Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Inteligência de Negócios:
proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores.

Universidade Fernando Pessoa
Porto / 2022

Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Inteligência de Negócios:
proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores.

Universidade Fernando Pessoa
Porto / 2022

¢2021
Amanda Ferreira Aboud de Andrade
“todos os direitos reservados”

Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Inteligência de Negócios:
proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores.

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte do requisito para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Informação, sob orientação do Prof. Doutor Miguel Trigo

RESUMO

AMANDA FERREIRA ABOUD DE ANDRADE: **Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Inteligência de Negócios:** proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores. (sob orientação do Prof. Doutor Miguel Trigo)

Proposição de um modelo de planejamento estratégico considerando um sistema de sucessão empresarial para empresas juniores, com foco na Inteligência Empresarial e na Gestão do Conhecimento. As empresas juniores – que são as organizações criadas pelos alunos, no âmbito das instituições de ensino superior, para experimentarem realidades de mercado e de atuação na área profissional de formação – a equipe de comando muda a cada ano, podendo comprometer a sucessão empresarial e o essencial da organização, em virtude da quebra de continuidade, que poderia ocorrer em qualquer pequeno negócio, a gestão do conhecimento e a inteligência de negócios aparecem como mecanismos para ajudar a superar esses constrangimentos, fornecendo meios do conhecimento ser compartilhado, a ponto de contribuir para o desenvolvimento, continuidade e sucessão empresarial, sem a perda do *core business* e conservando a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Assim, tem como objetivo propor um modelo de planejamento estratégico que suporte a sucessão organizacional e a inteligência empresarial de empresas juniores. Em termos metodológicos, a teoria fundamentada em dados e a Design Science Research (DSR) foram utilizadas desde o planejamento, categorização, saturação teórica, até à construção do modelo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, que buscou a construção de um modelo de aplicação, fez uso de pesquisa bibliográfica, fundamentando o desenho teórico da gestão do conhecimento, planejamento estratégico e inteligência empresarial e documental nas empresas estudadas, em especial nas selecionadas para o teste piloto; pesquisa de campo, ao levantar o perfil do uso do conhecimento nos pequenos negócios e empresas juniores, e a fim de verificar em que ponto se encontra a prática dos pilares do modelo proposto. A partir dos dados coletados traçou-se as necessidades do público escolhido e projetou-se o sistema para compartilhar o conhecimento e promover a inteligência empresarial, por meio de análise de conteúdo e triangulação das informações: Método de planejamento estratégico para pequenos negócios (PeP). Conjunto de frameworks para planejamento estratégico de pequenos negócios, com o principal produto do Canvas Estratégico, no qual o pequeno negócio pode organizar planos de ciclos rápidos e visualizar suas ações, acompanhado do modelo de plano de sucessão e do sistema de gestão do conhecimento com foco no desenvolvimento da Inteligência de Negócio.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Inteligência de Negócios. Gestão do Conhecimento. Sucessão Empresarial. Pequenos Negócios. Empresa júnior.

ABSTRACT

AMANDA FERREIRA ABOUD DE ANDRADE**: Strategic Planning, Knowledge Managemente and Business Intelligence: proposition of a model of application to the succession of junior enterprises.** (under the orientation of Prof. Dr. Miguel Trigo)

Proposition of a strategic planning model considering a system of business succession for junior enterprise, focusing on Business Intelligence and Knowledge Management. Junior enterprise – which are the organizations created by students, within the scope of higher education institutions, to experience market realities and work in the professional area of training – the command team changes every year, may compromise the business succession and the essential of the organization, due to the breach of continuity, which could occur in any small business, knowledge management and business intelligence appear as mechanisms to help overcome these constraints, providing means of knowledge to be shared, to the point of contributing to the development, continuity and business succession, without the loss of core business and preserving the quality of the services and products offered. Thus, it aims to propose a strategic planning model that supports organizational succession and business intelligence of junior enterprises. In methodological terms, the grounded theory and the Design Science Research (DSR) were used from planning, categorization, theoretical saturation, to the construction of the model. This is a qualitative and exploratory research, which sought the construction of an application model, made use of bibliographic research, basing the theoretical design of knowledge management, strategic planning and business and documentary research in the companies studied, especially those selected for the pilot test; field research, by raising the profile of the use of knowledge in small businesses and junior enterprises, and in order to verify at what point is the practice of the pillars of the proposed model. From the collected data, the needs of the chosen public were outlined and the system was designed to share knowledge and promote business intelligence, through content analysis and triangulation of information: PeP Method. Set of frameworks for strategic planning of small businesses, with the main product of Strategic Canvas, in which the small business can organize plans of quick cycles and visualize their actions, accompanied by the succession plan model and knowledge management system focused on the development of Business Intelligence.

Keywords: Strategic Planning. Business Intelligence. Knowledge Management. Business Succession. Small Business. Junior enterprise.

RESUMEN

AMANDA FERREIRA ABOUD DE ANDRADE: **Planification stratégique, Gestion des Connaissances et business intelligence:** proposition d'un modèle d'application à la relève des junior entreprises. (sous la supervision du prof. Dr. Miguel Trigo)

Proposition d'un modèle de planification stratégique envisageant un système de relève d'entreprise pour les petites entreprises, axé sur l'intelligence d'affaires et la gestion des connaissances. Les petites entreprises – qui sont les organisations créées par les étudiants, dans le cadre d'établissements d'enseignement supérieur, faire l'expérience des réalités du marché et travailler dans le domaine professionnel de la formation – les changements d'équipe de commandement chaque année peuvent compromettre la relève de l'entreprise et l'essentiel de l'organisation, en raison de la rupture de continuité, qui pourrait se produire dans toute petite entreprise, la gestion des connaissances et l'intelligence d'affaires apparaissent comme des mécanismes pour aider à surmonter ces contraintes, fournissant des moyens de connaissance à partager, au point de contribuer au développement, la continuité et la relève des entreprises, sans la perte de cœur de métier et de préserver la qualité des services et des produits offerts. Ainsi, il vise à proposer un modèle de planification stratégique qui soutient la relève organisationnelle et l'intelligence d'affaires des petites entreprises. En termes méthodologiques, la théorie basée sur les données e la Design Science Research (DSR) a été utilisée de la planification, la catégorisation, la saturation théorique, à la construction du modèle. Il s'agit d'une recherche qualitative et exploratoire, qui visait la construction d'un modèle d'application, qui a fait usage de la recherche bibliographique, en fondant la conception théorique de la gestion des connaissances, de la planification stratégique et de l'intelligence d'affaires et documentaire dans les entreprises étudiées, en particulier celles sélectionnées pour le test pilote; recherche sur le terrain, en resserrisant le profil de l'utilisation des connaissances dans les petites entreprises et les petites entreprises, et afin de vérifier à quel moment est la pratique des piliers du modèle proposé. À partir des données recueillies, les besoins du public choisi ont été décrits et le système a été conçu pour partager les connaissances et promouvoir l'intelligence d'affaires, par l'analyse de contenu et la triangulation de l'information : méthode PeP. Ensemble de cadres de planification stratégique des petites entreprises, avec le principal produit de Strategic Canvas, dans lequel la petite entreprise peut organiser des plans de cycles rapides et visualiser leurs actions, accompagnée par le modèle de plan de relève et le système de gestion des connaissances axé sur le développement de business intelligence.

Mots-clés: Planification stratégique. Business Intelligence. Gestion des connaissances. Succession d'affaires. Petite entreprise. Compagnie junior.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e avós (em memória), pelo incentivo à busca constante pelo conhecimento.
Ao meu marido e meus filhos, pelo amor e compreensão sempre.

AGRADECIMENTOS

Ao resgatar o processo de construção da tese e o caminho percorrido durante o doutoramento, os primeiros agradecimentos são à minha família, em especial ao meu marido e meus filhos, além das minhas irmãs e cunhado, que seguiram comigo para o Porto, dando o conforte de lar e cuidado durante os estudos.

Às minhas companheiras de UFMA que também se inscreveram no doutoramento e seguimos juntas no desafio do doutoramento em Portugal, que mesmo sendo docentes, conhecíamos pouco da cultura acadêmica portuguesa, o que não foi impedimento para continuar.

Aos docentes do curso de Doutoramento em Ciência da Informação da Universidade Fernando Pessoa, por todo o empenho e compromisso com nossa aprendizagem, mesmo em período especial, conduzindo as disciplinas com o objetivo de desenvolvimento das nossas teses futuras.

Ao meu orientador, prof. Miguel Trigo, por ter aceito me guiar nessa jornada e ser incansável para a construção de um trabalho consistente, com apresentação de autores diversos, questionando o modelo apresentado, incentivando o máximo da minha entrega, para garantir a segurança que a tese construída realmente fosse original e inovadora.

Ao meu amigo, João Augusto Ramos e Silva, que acompanha minha vida acadêmica desde a graduação e apresentou-me a profissão de docente, contribuindo com um olhar sobre a lógica da construção e a metodologia escolhida para esse trabalho.

Aos meus alunos do Grupo de Estudos em Planejamento e Gestão de Pessoas (Gep²), que intensificaram os estudos sobre meus temas de pesquisa, contribuindo com muita discussão e produção científica (artigos, monografias, pesquisa de campo) que foram essenciais para o desenvolvimento do modelo proposto.

Ao movimento empresa júnior e às empresas juniores que participaram da pesquisa, em especial a Estratégica Empresa Júnior de Administração da UFMA, que aceitou seguir o modelo proposto e contribuiu significativamente para melhoria na sua versão final.

Ao amigo Wankes Leandro, criador do Canvas Project Design, que com toda sua expertise sobre metodologia canvas, inspirou e auxiliou tecnicamente na correção do Canvas Estratégico que compõe o modelo aqui proposto.

A todos os meus mais sinceros agradecimentos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES..... XIV

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO 16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 16
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 19
1.3 OBJETIVOS 21
1.3.1 Objetivo geral 21
1.3.2 Objetivos específicos 21
1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA 22
1.5 ESTRUTURA DA TESE 24

CAPÍTULO II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO 25
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 25
2.1.1 Análise do ambiente 32
2.1.2 Diretrizes organizacionais 40
2.1.3 Objetivos e estratégias 44
2.1.4 Avaliação e controle 52
2.2 NEGÓCIOS INTELIGENTES 57
2.2.1 Instrumentos e ferramentas 62
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO 72
2.3.1 Modelos e aplicações 75

CAPÍTULO III – SUCESSÃO EMPRESARIAL, PEQUENOS NEGÓCIOS E EMPRESAS JUNIORES 89
3.1 PEQUENOS NEGÓCIOS 89

3.1.1 Características distintivas dos pequenos negócios 91
3.1.2 Configurações de pequenos negócios e seu processo sucessório 95
3.1.2.1 Empresa individual 96
3.1.2.2 Negócios sociais e cooperativas 98
3.2 EMPRESA JÚNIOR 104
3.3 SUCESSÃO EMPRESARIAL 112
3.3.1 Fases da sucessão empresarial 122
3.3.2 Papéis e atores na sucessão 130
3.3.3 Processo e planejamento da sucessão 135

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA 148
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 148
4.1.1 Quanto aos fins e meios 148
4.1.2 Quanto à recolha dos dados 152
4.1.3 Quanto a abordagem 156
4.2 GROUNDED THEORY: MÉTODO 156
4.2.1 Desenho da *Grounded Theory* 160
4.3 DESIGN SCIENCE RESEARCH: SOLUÇÃO DO PROBLEMA 162
4.3.1 Descrição da *Design Science Research* 165
4.4 FORMAS DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS 171

CAPÍTULO V - RESULTADOS 174
5.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA 174
5.1.1 Entrevista com a federação das empresas juniores e definição dos termos 174
5.1.2 Apresentação da pesquisa de campo: codificação aberta, axial e seletiva 182
5.1.3 Comparação e o resultado da GT 190

CAPÍTULO VI - PROPOSIÇÃO DO MODELO: MÉTODO PEP 211
5.1 CANVAS ESTRATÉGICO 211
5.2 CANVAS DE SUCESSÃO 217
5.3 CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO 221
5.4 FASE DE AVALIAÇÃO DO MÉTODO PEP 224

CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO 230

6.1 RESGATE DOS OBJETIVOS 230
6.2 CONTRIBUIÇÕES 232
6.3 CONCLUSÕES 233
6.4 LIMITAÇÕES 234
6.5 ESTUDOS FUTUROS 235

REFERÊNCIAS 236

APÊNDICES 251
A - GUIÃO DE ENTREVISTA FEDERAÇÃO 252
B - QUESTIONÁRIO EMPRESAS JUNIORES 253
C - GUIÃO DE ENTREVISTA EMPRESAS JUNIORES 255
D – CANVAS ESTRATÉGICO VERSÃO 4.0 257
E – CANVAS DE SUCESSÃO 258
F – MAPA MENTAL DO MÉTODO PEP 259
G – SÍNTESE DA ESTRUTURA DA TESE 260

ANEXOS 263
A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO 264
B – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO MÉTODO PEP 265

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Taxa de empreendedorismo mundial 17
Figura 1 – Evolução dos pequenos negócios em quantidade 23
Quadro 2 – Sistematização das metodologias de planejamento estratégico 28
Figura 2 – Exemplo Fatores do Modelo Pestel 33
Figura 3 – Modelo Matriz SWOT/FOFA com postura estratégica 34
Figura 4 – Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter.....35
Figura 5 – Cenários por Rita McGrath.....37
Figura 6 – Modelo das quatro ações 38
Figura 7 – Cynefin framework 39
Figura 8 – Círculo Dourado de Simon Sinek 42
Figura 9 – Canvas Business Model Generation.....43
Figura 10 – Relação das perspectivas do BSC 46
Quadro 3 – Objetivos FAST, definição e benefícios 47
Figura 11 – Aplicação do A3 e relação com ciclo PDCA.....54
Figura 12 – Diagrama Espinha de Peixe com os 6Ms 55
Figura 13 – Relação melhoria contínua e solução de problemas 56
Quadro 4 – Conjunto de tecnologias para Inteligência de Negócio 63
Figura 14 – Quadrante mágico Gartner para Inteligência de negócios.....64
Quadro 5 – Modelos de maturidade de Inteligência de negócios.....66
Figura 15 – Funil do conhecimento 69
Figura 16 – Dimensões da Espiral SECI de Nonaka e Takeuchi 77
Figura 17 – Atualização do Modelo SECI 78
Figura 18 – Modelo Sensemaking de Choo 81
Figura 19 – Modelo Wiig de gestão do conhecimento 83
Figura 20 – Modelo I-Space de Boisot 84
Figura 21 – Processo de gestão do conhecimento de Probst e Romhart.....86
Quadro 6 – Modelos de gestão do conhecimento.....87
Quadro 7 – Classificação das empresas por porte 90
Gráfico 1 – Participação das micro e pequenas empresas (2009-2017) 91
Quadro 8 – Características distintivas dos pequenos negócios 92
Quadro 9 – Formas de organização empresarial 96
Figura 22 – Diferentes modelos de negócio 100

Quadro 10 – Comparativo das abordagens sobre sucessão por Dutra e Ohtsuki 117
Figura 23 – Apresentação das variáveis de sucessão.....124
Quadro 11 – Fases do processo sucessório 128
Quadro 12 – Pipeline de liderança.....138
Figura 24 – Modelo a mentalidade do fundador 142
Figura 25 – Modelo teórico de avaliação de pessoas no processo sucessório 145
Figura 26 - Modelo da estrela de sete pontas para o sistemático planejamento e gestão da sucessão 146
Quadro 13 – Levantamento de dados nos periódicos 150
Figura 27 – Canvas Estratégico 2.0 – versão piloto 155
Quadro 14 – Processo de construção da teoria fundamentada 159
Figura 28 - Desenho metodológico com a GT 162
Figura 29 – Relevância e rigor na DSR 163
Quadro 15 – Metodologia combinada na DSR.....164
Quadro 16 – Tipo de artefatos.....166
Figura 30 – Projeto da DSR 168
Quadro 17 – Framework da DSR resultados x atividades 170
Quadro 18 – Análise de conteúdo e GT 171
Quadro 19 – Principais levantamentos no Nvivo 11 173
Quadro 20 – Síntese referencial da entrevista com a Federação MAJR.....181
Figura 31 – Nuvem de Palavras 183
Figura 32 – Hierarquia dos conceitos e das categorias 184
Quadro 21 – Lista de conceitos e categorias codificação aberta 185
Figura 33 – Árvore de associação por similaridade.....187
Figura 34 – Ciclo resultado da categorização da GT 189
Quadro 22 – Síntese referencial da codificação 189
Gráfico 2 – Tempo de Federação.....191
Gráfico 3 – Diferença entre data da criação da EJ e data da federação 194
Gráfico 4 – Número de membros e serviços realizados por gestão.....196
Gráfico 5 – Percepção das EJs sobre aspectos internos 201
Gráfico 6 – Percepção sobre os serviços prestados 202
Gráfico 7 – Percepção sobre sucessão 205
Gráfico 8 – Uso de sistemas de informação.....206
Gráfico 9 – Quanto ao uso de planejamento estratégico 209
Figura 35 – Análise do ambiente externo e interno 214
Figura 36 – Missão, visão e valores – versão atual 215
Figura 37 – Proposta de valor, desafios e sonhos.....215
Figura 38 – Objetivo.....216
Figura 39 – Estratégias e avaliação.....216
Figura 40 – Canvas de Sucessão.....220
Figura 41 – Ciclo de gestão do conhecimento.....224
Gráfico 10 – Número de projetos desenvolvidos entre 2017 e 2020.....227
Gráfico 11 – Receitas e valor médio dos projetos no período 2017 a 2020.....228
Gráfico 12 – Serviços prestados pagos entre 2017 e 2020.....229

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, com fronteiras cada vez mais voláteis em termos organizacionais, as empresas buscam a vantagem competitiva. Independentemente do seu porte, seja grande empresa ou pequenos negócios, a vantagem competitiva, ou distinção do negócio é a forma das empresas se diferenciarem e conquistarem o espaço no ambiente que estão inseridas. A vantagem competitiva é precedida por uma análise contextual, entendendo tanto aspectos internos da organização quanto do ambiente externo, fazendo assim um diagnóstico e identificando suas características e oportunidades de negócio, aumentando a probabilidade de sustentabilidade do negócio, ou sua continuidade de maneira efetiva.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Os relatórios da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apontam taxas crescentes de empreendedorismo – desconsiderando a pandemia que começou a nos afetar em 2020 – o empreendedorismo total (soma dos nascentes, iniciais, novos e estabelecidos) chegou a 38% em 2018 (GEM, 2018), enquanto a média mundial no ano anterior era de 22,8% (GEM, 2017), patamar que o Brasil apresentava em 2008, e a distribuição por continente pode ser vista no quadro 1.

A diferença superior a dez pontos percentuais pode indicar o Brasil como um país empreendedor, inclusive elevando a média da América Latina. Entretanto, outros dados são necessários para tal inferência, principalmente a motivação para iniciar o negócio. Os dados relativos às empresas brasileiras apontam que 61,8% delas começam suas atividades pela identificação de uma oportunidade e 37,5% por necessidade (GEM, 2018), enquanto a média mundial é de 74,2% de empreendimentos iniciados por oportunidade (GEM, 2017).

Quadro 1 – Taxa de empreendedorismo mundial

Região	Novos negócios (<42 meses)	Negócios estáveis (>42 meses)	Total
África	17,6	11,9	29,5
Ásia e Oceania	11,0	8,3	19,3
América latina	18,8	8,4	27,2
Europa	8,4	6,9	15,3
América do norte	14,7	8,0	22,7
Média mundial	14,1	8,7	**22,8**

Fonte: adaptado de GEM (2017)

Os empreendedores percebem uma oportunidade para começar seu negócio, e essa realidade tem crescido, com um número cada vez maior de abertura de pequenas empresas, mas isso não significa necessariamente que os empreendedores estão preparados para a gestão desses estabelecimentos, como apontam os dados de mortalidade dessas empresas no intervalo de 12 meses: 10,46% média mundial e 18,8% no Brasil (GEM, 2017). Segundo o Sebrae (2016): "Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos passou de 54% para 77%. [...] Quando os MEI (microempreendedores individuais) são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas quatro pontos percentuais, passando de 54% para 58%". Assim, em 2014 a taxa de sobrevivência dos pequenos negócios, excluindo os MEI, era de apenas 58%, onde pouco mais da metade dos negócios abertos continuavam em atividade após dois anos.

O Sebrae (2016) indica quatro grandes motivos para a mortalidade/sobrevivência das empresas, fatores que quando não observados podem comprometer a continuidade das empresas, especialmente os pequenos negócios que concentram as maiores taxas de encerramento: a) situação antes da abertura do negócio, que envolve o tipo de ocupação do empresário, a experiência no ramo e a motivação para abrir o negócio; b) planejamento do negócio; c) gestão do negócio; e, d) capacitação dos donos em gestão do negócio.

Observa-se que o primeiro fator diz respeito ao contexto do negócio e conhecimento da área, enquanto os três outros tratam basicamente da capacidade de gestão, o que o empreendedor tem de conhecimento técnico, especialmente de planejamento e gestão do negócio, ou seja,

não basta conhecer da atividade, é necessário conhecer de gestão para que a empresa sobreviva e mais ainda, consiga a vantagem competitiva.

Nesse contexto competitivo, no qual organizações precisam ser flexíveis e estáveis ao mesmo tempo, o conhecimento seria a chave, ou melhor, o processo de gestão do conhecimento e a inteligência empresarial apresentam-se como uma alternativa viável para a organização promover o autoconhecimento e assim alcançar o dinamismo que o mercado exige, sem preterir sua maneira de gerir e buscando garantias para sua continuidade e sucessão empresarial.

Bowditch e Buono (2006), enfatizam a importância da comunicação e do compartilhamento de conhecimento e informação para o bom andamento da organização – torna as pessoas cientes dos motivos que levaram aquele processo, bem como abrir canais de *feedback* e de comunicação propriamente dita, na qual todos falam e todos escutam e a mensagem é entendida com o mínimo de ruídos. Para que esse compartilhamento do conhecimento possa acontecer, o ambiente organizacional é de suma importância, a necessidade de um ambiente de confiança é premente, no qual a transmissão de segurança psicológica para os indivíduos seja mais que uma aparência (EDMONDSON; WOOLLEY, 2005). Dessa forma, as pessoas sentem-se mais habilitadas a cooperar e resistem menos às mudanças, diminuindo as barreiras para a participação na gestão e a implementação das decisões, uma vez que elas mesmas deliberaram tais decisões.

Closs e Antunes (2005) descobriram empiricamente que grupos ou equipes com alto nível de cooperação possuem confiança mútua entre os membros, identidade grupal (vínculo) e eficácia grupal (bom desempenho). Assim a formação de equipes vai além de afinidades e sua importância avança a simples busca pelo comprometimento. Considerando a organização como um todo, e suas várias equipes, a interdependência de tarefas é uma questão chave para o desenvolvimento do fluxo de trabalho e de informação dentro da organização. Essa interdependência é centrada na interação e dependência mútua para completar o trabalho de maneira satisfatória (PUENTES-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005), e sua relevância também é sentida no envolvimento do grupo em si, criando uma unidade organizacional, permitindo sistematizar a troca de informações e resultados.

Quando acontece a interdependência entre os grupos, a cooperação e o ambiente é psicologicamente seguro, a confiança estabelecida facilita a comunicação, o que abre

caminho para o compartilhamento do conhecimento. Esse processo que desencadeia a aprendizagem em equipe é o foco para "provocar no empregado a eclosão do desejo de aderir aos objetivos da empresa, de mobilizar sua inteligência para seu trabalho" sem manipulação, mas com sua inserção no processo de tomada de decisão (AKTOUF, 2004, p. 211).

Com isso, levanta-se a relação sobre como a gestão do conhecimento e a inteligência de negócio influenciam no andamento das organizações, pensando na articulação possível dentro de um sistema de gestão para suporte à sucessão empresarial dos pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores (EJ). Contextos empresariais nos quais a integração da equipe, efetiva participação e o compartilhamento do conhecimento aparecem como fatores críticos de sucesso.

Esses fatores críticos de sucesso constituem um método, Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981) aprofundam esse estudo para definir o que os gestores precisam identificar de seus negócios, que informações são importantes para entender e administrar melhor as empresas, chegando ao conceito de fatores críticos de sucesso como método de gestão que consiste em identificar os objetivos da organização e o trabalho que precisa ser feito para alcançar os resultados.

> Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where "things must go right" for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than desired. As a result, the critical success factors are areas of activity that should receive constant and careful attention from management. The current status of performance in each area should be continually measured, and that information should be made available. (ROCKART, 1979, p.85)

Para a Administração Estratégica, os fatores críticos de sucesso guiam áreas essenciais de análise para a organização desenvolver sua inteligência de negócio e buscar a competitividade.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações fazem parte da vida da humanidade, vivemos cercados por organizações, sejam públicas ou privadas, grandes ou pequenas, independente do porte ou de sua natureza. A relação homem-organização é ainda mais intrínseca ao se tratar dos pequenos negócios, quando estes são responsáveis pela renda de todo um grupo familiar, e contribuem no movimento econômico local e, por conseguinte, do país. Entretanto, dados relativos à

mortalidade das empresas no Brasil apontam que pouco mais da metade dos pequenos negócios sobrevive ao segundo ano de existência (SEBRAE, 2016).

Dessa forma, optou-se por voltar o foco do presente trabalho para a análise desse grupo de empreendimentos, que mesmo em diferentes ramos de atuação, apresentam similaridades em seus fatores críticos de sucesso, principalmente nas questões de gestão do negócio. Mais concretamente, o foco foi apontado às empresas juniores, uma vez que possuem um papel de "formadoras" dos futuros empresários e, simultaneamente, prestam serviços a uma considerável quantidade de micro e pequenos negócios tendo por isso, possibilidade de influenciar seus métodos de gestão através de suas intervenções no terreno.

Sendo a empresa júnior (EJ), uma organização constituída dentro do ambiente acadêmico de instituições de ensino superior (IES), para que os alunos experimentem e desenvolvam suas habilidades profissionais antes de entrarem efetivamente no mercado, possibilitando oportunidades de crescimento e desenvolvimento em um contexto de suporte de professores e da própria instituição de ensino, mas com trabalhos reais, serviços prestados à sociedade dentro da área de conhecimento e formação do curso a qual está vinculada, pode ser caracterizada como projeto de extensão da Instituição de Ensino Superior, inclusive fomentando o empreendedorismo na instituição e nos seus alunos. Essas empresas têm ciclos de gestão muito curtos e experimentam todos os problemas de uma empresa comum, permitindo estudos específicos sobre comportamento de gestão e análise de ambiente.

Uma vez que à semelhança do que acontece com os restantes pequenos negócios, em que os resultados menos positivos dessas empresas, incluindo sua mortalidade, está relacionada diretamente a ausência de planejamento e melhor conhecimento do seu próprio negócio (SEBRAE, 2016), no presente trabalho a administração das empresas juniores, enquanto pequenos negócios, é abordada sob três aspectos: planejamento estratégico, inteligência de negócios e sucessão empresarial. Os dois primeiros conceitos serão importantes para direcionar as fases de construção de um plano estratégico e o estudo dos fatores críticos de sucesso para levarem a inteligência de negócio, ao passo que o terceiro conceito trata da mudança na gestão e compartilhamento desse conhecimento, preparando a sucessão empresarial. Assim, pergunta-se: como desenvolver um modelo de planejamento estratégico e inteligência de negócios que suporte a sucessão empresarial de pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, por meio da gestão do conhecimento?

Administrativamente a concepção de uma empresa júnior enquanto negócio se assemelha à gestão de organizações não governamentais, por serem autônomas, formalmente constituídas, sem fins lucrativos e operando essencialmente com trabalho voluntário; enquanto pequeno negócio os problemas de sucessão assemelham-se às questões de empresas familiares pois, mesmo não tendo os laços sanguíneos, os elos são fortemente estabelecidos.

A escolha das EJ como objeto de estudo levanta algumas possibilidades e pressupostos como: a) Empresas juniores geram conhecimento que pode ser sistematizado; b) A gestão desse conhecimento leva a diferencial competitivo – quanto melhor o sistema, melhor resultado; c) O ciclo curto de gestão compromete a continuidade – ritmo – da empresa em termos de inteligência de negócio; d) Um modelo de planejamento da gestão do conhecimento apoia a sucessão empresarial, em se tratando de superação das barreiras de continuidade e desenvolvimento da inteligência de negócio.

1.3 OBJETIVOS

Para atender a expectativa de solução do problema proposto, são levantados os seguintes objetivos.

1.3.1 **Objetivo Geral**

Objetivo principal é desenvolver um modelo de planejamento estratégico e inteligência de negócio que suporte a sucessão empresarial das empresas juniores, enquanto pequenos negócios, por meio da gestão do conhecimento.

1.3.2 **Objetivos Específicos**

Para tanto, tem-se como objetivos específicos:

a) Sistematizar os contributos sobre planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios, segundo seus modelos teóricos e aplicações, e relacioná-los no âmbito da sucessão empresarial.

b) Discriminar as características particulares dos pequenos negócios, em especial das empresas juniores, em termos de gestão do conhecimento, sucessão empresarial, planejamento estratégico e inteligência de negócios;

c) Propor um modelo de planejamento da gestão para sistematizar a aprendizagem e a sucessão empresarial, mantendo os aspectos estratégicos e competitivos do negócio.

d) Aplicar o modelo proposto em uma situação piloto a fim de identificar seus meios de suporte e atendimento a necessidade específica do público predefinido.

1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA

As organizações são formadas substancialmente por pessoas e por elas perpassa o desenvolvimento organizacional, no caso das empresas juniores – que são as organizações sem fins lucrativos formadas no âmbito das instituições de ensino superior para os estudantes experimentarem realidades de mercado e de atuação na área profissional escolhida. A sucessão da equipe de comando, sua diretoria, acontece a cada ano, às vezes menos, comprometendo a continuidade organizacional, tanto em termos de relação com os clientes quanto em relação aos membros que se mantêm na estrutura e ao seu processo de aprendizagem. As empresas juniores são criadas pelos alunos no âmbito de um curso dentro de uma IES e autorizadas a funcionar pela coordenação desse curso que destina um professor a ser o orientador técnico dos projetos dos alunos.

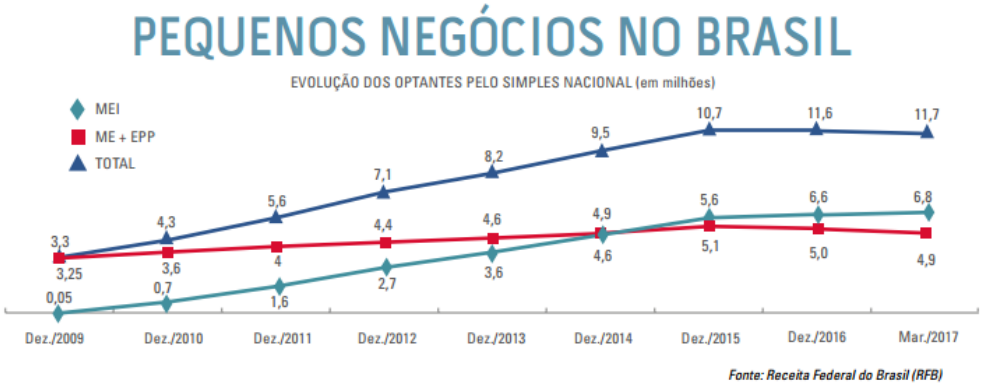
Em se tratando de pequenos negócios, e ainda com ciclos sucessórios tão rápidos, a questão problema é o longo prazo, a gestão é centralizada no empreendedor, que pela rotina e exigências da função concentra em si grande parte do conhecimento e a tomada de decisão, podendo acabar por comprometer a sucessão empresarial. Em ambos os casos, o planejamento estratégico da instituição voltado à gestão do conhecimento e a inteligência de negócios aparecem como mecanismos para superar esses limites, provocando meios do conhecimento fluir entre os membros da organização e ser realmente compartilhado e interconectado a ponto de contribuir para o desenvolvimento, continuidade e sucessão sem a perda do *core business* e conservando a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

Com a aplicação de um modelo de gestão do conhecimento as empresas juniores terão reais condições de aumentar a sua capacidade de continuidade e a sucessão empresarial, pois as informações da organização estarão sistematizadas partindo de uma base operacional do sistema de gestão e controle, identificando competências comportamentais e organizacionais, mapeando a situação atual e prospectando as oportunidades e ameaças com vista os resultados desejados. Esse processo envolve elementos formadores da empresa, como a cultura e comportamento organizacional, exige uma estrutura enraizada para que haja a

transformação de conhecimento tácito em explícito e a internalização dos mesmos, a existência do sistema em si não resolve a questão, mas auxilia no processo de condução e apoio aos pequenos negócios de maneira substancial, principalmente com a orientação de seu uso.

Espera-se um impacto relevante, considerando apenas dados brasileiros, em março de 2017 os pequenos negócios, formados por micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais já somavam 11,7 milhões, um quantitativo que triplicou em oito anos (figura 1) e apresenta certa estabilidade desde 2015 (SEBRAE, 2017). O censo da Brasil Júnior apresenta 311 empresas juniores registradas no Brasil em 2015, superando a Europa e se tornando líder em número de empresas existentes (STARTUP, 2016). Esses números apresentam o tamanho do mercado que precisa de sistematização do conhecimento e inteligência empresarial com foco na sucessão.

Figura 1 – Evolução dos pequenos negócios em quantidade



Fonte: Sebrae (2017, p. 4)

A tratativa sobre modelos de gestão do conhecimento é abordada por diversos estudos, entre os quais, os conduzidos por Fidalgo (2012) que fez uma proposta de um modelo conceitual para transferência do conhecimento tácito em explícito em imobiliárias, considerando a rotatividade como razão para perda do conhecimento nessas empresas; por Carreira (2017) que apresentou diretrizes para gestão do conhecimento em organizações sociais; e por Leme e Carvalho (2005) que abordaram a questão dentro de um sítio eletrônico (portal), apresentando requisitos mínimos para a construção de um ambiente do tipo portal para gestão do conhecimento. Desse modo, o assunto se apresenta pertinente e o problema em estudo por várias frentes para se construir caminhos que auxiliem as organizações a trabalharem o conhecimento e a inteligência de negócios em busca de melhores resultados.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese escrita através da norma culta do português do Brasil, tendo em conta que a autora é brasileira, está organizada da seguinte forma:

CAPÍTULO I: aborda a introdução, apresentando o estudo, seu contexto, problema e objetivos, bem como a justificativa para o desenvolvimento do mesmo;

CAPÍTULO II: apresenta a primeira parte do referencial teórico com a discussão sobre planejamento estratégico e inteligência de negócios, abordando conceitos, processo de planejamento em quatro partes principais, conceitos, definições e instrumentos de inteligência de negócios, bem como gestão do conhecimento, seus modelos e aplicações.

CAPÍTULO III: complementa o referencial teórico com abordagem de sucessão empresarial, fases, atores envolvidos e o processo de planejamento da sucessão, bem como sua relação com pequenos negócios, em destaque as empresas juniores.

CAPÍTULO IV: sistematiza a metodologia ao apresentar a classificação, população e amostra, bem como o método principal utilizado na tese: a *grounded theory*, e as formas de análise e apresentação dos dados.

CAPÍTULO V e VI: traz os resultados de pesquisa, com levantamento feito sobre Movimento Júnior no Maranhão que serviu de base para identificar fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento e sucessão empresarial nos pequenos negócios. E a proposição de um modelo, chamado de Metodologia PEP (planejamento estratégico para pequenos negócios) que tem como objetivo dar suporte a implementação do planejamento estratégico e sucessão empresarial em pequenos negócios.

CAPÍTULO VII: encerra a tese com a conclusão, resgatando os objetivos propostos e resultados obtidos, limitações do estudo, sugestões de estudos futuros, bem como os contributos.

Por fim, as referências da tese, envolvendo os trabalhos bibliográficos, artigos, sites, legislação e relatórios pesquisados, e os apêndices e anexos, com os documentos elaborados para construção do trabalho: guião de entrevista com a federação de empresas juniores do Maranhão, questionário e guião da entrevista com as empresas juniores federadas e o termo de consentimento por eles assinado, além do parecer do comitê de ética da UFP.

CAPÍTULO II - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Competitividade, vantagem competitiva, sobrevivência, disputa de mercado, posicionamento, e *core business;* são conceitos diversos para indicar um caminho para organização em constante mudança, um modo de se apresentar no meio do volátil, incerto, complexo e ambíguo, o que a partir dos anos 2000 ficou conhecido como Mundo VUCA no contexto dos negócios - no ambiente militar já acontecia nos anos de 1980 (BENNIS; NANUS, 1985). A combinação do planejamento estratégico e da inteligência de negócios permite um aprofundamento no uso de técnicas e ferramentas de gestão para a melhoria do desempenho organizacional dentro dessa "nova" dinâmica do ambiente, tal como comprova o estudo realizado por Richards et al (2017) em que, a partir de uma pesquisa global com 337 empresas, os dados sugerem que quanto mais eficaz a implementação da inteligência de negócios, mais eficaz é o planejamento e as práticas analíticas relacionadas ao resultado de desempenho da organização.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é a primeira função da Administração, no nível institucional recebe a insígnia de planejamento estratégico e, considerando a organização como um sistema racional, cabe ao planejamento ser instrumento para atingir os objetivos organizacionais com máxima eficiência. Para tanto, concentra-se em duas características principais que, para essa corrente de pensamento, diferencia a organização de outros tipos de coletividade: definição de objetivos específicos e sua formalização. Esses objetivos são concebidos como "final desejado", ou seja, traduzem as preferências da organização, guiam as decisões para se chegar ao desempenho pretendido, determinam a estrutura organizacional, o desenho das atividades, os recursos necessários e o comportamento pessoal. A formalidade se refere tanto a estrutura quanto ao comportamento, busca a padronização, a uniformidade para controlar o desempenho da organização (SCOTT, 1998).

Esse é o entendimento impulsionador do surgimento da necessidade de planejar a organização: ter um objetivo para guiar as ações, assim as primeiras teorias da Administração surgiram e depois a evolução do pensamento administrativo permitiu novas abordagens, mas sempre com a ideia fundadora de que planear estrategicamente é guiar a organização para o futuro. Sendo os níveis organizacionais os diferenciadores para a abrangência, temporalidade e a forma deste plano.

Entendendo melhor a divisão dos tipos de planejamento e os níveis organizacionais, Sobral e Peci (2010), advogam que o planejamento estratégico se refere a organização como um todo, fazendo a integração com o ambiente externo e emanando orientações de longo prazo para todos os demais níveis; este será posteriormente desdobrado em planos táticos, geralmente distribuídos pelos departamentos ou unidades da organização, com o principal objetivo de determinar as ações dessas unidades; e, a um terceiro nível, o operacional, o plano foca-se nas ações rotineiras, através da definição de processos específicos e medição de resultados de equipe e individuais. Essa relação entre os tipos de planejamento - estratégico, tático e operacional - acontece de forma hierárquica, sendo o primeiro mais abrangente e essencial para iniciar o processo de desdobramento de objetivos e metas dentro da organização de maneira coesa.

O processo decisório por trás do ato de planejar "não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes" como afirmava Peter Drucker (1962), pelo que, essas ações precisam ser fundamentadas e definidas em termos de amplitude e abrangência, para tanto Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2018) destaca cinco dimensões para compreender o planejamento estratégico: assunto abordado; elementos envolvidos; tempo; unidades organizacionais; e, características desse planejamento. A combinação dessas dimensões leva ao "processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada" (OLIVEIRA, 2018, p.17).

O planejamento estratégico inicia-se com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, a fim que a empresa se conheça melhor e seja capaz de traçar estratégias de desenvolvimento ou de defesa, visando à realização dos objetivos estratégicos e resultados organizacionais,

com novos cenários, a necessidade de analisar o ambiente tornou-se essencial para melhorar a estratégia organizacional e preparar a organização para o futuro (CRUZ, 2017).

Esses elementos combinam com o conceito de Mintzberg (2004, p.26), para quem o planejamento estratégico "é um procedimento formal para produzir resultados articulados, na forma de um sistema integrado de decisão". Trazendo assim o aspecto formal do planejamento, a necessidade de integração dinâmica ou sistêmica com o meio e a organização e a própria tomada de decisão para chegar aos resultados, abrindo espaço para o desenho das estratégias: metodologia com definição de objetivo para empresa, a estratégia é o caminho para chegar nesse objetivo, e há uma infinidade de combinações possíveis dentro das configurações das organizações. A questão será como trabalhar o planejamento com inteligência de negócios e competitiva: "usar a informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento" (FULD, 2007, p.16).

Assim, as definições de planejamento vão seguindo para um conjunto de passos, um "processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente [...] enfatiza o cumprimento de uma série de etapas" (CERTO et al, 2010 p.4), seguindo etapas bem construídas para chegar aos "resultados notáveis", que na visão de Kaplan e Norton (2004) são uma combinação de descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia, assim, não basta descrever o que será feito, quais os mecanismos de mensuração e controle a utilizar e as formas de organização, os modelos de tomada de decisão e de implantação também precisam ser claramente apresentados para uma maior efetividade do planejamento estratégico.

O processo de planejamento estratégico apresenta elementos comuns em suas variadas metodologias ou abordagens, sistematizadas no quadro 2, a saber: análise do ambiente; diretrizes organizacionais; definição de objetivos e estratégias; e, avaliação e controle (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2001; MINTZBERG et al, 2007; OLIVEIRA, 2018). Sendo a última etapa responsável pelas ações corretivas e permitindo o desenho da execução, seja na própria descrição da estratégia ou na forma de avaliação e monitoramento. Charan e Bossidy (2005) afirmam que a boa execução, logo o sucesso do planejamento, depende de três processos: pessoas, estratégias e operações, mas que as mudanças no ambiente podem provocar mudanças nesses processos, implicando a necessidade de se manter sempre atento

ao negócio e à sua execução e a capacidade da organização em responder às expectativas geradas no processo de planejamento estratégico, por isso o cumprimento de etapas e o desenho metodológico é tão importante, o que por vezes, pela sua complexidade afasta os pequenos negócios.

As metodologias elencadas no quadro 2 apresentam similaridades e diferenças, sendo apresentadas em ordem alfabética para melhor visualização. Os modelos de Oliveira (2018), Fischmann (1987), Certo e Peter (1993) e Thompson JR. e Strickland III (2000) poderiam ser agrupados como metodologias tradicionais, com fases bem definidas iniciadas pela análise do ambiente interno e externo, seguindo da definição do negócio (missão, visão, objetivos), ênfase nas estratégias e sua implementação e uma fase de controle que avalia o planejamento e é responsável pela sua retroalimentação, tornando esses modelos cíclicos. Em termos particulares, Fischmann (1987) pede uma motivação para o planejamento em seu estágio zero, ou seja, antes de iniciar o processo de diagnóstico se faz necessário conhecer o porquê de fazer o planejamento; a diferença maior de Oliveira (2018) está em seus instrumentos prescritivos, a formalização detalhada do processo dos planos e quantidade do que deve ser feito e como; Certo e Peter (1993) buscam deixar o processo mais enxuto e dinâmico; enquanto Thompson Jr. e Strickland III (2000) se destacam pela relevância dada a situação estratégica, essa precisa ser bem analisada antes de tomar qualquer decisão.

Quadro 2 – Sistematização das metodologias de planejamento estratégico

AUTORES	Metodologia de Planejamento Estratégico
ALMEIDA (2001; 2003)	Apresenta três fases: preparação, exercício e finalização. Adapta o modelo aos pequenos negócios, parte da análise interna, para estudar o campo que está inserida, relaciona missão com o contexto e estabelece estratégias como projetos para fazer o estudo da viabilidade.
BETHLEM (1998)	Divide em três estágios, sendo o primeiro baseado em seus recursos e o contexto. As estratégias definidas resultam das relações de poder, desejos e prioridades. No segundo estágio é feita a análise do ambiente e definição das diretrizes gerais e o terceiro o plano de implementação das estratégias.
CERTO; PETER (1993)	Processo é cíclico e inicia com o planejamento, composto pela análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais e formulação das estratégias; o segundo momento é a implementação das estratégias e o último o controle, que irá reiniciar a sequência.
DAFT (1999)	Identificação da missão e estratégias atuais para uma análise do ambiente interno e externo e então definição do negócio, missão, visão e metas, que serão desmembrados em estratégias. Posicionadas em três categorias: crescimento, estabilidade ou redução.

