

Para o envio do instrumento de coleta de dados foi contratado o *software online* QuestionPro, da empresa QuestionPro Inc. Para a análise dos dados, foi utilizado o software *Statistical Package for the social Sciences – SPSS*. O tratamento e análise dos dados envolveu as seguintes técnicas estatísticas: estatística descritiva, análise de correlação e análise de regressão linear múltipla.

### 4 Apresentação e Análise dos Dados

#### 4.1. Caracterização do Gestor

O objetivo deste tópico é conhecer as características profissionais e acadêmicas dos gestores das empresas familiares com idade de 30 anos ou mais, do município de Curitiba/Pr.

Ao investigar o gênero dos gestores respondentes da pesquisa, notou-se que 35 (62,50%) das Empresas Familiares investigadas são geridas por homens, enquanto 21 (37,50%), são geridas por mulheres.

Ao tratar da faixa etária dos 56 respondentes, é possível notar que 8 gestores se encontram

Realização:





entre 20 e 29 anos o que representa 14,29%; 13 gestores entre 30 e 39 anos (23,21%); 7 gestores entre 40 e 49 anos (12,50%); 14 gestores entre 50 e 59 anos (25,00%); 11 gestores entre 60 e 69 anos (19,64%), 2 gestores entre 70 e 79 anos (3,57%) e 1 gestor com idade acima de 80 anos (1,79%). Quanto à escolaridade, é possível notar que os gestores com graduação (35,70%) e pós-graduação *Lato Sensu* (33,90%), juntos, representam aproximadamente 70% do quadro de gestores. Ensino Fundamental (3,60%) e Ensino Médio (19,60%), somados, chegam a 23,20% dos respondentes. Com nível de escolaridade em Mestrado (5,40%) e em Doutorado (1,80%), tem-se menor percentual.

Ao investigar o tempo de atuação como gestor de empresas, dos 56 respondentes, 13 (23,21%) atuam como gestor de empresas, entre 2 e 9 anos; 8 (14,29%) entre 10 e 19 anos; 9 (16,07%) entre 20 e 29 anos; 17 (30,36%) entre 30 e 39 anos; 7 (12,50%) entre 40 e 49 anos e 2 (3,57%) entre 50 e 59 anos. Já o tempo de atuação deste gestor na empresa familiar pesquisada, tem-se: 16 (28,57%) respondentes entre 2 e 9 anos; 11 (19,64%), entre 10 e 19 anos; 8 (14,29%), entre 20 e 29 anos; 15 (26,79%), entre 30 e 39 anos; 5 (8,93%), entre 40 e 49 anos e 1 (1,79%), entre 50 e 59 anos.

Em síntese, o perfil prevalente dos respondentes corresponde a homens, entre 50 e 59 anos de idade, graduados, atuando como gestor de empresas, entre 30 e 39 anos e, atuando como gestor na empresa pesquisada entre 2 e 9 anos.

#### 4.2 Caracterização das Empresas Familiares

O objetivo desta etapa é apresentar as empresas familiares que participaram da pesquisa, indicando aspectos relativos ao tempo em que atuam no mercado, segmento, em que geração elas se encontram e ao número de funcionários e porte das mesmas.

O tempo em que a empresa familiar atua no mercado, encontra-se: 31 (55,36%) tem entre 30 e 39 anos de atuação no mercado; 17 (30,36%) estão entre 40 e 49 anos; 5 (8,93%) estão entre 50 e 59 anos; 2 (3,57%) estão entre 60 e 69 anos e 1 (1,79%) está acima de 70 anos, no caso com 103 anos. Considerando o processo de sucessão familiar, 25 (44,60%) das empresas pesquisadas encontram-se na 1ª. geração; 28 (50,00%) estão na 2ª. geração e, 3 (5,40%) encontram-se na 3ª. geração.