FISCHMANN (1987)	Parte do motivo do planejamento para realizar 8 etapas de planejamento divididas em dois estágios. Sendo feita a análise do ambiente, definição dos objetivos e estratégias, avaliação das estratégias e implementação e avaliação dessas estratégias.
MCGRATH e MCMILLAN (1995)	Modelo de Planejamento orientado a descoberta, inverte a lógica do longo prazo e aceita que planejar o novo envolve prever o desconhecido. Processo sistemático para descobrir e testar suposições: demonstração de resultados reversa; especificação das operações; lista de verificação das suposições e check point das suposições, marcos para monitoramento.
MATUS (1992)* Descrito por Itiro Idra (1993)	Planejamento Estratégico Situacional é uma crítica ao tradicional e emerge do contexto político, as estratégias são definidas com base na situação e podem ser mudadas imediatamente de acordo com uma nova leitura. Pede flexibilidade e efetividade. Desenho de cenários possíveis reais, análise da viabilidade.
MINTZBERG (1994; 2004)	Processo formal para produzir resultados, sistema precisa ser integrado as decisões para pensar a estratégia que pode assumir diferentes possibilidades (5ps), fase de decompor, articular e racionalizar o plano. Foco na estratégia.
OLIVEIRA (1991; 2018)	Define o processo de planejamento em quatro fases para alcançar o melhor desempenho organizacional: 1. Diagnóstico do ambiente; 2. Missão (macro estratégias e macro objetivos); 3. Instrumentos prescritivos e quantitativos, detalhando ao máximo o plano com previsão e dados; 4. Avaliação e controle.
TERENCE (2002)	Foca-se nos pequenos negócios e defende o planejamento estratégico como ferramenta para competitividade, divide o modelo em 4 fases, iniciando com a definição do negócio, missão, visão e valores; diagnóstico do ambiente e dos fatores críticos de sucesso; então define objetivos e estratégias e por fim, identifica a estratégia atual e como chegar aos objetivos traçados.
THOMPSON JR.; STRICKLAND III (2000)	Planejamento é uma sequência de tarefas que se retroalimentam e a estratégia será moldada por fatores externos e internos que determinam a situação estratégica da organização, que precisa definir qual será a melhor postura para chegar aos objetivos dentro desse contexto.

Fonte: próprio autor

Daft (1999) e Bethlem (1998) apresentam processos que seguem da análise do ambiente ao controle, entretanto, ambos partem da análise interna para externa. Daft (1999) busca entender primeiro a estratégia vigente, para então, a partir do diagnóstico, traçar novos objetivos e a diretriz organizacional; e Bethlem (1998) destaca as relações de poder e ambição como forma de definir estratégias e guiar objetivos, o meio não poderia determinar as ações da empresa, mas seus desejos e recursos internos, e depois a análise das oportunidades e ameaças fariam os ajustes necessários para se chegar a esses resultados almejados.

Mintzberg (2004) desenha o processo, contudo o planejamento estratégico para ele serve exclusivamente para desenvolver estratégias, que surgem desse mecanismo de decisão racional de articulação e decomposição do processo, podendo ser centrado ou não no

planejador. Como a estratégia será executada, assumindo seu padrão, plano, posição, perspectiva ou pretexto, é para ele o principal. Carlos Matus (1992 apud IDRA, 1993) apresenta o planejamento estratégico situacional, seguindo um modelo diferente para desenhar o plano, não mais baseado em previsões e estratégias passadas, pois o futuro seria pouco diferente, seu modelo emerge do momento político e da necessidade de mudança social, entendendo que o planejamento precisa ser flexível e efetivo, a cada análise de ambiente tempestiva a mudança precisa ser na mesma velocidade para se adaptar a situação e se chegar ao resultado pretendido.

McGrath e McMillan (1995) propõem um sistema de planejamento para novos empreendimentos, o Discovery-driven planning - DDP (planejamento orientado a descoberta), reconhecendo que os modelos tradicionais estão alinhados aos negócios mais convencionais e baseiam seus resultados em dados passados, enquanto novos empreendimentos ou mercados menos estáveis exigem que se planeje o desconhecido, precisando equilibrar pensamento analítico e processo criativo. Gallo (2017) relatando uma entrevista que realizou com Rita McGrath, revisita o DDP e a sua atualização para descrever o método em cinco etapas:

1. *Defina sucesso*: que resultado é esperado, quanto se precisa vender, que redes de relacionamento precisam ser criadas, se novos produtos devem ser lançados;
2. *Faça benchmarking*: análise realista de resultados, métricas de custo, despesas, análise de mercado, ganhos médios e esforço necessário para isso;
3. *Especifique as operações*: que atividades são necessárias para chegar aos resultados, assim como unidades, produção, vendas, entregas;
4. *Documente as suposições*: liste premissas e suposições, riscos, hipóteses por trás do lucro, que problema(s) pode(m) vir com o(s) cliente(s), fornecedores, custo incremental;
5. *Organize check points*: determine marcos para acompanhar as suposições e saber se vão se confirmar ou não, bem como as métricas da terceira etapa.

Esse modelo de planejamento é especialmente útil quando se tem poucos dados do ambiente interno ou externo em que se possa basear para as projeções e levantamentos históricos, ou quando os dados não parecem fazer sentido, ou seja, não apresentam implicações diretas, relações de variação, ou a partir das quais é difícil de compreender o comportamento do

cliente ou do mercado; ou ainda para desenvolver a capacidade de execução de uma oportunidade e a rotina de sempre monitorar as ações, o DPP permite um mecanismo de planejar com experimentação (MCGRATH; MCMILLAN, 1995).

Por fim, Almeida (2003) e Terence (2002) trazem modelos adaptados para os pequenos negócios, como o modelo tradicional de muitas etapas e com análises complexas podem afastar essas organizações, propõem formas de tornar o planejamento estratégico acessível. Ambos iniciam com a apresentação da técnica para os usuários, e identificando a estratégia vigente, ou seja, o que eles fazem atualmente, a razão de ser da empresa e o que eles pretendem. A partir de aí, Almeida (2003) desenha um modelo baseado na comparação da vocação do negócio com seu contexto e apresenta as estratégias/ações como pequenos projetos que devem ser analisados em termos de viabilidade. Terence (2002), por sua vez, resgata a ideia dos fatores críticos de sucesso, assim, o pequeno negócio deveria concentrar seus esforços em traçar estratégias para alcançar resultados dentro de um conjunto de fatores.

Terence e Escrivão Filho (2001) voltam os olhos para a realidade de pequenos negócios e destacam que a gestão desses empreendimentos deve considerar, no processo estratégico, aspectos comportamentais, estruturais e contextuais:

> **comportamentais**: relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada; **estruturais:** mais citados na literatura, referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa, a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e consequentemente de planejamento, entre outras; **contextuais**: referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem-se no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 594)

Sendo assim, o planejamento estratégico em organizações de pequeno porte deve observar em seu processo particularidades acerca do próprio empresário e da sua relação com a equipe de trabalho, a estrutura organizacional reduzida e com poucas técnicas gerenciais, e ainda, a ausência de informação ou até a desinformação sobre o ambiente em que está inserida, sem

desmerecer seus esforços, objetivos e estratégias vigentes para guiar a organização e chegar ao resultado desejado.

O processo de planejamento estratégico, como foi visto, apresenta quatro elementos comuns em suas variadas metodologias ou abordagens (quadro 2). Cada uma dessas etapas é composta por técnicas e ferramentas de aplicação utilizadas para o seu desenho e serão apresentadas e relacionadas em seguida, tendo em vista o contexto dos pequenos negócios.

2.1.1 Análise do Ambiente

A análise do ambiente consiste basicamente em entender o contexto organizacional, seja ele interno ou externo, e realizar um diagnóstico para fundamentar a decisão sobre o posicionamento estratégico da empresa. Esse ambiente organizacional pode ser dividido em subambientes na visão de Sobral e Peci (2010), a saber:

- Ambiente interno da organização, com as informações de pessoas, estrutura, tecnologia, produtos e serviços, relações de comunicação, todos os elementos que formam a organização em si;
- Ambiente externo, que pode ser subdividido em dois:
    - Ambiente operacional ou industrial, e que é composto pelos elementos diretamente relacionados à atividade fim da empresa e que sofrem influência e por ela são influenciados, como fornecedores, concorrentes, clientes, grupos de interesse;
    - Ambiente contextual ou macro ambiente, espaço que engloba vários ambientes operacionais diferentes, com informações e indicadores únicos, mas que afetam cada organização de uma forma, como por exemplo, os fatores demográficos, econômicos, políticos e legais.

Para realizar uma análise contextual do ambiente e conseguir obter as informações desejadas para o negócio em questão, umas das ferramentas mais utilizadas é a Análise PEST (figura 2), do acrônimo de político, econômico, social e tecnológico. A percepção que os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (ou técnicos) influenciavam fortemente o macro ambiente e deveriam ser analisados, foi originalmente de Francis Aguilar em 1964, porém a ordem com que o acrônimo que dava nome a ferramenta começou por ser conhecido era diferente, ETPS (econômico, técnico, político e social), sendo posteriormente reorganizado

por Brown para STEP (social, técnico, econômico e político) e a partir de então, utilizada como uma ferramenta de análise de ambiente. Com a constante mudança dos cenários envolventes das organizações, por volta dos anos 1980, foram acrescidos os fatores ecológico e legal, passando a ser mais comum encontrar a sigla PEST ou PESTEL e não STEP ou STEPEL. (YÜKSEL, 2012).

A análise PESTEL tem duas funções principais: a primeira é identificar o ambiente no qual a empresa está operando; e a segunda, levantar dados e informações úteis para a organização prever, projetar situações em circunstâncias futuras. (PENG, 2007). Em outras palavras, a análise PESTEL permite que a organização perceba seu macro ambiente de forma a entender as tendências e se posicionar face a elas.

Figura 2 – Exemplo Fatores do Modelo Pestel

Fonte: adaptado de Yüksel (2012)

O ambiente operacional ou industrial pode ser analisado por ferramentas específicas, como a Matriz SWOT/FOFA e as 5 Forças de Porter (2004), a importância desses modelos é reafirmada em muitos livros (PORTER, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; OLIVEIRA, 2018; FULD, 2007; KAPLAN; NORTON, 1997; ALMEIDA, 2003; MINTZBERG, 2004) de planejamento, sendo instrumentos muito usados até hoje, mesmo sendo criações dos anos 1980. A Matriz SWOT, ou na versão em português FOFA, foi

desenvolvida por estudiosos de Harvard principalmente nos artigos de Andrews e Christensen, e consiste em um cruzamento de elementos positivos e negativos do ambiente interno e externo, ou seja, avaliação dos pontos fortes/forças (strenghts) e dos pontos fracos/fraquezas (weaknesses) do ambiente interno, em um contexto de oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) no ambiente externo (CHRISTENSEN et al, 1969)

Para a construção da Matriz SWOT/FOFA deve-se observar três fases: primeiramente o levantamento das informações de cada quadrante, identificando oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos do ambiente interno de maneira comparada, verificando quais dos elementos têm maior probabilidade e impacto na organização; o segundo passo será listar estratégias que sejam consistentes com o ambiente interno e consonantes com o ambiente externo capazes de gerar resultados significativos para a organização, tendo por base o posicionamento estratégico sugerido pela comparação da fase 1; e, por último, desenhar um plano de ação e monitoramento para as estratégias, determinando indicadores e responsabilidades. Dessa forma, a análise do ambiente alimenta o processo de construção da estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Da combinação desses elementos é possível determinar o posicionamento da empresa em quadrantes (figura 3), como Oliveira (2018) aponta: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, sendo que para cada postura é aplicável uma combinação de possibilidades estratégicas.

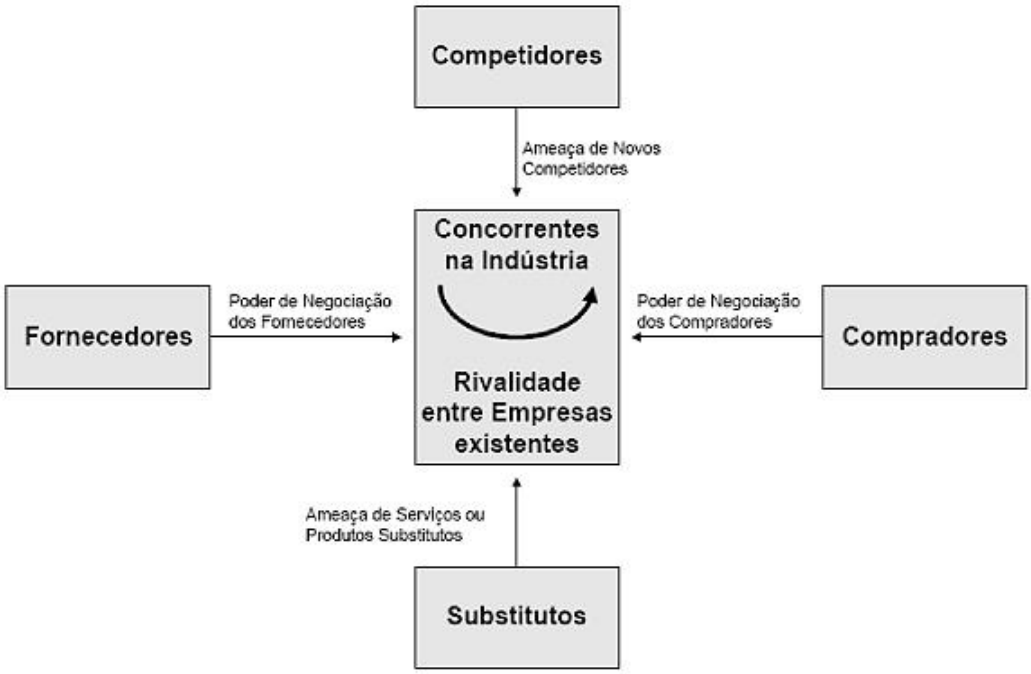
Figura 3 – Modelo Matriz SWOT/FOFA com postura estratégica

		Predominância: Amb. interno	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Predominância: Amb. Externo	AMEAÇAS	**SOBREVIVÊNCIA**	**MANUTENÇÃO**
	OPORTUNIDADES	**CRESCIMENTO**	**DESENVOLVIMENTO**

Fonte: adaptado de Oliveira (2018)

O modelo das Cinco Forças Competitivas, criado por Porter (2004) para o desenvolvimento das estratégias competitivas ou para conseguir vantagens competitivas no ambiente do negócio, intitulado de ambiente industrial pelo autor, consiste em identificar as pressões que a organização sofre, mais especificamente, a fonte dessas pressões daí advindo um melhor desenho estratégico, para assim determinar de uma forma mais consciente o seu posicionamento. As cinco forças são: barreiras para novos entrantes; produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e, rivalidade entre os concorrentes. Porter (2004) ainda destaca que é importante entender a estrutura essencial da indústria ou setor que está sendo estudado, pois essa dinâmica afeta a forma de enxergar o modelo e as pressões das cinco forças.

Figura 4 – Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Porter (2004)

A análise do ambiente a partir do modelo das Cinco Forças (figura 4) permite entender o contexto no qual o negócio está inserido e com o qual interage diretamente, entendendo a dinâmica das relações dos principais elementos que impactam na decisão estratégica da empresa, assim, é possível pensar em caminhos para um posicionamento mais assertivo. Entretanto, o modelo não é simplesmente a identificação dos elementos, essa seria a primeira fase, identificar as forças, a segunda consiste em criar mapas estratégicos dos grupos e reconhecer as pressões que eles exercem, bem como o comportamento futuro,

permitindo fazer o desenho estratégico do setor, percebendo a vantagem competitiva daquele negócio, considerando um olhar externo, o nível de maturidade e vulnerabilidade ficam mais compreensíveis. Com esse panorama construído é possível encaminhar para as estratégias genéricas que complementam o modelo de Porter (2004) sobre a estratégia competitiva.

A análise do ambiente empresarial ganhou uma sigla nova para se entender o mundo contemporâneo dos negócios, com constantes mudanças e características cada vez mais próximas de: volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity), assim o acrônimo VUCA e os componentes que o definem concedem espaço para que as empresas sejam mais preparadas para implementação de estratégias mais adequadas ao contexto atual. O termo VUCA foi usado inicialmente no ambiente do Exército, sendo introduzido no meio organizacional relacionado em rodadas de decisão respeitantes a análise de risco e decisões estratégicas de alto nível, porém, com a crise financeira de 2008/2009 e a tomada de consciência de que a dinâmica das relações de mercado está em constante alteração exigindo adaptabilidade e agilidade das organizações, a descrição do ambiente como VUCA passa a ser facilmente percebida (SCHICK; IBISCH, 2017) e começa a ser utilizada de forma mais generalizada por diferentes tipos de organizações e a diferentes níveis de negócio, independente do porte da empresa ou do ramo de atividade.

Embora a combinação dos elementos VUCA seja complexa, às vezes até frustrante, por parecer insolúvel – como manter desenho estratégico em um ambiente extremamente instável – a vantagem está em desenvolver a disciplina para diagnosticar cuidadosamente uma situação, e assim, oferecer uma solução. Os líderes precisam trabalhar para desenvolver essa disciplina; o desempenho organizacional não pode ser preservado, muito menos aprimorado, se seus recursos finitos forem desviados para lidar com uma ameaça fantasma, por mais complexo que seja o contexto ele precisa ser desmistificado e analisado em suas variáveis. (BENNET; LEMOINE, 2014).

O Mundo VUCA é volátil, pela natureza, velocidade e volume da mudança, pela capacidade dinâmica de sofrer alterações; é incerto por falta de previsibilidade das coisas e dos eventos; é complexo pelo caos que circunda qualquer organização e confusão de elementos que a compõe; e, é ambíguo, pela nebulosidade de significados e misturas de realidades em que coexistem os negócios (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010). O estudo do ambiente a

partir dos quatro elementos VUCA tem o objetivo de identificar variáveis para atuação estratégica e definir como a organização consegue vantagem nesses contextos; quais variáveis podem ser melhor aproveitadas (oportunidades), quais elementos precisam ser redirecionados, e como aprender a solucionar problemas sem dados históricos. Nesse contexto, emerge a defesa de Rita McGrath (2013) pelas vantagens competitivas transitórias, ao perceber que as vantagens evaporam no ambiente VUCA e é necessário construir um portfólio de estratégias, estando preparado para a mudança.

Ao concordar que o ambiente VUCA interfere diretamente na dinâmica dos negócios, McGrath (2019) indica algumas ferramentas para análise de cenário, a primeira delas é o Mapa da Arena, que consiste em uma matriz na qual deve-se escrever sobre a situação atual, a mudança potencial e a possibilidade futura de seis elementos: recursos disponíveis da organização; competidores; stakeholders e suas principais necessidades (*jobs to be done*); cadeia de consumo para entregar esses trabalhos/atender as necessidades; características da experiência que quer gerar aos stakeholders; e, capacidades e ativos da organização. A partir desses elementos, pensando nos três momentos diferentes é possível identificar as mudanças que potencialmente levam aos pontos de inflexão, ao momento no qual a organização precisa perceber que seu jeito de fazer as coisas está mudando. A segunda ferramenta parte da percepção da complexidade de se construir cenários e concentra a análise no que McGrath considera as duas maiores incertezas nesse processo: demanda futura e a configuração das capacidades futuras da organização. Um exemplo desta segunda ferramenta pode ser visto na figura 5 que retrata os cenários que se podem colocar a uma organização atuando no setor de distribuição de energia.

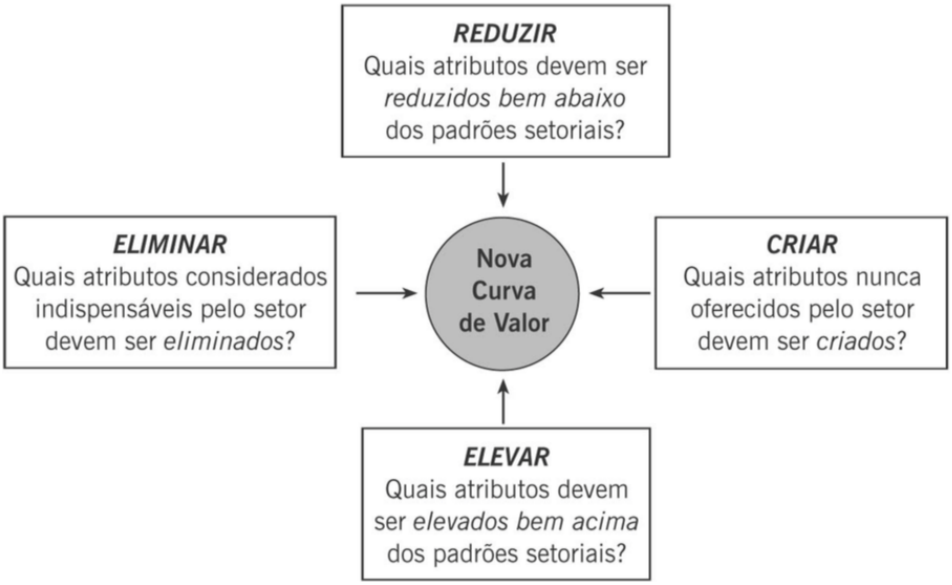
Figura 5 – Cenários por Rita McGrath

	Centralized grid dominates	**Descentralized networks that also use solar and wind**
Highly increased demand	Steady as she goes: investment in large-scale generating and distribution equipment merited	The smart-grid future: technology and channels highly likely to dominate
Demand slow, flat or declining	Victory to the eficiente: investment in smaller-scale, more eficiente systems merited	Tidal wave of disruption: need to completely rethink industry economics

Fonte: McGrath (2019, ebook)

Cada um dos quatro cenários possíveis é originado da combinação da análise entre demanda e capacidade organizacional, sendo vistos por seus extremos, demanda em alto crescimento ou demanda com baixo crescimento, estável ou em declínio; influenciadores centralizados ou rede de contatos descentralizada. Nessa ferramenta, a construção da matriz é uma etapa do processo de análise de ambiente, seguida da definição de *Time zero* em cada quadrante, um evento *time zero* consiste em uma articulação nítida de resultado específico no futuro que poderia representar um ponto de inflexão no momento em que ocorrer (McGRATH, 2019). Com a construção desses cenários de maneira específica e métrica com os *times zero*, o próximo passo é apontar sinais de alerta para preparar a organização para necessidade de mudança e perceber antecipadamente os pontos de inflexão estratégica.

Figura 6 – Modelo das quatro ações



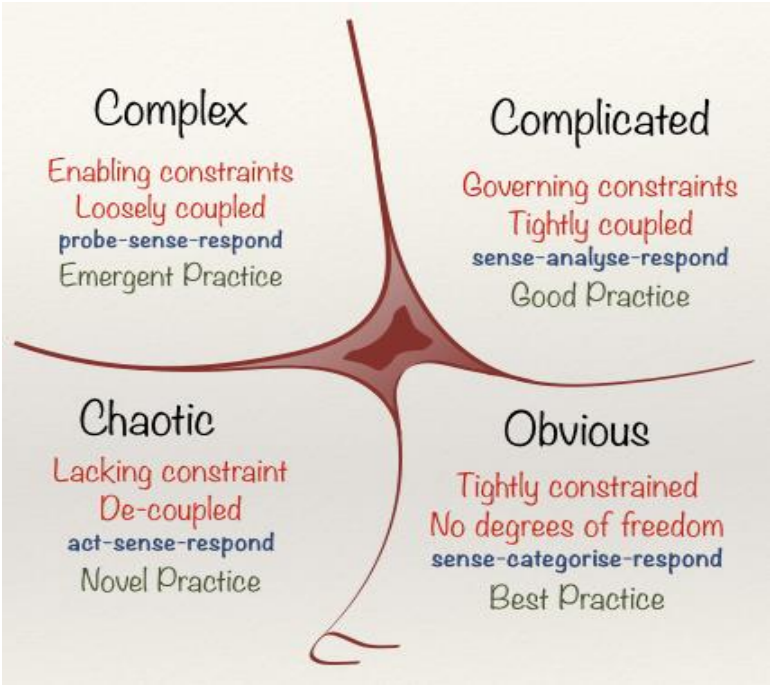
Fonte: Kim e Mauborgne (2015, cap. 2).

Em cenários contemporâneos, é possível identificar outras formas de análise ambiental, com processos menos formais de entender detalhadamente todos os elementos do meio, mas concentrando esforços no que cada uma delas entende como essencial para a construção de uma boa estratégia. Nesse grupo está a "Curva de Valor, em busca de estratégias do Oceano Azul" de Kim e Mauborgne (2015). Apesar de fazer a análise do ambiente a partir de um elemento, o valor, utiliza ferramentas como a Matriz de Avaliação – que analisa as variáveis que a organização considera que geram valor e a visão do cliente/mercado em uma curva – e o Modelo das quatro ações, que vai criar a nova curva de valor ao identificar quais elementos devem ser reduzidos, quais devem ser eliminados, criados e elevados. A resposta desse modelo levaria ao Oceano Azul, com uma nova proposta de produto para mercado com concorrência irrelevante (KIM; MAUBORGNE, 2015).

O Cynefin, modelo de quadrantes para tomada de decisão criado por Dave Snowden (2002), pode ser visto na figura 7, tem o objetivo de auxiliar o gestor a "ler" o ambiente e entender os comportamentos dos envolvidos nos cenários, relação causa-efeito, para buscar tomar a melhor decisão dentro de cada contexto, tentando encaminhar e resolver problemas em contexto diversos. A divisão é feita em quatro ambientes em que há descrição do que pode ser feito e comportamentos esperados, e um quinto que é a desordem, caso se encontre nela, precisa analisar suas variáveis para tentar se enquadrar em um dos cenários conhecidos: simples; complicado; complexo; ou caótico.

Os dois primeiros quadrantes, do lado direito, correspondem aos cenários ordenados: o simples (renomeado para óbvio) e o complicado. Contexto Simples/óbvio é ordenado, conhecido, todos conhecem as causas e seus efeitos, as estratégias estão cobertas pelas melhores práticas, o líder sente o ambiente, categoriza e responde. Enquanto o Complicado, continua um cenário ordenado, mas com aspecto provável, dominado por especialistas, necessita de análises antes de responder, as respostas não são automáticas, busca referência no campo das "boas práticas" de gestão (SNOWDEN, BOONE, 2007).

Figura 7 – Cynefin framework



Fonte: Snowden (2014)

Os dois primeiros quadrantes, do lado direito, correspondem aos cenários ordenados: o simples (renomeado para óbvio) e o complicado. Contexto Simples/óbvio é ordenado, conhecido, todos conhecem as causas e seus efeitos, as estratégias estão cobertas pelas melhores práticas, o líder sente o ambiente, categoriza e responde. Enquanto o Complicado, continua um cenário ordenado, mas com aspecto provável, dominado por especialistas, necessita de análises antes de responder, as respostas não são automáticas, busca referência no campo das "boas práticas" de gestão (SNOWDEN, BOONE, 2007).

Completando o modelo, do lado esquerdo, estão os cenários dominados pelo desconhecido, onde a relação causa-efeito não é lógica. O complexo pede decisões emergentes, caracterizado por um ambiente com restrições e experimentação, normalmente as razões aparecem, é possível sentir e responder, para acompanhar os resultados, a intuição e experiência são acompanhadas da criatividade. No Caótico, é impossível determinar a relação entre causa-efeito, o ambiente pede respostas rápidas, e surgem as novas práticas, campo da inovação, o líder precisa agir para estabilizar a ordem e transformar em um ambiente complexo, e tomar decisões para ajudar em futuras crises (SNOWDEN, BOONE, 2007; SNOWDEN, 2002).

A maneira como será feita a análise do ambiente dependerá muito das contingências organizacionais, mercado de atuação, tipo de atividade, porte, área de atuação, pessoal, recursos, mas sempre será feita para garantir um planejamento estratégico inteligente, capaz de ser executado e gerar as vantagens competitivas que a organização busca, a partir de então as diretrizes organizacionais podem ser melhor desenvolvidas.

2.1.2 Diretrizes Organizacionais

Devendo ser entendidas como a identificação da organização e a orientação do caminho a ser por ela seguido, as diretrizes organizacionais vão envolver Missão, Visão, Valores e Políticas da organização. A partir desse desenho é possível conhecer o negócio e seus propósitos, bem como definir objetivos e estratégias, pois ficará claro o que a empresa faz, porque faz, aonde ela quer chegar, seus limites de atuação, bem como as questões chaves de estruturação.

Kaplan e Norton (2004, p.34) destacam que a "missão da organização oferece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe [...] A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização." Assim, a missão traduz o que a organização é e

faz, a sua razão de ser, seu *core business* (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Com a declaração de missão "procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se. [...] é a forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios básicos de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa" (OLIVEIRA, 2018, p.110).

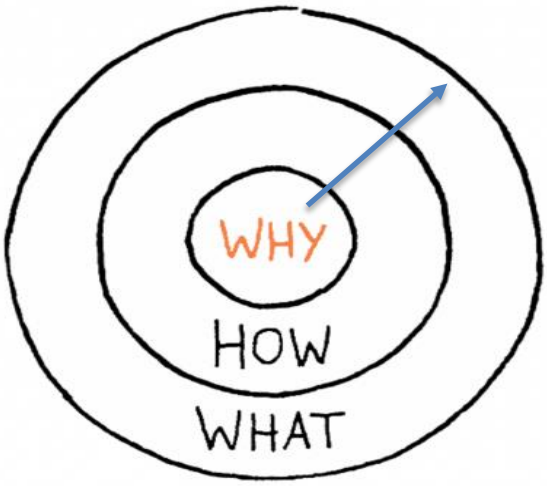
Sendo assim, a missão da organização vai estar intimamente atrelada a seus valores intrinsecamente ligados à cultura organizacional. A missão e valores da organização são mais estáveis e alteram-se pouco ao longo do tempo, enquanto a visão coloca a organização em movimento, fazendo com que as estratégias sejam executadas e avaliadas para acompanhar seu desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 2004). A visão, nesse sentido, permite um posicionamento futuro para a empresa, é o lugar que ela pretende chegar a determinado tempo, Oliveira (2018, p. 63) destaca que a visão "proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que se consegue enxergar com competência estratégica". O marco temporal da visão depende do diagnóstico do ambiente, de como se consegue trabalhar as competências da organização e realmente manejar as informações de forma inteligente para desenhar esse futuro desejado.

Na opinião de Zeng (2018) a visão de uma organização tem vindo progressivamente a ganhar importância em resultado da aceleração das mudanças que vão ocorrendo ao nível econômico e tecnológico. Para o autor, a visão constitui atualmente o coração da estratégia de uma empresa e por esse motivo tem de ser bem compreendida, energicamente transmitida e regularmente atualizada uma vez que, ela exterioriza um entendimento de como o mundo será no futuro e de como a empresa pretende evoluir em resposta ao progresso econômico e tecnológico. Quanto à missão, Zeng (2018), afirma que é a declaração da mudança que a empresa quer provocar no mundo, a sua razão de existir. Ao contrário do que algumas empresas fazem, o autor pensa que missão e visão devem ser autônomas de forma a conseguir um balanceamento entre uma razão de existir (missão) relativamente fixa e, uma visão mutável e incerta do futuro (visão). Sendo os valores da organização capazes de guiar esse equilíbrio ao fundamentar os comportamentos na empresa.

A proposta de valor é um tema recorrente e essencial para se construir uma missão com significado e visão que seja atingível, nesse sentido, a utilização do Círculo Dourado de Simon Sinek (figura 8) aparece como oportunidade de despertar o comprometimento, a inspiração e a vinculação do(s) público(s) de interesse com a organização. A lógica de Simon Sinek (2018) é inverter as perguntas, ao invés de descrever o que fazer e como agir, para depois justificar o porquê de fazer isso, as organizações devem começar por definir seu porquê (propósito, razão), motivando as pessoas a agir, e só depois então dizer como agir (processos da organização), meios para isso, até a descrição do o quê (produto ou serviço).

Dessa forma, a partir da definição do Círculo Dourado, que pode ser feita com uma sessão de brainstorming e uso de palavras-chave em círculo, com a participação de membros da organização, a definição da missão estará alinhada ao propósito da organização, que reflete seus valores e permitirá prospectar a visão de forma coerente, encadeando a fase seguinte de definição de objetivos e estratégias.

Figura 8 – Círculo Dourado de Simon Sinek



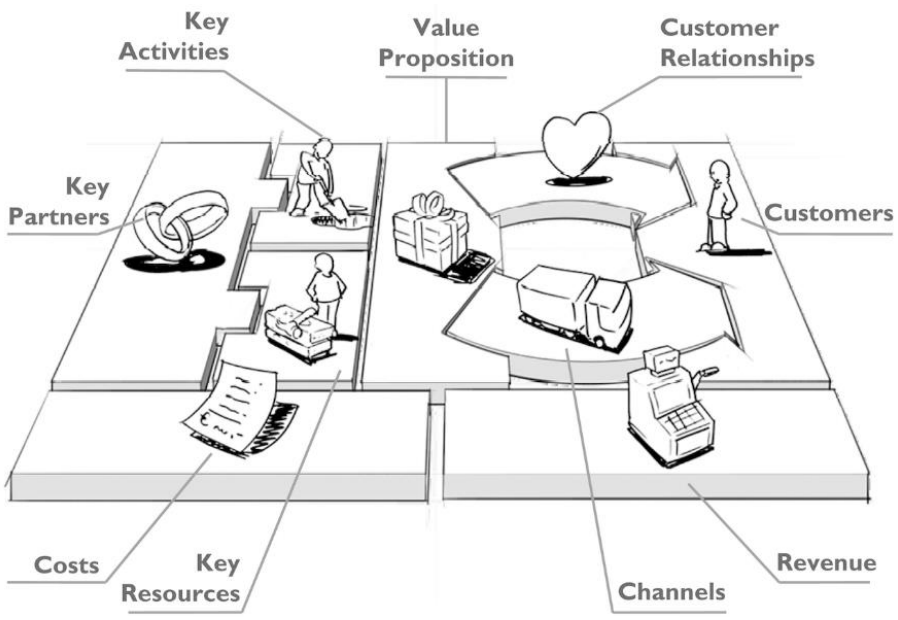
Fonte: adaptado de Sinek (2018)

Atendendo a que "Valores totalmente aceitos podem infundir-se em muitos níveis da organização, afetando as perspectivas e atitudes do pessoal, a importância relativa das atividades de apoio, a distribuição de autoridade, as relações com grupos externos e muitas outras questões." (MINTZBERG et al, 2007, p.252), ao estarem atrelados aos princípios, crenças, ética, questões comportamentais e morais da organização que sustentam as decisões, eles estabelecem os limites para a ação, para se chegar à visão e cumprir a missão da organização. Sendo desmembrados em políticas que orientam diretamente o comportamento

e a atuação da empresa e vão ajudar o planejamento estratégico ser traduzido nas diversas áreas.

As diretrizes organizacionais orientam a estrutura do modelo de negócio a ser desenvolvido pela organização, ou seja, a forma como ela "(…) cria, entrega e captura valor."(OROFINO, 2011) Para representar um modelo de negócio, uma das ferramentas mais utilizadas em todo o mundo é o "Canvas de Modelo de Negócio" de Osterwalder e Pigneur (2010), que descreve um modelo de negócio utilizando nove blocos básicos (que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta/proposta de valor, infraestrutura e viabilidade) e assim, permite numa única página descrever como uma empresa pretende criar, entregar e capturar valor, respondendo às seguintes questões: O que eu faço? Proposta de valor (1); Para quem? Segmento de cliente (2); Canais que utilizo? (3) e Modelos de relacionamento (4); Como faço? Recursos necessários (5), Atividade que é preciso desenvolver (6) e Parceiros-chave (7); Quanto custa e quanto será possível ganhar? Estrutura de custos (8) e Fontes de receita (9) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

Figura 9 – Canvas Business Model Generation



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2010)

A construção do Canvas de Modelo de Negócio (figura 9), seja para alterar um negócio existente ou criar um novo, permite pensar estratégias conhecendo a natureza e as diretrizes da organização, apesar da Missão e Visão não estarem explícitas, a proposta de valor possibilita o entendimento de como a organização se comporta e o que pretende entregar,

definindo o cliente e o que vai entregar a ele, quais os caminhos e a estrutura de suporte para que isso ocorra, para tanto realizando uma análise das forças externas chave que podem influenciar o modelo de negócio, baseadas em análises econômicas, estudos do ambiente industrial ou contextual, forças mercadológicas e tendências sociais, tecnológicas e políticas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.1.3 Objetivos e Estratégias

Com a declaração MVV (missão, visão e valores) e a análise do ambiente, a organização completa suas diretrizes com o estabelecimento de objetivos e desenvolvimento de estratégias, sendo possível determinar sua postura e forma de atuação. Pode-se definir os objetivos como aquilo que se deseja alcançar, sendo que estes podem ser instrumentais – relacionados a algo facilmente mensurável e entendível – ou estilísticos, mais subjetivos, atrelados a um valor, ou a um estilo de gestão (OLIVEIRA, 2018). Já a estratégia existe para gerar vantagens competitivas, sendo que, uma estratégia distintiva diferencia a organização no mercado, mas exige o desenvolvimento de novas competências organizacionais (PORTER, 2004).

Os objetivos obedecem a uma certa hierarquia, sendo encadeados a partir da missão e postura estratégica, por esse motivo, o processo se inicia pela definição dos objetivos organizacionais, ou seja, relativos à corporação como um todo o que faz com que normalmente sejam mais estruturados e, só depois sejam definidos objetivos funcionais. Pensados para as equipes, áreas de negócio ou departamentos, esses últimos objetivos dão origem a desafios ou metas que devem ser inter-relacionados entre si, seja horizontal ou verticalmente (OLIVEIRA, 2018). Essa necessidade de alinhamento estratégico e interdependência entre os objetivos individuais, setoriais e organizacionais, vai ser reafirmada por Sull e Sull (2018) para que a organização consiga executar sua estratégia e alcançar os resultados almejados.

> Goals can drive strategy execution but only when they are aligned with strategic priorities, account for critical interdependencies across silos, and enable course corrections as circumstances change. If these conditions aren't met, every employee could achieve their individual goals, but the organization as a whole could still fail to execute its strategy. (SULL; SULL, 2018, p.2-3)

A importância da interdependência entre os objetivos é claramente evidenciada no modelo de OKRs (*Objectives and Key Results*) de Andy *Grove*, no qual os objetivos e resultados-chave são definidos conjuntamente e disciplinam o trabalho em equipe. Enquanto os

objetivos servem para inspirar ou operacionalizar a organização, os resultados são os critérios de sucesso, esses sim tendo que ser específicos, mensuráveis e relevantes. O uso dos OKRs reafirma a importância de diretrizes bem definidas para a consecução de objetivos estratégicos (DOERR, 2019).

O modelo criado por Grove, e difundido por Doerr, é uma forma de garantir que toda a organização está concentrando esforços na mesma direção, com os objetivos interligados e resultados bem definidos, a metodologia promove o trabalho em equipe e mexe com questões culturais para atingir seu propósito.

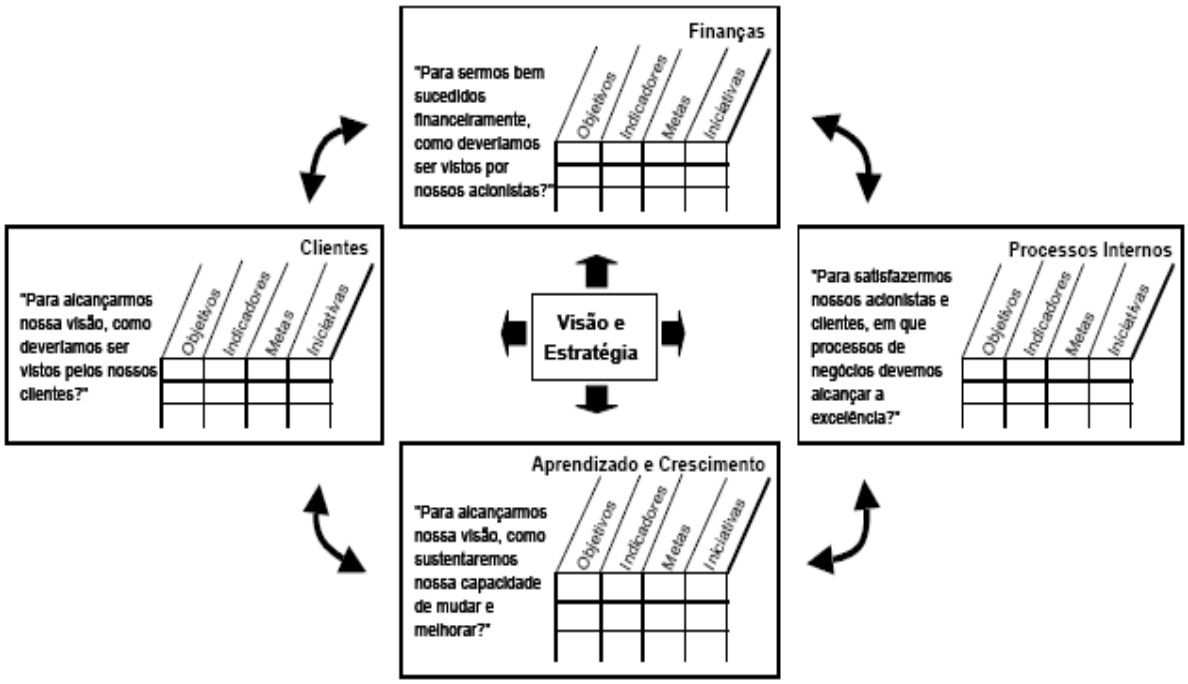
> Os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Quando adequadamente projetados e implantados, são uma vacina contra o pensamento e a execução confusos. Os resultados-chave (KRs) estabelecem e monitoram como chegar ao objetivo. Os KRs efetivos são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, são mensuráveis e verificáveis. [...] no final do período designado, normalmente um trimestre, declaramos se o resultado-chave foi cumprido. (DOERR, 2019, p.7-8)

Mas, o uso de OKRs é apenas uma das opções (destacando a importância da mensuração dos resultados) para a definição de objetivos (e estratégias para os atingir) de uma organização, etapa seguinte — à análise de ambiente e à determinação das diretrizes do negócio — no processo de planejamento estratégico.

A definição de estratégia também pode ser estruturada e com mecanismos de controle bem definidos, através de modelos como o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), no qual as diretrizes organizacionais são sustentadas em quatro perspectivas com objetivos e estratégias a serem mensuradas por indicadores (figura 10).

As perspectivas são: financeira, clientes, processos e aprendizagem, envolvendo desde a vontade dos acionistas até a forma de satisfazer os clientes, bem como, os modelos de operacionalizar a organização e preparar as pessoas (chamadas de ativos intangíveis da organização) sendo o balanceamento dos indicadores garantido pela conexão entre cada objetivo traçado e estratégia pretendida. Esse modelo deixa clara a importância de medir e controlar a estratégia para acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico. E ainda indica o uso de plano de ação para que seja esmiuçado o sequenciamento das estratégias, em que cada meta agora será uma ação que precisa ser explicada como colocar em prática, como ser implantada.

Figura 10 – Relação das perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

No que concerne a definição de objetivos, ou mais detidamente, à gestão por objetivos, pode-se encontrar na literatura uma discussão entre os que defendem que os objetivos devem ser SMART (chamados assim por formar o acrônimo em inglês das palavras *Specific*, *Measurable*, *Assignable*, *Realistic* e *Time-related*) e os que acreditam que os objetivos devem ser FAST (também assim denominado pelo acrônimo em inglês Frequent discussions; Ambitious; Specific; e Transparent). Para Doran (1981), os objetivos organizacionais ou setoriais devem ser redigidos seguindo os seguintes cinco critérios: devem ser específicos, mensuráveis, assinados (possuem um responsável), realistas (alcançáveis) e bem definidos em termos temporais, permitindo raras exceções.

O termo sendo usado por Doran (1981), tem sua origem em Peter Drucker com a Administração por Objetivos e definitivamente, com o livro *Managing for results*, Drucker (2006) expõe a necessidade de analisar o mercado para posicionar a empresa estrategicamente e como essa postura atual vai construir a organização do futuro, por isso, determinar os objetivos e que resultados serão alcançados é essencial, e esses são indissociáveis das estratégias.