Das 56 empresas investigadas, quanto a segmento de atuação, 12 (21,40%), são da Indústria; 26 (46,40%), do Comércio e 18 (32,10%), de Serviços. Quanto ao número de funcionários das empresas familiares, destaca-se que empresas do setor de Comércio e Serviço representam 78,6%, ou seja, 44 empresas e do setor da Indústria 21,4%, 12 empresas. As empresas familiares que atuam nos setores de Comércio e Serviço com “até 09 funcionários” representam 38,6%, ou seja, 18 empresas. Empresas do segmento de Comércio e Serviço com este número de funcionários, classificadas como microempresas. A maior parte das empresas destes setores (Comércio e Serviço) possui “entre 10 e 49 funcionários”, sendo 54,5%, o que representa 24 empresas classificadas como empresas de pequeno porte. Nestes mesmos setores (Comércio e Serviço) apenas 2 empresas encontram-se na faixa “50 a 99 funcionários”, que são classificadas como empresas de médio porte. Nenhuma empresa pesquisada nestes segmentos apresenta a faixa “100 ou mais funcionários”, classificadas como grandes empresas. Na mesma análise para empresas familiares que atuam no setor da Indústria, tem-se: 25%, ou seja, 3 empresas na faixa

“menos de 19 funcionários”, classificadas como microempresa. Na faixa “entre 20 e 99 funcionários”, 66,7%, ou seja, 8 empresas de pequeno porte e na faixa “entre 100 e 499 funcionários” encontra-se uma empresa, o que representa 8,3% de empresas de médio porte. Nenhuma empresa pesquisada neste segmento está na faixa “500 ou mais funcionários”, o que as classificariam como empresas de grande porte.

#### 4.3 Maturidade do Planejamento Sucessório

A maturidade do planejamento sucessório proposta por esta pesquisa advém de um planejamento futuro estruturado para o momento da sucessão e da efetiva passagem pelo processo de sucessão. Unindo as teorias de Longenecker *et al.* (1997) e Oliveira (1999), foi possível identificar quatro cenários distintos e que podem definir a continuidade ou não do empreendimento, conforme segue:

- 78,57% das empresas familiares pesquisadas entendem como importante o planejamento do processo de sucessão e o processo de sucessão,
- 16,07% de empresas familiares que não consideram importante o planejamento do processo de sucessão, mas que consideram importante o processo de sucessão,
- 3,57% dos casos as empresas familiares não consideram importante o planejamento sucessório e o processo de sucessão e,
- 1,78%, consideram importante o planejamento do processo de sucessão, mas não consideram importante o processo de sucessão.

Com este resultado é possível observar que em 78,57% das empresas familiares pesquisadas, reúnem os atributos definidos nesta pesquisa, para ser evidenciada a maturidade do planejamento sucessório.

#### 4.4 Nível de Governança Corporativa

Esta seção é dedicada aos resultados apurados para o nível de governança corporativa e para esta investigação foram considerados os quatro valores fundamentais do Sistema de Valores da Governança Corporativa, apresentados por Rossetti e Andrade (2014), quais sejam: *Disclosure*, *Fairness*, *Accountability* e *Compliance*. Com a identificação do nível de governança corporativa em que as empresas familiares pesquisadas se encontravam, foi possível classificar em 5 estágios (desenvolvido, semidesenvolvido, baixo, embrionário e ausência de governança corporativa).

Os resultados apurados demonstram que:

- 37,5% das empresas familiares pesquisadas encontram-se em estágio desenvolvido de governança corporativa,
- 44,6% encontram-se no estágio semidesenvolvido,
- 12,5% encontram-se no estágio baixo,
- 5,36% encontram-se no estágio embrionário e,
- nenhum caso foi identificado com ausência de governança corporativa.

Desta apuração, evidencia-se que 46 das 56 empresas familiares investigadas, encontram-se em estágio desenvolvido e semidesenvolvido de governança corporativa, o que representa 82,14%.

#### 4.5 Grau de Ambidestralidade Organizacional

Esta seção apresenta o grau de *exploration*, de *exploitation* e ambidestralidade organizacional das empresas familiares participantes da pesquisa. Na sequência, as empresas familiares serão classificadas como a) não inovadoras, b) empresas familiares com um alto nível de *exploration*, c) empresas familiares com um alto nível de *exploitation* e, por fim, d) empresas familiares ambidestras.

A ambidestralidade organizacional ocorre quando uma empresa é capaz de gerir de forma orquestrada as ações de *exploration* (inovação radical) e *exploitation* (inovação incremental). Com base no modelo de análise proposto por Lubatkin *et al* (2006) e utilizado por Scandelari e Cunha (2013) e XXXX (2018), os resultados da presente pesquisa demonstraram que:

- 83,93% das empresas familiares caracterizam-se como empresas ambidestras,
- 8,9% empresas familiares com alto grau de *exploitation*,
- 7,14% empresas familiares não inovadoras e,
- nenhuma empresa familiar caracterizada com alto grau de *exploration*.

A partir desta apuração, é possível evidenciar que em 83,93% das empresas familiares investigadas, possuem equilíbrio entre ações de *exploration* e *exploitation*. Segundo March (1991), ações de *exploitation* criam um novo paradigma tecnológico, ou seja, produzem modificações fundamentais nas atividades de uma empresa e representam claro abandono das práticas atuais e, as ações de *exploitation*, são melhoramentos em produtos e processos.

#### 4.6 Desempenho Organizacional

Para a apuração do Desempenho Organizacional, foi considerada a “receita total das vendas” do ano de 2017, comparada ao ano de 2016. Os resultados apurados demonstraram que o ano de 2017 foi melhor que 2016 para as 56 empresas pesquisadas, sendo que em 50% dos casos o aumento foi de 13,74%; em 44,60% dos casos o crescimento foi de 18,34% e que em 5,4% casos, o aumento chegou a 25,67%.

#### 4.7 Teste de Hipótese e Discussão dos Dados

Para verificar a relação entre os construtos propostos, foram utilizados os testes estatísticos de correlação e regressão linear múltipla, uma vez que a análise se passa com três variáveis independentes (Maturidade do Planejamento Sucessório, Nível de Governança Corporativa e Grau de Ambidestralidade Organizacional) e uma variável dependente (Desempenho Organizacional – Receita Total das Vendas). Os resultados representam as respostas da amostra de 56 participantes. Relembrando, a hipótese previa que “a maturidade do planejamento sucessório, o nível de governança corporativa e o grau de ambidestralidade organizacional, somados, explicam alta variância da receita total das vendas.”

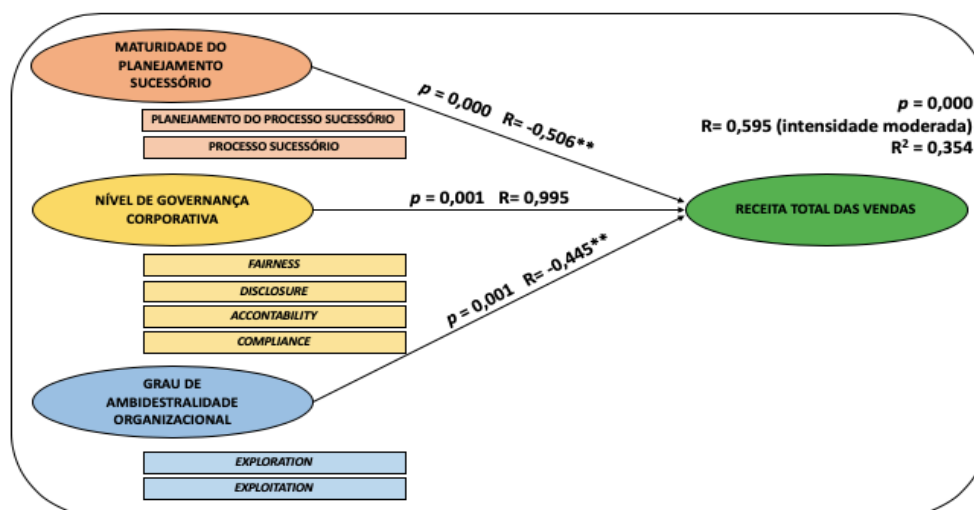


Figura 1 Representação Gráfica da Hipótese de Pesquisa e Resultados

Fonte: Os autores, 2018.