Quadro 3 – Objetivos FAST, definição e benefícios

	Definição	**Benefícios**
Frequentemente discutido (F)	Discussão sobre o progresso dos objetivos, alocação de recursos, priorização de iniciativas e feedbacks	Base para decisões estratégicas, mantém foco e engajamento, relaciona feedback com objetivos
Ambicioso (A)	Objetivos devem ser desafiadores, mas não impossíveis de serem alcançados	Incremento no desempenho individual e da equipe, minimiza risco de se "proteger" em um objetivo muito fácil de ser alcançado, incentiva a inovação
Específico (S)	Uso de métricas e marcos concretos para descrever como os objetivos serão monitorados e medidos	Esclarece as entregas, ajuda a identificar falhas e corrigir erros, impulsiona desempenho individual e coletivo
Transparente (T)	Objetivos e desempenho devem ser públicos para os envolvidos	Favorece a pressão dos pares pelo desempenho, demonstra como cada atividade apoia os objetivos organizacionais, permite compreender a agenda de outras equipes e reduz a redundância

Fonte: adaptado de Sull e Sull (2018)

Quanto aos objetivos FAST (quadro 3) preconizam que a forma de pensar e redigir os objetivos deve permitir que a estratégia seja colocada em ação incluindo os envolvidos por atingi-los no processo. Sull e Sull (2018) definem a metodologia da seguinte forma, os objetivos devem ser FAST e não SMART, pois, *"SMART goals undervalue ambition, focus narrowly on individual performance, and ignore the importance of discussing goals throughout the year."* (SULL; SULL, 2018, p. 3) Dessa forma, seguindo a lógica de quatro critérios, propõem que os objetivos devem ser: Frequentemente discutidos; Ambiciosos; Específicos em suas métricas; e, Transparentes.

Uma vez estabelecidos os objetivos, o processo do planejamento estratégico continua com a definição das estratégias, entendidas como os caminhos para se chegar aos objetivos e resultados pretendidos. Como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam, as estratégias assumem diferentes definições, podendo ser deliberadas, desenhadas, planejadas ou

emergentes. Uma vez que o contexto em que a organização atua exige ação rápida, para cumprir o objetivo, dando fluidez e flexibilidade ao planejamento, elas podem assumir os 5Ps (plano, pretexto, posição, padrão ou perspectiva) de acordo com a necessidade e momento da organização. Nesse sentido, entrando em consonância com Sun Tzu (2014, p.78) que afirma: "Não repita as táticas que o fizeram vencer, deixe que seus métodos sejam regulados pela infinita variedade de circunstâncias".

A estratégia enquanto "plano" assume uma direção, constitui a ação pretendida, normalmente atrelada ao processo de planejamento; como "padrão", a estratégia busca referências no comportamento organizacional de longo prazo, as decisões não necessariamente passam um processo de análise e comparações, mas seguem a cultura, o passado; a estratégia com uma "posição" assume o conjunto de ações relacionadas à postura dentro do mercado, como a organização faz contato com o cliente; como "perspectiva", a estratégia se aproxima da visão da organização e seu propósito, resultado em decisões sobre a forma de fazer, o jeito de ser da empresa, no sentido de preservar sua identidade nas escolhas feitas. (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

> Mintzberg foca várias definições distintas de estratégias como plano (e também pretexto), padrão, posição e perspectiva. Ele usa as duas primeiras definições para nos levar além da estratégia deliberada – além da visão tradicional do termo – até a noção de estratégia emergente. Isso lança a ideia de que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, ou seja, sem ser formulado. (MINTZBERG et al, 2007, p. 19)

Da mesma forma, as estratégias devem gerar a vantagem competitiva, e Porter (2004) defende que, para tanto, deve-se avaliar se a(s) estratégia(s) atende(m) a requisitos como: consistência interna, estando alinhada(s) a realidade aos processos e políticas da organização; adequação ambiental (consonância), se explora(m) as oportunidades e respondem aos problemas sociais gerais; adequação de recursos, são viáveis frente aos concorrentes e a capacidade da organização; e, comunicação e implementação, todos conhecem e são capazes de implementá-las e gerenciá-las.

O desenho estratégico assume o conjunto de regras e decisões que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa (ANSOFF, 1983), nessa linha de raciocínio, a Matriz de Ansoff estabelece uma relação entre produto e mercado para orientar o posicionamento da empresa e sua postura estratégica. As quatro possibilidades de combinação, segundo Ansoff (1983) são as que se seguem:

a) Mercados existentes e produtos existentes: foca na penetração de mercado, estratégia de ampliar o número de clientes e desenvolvimento do seu perfil;
b) Mercados existentes e produtos novos: enfatiza o desenvolvimento de produto, criação de outros produtos e serviços para o cliente atual;
c) Mercados novos e produtos existentes: desenvolvimento de mercado, enfoque na distribuição de produtos para outros mercados;
d) Mercados novos e produtos novos: diversificação, foco na comunicação e estratégias mercadológicas em busca da credibilidade para conquistar novos mercados e criação de novos produtos.

Definição de estratégias e objetivos são processuais, mais que modelos de análise, pedem estudos e formas de construção, as organizações expõem seus objetivos e resultados, porém as estratégias ficam mais protegidas, autores como Oliveira (2018), Fischmann (1987), Porter (2004), Ansoff (1983), concordam que de acordo com o posicionamento da empresa um conjunto de estratégias são mais aconselháveis e traçam uma lista delas para cada quadro de posturas, outros avançam modelos de como chegar a uma redação clara e consistente, como por exemplo Kaplan e Norton (1997;2004), Doerr (2019) e Drucker (2006), há ainda um grupo de autores concentrados no processo de como as estratégias surgem em seus vários contextos e como avaliá-las, caso de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Nesse último grupo, é possível incluir também Chris Anderson (2006) quando apresenta o Modelo Cauda Longa, que surge a partir do uso da internet como ferramenta amplamente difundida para busca e comercialização de produtos e/ou serviços, apresentando-se como um novo modelo de negócio baseado na reunião de vários nichos de produtos em um espaço, que teria que garantir a existência de duas condições: reunir de tudo e ajudar a encontrar tudo. Para ter sucesso com esse modelo de negócio, a adoção dessa postura estratégica requer contudo, seguir algumas regras: reduzir custos, principalmente ao movimentar estoque; gerar mecanismos que concedam autonomia ao usuário, deixando o cliente fazer o trabalho, procurar o produto, e viver experiências que eles mesmos compartilham entre si; desenvolver mentalidade de nicho, nem toda estratégia serve para todo produto, a forma de apresentação e desenvolvimento dos produtos devem seguir a lógica do seu nicho, um preço não serve para todos; compartilhar informações, disponibilize informações sobre produto, suas relações, sugestões, comentários, ‘perca o controle’; e, fazer a sua parte, desenho o modelo de negócio, estude o mercado, reúna os nichos de produto e confie no mercado (ANDERSON, 2006).

No campo da estratégia, há uma corrente onde se destaca Rita MCGRATH que defende as vantagens transitórias, considerando o ambiente de intensa mudança, a vantagem competitiva sustentável é uma exceção:

> In a world where a competitive advantage often evaporates in less than a year, companies can't afford to spend months at a time crafting a single long-term strategy. To stay ahead, they need to constantly start new strategic initiatives, building and exploiting many transient competitive advantages at once. Though individually temporary, these advantages, as a portfolio, can keep companies in the lead over the long run (MCGRATH, 2013, p. 1).

Nesse sentido, MCGRATH (2013) preconiza oito passos para criar um portfólio de vantagens transitórias. Primeiro, **pense como arena, não como indústria**, fazendo referência direta as Cinco Forças de Porter (2004), chama a atenção que a análise do ambiente, principalmente da concorrência, não deve ser exclusiva dos "iguais", ou seja, das empresas que oferecem o mesmo produto e estão organizadas dentro de um mesmo processo produtivo, considerando o ambiente dinâmico, empresas que não concorrem diretamente no mesmo contexto industrial podem surpreender com estratégias inovadoras em relação ao cliente ou processo produtivo. Alinhada a análise de Snowden (2007) que se deve ler o cenário a partir da relação de seus elementos, seja ordenado ou não ordenado, complexo ou simples, o todo precisa ser interpretado, a arena é a combinação da oferta, local e segmentos de clientes, não puramente o tipo de negócio (indústria), cadeias de valor diferentes produzem atributos variados e muitas ideias de estratégia podem vir dessa percepção. O segundo passo, **defina um tema amplo e depois permita que as pessoas experimentem**, precisa-se pensar nos pontos de inflexão estratégica, no reconhecimento de padrões, na análise de dados e no intervalo determinado incentivar a criatividade a experimentação, buscando o equilíbrio de análise quantitativa e *insights* (MARTIN, 2010). Os pontos de inflexão podem ser entendidos como marcos que levam a mudanças que tanto podem alterar um segmento de negócio com novas oportunidades, quanto levar a crises e contextos de ameaça, por isso a importância em percebê-los e permitir a experimentação para testar as possíveis mudanças.

Adote métricas que apoiem o crescimento empresarial, claramente MCGRATH (2013) defende o uso de indicadores, mas chama a atenção para o tipo de métrica que será usada, como pensar em uma estratégia em movimento se a medida é tradicional e seu retorno aparecerá apenas em anos? Com a implementação da inteligência de negócios que permite a análise de dados e a transformação em conhecimento para tomada de decisão alinhada ao objetivo – considerando que esse será dinâmico – o crescimento do negócio será possível

com base na informação que importa (JAMIL, 2010). O quarto passo está alinhado a este crescimento, **concentre-se em experiências e soluções para problemas**, com as estratégias de produto podendo ser copiadas mais facilmente, os negócios que se concentram em experiências ao cliente e soluções completas de problemas ganham a frente. Spear (2010) defende que as empresas de alta velocidade ficam a frente por conseguir resolver o problema mais rápido e buscar a melhoria contínua.

Considerando que o ambiente é uma arena, o quinto passo é: **crie relacionamentos e redes de contato fortes.** MCGRATH (2013) coloca que as pessoas, sejam funcionários, clientes ou comunidade, podem gerar vantagem para o negócio, quando bem conectadas ao seu propósito e a própria organização. Sull e Sull (2018) defendem a mesma tese de engajamento e transparência para melhorar as relações com os stakeholders e conseguir resultados positivos para a organização. Os relacionamentos fortes fundamentam o senso de valor e criam significado entre pessoas e organização, essa ligação é entendida por Sinek (2018) como consequência de começar pelo porquê, ou seja, pelo fato das empresas comunicarem seu propósito e, a partir dele, motivar e envolver as pessoas no entendimento do que a organização faz. Nesse sentido o sexto passo indica "**evite reestruturações brutais, aprenda um desengajamento saudável"**, esse processo acontece com o fim do ciclo da estratégia vigente, a mudança e os reajustes devem ser realizados continuamente, realocando recursos e fazendo alterações de maneira menos destrutiva, implementando processos de governança ou grupos autônomos com papéis bem definidos no lugar de cargos e sendo recombinados para cumprir seu objetivo, uma vez que as pessoas estão envolvidas no processo e conhecedoras do propósito e de seus objetivos. (ROBERTSON, 2006).

Os dois últimos passos de MCGRATH (2013), **seja sistemático sobre a inovação em estágio inicial e experimente, repita e aprenda,** estão ligados ao processo de inovação e modelagem, a importância de criar novos modelos de negócio e testar e aprender, fazer uso de sistemas de inteligência de negócio e de gerenciamento de processos (RUD, 2009), bem como permitir que a estratégia seja um processo interativo e atualizado de aprendizado, permitindo explorar ideias e novos negócios (ZENG, 2018).

A descrição da estratégia pode ser feita com o auxílio de ferramentas de *checklist* como a 5w2H (ROCHA; MARSHALL JUNIOR; MOTA; QUINTELLA, 2012), que é uma das mais utilizadas nessa orientação, pois destaca perguntas-chaves para a execução:

a. O quê (what): Qual estratégia será desenvolvida;
b. Por que (why): razão pela qual precisa ser feita;
c. Como (how): maneira, processo que será desenvolvido;
d. Quem (who): pessoa responsável;
e. Quando (when): tempo, data que será realizada;
f. Onde (where): local que será feita;
g. Quanto custa (how much): valor, orçamento da ação.

De conhecimento dessas informações os gestores das variadas áreas e suas equipes podem colocar em prática o planejamento, tendo as estratégias e objetivos como guias e sabendo o que precisa ser monitorado durante a aplicação.

2.1.4 Avaliação e Controle

Assim como planear é função básica da Administração, controlar fecha o ciclo das funções do administrador, sendo responsável pelo monitoramento e ações corretivas sobre os desvios percebidos (SOBRAL; PECI, 2010), para tanto, os tipos de controle e desenho de instrumentos para garantir que os fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico sejam monitorados precisam ser feitos à luz da análise do ambiente e das diretrizes organizacionais, bem como dos objetivos e estratégias pois, o resultado final do processo de controle é a informação e ela é a fonte para tomada de decisão.

O processo de controle tem fases distintas, a primeira consiste em estabelecer os padrões de medida e de avaliação, definindo o que será medido e qual nível de desempenho esperado; seguem-se as medidas dos desempenhos apresentados, que significa aferir de acordo com os critérios estabelecidos os desempenhos registrados para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade do planejamento estratégico. A terceira fase é a comparação entre resultado esperado e obtido, apontando os possíveis desvios, que podem estar dentro dos limites esperados ou fora deles, determinando assim, a quarta fase que são as ações corretivas (OLIVEIRA, 2018).

Na fase de controle, os indicadores são fundamentais, pois “os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento do progresso da organização na consecução do objetivo estratégico.” (KAPLAN; NORTON, 2008, p.88)

Taiichi Ohno, criador do *just in time*, processo base do sistema Toyota, coloca a importância do planejamento e do controle da produção para garantir a qualidade e produtividade da organização, ao eliminar desperdício, seguindo princípios de solução de problemas, automação e melhoria contínua. O modelo Toyota, não apenas reage ao ambiente em crise, mas supera seus maiores concorrentes, introduzindo ferramentas de gestão e controle para solução de problema e gestão à vista, incluindo os seus indicadores (OHNO, 1997).

Dessa forma, instrumentos do controle da qualidade, como o ciclo PDCA, sistemas de gestão à vista e *Lean manufacturing*, auxiliam esse processo de avaliação e controle. Relativamente ao ciclo PDCA (do acrônimo inglês *Plan-Do-Check-Act*), é constituído pelas etapas planear, executar, controlar e agir (corretivamente), implementadas de forma sucessiva e circular, o que permite simplificar o ciclo de gestão, ao conectar as fases de planejamento e desenho estratégico com a execução e verificação dos indicadores que vão gerar informações para tomada de decisão corretiva (DEMING, 1990) a etapa de checagem ou verificação pode ser alimentada com instrumentos de indicadores diversos, o importante é que os critérios e padrões de desempenho estejam bem claros.

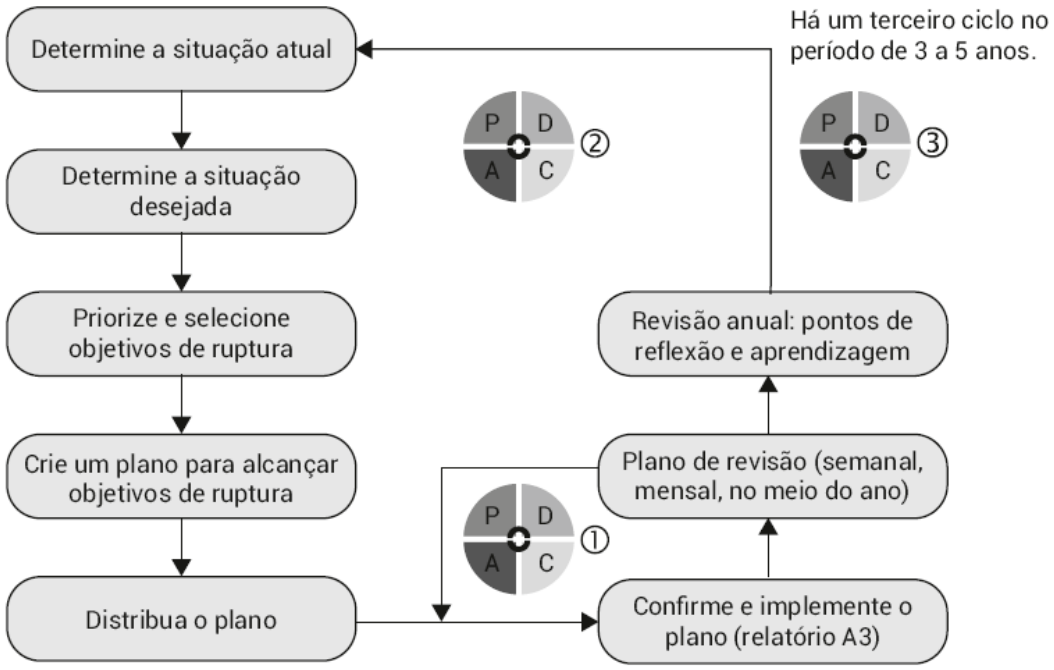
O processo de avaliação e controle deve ser efetivo e visível a todos, assim, os princípios da gestão à vista são baseados na psicologia e na comunicação, combinando ferramentas de transmissão de conhecimento e informação despertando o sentimento de pertencimento e participação, através da ideia de que todos têm acesso à informação e são integrados ao processo. A gestão à vista foi aplicada primeiramente no sistema de produção com a ascensão do sistema Toyota e seu processo "puxado" (*just in time*) e visual de solução de problemas (LIKER, 2005), ganhou espaço na gestão por agilizar a comunicação e diminuir o erro ao usar a padronização por cores, formas, linguagem e tipo de informação, a ainda melhorar a gestão com a aplicação de *dashboards*, quadros, *kanban*, *andon* e até os canvas para ilustrar e resumir os projetos e planos.

Os ganhos obtidos através deste sistema baseado em informação de caráter eminentemente visual e no sentimento de participação são sentidos através do engajamento dos funcionários e, posteriormente, refletidos na prestação do serviço ou execução do trabalho, uma vez que eles entendem o propósito e sabem o que é importante para a organização: o que é feito, como é medido e que resultados estão sendo alcançados. (RODRIGUES, 2016).

Nesse contexto, a ferramenta Pensamento A3 (A3 thinking), que como o nome sugere, é um quadro no tamanho A3 com o objetivo de desenvolver "soluções adequadas para problemas, com a crença de que as pessoas podem pensar e trabalhar em conjunto para formar grandes empresas", o quadro parte de um problema-chave e passa por etapas até chegar a sua solução com indicação de ações concretas pela equipe. De maneira direta os envolvidos com o problema e quem tem poder de decisão, são convocados para pensar juntos na solução e traçar objetivos e métricas para serem cumpridos em determinado tempo (BIOLCHINI; PIMENTA; OROFINO, 2012).

O relatório do A3 inicia com a definição do que será discutido/problema a ser resolvido (situação atual) e a determinação da situação desejada, parte-se para a criação de objetivos e métricas a serem alcançadas e os planos de ação para atingir os objetivos, que são distribuídos para implementação pela equipe e acompanhados seguindo as métricas estabelecidas. Fazendo uma relação com a aplicação do ciclo PDCA (*plan – do – check - act*), uma vez aplicados, a fase de revisão do relatório gera um novo relatório A3, sendo as ações de melhoria (act) do primeiro ciclo transformadas em situação problema do novo relatório, a cada revisão, uma "rodada" do ciclo completa é realizada seguindo a lógica do PDCA e se avalia a 'nova' situação atual, como na figura 11 (BALLESTERO-ALVAREZ, 2019).

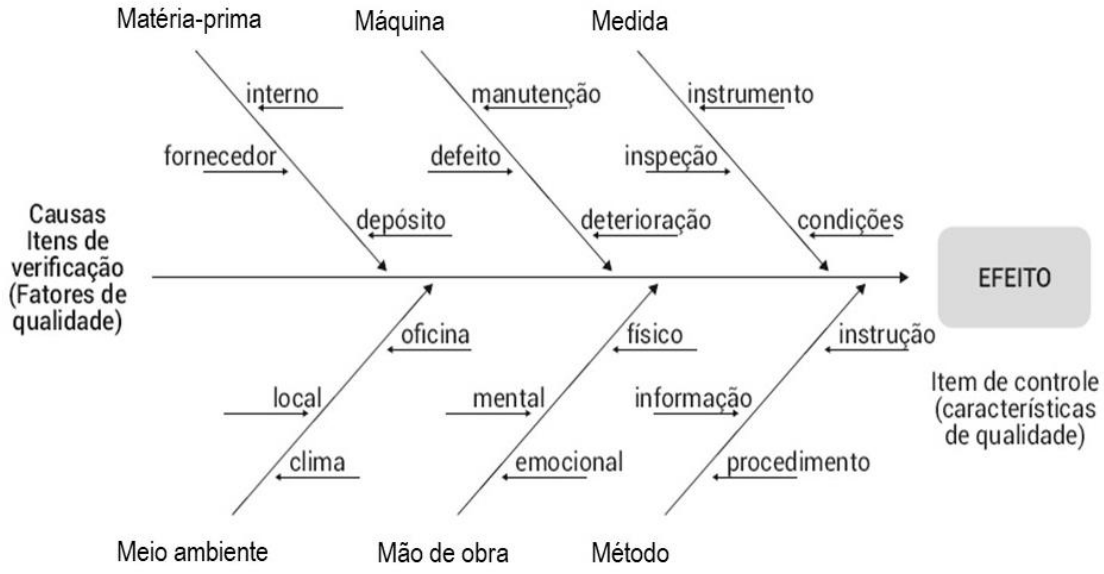
Figura 11 – Aplicação do A3 e relação com ciclo PDCA



Fonte: Ballestero-Alvarez (2019, ebook)

Continuando nas ferramentas que auxiliam no controle e solução de problemas, o Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, desenvolvido por volta dos anos 1950, tem por objetivo fazer a relação causa-efeito, desdobrando o problema que será analisado (efeito – cabeça do peixe) em suas possíveis causas que influenciam esse problema (espinhas). Em um modelo tradicional de organização ou aplicado a produção, como foi seu primeiro uso, é comum observar 6Ms relacionados em cada 'espinha': matéria-prima, máquinas, medidas, meio ambiente, mão de obra e método de produção (BALLESTERO-ALVAREZ, 2019). Atualmente, é possível uma aplicação mais ampla, em situações diversas, seguindo o mesmo padrão de desenho, o problema em destaque e as pessoas envolvidas discutem as causas, que podem ser pormenorizadas em subcategorias (BIOLCHINI; PIMENTA; OROFINO, 2012), similar ao modelo da figura 11.

Figura 12 – Diagrama Espinha de Peixe com os 6Ms



Fonte: BALLESTERO-ALVAREZ (2019, ebook)

A necessidade de descobrir a causa-raiz do problema é uma constante, e deve ser buscada para acompanhar melhor o planejamento e identificar a efetividade das estratégias traçadas, bem como propor ações corretivas ou processos de melhoria. Nesse sentido, Ohno (1997) destaca a técnica dos 5 porquês, na qual se repete a pergunta cinco vezes para descobrir a raiz do problema e assim corrigi-lo, essa técnica é a base para o desenvolvimento da filosofia da melhoria contínua, na qual a situação atual é constantemente desafiada e analisada para surgirem novas oportunidades de melhoria (problemas), um ciclo que leva ao

desenvolvimento de pessoas e da organização na busca por manter a competitividade – figura 12.

Para Spear (2010) o que diferencia as empresas de alta velocidade (como ele chama as líderes de seus mercados, as que conseguem manter competitividade) são quatro ações: 1º Desenhar processos, saber o que fazer, rotas e responsabilidades, criar conexões entre as atividades e estabelecer padrões (como fazer); 2º Resolver problemas: agregar valor, identificar causa-raiz, especializar as pessoas na busca por soluções, preparar gatilhos que chamam a atenção; 3º Compartilhar conhecimento: desenvolver competência, autorreflexão (acertos e erros), compartilhar aprendizado (Criar padrão – Padrão claro – Padrão compartilhado – Padrão seguido); 4º Desenvolver líderes: preparar a sucessão, foco nas práticas para mudar comportamento, líder como agente de mudança, transformador do indivíduo. (Figura 13)

Assim, fazer a avaliação e controle para encerrar o processo de planejamento é na verdade o ponto de reinício da execução, ao acompanhar os indicadores, os problemas ou oportunidades de melhoria surgem e se começa o processo novamente. A maneira como expor e acompanhar esses dados é tão importante quanto o modo de medi-los.

Figura 13 – Relação melhoria contínua e solução de problemas

Fonte: adaptado de Spear (2010)

O controle visual ou a gestão a vista herdado da produção enxuta (*lean manufacturing*) consiste basicamente em expor os indicadores e ferramentas de controle, com o intuito de

fazer com que todos conheçam os dados, controlem as metas, aumentando o engajamento e comprometimento dos envolvidos, assim como Sull e Sull (2018) defenderam os motivos dos objetivos serem transparentes, os resultados e progresso do controle também devem ser, permitindo inclusive uma tomada de decisão mais rápida, pois o acompanhamento é constante e próximo da realidade, sendo próximo do problema, a solução tende a ser assertiva (SPEAR, 2010).

> Quaisquer produtos com defeitos são obrigados a **aparecer** porque o progresso real do **trabalho comparado** aos planos de produção **diário** é sempre **tornado visível.** Esta ideia se aplica à máquina e a linha assim como à organização das mercadorias e ferramentas, inventário, circulação do kanban, procedimentos de trabalho padrão e assim por diante. Nas linhas de produção em que se usa o Sistema Toyota de Produção, o controle visual, ou gerenciamento pela visão, é obrigatório. (OHNO, 1997, p. 136) (grifo nosso)

Uma vez desenhado o planejamento estratégico e conhecendo seus objetivos e instrumentos de controle, bem como as formas de análise de ambiente, a organização precisa desenvolver-se enquanto empresa e pensar no seu processo de competências e competitividade, tornando as informações geradas em decisões de negócio.

2.2 NEGÓCIOS INTELIGENTES

Como foi possível ver anteriormente, as Organizações Inteligentes definem a sua estratégia a partir da análise do ambiente e da construção de cenários, práticas relacionadas com o conceito de inteligência competitiva, mas também do conhecimento que sistemas de informação e bases com dados provenientes do dia-a-dia da organização são capazes de fornecer, campo conhecido por inteligência de negócios ou *business intelligence*.

Olivia Rud (2009) destaca que Inteligência de negócio (*Business Intelligence*) é a capacidade de transformar dados em inteligência, fazendo com que as empresas busquem seu objetivo estratégico: obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo, no canal certo. Para tanto, o trabalho de organizar as informações gera "uma explosão de informações", a necessidade de análise do ambiente, mapear a concorrência, conhecer o cliente, os processos internos, as tendências, criar novas formas e canais de automatizar e relacionar esses dados para criar oportunidades e lidar com a pressão de orientar o modelo de negócio.

Alinhado a esse conceito, Leonard Fuld acrescenta que "inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente

sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento" (FULD, 2007, p.16).

Nesse sentido, Jamil (2000, p.50) entende por Inteligência de negócios "um conjunto de técnicas, métodos e ferramentas que possibilitam o usuário analisar dados e, com base nesta análise, emitir respostas que possam subsidiar objetiva e confiavelmente os processos de decisão numa empresa". Fortalece o foco na análise dos dados para tomada de decisão, o que pode ser complexo considerando o mundo VUCA e as possibilidades de enquadramento no contexto Cynefin, por isso, a importância da automação colocada por Rud (2009) e do avanço do seu uso com a acessibilidade da tecnologia e o surgimento de novos aplicativos.

Outra relação conceitual interessante para inteligência de negócios é a em que ela pode ser entendida como o conjunto de estratégias, ações e ferramentas direcionadas para a gestão e criação de conhecimento mediante análise de dados existentes na organização (AHUMADA TELLO; PERUSQUIA VELASCO, 2016). Seus modelos e aplicações não estão mais ligados apenas a tecnologia e análise de dados, mas a criação de conhecimento dentro da organização, as informações geradas permitem novas percepções sobre o negócio e incrementam o poder de decisão da empresa, com o objetivo de torná-la competitiva.

É precisamente aí que, segundo Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) reside uma das grandes diferenças entre dois conceitos muitas vezes erradamente usados como sinônimos, inteligência de negócios e inteligência competitiva. Enquanto o primeiro, como já apresentado se foca nos dados internos da organização, ou seja, originários dos sistemas e bases de dados que retratam as operações da organização, na sua quase totalidade de tipologia quantitativa e apresentando-se essencialmente estruturados; o segundo conceito, a inteligência competitiva, foca-se na recolha de informações externas à organização, de categoria qualitativa pois, em sua grande maioria em formato de textos não estruturados provenientes da "(…) cadeia de valor da organização como um todo e o mercado que a cerca: competidores, novos entrantes, fornecedores, clientes e produtos substitutivos" (PETRINI; FREITAS; POZZEBON, 2006, p.13)

Assim, a análise de negócio com uso da *Business Intelligence*, da inteligência competitiva e da construção de cenários, configura-se como um processo de gestão fundamental para apoiar a decisão da organização em busca de seus objetivos estratégicos, tendo seus fatores de

sucesso enumerados por Rud (2009): comunicação efetiva, colaboração, inovação, adaptabilidade e liderança.

Comunicação efetiva inicia o processo de inteligência de negócios, e diz respeito ao processo de troca de informação com seus públicos de interesse, compreendendo, dessa forma, a coleta dos dados em suas diferentes fontes e formas, a análise das informações e a forma de criar valor e realizar a troca/ transação da mensagem. Angeloni (2010), destaca que a curva da informação cresceu fortemente na era do conhecimento, sendo responsável por mais da metade da criação de valor do produto, ou seja, precisa-se de mais inteligência para produzir melhor, no sentido de otimizar as atividades que agregam valor ao produto/serviço utilizando a força de trabalho (recursos) de forma inteligente, voltando a atenção a questões de transmissão da informação e do conhecimento.

Nesse sentido, informação e inovação podem ser combinadas, gerando dados do ambiente competitivo (interno e externo) para tomada de decisão e desenvolvimento de novas práticas, produtos e serviços. Pesquisa de inovação sugere que conhecimentos de clientes, concorrentes e de mercado são requisitos importantes para a inovação, uma vez que o uso da análise de dados com a inteligência de negócios favorece a previsão de movimentos de mercado e mudanças tecnológicas, o que por sua vez fundamenta a relação entre inteligência competitiva e capacidades de inovação. (CALOF; SWEDASS, 2020)

O processo de comunicação é reforçado com a importância do engajamento e do ciclo de confiança, o porquê se faz alguma coisa, aproximando emissor de receptor para uma comunicação de melhor qualidade, na qual as habilidades de ouvir e falar são desenvolvidas e fundamentais para a tomada de decisão (ANGELONI, 2010).

> Com a confiança vem um sentido de valor – um valor real, não apenas valor equacionado em dinheiro. Valor, por definição, é a transmissão de confiança. [...] Você tem que conquistar a confiança comunicando e demonstrando que compartilha os mesmos valores e crenças. Você tem que falar sobre seu PORQUÊ e demonstrá-lo com O QUE você faz. Reiterando, um PORQUÊ é só uma crença, COMO são as ações que adotamos para realizar essa crença e os O QUÊs são os resultados dessas ações. Quando os três estão em equilíbrio, a confiança é construída e o valor é percebido. (SINEK, 2018, p.82)

A partir desse contexto, um ambiente de confiança para que a comunicação flua vai além do aspecto verbal, reflete em crenças, atitudes, símbolos e competências, os membros envolvidos nesse processo desenvolvem habilidades, atitudes e conhecimentos para promover a inteligência e tomar a melhor decisão.

Em se tratando de colaboração, a relação de Rud (2009;2012) é feita imediatamente com a cultura organizacional e o ambiente propício para o desenvolvimento dos indivíduos que vão analisar a informação, entregá-la e transformá-la em conhecimento. Storver e Freeman (cit in PADOVEZE e BENEDICTO, 2005) transmitem-nos que "não é fácil mudar a cultura de uma organização, uma dificuldade está em identificar a cultura atual, já que ela decorre dos atos dos membros da organização e dos relacionamentos que eles estabelecem com o correr do tempo". Em suma, a colaboração vai depender do relacionamento e das atitudes dos membros da organização.

Goman (2008) complementa a dificuldade de compartilhamento da informação a partir de cinco barreiras principais. A primeira é a crença em que “conhecimento é poder”, logo compartilhá-lo, ou no mínimo dividi-lo, seria perder poder, pensamento que em certas culturas organizacionais felizmente é simplesmente inaceitável. A segunda está relacionada com a “insegurança sobre o valor do conhecimento”, não sabendo se o conhecimento é válido ou útil, os membros preferem ficar calados a correr o risco de passar qualquer tipo de constrangimento, em organizações em que o controle é muito forte esse comportamento tende a ser o mais presente, podendo-se assim afirmar que, fora do círculo restrito de poder, o indivíduo não tem voz mesmo quando sua informação é importante. A terceira barreira tem conexão forte com sua antecessora, “falta de confiança no grupo”, a falta de confiança não permite que se compartilhe ou comunique nada, uma vez que o colaborador da organização não sente segurança para isso e muito menos motivação.

A quarta barreira destacada por Goman (2008) é o “medo de consequências negativas com a aplicação do novo”, a implementação de novo conhecimento pode levar a uma alteração nos resultados, e caso esta seja negativa, a responsabilidade pode ser atribuída a quem trouxe a novidade, então o medo aqui é de ser responsabilizado pela queda na produtividade. Como última barreira aparece a questão de reciprocidade, as “pessoas trabalham para outras que não falam o que sabem”, como exigir que o membro da organização comunique e compartilhe o que sabe se seus superiores não o fazem, se a gestão não incentiva a participação e não promove a abertura, dessa forma, dificilmente o compartilhamento do conhecimento acontecerá. Essas barreiras afetam os dois primeiros fatores de sucesso, enumerados por Rud (2009), na implementação do processo de inteligência de negócios: comunicação efetiva e colaboração.

Concordando que essas cinco barreiras realmente entravam o compartilhamento, as atitudes contrárias logo seriam facilitadoras. A alternativa para superar essas barreiras começa pela postura dos gestores e perpassa por todos os indivíduos, ou melhor, tem seu início no estilo de liderança e provoca em todos os membros a vontade de buscar novos conhecimentos para unir com o que já detêm e perpetuar esse ciclo, podendo ou não contar com a ajuda de consultores externos como catalisadores do processo de colaboração e comunicação (ALMEIDA, 2005).

A inovação associada a inteligência de negócios diz respeito à necessidade de personalizar/individualizar a informação, conforme estabelece o princípio N=1 de Prahalad e Krishnan (2008), que coloca a experiência do usuário e a co-criação como princípio da inovação, compreendendo o comportamento, as necessidades e as habilidades de cada consumidor dessa informação e fornecendo para ele condições para tomada de decisão ou conhecimento necessário para que consiga gerar valor e atingir os objetivos estratégicos definidos. O segundo pilar da inovação para Prahalad e Krishnan (2008) está no acesso global a recursos e talentos, assim a análise dos cenários, a formação de redes e a própria globalização aproximam as empresas e aumentam a pressão pela competitividade, destacando a capacidade interna da organização em criar e gerir o conhecimento em busca da vantagem competitiva.

A adaptabilidade, o terceiro fator de sucesso identificado por Rud (2009), faz referência à necessidade advinda da "explosão de informação provocada pela globalização com o avanço da tecnologia" que pressiona fortemente a organização a se adaptar e repensar seus modelos de negócios continuamente (RUD, 2012). Para fazer face a esse contexto de "alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária. O resultado da alta incerteza do ambiente das tarefas na organização significa que a cooperação instantânea entre equipe e especialistas, isto é, a estrutura orgânica, é mais efetiva" (DONALDSON, 2006, p. 107).

Adaptar-se consiste ainda em entender o mundo VUCA e traçar estratégias usando inovação contínua para adotar medidas convergentes em meio ao contexto caótico, complexo e não ordenado. A convergência pode ser vista, segundo Rud (2012), com várias organizações formando parcerias, alianças diversificando linhas de negócio, e usando sistemas de computador para tentar simular ambientes complexos e estruturar o caos. Essas etapas

perpassam pela aprendizagem organizacional e, consequentemente, pela gestão do conhecimento, culminando no último fator de sucesso definido por Rud (2009) para operacionalizar a inteligência de negócios que, como visto, é a liderança.

O papel da liderança para uso assertivo da inteligência é basilar, uma vez que será capaz de desmontar ou alinhar todos os outros quatro fatores. A liderança favorece a comunicação efetiva ao cultivar um ambiente colaborativo e incentivar a inovação, sendo possível ampliar os canais de contato à observação da equipe para uma aprendizagem coletiva em um ambiente orgânico que culmine na adaptação.

> Liderar uma empresa requer inteligência, mas não é um exercício lógico. O cargo não se resume a fazer apresentações incríveis. Envolve assegurar a boa execução, escolher as pessoas certas, valorizar os resultados da empresa e desenvolver relacionamentos dentro e fora da organização. CEOs que não tenham habilidade nessa tarefa – que não fazem ideia de como selecionar e cultivar líderes ou desenvolver relacionamentos em todas as direções – provavelmente fracassarão, por maior que seja sua capacidade de mapear a estratégia. (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, posição 2647 epub)

O uso da inteligência vem para superar essas barreiras e tornar cultural esse processo de análise e tomada de decisão, com definição clara de processos, ferramentas e instrumentos que possam ser aplicados para o alcance de resultados, principalmente com uso de tecnologia da informação e processos de gestão colaborativos.

2.2.1 Instrumentos e ferramentas

A inteligência de negócios busca transformar dados em informação para tomar decisão e assim atingir os objetivos traçados, nesse sentido, em um contexto empresarial, também deve associar-se a inteligência competitiva, pois apesar de ambos buscarem otimizar o uso de informações, têm objetivos diferentes na exploração dos dados e apresentam instrumentos e ferramentas aplicados para esse fim, cabendo ainda realçar que muito embora esses instrumentos e ferramentas tenham relação direta com sistemas de informação e tecnologia, não são por eles restritos.

> A Inteligência competitiva está baseada em dois alicerces. O primeiro é a habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade. O segundo, e mais crítico, é a habilidade de enxergar as disrupções antigas de mercado e imparcialmente interpretar os eventos. (FULD, 2007, p. 1)

Nesse sentido, as ferramentas para inteligência de negócios baseadas em tecnologia da informação e comunicação atendem aos requisitos de processar dados de maneira mais rápida e avançam no sentido de relacionar as informações em relatórios para gerar competitividade,

ou seja, chegar no lugar certo, em tempo e útil para decisão. Sistemas de tecnologia e informação vão variar de acordo com o tipo de informação desejada, podendo ir dos sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), sistemas de relacionamento com o cliente (CRM), sistemas de gestão de processos de negócio (BPM) até modelos complexos de inteligência artificial (AI).

O conjunto de tecnologias para inteligência de negócios pode ser organizado em grupos de sistemas como demonstrado no quadro 4, os sistemas de armazenamento de dados e os sistemas de mineração de dados aparecem com funções distintas, o primeiro, está relacionado com a formação e gestão dos bancos de dados, enquanto o segundo permite a análise e definição de padrões, essencial para atingir o objetivo da inteligência de negócios de melhorar a qualidade da decisão com base no conhecimento. Os sistemas de suporte à decisão e de gestão empresarial seguem a mesma lógica, dar suporte ao integrar as ações da empresa, uma combinação de sistemas computacionais para informatizar e automatizar a gestão com emissão de relatórios e indicadores. Todos os sistemas devem apresentar painéis de controle, modelos de relatórios, formas de levar a informação ao usuário. Lucas (2015) destaca os *dashboards* modernos com informação em tempo real e alta capacidade de processamento de dados, onde a informação é visível, transparente, confiável e acessível, em conformidade com os princípios enunciados por Sull e Sull (2018) e Ohno (1997).

Considerando inteligência de negócios como um conjunto de ferramentas e soluções tecnológicas desenhadas para que um usuário possa conseguir informação útil para tomar decisões (MORALES; VILLEGAS; ZEPEDA, 2015), é necessário conhecer as principais ferramentas tecnológicas/plataformas disponíveis com essa finalidade.

Quadro 4 – Conjunto de tecnologias para Inteligência de Negócio

SISTEMAS	SUBGRUPOS	UTILIDADE
Sistemas de armazenamento de dados	*Data warehouse* (geral); *data marts* (específico)	Guarda os dados necessários para o desempenho da empresa. Ordenação permite emissão de relatórios e combinação de banco de dados.
Sistemas de mineração de dados	*Data mining*; OLAP (análise multidimensional)	Mineração dos dados, permite análise e encontra padrões de forma automatizada. Agrega valor ao gerar conhecimento.

Sistemas de suporte a decisão	Sistema de informação gerencial (MIS); Sistema de suporte a decisão (SAD/ DSS); sistema especialista baseado em inteligência artificial (SSEE)	Gera relatórios adaptados aos usuários, permite consultas a situação real de interesse específico. Acessos por perfil de usuário.
Sistemas de gestão empresarial	Sistema de gestão integrado (ERP), sistema de gerenciamento de clientes (CRM), sistema de gerenciamento de processos (BPM)	
Painéis de controle: *dashboards*, forma de apresentação das informações de maneira visual e ágil, facilita a tomada de decisão e a percepção de alteração, os painéis devem ser compreensíveis e intuitivos.		

Fonte: adaptado de Lucas (2015)

O grupo Gartner publica anualmente um relatório com a situação de plataformas de tecnologia de análise e inteligência de negócios de acordo com seu posicionamento de mercado, chamado de Quadrante mágico, pois divide o cenário em dois eixos (visão sobre o negócio e a capacidade de execução) e o cruzamento desses eixos permite quadro perfis: Líderes, Desafiadores, Visionários e Jogadores de Nicho (GARTNER, 2020).

Figura 14 – Quadrante mágico Gartner para Inteligência de negócios

Fonte: Gartner (2020)

Os perfis do Quadrante ajudam a organização a decidir qual tecnologia melhor atende sua realidade, Gartner (2020), explica os perfis da seguinte forma:

a) Líderes/Leaders: demonstram uma sólida compreensão das capacidades do produto e comprometem-se com o sucesso de seus clientes. Combinam esse entendimento com um modelo de preços facilmente compreensível e atraente, que suporta provas de valor, compras incrementais e escala corporativa. Oferecem valor comercial claro e permitem o uso de análises poderosas por pessoas com conhecimentos técnicos limitados e sem o envolvimento direto do departamento de TI ou de especialistas técnicos. Em um mercado em rápida evolução com inovação constante, os líderes não se concentram apenas na execução atual, têm uma visão de novos serviços e do seu mercado de forma completa.
b) Desafiadores/Challengers: estão bem posicionados para ter sucesso neste mercado. No entanto, eles podem estar limitados a casos de uso específicos, ambientes técnicos ou domínios de aplicativo. Sua visão pode ser dificultada pela falta de uma estratégia coordenada entre vários produtos em seu portfólio de plataformas. Como alternativa, eles podem ficar aquém dos líderes em termos de marketing eficaz, canais de vendas, presença geográfica, conteúdo específico do setor e inovação, mas apresentam alto poder de execução do que se propõem.
c) Visionários/Visionaries: têm uma visão forte e única para oferecer uma plataforma BI moderna. Eles oferecem funcionalidade profunda nas áreas a que se referem. No entanto, eles podem ter lacunas quando se trata de atender a requisitos mais amplos de funcionalidade ou pontuações mais baixas para experiência do cliente, operações e execução de vendas. Os visionários são líderes de pensamento e inovadores, mas podem apresentar falta de escala ou pode haver preocupações sobre sua capacidade de crescer e ainda fornecer execução consistente.
d) Jogadores de nicho/Niche players: saem bem em um segmento específico do mercado - como BI orientado financeiramente, análises voltadas para o cliente, relatórios e painéis ágeis ou capacidade de incorporação - ou têm capacidade limitada de superar outros fornecedores em termos de inovação ou desempenho. Eles podem se concentrar em um domínio ou aspecto específico da BI, mas provavelmente não terão uma funcionalidade profunda em outros lugares. Eles também podem ter lacunas em termos de funcionalidade mais ampla da plataforma ou ter um feedback menos do que estelar do cliente. Como alternativa, eles podem ter uma plataforma BI

razoavelmente ampla, mas recursos limitados de implementação e suporte ou bases de clientes relativamente limitadas (como em uma região ou setor específico). Além disso, eles ainda podem não ter atingido a escala necessária para solidificar suas posições no mercado.

Além dos sistemas de armazenamento e mineração de dados e das plataformas tecnológicas que geram informação, há diferentes modelos de análise da maturidade de Inteligência de Negócio (isto é, quão efetivo é o uso da *BI* na organização), que avaliam e ajudam as organizações a avançar na adoção e uso de processos de gestão da informação para tomada de decisão mais assertiva. Nesse sentido, Shaaban et al (2011) apresentam seis desses modelos de maturidade de forma comparativa, para melhor entendimento de sua aplicabilidade (quadro 5).

Quadro 5 – Modelos de maturidade de Inteligência de negócios

Modelo de *BI*	**Descrição**	**Análise**
AMR *research's BI*	Dividida em 4 estágios: [1] Reacting (baseada em métricas passadas e atender um departamento); [2] Anticipating (fornecer dados atuais sobre desempenho e integração das áreas); [3] Collaborating (relação causa-efeito, usa indicadores, dashboards atuais e alinha objetivos estratégicos); e [4] Orchestrating (obter visão única, consistente e simplificada da organização, integração do todo para direcionamento)	Não cobre todas as estruturas de dados do cliente, a cada etapa se concentra mais na gestão de processos. Foco em pessoas, processos e tecnologia. Principal problema está no 2º. Estágio quando as fontes de dados são isoladas, destoantes e sobrepostas.
Gartner's MM for BI	5 níveis: [1] Unaware (não existe BI ainda, dados inconsistentes, métricas incipientes); [2] Tactical (gerentes usam suas próprias métricas e geram seus dados, bases de dados isoladas, diversas e não confiáveis); [3] Focused (compromisso da gestão com BI, métricas formalmente definidas permitindo análise, crescente demanda por painéis de controle), [4] Strategic (BI alinha dos objetivos estratégicos, integração dos processos, disponibilização dos dados); [5] Pervasive (integração ao processo de negócio, agilidade embutida no sistema. Usuários de vários níveis têm acesso à informação e podem analisar, gerenciar, inovar e tomar decisões consistentes para impulsionar o negócio)	Não há registros de confiabilidade do modelo e sua aplicação precisa de terceiros. Cada fase apresenta desafios. O primeiro nível tem que identificar o objetivo da organização e a estrutura da informação; o segundo, integrar a informação dos vários setores; o terceiro, entender a arquitetura de sistemas; o quarto, desenvolver a estrutura organizacional; e, por fim, desenvolver o negócio.
TDWI de Wayne Eckerson	Concentra-se no aspecto técnico, A fase *Infant* tem dois momentos, pré-natal (dura até um banco de dados ser criado para atender demanda do usuário por dados) e a infantil (inúmeras fontes de dados parciais – spreadmarts – gerando visão conflitante). Para chegar ao próximo ponto, há um golfo de	Necessidade de atravessar o "golfo" requer planejamento organizacional e qualidade de dados, o que não é assim tão simples. E passar pelo "abismo", que é a construção da arquitetura do banco de dados

	problemas. *The child*, os planejadores trabalham com a equipe de BI, as demandas são atendidas por setor. Base não integrada. *Teenager*, há um avanço no desenho dos sistemas, fazendo uma integração entre os setores. Passa-se pelo abismo para chegar a fase *Adult,* as equipes de BI e de processo fornecem recursos estratégicos e corporativos para organização atingir seus objetivos, sistema preditivo, gerencia resultados. O último estágio, *Sage*, converte BI em serviços e distribui desenvolvimento para os variados negócios.	da empresa como um todo. Discute a maturidade sobre aspectos técnico-organizacionais.
HP Maturity Model	Para chegar a resultados estratégicos de maturidade, a organização precisa passar por 5 estágios: [1] *operations* (executa o negócio); [2] *improvement (*melhoria ao medir e monitorar*); [3] alignment* (alinhamento para integrar gerenciamento de desempenho e sistema de informação); [4] *empowerment* (focado na inovação do negócio e na produtividade das pessoas); [5] *excellence (*focada na agilidade estratégica e diferenciação*)*. Modelo destaca a figura do líder e a importância da arquitetura de negócio e da informação para o sucesso.	Explica o controle da maturidade a partir de três recursos: compreensão do negócio, informação e gerenciamento estratégico. Voltado para os clientes da HP, o estudo foi direcionado. Não disponível gratuitamente.
Enterprise BIMM de Chuah	Estrutura piramidal dividida em 5 níveis com 3 dimensões cada (armazenamento de dados; qualidade da informação e processo de conhecimento). [1] Nível *Initial* (baseado na rotina operacional, a informação está na mão dos profissionais de TI e os dados consistem em arquivos reunidos e bases separadas por setor, sem formato único); [2] *Repeatable (*gestão melhor organizada dentro dos departamentos, mas sem integração. Existe um guia geral para implantar controle da informação, registros de usuários, mas sistemas são específicos (data marts); [3] *Defined* (conhecimento aceito e aplicado, organização desenvolve fluxo de informação próprio e trata os dados como ativos organizacionais); [4] *Qualitative managed* (gestão do conhecimento, a organização provêm recursos adequados para gestão das atividades, base de dados integrada e consistente, preditiva); e, [5] *Optimizing* (as três dimensões ficam em contínuo aprimoramento para melhorar o desempenho organizacional)	Oferece base para as empresas evoluírem no uso do BI. Não tem um guia de orientações das ações técnicas para mudar de estágio. Identifica dimensões e associa fatores que influenciam a inteligência de negócio. Não há questionário ou estudo qualitativo que comprove suas métricas para avaliar o modelo.
SOBIMN	Dividido de acordo com o percentual de maturidade que vai sendo atingido. Sendo 5 níveis variam de Initial (20%), Immature (40%), Controlled (60%), Managed (80%) e Mature (100%). Três dimensões e os serviços de cada uma: tecnologia (qualidade/característica e flexibilidade); organização (sistema orientado para serviços,	É um modelo computacional para medir a maturidade, há uma lista de requisitos anotada pela organização na lista de serviços, a cada tarefa cumprida, avança até chegar a 100%, que seria a maturidade. Modelo novo, sem tempo de

	lucratividade, padronização); conhecimento do negócio (valores; serviços, validade, orientação de processos) e por fim, feito um check list para determinar seu grau de maturidade	comprovação. Falta detalhar critérios para medir cada avanço nos serviços e analisar os itens de maturidade.

Fonte: adaptado de Shaaban et al (2011)

Os modelos de maturidade associam as ferramentas tecnológicas aos processos organizacionais, transformando informação em conhecimento e conhecimento em processos de gestão com melhor desempenho. Para iniciar a adoção dos sistemas integrados, alguns passos são sugeridos por Chae e Olson (2013): primeiro, **inteligência de dados**, integrar e transformar os dados em uma mesma base para possibilitar a extração, transformação e leitura pois, a capacidade de gestão desses dados vai influenciar o desempenho da organização; segundo, **criar valor com os dados**, com a aplicação de técnicas prescritivas de análise de dados com uso de modelos matemáticos precisos, estatística descritiva, mineração dos dados para determinar padrões com base nos indicadores de desempenho; e por fim, **integração a gestão** de processos com monitoramento, relatório e correção, integrando os objetivos organizacionais ao sistema de análise.

A necessidade de criar valor para o negócio aproveitando oportunidades, melhorando os resultados, incrementando o processo, associam a inteligência de negócios a outra metodologia, o *Design Thinking*, porquanto "A missão do design thinking é traduzir observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas." (BROWN, 2010, p.46)

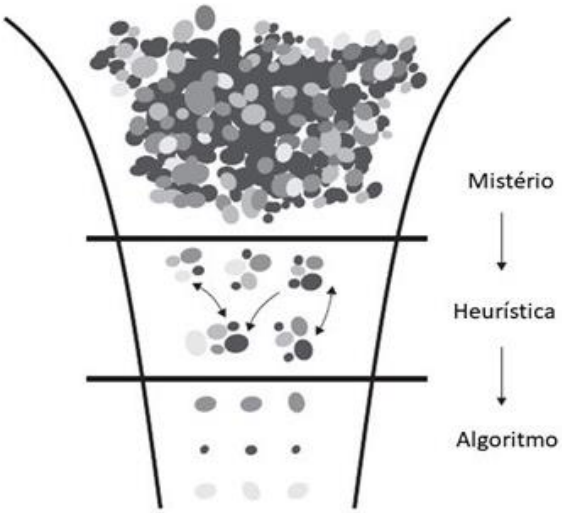
> Design thinking é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível, e recorrer ao que uma estratégia de negócio viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008, p. 2)

Com essa ideia de converter valor para o cliente a partir de estratégias de negócio, o *design thinking* vai também ao encontro do pensamento de Zeng (2018) acerca da necessidade de experimentação (tal como referido no ponto 2.1.3) que é potencializada com os modelos advindos da inteligência de negócios, na qual se criam feedbacks que permitem ajustar a visão da empresa, orientando novos experimentos, fazendo da estratégia uma construção interativa e atualizada. Esse jogo dinâmico entre pensamento analítico e criatividade em busca da vantagem competitiva, é a visão que Martin (2010) defende de aplicação do *design thinking* ao negócio, ao colocar a importância de equilibrar exploração (*exploration*) e explotação (*exploitation*) na gestão da organização e na solução de problemas. O termo *exploration* corresponde a fase que a organização fortalece seus sistemas de controle,

estrutura melhor seus processos e produtos, busca novos conhecimentos ou avança em seus estágios, enquanto *exploitation* representa a maximização da utilização dos recursos da organização, em busca de potencializar o retorno do conhecimento existente ou no estágio atual da organização (MARTIN, 2010; O'REILLY; TUSHMAN, 2021).

Nesse sentido, Martin (2010) apresenta um modelo para equilibrar pensamento analítico e criatividade/inovação denominado como funil do conhecimento. A primeira fase, o Mistério, é a análise do problema, momento no qual pouco se conhece sobre a situação e existem vários dados disponíveis para serem tratados, a fase seguinte, a Heurística, acontece a partir da criação ou identificação de relações entre os dados e criação de sistemáticas para entender o mistério e identificar oportunidades de solução do problema. A fase do Algoritmo consiste na transformação da ideia heurística para um processo certificado de produção, cria-se o modelo de novos negócios ou aperfeiçoamento de produtos, definindo como será o funcionamento da solução para o problema, podendo resultar na melhoria do produto/serviço/processo ou até mesmo em um novo modelo de negócio, a partir do equilíbrio entre exploração e explotação.

Figura 15 – funil do conhecimento



Fonte: Martin (2010, p.9)

O funil do conhecimento, proposto por Martin (2010) na figura 15, consiste na redução das informações e simplificação da complexidade para criar uma vantagem eficiente. Ao defender o equilíbrio entre exploração (fazer uso econômico dos recursos) e explotação (maximizar os recursos existentes), Martin faz observações importantes, exploração estaria

na invenção do negócio – cada ciclo que isso acontecesse – entretanto, dedicar-se apenas a ela leva a instabilidade; por outro lado, a explotação está na geração de ideias e criação de conhecimento, o custo para o negócio pode ser muito alto em manter esse ritmo constante de geração de mudanças (MARTINS, 2010).

O equilíbrio entre os dois pode ser apoiado na lógica abdutiva de Charles Sanders, que busca chegar à conclusão/inferência pela relação de causalidade entre um fato que pode ser explicado e outro que se aproxima do primeiro e pode ser explicado por ele (MARTIN, 2010), é "pensando de maneira abdutiva que o designer constantemente desafia padrões, fazendo e desfazendo conjeturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação" (VIANA et al, 2012, p. 14). É, portanto, compreensível que a introdução da lógica abdutiva seja sugerida pelos teóricos dedicados a esta temática, na medida em que incentiva o uso da intuição e do lado criativo, figurativo e empático do cérebro, ou seja, alinha o pensamento analítico a uma originalidade intuitiva. (FUCINELLI, 2017, p. 198).

Nesse sentido, enquanto o planejamento estratégico tradicional faz oposição entre exploração e explotação, Zeng (2018) afirma que em ambientes complexos e dinâmicos (como o VUCA), esses processos podem ser feitos em paralelos, adaptando e testando novas ideias e experimentando constantemente, como a proposta do modelo de planejamento orientado a descoberta (DDP) de McGrath e McMillan (1995).

O planejamento estratégico promove opções estratégicas e planos de execução baseados em análises estatísticas (inteligência de dados). Com o uso de dados e recursos de aprendizagem sobre o negócio a gestão estratégica amplia sua capacidade de responsividade, sendo mais rápida e gerando efeitos mais marcantes, podendo fazer experimentos e criar protótipos, desenvolver produtos ou processos para serem usados em contextos futuros; as máquinas/fontes de algoritmos fazem automaticamente ajustes e aumentam a eficiência (explotação), a 'exploração' começa a ser desenhada pautada na 'explotação' e vice-versa. (ZENG, 2018)

A atualização do modelo DDP para a era da transformação digital parte da pergunta: como se pode aprender o caminho mais adequado para novos negócios? Para o desenvolvimento de produtos, imagina-se o que se quer entregar e os passos que se precisa percorrer para chegar lá. McGrath e McManus (2020) asseveram que na era digital ou, na definição de um modelo de 'transformação digital orientado a descoberta', o processo para adoção do DDP

passa por cinco etapas, primeiro se define a experiência operacional desejada (o que precisa ser melhorado, processos que não funcionam, onde a tecnologia pode agregar valor); a segunda etapa passa por manter o foco em problemas específicos (uso de métricas para acompanhar resultados, relação problema-solução); em seguida, a identificação da concorrência em ampla rede (visão de arena, isto é, que diferentes produtos/serviços competem pela atenção do cliente); procurar usar plataformas (sistemas compartilhados ou conhecidos por muitos fortalecem os ecossistemas e a cadeia de consumo dos clientes); e, finalmente, testar as suposições e resgatar os objetivos propostos (estabelecer pontos de verificação para acompanhar mudanças e melhorias, identificando os sucessos e falhas para aprendizagem e aprimoramento do plano).

Resumindo, os contextos para aplicação de ferramentas e instrumentos de Inteligência de Negócios começam pelo entendimento dos sistemas e plataformas tecnológicas que culminam nos modelos de maturidade e se associam ao processo de *design thinking* ao otimizar a gestão da organização, incluindo os processos de transformação digital.

Impulsionadas pela transformação digital, que vai além da adoção de tecnologia e requer mudança de comportamento na organização, independentemente do porte, as empresas buscam otimizar seus processos e se adaptar às novas regras e exigências, entrando em um processo contínuo de aprendizagem baseado em testar rápido e aprender sempre, envolvendo as pessoas em todo processo de criação de valor usando tecnologia (OUROFINO, 2019). Assim, a inteligência de negócios associada a conceitos como de *machine learning*, computação nas nuvens, plataformas digitais e inteligência analítica viabilizam a capacidade de gerar predições, ou seja, a competência analítica de dados e a automação no reconhecimento de padrões, permitem a predição dos cenários ou orientações sobre as melhores decisões, inclusive na cadeia de suprimentos, não mais da empresa isoladamente (CHAE; OLSON, 2013).

Nesse contexto, a inteligência artificial (re)aparece concentrando os estudos do desenvolvimento de máquinas/plataformas com capacidade de imitar a inteligência humana, os aspectos cognitivos de raciocínio, comunicação, representar conhecimento, integrar habilidades, agir, aprender (GABRIEL, 2018). Com o avanço da capacidade da máquina, aprendendo com o comportamento humano, desenvolvendo habilidades de imaginação e autonomia de decisão, e os processos organizacionais de experimentação, com enfoque em

testes e suposições, o negócio fica cada vez mais independente. Caberia ao gestor a supervisão e regulação dos pontos de verificação tal como apresentados no modelo de McGrath e McManus (2020), ou o papel de designer de negócios, precisando reinventar modelos de negócio continuamente, em uma visão de inovação de Orofino (2020) ou ainda um papel incerto, desconhecido pela própria potencialidade da IA e sua aplicação nas empresas e seu impacto nas relações interpessoais (GABRIEL, 2018).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento e seus ciclos de desenvolvimento na organização dão suporte a inteligência de negócios uma vez que suas ferramentas favorecem a identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento com vista a tomada de decisão mais adequada e aprendizagem coletiva com foco na estratégia do negócio.

Antes de tomar qualquer atitude em relação à gestão do conhecimento, é imprescindível que a organização se conheça, e só então implemente a mudança e permita a estruturação das equipes e seus processos, pois estas para se desenvolverem precisam de objetivos e interesses com os quais seus membros possam se identificar e, assim procurar alcançar os resultados.

Para Barcelos et al (2005), o grande motriz para enfrentar a mudança seria a aprendizagem coletiva, cujo processo atravessa a comunicação aberta pautada na confiança dentro da equipe e entre as equipes e a organização, o entender das relações e estruturas e, finalmente, o compartilhar o que foi aprendido. A aprendizagem coletiva além de ajudar a superar barreiras caminha para o compartilhamento do conhecimento entre as equipes de trabalho e o desenvolvimento da inteligência empresarial, articulando tais conhecimentos em busca de perpetuar resultados positivos.

> Three critical issues are left unresolved; yet each is essential for effective implementation. First is the question of *meaning*. We need a plausible, well-grounded definition of learning organizations; it must be actionable and easy to apply. Second is the question of *management*. We need clearer guidelines for practice, filled with operational advice rather than high aspirations. And third is the question of *measurement*. We need better tools for assessing an organization's rate and level of learning to ensure that gains have in fact been made. (GARVIN, 1993, p.2)

Assim, a implementação da inteligência de negócio pressupõe que a organização aprenda, para tanto é imprescindível entender o que significa aprender, como desenvolver seus processos de gestão e de partilha do conhecimento. Fleury e Fleury (2001), colocam que a aprendizagem pode ocorrer em três níveis: nível do indivíduo, do grupo e da organização.

Para os autores, no nível organizacional, ela ocorre a partir do momento em que os processos de aprendizagem individual, e de compreensão e interpretação partilhadas por um grupo são disseminados.

Além de definir como funciona e preparar as pessoas para os novos modelos de atuação, é necessário que seja feita a gestão propriamente dita, fazer com que o conhecimento gerado chegue à pessoa certa, na hora certa, pelo canal certo. Bitencourt (2004), define a aprendizagem organizacional como o modo pelo qual a aprendizagem acontece, ou seja, os procedimentos de elaboração e utilização do conhecimento, a gestão do processo para a transformação, criação e ação na organização:

> (i) processo (em termos de continuidade); (ii) transformação (baseada na mudança de atitude); (iii) grupo (enfatizando o coletivo); (iv) criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e; (v) ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática). (Bitencourt, 2004, p.60)

Com a prática da aprendizagem, chega-se à construção do conhecimento e sua socialização. Destarte, Valentim e Gelinski (2005) destacam a importância de um ambiente favorável e colaborativo para que a socialização aconteça. Entretanto, Silva (2004) vai além, afirma que, para a externalização e socialização do conhecimento, a comunicação é o alicerce, tendo o diálogo, a discussão e a reunião em grupo como principais mecanismos – o feedback estaria incluído nesses três.

Sergio Silva (2004) continua dizendo que a transferência do conhecimento também depende do grau de interação da equipe, refletido na sua capacidade de compartilhar experiências e modelos mentais, e ainda de fazer representações simbólicas do conhecimento tácito ou compartilhá-lo por meio de descrições narrativas. O suporte para armazenamento e compartilhamento desse conhecimento estaria nas tecnologias de informação e comunicação, servindo como memória da equipe e, por conseguinte, da organização (BEMFICA; BORGES, 1999).

A importância de tal processo de compartilhamento do conhecimento no trabalho e a aprendizagem das equipes, pode ser traduzida no resultado que permite a disseminação e reutilização desse conhecimento, o fato de ser feito em e por equipes aumenta sua abrangência tanto de qualidade quanto de quantidade do que é compartilhado, da mesma forma de como é recebido e replicado. Colocando nesse contexto a terceira barreira a ser superada conforme enuncia Garvin (1993), a medição do que é aprendido. Com o intuito de

majorar a compreensão desse assunto, Tonet e Paz (2006, p.76) esclarecem de forma direta o que é compartilhamento do conhecimento no local de trabalho, a saber: "comportamento do indivíduo ou grupo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem". Mas, o desafio de criar métricas para gestão do conhecimento vai além de indicadores, envolve o ambiente psicológico.

Edmondson e Woolley (2005) que defendem a segurança psicológica e a confiança entre os membros como vetores para a transferência de conhecimento, também afirma que o diálogo e o fluxo de comunicação eficiente são alternativas válidas e relevantes para superar os obstáculos ao compartilhamento, e assim, promover o compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento de uma aprendizagem coletiva efetiva.

A gestão do conhecimento advinda da aprendizagem coletiva contribui para otimizar competências, desenvolvendo seus membros, e o uso das tecnologias de informação e comunicação contribui para gerenciar esse processo de compartilhamento do conhecimento e aproximar as pessoas, favorecendo a aprendizagem (PINTO; AMARAL, 2014). As organizações que aprendem devem ser capazes de solucionar problemas de maneira sistemática; experimentar novas abordagens; aprender com suas próprias experiências; aprender com melhores práticas e experiências dos outros; e transferir o conhecimento de maneira rápida e efetiva (GARVIN, 1993).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento faz a interseção com o modelo de solução de problemas de Spear (2010), a propósito da necessidade de conhecer o processo de perto ao identificar o problema e propor soluções em busca da melhoria contínua que gera impacto no desenvolvimento da organização e na competência das pessoas. Aprender continuamente, internamente e externamente, faz uso dos modelos de melhores práticas e de maturidade em inteligência de negócios, como os descritos por Shaaban et al (2011), além de possibilitar experimentos novos e testar novas estratégias com base no conhecimento gerado (ZENG, 2018). Relativamente aos processos de transferência do conhecimento há modelos e aplicações diversos, como os exemplos demonstrados por de Nonaka e Takeuchi (2008), Dalkir (2011) ou, Davenport e Prusak (1998), em comum partilham a capacidade de criar valor aos dados (CHAE; OLSON, 2013) e de permitir que a empresa consiga se entender e assim, agir antecipadamente, um dos objetivos da inteligência de negócios (FULD, 2007).

2.3.1 Modelos e Aplicações

> Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6)

A gestão do conhecimento não é gestão da informação (FIDALGO, 2012), precisa-se conhecer significados, processos, experiências, relações, pessoas, e como todos esses elementos se relacionam para gerar, processar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. O conhecimento, diferente das informações, trata de valores e compromissos, envolve cultura. O Conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, está relacionado a ação, tendo finalidade e significado. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008)

Sobre gestão do conhecimento, Dalkir (2005), apresenta três perspectivas, **a visão cognitiva**, sendo o conhecimento a forma inteligente de compreender o comportamento social e organizacional e reagir a ele; a **perspectiva tecnológica**, que concentra o entendimento na transformação da informação em conhecimento aplicável e útil; e a terceira, **perspectiva de negócio**, que entende a gestão do conhecimento como uma atividade relativa a estratégia, com objetivo de relacionar o capital intelectual da organização e seu desempenho positivo. Na união dessas perspectivas e estudos, o autor apresenta como conceito:

> Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization's people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This coordination is achieved through creating, sharing, and applying knowledge as well as through feeding the valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning. (DALKIR, 2005, p.6)

Pinto e Amaral (2014, p. 21) reforçam essa definição ao colocar que a gestão do conhecimento promove nas empresas uma partilha e reutilização com o "objetivo de melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, reduzir o risco e capitalizar o conhecimento, através da imaginação, experiência e experimentação." Podendo ocorrer de diversas formas, Wiig (1993), destaca que para compreender o conceito e a aplicação da Gestão do Conhecimento é preciso identificar as fontes de conhecimento e cuidar de sua segurança e manutenção, promover a criação de novos conhecimentos e fomentar a inovação e experimentação; determinar o

conhecimento necessário e torná-lo acessível; agregar valor por meio do uso desse conhecimento; providenciar uma estrutura de suporte a gestão desse processo e mensurar os resultados explorando novas vantagens.

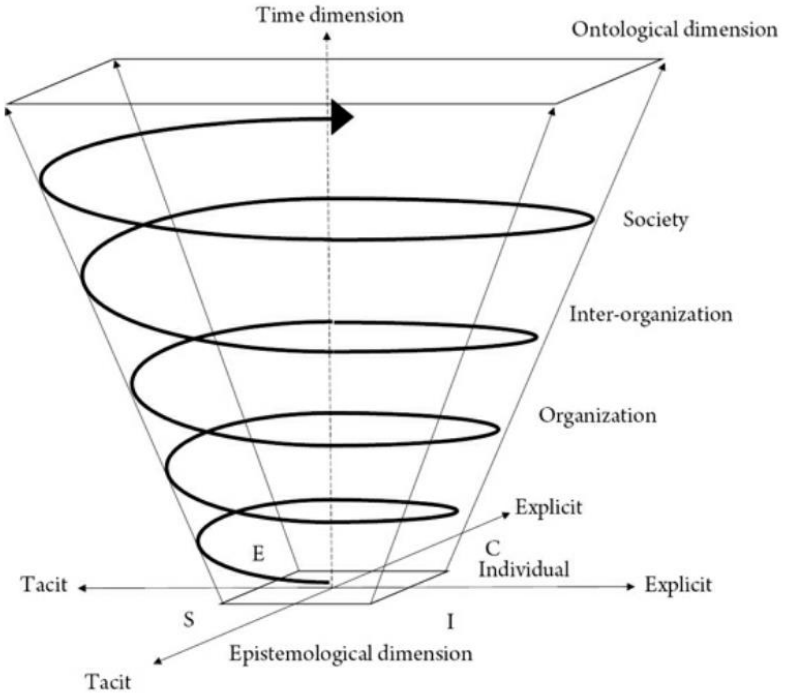
Nesse sentido, a "Gestão do conhecimento consiste em organizar as informações estratégicas, aplicar o conhecimento coletivo e saber quando e como utilizá-lo na forma de solução de problema a fim de atingir os objetivos da organização" (OROFINO, 2011, p. 56). Para tanto, a sistematização de modelos de gestão do conhecimento se faz necessária para melhor compreensão do seu processo e sua relação com a inteligência de negócio. A seguir, os principais modelos de gestão do conhecimento serão apresentados.

Nonaka e Takeuchi, em 1995, desenvolveram a teoria de criação do conhecimento e depois concentraram em gestão do conhecimento refinando alguns princípios, seu modelo, a Espiral do Conhecimento é o mais difundido na literatura, e os autores fizeram uma atualização reforçando as quatro fases da espiral na denominação do modelo: SECI Spiral Model (NONAKA; TAKEUCHI, 2020). Nonaka e Takeuchi (2008) fazem a distinção entre conhecimento tácito e explícito, sendo tácito o entendido como algo dificilmente visível e experimentável, ou seja, é um tipo de conhecimento individual e que apresenta grande dificuldade na formalização, na sua transmissão e no compartilhamento com os demais, diz respeito a pessoa e inerentemente a suas questões íntimas, como insights, percepções e análises subjetivas. Enquanto o conhecimento explícito, é o lado "visível", que pode ser formalizado e sistematizado, favorece a transmissão e o compartilhamento com outras pessoas, apresentado sob a forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados, normas, regras de conduta, lista de contatos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997; 2020) a gestão do conhecimento é um processo conjugado de duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica diz respeito ao conhecimento tácito (subjetivo) e explícito (objetivo) e a análise reflexiva que o indivíduo faz sobre seu valor; e a dimensão ontológica se refere ao fato que todo o conhecimento é criado pelos indivíduos, sendo o principal desafio da gestão do conhecimento a conversão do conhecimento tácito (pessoal) em um conhecimento coletivo (explícito) em um processo de interação e transformação em forma de espiral. Esse processo acontece em determinado tempo, sendo esta a terceira dimensão apresentada no modelo, a cada volta perpassando pelas outras dimensões é possível assumir uma das quatro fases da conversão do conhecimento,

Socialização, Externalização, Conversão ou Internalização (formando o acrônimo SECI que compõe o título do modelo), o movimento ascendente da espiral é impulsionado pelo conhecimento experimental (figura 16).

Figura 16 – Dimensões da Espiral SECI de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2020, cap 3, livro digital)

> Knowledge creation alone is insufficient for companies to take wise actions; the missing link, we believe, is knowledge practice. In contrast to knowledge creation, which is all about acquiring knowledge, accumulating it, storing it, codifying it, accessing it, and studying it, knowledge practice is about applying knowledge, putting it to good use, disseminating it widely, and converting it into wise actions. The continuous interaction between knowledge and action—actions leading to knowledge, which, in turn, leads to other actions—is what knowledge practice is all about. In a nutshell, we create knowledge through the interactive process of knowledge creation/practice. That's how innovation continuously takes place in the long run, as we will see in the case of Honda, Shimano, and Eisai. Knowledge is insufficient to take good actions, too. The missing link, we argued, is phronesis, or practical wisdom. Phronesis is experiential knowledge that allows people to make prudent judgments in a timely fashion, and to make actions guided by values, principles, and morals. We will visualize it as the vertical arrow in Figure 3.1 **[figura 16] (…)** which drives the upward movement of the SECI Spiral. (…)phronesis is the driving force that catapults the SECI process into a higher trajectory." (NONAKA; TAKEUCHI, 2020) (**grifo nosso**)

As quatro fases de conversão do conhecimento precisam de condições ideais para acontecer, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a empresa precisa definir sua intenção estratégica relacionando objetivos e conhecimento, dar autonomia aos membros a partir de informações compartilhadas, estimular a interação com o ambiente externo que eles chamaram de caos

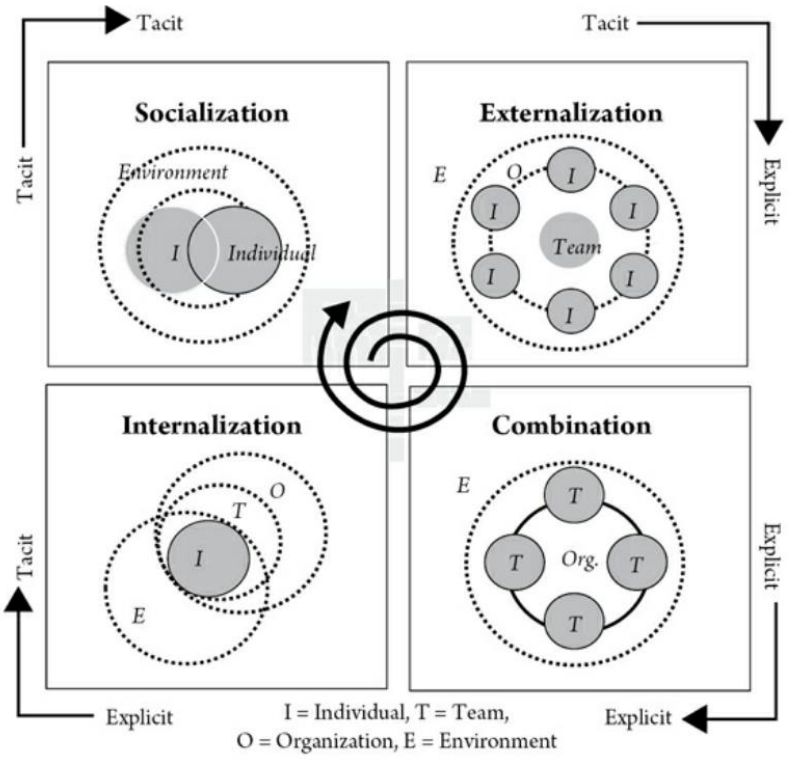
criativo para melhorar o próprio sistema, permitir a redundância, gerenciando sobreposição de informações de forma intencional, e, promover variedade de requisitos informacionais, garantindo uma ampliação do entendimento sobre a realidade complexa.

Os modos de conversão do conhecimento definidos por Nonaka e Takeuchi (1997;2008; 2020) podem ser vistos na figura 17 e são descritos a seguir:

1. Socialização: Transformação do conhecimento tácito em tácito. A troca é baseada na confiança mútua, processo informal, no fazer, apoia-se no processo de compartilhamento de experiências, como modelos mentais ou habilidades técnicas que são compartilhadas, absorvem conhecimento sobre ambiente, sendo possível desenvolver entre os membros a compreensão intelectual, física e emocional;

2. Externalização: Transformação do conhecimento tácito em explícito. O processo de organização e transformação sistemática do tácito em conceitos, metáforas, analogias e modelos, faz-se a formalização. É normalmente provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, considerado a chave para a criação do conhecimento, pois com o uso da linguagem escrita consegue criar novos conceitos que antes ficavam no simbólico;

Figura 17 – Atualização do Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2020, p.62)

3. Combinação: Transformação do conhecimento explícito em explícito, ou como caracterizado pelos autores, "O processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75), em que ocorre uma reconfiguração, uma troca entre os indivíduos e constante alimentação da base de conhecimento através de meios (documentos, reuniões, conversas ao telefone, tecnologia), a categorização e acréscimos transformando e dando utilidade ao conhecimento levam a novos conhecimentos, sendo que os conhecimentos podem ser coletados interna ou externamente à organização;

4. Internalização: Transformação do conhecimento explícito em tácito. É a fase de incorporação das práticas e conhecimentos compartilhados nas rotinas, para esta transformação é necessária certa apropriação do conhecimento com a verbalização e ilustração colocando-o sob forma de documentos, manuais ou histórias orais, esta documentação por sua vez ajuda o indivíduo a internalizar suas experiências e enriquecer suas práticas individuais e coletivas.

Também, Cassini e Tomasi (2010) colocam que o processo da espiral do conhecimento se inicia com a socialização, quando o conhecimento é compartilhado de maneira tácita, então acontece a externalização, quando esse conhecimento vira conceitual, explícito e pode ser melhor aprendido, abrindo caminho para a combinação, fase do conhecimento sistêmico, ou seja, ele é formalmente ensinado com treinamentos e processos de assimilação, até a internalização, com o conhecimento operacional e novamente virando tácito, como uma habilidade dos membros e pronto para reiniciar o ciclo em princípios de desenvolvimento e melhoria contínua. Processo perfeitamente possível de ser apoiado por sistemas de informação gerencial.

O segundo modelo apresentado é o da Epistemologia organizacional de von Krogh e Roos (1994), para eles o conhecimento reside tanto nos indivíduos quanto nas relações que eles estabelecem dentro das organizações, dessa forma há o conhecimento privado, que pode ser a base do conhecimento organizacional quando é convertido através da comunicação, das relações e conexões estabelecidas. Dessa forma, o conhecimento organizacional também pode ser gerenciado e escalável, desde que atenda a dois pré-requisitos: relacionamento e autodescrição. As relações permitem que os indivíduos, grupos e unidades entendam como a estrutura organizacional funciona e seus papéis são influenciados, a ponto de seus

conhecimentos serem interessantes a outros, e a autodescrição formula a identidade da organização, seus objetivos, missão, valores, auxiliando a definir critérios para selecionar e criar novos conhecimentos (VON KROGH; ROOS, 1994).

Para a disseminação da cultura do conhecimento, e para fomentar o desenvolvimento de sua origem (por isso o nome epistemologia) a organização precisa de facilitadores em lugares estratégicos que estimulem o desenvolvimento de conhecimento individual, a criação de grupos/equipes de compartilhamento e a retenção do conhecimento organizacional. As pessoas são os pontos de intersecção em um complexo sistema organizacional e o conhecimento surge das interações sociais destes indivíduos. (DALKIR, 2005)

A lógica de funcionamento do modelo de von Krogh e Roos pode ser afetada por barreiras, Fidalgo (2012) destaca cinco fatores que podem impedir a gestão do conhecimento dentro desse modelo:

a) Conhecimento não é percebido como uma competência fundamental para a organização por seus membros;

b) Meios não reconhecidos por todos para comunicar novos conhecimentos;

c) Estrutura organizacional não facilita a inovação;

d) Indivíduos sem motivação para compartilhar suas experiências com grupo, falta de confiança e respeito mútuo (impossibilidade de geração de conhecimento social);

e) Contribuições e avanços não são medidos e reconhecidos pela alta gestão.

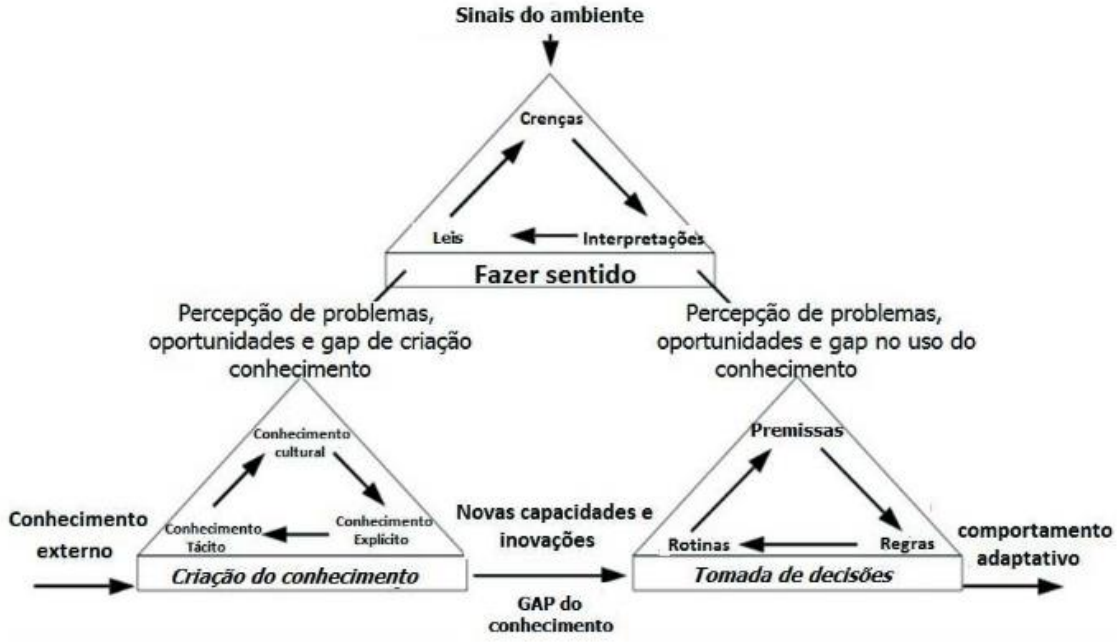
Vale ressaltar que o modelo de Von Krogh e Roos adota uma abordagem conexionista, na qual o conhecimento está presente tanto no indivíduo dentro da organização quanto na relação entre eles, em nível social/coletivo, nesse sentido, tudo que se sabe em uma organização é conhecido por alguém (DALKIR, 2005) e o desafio é que esse conhecimento seja transferido para organização e compartilhado entre os membros para que os objetivos empresariais sejam alcançados.

O terceiro modelo apresentado é o *sensemaking* de Choo (2001) que se concentra em como os elementos da informação são selecionados e transformados em ação organizacional, ou seja, como gerenciar o conhecimento para fazer sentido para a organização. Para tanto, sistematiza a organização do conhecimento em três processos: criação do sentido; criação do conhecimento e tomada de decisão. A partir da combinação desses processos é possível fazer a gestão do conhecimento captando sinais do ambiente, transformando internamente, gerando

novas capacidades e inovação, criando padrões para tomada de decisão e guiar comportamentos, reiniciando o ciclo (figura 18).

A primeira fase, da criação de sentido, permite que os indivíduos da organização interpretem, façam suas leis e crenças construindo significados, os laços e objetivos comuns são partilhados. Nessa fase, Choo inspira-se na obra "The Social Psychology of Organizing", publicada por Karl Weick em 1979 e estabelece que os significados, inclusive, dos sinais que acontecem “lá fora”. Essa fase também é a responsável pela adaptação à mudança, pois é nela que os significados são construídos (CHOO, 2003).

Figura 18 – modelo Sensemaking de Choo



Fonte: ROCHA (2018, p. 55)

Na segunda etapa, a fase de criação do conhecimento, inspirada em Nonaka e Takeuchi, os novos conhecimentos criados permitem que a organização desenvolva competências e capacidades, crie produtos e serviços inovadores ou agregue valor aos já existentes, além de aprimorar seus processos organizacionais (FIDALGO, 2012). A transformação do conhecimento tácito em explícito e cultural (organizacional), permite a inovação e estabelece bases e premissas para o terceiro processo, a tomada de decisão.

Após significados criados e o conhecimento construído para ação, a organização precisa escolher seu caminho estratégico, assim, Choo (2003) afirma que as ações fazem parte de um processo decisório. São identificados limitadores para a racionalidade humana que dificultam

a tomada de decisão: as habilidades pessoais, reflexos e talentos mentais; a extensão do conhecimento e das informações possuídas; e os valores ou conceitos propostos, que podem divergir dos objetivos da organização.

De acordo com Choo (2001) o processo de construção de sentido (sensemaking) se inicia quando ocorrem mudanças no ambiente organizacional, o que resulta em perturbações ou variações nos fluxos de experiências, afetando os membros da organização. Para Dalkir (2005) um ponto forte do modelo proposto por Choo (2001) é o tratamento integrado dos processos chave e cíclicos da gestão do conhecimento, culminando no processo decisório, dando uma característica mais realista ao modelo, pois representa as ações da organização com mais fidelidade.

Também Wiig (1993) apresenta um modelo de gestão e construção do conhecimento e afirma que para o conhecimento ser útil e válido, ele precisa ser organizado, e essa organização vai depender do uso que se vai dar ao conhecimento na organização. Considerando assim, quatro dimensões para sistematizar o conhecimento na organização: Completude (completeness); Ligação (connectedness); Congruência (congruency); e, Perspectiva e propósito, (perspective and purpose).

A completude (*criar e equipar*) diz respeito ao conhecimento disponível a partir de determinada fonte, que pode ser tácita ou explícita, a questão reside no fato de que ainda que o conhecimento completo esteja disponível, se não se souber da sua existência ou disponibilidade, não se pode usar. A ligação (*organizar e compilar*) acontece quando as relações entre os elementos do conhecimento são compreendidas, quanto mais conexões forem estabelecidas, mais coerente o conteúdo e maior valor terá o conhecimento gerado. Nesse sentido, o conhecimento apresenta congruência (*valorizar*) quanto mais ligações forem estabelecidas, quando todos os fatos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e vínculos associativos e relacionais entre elementos do conhecimento são consistentes. Perspectiva e propósito (*explorar e investigar*) referem-se ao final do processo de reconhecimento que o conhecimento foi internalizado, quando, sob um ponto de vista específico, para um objetivo, o conhecimento é utilizado e pode ser acessado. (DALKIR, 2005)

Essas quatro dimensões são combinadas para a geração de conhecimento, que Wiig (1993) categoriza em basicamente de três formas:

a) Conhecimento Público: mais acessível, sendo predominantemente explícito, facilmente ensinado e compartilhado, e, em geral, é disponibilizado em domínios públicos. Mensurável, estável, pragmático.
b) Experiência Compartilhada: conhecimento pertencente aos membros da organização, compartilhado no âmbito do trabalho, associado a prática e rotinas das atividades, ou integrado a tecnologias e produtos.
c) Conhecimento Pessoal: mais completo, entretanto menos acessível. Conhecimento tácito usado inconscientemente no trabalho e nas atividades rotineiras. Consiste em uma pequena parte do conhecimento automático, não sendo explicado ou claramente entendido.

Figura 19 – Modelo Wiig de gestão do conhecimento

Fonte: Dias (2018, p. 28)

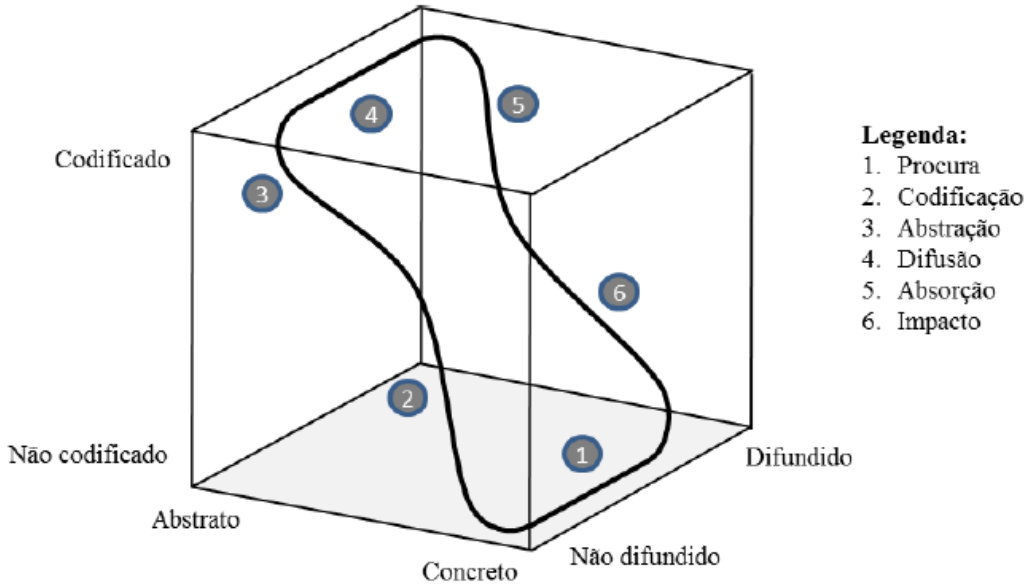
Completando o modelo, Wiig (1993) descreve quatro tipos de conhecimento e os níveis de internalização dele pelos membros da organização. O conhecimento Factual é aquele associado a fatos, dados, conteúdo verificável e diretamente observável; o Conceitual diz respeito a perspectivas, conceitos e sistemas; o Expectável: às hipóteses, expectativas e

preocupações, também entendidas como intuições e palpites; e, o Metodológico, ligado ao raciocínio, estratégias e processo de tomada de decisão, representa o aprender com passado e com a análise de tendências.