Nota: \*\*. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

No modelo proposto, o Desempenho Organizacional refere-se a “receita total de vendas”. A correlação do modelo mostrou-se positiva e moderada (0,595). A regressão pura (*R Square*) alcançou 35,4%, o que para Cohen (1977), 26% seria classificado como alta, em se considerando ciências sociais. O resultado do modelo proposto, valida a hipótese desta pesquisa, evidenciando a partir de uma pesquisa de dados primários, que a somatória dos construtos Maturidade de Planejamento Sucessório, Nível de Governança Corporativa e Grau de Ambidestralidade Organizacional, explica 35,4% da variância do construto Desempenho Organizacional definido para este estudo como “receita total de vendas”. A equação da regressão do modelo proposto é:

$$DO (RTV) = 80,543 + (-0,537MPS) + 4,067NCG + (-0,631GAO) + \text{Erro Padrão}$$

#### 4.8 Discussão dos Achados

Destaca-se que o percentual positivo de 35,4% na receita total das vendas das empresas familiares pesquisadas, representa ser ainda mais relevante se considerar que no período analisado (2016-2017), o país atravessava uma forte crise econômica. A crise econômica no Brasil, que teve início em meados de 2014, tem como uma de suas consequências a forte recessão econômica levando a um recuo no Produto Interno Bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3,8% em 2015 e 3,6% em 2016. A crise também gerou desemprego, que atingiu seu auge em março de 2017 com uma taxa de 13,7%, o que representava mais de 14 milhões de brasileiros desempregados (BARBOSA FILHO, 2017).

Em 2017, sinais de recuperação econômica começam a ser sentidos e podem ter influenciado os resultados encontrados por esta pesquisa. O PIB teve um crescimento de 1,0%, resultado este que mostra que a economia brasileira começou a se recuperar, mas ainda não repõe as perdas da atividade econômica na crise considerada a maior recessão da história recente, de acordo com a coordenadora de Contas Nacionais do IBGE, Rebeca de La Rocque Palis (PORTAL

G1, 2018). Em valores correntes, o PIB de 2017 foi de 6,6 trilhões de reais. Outros dados econômicos importantes para a análise é que a inflação de 9,28% em 2016, diminui para 2,80% em 2017; a taxa básica de juros (SELIC), que em 2016 representava 14,25%, recua para 7% em 2017; a produção industrial que estava em queda de 6,6% em 2016 se recupera e alcança o percentual de 1,5% em 2017 e o risco país que encontra-se em 370 pontos, recua para 163 pontos, segundo Guilherme Macalossi (LOCUS, 2017). A recuperação da economia também levou a um aumento da taxa de poupança na economia, que fechou o ano em 14,8% em 2017, contra 13,9% no ano anterior (PORTAL G1, 2018). O setor externo também contribuiu para o PIB de 2017. A balança comercial registrou um superávit e US\$ 67 bilhões, o melhor resultado em 29 anos (PORTAL G1, 2018).

Ainda, resgatando um estudo realizado na Tailândia com 786 pequenas, médias e grandes empresas no período de 2002 e 2007, Chu (2011), confirma que a propriedade e o envolvimento da família estão associados ao desempenho positivo. A associação positiva é forte quando membros da família estão na condição de CIOs, gerentes, presidentes ou diretores; no entanto torna-se fraca quando os membros da família não estão envolvidos na gestão da empresa ou controle. Cabe destacar que nesta pesquisa os 56 respondentes estão em posições de comando idênticas às apresentadas por Chu.

## 5 Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa era investigar o relacionamento do planejamento sucessório, da governança corporativa e da ambidestralidade organizacional, com o desempenho organizacional (receita total das vendas), em empresas familiares. Assim, foi proposta uma hipótese de pesquisa para verificar se a maturidade do planejamento sucessório, o nível de governança corporativa e o grau de ambidestralidade organizacional, somados, explicam alta variância da receita total das vendas, em empresas familiares.

Os resultados apurados nas 56 empresas pesquisadas demonstraram que 78,57% possuem maturidade do planejamento sucessório, 82,14% encontram-se em estágio desenvolvido e semidesenvolvido de governança corporativa e 83,93% caracterizam-se como empresas ambidestras. Também foi observado que a receita total das vendas, definida como a variável de avaliação para o desempenho organizacional foi favorável para todas as empresas pesquisadas, no período de 2017 comparado a 2016.