Ao detalhar os níveis de internalização do conhecimento, classificando-os de iniciante ao mestre, Wiig descreve a capacidade dos indivíduos em absorver e usar o conhecimento, por mais que este esteja disponível na organização, os membros precisam de certo grau de maturidade para que a gestão do conhecimento atinja seu objetivo final, e essa percepção mais completa é apresentada no modelo de Wiig e destacada como vantagem por Dalkir (2005), pois permite ir além na classificação do conhecimento e, principalmente, no papel desempenhado pelo indivíduo, pensando na aplicabilidade e usabilidade do conhecimento, não apenas no compartilhamento.

Já o modelo I-space (espaço da informação) de Boisot é baseado em dois pontos principais para difusão do conhecimento na organização: primeiro os dados precisam ser facilmente estruturados e convertidos em informação; segundo, além da estrutura, é necessário o contexto compartilhado para difusão, pois o indivíduo vai extrair a informação a partir de seu conhecimento prévio e suas expectativas (DALKIR, 2005).

Figura 20 – Modelo I-Space de Boisot



Fonte: Fidalgo (2012, p. 37)

"Esse modelo visa explicar, entre outras coisas, a evolução do conhecimento por meio do ciclo de aprendizagem social e serve de maneira eficaz, para unir o conteúdo, as informações

e a gestão do conhecimento." (ROCHA, 2018, p. 53) Esse ciclo pode ser entendido na figura 20, dentro do cubo dos tipos de conhecimento, no qual ele vai de difundido para não difundido, de concreto para abstrato, de não codificado para codificado.

Dessa forma, o modelo de Boisot pode ser entendido por seis estágios dentro do ciclo de aprendizagem social. O primeiro seria a Exploração/procura, na qual se identificam problemas e oportunidades, procura-se os padrões dentro de indivíduos ou grupos menores, a busca é mais rápida quando os dados estão bem codificados e mais lenta quando não há codificação. A segunda fase, Resolução de Problemas/codificação, pode ser caracterizada pela diminuição da incerteza e a definição de padrões. As percepções são estruturadas e tornadas coerentes através da codificação, quando as percepções encontradas não estão dentro da zona codificada (fogem ao código estabelecido) são mais arriscadas e ficam sujeitas a geração de conflitos. (FIDALGO, 2012)

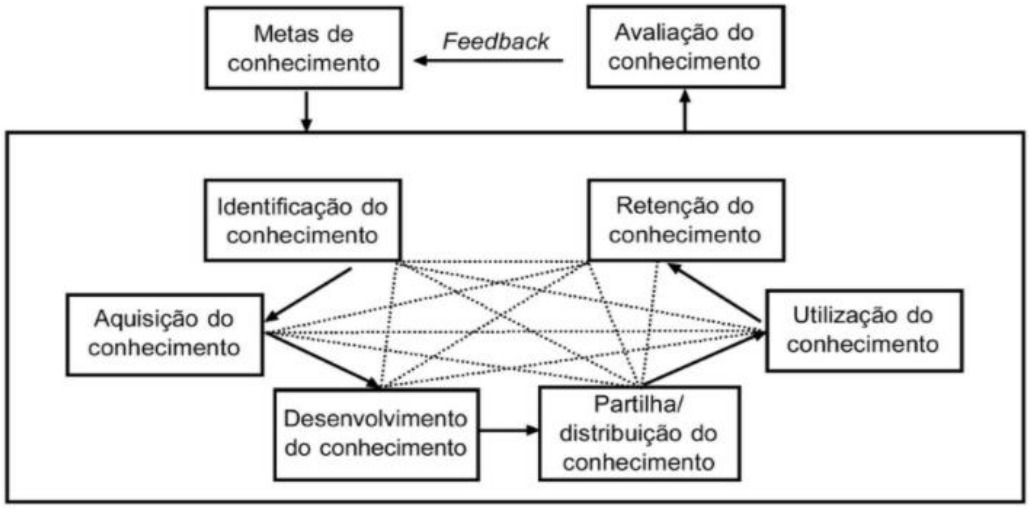
Na fase da Abstração acontece a generalização das percepções recém codificadas, através da redução das percepções até suas características essenciais, geralmente ocorre em simultâneo com a Resolução de Problemas. A Difusão é caracterizada pelo compartilhamento do conhecimento recém-criado com um grupo específico, a difusão do conteúdo tende ser menos problemática devido à sua estruturação, apenas a partilha do contexto pelo emissor e o receptor pode tornar a difusão dos dados mais rápida. Na Absorção acontece o "aprender fazendo", por meio do uso dos novos conhecimentos codificados em situações diversas, ao longo do tempo, as percepções codificadas tornam-se conhecimento não codificado, o que possibilita a aplicação em circunstâncias mais particulares. A última fase, Impacto, é o estágio do conhecimento abstrato incorporado a práticas concretas, pode acontecer em paralelo a absorção, nessa fase a internalização do conhecimento pode ocorrer em técnicas, regras ou práticas da organização, cultura. (DALKIR, 2005; FIDALGO, 2012; ROCHA, 2018).

Probst, Raub e Romhardt (2007) em seu modelo de gestão do conhecimento (figura 21) dão destaque para o processo de gestão propriamente dito e como a ênfase dada ao indivíduo pode comprometer o resultado do conhecimento coletivo. O objetivo do modelo é fazer com que o conhecimento seja localizado e utilizado para alcançar os resultados pretendidos, para tanto definem-se metas para esses conhecimentos sendo a sua identificação crucial para iniciar a gestão.

> O processo de identificação do conhecimento significa proceder a uma análise e descrição do ambiente de conhecimento da organização. Muitas delas têm dificuldades de definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos de que necessitam. Como consequência, acontecem decisões, tomadas sem base sólida de informação, e acontecem duplicação de esforços. A gestão eficaz do conhecimento assegura o que os autores denominam de transparência interna e externa: o mapeamento deste conhecimento. (ROCHA, 2018, p. 57)

Uma vez realizada a identificação do conhecimento e o seu mapeamento, parte-se para a aquisição do conhecimento, muitas das vezes a partir do ambiente externo, pela contratação de especialistas, mas principalmente da relação no mercado com clientes, fornecedores, outras empresas, aprendendo na arena do negócio. A fase seguinte é o desenvolvimento do conhecimento, complementar a aquisição do conhecimento, tem foco em novos produtos, novas ideias, novas habilidades e, em gerar processos melhores. Traduzido na união dos esforços conscientes para aumentar as capacidades da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007).

Figura 21 – Processo de gestão do conhecimento de Probst e Romhart



Fonte: PROBST; RAUB; ROMHARDT (2007, p.36)

O processo de partilha ou distribuição do conhecimento consiste em responder à questão quem deve saber o quê, o ser capaz de fazer o quê e como compartilhar e difundir isso. Transformando algo isolado em domínio da organização, mapeando competências e experiências para facilitar a difusão e assim a utilização do conhecimento em contextos diversos em benefício da organização. Levando a etapa de retenção, traduzida na memória, o processo de identificar, selecionar e aprender precisa ser guardado para o futuro da organização. Para o sucesso do processo de gestão do conhecimento, esse ciclo precisa ser avaliado, ou seja, o conhecimento retido realmente precisa ser útil para a organização, para

tanto, são definidas metas, habilidades que devem ser desenvolvidas, e, novas competências a serem aprendidas. (ROCHA, 2018).

A gestão do conhecimento nesse modelo está ligada à gestão estratégica da organização, com o objetivo de preservar a vantagem competitiva da empresa ao desenvolver competências organizacionais. Entretanto, os elementos do processo de gestão do conhecimento também estão relacionados a administração operacional, toda a estrutura organizacional e seu sistema de metas precisa ser integrado à gestão do conhecimento para tornar compatível à gestão de resultados e desenvolvimento de valor ao conhecimento gerado e às novas competências desenvolvidas. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007)

Tonet e Paz (2006) descreveram um modelo de compartilhamento de conhecimento, com o intuito de apresentar um caminho orientador para as organizações promoverem a reutilização do conhecimento gerado, integrando seus membros. Assim, o modelo é composto por quatro etapas, são elas: 1. Iniciação, identifica-se e analisa-se necessidades de conhecimento, quem o possui e quem precisa dele; 2. Implementação, uma vez sabedores da localização e destinação do conhecimento, promove-se a integração; 3. Apoio, após a integração cabe a organização promover oportunidades de colocar o conhecimento em prática, e assim desenvolver habilidades; 4. Incorporação, seria a última fase, com o conhecimento compartilhado e fluindo entre os membros, de forma natural, sem necessariamente que a organização interfira no processo.

O sucesso desse modelo, para os autores, está na cultura de abertura e participação, ou seja, é favorável que a organização tenha uma cultura de integração dos membros, na qual eles possam se manifestar e atuar de forma verdadeira, estabelecendo vínculos com a organização e os outros membros da equipe.

Quadro 6 – Modelos de gestão do conhecimento

MODELOS E AUTORES	PROCESSO	DESCRIÇÃO
Espiral SECI de Nonaka e Takeuchi	Divisão do conhecimento em tácito ou explícito; e sua conversão em quatro estágios pela dimensão ontológica: socialização, externalização, combinação e internalização. Criação, compartilhamento, utilização, armazenamento.	Partilha do conhecimento tácito/individual para grupo como explícito até o ponto de ser internalizado por outro em novas formas de aplicação. Modelo mais difundido.

Epistemologia organizacional de von Krogh e Roos	Conhecimento reside nos indivíduos e nas relações estabelecidas entre eles. Identificação, acesso, conexão, compartilhamento.	Conexão entre os membros e a descrição dos objetivos da organização definem critérios de novos conhecimentos e o seu valor. Necessidade de ambiente propício para partilha e inovação.
***Sensemaking* de Choo**	Construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.	Gerenciar o conhecimento para fazer sentido para organização. Escolhas estratégicas na definição de novos conhecimentos e ações.
Gestão e construção do conhecimento de Wiig	Conhecimento público, experiência compartilhada e conhecimento pessoal. Pode ser factual, conceitual, expectável ou metodológico. Identificação/acesso, ligação, compartilhamento, uso/aplicação, armazenamento.	Para ser útil e válido o conhecimento precisa ser organizado. A organização do conhecimento vai depender do uso. Classifica o usuário, o conhecimento e as dimensões.
Modelo I-space de Boisot	Ciclo de aprendizagem explica a evolução do conhecimento: exploração, resolução do problema, abstração, difusão, absorção e impacto.	Estruturar dados e organizá-los para gerar e difundir informação, modelo tridimensional em termos de codificação, abstração e difusão.
Gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt	Identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha, utilização, retenção, avaliação e metas do conhecimento. Processo todo interligado.	Ênfase nos elementos da gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura organizacional e objetivos estratégicos.
Partilha do conhecimento de Tonet e Paz	Iniciação (o que precisa e quem precisa) / Implementação (integrar conteúdo e pessoas) / Apoio (prática/aplicação) / Incorporação (compartilhamento e internalização).	Caminho orientador para as organizações promoverem a reutilização do conhecimento gerado, integrando seus membros

Fonte: próprio autor

Os modelos e aplicações da gestão do conhecimento apresentados no quadro 6 são relacionados à inteligência de negócios no sentido de estruturar o conhecimento dentro da organização, codificando-o e tornando-o útil e assim conseguir aplicar soluções e previsões em favor da organização, superando o tempo e o espaço em que acontece. A gestão do conhecimento permite a longevidade da organização de maneira dinâmica, alinhada à inteligência de negócios. Para Herschel e Jones (2005), a "verdadeira" gestão do conhecimento precisa de um repositório de informações baseado na inteligência de negócios, isto é, a base de dados implementa uma solução técnica para reter, analisar e disseminar o conhecimento organizacional para gerar uma vantagem competitiva. As ferramentas de inteligência de negócios alinhadas aos modelos de gestão do conhecimento permitem entender o funcionamento da organização e identificar fatores que afetam seu desempenho de modo a fundamentar sua tomada de decisão em todos os níveis, principalmente, estrategicamente. (HERSCHEL; JONES, 2005)

CAPÍTULO III - SUCESSÃO EMPRESARIAL, PEQUENOS NEGÓCIOS E EMPRESAS JUNIORES

A sucessão empresarial trata da alternância de poder, o processo de substituição na linha de comando, desde o cargo mais alto até o mais baixo, desde que haja liderança envolvida. Em se tratando dos pequenos negócios, a quantidade de cargos é menor, mas sua complexidade, em muitas das vezes, aumenta, exigindo análise de particularidades advindas com o porte da organização e da centralidade da gestão. Dentre os pequenos negócios, as empresas juniores apresentam aspectos particulares, com um ciclo de gestão curto, laços não sanguíneos, mas fortemente emocionais, e, uma cultura de compartilhamento como base para formação dos membros – elementos que influenciam diretamente a sucessão.

Nesse sentido, as empresas juniores reúnem características de vários tipos de pequenos negócios, como empresas individuais (familiares ou não), negócios sociais (coletivos, como organizações de terceiro setor). Por esse motivo, o terceiro capítulo desta tese se focará num primeiro momento em apresentar uma breve caracterização da forma de organização e gestão de cada um desses modelos, não esquecendo também de retratar a forma como decorrem tradicionalmente os seus processos sucessórios. Esse é um passo necessário para a consolidação da análise específica da estrutura, modelo de gestão e problemas de continuidade (sucessão) das empresas juniores que encerra este capítulo.

3.1 PEQUENOS NEGÓCIOS

Os pequenos negócios são entendidos neste contexto, como as micro e pequenas empresas e os microempreendedores individuais, essa distinção quanto ao porte classifica as empresas pelo tamanho do seu faturamento e, em alguns casos, pelo número de empregados de acordo com sua atividade econômica. A Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, considera "(...) microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples,

a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil)" (Lei Complementar nº 123/2006, 2006), e continua com a classificação pela receita bruta anual, definindo no caso da microempresa, a receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e em termos da empresa de pequeno porte, a receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). O microempreendedor individual é caracterizado no artigo 18 da Lei Complementar 155/2016: "considera-se MEI o empresário individual ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional". (Lei Complementar nº 155/2016, 2006).

Quadro 7 – Classificação das empresas por porte

CLASSIFICAÇÃO	**RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL**	**NÚMERO DE EMPREGADOS**
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R$ 81 mil	Até 1
Microempresa	Menor ou igual a R$ 360 mil	Indústria: até 19 Comércio: até 9
Pequena empresa	Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 4,8 milhões	Indústria: de 20 a 99 Comércio: de 10 a 49
Média empresa	Maior que R$ 4,8 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões	Indústria: de 100 a 499 Comércio: de 50 a 99
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões	Indústria: a partir de 500 Comércio: a partir de 100

Fonte: adaptado de SEBRAE; DIEESE (2019)

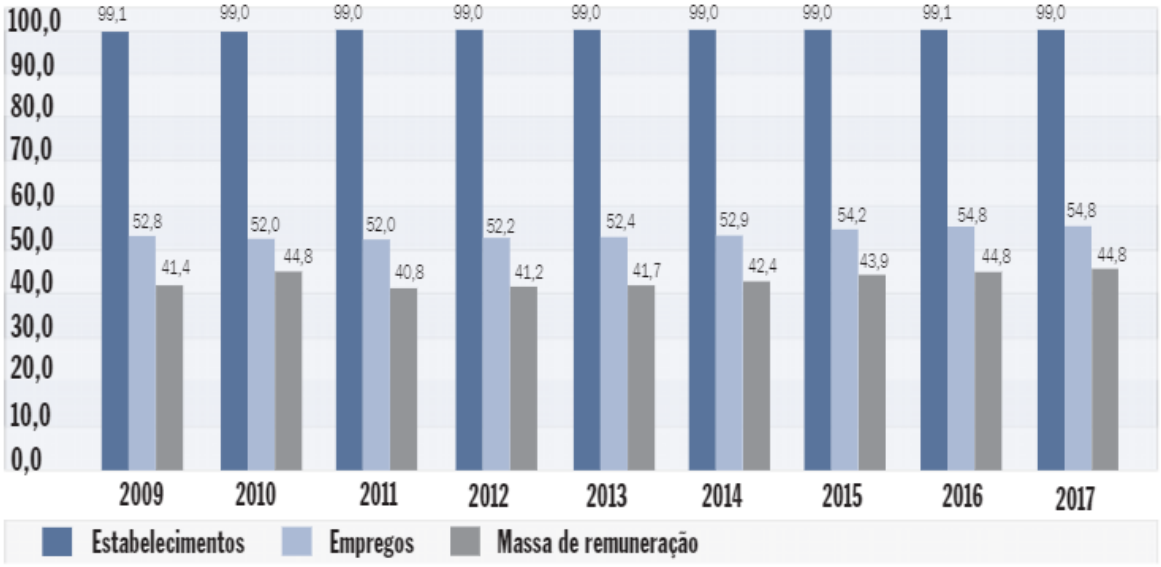
> Quanto ao porte, as pequenas empresas têm sido foco de preocupação de estudiosos no Brasil e no mundo, que procuram compreender os problemas enfrentados por elas e discutir alternativas para a sua sobrevivência em um ambiente econômico em constante mudança. Apesar de existirem muitos dados que demonstram a importância econômica e social das pequenas empresas no Brasil, sabe-se que muito ainda precisa ser feito para melhorar as condições de sobrevivência dessas empresas. (COSTA; NUNES; GRZYBOVSKI; GUIMARÃES; ASSIS 2015, p.63)

As micro e pequenas empresas, economicamente, representam mais da metade (54,8%) dos empregos formais gerados (17,7milhões); 99% dos estabelecimentos do setor privado no Brasil (7.257 mil contra 70 mil de médias e grandes empresas); e 44,8% da massa de remuneração (salários pagos), considerando o ano de 2017 (DIEESE; SEBRAE, 2019).

Entretanto, mesmo com os dados apontando a significativa importância desses estabelecimentos para a economia do país, as ações para apoio e desenvolvimento das micro e pequenas empresas são pontuais, como a lei nº 13.636/2018 que trata do programa nacional

de microcrédito produtivo e orientado instituído em 2005 e com seu valor atualizado para o limite de R$ 200 mil. Em 2020, com o contexto da pandemia do Covid-19, houve uma atualização nessa principal política, sendo denominado de Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) e regulamentado pela Lei nº 13.999/2020, de 18 de maio.

Gráfico 1 – Participação das micro e pequenas empresas (2009-2017)



Fonte: DIEESE; SEBRAE (2019, p. 30)

O PRONAMPE tem por objetivo permitir que os pequenos negócios operem crédito que pode ser utilizado para investimentos e capital de giro, sendo proibido usar o recurso para distribuição de lucros e dividendos. Desse modo, o montante pode ser utilizado para compra de materiais e equipamentos, pagamento de salários dos funcionários e despesas em geral, o prazo para contratação dos recursos do PRONAMPE era de três meses após a promulgação da lei. (LEI Nº. 13.999/2020, 2020)

Os pequenos negócios apresentam características distintivas e podem ser também organizados pela sua configuração empresarial, por isso, para esse estudo serão comparadas as empresas individuais – sendo empresa familiar ou não – empresas juniores e negócios sociais, sendo os dois últimos construções coletivas.

3.1.1 Características distintivas dos pequenos negócios

Considerando a extrema heterogeneidade existente entre os tipos de pequenas empresas, principalmente sobre seu padrão racional de decisão ou a ausência dele, Leone (1999) concentra seus estudos em descrever características distintivas dessa categoria de empresas na tentativa que a teoria chegue a conclusões adequadas para suas necessidades,

organizando em três grandes grupos essas especificidades (quadro 8): organizacionais; decisionais (decisórias) e individuais.

Quanto às características organizacionais, as pequenas empresas apresentam uma estrutura simples para manter custos menores e esforços concentrados em uma gestão centralizada, na intenção de aproximar os níveis organizacionais e as pessoas, muitas das vezes com fortes laços informais. Essa configuração influencia diretamente a forma de tomar decisões, baseada na experiência do gestor/proprietário, que não tem muito tempo (e, costumeiramente, habilidades para tomar uma decisão mais analítica e fundamentada), sendo que essa decisão leva em conta o papel econômico para a organização, político para manter as relações dentro da empresa e família, pois seu rendimento interfere diretamente no sustento da família, tornando muito individual e própria a gestão do negócio.

Quadro 8 – Características distintivas dos pequenos negócios

GRUPOS	CARACTERÍSTICAS
Organizacionais	Mais centralizadas
	Estruturas simples de menor custo
	Sem nível intermediário
	Tratamento informal entre os membros
	Proximidade fortalece a cultura
	Menor controle do ambiente interno (depende dos recursos externos)
	Baixa maturidade organizacional (processos de planejamento e controle pouco formalizados)
	Decisão tomada pela sensibilidade do dirigente (estrutura guiada pela sensibilidade)
	Lógica estratégica de adaptação e reação
	Personalização da gestão na figura do dirigente-proprietário
Decisionais	Decisão tomada baseada na experiência, julgamento e intuição do dirigente-proprietário (leva ao curto prazo)
	Falta tempo e habilidade para análise e estudos estratégicos, faltam dados quantitativos
	Único decisor, centraliza a responsabilidade
	Poder de direção é localizado e centralizado
	Decisão tende a equilibrar econômico, político e familiar (racionalidade)
Individuais	Um só indivíduo na frente: empreendedor, proprietário e dirigente (onipresença)
	Mistura/confusão entre objetivo/desejo pessoal e da organização, sem separação de pessoa física e pessoa jurídica
	Perspectiva e funcionamento da empresa afetado pelo percurso pessoal do dirigente

	Propriedade do capital
	Perfil da pequena empresa é mais de "um estrategista que corre risco do que de um gestor que procura estratégias para minimizar o risco"
	Estreita relação pessoal com os funcionários (paternalismos e dependência de certos empregados)

Fonte: adaptado de Leone (1999)

De acordo com Deitos (2002), as principais características das micro e pequenas empresas estão relacionadas à estrutura organizacional simples, muita das vezes por apresentar limitação de recursos humanos – sejam nas competências desenvolvidas ou na quantidade de pessoas disponíveis para fazer o trabalho - e financeiros, que refletem a dificuldade de planejar ações estratégicas, o controle do fluxo de entradas e saídas e investimentos. Esses elementos também reforçam a ausência de burocracia interna, no sentido de não existir uma padronização e sequenciamento para controle, o que impacta diretamente na produtividade e no alcance dos resultados. Deitos (2002) complementa a características dos pequenos negócios em relação ao mercado, ao dizer que eles têm baixo grau de diversificação de produtos, concentrando a produção para mercados locais, o que gera uma proximidade do mercado com o cliente, propiciando uma maior rapidez de resposta e flexibilidade no atendimento de necessidades especiais.

> Durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas. Simplesmente porque se estimava que as pequenas e médias empresas eram comparáveis às grandes organizações. [...] Sabe-se que as teorias das organizações nascem, essencialmente, dos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. No entanto, a dimensão da organização pequena e média empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, constatando-se esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas e merecem uma teoria específica (LEONE, 1999, p. 93-94)

Em busca dessa teoria específica, alguns autores traçam vantagens na manutenção das características específicas para fortalecer a gestão e preparar, caso seja necessário, para o crescimento da empresa (ZOOK; ALLEN, 2016; COSTA et al, 2015); outros avançam no desenvolvimento de ferramentas específicas para essa categoria (ALMEIDA, 2003; TERENCE, 2002).

Nesse sentido, entender o funcionamento e a força motriz dos pequenos negócios é fundamental para a proposição de modelos para solução de seus problemas, incluindo os das EJs. Em termos de gestão, Antonik (2016) aponta três elementos primordiais, o primeiro

ponto a ser destacado é a responsabilidade do dono/administrador. Além de assumir o risco pela atividade econômica, concentra as atividades de gestão, organização, planejamento e controle. Esse ponto vai ao encontro das características individuais descritas por Leone (1999), colocando o proprietário-gestor como centro das responsabilidades e, consequentemente, das decisões, contexto em que ainda há confluência entre lado pessoal e profissional.

O segundo destaque está na competência desse dono/administrador, muita das vezes reforçada pela devoção e dedicação ao negócio para superar limitações técnicas e conhecimento específico de ferramentas de gestão para melhorar seus resultados (ANTONIK, 2016; LEONE, 1999). Apoiado nessa situação, o terceiro elemento diz respeito ao sonho, a crença do pensar grande e planejar as ações para chegar lá. A importância de desenvolver habilidades de gestão, contribui para a sistematização do pequeno negócio e de sua estruturação para superar barreiras, como no modelo "mentalidade do proprietário" de Zook e Allen (2016), e conseguir desenvolver seus diferenciais enquanto negócio.

As características dos pequenos negócios podem ser fontes de vantagens competitivas, como a preservação do conhecimento idiossincrático, estabelecimento de laços fortes e o compromisso dos membros com a organização (COSTA et al, 2015). Mas, outros fatores também influenciam a competitividade, podendo essa influência dar-se de forma positiva ou negativa. Iniciando a análise pelos fatores negativos, encontra-se o próprio modelo de gestão (principalmente em relação a aplicação de recursos materiais e financeiros, a falta de ferramentas gerenciais e da habilidade de usá-las) como um ponto comum entre os autores como forte barreira para a competitividade dos pequenos negócios, e que as empresas juniores partilham de forma plena (TERENCE, 2002; LEONE, 1999).

Nesse sentido, fatores como estrutura excessivamente enxuta - que influencia na dinâmica da distribuição da força de trabalho – a carência de informação para apoiar a decisão, certos vícios administrativos, o aspecto informal com ausência de normas e regras escritas e uma clara definição das funções e dos objetivos, contribuem para menor competitividade e produtividade. Autores como Terence (2002) ainda colocam como pontos negativos, a confusão com o patrimônio familiar.

> Em sua maioria (micro e pequenas empresas) apresentam conflitos entre prioridades do negócio e preferências da família. Os dilemas, porém, comuns às empresas familiares em sua fase inicial, em que geralmente se encontra a maioria das PMEs, estão em aceitar as mudanças ou restringir-se a estratégias originais,

> empregar ou não membros da família, planejar a sucessão ou não. Por sua vez, suas potencialidades estão nas trocas simbólicas e na forma própria de organização, (COSTA et al 2015, p.64)

Embora nem toda empresa familiar seja pequena, e nem todo pequeno negócio seja uma empresa familiar, o conflito entre família e negócio ou pessoa física e pessoa jurídica é comum, a ponto de constituir uma característica dessas organizações na visão de Leone (1999).

Em se tratando de fatores que influenciam a competitividade positivamente, para os pequenos negócios – e que podem ser estendidos às empresas juniores – Terence (2002) elenca o tamanho da organização, ou melhor, sua estrutura enxuta que gera baixo custo indireto; a facilidade na incorporação e desenvolvimento de tecnologia, no sentido de trabalhar o potencial de criatividade do grupo, em especial do gestor para solução de problemas ou organizar novas formas de fazer o trabalho – muito embora elas acabem não sendo padronizadas e formalizadas posteriormente – acompanhados da localização e da flexibilidade em atender as demandas especiais dos clientes (concordando com Deitos, 2002). Vale destacar que essa flexibilidade permite agir mais rápido e inteligente, uma vez que está mais próximo do problema e consegue buscar soluções a partir de seus recursos para atender o cliente, característica essencial para a competitividade das empresas, saber coletar dados e fazer bom uso deles transforma a organização em uma empresa inteligente, decidindo de maneira ágil e adaptativa (TERENCE, 2002; FULD, 2007; RUD, 2009; ALMEIDA, 2003).

3.1.2 Configurações de pequenos negócios e seu processo sucessório

Os pequenos negócios apresentam configurações diversas, em especial quanto ao número de proprietários, podendo ser individual ou uma sociedade (coletiva), e quanto à natureza de sua atividade, que pode ser com fins comerciais (tradicionais), de aprendizagem e desenvolvimento (empresas juniores) ou sociais (terceiro setor). A partir desse entendimento, serão descritas as empresas individuais e os negócios sociais e coletivos, essencialmente sobre suas características, pois, esta análise ajudará a compreender a orgânica e funcionamento das empresas juniores e dos seus principais clientes e a forma como a sucessão deverá ser planejada e implementada.

3.1.2.1 Empresa individual

As organizações nascem por iniciativa de uma pessoa ou em parceria com outra(s), no primeiro caso, essa empresa é dita empresa individual. A empresa individual, de acordo com o Código Civil Brasileiro (LEI No. 10.406/2002, 2002), pode ser o empresário, "quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços" (LEI No. 10.406/2002, art. 966, 2002), incluindo os microempreendedores individuais. Em 2011, houve a inserção do empresário individual de responsabilidade limitada, que vem a ser a pessoa jurídica de direito privado "constituída por uma única pessoa detentora da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País." (LEI Nº 12.441/2011, art 980-A, 2011).

Quadro 9 – Formas de organização empresarial

Tipo de empresa	**Responsabilidade dos sócios**	**Capital mínimo**	**Legislação**	**Número de sócios**
Empresa individual (empresário)	Irrestrita	Não há	CCB 10.406/2002	Um
Empresa individual de responsabilidade limitada	Limitada ao capital social	100 salários mínimos	Lei 12.441/2011 e CCB 10.406/2002	Um
Sociedade limitada	Limitada ao capital social	Não há	CCB 10.406/2002	Mínimo de quotas
Sociedade anônima	Nenhuma	Não há	CCB 10.406/2002	Ilimitado

Fonte: adaptado de Antonik (2016)

Assim, os pequenos negócios podem ser iniciados por indivíduos ou em parcerias de empreendedores, relacionados ou não com a família. Ao longo do desenvolvimento do negócio a questão da sucessão aparece naturalmente, sendo que, quando há relação familiar está associada a elementos em diversas áreas: gestão do negócio, impostos e herança, direito e, inclusive, "psicologia familiar". Dentre as variáveis, a questão da gestão tem a ver com responder a essa pergunta: "Quem está melhor preparado para administrar o negócio quando o fundador sair da cena?" Embora os fundadores possam se sentir inclinados a deixar o negócio para um cônjuge ou para um filho mais velho, essa pessoa pode de fato não ser a melhor escolha. (ROTHWELL, 2010)

Em meio a necessidade de sucesso na transição e a complexidade de superar os conflitos envolvendo o sucessor e sucedido, o planejamento sucessório ou, propriamente a ausência dele, influenciam diretamente a continuidade da empresa, sendo esses problemas característicos e distintivos de acordo com o porte da organização e a natureza de sua constituição (familiar ou não) (OLIVEIRA, 2010). “Em se tratando de pequenas e médias empresas, aos problemas tradicionais da empresa familiar somam-se outros, típicos das PMEs, como falta de capital de giro próprio, gestão pouco profissional e desvio de foco dos objetivos empresariais, potencializando riscos de mortalidade” (COSTA et al, 2015).

“O processo de sucessão permite avaliar a estabilidade da empresa no mercado.” (BATISTA et al, 2015, p.65) Planejar a sucessão em empresas individuais, perpassa pelo desenho da organização e como a estrutura desta está pensada, sendo percebida a necessidade de delegar tarefas e compartilhar responsabilidades no intuito de encontrar esse sucessor, uma pessoa de confiança e preparada para dar continuidade às estratégias desenvolvidas. A iniciativa da sucessão por parte do fundador pode ser iniciada por vontade própria de ter mais tempo livre, diversificar suas atividades ou, simplesmente, pela vontade de se afastar do cargo. (BATISTA et al, 2015)

Os pequenos negócios, de forma geral, tendem a sentir as pressões e os problemas relacionados à sucessão de forma mais intensa que as grandes empresas, principalmente por suas características distintivas, anteriormente destacadas no quadro 11. Leone (1999) caracteriza os pequenos negócios como empresas com estrutura enxuta, informal e centralizada, com suas decisões sendo tomadas exclusivamente pelo proprietário-gestor, que muitas das vezes não desenvolveu qualquer tipo de planejamento formal e explícito que possa compartilhar com os outros funcionários. Outras características que interferem negativamente na sucessão desses negócios são: a informalidade nos processos e os inexpressivos sistemas de controle. Tratando-se de empresas familiares, as características anteriores podem ainda ser complementadas com o baixo envolvimento dos filhos, o sentimento de obrigação por parte dos membros da família, a ausência de planejamento da sucessão, a dificuldade em separar problemas familiares dos empresariais e a inexistência de um sucessor preparado. Esse contexto reflete em dificuldade de comunicação e de troca de conhecimento, bases para a preparação do sucessor (ROTHWELL, 2010; RUD, 2009; NONAKA; TAKEUCHI, 2020)

> Além disso, elas [empresas familiares] estão mais expostas às dificuldades, pois ao mesmo tempo em que ocorre a transferência do poder, pode ocorrer também transferência do patrimônio, falecimento do proprietário, entre outros. Ao contrário, a maioria das organizações de grande porte já tem seu capital negociado no mercado financeiro e, em sua maior parte, executivos profissionais são contratados, facilitando, assim, o processo sucessório (COSTA et al., 2015).

Uma vez descritas as principais características das empresas individuais e dos empreendedores, destacando elementos de sucessão, faz-se necessário contextualizar essas organizações no âmbito do planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao organizar didaticamente as escolas de planejamento estratégico, apresentam essas organizações como pertencentes à escola empreendedora, na qual, a decisão está centrada em um único líder, destacando ainda a particularidade dos processos serem baseados na subjetividade do indivíduo (intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério), enquadrando a visão estratégica como uma perspectiva. O ambiente interno da empresa seria o espaço que o empreendedor domina, conduzindo a organização ao seu querer e conforme seus princípios, sem considerar propriamente análises mais profundas e participativas, nesse sentido, a estratégia retrata a imagem que o empreendedor tem da sua organização e de seu futuro.

A escola empreendedora pode ser descrita em quatro princípios: (1) geração de estratégia dominada pela busca de oportunidades, deixando a solução de problemas em segundo plano; (2) o poder centralizado na mão do gestor/proprietário, não existindo um plano esquematizado de ação, apenas o direcionamento pessoal sobre ações e decisões; (3) a geração de estratégia é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza, a busca de avanços em meio ao risco; e, (4) o crescimento como meta dominante, considerando a estrutura simplificada, a opção de crescer parece o caminho tangível para a gestão. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

3.1.2.2 Negócios sociais e cooperativas

Os pequenos negócios também podem ser representados por negócios coletivos, normalmente sem fins lucrativos ou cooperativas, que constituem sociedade e permanecem dentro dos critérios de pequenos negócios, seja por receita ou número de membros (conforme o apresentado no quadro 10). No Código Civil brasileiro é possível definir associações como a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (BRASIL, 2002, art.53); a cooperativa é uma sociedade simples nos termos do art. 1094, com reunião de pessoas por contrato, decisões em assembleia, sem necessidade de capital social inicial. Esses são

negócios coletivos registrados na legislação, além da sociedade empresarial, e que assumem configurações diversas.

> Cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. As premissas do cooperativismo são: Identidade de propósitos e interesses; Ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços; Obtenção de resultado útil e comum a todos. (SEBRAE, 2017)

As cooperativas são caracterizadas pelo seu produto ou serviço, sendo um negócio que presta serviços a seus cooperados, com base na cooperação mútua, com mesmo trabalho, investimento e igual retorno entre as partes. O trabalho cooperativo tem suas bases no ideal de comunidade, defendido por Hamel e Zanini (2020) como, "*community is more than a work group—a collection of individuals who report to the same boss, or do similar work. Instead, it's a network of trust relationships among people who are breaking new ground and have a shared passion for making a difference."* Nesse sentido, a confiança entre o grupo e a comunhão pelos mesmos princípios e valores fortalece os vínculos e favorece o trabalho cooperativo. Nas cooperativas, o serviço é voluntário e o rendimento dividido entre as partes e/ou investido na própria cooperativa, diferente das organizações sem fins lucrativos, que não podem dividir seu rendimento, uma vez que essa não é a sua finalidade, e os membros não precisam ser voluntários, muito embora o sejam em sua maioria.

Assim como as cooperativas, outros modelos de atuação no campo social podem ser classificados tal como descrevem Rossoni, Onozato e Horochovski (2006): economia social, terceiro setor e economia solidária. Esses três grupos apresentam características que os diferenciam, e são enquadrados como iniciativas sociais por atenderem ao bem coletivo (social) acima da questão lucrativa.

> a) Economia Social - fazem parte desse grupo as entidades mais próximas à esfera do mercado, como as mutuais de crédito e as cooperativas que têm o objetivo de produzir bens e serviços e possuem fins lucrativos, porém visando o benefício dos membros participantes, pois o lucro é redistribuído entre os cooperados de maneira proporcional;
> b) Terceiro Setor - cujo papel está mais ligado ao Estado, fazem parte os institutos, as fundações empresariais e públicas, as ONGs estrangeiras e as ONGs intermediárias que não atuam diretamente na comunidade, mas são responsáveis pela ligação entre os financiadores e as organizações que trabalham com projetos sociais. Agem como centros que redistribuem os recursos públicos ou privados, visando diminuir as desigualdades existentes na sociedade;
> c) Economia Solidária - são as organizações que não visam o lucro e que foram desenvolvidas a partir da própria mobilização da sociedade civil. Estas são baseadas na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado. Fazem parte desse grupo as entidades filantrópicas e as associações civis de caráter público,

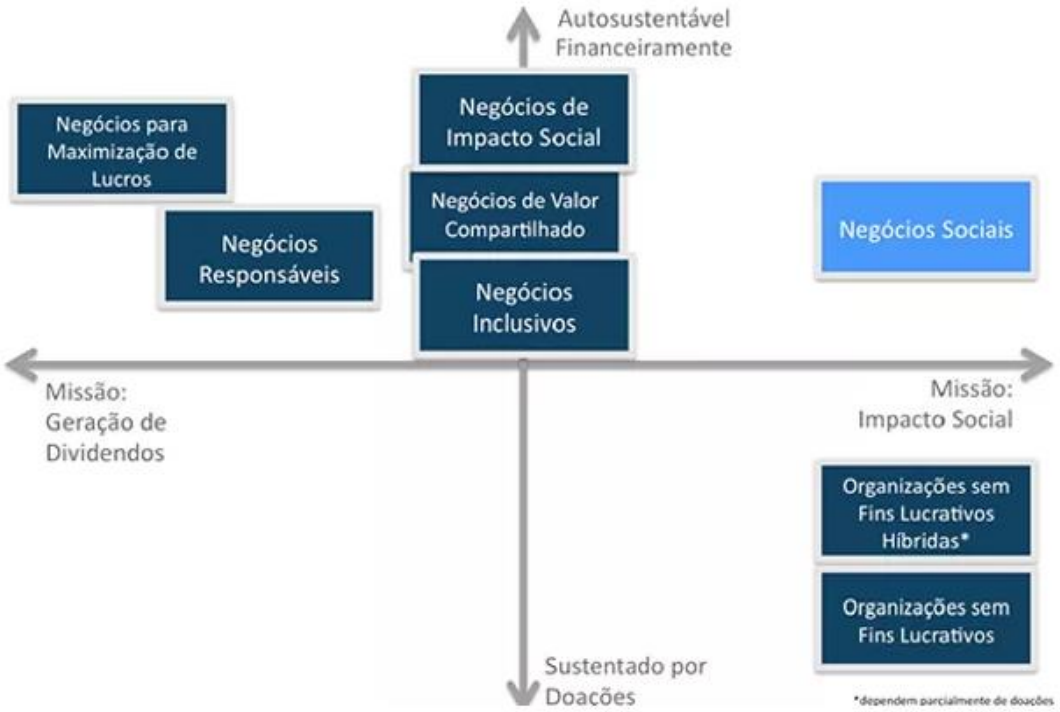
> organizações comunitárias, organizações voluntárias e ONGs de atuação social direta. (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006, p.2)

Em meio a essa divisão, a figura do empreendedor social surge como aquele que é "movido a ideias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo" (MELO NETO; FRÓES cit in ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006, p.3), e pode ser melhor entendida a partir da constituição dos negócios sociais.

> Negócios Sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos. Como uma ONG, tem uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. É uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social. O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente. (YUNUS, 2020)

Na figura 22 apresenta-se uma organização dos modelos de negócio com base na missão e no mecanismo de negócios (forma de sustentação financeira), ponto importante de diferenciação entre ONGs e negócios sociais.

Figura 22 – Diferentes modelos de negócio (matriz de missão e mecanismos de negócios)



Fonte: YUNUS, 2020

Lacruz (cit in MACHADO JUNIOR et al, 2016), defende que, as organizações formais são classificadas em Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor, em relação aos setores da

economia. As Organizações do Terceiro Setor, incluindo as ONGs e as associações – que é a forma de registro das empresas juniores - "(...) são instituições particulares dirigidas a finalidades públicas ou privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto administradas e voluntárias. O terceiro setor funciona com dinheiro público e privado com fins públicos, e realiza atividades complementares à ação de caráter social ou público, sem estarem vinculadas ao Estado."

Organizações do Terceiro Setor (OTS) existem para servir a um propósito social, um eleitorado ou uma causa. Para tanto, elas devem ganhar ou levantar fundos suficientes para cobrir despesas e salvaguardar o futuro da organização. Vale destacar que as OTS (inclusive as empresas juniores) não são proibidas de gerar lucro, mas esse excedente deve ser usado para apoiar a missão da organização, não para ser distribuído como ganho privado. (BOARDSOURCE ORGANIZATION, 2020)

As entidades sem fins lucrativos (terceiro setor) compartilham características com empresas (segundo setor) e governo (primeiro setor). Por essa razão, para garantir a sobrevivência e longevidade, essas organizações também necessitam de um programa eficaz de planejamento da sucessão, que se caracteriza por um híbrido do que funciona nos setores privado e público. A pessoa mais competente e tecnicamente preparada, deve naturalmente ser conduzida para sucessão, e (nesse aspecto) o programa de sucessão assemelha-se ao setor privado. Entretanto, os líderes dedicados à causa, que fizeram suas carreiras na organização e que estão comprometidos com sua proposta de valor, também devem ser apoiados, e a esse respeito, o plano de sucessão é semelhante ao de uma entidade governamental. (ROTHWELL, 2010). Essas características estão presentes nas empresas juniores, com ciclo programado de sucessão, precisam alinhar o candidato melhor preparado tecnicamente e que compartilha/representa os valores da EJ e do movimento júnior.

Todos os critérios para ascensão devem ser descritos em normas e geridos por um conselho ou órgão de governança.

> Para Lacruz (2014), o modelo de GC [governança corporativa] das organizações do terceiro setor define a macroestrutura de poder da organização em instâncias, que são: **Instâncias deliberativas**: a assembleia no caso de associações; o conselho curador no caso de fundações; o conselho de administração no caso das OSCIP; e a diretoria executiva nos casos em geral; **Instâncias fiscalizadoras**: são órgãos obrigatórios, tais como o conselho fiscal, a auditoria interna e a auditoria externa. Em certos casos o conselho fiscal é obrigatoriamente remunerado; **Instâncias consultivas**: onde o conselho consultivo é órgão facultativo; **Instâncias executivas**: depende do porte da entidade e apresenta como variável o fato de que

> normalmente seus membros executivos são remunerados. ((MACHADO JUNIOR et al, 2016, p. 4) (grifo nosso)

A estrutura dessas organizações caracteriza-se pela dinamização de negócios coletivos com objetivos de promover o bem estar social, e, para tanto, necessitam de um mínimo de estruturação e gestão. Por isso, o planejamento da sucessão e a gestão do conhecimento se tornam elementares, pois visam preparar as pessoas para a continuidade do negócio – independente do seu fundador, normalmente entusiasta da causa principal do negócio – seja através do desenvolvimento de competências para os cargos de direção ou funções estratégicas, seja para compartilhar o conhecimento e gerar novas ideias a fim de aprimorar a inteligência do negócio e melhorar a tomada de decisão.

A qualidade das relações entre os colaboradores determina crucialmente sua capacidade e motivação para trocar e combinar seus conhecimentos. Por exemplo, maior coesão social e força de vínculos entre os funcionários facilita a transferência de conhecimento. Além disso, a confiança de pares e gestores aumenta o compartilhamento de conhecimento dentro e entre as equipes. Finalmente, o apoio percebido de colegas de trabalho e supervisores promove a busca e compartilhamento de conhecimento (MICHAELIS; WAGNER; SCHWEIZER, 2015). Em se tratando de negócios coletivos, a coesão social e o grau de confiança interna vão determinar o nível de gestão do conhecimento e de aprendizagem na organização.

Em meio ao processo de gestão do conhecimento, a preparação e planejamento da sucessão não deve ser subjugado, principalmente em contexto de organizações sociais ou motivadas por uma causa, na qual o líder atual tem forte identificação e, muitas das vezes, é a personificação da instituição, substituí-lo pode ser um desafio e a forma de conduzir esse processo pode comprometer a sobrevivência e continuidade da organização. A depender da estruturação da organização (como as cooperativas e as empresas juniores), o período de gestão é pré-definido e organizado em mandatos, de acordo com o estatuto, sendo essencial que o líder se conscientize que, em algum momento, terá que transferir a gestão.

A internalização da importância da alternância de poder, influencia como o processo de preparação e qualificação de profissionais será executado para desenvolver os sucessores. A combinação desses elementos e a forma de ser da organização constituem a cultura organizacional, sendo que “a cultura é um importante elemento, por conduzir os valores compartilhados no ambiente de trabalho, influenciando e intensificando o desenvolvimento de ações de adaptação externa e integração interna” (MORAIS et al, 2016, p. 175)

Ainda sobre sucessão, cabe ao conselho de administração ou comitê de recursos humanos discutir o planejamento da sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoal (IBGC, 2009), a figura do conselho é característica das organizações coletivas e sociais, nas quais um grupo tem função consultiva e fiscalizadora, auxiliando as equipes de execução e deliberativa a manter o direcionamento estratégico da organização (MACHADO JUNIOR et al, 2016). Assim como nas organizações que implementam governança corporativa, o conselho de administração também deve manter um mapa dos possíveis sucessores para as funções-chave da organização, e um plano de sucessão definido.

Mesmo assim, uma vez que significa transferir poder, o planejamento da sucessão não tem a atenção devida por parte dos gestores, tendo como consequência o surgimento de conflitos sobre essa alternância de comando e a permanência eterna na organização. Para Leone, Silva e Fernandes (1996), a veneração e admiração sobre os gestores (em especial os fundadores) podem dificultar a sucessão, comprometendo a transparência do processo, a equidade de tratamento entre candidatos, e os princípios de estratégia e de gestão do conhecimento que não são observados. No intuito de prevenir tais consequências, o estatuto das OTS deve detalhar a estrutura de gestão e sucessão, o processo de tomada de decisão, bem como seus critérios e requisitos básicos para os membros concorrerem aos cargos de direção – que normalmente são eletivos por mandatos (SANTOS; SOUZA, 2014).

Com o plano de sucessão construído e o fluxo da gestão do conhecimento em funcionamento, a fim de propiciar a criação, o compartilhamento e a transformação do conhecimento gerado na organização, o planejamento estratégico não pode ser esquecido, pois será a partir dele que o direcionamento da organização será traçado e defendido pelos sucessores. Para Zook e Allen (2016) entender a mentalidade do fundador é essencial para manter um plano bem definido e preparado para as mudanças no ambiente, uma vez que seu tripé (que será melhor apresentado na figura 24, é constituído pela insurgência, obsessão pela linha de frente e a cabeça do dono) indica características e ações para criar um mercado novo agregando valor à organização, definindo o porquê e como manter o propósito da organização; concentrar esforços nas atividades que sustentam o negócio diretamente e o estudo do cliente em busca da melhoria contínua; e embutir nos funcionários o comprometimento com o negócio de tal forma que eles pensem e ajam como se a empresa fosse sua.

O planejamento estratégico, como processo político, racional e organizacional, é o momento para os conselheiros e equipe gestora das OTS e/ou negócios sociais considerarem seus sonhos e visões para a organização e articularem a essência de seus valores, dentro do contexto de realidade, oportunidades e ameaças. Embora o planejamento estratégico incorpore uma abordagem racional e exija análise e pensamento crítico de seus participantes, a criatividade também é importante, pois permite à organização pensar em outras possibilidades e formas de atuação. Nesse sentido, requer forte compromisso da liderança da organização, incluindo o conselho, para definir o que está planejando agora e o que espera alcançar. Essa mentalidade também deve ser amplamente comunicada, pois o planejamento estratégico bem sucedido busca a propriedade em todos os níveis da organização. O plano estratégico orientará o conselho na tomada de decisões futuras, facilitará e inspirará esforços de captação de recursos e ajudará o conselho e os membros a entenderem melhor como a organização opera (BOARDSOURCE ORGANIZATION, 2020).

No contexto das empresas juniores, que são alicerçadas no ideal de comunidade, valorizando a confiança mútua e a comunhão dos seus princípios e valores entre os membros, o bem coletivo está acima do lucro (como nas organizações sociais), sendo a aprendizagem e o desenvolvimento local do empreendedorismo sua causa defendida. E, no intuito de perseverar nessa missão, apoiam-se na organização de seus processos e devem buscar no planejamento estratégico formas de pensar o futuro, perpassando pelo planejamento sucessório para alcançar seus resultados.

3.2 EMPRESA JÚNIOR

O movimento empresarial júnior tem seu registro inicial em 1967 com a fundação da Junior Entreprise, considerada a primeira empresa júnior do mundo, formada por alunos da L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) em Paris, na França, que criaram a empresa com o intuito de adquirirem competências relacionadas à gestão, na qual colocavam em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula dentro de uma realidade empresarial de mercado (AVENI; FERREIRA, 2016).

Segundo Cunha (2013), dois anos após a criação da primeira empresa júnior, o movimento ganha espaço e empresários juniores de 20 novas empresas fundaram a Confederação Francesa de Empresas Juniores (em 1969) que, em 1986, somava mais de 100 empresas juniores federadas. Durante esse período, o Movimento se expandiu por toda a Europa

atraindo países como Alemanha, Bélgica, Itália, Portugal e Holanda. A European Confederation of Junior Enterprises (JUNIOR ENTERPRISE, 2020) registra 357 empresas juniores federadas em 16 países na Europa no ano de 2020, em 53 anos de existência.

O movimento júnior chega ao Brasil em 1987, ou seja, 20 anos depois da fundação da primeira empresa júnior, quando alunos dos cursos de Administração, Direito e Economia da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, orientados por João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira da época, fundaram a primeira Empresa Júnior brasileira: EJFGV (CUNHA, 2013).

Ao longo do tempo o movimento júnior no Brasil cresceu consideravelmente, diante desse crescimento, e no intuito de favorecer a sua organização e dar suporte às EJs no Brasil, em 2003, foi oficializada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (a Brasil Júnior), com a função de regulamentar as EJs e desenvolver diretrizes nacionais para as atividades destas empresas em todo o país e, com a missão de "formar por meio da vivência empresarial empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil". (BRASIL JÚNIOR, 2010).

A Brasil Júnior apoia a criação de federações estaduais para aproximar as empresas juniores, representar o movimento frente às autoridades governamentais, clientes e sociedade, e, descentralizar a gestão, possibilitando que os alunos (membros das EJs) sejam desafiados a assumirem posições de liderança, autonomia e criatividade, desenvolvendo habilidades de gestão e construção de um perfil empreendedor. Como resultado dessa articulação e atendendo a necessidade de regulamentar um contingente cada vez maior de estudantes universitários, em abril de 2016 foi criada a Lei 13.267, conhecida como a Lei das Empresas Juniores, que disciplina a criação e organização dessas instituições com funcionamento perante às universidades (LEI Nº 13.267/2016, 2016).

Em 2019, o número de empresas juniores federadas era de aproximadamente 900, sem considerar as que ainda se encontravam em fase de organização e que ainda não tinham efetivado o seu registro na confederação nacional (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Empresas juniores são organizações sem fins lucrativos, que são implementadas e gerenciadas exclusivamente por estudantes de ensino superior e que visam prestar serviços a *stakeholders* externos, com isso, essas organizações apoiam experiências de aprendizagem

que possibilitam a consolidação do conhecimento teórico, fomentando um espírito empreendedor e aumentando a empregabilidade de seus membros (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2017). A empresa júnior é, segundo a Lei no. 13267/2016:

> a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho. (BRASIL, 2016)

Para tanto, as empresas juniores precisam estar inscritas no cadastro nacional de pessoa jurídica, possuir estatuto próprio, ser vinculada a uma instituição de ensino superior para exercer atividade relacionada a seu curso de graduação – sob a supervisão de professores e profissionais especializados. A EJ é um pequeno negócio com finalidade educacional e não lucrativa, na qual seus membros exercem trabalho voluntário, embora a empresa possa cobrar por seus projetos e prestação de serviço (BRASIL, 2016).

Para Schmitz e Tolfo (2005, p. 28), as empresas juniores diferenciam-se das empresas tradicionais na forma de prestação dos serviços para a sociedade e que tem por objetivo prioritário a aprendizagem dos estudantes anterior ao ingresso no mercado de trabalho, seu modelo assemelha-se a um laboratório de práticas. As EJs devem se comprometer, por força de lei, a:

> I - Exercer suas atividades em regime de livre e leal concorrência;
> II - Exercer suas atividades segundo a legislação específica aplicável a sua área de atuação e segundo os acordos e as convenções da categoria profissional correspondente;
> III - Promover, com outras empresas juniores, o intercâmbio de informações de natureza comercial, profissional e técnica sobre estrutura e projetos;
> IV - Cuidar para que não se faça publicidade ou propaganda comparativa, por qualquer meio de divulgação, que deprecie, desabone ou desacredite a concorrência;
> V - Integrar os novos membros por meio de política previamente definida, com períodos destinados à qualificação e à avaliação;
> VI - Captar clientela com base na qualidade dos serviços e na competitividade dos preços, vedado o aliciamento ou o desvio desleal de clientes da concorrência, bem como o pagamento de comissões e outras benesses a quem os promova. (LEI Nº 13.267/2016, 2016, art. 8º)

Nesse contexto, os critérios para uma organização ser uma EJ, são: possibilitar o desenvolvimento profissional com ênfase na prática aos integrantes, por meio dos projetos e serviços realizados; prestar serviços para o comércio local; ser formada unicamente por alunos regularmente matriculados no curso de graduação da IES vinculado a EJ; constituir-se de voluntários, podendo receber apenas ajuda de custo para realizar os projetos; gerar

receita a partir dos serviços e projetos realizados; não poderão gerar receitas paras as IES vinculadas; ser registrada nos órgão de registro de empresas e possuir CNPJ; obedecer à legislação estabelecida para o quadro de pessoa jurídica a qual estiverem registradas. (MEDEIROS; MIRANDA, 2018)

As empresas juniores, apresentam semelhanças na sua gestão e organização com as empresas tradicionais, uma vez que são também elas guiadas por princípios de governança corporativa, possuem um conselho de administração e uma diretoria executiva, e seguem uma regulamentação específica (estatuto e regimento interno). Devem ainda, buscar aprimorar suas práticas de gestão, tanto em termos de planejamento e organização, quanto em sucessão e desenvolvimento de pessoas – uma vez que seu maior objetivo é preparar novos profissionais.

As empresas juniores podem se apropriar do primeiro grupo de características relativas aos pequenos negócios que foram enumeradas no quadro 8, uma vez que elas apresentam estrutura simples, sem níveis intermediários e com o menor custo possível; ambiente de trabalho informal, fortalecido pela cultura da EJ, ainda que existam cargos e funções definidas, as relações de trabalho são flexíveis e voluntárias; baixa maturidade organizacional, influenciada pela mudança constante da diretoria executiva, observando aos ciclos curtos de gestão, compromete a aprendizagem organizacional, muito embora individualmente tenha desenvolvimento dos membros (ANDRADE; CUNHA, SAMPAIO, 2020); e, personalização da gestão na figura do diretor, que pode ser traduzida pelo comportamento "espelho do líder", as atitudes do grupo são fortemente influenciadas pelo estilo de liderança da diretoria executiva (membros eleitos para cargos de gestão) e sua forma de conduzir as atividades de gestão.

Entretanto, algumas das características organizacionais descritas por Leone (1999) para os pequenos negócios têm comportamento diferente nas EJs, principalmente sobre a centralização da gestão e a lógica reativa. Nas empresas juniores a gestão é participativa e as decisões são partilhadas entre os membros da direção e cada diretoria tem autonomia para fazer suas escolhas com a equipe sem precisar da aprovação do presidente, e o comportamento estratégico segue um alinhamento nacional, com diretrizes da federação nacional e local, com a organização das federações dos estados (BRASIL JUNIOR, 2019), a partir do qual cada EJ deve traçar o seu próprio planejamento estratégico e organizar suas

ações no mercado, que vão refletir em uma postura proativa e não reativa, muito embora, essas empresas sofram forte pressão externa por depender de recursos de terceiros (apoio da IES, ecossistema das micro e pequenas empresas da região, alunos voluntários do curso, suporte do professor responsável).

Como visto anteriormente, Antonik (2016) destacava três elementos distintos da gestão de pequenos negócios – responsabilidade do dono, competências técnicas do gestor e o sonho – que também estão presentes nas empresas juniores. A diretoria eleita (incluindo o presidente) é o equivalente ao dono do negócio, ela assume o risco da atividade e tem a responsabilidade de administrar toda a organização, podendo responder civilmente por seus atos, uma vez que a EJ é cadastrada nos órgãos responsáveis e precisa prestar contas de suas atividades.

Quanto às competências do(s) gestor(es), a empresa júnior é composta por estudantes, logo, sua diretoria está em desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, e, assim como os donos/gestores dos pequenos negócios, tendem a superar essa questão reforçando a dedicação e devoção a EJ. O que contribui com o terceiro elemento, ter um sonho, pensar grande e traçar estratégias para alcançá-lo. O movimento júnior fomenta essa busca pelo sonho, pela formação de líderes, defendendo o lema "ser júnior agora para ser gigante sempre" (BRASIL JÚNIOR, 2019), com a ideia de planejar as ações de maneira alinhada ao movimento para alcançar grandes resultados pessoais e profissionais.

Mas, retornando o foco por mais um momento na questão das competências dada a sua relevância no âmbito das EJs, pode-se afirmar que o desenvolvimento profissional de um indivíduo pode ser percebido quando ele se torna capaz de assumir atribuições e responsabilidades com maior nível de complexidade (DUTRA, 2010). Portanto, avaliar o desenvolvimento de uma pessoa significa avaliar o nível de complexidade das entregas que essa pessoa é capaz de realizar. (OHTSUKI, 2014). No âmbito das empresas juniores, a evolução desse nível é um indicador importante de desenvolvimento e alcance dos resultados organizacionais e que pode ser conferido, pela diferença ocorrida no tempo que medeia entre o ingresso do estudante na EJ e quando o mesmo sai.

De acordo com o modelo de gestão por competências desenvolvido por Dutra (2010), a competência é compreendida não apenas como o conjunto de qualificações – conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências – que são considerados recursos que impulsionam o desempenho dos indivíduos, mas também como as entregas que os indivíduos realizam para

a organização, agregando-lhe valor. Desse modo, as competências requeridas devem ser alinhadas aos resultados esperados de cada indivíduo, permitindo perceber o valor que pode ser agregado a cada atividade. Assim, a depender do nível de complexidade das atribuições e responsabilidades dentro das EJs (diretoria, consultor, trainee), pode ser necessário um conjunto diferente de competências.

A EJ tem ainda como objetivo fomentar o espírito empreendedor de seus associados, não apenas para garantir seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas também promover a sustentabilidade empresarial e o alargamento das redes nacionais (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2017). Para alcance desse objetivo, as EJs são imersas no ecossistema local dos pequenos negócios, tanto para incentivar o empreendedorismo e fortalecer essas organizações empresariais, quanto para prepararem seus membros em contextos que permitam a visão geral da empresa e de seus processos.

> O foco principal de trabalho das EJ são as micro e pequenas empresas (PME), que contratam seus serviços por não poderem investir em consultorias profissionais devido ao seu alto custo. Há uma troca bastante rica entre as EJ e as PME, no sentido de servirem umas às outras, profissional e academicamente, na formação dos futuros profissionais para o mercado de trabalho, desenvolvendo serviços a custo mais vantajoso para as PME. (BRUM; BARROS, 2009)

Esta ligação estreita é em grande medida responsável pelo modelo operacional das empresas juniores, que segue os padrões da escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), uma vez que: (1) sua estratégia é dominada pelas oportunidades, pensando mais no ambiente externo que no seu ambiente interno, e muita das vezes influenciada pela rede do movimento júnior; (2) o poder é centralizado na diretoria, e essa diretoria eleita toma as decisões e direciona as ações pelo seu prisma; (3) a geração de estratégias por grandes saltos para frente, ou pensar grande, faz parte da natureza das EJs, que muitas das vezes esquecem a análise de risco e buscam projetos além da sua capacidade técnica daquele momento; (4) suas ações (buscam crescer sempre, em número de membros, de serviços realizados e de recursos conquistados) fazem transparecer seu foco no crescimento como meta dominante.

Este modus operandi que é também o seu processo de desenvolvimento perpassa pela aprendizagem, em especial a prática, no intuito de permitir que os alunos-membros criem conhecimento a partir de suas próprias experiências. Sendo assim, a gestão do conhecimento aparece na essência das EJs, o conhecimento é criado a partir das ações planejadas, discutidas e revisadas, que são executadas e depois avaliadas, divulgadas e armazenadas (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2017). Esse processo caracteriza a base do ciclo da gestão do

conhecimento defendida por diversos autores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007; DALKIR, 2005; WIIG; 1993; CHOO; 2001; VON KROGH; ROOS, 1994).

Além do ciclo de gestão do conhecimento, a aplicação de seus princípios no contexto das EJs pode auxiliar na sucessão, facilitando a transferência de conhecimento entre os membros; melhorar a retenção de conhecimento com armazenamento e criação de uma memória institucional; identificar a fonte de conhecimento e permitir o mapeamento dos talentos, qual a competência de cada membro, que saberes podem ser compartilhados; e ainda, preservar a continuidade da EJ, com o conhecimento sendo compartilhado e aplicado em novas situações, gerando a transformação e melhorando a tomada de decisão. (DALKIR, 2005)

Assim, a prática adotada pela EJ está de acordo com o que se entende como gestão do conhecimento, que é a composição de um "processo sistemático de aquisição, organização, aplicação, compartilhamento e renovação de conhecimentos tácitos e explícitos, melhorando a adaptabilidade organizacional, agregando valor aos produtos e serviços, e melhorando a eficiência, efetividade e competitividade sustentável da organização. (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2017; BOGO; SCHMITT; HENNING; MARCO, 2014)

Entretanto, mesmo detentoras de conhecimento prévio das boas práticas de gestão e organização disseminadas pela Brasil Júnior, as empresas juniores apresentam problemas quanto a prática gerencial e ao nível de desempenho de seus membros, em especial nos períodos de transição, quando a equipe de direção encerra suas atividades e entrega as funções para os sucessores eleitos.

Sobre a sucessão nas empresas juniores, Andrade, Cunha e Sampaio (2020) apontam em seus estudos que, um dos principais problemas na transição é a diminuição no ritmo de serviços prestados, acompanhado da necessidade de tempo para a nova diretoria se apropriar dos processos internos. Tal preparação poderia ser acelerada com o uso dos ciclos de gestão do conhecimento, com o qual os membros da empresa conheceriam os processos, serviços, planejamento e forma de organização, sendo capazes de iniciar as atividades melhor preparados.

A efetiva utilização da gestão do conhecimento acontece com a revisão do plano estratégico, periodicamente as EJs, em especial quando se encerra o ciclo de gestão, analisam seus

resultados com o objetivo de identificar o que foi produzido, incorporado e transmitido, e como aconteceram as combinações tal como descritas no modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2020). O encerramento do ciclo de gestão é acompanhado pela mudança na equipe, e a entrada de novos membros. Há um processo seletivo sistemático, descrevendo as vagas disponíveis e os critérios de seleção, normalmente utilizando práticas tradicionais de escolha como análise de currículo e entrevista, complementados por práticas mais dinâmicas a depender da EJ e sua expertise desenvolvida ao longo do tempo. A frequência do processo seletivo (de uma a duas vezes por ano, a depender da EJ) possibilitou a alteração parcial e contínua da adesão à EJ, com a entrada de novos membros e manutenção de mais antigos, nunca fazendo a mudança inteira do time de uma única vez. Assim, o conhecimento acumulado é sintetizado e compartilhado com os novos membros e as diretorias conseguem reter mais conhecimento. (BOGO et al, 2014)

O processo de gestão das empresas juniores descrito acima, pode ser complementado com o entendimento das características distintivas dos pequenos negócios. Com especial atenção aos processos sucessórios das empresas individuais e negócios coletivos, que em muito se assemelham com as necessidades das empresas juniores e, por essa razão, podem servir como benchmarking para a sua gestão. Nas empresas juniores, planejar a sucessão também é uma questão-chave para sua continuidade, e precisa, da mesma forma, encontrar no sucessor uma pessoa preparada e com o perfil de compartilhar responsabilidades. A sucessão não é apenas para o gestor principal, mas para a equipe de diretoria, todos os cargos de decisão mudam ao mesmo tempo, o que evidencia a necessidade de um planejamento de sucessão consistente.

No contexto das EJs, a expectativa de perpetuidade também é presente, os membros são estudantes de determinado curso de graduação e, apesar da substituição desses membros de maneira contínua (a cada ciclo), a empresa deve continuar existindo, sofrendo as pressões de forma muito parecida aos pequenos negócios tradicionais e empresas familiares, em especial quanto a seus laços que, embora não sanguíneos, são também emocionais, resultam de amizades construídas ao longo do tempo e um certo instinto de proteção, com uma relação mentor-aprendiz estabelecida entre os diretores e os membros de cada diretoria (trainees e consultores), o que pode tornar o processo de sucessão subjetivo e influenciar o planejamento sucessório e a própria decisão sobre que candidatos devem ser indicados para participar do processo de análise dos sucessores.

3.3 **SUCESSÃO EMPRESARIAL**

Em se tratando de pequenos negócios, como foi descrito nas seções anteriores, a depender de sua forma de organização (empresa individual, negócios coletivos, empresas familiares, empresas juniores) o processo de sucessão é conduzido de uma forma própria, no entanto, ele deve ser planejado e acompanhado independente de sua configuração.

Possivelmente o ramo da sucessão empresarial ou organizacional mais estudado é o que se relaciona às empresas familiares, considerando que as empresas normalmente nascem de um indivíduo e com o advento do crescimento (em tamanho e valor das transações), as ciências do direito e da gestão, estudam sua continuidade, envolvendo propriedade, família e empresa. Apresentando além dos processos de sucessão, as questões pessoais como um adendo à análise e prospecção de modelos ou boas práticas.

> "Na verdade, a sucessão consiste numa tentativa deliberada e sistemática de transferência de uma organização com o objetivo de, por um lado, assegurar a continuidade em posições chave e, por outro, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro, encorajando o progresso individual." (AEP, 2011, p. 20).

A sucessão pode ser vista como ato de formular a visão de uma estrutura futura de controle e decidir como traçar as ações atualmente que farão concretizar a visão, dentro de um processo cronologicamente lógico de evolução e desenvolvimento, se a empresa pretende durar ao longo dos anos, o processo de sucessão precisa fazer parte da sua gestão, de modo que as diretrizes estratégicas orientam os objetivos do plano de sucessão. (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008).

Desse modo, a sucessão empresarial é entendida como a transferência de gestão de um grupo/indivíduo para outro, de maneira a dar continuidade a organização em busca de seus objetivos. Sendo um processo dinâmico que envolve vários atores e fases, precisando de um planejamento bem elaborado para garantir sua efetividade, e mesmo assim não deixa de estar envolto em riscos, pois o falecimento de diretores ou até conflitos entre os membros (principalmente em uma organização familiar) pode levar à falência de todo processo.

> Embora, no passado, as organizações valorizassem mais ativos tangíveis – capital, propriedade, recursos naturais, máquinas e equipamentos - hoje, dependem, cada vez mais, de ativos intangíveis – capital intelectual, capacidade de inovação, qualidade da gestão, marcas, dentre outros. Não obstante, ainda são poucas as corporações que dispõem de programas estruturados para formar, internamente, as futuras lideranças que irão assegurar a longevidade dos negócios. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011, p.8)

Para uma sucessão efetiva, o planejamento sucessório é de suma importância, podendo ser definido como: um meio de identificar cargos críticos de gestão, considerando todos os níveis, desde gerente e supervisor e estendendo-se até o cargo mais alto da organização. O planejamento sucessório também descreve cargos de gestão para proporcionar a máxima flexibilidade nos movimentos horizontais de gestão (progressão lateral) e para garantir que, à medida que os indivíduos alcancem maior experiência na organização, suas habilidades de gestão e liderança se ampliem e se tornem alinhadas aos objetivos organizacionais, em vez de objetivos puramente departamentais. O planejamento deve ser construído junto com a gestão da sucessão, que pressupõe um ambiente de negócio mais dinâmico para capacitação de pessoas, o gerenciamento e planejamento da sucessão enfatizam a importância do desenvolvimento de talentos para atender às necessidades atuais e futuras da organização. (ROTHWELL, 2010, p.49)

O planejamento da sucessão deve envolver as áreas da empresa, entendendo suas demandas de orientação, bem como preparar os envolvidos e demais membros para as mudanças inerentes ao processo de transição, além de minimizar os conflitos, potenciais ou reais, entre os sistemas de propriedade (em se tratando de empresa familiar principalmente) e gestão da empresa (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008).

As organizações, comumente, concentram a preocupação com a sucessão para posições críticas, os cargos mais altos da gestão, entretanto, na maioria das vezes a sucessão é tratada de forma intuitiva e fechada aos decisores, sem participação ou conhecimento de todos os envolvidos. Em um ambiente mais competitivo, como o VUCA, o processo sucessório ganha importância, e as organizações precisam entender que, ao não prepararem as pessoas para assumir novas posições e desenvolver os talentos internos (principalmente na questão de lideranças), colocam o negócio e a estratégia organizacional em risco. (DUTRA, 2019)

> Diante desse contexto de mudanças, muitas empresas passaram a planejar a sucessão, não apenas de seus líderes sêniores, mas também de outros níveis organizacionais considerados críticos para o sucesso do negócio. Também passaram a avaliar os candidatos à sucessão com base em critérios objetivos que permitem identificar e atender às suas necessidades de desenvolvimento. (OHTSUKI, 2014, p.71)

Nesse sentido, o planejamento de sucessão deve ser integrado à gestão da organização e sua orientação estratégica. A combinação do planejamento sucessório ao planejamento estratégico permite que a organização busque os seus objetivos estratégicos e sustente a programação de sua evolução para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e

responsabilidade econômica, social e ambiental. Planejar a sucessão, portanto, implica a "identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas." (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011, p.10)

Ohtsuki (2014) assevera que preparar líderes não é simples, um exemplo dessa realidade pode ser o equívoco que as organizações cometem ao acreditar que o bom desempenho atual do indivíduo em suas funções significa aptidão para assumir outras posições (de maior complexidade e responsabilidade), as organizações podem estar equivocadas. Teorias de liderança defendem que o desempenho de cada um, em cada nível, está relacionado com as competências desenvolvidas, ou com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a cada situação, contexto e nível de complexidade da função, e o insucesso nas transições de nível (progressão vertical) muitas das vezes consiste na falta de conhecimento sobre essas características distintivas (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

"A teoria dos níveis de complexidade defende que o trabalho pode ser diferenciado de acordo com seu nível de complexidade e que, para cada nível, existem requisitos de capacidade cognitiva associados" (OHTSUKI, 2014, p. 71). Então, de acordo com esse raciocínio, entendendo os requisitos de cada nível é possível preparar o conjunto de requisitos para desenvolver os líderes. Entretanto, a lógica do comportamento dos empregados deve ser entendida e seu perfil estudado, uma vez que eles próprios traçam sua trajetória pessoal e profissional, criam expectativas e estabelecem seus padrões, nem sempre estando dispostos a abrir mão de sua orientação para atender aos interesses da organização. (DUTRA, 2019).

Em meio a esse contexto de complexidade e necessidade de planejar o futuro da organização, Rothwell (2010) enumera 12 razões para a organização fazer o planejamento e gestão da sucessão:

1. Contribui para a implantação dos planos estratégicos da organização: escolhendo as pessoas para manter seu posicionamento ao longo do tempo, relacionando o planejamento da sucessão com o planejamento de carreira. O planejamento e gestão da sucessão deve se concentrar em identificar talentos de liderança em posições críticas de sucesso, podendo contar com outros processos de aprendizagem

organizacional e gestão do conhecimento para ampliar essa *pool* de talentos (banco de talentos);

2. Identifica as necessidades de substituição como um meio de: (a) direcionamento de treinamento necessário: um grande motivador para identificar necessidades reais de treinamento, com o intuito de ajudar os funcionários a cumprir suas responsabilidades atuais no trabalho; (b) educação dos funcionários, preparando-os para avançar em responsabilidades futuras, e; (c) desenvolvimento de funcionários: que pode ser uma ferramenta para crescimento individual, aprendizagem organizacional ou aquisição de competências.
3. Amplia a pool de talentos de candidatos à promoção: formaliza o processo de preparação das pessoas dentro da organização, com foco nas posições-chave.
4. Fornece maiores oportunidades para trabalhadores de alto potencial: consegue identificar maneiras apropriadas de acelerar o desenvolvimento das políticas de recursos humanos e melhorar a retenção de pessoas talentosas com potencial.
5. Aponta o Potencial de Capital Intelectual na Organização: indica o nível em que a organização está e a necessidade de realização de investimentos em capital intelectual na organização.
6. Ajuda os indivíduos a realizar seus planos de carreira dentro da organização: a organização investe em treinamento dos funcionários e aponta os caminhos de carreira, se eles permanecerem na organização para realizar seus planos de carreira, então o empregador se beneficia de suas experiências.
7. Incentiva o desenvolvimento da diversidade nos grupos: pode promover a diversidade e multiculturalismo em diversos grupos, acelerando o desenvolvimento desses grupos alinhado à cultura da organização
8. Melhora a moral dos funcionários: promoções de dentro para posições estratégicas podem aumentar a moral e podem ajudar a compensar os efeitos negativos da "síndrome do sobrevivente" (sentimento de culpa por permanecer no local de trabalho, mesmo enfrentando reestruturação do setor, vivenciando demissões e mudanças bruscas na área/empresa, mais comuns em ambientes de insegurança e sobrecarga de trabalho, e pode se manifestar física ou psiquicamente).
9. Melhora a capacidade dos funcionários de responder ou mesmo antecipar alterações nas demandas ambientais. Pessoas preparadas para ocupar as posições-chave devem ser capazes de transformar a ambiguidade e a incerteza das demandas ambientais

externas em visão e direção para a organização, favorecendo a adaptabilidade e capacidade de reação e antecipação.

10. Lida com os efeitos do *downsizing*: no "enxugamento" nas organizações, embora os cargos possam ser eliminados, o trabalho não desaparece. Como consequência, muitas das vezes há a necessidade de identificar aqueles que podem realizar atividades mesmo quando ninguém é designado especialmente para elas.
11. Ajuda a decidir quais trabalhadores podem ser demitidos sem danos à organização: o *downsizing* pode ter um benefício positivo se for usado para reduzir as fileiras daqueles que não são produtivos ou expoentes. E fazê-lo geralmente leva a menos sentimentos ruins e menos processos, queixas sindicais ou alegações de discriminação.
12. Reduz a contagem de cabeças apenas para trabalhadores essenciais: os processos devem ser reexaminados à luz dos resultados necessários, não como atividades que têm sido tradicionalmente realizadas.

Diante dos potenciais apontados para adoção do planejamento e gestão da sucessão, é premente compreender que esse processo pode assumir papéis e visões diferentes a depender do contexto organizacional. Ohtsuki (2014) e Dutra (2019) apresentam uma comparação entre três abordagens principais sobre sucessão (quadro 10): planejamento de reposição; planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento; e, planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio.

A primeira abordagem, planejamento de reposição, pode ser entendida como uma primeira fase para estruturar o planejamento da sucessão na organização, caracteriza-se pelo processo simples de escolha no qual os executivos seniores (sucedidos) identificam, entre seus subordinados diretos, seus sucessores. Nesse contexto não há um estudo ou alinhamento com as necessidades organizacionais ou individuais. As premissas dessa abordagem são: "a baixa competitividade do ambiente de negócios; a estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos; a fidelidade do empregado ao empregador em troca de segurança no emprego e a obediência dos empregados às determinações de carreira da organização" (DUTRA, 2019, p. 171).

Quadro 10 – Comparativo das abordagens sobre sucessão por Dutra e Ohtsuki

Estruturação do processo	**Abordagens**		
	Reposição	*Desenvolvimento*	*Alinhada ao negócio*
Premissa	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
Objetivo	Identificar *backups*	Preparar indivíduos para posições específicas	Desenvolver *pool* de talentos
Posições consideradas	Executivos seniores	Todas as posições de liderança	Posições críticas
Critérios de escolha	Informais e subjetivos	Descrição do cargo	Competências estratégicas
Desenvolvimento	Não há preocupação	Para o cargo	Para agregar valor ao negócio
Processo	Rígido e pontual	Rígido e pontual	Flexível e dinâmico
Comunicação	Confidencial	Controlada	Ampla

Fonte: Dutra (2019, p.173)

A principal vantagem do planejamento de reposição será a sua capacidade de poder limitar a chance de catástrofe decorrente da perda imediata e não planejada dos principais titulares das posições chave, o planejamento de reposição normalmente concentra a atenção em cada unidade organizacional — divisão, departamento ou grupo de trabalho — e desenrola-se através de uma solicitação direta ao gerente de cada unidade para identificar até três pessoas de dentro da organização como possíveis *backups*. (ROTHWELL, 2010)

A segunda abordagem, o planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento, tem forte relação e dependência com a área de recursos humanos, especificamente com a avaliação de pessoas. Com o objetivo de preparar as pessoas para posições específicas, são a avaliação de desempenho e o levantamento das necessidades de treinamento que sustentam o modelo, uma vez que, além de possibilitar uma seleção de candidatos potenciais mais objetiva e transparente, descrevem as necessidades de desenvolvimento de cada um. O processo consiste basicamente em propor ações para atender a essas necessidades de treinamento e desenvolvimento, considerando a descrição de todos os cargos de liderança. “As pessoas são desenvolvidas para atuar numa posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho” (DUTRA, 2019, p. 171).

A terceira abordagem, planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio, dá um passo a mais no desenvolvimento de pessoal, pois alinha os requisitos do cargo às estratégias da organização, preparando as pessoas para as posições chave no intuito de manter a continuidade da organização. A abrangência do planejamento sucessório é

determinada pela criticidade das posições/cargos dentro da empresa em relação à dinâmica do negócio, sejam elas técnicas ou gerenciais que, se em vacância impactam negativamente no alcance dos resultados organizacionais. Essa abordagem concentra a maior parte das conclusões dos autores sobre o assunto, mas nem por isso é sempre utilizada, para eles "o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que leve em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória" (DUTRA, 2019, p.172).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011) também identifica três tipos de planejamento de sucessão e faz sua alusão sobre a participação dos conselhos de administração nesse processo. O primeiro tipo é descrito como *"nome no envelope"*, por existir um registro do nome do indivíduo que o Conselho de Administração tem selecionado para substituir os cargos da alta gestão, seja em casos de demissão, falecimento ou catástrofes. Apresenta características similares ao planejamento de reposição, porém é conduzido pelo conselho. O segundo tipo é chamado de *"aposentadoria programada",* no qual o principal executivo programa a data da sua saída junto ao conselho administrativo, que deve organizar o processo para que a transição ocorra no tempo definido, concentra-se na função do principal executivo, mas por analogia pode ser estendido aos cargos de liderança.

A aposentadoria programada permite desenvolver o sucessor dentro de um tempo previsto, através da condução de um processo formal e lógico de seleção dos possíveis sucessores e da definição de critérios para escolha, a exemplo da abordagem de planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento. Por fim, o terceiro modelo, que ao contrário da terceira abordagem de Ohtsuki (2014) e Dutra (2019), não estabelece qualquer alinhamento com as diretrizes de negócio, mas sim com os riscos associados a uma necessidade de substituição por deterioração dos resultados e das relações entre o conselho e o diretor-presidente.

> Conselhos de Administração, normalmente, mostram-se menos capazes de lidar com a sucessão quando, após alguns meses, percebem que precisam proceder à mudança do diretor-presidente, mais cedo do que o planejado, por motivo de desempenho nos negócios aquém do esperado. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011, p.15)

Independentemente dos modelos e abordagens, o aspecto da integração do planejamento sucessório com a tecnologia aparece como uma maneira de otimizar a análise e de fundamentar a decisão. Cercada pelos princípios da inteligência de negócios, a análise das informações levantadas sobre objetivos da organização, requisitos dos sucessores e comportamento dos líderes, alimentam a rede de conhecimento e podem ser, inclusive, modelados para testes de previsão e determinação de padrões nas análises. Para reforçar essa questão, Rothwell (2010) afirma que os métodos on-line e de alta tecnologia podem ser aplicados em quase qualquer área de um programa de sucessão. Tais métodos podem ser utilizados para (1) a formulação de políticas, procedimentos e planos de ação do programa de sucessão, (2) avaliar os requisitos atuais de trabalho ou competências, (3) avaliar o desempenho atual dos funcionários, (4) determinar os requisitos futuros de trabalho ou competências, (5) avaliar o potencial, (6) fechar lacunas de desenvolvimento, (7) manter inventário de talentos e (8) avaliar o programa.

O uso da tecnologia, mas principalmente, o alinhamento com a inteligência de negócios também pode ser usado para comunicar detalhes de um programa de sucessão (dentro da abrangência escolhida), para fornecer treinamento e capacitação, ou mesmo para coaching em tempo real (independente da distância). A rapidez das inovações tecnológicas abre espaço para inúmeras possibilidades na organização, inclusive com interações virtuais e inteligência artificial, como é o caso de "abordagens on-line e de alta tecnologia estão tendo um impacto importante no planejamento sucessório e práticas de gestão" (ROTHWELL, 2010, p.328).

Diante das várias influências da sucessão empresarial, é necessário "gerenciar o processo sucessório, que significa tomar decisões de caráter preventivo, ou seja, determinar o que deve acontecer e como" (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008, p.142). Nesse contexto, seis pontos principais devem ser observados para desenvolver e analisar um plano de sucessão, considerando as melhores práticas levantadas por Rothwell (2010).

O primeiro elemento é quanto a **direção** de construção do plano, se será *top down* (de cima para baixo) ou *bottom up (*de baixo para cima*)*, bem como o nível de abertura à participação das diferentes áreas. Com seu desenvolvimento sendo formulado de "cima para baixo", o planejamento sucessório tem por vantagem a proximidade ao nível estratégico, sendo possível alinhar diretrizes futuras, competências desejadas nos candidatos e analisar os sucessores com esse prisma, para então apresentar uma proposta embasada nos objetivos

estratégicos da organização. Por outro lado, a participação de "baixo para cima" permite a análise das promessas de ascensão e seus desenhos de carreira, verificando a viabilidade da sucessão.

O segundo elemento diz respeito ao ***timing***, ou seja, o momento em que o planejamento e gestão da sucessão acontece. Rothwell (2010) apresenta três cenários distintos: furtivo, sistemático e contínuo. A sucessão no cenário furtivo é caracterizada pela falta de esforço para planejar o processo sucessório, não há fluxos ou previsões, assim, todo momento de vacância pode gerar uma crise. De maneira sistemática, os processos sucessórios são previstos e agendados, em período marcado, é feita a análise de desempenho dos candidatos ligados ao programa de sucessão, há uma série de formulários a serem preenchidos e a informação do processo normalmente é acompanhada pelo setor de recursos humanos. No modelo contínuo, a sucessão é um processo de tomada de decisão estratégica, as informações sobre desempenho são acompanhadas por uma comparação com os requisitos desejados e a capacidade de agir, ou seja, foco no resultado. Considera-se a contribuição dos empregados na melhoria dos seus resultados individuais e nos da organização, buscando aplicar mentoria, treinamentos e *networking*.

A forma de estruturar o **plano** de sucessão é o terceiro elemento. A condução pode ser resultado de um plano deliberado e construído por um propósito escrito para toda organização, ou ainda, pode ser não sistemático, não planejado e até mesmo aleatório. Assim, o plano de sucessão seria guiado pelas particularidades (idiossincrasias) dos gestores-proprietários, ao invés de planos estratégicos para garantir a continuidade da liderança.

Se o planejamento será específico ou generalista, ou seja, relativo a troca de comando em categorias selecionadas e níveis locais, ou um programa da organização para formação de líderes e carreiras, diz respeito ao seu **escopo**. A descrição da amplitude do planejamento da sucessão e seu conteúdo, identifica os envolvidos e esclarece as intenções da organização, bem como a quantidade de esforço necessário para conduzi-la (DUTRA, 2019).

O quinto elemento para se pensar em melhores práticas de sucessão é, de acordo com Rothwell (2010), o **grau de disseminação** do plano na organização. A decisão sobre quem tem acesso a informação e a maneira como ela será comunicada está intimamente ligada à cultura organizacional e sua filosofia, e deve considerar as questões psicológicas sobre o comportamento dos envolvidos. As possibilidades extremas seriam: *top secret* e aberto.

Quando o programa de sucessão é restrito apenas às pessoas necessárias que conhecem os envolvidos, os gestores analisam os perfis e tomam as decisões sobre desenvolvimento e treinamento. Essa opção é justificada principalmente quando a sucessão é assunto do proprietário e pode existir risco de ser revelado algo importante sobre a estratégia da empresa; ou ainda, quando os decisores têm receio que os escolhidos/indicados criem expectativas surrealistas ou se sintam presos aquela situação. Outro caminho, totalmente diferente é quando se trata a sucessão de maneira aberta e transparente, e os requisitos do trabalho, competências e fatores de sucesso são identificados e comunicados à organização como um todo, com o objetivo de tornar o processo conhecido e as possibilidades de escolha serem ampliadas. Este modelo busca desenvolver líderes e aumentar o *pool* de talentos, entretanto, não é garantia das melhores performances, e aumenta o esforço de análise dos perfis e critérios de escolhas, ponderando o tempo de cada candidato para ser preparado e atingir seu potencial antes de ser escolhido.

Relacionado à questão anterior, o sexto elemento o **valor da discrição individual,** que reporta ao quanto se deve dizer aos candidatos a sucessores que eles têm potencial e qual a performance desejada e, o que se pode esperar relativamente ao modo como eles poderão reagir a esse processo de escolha. O poder de saber o futuro e se preparar para ele nem sempre é o que o indivíduo quer. Os potenciais sucessores podem criar expectativas e estabelecer os seus padrões, muita das vezes mantendo suas convicções em detrimento dos interesses/planos da organização (DUTRA, 2019). Nem todo mundo deseja fazer sacrifícios pessoais para aumentar a responsabilidade, ou ter uma carreira balanceada.

Dessa forma, ainda dentro do valor da discrição individual, os planos podem ser *mandated*, que ignoram de certa forma os objetivos pessoais de carreira, escolhendo-se o melhor para o cargo dentro dos requisitos estabelecidos pelos tomadores de decisão, independentemente das preferências do indivíduo. Quando abre vacância, os candidatos são contactados e, apesar de poderem recusar, há uma clara pressão para aceitarem a nomeação pelo bem da organização. Outra forma de conduzir são os planos *verified*, os decisores consideram a importância do indivíduo no plano de sucessão, identificam os candidatos desejáveis e verificam seu interesse, esse processo é acompanhado pela condução de carreira, entrevistas e acompanhamento do desempenho, bem como treinamento e desenvolvimento. Quando o cargo entra em vacância e os candidatos são chamados, os decisores já conhecem suas preferências, objetivos e interesses. Sem pressão, o indivíduo é apresentado ao plano,

alinhando as suas expectativas às da organização para que possa decidir. (ROTHWELL, 2010)

No intuito de pensar a sucessão com base nas melhores práticas e nas abordagens apresentadas (DUTRA, 2019; OHTSUKI, 2014; ROTHWELL, 2010; IBGC, 2011), é possível traçar princípios gerais de condução do processo sucessório. Há uma concordância sobre a necessidade de desenvolver um processo de planejamento e gestão da sucessão que alinhe estratégias organizacionais, recursos humanos e tecnologia, desenvolvendo os requisitos e competências necessários às pessoas para alcançar o futuro desejado (planejado) da organização, e de que forma a tecnologia pode melhorar o acompanhamento e desenvolvimento individual dentro dos parâmetros estabelecidos.