Os testes estatísticos de correlação e regressão linear múltipla aplicados, validaram o modelo proposto, sendo  $R = 0,595$  e  $R^2 = 35,4\%$ , o que para ciências sociais é considerada alta, segundo Cohen (1977).

As contribuições teóricas deste estudo estão em apresentar uma pesquisa de dados primários inédita, relacionando construtos até então não estudados de forma conjunta, com resultados apurados de significância estatística; identificação de relacionamento negativo entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho organizacional, nesta pesquisa caracterizado como receita total de venda, o que se caracteriza como inédito dentro da teoria estudada e, ainda, a capacidade explicada da variação destes construtos em uma população tão específica como são as empresas familiares. Para a definição deste estudo, foram levantadas pesquisas anteriores com investigações isoladas de relacionamentos entre planejamento sucessório e desempenho;



governança corporativa e desempenho e, inovação e desempenho, entretanto, quando a busca ocorreu com a união deste conjunto de construtos, não foi encontrado nenhum achado.

Como contribuição gerencial, a descrição e divulgação de métodos capazes de gerar informações sobre a relação existente entre planejamento sucessório, governança corporativa, ambidestralidade organizacional e desempenho organizacional, para cada empresa familiar participante, podendo ser um norte tanto para estas, quanto para as não participantes da pesquisa.

A principal limitação da pesquisa encontra-se no fato de que os dados e resultados correspondem tão somente aos participantes do estudo, não podendo ser extrapolados para as demais empresas familiares de Curitiba, ou de outra região do país. Também é possível destacar como limitação a característica de transversalidade, uma vez que as empresas familiares foram analisadas em exclusivo período de tempo, não sendo um estudo longitudinal.

Acredita-se que possa haver diferenças nos relacionamentos dos construtos, de acordo com o grupo investigado. Nesse sentido, sugere-se para pesquisas futuras, aplicar o mesmo instrumento de coleta de dados em Empresas Familiares nos diversos Estados brasileiro e, na sequência, realizar a comparação entre as similaridades e diferenças dos coeficientes para os grupos.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA FILHO, F.H. A crise econômica de 2014/2017. Instituto Brasileiro de Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rido de Janeiro, Brasil. Estudos Avançados vol. 31; no. 89; São Paulo, jan/abr. 2017.
- BERNHOFET, R.; GALLO, M. Governança na Empresa Familiar. Editora Campus LTDA, 2003.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresas familiares: estudo de caso. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Niterói, v. 8, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2014.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.
- BULGACOV, S.; MATITZ, Q.R.S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, jul./ago. 2011.
- CHRISTENSEN, C. R., *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- CYERT, R. M. et al. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, v. 2, 1963.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 10 Ed. Porto Alegre, Bookman, 2011.
- COHEN, J. *Statistical power analyses for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1977.
- CHU, W. *Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size*. Asia Pacific Journal of Management, 28(4), 833-851, 2011.
- DONNELEY, R. G. *The family Business*, Harvard Business Review, Vol. 42, n.4, ago 1964.
- FREZATTI, F.; BECK, F. Folga organizacional no sistema de controle gerencial de uma empresa familiar privada. EnANPAD, São Paulo, 2017.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M. & LANSBERG, I. De geração para

geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GOMES, S.G., MOREIRA, K., EVANGELISTA, S., ANTUNES, T.C., RIBEIRO, P.E. *Planejamento Sucessório: um desafio para as empresas familiares. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil, (julio 2015). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>

HOLANDA, M.A.P. Maturidade em governança corporativa: uma pesquisa aplicada às entidades EIRELI. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Síntese dos Indicadores 2015, disponível em [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/default\\_sintese.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/default_sintese.shtm) > acessado em 13 de maio de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. São Paulo: IBGC, 2011. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10).

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, 2016, disponível em <https://ibpt.com.br/noticias/3/estudos> > acessado em 13 de maio de 2018.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Manual IFC de governança corporativa para empresas familiares. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/biblioteca/3741/Manual-IFC-de-governanca-corporativa-para-empresas-familiares> > acessado em 08 de maio de 2018.

LOCUS disponível em <https://www.locusonline.com.br/2017/12/28/meirelles-e-o-comparativo-da-economia-entre-20016-e-2017-o-brasil-vai-saindo-da-fossa-das-marianas-do-pt/> > acessado em 7 de dezembro de 2018.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, Ca. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. *Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. Journal of Management*. v. 32, p. 646, 2006.