Identificar talentos e criar um mapa sucessório para aproveitar melhor as competências e potenciais lideranças no *pool* de talentos, permite localizar na organização as pessoas com o perfil para quais funções, e direcionar as inter-relações necessárias para um melhor desempenho organizacional. O conhecimento é criado quando pessoas agem, experimentam, colaboram e interagem. Mas o conhecimento gerado é compartilhado com poucas pessoas, se todas as pessoas tiverem acesso ao conhecimento, a sabedoria prática da organização, a gestão do conhecimento terá maior qualidade e as pessoas vão saber o que precisa ser feito. Assim, os líderes podem surgir em qualquer esfera, ampliando o *pool* de talentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2020, p. 225) e as possibilidades de sucessão, ao preparar mais pessoas para novos cargos, distribuindo o potencial de liderança na empresa.

O passo seguinte consiste em engajar esses futuros líderes que podem surgir em qualquer lugar da organização. O esforço em especificar, individualizar e desenvolver planos que gerem o interesse de todos, promove um movimento de aprendizagem organizacional, preparando a equipe para os resultados desejados e estratégias futuras. Todo esse caminho, desde desenvolver o processo, criar um *pool* de talentos e engajar líderes, deve ser sustentado pelo monitoramento, que gera informações aos decisores sobre os caminhos possíveis e sustentam suas escolhas.

3.3.1 Fases da sucessão empresarial

> O planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que levem em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integrem práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória (OHTSUKI, 2014, p. 72).

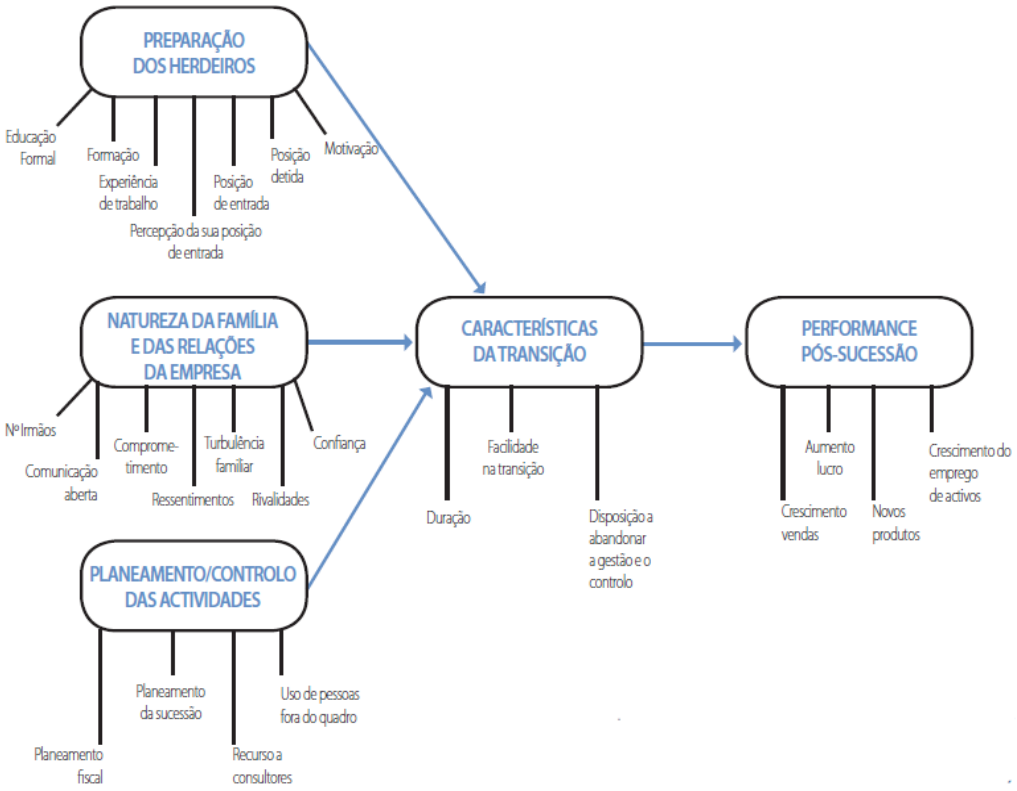
Esse sistema de sucessão, para Rius (2012), consiste em cinco etapas e em dois indivíduos centrais envolvidos desde o princípio do processo. Nesse sentido, sucessor e sucedido devem começar por construir e fazer juntos a análise do ambiente para fundamentar os requisitos necessários para definir o que será a organização no futuro, em seguida, iniciam o planejamento de preparação do sucessor, formalizando as etapas de desenvolvimento individual para o caminho da sucessão. A efetiva preparação (treinamento real) caracteriza a terceira fase, quando o sucessor estará se preparando, adquirindo e desenvolvendo as competências necessárias para ocupar o cargo. A etapa seguinte é a transferência, consiste em um processo de cogestão, em que os dois atores envolvidos estarão juntos tomando decisões, alinhando ideias, o sucessor conhecendo o trabalho na realidade e o sucedido criando confiança no caminho a ser seguido para que na última fase – a culminância – a sucessão se concretiza com a alternância de poder e avaliação dos resultados.

Dessa forma, o processo da sucessão apresenta variáveis importantes de análise, que envolvem a preparação do sucessor, o estudo sobre a natureza das relações (em especial no contexto de empresas familiares), a caracterização da transição em si, o planejamento das atividades a serem executadas pelos envolvidos e a análise da performance pós-sucessão. Na figura 23 apresenta-se a proposta defendida pela Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2011) de como se relacionam essas variáveis.

Como é possível visualizar na figura anterior, há cinco variáveis essenciais para se entender a sucessão, de acordo com a AEP (2011), que serão descritas a seguir:

a) Preparação dos herdeiros (sucessores): consiste em levantar os requisitos necessários para o cargo em questão e as competências que serão desenvolvidas para assumir a missão desenhada no plano de sucessão, incluindo a motivação (DUTRA, 2019), conhecimentos formais, relação com o trabalho, alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais (ROTHWELL, 2010);
b) Natureza das relações (e, no caso das empresas familiares, a natureza da família): fala do contexto, dos conflitos, das características do negócio, do entendimento do cenário para desenvolvimento do plano sucessório, muito similar a fase de diagnóstico de Rius (2012);

Figura 23 – Apresentação das variáveis de sucessão



Fonte: AEP (2011, p.26)

c) Planejamento e controle das atividades: caracteriza-se pela proposta da sucessão, elencando os recursos necessários, que ações foram pensadas, como será o alinhamento com os objetivos da organização, as etapas para consecução do processo e os planos para que isso aconteça;
d) Características da transição: a combinação das três etapas anteriores influencia na descrição do modo como a transição vai acontecer, determinando a duração, o perfil dos agentes e, a disposição do sucessor em assumir o cargo e do sucedido em abandonar o poder;
e) Performance pós-sucessão: entendida como a avaliação do desempenho do sucessor com o processo concluído, serve como parâmetro para avaliar o processo de sucessão como um todo e propor melhorias a partir do sucesso medido com a efetiva troca na gestão.

Ainda sobre as etapas do processo sucessório, importa analisar também, o modelo apresentado por Oliveira (2010) que se divide em cinco fases, a saber:

1ª Fase: Objetivos estratégicos da organização. O decisor (fundador ou seu sucessor, quando se fala de empresa familiar) identifica os requisitos organizacionais e estabelece os resultados a serem atingidos, desse modo é feito um planejamento do que se pretende para a organização, o que será necessário para continuidade e maturação da ideia de um processo sucessório para que os objetivos desenhados sejam alcançados;

2ª Fase: Análise dos candidatos. Processo de estudo sobre as competências necessárias e desejáveis ao sucessor frente aos objetivos da empresa. Construção de um inventário/mapa sobre as pessoas que compõem a organização, suas capacidades e potencialidades, a fim de fazer um diagnóstico sobre as pessoas da organização. Busca-se avaliar os sucessores e suas habilidades para integrar a mesma;

3ª Fase: Planejamento do processo de sucessão. Tem como foco, discutir os resultados obtidos na primeira e segunda fase, e desenhar os objetivos da sucessão, o programa de treinamento e desenvolvimento e os meios de execução do processo sucessório;

4ª Fase: Escolha do sucessor. Com base nos critérios definidos e o processo de planejamento estabelecido, é feita a escolha do candidato ideal para participar da sucessão em cada um dos cargos em questão;

5ª Fase: Implementação do sucessor, acompanhamento e avaliação dos resultados. O plano é efetivado, dá-se a inserção gradual do sucessor nas atividades em busca de seu desenvolvimento. O monitoramento e controle são constantes, no sentido de mensurar o crescimento do sucessor e quais os objetivos alcançados desde o início da nova gestão.

Como os três modelos apresentados anteriormente (RIUS, 2012; AEP, 2011; OLIVEIRA, 2010) permitiram perceber, o desenho do processo de sucessão perpassa pela identificação de pessoas capazes e que possam ser preparadas para assumir posições críticas da organização. A esse levantamento Dutra (2019) dá o nome de mapa sucessório, que consiste em um processo contínuo e sistemático de análise e acompanhamento das pessoas com potencial para ocupar os cargos escolhidos, no intuito de atualizar o mapa e monitorar seu progresso. A depender da cultura organizacional e do modelo de sucessão escolhidos, a formulação do mapa sucessório pode seguir as seguintes etapas:

Etapa 1: avaliação das pessoas consideradas aptas ou em condições de serem preparadas para ocupar posições críticas dentro da organização ou negócio. O levantamento desses

candidatos pode vir do setor de recursos humanos, por exemplo, com a avaliação de desempenho e a realização de reuniões com gerentes e superiores imediatos. O objetivo é identificar/mapear os candidatos dentro da organização;

Etapa 2: composição dos potenciais sucessores a partir dos resultados dos processos de avaliação. Os tomadores de decisão, com as avaliações da etapa 1, definem critérios e requisitos para escolha dos indicados, que podem passar por avaliação de um comitê ou conselho administrativo para um melhor refinamento, e que são principalmente os abaixo descritos:

> **nível de desenvolvimento da pessoa**, ou seja, o quanto está pronta para assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade; **consistência da *performance* ao longo do tempo**, ou seja, se a pessoa atingiu de forma consistente os objetivos negociados com a organização; **comportamento adequado**, ou seja, se a pessoa apresentou um relacionamento interpessoal, uma atitude diante do trabalho e um nível de adesão aos valores da organização dentro de padrões adequados na opinião dos avaliadores; **potencial para assumir novos desafios,** geralmente analisado a partir de velocidade de aprendizado, comportamento diante de desafios, inovações apresentadas em seu trabalho; **aspectos pessoais**, tais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos etc.; **nível de prontidão para assumir uma posição de maior complexidade**. Em geral, se avalia se a pessoa pode assumir imediatamente – nesse caso, ela está pronta – ou se ela deve ser preparada para assumir futuramente – nesse caso, procura-se avaliar em quanto tempo ela estará pronta. (DUTRA, 2019, p. 176)

Etapa 3: a validação e consolidação do mapa sucessório, a confirmação que o mapa atende aos critérios desejados e apresenta um grupo satisfatório de candidatos, encaminha para a consolidação. Por sua vez, atende a empresa como um todo em suas funções principais e permite que seja visualizada pelos decisores a situação geral sobre sucessão: se alguma posição não tem substituto interno, quais funções têm mais candidatos ou menos, o tempo médio para a sua preparação e as principais competências que precisam ser desenvolvidas.

Etapa 4: dá suporte a sucessão efetiva, uma vez que o mapa sucessório tem o perfil das pessoas e sua combinação com os cargos, que, ao entrarem em vacância, terão seus potenciais sucessores indicados. O mapa sucessório estabelece um processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, na tentativa de melhor prepará-las para a sucessão e, ainda, indica a necessidade da organização em relação ao capital humano, ou seja, que pessoas são elementares para manter o negócio como desejado.

Etapa 5: planejamento, preparação e controle dos candidatos. Com a exposição do mapa, é possível traçar planos de preparação dos sucessores potenciais. O monitoramento sistemático

dessas informações deve ficar a cargo de alguém em específico ou de um setor dentro da organização. “Em quase 50% das organizações pesquisadas, a coordenação do processo sucessório e a gestão das ações de desenvolvimento estão sob a responsabilidade da unidade responsável pela educação corporativa.” (DUTRA, 2019, p.178)

Consolidando as quatro abordagens sobre as fases do processo sucessório, conforme apresentado no quadro 11, é possível perceber que cada autor desenhou as etapas com um propósito, ora separando algumas atividades, ora aglutinando-as em uma fase única. Nesse sentido, iniciando a comparação pela etapa de diagnóstico, como a denomina Rius (2012), ela também está presente nos outros modelos, entretanto com nomenclaturas diferentes. Essa fase consiste em analisar o contexto, e determinar objetivos e o perfil dos sucessores, além do nome (diagnóstico), podem também ser encontradas em outros modelos, etapas similares, como a natureza das relações (AEP, 2011), a validação e consolidação do mapa sucessório de Dutra (2019) e identificar e traçar resultados (OLIVEIRA, 2010), muito embora nesta última, a função vai além do diagnóstico e pede o desenho estratégico da empresa para estabelecer os seus objetivos.

Quanto à fase de planejamento e desenho das atividades, construção do processo de sucessão, Rius (2012) e AEP (2011) separam-na da fase de preparação dos sucessores, nos dois casos a fase de planejamento é precedida pelo diagnóstico. Entretanto, quanto à fase de preparação e treinamento dos sucessores, ao momento de levantar os seus perfis e definir os programas de desenvolvimento de competências para atender aos requisitos da função, Rius (2012) e AEP (2011) divergem relativamente ao momento de levá-las a efeito, o primeiro defende a sequência da preparação após o planejamento, enquanto o segundo considera que a preparação deve ser a primeira etapa, na verdade, que ela acontece de maneira paralela ao planejamento e diagnóstico das relações.

Dutra (2019) e Oliveira (2010), por sua vez, unificam as fases de planejamento e preparação, sendo que para Oliveira (2010) essa primeira preparação significa o levantamento das necessidades de formação e a apresentação de uma proposta para a sua implementação, que na prática é a última etapa do processo. Há outro ponto comum a Dutra e Oliveira, que diz respeito à avaliação dos potenciais sucessores no intuito de identificar o seu perfil e a sua localização, bem como a possível indicação para fazer parte da sucessão, na sua opinião, essa etapa acontece antes do planejamento.

Quadro 11 – Fases do processo sucessório

RIUS (2012)	AEP (2011)	DUTRA (2019)	OLIVEIRA (2010)
Diagnóstico	Preparação/ treinamento	Avaliação das pessoas aptas	Identificar e traçar resultados
Planejamento	Natureza das relações	Validação e consolidação	Analisar sucessores potenciais
Preparação	Planejamento das atividades	Sucessão efetiva	Planejar o processo e formação
Transferência	Características do plano	Planejamento e preparação	Escolha do sucessor
Culminância	Performance pós-sucesso	Controle	Implementação, acompanhamento e avaliação

Fonte: próprio autor

A fase seguinte - após estudo do contexto, definição de objetivos, planejamento, escolha dos sucessores e preparação – é a sucessão em si, ou seja, o momento da transferência para Rius (2012), a caracterização do plano para a AEP (2011), a sucessão efetiva para Dutra (2019) e a escolha do sucessor para Oliveira (2010).

Concluindo o processo de sucessão, os quatro modelos apontam a fase de controle, na qual a análise dos resultados é feita e, em que são geradas informações sobre o desempenho do sucessor e as possíveis melhorias que podem ser adotadas. Dutra (2019) e AEP (2011) reforçam essa etapa como avaliação de desempenho e alcance dos resultados. Rius (2012) preocupa-se menos com a performance do sucessor e caracteriza essa etapa como a culminância do processo, que finaliza o ciclo do sucedido e inicia a do sucessor. E, Oliveira (2010), agrega três atividades para essa última etapa: a implementação do sucessor na função, o acompanhamento por tempo determinado pelo sucedido e a avaliação dos resultados.

As variáveis de análise, bem como as fases do processo de sucessão podem ser combinadas e serão executadas dentro do contexto de cada organização, levando a resultados diferentes de implementação. Rius (2012), que encerra o processo de sucessão com a culminância, faz uma analogia com uma corrida de revezamento (passagem de bastão) e destaca quatro possibilidades ou tipos de sucessão, considerando a última fase das abordagens apresentadas, quando se avalia o resultado ou o momento da sucessão concluída, a saber:

a) Intransferido: a sucessão não acontece de fato, o sucedido não se retira por completo e faz interferências diretas na gestão, o sucessor não consegue agir, continuando na dependência de aprovação e orientação do sucedido. Além de gerar insatisfação, pode

confundir o grupo e as lideranças, uma vez que não se sabe quem está de fato no comando. O bastão não é entregue.

b) Arrependido: o processo é concluído em um primeiro momento, entretanto, por razões diversas o sucedido retorna e quer seu lugar de decisor de volta, com participação efetiva na gestão. Em alguns casos os resultados pós-sucessão podem levar a esse arrependimento, ou então, aspectos pessoais, por muitas das vezes se preparar o sucessor para a nova função, mas não o sucedido para deixar o poder. Sucedido quer o bastão de volta.
c) Falido: simplesmente não acontece como planejado, não há concordância entre as partes e o sentimento de ambiguidade e culpa dominam as discussões, o planejamento do processo de sucessão é invalidado por não conseguir que seja seguido. O bastão cai e as pessoas não acreditam no processo.
d) Eficaz: ocorre como planejado, mesmo com as contingências, há esforços de ambas as partes para superar problemas para o bem da organização. Sucessor e sucedido concluem o processo e os demais envolvidos no suporte ficam satisfeitos com o resultado, o bastão passa de mão.

As consequências do tipo de sucessão recaem muitas das vezes no desenho do planejamento e na fase de preparação. O tempo para concluir a sucessão, o escopo do processo, o nível de abertura e o estudo sobre os indivíduos são variáveis que pressionam o resultado (ROTHWELL, 2010), se de fato o bastão será passado ou não. A preparação das pessoas para assumirem posições de maior complexidade e responsabilidade significa expô-las a situações mais exigentes e dar o apoio necessário para que consigam obter os resultados esperados. Caso contrário, a exigência por resultados em contextos mais complexos sem o apoio necessário pode gerar frustração e uma sensação de incapacidade, gerando efeito oposto ao engajamento dos novos líderes, nem todo bom desempenho técnico implica em bons resultados como líder (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018). “Ao prepararmos as pessoas para uma situação gerencial, devemos oferecer a elas projetos ou atividades que tenham tanto demandas técnicas ou funcionais quanto demandas políticas.” (DUTRA, 2019, p. 181)

Esses quatro tipos de sucessão estão relacionados as que de alguma forma foram planejadas, e o próprio Rius (2012) destaca que em empresas familiares esse processo inicia com a ‘concepção’ dos filhos, ou seja, é um processo para ser pensado e planejado sempre, assim, mesmo com acontecimentos repentinos e acidentes será possível um plano de contingência

para superar os problemas e guiar a gestão da organização em busca de seus melhores resultados e continuidade.

Por ser um processo contínuo e que necessita de engajamento da equipe, principalmente do sucessor e sucedido, o suporte da gestão do conhecimento será essencial, alinhando os planos e mapas sucessórios as competências requeridas e propiciando que a aprendizagem aconteça durante o processo sucessório (DUTRA, 2019; OHTSUKI, 2014). As ferramentas de gestão do conhecimento, combinadas com as tecnologias de inteligência de negócios, trabalham e disseminam a informação, fornecendo uma visão mais rica do conjunto de situações para fundamentar a tomada de decisão. Porém, a maior parte dessas informações estão na mente dos empregados/funcionários, poucas estão armazenadas em sistemas de informação (computadores), desse modo, a infraestrutura da gestão do conhecimento precisa ser desenvolvida (HERSCHEL; JONES, 2005) para potencializar o trabalho dos decisores no desenvolvimento do planejamento e gestão da sucessão.

3.3.2 Papéis e atores na sucessão

O melhor entendimento do processo sucessório perpassa pelo conhecimento dos seus envolvidos e isto se aplica a sociedades de portes e tipos diferentes (micro, pequenas, médias e grandes empresas; familiares, privadas, públicas, associações, mistas). Assim, é fundamental entender que "planejar a sucessão é mais do que garantir uma transição coordenada na posição mais alta de uma organização. É, acima de tudo, preparar as pessoas mais indicadas para todas as funções chave de uma empresa" (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011, p.10).

Sucessor

A figura do sucessor é emblemática, após um período de análise e preparação, surge o "escolhido", na família empreendedora e nas empresas de menor porte, o sucessor é por norma, a pessoa capaz e legitimada perante os seus membros e pode carregar uma responsabilidade extra caso se trate de substituir o fundador-proprietário (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006). Os critérios para essa escolha estão embebidos em várias questões, como por exemplo, a sua capacidade para assumir um cargo gerencial, o seu preparo, a divisão do poder com outros líderes (ou herdeiros no caso de empresas familiares), e a motivação e desejo em assumir um cargo mais complexo.

Para tanto, o plano de sucessão deve descrever tais critérios de escolha, considerando que a análise da capacidade do sucessor e sua necessidade de formação serão definitivas para o sucesso do processo sucessório e legitimidade do escolhido. Considerando o contexto dos pequenos negócios, entender o nível de profissionalização da empresa será basilar, uma vez que as pequenas empresas, inclusive as empresas familiares, apresentam resistência em adotar práticas de gestão administrativa racionais (COSTA et al, 2015).

A escolha do sucessor influencia aspectos internos e externos da organização, a nova postura de liderança e a forma como serão tratados os aspectos inerentes a estratégia e posicionamento da empresa refletirá em todo o seu âmbito operacional, que pode ser precursor na alteração da forma como interagem os agentes de mercado e a empresa. Por isso, a defesa em alinhar planejamento estratégico e a sucessão nas organizações, para que o sucessor possa se adaptar às novas condições e esclarecer suas dúvidas de forma a assegurar um bom processo, bem como os resultados pós-sucessão (OLIVEIRA, 2010).

Ao elaborar o perfil do cargo, o responsável pela condução do processo sucessório deve se atentar as seguintes variáveis: a) grau de educação formal exigido; b) quais os conhecimentos específicos necessários ao cargo; c) que experiências profissionais são necessárias; d) que tipos de aptidões e habilidades pessoais são requeridos; e) que circunstâncias da vida pessoal dos candidatos devem ser consideradas como relevantes no processo. (MACHADO JUNIOR et al, 2016)

Além dos aspectos técnicos e gerenciais, a depender de como o processo de sucessão for conduzido, o sucessor carregará consigo a herança de ser “o escolhido”. Em contextos de pequenos negócios, em especial de empresas familiares, essa questão da carga atribuída pela herança de substituir o fundador-proprietário poderá resultar em comparativos perante todas as suas ações na nova gestão, podendo ocasionar expectativas (se vai conseguir manter o desempenho, se respeitará a equipe, quais inovações serão implantadas) e/ou frustrações (perfil diferente de gestão, necessidade de mudanças vistas de forma negativa, não reconhecimento da equipe). Sendo assim premente, a necessidade de um preparo e planejamento, incluindo a possibilidade de integração do sucessor nos processos organizacionais sob a supervisão do sucedido, com especial cuidado para não ocasionar certa dependência executiva nas tomadas de decisões, que por sua vez, já deveriam ser cabíveis ao novo herdeiro (MELLO, 2007).

O momento em que o sucessor e seus pares tomam conhecimento do plano de sucessão é uma decisão estratégica, cuja fundamentação está no planejamento e gestão da sucessão, e deve considerar, entre outros aspectos, as vantagens e desvantagens de se antecipar a informação. Como desvantagens tem-se a possibilidade de "relaxamento" do candidato, assumindo que ele foi escolhido e não precisa mais se esforçar para provar o seu valor nem desenvolver as competências exigidas para a sua nova função, a eventualidade de outros funcionários talentosos perderem a motivação associada à possibilidade de ascensão na empresa e, como consequência, procurarem outros empregos. Por outro lado, conhecer o seu futuro promissor pode levar o sucessor a aprender mais e se dispor a construir novas competências, bem como ele poderá ficar mais engajado e disposto a permanecer na organização, alinhando seus interesses pessoais aos organizacionais, bem como servir de exemplo para os outros funcionários, que percebem equidade na escolha do sucessor. (ROTHWELL, 2010)

Sucedido

Sucedido ou antecessor, considerada a variável mais crítica do processo sucessório pois, sobre ele recai o peso da análise conducente à decisão final, e as consequências de sua escolha refletem no futuro da organização. A depender de seu comprometimento a sucessão pode ser facilitada ou complicada. Durante o processo de sucessão, é possível identificar diferentes papéis que o sucedido assume no intuito de preparar seu sucessor: supervisor, professor, protetor, analista de desempenho, mentor. Esses papéis vão influenciar na condução do processo e são fundamentais para minimizar conflitos e permitir a efetividade da sucessão. Nos pequenos negócios, em especial nas empresas familiares, o sucedido pode apresentar dificuldade de se afastar da gestão e de selecionar um herdeiro ou substituto. (COSTA et al, 2015)

A relação entre planejamento e processo de sucessão é asseverada por vários autores (ROTHWELL, 2010; OHTSUKI, 2014; OLIVEIRA, 2010; DUTRA, 2019). Pensar o processo sucessório em todas as suas etapas e preparar as pessoas para implantá-lo é um grande passo para a segurança da transição entre sucedido e sucessor. Durante a sucessão, o sucedido merece especial atenção, pois a sua imagem está incorporada à da organização, influenciando diretamente sua cultura, e a forma de pensar e agir. A figura pessoal do sucedido é confundida com a sua de gestor e muita das vezes essa mistura pessoal-

profissional rege o seu comportamento e formas de se expressar em termos profissionais e pessoais. (PASSOS; BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2006)

Essa situação é amplificada no contexto familiar, quando o fundador-gestor, por temor a mudanças no seu âmbito familiar, prefere não realizar ou concluir o plano sucessório. Desse modo, pensar no futuro da organização passa a ser o principal motivo para construir um plano de sucessão, o sucedido deve questionar-se se a organização foi fundada para mérito e satisfação próprios, ou com finalidade de perpetuar ao longo do tempo. (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Uma vez decidido manter a sucessão, o sucedido tem por missão fazer a transferência de conhecimentos críticos para a organização, indicando os ciclos de gestão do conhecimento como possibilidades de efetivo compartilhamento entre os envolvidos direta e indiretamente. (DUTRA, 2019)

Colaboradores

A sucessão traz um impacto direto a toda a estrutura organizacional, que pode amenizar estes efeitos ou potencializá-los dependendo do grau de aceitação por parte dos colaboradores e o nível de maturidade da própria empresa (AEP, 2011). Desse modo, falar de sucessão envolve mais que sucessor e sucedido, os empregados da organização precisam fazer parte do planejamento, desde a decisão de falar abertamente do plano até o momento de preparar as pessoas para novos cargos.

A empresa que busca criar seu *pool* de talentos adota ações de capacitação coletiva, princípios de gestão e de transferência do conhecimento de maneira estratégica para que tenha um número maior de pessoas aptas ao processo de sucessão, através da formação e desenvolvimento de líderes em vários níveis – como as abordagens do processo sucessório apontam, em especial a de desenvolvimento e a alinhada ao negócio (DUTRA, 2019; OHTSUKI, 2014).

A participação dos colaboradores, além de compor as opções do sucessor, está centrada na maneira como vai legitimar a transição. Uma vez que, não obstante a sucessão, a orientação estratégica da organização deve ser preservada, o engajamento e o grau de participação dos colaboradores na mudança podem contribuir para um ambiente saudável de transição, principalmente considerando as estruturas de apoio, as funções técnicas e o desenho

estratégico (AEP,2011). Os laços de confiança com a equipe serão as bases para o comportamento organizacional.

Outros *stakeholders*

A análise do ambiente interno para a sucessão é de extrema necessidade, uma vez que seu planejamento depende da articulação e decisões internas. Entretanto, as mudanças atinentes ao processo sucessório refletem-se também no ambiente externo. Os públicos de interesse e que são afetados pela organização (*stakeholders*), devem compor o levantamento da fase de diagnóstico. A AEP (2011) destaca que mesmo num processo sucessório tranquilo e seguindo todas as etapas de um planejamento, é inevitável que sejam disseminadas informações a respeito da situação da organização e os impactos sobre as relações já estabelecidas. Por isso, quando imersos no processo de sucessão, profissionais de áreas distintas como contadores, consultores, relações públicas entre outros, podem ser grandes facilitadores no processo.

Outros *stakeholders* acabam interagindo mediante o processo de sucessão, podendo acelerar a forma como a nova gestão se relaciona com os mesmos, levando a sucessão sua execução de forma mais transparente (AEP, 2011). Algumas tensões que podem surgir no âmbito dos *stakeholders* externos, podem ser: os concorrentes e os clientes (em menor impacto) analisarem a mudança de posicionamento ocasionada pela sucessão e se isso altera sua capacidade de manutenção do seu *status*, por exemplo, uma nova estratégia de mercado, novas parcerias, oferta de produtos e serviços; os fornecedores quererem conhecer o que está planejado para a continuidade das relações e como podem defender seus contratos; a depender do porte da organização e de sua influência no mercado, a mídia manifesta seu interesse no processo de sucessão e pode expor os envolvidos; candidatos no mercado tentam entender os requisitos necessários e se o cargo em vacância será ocupado por pessoal interno ou se há possibilidade da contratação externa, podendo assim tentar ingressar na empresa ou avaliarem suas carreiras atuais.

Quando as organizações têm a configuração de um conselho, sejam elas públicas, privadas, associações, familiares, grandes, médias ou pequenas, esse órgão tem especial participação no processo sucessório. O conselho de Administração – principal órgão do sistema de governança – tem o objetivo de proteger e valorizar o patrimônio das organizações, para tanto deve estruturar, conduzir e acompanhar o processo de sucessão do gestor principal e das posições-chave do negócio, bem como de seus próprios conselheiros. Independentemente de

sua forma societária, e de ser companhia fechada ou aberta, toda organização deve ter um planejamento de sucessão. Em havendo um Comitê de Pessoas (ou Recursos Humanos), este poderá assessorar o Conselho de Administração a desempenhar essa responsabilidade (INSTITUTO BRASILEIRA GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011).

3.3.3 Processo e planejamento da sucessão

O planejamento da sucessão, dentre suas abordagens, segue um rito, obedece a um processo técnico e formal para atingir o objetivo relativo à longevidade das organizações.

> A redução do tempo de vida médio das empresas pode ser explicada pelo hiato existente entre a essência conceitual de desenvolvimento de estratégias para sucessão e a sua operacionalização propriamente dita. O processo de sucessão das organizações deve estar diretamente ligado à estratégia empresarial. Este processo engloba desdobramentos técnicos e emocionais que devem ser cuidadosamente conduzidos para que a transição do poder e conhecimento sobre a gestão do negócio sejam passadas de forma segura e planejada. (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008, p.142)

O planejamento sucessório, tal como qualquer outro planejamento empresarial, inicia com o diagnóstico da situação atual do negócio. Para tanto, alguns pontos a serem diagnosticados são: (i) grau de inserção da sucessão empresarial no planejamento estratégico, (ii) nível de conscientização da necessidade de planejamento da sucessão empresarial, (iii) necessidade de distinção entre propriedade e gestão (em especial nas empresas familiares e pequenos negócios), (iv) nível de profissionalização do sistema de gestão, e (v) quão descentralizada está a estrutura da empresa. (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008)

Alinhado ao levantamento do diagnóstico da compreensão sobre sucessão e as possibilidades de implementação do planejamento, um fator merece atenção: a criticidade das posições. A abrangência do processo sucessório na organização e seus níveis envolvidos, é determinada pela criticidade dessas posições. “São consideradas posições críticas não apenas aquelas ocupadas por executivos sêniores, mas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio” (OHTSUKI, 2014, p. 72).

O planejamento da sucessão busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem as competências (conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes) necessárias e requeridas, não apenas para suceder uma pessoa em determinada posição, mas para garantir a implementação da estratégia, nos médio e longo prazos, em favor do alcance dos objetivos esperados, comprometendo-se assim com a longevidade e sobrevivência da

organização. “Um planejamento sucessório bem desenvolvido e, por essa razão, com maiores chances de sucesso, deve abranger três etapas distintas, mas, claramente, interligadas: o antes, o durante e o depois.” (INSTITUTO BRASILEIRA GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011, p. 16)

A prática do planejamento sucessório agrega valor à organização, na medida em que se identifica e se capacita as pessoas para assumirem posições de comando no futuro (posições críticas). Além de que, “o planejamento sucessório possui potencial para identificar situações de risco e desempenho organizacional, que podem ser mitigados, evitados ou melhorados”. (MACHADO JUNIOR et al, 2016, p.5)

De forma complementar aos indicadores de Rothwell (2010) para o desenho do plano de sucessão, as boas práticas de governança corporativa defendem que o processo de planejamento de sucessão deve ser objetivo, abrangente e contínuo, para comunicar às diversas partes interessadas (stakeholders) a relevância e seriedade como é tratada a continuidade dos negócios por parte da organização e seus gestores (INSTITUTO BRASILEIRA GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011). Seria por meio desse processo também, que a organização relaciona sua visão e sua estratégia sobre a continuidade da liderança (modelo de gestão) e o posicionamento da empresa. Problemas no planejamento da sucessão podem interferir na política de desenvolvimento de pessoal, e gerar a escassez de talentos e, por conseguinte, sucessores potenciais dentro da empresa.

> Profissionais de dentro da empresa conhecem melhor sua ideologia e valores. Contratar gestores do mercado, nessa perspectiva, cria um desafio adicional relacionado ao alinhamento com a cultura. Quando, de forma não planejada, um dos principais gestores, dentre estes o diretor presidente (CEO), deixa a empresa, esta saída impacta, em maior ou menor grau, a estratégia, as operações, a capacidade de geração e entrega de resultados ou a motivação da organização. É o planejamento de sucessão que assegura o desenvolvimento, a retenção e o provimento contínuo de um fluxo de líderes, preservando os valores e as competências essenciais da organização. (INSTITUTO BRASILEIRA GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011)

Além das questões de continuidade, o processo sucessório apresenta benefícios diversos, tais como: alinhamento dos talentos existentes no presente com o perfil de líderes necessários no futuro (requisitos a serem trabalhados); superação de desafios estratégicos e operacionais ao preparar as pessoas para a continuidade do negócio; colocação de pessoas certas nos cargos certos e nos diferentes momentos necessários; garantia da continuidade da memória e cultura organizacionais (mentalidade do fundador); o realinhamento estratégico e a redefinição da

missão, visão e valores organizacionais sempre que necessário; renovação dos quadros de pessoal dentro dos perfis exigidos; avaliação de desempenho sistemática e objetiva; adequação dos planos de remunerações e compensações aos valores de mercado etc., garantindo-se assim um melhor desempenho institucional. (MACHADO JUNIOR et al, 2016)

Corroborando a esse entendimento, Rothwell (2010) aponta que o planejamento e a gestão sucessórios são importantes também porque: (1) a colocação de pessoas certas nos lugares certos influencia diretamente a sobrevivência contínua da organização; (2) o contexto econômico e de reestruturação nas organizações leva a menos pessoas disponíveis para ocupar as posições críticas; (3) o planejamento e a gestão sucessórias são necessários para incentivar a diversidade e o multiculturalismo nas organizações e evitar a reprodução de homogeneidade pelos gestores; e (4) a sucessão cria um planejamento de recursos humanos mais abrangente, pois forma a base para a comunicação de caminhos de carreira, estabelecendo planos de desenvolvimento e treinamento, orientando a carreira e movimentos individuais no trabalho. (ROTHWELL, 2010)

Nesse sentido, os problemas de não realizar um planejamento sucessório expõe a insegurança de uma nova gestão que não foi devidamente preparada para o cargo e para assumir a direção da empresa. Muitas das vezes essa situação é provocada pelo grande dilema enfrentado pelo sucedido em fazer a transição da gestão, seja por não achar um momento adequado, ou pela falta de organização ou visão de futuro do mesmo, a indecisão em preparar a sucessão vai refletir no momento em que houver o afastamento do sucedido, seja por idade, morte, aposentadoria ou algum outro fator (LEITE, 2017).

A mudança organizacional sempre gera algum tipo de impacto, quando essa mudança está relacionada à gestão e à alteração nas lideranças pode levar a empresa a problemas comuns de identidade e direcionamento estratégico, forçando a empresa a adotar medidas mitigadoras para aliviar as questões enfrentadas internamente e no processo de sucessão. Isso ocorre, em parte, porque no âmago desse processo encontram-se questões além da técnica e do conhecimento, como por exemplo, transferência de poder, personalidade, ego e mortalidade. (INSTITUTO BRASILEIRA GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011)

> Nessa linha, é possível dizer que a falta de planejamento no processo sucessório seria uma causa possível que justifica as diversas empresas familiares a não conseguirem permanecer no mercado. Dependendo da maneira que este plano é

> conduzido, pode acarretar em vantagens ou desvantagens. Essas consequências, se não forem bem planejadas, poderão levar a empresa à falência. Para que isso não venha acontecer, há a necessidade de organizar um planejamento de sucessão, de forma gradativa e planejada, que ocorra, a priori, a troca de poder e que tanto sucessor como a família estejam preparados para esta transição. Vale ressaltar, que os gestores das empresas familiares que chegaram até a segunda geração, possuíam determinadas características, conhecidas como ousadia e espírito empreendedor para dar continuidade ao negócio familiar, sem perder a competitividade no mercado. Para alcançar bom desempenho no processo sucessório, as empresas adotam um método de gestão, em que ambos, sucedido e sucessor, possuem diretrizes que separam assuntos familiares dos profissionais. (BATISTA; LOPES; WATANABE; SOUZA, 2015, p.64)

Na tentativa de minimizar os problemas gerados pela transição de poder, seja em empresas familiares ou não, compreender o potencial de desenvolvimento para o trabalho nos candidatos e sua capacidade de desenvolver habilidades de liderança são aspectos importantes para um bom planejamento de sucessão. (OHTSUKI, 2014)

Nesse sentido, conhecer os talentos da organização e suas potencialidades urge, com o objetivo de "desenvolver um *pool* de talentos que disponham das competências críticas para o sucesso do negócio e não apenas desenvolver indivíduos para desempenhar uma determinada função ou cargo, que pode deixar de existir ou demandar requisitos muito distintos no futuro". (OHTSUKI, 2014, p.72)

Cada nível organizacional, cada posição estratégica precisa ser entendida e suas relações de hierarquia definidas, uma vez que os requisitos de liderança (além dos técnicos ou profissionais) ganham complexidade a cada estágio. Essa passagem de um nível a outro é denominada por Charan, Drotter e Noel (2018) como *pipeline* de liderança, que apresenta seis níveis (curvas), os autores "defendem que essas curvas envolvem mudanças significativas nos requisitos dos cargos, demandando novas habilidades, aplicações de tempo e outros valores profissionais" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, posição 311).

Quadro 12 – Pipeline de liderança

Níveis	**Passagem**	**Características**
Gerenciar a si para gerenciar os outros	1	Planejar o trabalho; preencher cargos; atribuir tarefas; realocar o tempo para ajudar no desempenho dos outros; valorizar o trabalho gerencial
Gerenciar os outros para gerenciar gestores	2	Selecionar futuros líderes; atribuir tarefas gerenciais e de liderança; avaliar e incrementar o progresso dos outros; organizar o tempo preparando gestores
Gerenciar gestores para gestor funcional	3	Comunicação; ampliar gerência para áreas fora de sua expertise; trabalho em equipe e competição por recursos baseado no interesse

		do negócio; aumento de maturidade gerencial; entendimento estratégico
Gestor funcional para gestor de negócios	4	Maior autonomia; enxerga vínculo entre esforço e resultado do mercado; integrar funções; ver atividade com perspectiva de resultado e longo prazo; diversidade funcional; aprender a confiar nos gestores funcionais
Gestor de negócios para gestor de grupo	5	Liderança holística; valoriza o sucesso do negócio de outros gestores; avalia a estratégia para alocar capital e pessoas; analisa pessoas que podem virar gestores de negócio; estratégia de portfólio
Gestor de grupo para gestor corporativo	6	Concentrado em valores e na imagem de líder da organização; visão de longo prazo; conhecer e controlar desempenho presente; agir proativamente; estimular a ambição no grupo.

Fonte: adaptado de Charan, Drotter e Noel (2018)

A proposição de um duto condutor para desenvolver líderes tem por objetivo que a cada fase se tenha o desenvolvimento de habilidades e competências específicas para o desafio dos cargos até o nível mais alto da organização, desenvolvendo assim todo o grupo. Entretanto, nem todo processo sucessório permite a passagem por todos os níveis, assim, pular passagens pode significar não desenvolver os requisitos necessários para o cargo/posição e obstruir o *pipeline*, impactando negativamente em todo o processo de desenvolvimento de líderes e por conseguinte, no planejamento da sucessão.

No contexto de pequenas empresas, Charan, Drotter e Noel (2018) propõem uma adaptação na primeira passagem, de gerenciar a si mesmo para proprietário. Na prática, gerenciar outras pessoas e o negócio em si, desenvolvendo produtos e serviços e contratando as pessoas para as funções, caracteriza a atividade básica do proprietário (gestor dos outros). Se a empresa cresce, o gestor precisa encarar as outras mudanças de liderança e nomear gestores, distribuindo a responsabilidade. Assim, o proprietário passa para o segundo estágio (gestor de gestores) fixando metas e administrando recursos.

Com o aumento da complexidade organizacional e suas atividades, um novo nível pode surgir, o gestor funcional ou, até mesmo, o gestor de negócios. Estaria, desse modo, reduzindo as curvas para três possibilidades (gestor de negócios, gestor funcional e gestor dos outros). Sendo o gestor de grupo (diversas empresas) não aplicável a esse contexto, o trabalho do gestor corporativo é realizado pelo gestor de negócios, do mesmo modo que os gestores de gestores são absorvidos pelo gestor funcional. (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018)

O propósito das posições e criação de um *pool* de talentos está em distribuir lideranças pela organização, como um fator crítico de sucesso aos planos sucessórios, que pode ser facilitado observadas as passagens pelo *pipeline* de liderança. O conhecimento, enquanto sabedoria prática, deve ser distribuído pela organização, não ficar restrito ao nível estratégico. Empregados de todos os níveis devem ser treinados no uso prático do conhecimento gerado na organização, quando mais pessoas souberem aplicar o que foi compartilhado, melhores serão os resultados e a empresa caminha para se tornar sábia, uma organização que aprende. (NONAKA; TAKEUCHI, 2020)

Outra atividade importante para sustentar o processo de planejamento da sucessão é a avaliação de pessoas, que consistem em mapear os talentos da organização, pois permite conhecer a capacidade da empresa de ocupar suas posições-chave a partir de candidatos internos. A análise de pessoal permite "verificar se existem posições que não têm ou que dispõem de uma quantidade reduzida de candidatos, colocando em risco a continuidade ou crescimento do negócio e, estimar o tempo requerido para que as pessoas estejam aptas a assumir posições com maior nível de complexidade". (OHTSUKI, 2014, p.72)

Avaliar as pessoas perpassa pela descrição do cargo e compreensão de sua complexidade, na intenção de diferenciar o grau de exigência do trabalho sobre as pessoas em diferentes níveis, Dutra (2010) propõe o estudo de alguns critérios: (1) nível e abrangência de atuação; (2) escopo de responsabilidade; (3) nível de estruturação das atividades, (4) tipo de tratamento das informações e (5) grau de autonomia e supervisão. Desse modo, a descrição do cargo permitirá identificar o grau de complexidade do trabalho e os requisitos necessários para ocupação, que fundamentam o plano de desenvolvimento de pessoas e alimentam o *pool* de talentos permitindo criar etapas específicas para passagem de cargos.