LUMPKIN, G. T., BRIGHAM, K. H. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149-1169, 2011.

MARCH, J. G. *Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science*, v. 2, n. 1, feb, p. 71-87, 1991.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSS, T.W., PAYNE, G.Y., MOORE, C.B. *Strategic Consistency of Exploration and Exploitation in Family Business. Family Business Review*. V, 27, n.1 p. 57-71, mar/2014.

MURITIBA, S.N.; MURITIBA, P.M.; DOMINGUES, L.M.; DI DIO, G.; ZAVARIZZI, F. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VI - Número 03 - set/out/nov/dez, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

- OLIVEIRA, D. P. R. de. Empresa Familiar. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 284p.
- OLIVEIRA, D. P. R. Governança Corporativa na Prática. São Paulo, Editora Atlas, 2015.
- PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A.; ROSCOE, M. T. A. Sucessão do Mito Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. In 36º. Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, Anais eletrônicos, 2012.
- POPADIUK, S. Exploração, Exploração e Ambidestria: inovação para a geração de valor. 1. ed. São Paulo: Editora Mackenzie, 2015.
- PORTAL G1 disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-cresce-10-em-2017-apos-2-anos-de-retracao.ghtml> > acessado em 16 de setembro de 2018.
- PRICE WATERHOUSE COOPER disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2018/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2018.html> > acessado em 07 de maio de 2018.
- ROSSETTI, J. P., ANDRADE, A. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- SCANDELARI, V. R. N.; CUNHA, J. C. Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 2, p. 183-198, 2013.
- SEBRAE disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> > acessado em 18 de maio de 2018.
- SILVA, A. P. As fases da sucessão na gestão da empresa familiar. São Paulo: Comunidade ADM, 2011. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/> > acessado em 13 de outubro de 2017.
- XXXX (2018).
- TONDO, C. Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Editora Sulina, 2008.

## APENDICES 01– VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

### Variáveis para caracterização do gestor

1.1	Qual o seu gênero?
1.2	Qual a sua idade?
1.3	Qual a sua escolaridade?
1.4	Há quanto tempo atua como gestor de empresa?
1.5	Há quanto tempo atua na empresa pesquisada?

### Variáveis para caracterização da empresa

2.1	Há quanto tempo a empresa atua no mercado?
2.2	Esta empresa atua predominantemente no setor de: comércio, serviço, indústria
2.3	Em 2018, qual a quantidade de empregados?
2.4	Este empreendimento denomina-se empresa familiar?
2.5	Considerando o processo de sucessão familiar em que geração esta empresa se encontra?

### Variáveis para levantamento da maturidade do planejamento sucessório

3.1	PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO
3.1.1	A identificação dos resultados a serem alcançados é um requisito essencial ao planejamento sucessório.
3.1.2	A definição do perfil básico do profissional sucessor é inserida no planejamento sucessório.
3.1.3	Alinhar os resultados esperados ao perfil básico do executivo sucessor ampliam as chances do processo sucessório ser bem-sucedido.
3.1.4	No planejamento sucessório, a escolha do executivo sucessor, é mais fácil ou mais difícil, a partir da definição do perfil básico deste profissional e dos resultados esperados.
3.1.5	O planejamento sucessório inclui a fase de consolidação do processo, ou seja, a implementação e avaliação da sucessão, para que sua evolução seja a mais adequada possível.

3.2	ESTÁGIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO
3.2.1	O sucessor fica a par de informações sobre a empresa e recebe orientação sem planejamento.
3.2.2	O sucessor tem acesso à forma de e empresa se comunicar no negócio e conhece os detalhes do funcionamento do meio ambiente no qual está inserida.
3.2.3	O sucessor atua como funcionário e as atividades exercidas se tornam mais exigentes.
3.2.4	O sucessor exerce atividades de tempo total.
3.2.5	O sucessor ocupa cargo de chefia para o desenvolvimento de liderança e tomada de decisões.
3.2.6	O sucessor tem autonomia limitada até sua ascensão à função de principal executivo da empresa.
3.2.7	O sucessor atua como executiva responsável da empresa.
<b>Variáveis para levantamento do nível de governança corporativa</b>	
4.1	<i>DISCLOSURE</i>
4.1.1	A missão, visão e objetivos da empresa, estão bem definidos.
4.1.2	Todos os empregados participaram na construção da missão, visão e objetivos da empresa de forma transparente.
4.1.3	O corpo gerencial da organização tem acesso a dados, ou seja, informações nas diversas camadas hierárquicas.
4.1.4	Existe Código de Conduta, na empresa
4.1.5	As metas são traçadas de forma clara e objetiva, reduzindo dúvidas.
4.2	<i>FAINNESS</i>
4.2.1	Existem planos de carreira dentro da empresa, objetivando o estímulo à atualização e desenvolvimento profissional.
4.2.2	A empresa adota a boa prática de facilitar a interação entre os diversos públicos de interesse.
4.2.3	A organização possui condições que permite a livre expressão dos públicos de interesse.
4.2.4	Todos os públicos de interesse são contemplados pelo código de conduta da organização.
4.2.5	A empresa adota limitações no quesito de grau de parentesco ou relacionamento afetivos (namoro, noivado, união estável, entre outros).
4.3	<i>ACCOUNTABILITY</i>
4.3.1	A contabilidade produz relatórios que atendem às diversas necessidades dos gestores para uso nas tomadas de decisões.
4.3.2	Esta empresa monitora e avalia a adequação dos controles internos, políticas, normas e procedimentos.
4.3.3	A organização é auditada por empresas de auditoria externa
4.3.4	O diretor presidente e os órgãos de entidade zelam pelo cumprimento do Código de Conduta adotado pela empresa.
4.3.5	A contabilidade da empresa é realizada de forma tempestiva (em tempo hábil)
4.4	<i>COMPLIANCE</i>
4.4.1	Os controles internos objetivam a prevenção de fraudes.
4.4.2	A empresa adota ferramenta de gestão que prevê mecanismos para gerenciamento e solução de conflitos de interesses.
4.4.3	São bem estruturadas as responsabilidades dos gestores no que se refere aos seus limites.
4.4.4	Os gestores da empresa buscam atualizações, cursos, aperfeiçoamento profissional constante.
4.4.5	Há interesse, planejamento, em médio ou longo prazo para uma reorganização do tipo: fusão, cisão, incorporação ou mesmo substituição para outra modalidade societária.
<b>Variáveis para levantamento do grau de ambidestralidade organizacional</b>	
5.1	<i>GRAU DE EXPLORATION</i>
5.1.1	Busca por soluções “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da empresa, pesquisando tecnologias diferentes das concorrentes.
5.1.2	Explica o desempenho da empresa em função da exploração de tecnologias inovadoras, ou seja, fundamenta seu sucesso na habilidade em explorar novas.
5.1.3	Foco na criação de novos produtos.
5.1.4	Foco na criação de novos serviços.
5.1.5	Busca formas criativas e diferenciadas para satisfazer as necessidades de seus clientes.
5.1.6	Utiliza novos produtos e/ou serviços para atuar em novos mercados
5.1.7	Usa a inovação para satisfazer as necessidades de seus clientes.
5.2	<i>GRAU DE EXPLOITATION</i>
5.2.1	Busca melhorar gradualmente a qualidade de seus produtos e serviços.
5.2.2	Busca gradualmente reduzir os custos (produtivos) de seus produtos e serviços.
5.2.3	Busca aumentar gradualmente o grau de confiabilidade de seus produtos e serviços.
5.2.4	Procura ampliar os níveis de automação (processos automáticos) em suas operações.
5.2.5	Pesquisa frequentemente a satisfação dos clientes atuais.
5.2.6	Desenvolve suas ofertas de produtos ou serviços, observando cuidadosamente as características dos seus atuais clientes.
5.2.7	Busca estreitar e aprofundar as relações com seus clientes atuais.
<b>Variável para levantamento do desempenho organizacional</b>	
6	<i>PERSPECTIVA FINANCEIRA</i>
6.1	A receita total de vendas, em 2017 comparada a 2016, representou uma variação acumulada de: -100% a + 200%