Estudos sobre sucessão em pequenas empresas, em especial as familiares, apontam que:

> (...) a principal razão para o insucesso estava na ausência de alinhamento entre o passado e o futuro da empresa. De outro lado, atuam como forças que orientam o sucesso de empresas familiares o papel desempenhado pelos irmãos (leia-se: segunda geração); a estrutura de governança que promove o espírito empreendedor através das gerações; a articulação positiva da confiança, coesão e cooperação, que resulta num capital social familiar; a aprendizagem organizacional transgeracional; e o empreendedorismo transgeracional. (COSTA et al., 2015, p.64)

As tensões entre sucessor e sucedido são organizadas em três grupo de "duelos" por Leone (2005): o **duelo do sucedido com ele próprio**, questões pessoais de comportamento e

disposição em deixar o poder; o **duelo do sucedido na escolha do sucessor**, observando entre os candidatos quem será o escolhido e os critérios sobre os quais pesa essa decisão; e, o **duelo entre sucessores**, disputa para mostrar desempenho e potencialidades e ser o escolhido – esse último é exacerbado no contexto familiar, com os laços sanguíneos e o respeito entre irmãos incrementando os critérios.

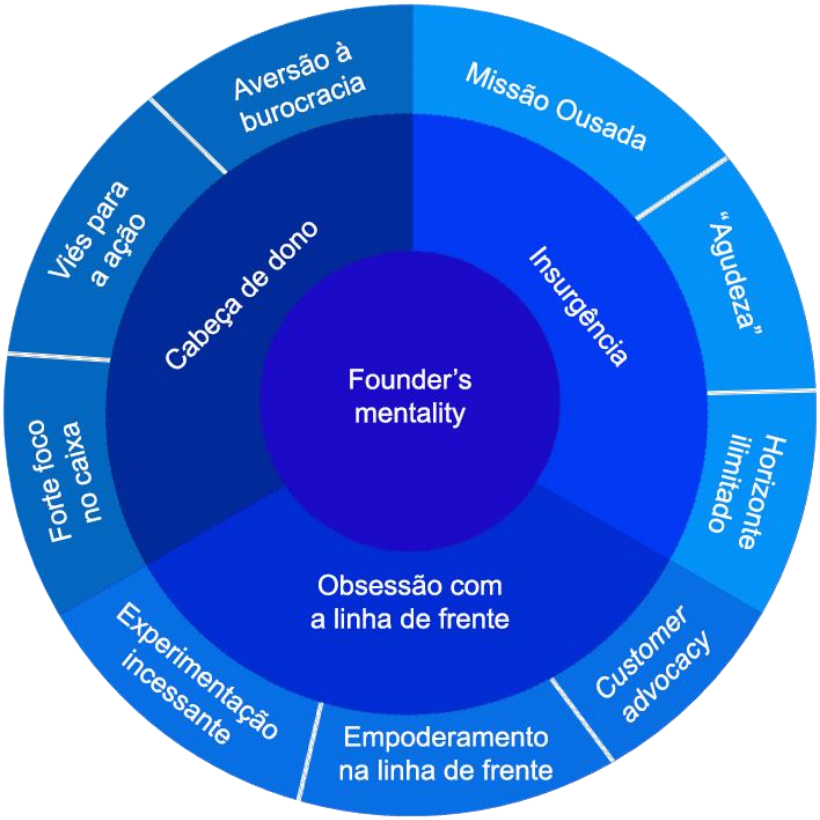
Na tentativa de superar essas questões, enfrentar as crises (incluindo crise de crescimento das empresas pequenas) e manter o foco na sucessão, Zook e Allen (2016) apresentam o modelo mentalidade do fundador (figura 24), que traz algumas lições importantes sobre a forma de conduzir o processo sucessório que, defendem os autores, deve respeitar os seguintes princípios: autoconhecimento de suas competências; ambição e propósito dos sucessores; criação de uma bússola, ou seja, um plano de ação para organização; estar embebido em pensamento dualista de melhoria contínua e manutenção do core business; trabalhar o poder de decisão; e, preparar líderes (pontos de concordância para chave da sucessão). Esses elementos têm como ponto de partida o desenvolvimento de traços distintivos encontrados na mentalidade do fundador e que devem ser trabalhados pelos sucessores para atingir um crescimento sustentável.

As características da mentalidade do fundador que devem ser desenvolvidas para que o negócio cresça de maneira sustentável e assim componha os requisitos do planejamento de sucessão, na visão de Zook e Allen (2016), são:

a. Insurgência: buscar criar um mercado novo agregando valor à organização; definir o porquê, como e o que será feito para conquistar o propósito da empresa; definir uma missão ousada e ambiciosa, com ênfase na diferenciação da empresa e seu propósito (agudeza), em um horizonte ilimitado, podendo incrementar seu *core* de maneira sustentável. Ferramentas como o ciclo dourado de Sinek (2018) e a "Curva de Valor, em busca de estratégias do Oceano Azul" de Kim e Mauborgne (2015) podem auxiliar nesse ponto.
b. Obsessão com a linha de frente: concentrar esforços nas atividades que sustentam o negócio diretamente e agregam valor, manifesta-se no empoderamento do pessoal da linha de frente, no estudo do cliente em todos os níveis da empresa, e com detalhamento da operação com experimentação incessante em busca da melhoria contínua. A empresa cria sistemas para

buscar padrões no comportamento dos clientes e prever suas necessidades, alinhando os processos para incrementar as experiências e desenvolvendo as pessoas para isso. Ferramentas de inteligência de negócios e os modelos de gestão do conhecimento apoiam a aplicação dessa característica por toda a empresa.

Figura 24 – Modelo a mentalidade do fundador



Fonte: Zook e Allen (2016, p. 25)

c. Cabeça de dono: embutir nos funcionários o comprometimento com o negócio de tal forma que eles pensam e agem como se a empresa fosse sua. Para tanto, a empresa deve buscar desenvolver nos empregados o foco nos custos – pensar em despesas e investimentos como se fossem seus – o viés para ação, dando agilidade à tomada de decisão e proatividade; e, aversão à burocracia, no sentido de buscar simplificar processos e tornar a empresa mais dinâmica e menos presa a departamentalização, hierarquização e distanciamento entre os setores. Práticas de gestão a vista (OHNO, 1997) e ferramentas de gestão por objetivos de forma mais interrelacionada, como OKRs e objetivos FAST, contribuem para o desenvolvimento dessa característica.

Os traços distintivos que acabaram de ser enumerados e definidos, são especialmente úteis para superar as três crises previsíveis de crescimento apontadas por Zook e Allen (2016): ***overload***, crise do crescimento acelerado sem preparação interna que sobrecarrega a equipe e gera pressão por todos os lados. A complexidade e os processos novos acabam consumindo a maior parte dos recursos e o propósito da organização deixa de ser o foco. Primeiros sinais são os gargalos na produção, e a exaustão e insatisfação da equipe; ***stall-out***, crise do crescimento baixo ou desaceleração, conduzindo à estagnação. A empresa cresceu até certo ponto, mas algo mudou e pela complexidade da organização os gestores não identificam o quê nem porquê; **queda livre**, vive-se a crise da obsolescência e o declínio, o modelo de negócio não responde mais como antes e novos insurgentes colocam a estratégia em crise, o mercado está em transformação e internamente a organização não sabe como reagir, perdendo suas características principais e sua missão como guia.

Ao aplicar a mentalidade do fundador, a gestão do conhecimento aparece como ponto alto para entender a complexidade e alimentar a inteligência do negócio, que permite a transferência da tomada de decisão para as áreas próximas do cliente e que sustentam o negócio, facilitando a sucessão e manutenção das estratégias organizacionais. Esse movimento também contribui para encontrar e defender o core business, olhando para dentro da organização e com a "cabeça de dono", pensar estrategicamente independente do nível hierárquico. O estado de complexidade precisa ser compreendido para permitir desenhar os padrões para solução de problema, podendo fazer uso da estrutura Cynefin de Snowden e Boone (2007) e enquadrar o cenário para concentrar esforços no que vai gerar resultado e agregar valor para empresa. Diante desse ambiente, o planejamento da sucessão em todos os níveis parece ser o caminho.

> (...) o processo de sucessão traz elementos tais como qualificação do gestor, aspectos culturais, ações coletivas, relações de poder, profissionalização da gestão, governança, participação dos associados, dentre outros que poderiam ser analisados. (...) os aspectos culturais relacionados ao grupo e a gestão, pois durante a sua formação os membros trazem junto de si conceitos culturais que podem ser distintos, sendo capazes de causar dificuldades iniciais no desenvolvimento de atividades. (MORAIS etal, 2016, p. 176) [em especial em organizações coletivas em que o processo de sucessão é programado e periódico]

Diante das vantagens em desenvolver o planejamento da sucessão e dos possíveis problemas que podem surgir durante seu desenvolvimento, dois modelos serão apresentados em seguida, por se tratarem dos melhores esquemas, que foi possível encontrar, relativamente à forma como devem ser orientados o planejamento e a gestão do processo sucessório. São eles

o modelo teórico de avaliação de pessoas constante no processo sucessório de Ohtsuki (2014) e o modelo da estrela de sete pontas para sistematizar o processo de planejamento e gestão da sucessão de Rothwell (2010).

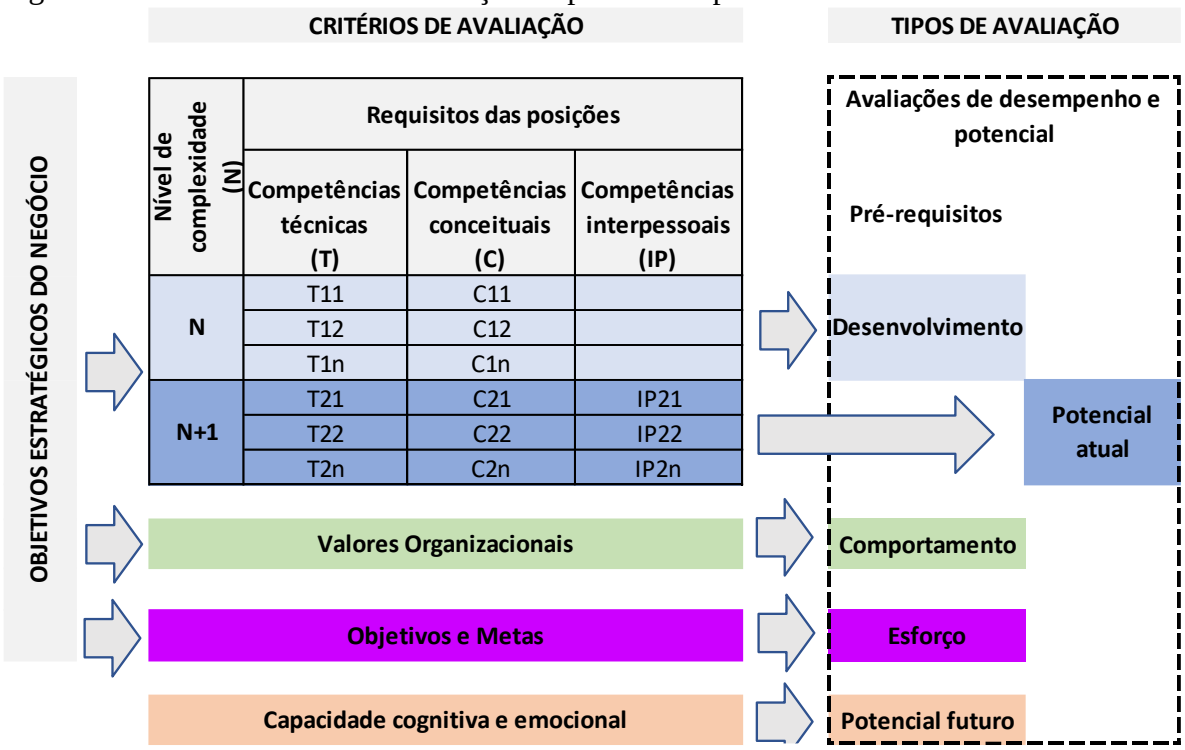
O modelo teórico de avaliação de pessoas no processo sucessório de Ohtsuki

O modelo teórico de avaliação de pessoas no processo sucessório (figura 25) tem como ponto de partida o entendimento das competências (técnicas, conceituais e interpessoais), sejam elas individuais, coletivas ou organizacionais. Os modelos de gestão do conhecimento analisados anteriormente (VON KROGH; ROOS, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2020; CHOO, 2001; WIIG, 1993; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007) vão se concentrar nessa troca, ou seja, como a organização transfere seu conhecimento e práticas para as pessoas, da mesma forma que as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, de maneira a ser um processo contínuo de desenvolvimento e capacitação.

> Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo [...]. "Conclui-se que os três conjuntos de habilidades associadas ao bom desempenho no papel gerencial são importantes, mas, por si só, não garantem que o desempenho dos ocupantes das posições gerenciais esteja orientado para a realização do intento estratégico da organização. Essa orientação torna-se explícita através da determinação das competências individuais alinhadas à estratégia organizacional, definidas na forma de entregas esperadas. (OHTSUKI, 2014. p.76)

Mapeadas as competências e seu nível de complexidade, Ohtsuki (2014) orienta que sejam identificados os valores organizacionais, seus objetivos e metas, conhecendo assim os objetivos estratégicos do negócio. Desse modo, é possível o alinhamento entre cultura do candidato e cultura da empresa, tal relacionamento do comportamento dos candidatos à sucessão e à cultura organizacional é um balizador importante nas decisões de escolha do candidato para ocupar novos cargos, sendo mais decisivo quanto mais estratégica e crítica for a posição em vacância. Esse grau de integração entre as culturas ganha relevância ainda pela figura do líder ser vista como modelo a ser seguido, inspirando os demais membros da organização.

Figura 25 – Modelo teórico de avaliação de pessoas no processo sucessório



Fonte: OHTSUKI (2014, p.81)

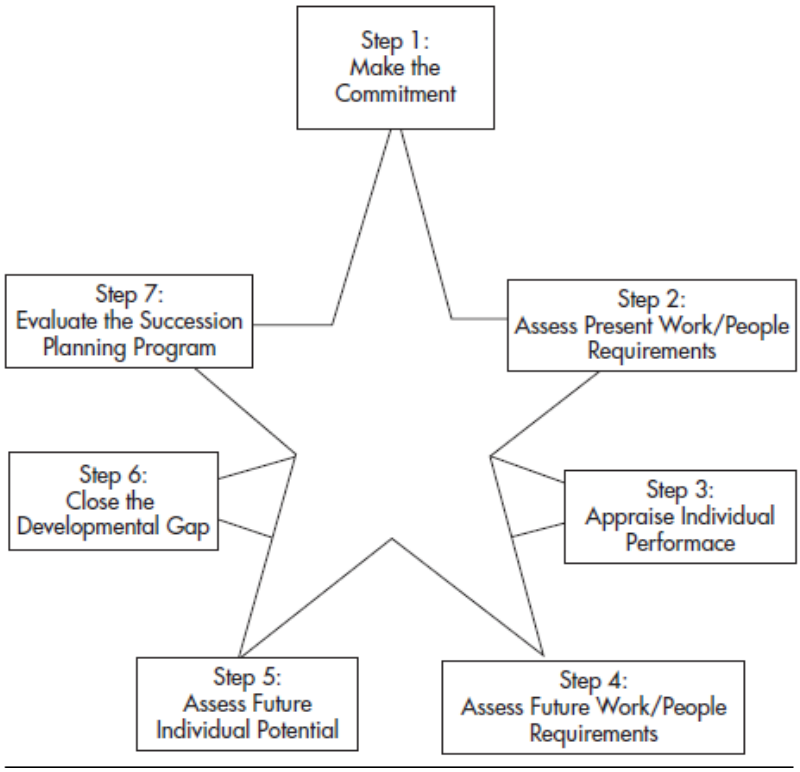
O último critério do modelo de avaliação diz respeito à capacidade cognitiva e emocional, com esse mapa de critérios de avaliação construído, parte-se para a aferição dos resultados e comportamento. "Ao avaliar o desempenho das pessoas nas duas dimensões – resultados e comportamentos, as organizações buscam ponderar no momento de definirem as recompensas pelo desempenho, não apenas o que as pessoas entregam, mas também como esses resultados são alcançados" (OHTSUKI, 2014), observando tanto o resultado atual como potencial para desenvolvimento futuro.

O modelo da estrela de sete pontas de Rothwell

> O capital intelectual pode ser entendido, pelo menos em certo sentido, como o valor econômico coletivo da força de trabalho de uma organização. O uso efetivo do capital intelectual é a gestão do conhecimento. É importante ressaltar que, à medida que a velocidade de tomada de decisão aumenta nos ambientes e operações organizacionais, o capital intelectual aumenta de valor, pois é essencial que os clientes lidem com trabalhadores que saibam como atendê-los de forma rápida e eficaz. Isso exige uma melhor gestão do conhecimento da força de trabalho. As implicações do capital intelectual e da gestão do conhecimento são importantes para o planejamento e gestão do processo sucessório. De certa forma, o planejamento e a gestão do processo sucessórios são um meio para o fim. É uma ferramenta de gestão do conhecimento, um meio de garantir que o capital intelectual seja devidamente atendido, retido, cultivado e protegido. (ROTHWELL, 2010, p.91)

A partir do entendimento que as pessoas da organização constituem seu capital intelectual, e a capacidade de desenvolvê-lo e preservá-lo dentro da organização amplia as possibilidades de sucessão, Rothwell (2010) apresenta o modelo da estrela de sete pontas para o sistemático planejamento e gestão da sucessão (figura 26).

Figura 26 - Modelo da estrela de sete pontas para o sistemático planejamento e gestão da sucessão



Fonte: ROTHWELL (2010, p.83)

O modelo de Rothwell (2010) pode ser implementado seguindo seus sete passos:

1. Estabeleça o compromisso: os decisores da empresa se comprometem com o planejamento e gestão da sucessão e estabelecem um programa, que consiste em traçar as políticas, direcionar a gestão de pessoas da organização, alinhar o uso da tecnologia, buscar referências de outros programas, descrever as regras para cada nível envolvido na sucessão, identificar os grupos-alvo do plano, clarificar as regras e critérios, preparar (pela gestão) os envolvidos no programa;
2. Afira os requisitos atuais para o trabalho: defina quais as competências e requisitos necessários para exercer os cargos-chaves e que posições de liderança existem, mapeie os indivíduos que serão difíceis de substituir por seu talento, habilidades, conhecimento ou outras razões. É o momento do mapeamento do estado atual;

3. Avalie o desempenho individual: identifique o desempenho individual atual e, mapeie os talentos da organização, a fim de verificar o que pode ser melhorado;
4. Descreva os requisitos futuros para o trabalho: para os cargos de liderança, quais serão os requisitos-chave, que competências parecem essenciais e desejáveis. No fundo, prepare os líderes para lidar com mudanças de requisitos e objetivos estratégicos da organização.
5. Estime o potencial individual (futuro): estabeleça um processo objetivo para garantir a possibilidade de desenvolver nos indivíduos as competências requeridas no futuro, ampliando a gama de talentos disponíveis na organização (*pool* de talentos)
6. Feche o gap de desenvolvimento: estabeleça um programa de desenvolvimento de lideranças que cultive futuros líderes internos. Os decisores devem explorar alternativas ao modelo tradicional de promoção (from-within) e encontrar um método que se baseie nas necessidades de sucessão.
7. Avalie o programa de planejamento da sucessão: controle continuamente o seu funcionamento, permitindo melhorias e correções. A avaliação contínua mantém o programa atualizado e o compromisso sistemático da gestão com ele.

O planejamento do processo sucessório apresenta facilidades e dificuldades, entretanto, como os vários exemplos apresentados ao longo do presente capítulo ajudaram a demonstrar, a partir de seus modelos de apoio, é possível visualizar a implementação sistemática para uma sucessão saudável independentemente do porte da organização ou de seu tipo de configuração.

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa descreve as características científicas do processo e permite o entendimento do caminho percorrido pelo pesquisador para chegar aos resultados apresentados.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007), a pesquisa se classifica quanto aos fins e quanto aos meios, detalhando seus procedimentos de recolha de dados e a sua abordagem e seu método de pesquisa. Esta pode ser classificada quanto aos fins, como exploratória e descritiva, além do caráter prescritivo, e quanto aos meios, bibliográfica, de campo e estudo de caso. Quanto à recolha de dados, adotou-se a abordagem qualitativa, através da aplicação de questionários e realização de entrevistas, tendo por método a *grounded theory*. Para a construção do modelo proposto, objetivo do estudo, foi utilizado o método *Design Science Research (*DSR*)*, que permite uma combinação de ferramentas metodológicas para se chegar a modelos prescritivos/projetos.

4.1.1 Quanto aos fins e aos meios

Em termos de classificação, é uma pesquisa com fins exploratórios que, para Bhattacherjee (2012), é a pesquisa realizada frequentemente em novas áreas de investigação quando os objetivos de pesquisa são: (1) entender o escopo do tamanho ou extensão de um fenômeno, problema ou comportamento particular; (2) gerar ideias iniciais ou *insights* sobre o fenômeno estudado; ou, (3) testar a viabilidade de realizar um estudo mais extenso sobre esse fenômeno. Nesse sentido, concordando com Vergara (2007) e Bhattacherjee (2012), essa pesquisa apresenta características exploratórias - ao buscar informações pouco sistematizadas, que ajudem a entender como os processos são construídos e desenvolvidos, e como contribuem para os resultados dos pequenos negócios - e é descritiva, na visão de Fortin (1999), pois busca discriminar os fatores determinantes ou conceitos que possam estar associados ao objeto em estudo, fundamental para a construção de um modelo de planejamento para

aplicação por pequenos negócios – que caracteriza seu aspecto prescritivo dentro da DSR. Lacerda et al (2013) destacam que o conhecimento desenvolvido na DSR é prescritivo, uma vez que esse método busca dizer "[...] como as coisas devem ser para funcionar e atingir determinados objetivos" (LACERDA et al, 2013, p. 743).

Quanto aos meios, caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo, pois é desenvolvida "com o objetivo de conseguir informações acerca do problema [...] exige controle adequado e objetivos preestabelecidos" (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 69), ao levantar o perfil do uso do conhecimento nos pequenos negócios, em especial nas empresas juniores, a fim de verificar em que ponto se encontra a prática dos pilares do modelo proposto, e entender melhor o contexto empresarial de cada unidade de negócio pesquisada.

Ainda relativamente aos meios, ela é bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2013), fundamentando o desenho teórico crítico de planejamento estratégico e inteligência de negócios, bem como sucessão empresarial e gestão do conhecimento, com levantamento sistemático da literatura sobre as palavras-chave planejamento estratégico, inteligência de negócios, gestão do conhecimento, sucessão empresarial e seus correspondentes em inglês e em espanhol. A revisão e organização dos textos se deram com o cruzamento dos conceitos entre si e na área dos pequenos negócios, microempresas ou empresas de pequeno porte, nas principais bases científicas disponíveis no Brasil e Portugal, que buscam artigos internacionais para análise, a plataforma CAFÉ, do portal de periódicos da CAPES e o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

> O Portal de Periódicos da Capes é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta atualmente com um acervo de mais de 45 mil periódicos com texto completo, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. (CAPES, 2020)

> O portal RCAAP é um dos componentes principais do projeto Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal, é uma iniciativa da UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP concretizada pela FCCN - Fundação para a Computação Científica Nacional, disponibilizando mais um serviço avançado sobre a rede nacional de investigação e ensino, a Rede Ciência, tecnologia e Sociedade, RCTS, gerida pela FCCN. O projeto é financiado pelo POS_C - Programa Operacional Sociedade do Conhecimento e pela UMIC. O portal RCAAP constitui-se como um ponto único de pesquisa, descoberta, localização e acesso a milhares de documentos de carácter científico e académico, nomeadamente artigos de revistas científicas, comunicações a conferências, teses e dissertações, distribuídos por inúmeros repositórios portugueses. (RCAAP, 2020)

O estudo bibliográfico foi iniciado com o levantamento nas bases de dados, restringindo-se, nesta fase, a pesquisa a periódicos avaliados pelos pares (artigos científicos, de investigação ou ensaios) e, a um recorte temporal situado entre 2010 e 2020. Por palavras-chave, o material encontrado em inglês foi superior numericamente relativamente ao identificado em português ou espanhol, sendo encontrados um total de 61.408 artigos. Com os cruzamentos entre os termos principais do trabalho, esse número foi reduzido a aproximadamente 10% do valor de partida, chegando a 6.276 com um cruzamento e 677 com dois cruzamentos de termos. Essas relações podem ser observadas no quadro 13. O primeiro cruzamento foi realizado com a terminologia relativa a pequenas empresas/ pequenos negócios, não retornando resultados ou perante resultados muito incipientes, seguiria para planejamento estratégico; o segundo cruzamento foi com o termo "planejamento estratégico", seguido de "sucessão empresarial", aparecendo "inteligência de negócios" como terceiro termo a ser cruzado, que, no entanto, não trouxe resultados. A pesquisa com o termo principal "planificación estratégica" apresenta uma exceção, seu cruzamento com o termo "sucesión" não retornou artigos, dessa forma, foi utilizado o terceiro termo, "inteligencia de negocio", que apresentou resposta positiva à busca.

Quadro 13 – Levantamento de dados nos periódicos

Palavras-chave	**número de artigos**	**primeiro cruzamento**	**número**	**segundo cruzamento**	**número**
Inteligência de negócio	30	Pequenas empresas	2	Planejamento estratégico	2
Inteligencia de negocio	29	Planificación estratégica	3	Sucesión ou pequeñas	0
Business intelligence	10.725	Small enterprises	1.308	Strategic planning	614
Planejamento estratégico	1.712	Pequenas empresas	337	Sucessão empresarial	2
Planificación estratégica	1.136	Pequeños negócios	24	Inteligencia de negocio	3
Strategic Planning	46.576	Small enterprises	4.350	Business succession	54
Sucessão empresarial	11	Planejamento	5	Inteligência de negócio	0
Sucesión empresas	794	Planificación estratégica	88	Pequeñas empresas	2
Business succession	395	Planning	153	Business intelligence	0
Total	**61.408**		**6.276**		**677**

Fonte: próprio autor

Com os critérios definidos, nenhum artigo foi encontrado relacionando diretamente os três temas centrais da tese (planejamento estratégico, inteligência de negócios e sucessão empresarial, em especial no contexto dos pequenos negócios), o que pode ser entendido pela própria natureza de um artigo, por ser mais conciso e abordar uma temática em profundidade, dificilmente abordaria três eixos teóricos distintos como uma tese. Sendo uma das motivações para a apresentação no quadro de referência os conceitos aos pares: planejamento estratégico e inteligência de negócios, sucessão empresarial e pequenos negócios, inter-relacionando suas abordagens ao longo da discussão entre os autores e apresentação das ferramentas.

Ampliando o levantamento bibliográfico para teses e dissertações, utilizando as mesmas bases científicas, porém, com um recorte temporal de 2007 a 2017, uma vez que estava-se buscando fundamentação sobre o método que seria utilizado no desenvolvimento dessa pesquisa, e, portanto, anterior ao referencial teórico. Com assuntos relacionados a ciências sociais, e com o critério do uso da *grounded theory* na metodologia – em busca de similaridade de estudos para com a temática e metodologia proposta – foi possível encontrar 86 teses na plataforma da CAPES e 54 no RCAAP, sendo 25 teses repetidas, totalizando 115 teses e dissertações diferentes para estudo, que foram organizadas por ano de publicação, universidade e assunto. Resumidamente, as teses e dissertações nas duas bases foram: 2 sobre sucessão empresarial; 18 sobre planejamento estratégico; 29 sobre inteligência de negócios ou gestão do conhecimento; e, 66 com assuntos diversos dentro da administração, engenharia, psicologia e políticas públicas. Dessas, apenas 9 apresentam combinação entre dois dos quatro eixos temáticos da tese: planejamento estratégico, inteligência de negócios, sucessão empresarial e pequenos negócios.

Além da pesquisa de campo e da bibliográfica, foi realizado o estudo de caso para aplicação do modelo proposto, considerando o teste piloto, pretendia-se entender como o Método de Planejamento Estratégico para Pequenos Negócios (a que foi dada a designação de método PeP), que começou a ser pensado a partir do contato com as EJs com identificação de problemas de gestão, em especial os ligados ao momento da sucessão e os relacionados com a gestão do conhecimento, para manter o ritmo de trabalho e continuidade dos serviços, se comportaria na prática, e fazer os acertos necessários para uma melhor aplicabilidade, além de buscar informações em profundidade de uma unidade de análise. Como coloca Yin (2015), o estudo de caso é uma "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto no mundo real" (YIN, 2015, p.17) e sua aplicação para

"descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ela ocorreu" ou "ilustrar determinados tópicos em uma avaliação" (YIN, 2015, p.20) podem ser especialmente úteis para entender vários aspectos do caso a partir da triangulação de dados (qualitativos e quantitativos de diferentes fontes de recolha de dados).

4.1.2 Quanto à recolha de dados

Ao se tratar da teoria fundamentada em dados, *Grounded Theory*, a recolha dos dados é a base da pesquisa, pois para esse método a teoria surge do processo de pesquisa em si, do trabalho sistemático de análise e relacionamento de dados levantados (STRAUSS; CORBIN, 1994; GLASER; STRAUSS, 2017).

Atendendo a que o universo ou população é o "conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo" (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 27), nesta pesquisa, a população é o conjunto de Empresas juniores configuradas como pequenos negócios, que, segundo a Brasil Júnior (2019) seriam mais de 900 empresas juniores distribuídas por 27 federações. Essa população teve como amostra estudada, e selecionada por conveniência, a Federação Maranhense de Empresas Juniores (Maranhão Júnior). Selecionada a Maranhão Júnior a partir de critérios específicos: ser federada na Brasil Júnior; ter empresas juniores representantes em categorias (clusters) diferentes e com tempos de fundação variados; ter conselheiro participante do planejamento estratégico da rede (PE da rede – BRASIL JÚNIOR, 2019).

A recolha dos dados se deu em três momentos distintos e, de acordo com o preconizado por Bhattacherjee (2012, p. 41), "*regardless of the specific research design chosen, the researcher should strive to collect quantitative and qualitative data using a combination of techniques such as questionnaires, interviews, observations, documents, or secondary data*." Recorrendo a instrumentos qualitativos (entrevista) e quantitativos (questionários), a saber: a) realização de uma entrevista semi-estruturada com a equipe de gestão da Maranhão Júnior utilizando o guião disponibilizado nos apêndices (apêndice A); b) aplicação de questionários às empresas juniores federadas através do questionário que se apresenta como apêndice B desta tese; c) condução de entrevista em profundidade (grupo focal) com empresas juniores específicas fazendo uso de um guião próprio (apêndice C).

A Entrevista com a Federação Maranhense de Empresas Juniores, Maranhão Júnior, foi feita com participação da equipe de gestão, Presidente, Vice-presidente, Presidente do Conselho

e Diretora de Desenvolvimento, no dia 05 de abril de 2018, sendo autorizada a gravação. A entrevista possibilitou o levantamento dos primeiros dados sobre os conceitos, terminologias e linguagem particulares das empresas juniores, conhecer o contexto de atuação do grupo, servindo ainda para nivelar os demais instrumentos para recolha de dados, bem como, para aprofundar conhecimentos sobre a realidade do movimento júnior no Estado.

A segunda fase de recolha de dados se deu através da aplicação de um questionário (composto por três seções: dados gerais; sobre funcionamento; sobre gestão do conhecimento e sucessão) junto às empresas juniores federadas. Na seção dos dados gerais, as empresas juniores caracterizavam nome, presidente, docente responsável, instituição de ensino, curso, tipo de serviço, área de atuação e data de criação. Após as questões que permitiram conhecer um pouco sobre a identidade da EJ, ela iria detalhar seu funcionamento na segunda seção do questionário, começando por apresentar as suas respostas a algumas questões abertas: data da federação, número de membros e forma de organização, número médio de serviços realizados por gestão, tempo de mandato de cada gestão, e então, seriam respondidas as perguntas fechadas para indicar sobre tipos de sistema de informação utilizados e questões tipo escala Likert de 5 pontos – este tipo de escala permite respostas mais refinadas que as binárias, incluindo se os respondentes não neutros à questão, além de somar a pontuação dos valores atribuídos a cada item (BHATTACHERJEE, 2012) – para avaliar integração da equipe, comunicação, confiança interna, credibilidade externa, ciclo de gestão, apoio institucional, processo de sucessão e qualificação dos membros; fechando essa seção, as EJ respondiam sobre o uso de planejamento estratégico. Constituída por duas questões abertas, a terceira seção do questionário, pretendia buscar correlação entre as variáveis gestão do conhecimento e sucessão empresarial.

Os questionários foram enviados e respondidos pelos presidentes das empresas juniores, em dois momentos distintos. Primeiramente no período de maio a julho de 2018, por 4 (quatro) empresas juniores federadas, indicadas pela federação (estavam ativas no conselho) e que tinham passado por pelo menos dois processos de sucessão. Esse mesmo questionário foi aplicado com as outras empresas juniores mais tarde, em 4 de agosto de 2019, completando o objetivo de todas as federadas, 13 até aquela data, participarem da recolha de dados. Esse segundo momento aconteceu durante o encontro presencial da Maranhão Júnior e foi previamente agendado e autorizado por todos.

A divisão em dois grupos relatada nos parágrafos anteriores, se fez necessária para viabilizar o início das entrevistas em profundidade, terceiro instrumento de recolha de dados. Com o intuito de buscar entender seus processos individualmente, foram entrevistadas duas Empresas Juniores federadas em situações distintas de sucessão e gestão do conhecimento, considerando a amostragem por seleção racional (FORTIN, 1999), tendo como critérios de escolha, as EJs terem respondido o questionário no primeiro momento e, a diretoria se ter disponibilizado para participar da entrevista como grupo focal. Para Fortin (1999, p. 152), na entrevista para a teoria fundamenta em dados, o "investigador seleciona pessoas e situações características de experiências ou de situações típicas, de maneira tal que as amostras representam o universo [...] a amostra não é representativa, no sentido estatístico, mas sobretudo representativa de cada uma das experiências, das formas de interação ou das situações do estudo".

Organizada em modelo de grupo focal, ou seja, todos os membros da empresa júnior, reunidos para tratar exclusivamente dos temas centrais - gestão do conhecimento e sucessão - a entrevista foi constituída com dois eixos temáticos de seis questões norteadoras relacionadas a variáveis de cada descritor. As sessões tiveram duração média de 62 minutos e foram gravadas. A primeira aconteceu no dia 28 de março de 2019, após a análise do primeiro grupo de questionários e da entrevista com a Federação; a segunda aconteceu em agosto de 2019, após a segunda rodada de questionários e contínua análise de dados, como se faz necessário na busca da saturação teórica (explicada no quadro 14 - Processo de construção da teoria fundamentada).

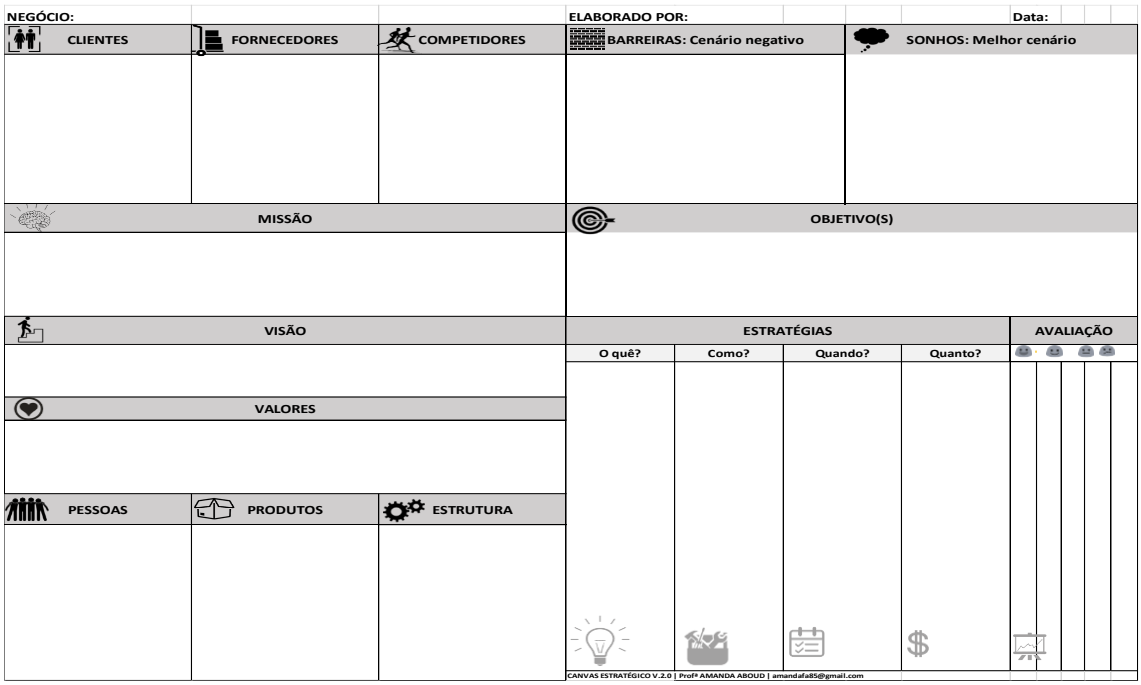
Detidamente sobre a Design Science Research, a proposição do modelo de planejamento estratégico para pequenos negócios alinhado em três fases: planejamento propriamente dito, plano de sucessão e o sistema de gestão do conhecimento que permite a aplicação da inteligência de negócios; seu desenho foi possível após a aplicação dos instrumentos de recolha de dados, que possibilitaram o conhecimento sobre as características das empresas juniores, em especial os aspectos de sucessão e gestão do conhecimento.

Dessa forma, com o estudo de caso, foi realizado teste piloto na mesma empresa júnior da primeira entrevista em profundidade, logo, atendia aos critérios de pesquisa – ser federada a Maranhão Júnior e Brasil Júnior, ter realizado pelo menos dois processos de sucessão, ter disponibilidade da diretoria para participar das entrevistas – além de, por ter participado de

todas as fases da pesquisa, conhecer o processo da pesquisa em si, e ser uma EJ do curso de Administração, tendo assim maior familiaridade com os conceitos técnicos e sendo possível melhor intervenção sobre o uso do instrumento.

A aplicação-piloto ocorreu em outubro de 2019, exclusivamente sobre o Canvas Estratégico, primeiro modelo que compõe o método PeP e aborda exatamente a questão do planejamento estratégico para pequenos negócios e necessitava de testes iniciais para adequação a solução do problema da DSR, com a divisão dos membros da EJ em equipes. Primeiro foi feito um workshop explicando o modelo e seus objetivos, bem como a dinâmica para a realização do preenchimento do Canvas Estratégico 2.0 (versão de teste), apresentado na figura 27. Com a aplicação-teste foi possível verificar a usabilidade, a compreensão, o tempo de resposta e a capacidade de proporcionar o trabalho em equipe.

Figura 27 – Canvas Estratégico 2.0 – versão piloto



Fonte: próprio autor

A partir desse teste foram feitas adequações que culminaram na versão 3.0 – documentadas no capítulo 5 na apresentação dos resultados. Sendo oportuna uma nova aplicação-teste em julho de 2020, na mesma empresa júnior, entretanto, com um novo grupo de membros (os agora diretores conheciam o modelo anterior, mas estavam servindo de monitores no processo), após a análise da segunda rodada do teste piloto, o Canvas Estratégico 4.0 foi

criado. Nesse período também foi apresentado e utilizado o Canvas de Sucessão, segunda parte do método PeP, auxiliando a EJ no momento de preparar a sucessão dos gestores que aconteceria no final de novembro de 2020.

O estudo de caso, alinhado aos princípios da DSR, permitiu a recolha de dados documentais, com relatórios de serviços, número de clientes, histórico de valor médio cobrado por serviço, número de membros e percepção com o processo de sucessão. Tais registros contribuíram para a proposição do método PeP, modelo prescritivo para solução de um problema real.

4.1.3 Quanto a abordagem

A abordagem da pesquisa é qualitativa, uma vez que "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação em estudo, não se preocupando com a medição e enumeração dos dados obtidos" (GODOY, 1995). Dessa forma, preocupa-se com as características do fenômeno e não principalmente com a frequência em que ocorre.

As pesquisas qualitativas são muito usadas nas ciências sociais aplicadas, com estudos de caso, etnografia, pesquisa documental, buscando sempre os *comos* e *porquês* na relação mais empírica com os dados, sua limitação normalmente está na universalização dos dados, pois a particularidade dos fenômenos não necessariamente é válida para a população. O guião da pesquisa qualitativa é a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito; interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

A combinação com a *grounded theory* permite uma análise qualitativa com categorização e sistematização para dar sentido profundo aos dados recolhidos, e apenas depois que se busca o apoio na literatura existente, um processo de construção oposto ao tradicional dos estudos qualitativos, que será detalhado em seção própria. A DSR apresenta abordagem qualitativa para a solução de um problema específico com a construção de artefatos, seu desenho será apresentado em seção distinta.

4.2 GROUNDED THEORY: MÉTODO

A *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada em dados é um método de pesquisa qualitativa reconhecido, que surgiu para apoiar o desenvolvimento de novas teorias a partir de um processo confiável e válido tendo na forma de análise e categorização dos dados seu principal

fundamento. Desde 1967, com seus criadores Strauss e Glaser, ganhou respeito e espaço na academia, embora ao longo dos anos seus seguidores não tenham uma unanimidade na forma de aplicação, sua proposta de resultados abre espaço para amplitude de soluções e criação de novas teorias e avanços na ciência.

Entretanto, esse uso 'massivo' não se concretizou em especial no contexto luso-brasileiro, no qual se percebe, inclusive, certa resistência em sua adoção como abordagem metodológica. Gonçalves (2016) considera como pressupostos para essa falta de estudos, a dificuldade de compreensão dos procedimentos, a subjetividade na codificação e interpretação dos dados e até mesmo a disponibilidade do tempo para execução do método. Diferente do contexto americano, em especial na área da saúde, psicologia, sociologia e antropologia que adotaram o método em seus trabalhos de graduação logo depois da sua apresentação em 1967, tendo uma grande variedade de grupos de pesquisa até os anos 1980 (STRAUSS; CORBIN, 1994).

A *Grounded Theory* faz uso da análise comparativa de dados, seu grande diferencial está na ênfase dada ao objeto de estudo, no dado levantado, e a partir dele a sistematização e categorização para identificar a teoria, o porquê. É um método indutivo, mas que pode ser verificado e comprovado (GLASER; STRAUSS, 2017).

> A estrutura conceitual tem por origem os dados em vez de estudos anteriores, o pesquisador deve se ater a descobrir o processo dominante na relação social, em vez de apenas descrever a questão em estudo [...] a fonte de conhecimento é a ação do indivíduo na sociedade. (AYROSA; SAUERBRONN, 2004, p.195).

Glaser e Strauss (2017) destacam que os pesquisadores são treinados, em especial nas ciências sociais, para testar as teorias, usar o método dedutivo, interpretar ou explicar os dados de maneira generalista, a explicação é adicionada depois do processo de pesquisa. Enquanto na *Grounded Theory* os autores defendem que o contrário acontece, ou seja, a teoria surge do processo de pesquisa em si, do trabalho sistemático de análise e relacionamento de dados levantados.

Em termos práticos, a *Grounded Theory* apresenta algumas características similares com outros métodos qualitativos, como por exemplo o uso de entrevistas, a observação, a pesquisa documental, e a possibilidade de também poder ser combinada com dados quantitativos para melhores resultados (STRAUSS; CORBIN, 1994). Entretanto, suas diferenças que são essenciais para o entendimento do surgimento da teoria fundamentada, centram-se, primeiro,

na ênfase dada para o desenvolvimento de uma 'teoria substantiva', que se origina com um exaustivo trabalho de inter-relacionamento de dados e variáveis, a codificação. A categorização dos dados em três níveis (aberta, axial e seletiva) leva a densidade conceitual, que será verificada para confirmação da teoria fundamentada, em um processo minucioso de comparação de dados até a saturação teórica (STRAUSS; CORBIN, 1994). "O fenômeno não é abordado tendo-se um quadro teórico como referência e orientação; parte-se do princípio de que, por meio de procedimentos sistematizados com dados coletados, a teoria surgirá de forma indutiva" (TAYLOR; BOGDAN, 1994 cit in AYROSA; SAUERBRONN, 2004, p.195).

Assim, a *Grounded Theory* apresenta alguns aspectos essenciais:

> (a) o processo simultâneo de coleta e análise dos dados; (b) o desenvolvimento de códigos e categorias de análise a partir dos dados; (c) o uso do método de comparações constantes, que consiste em comparar dados e códigos durante todo o processo de análise; (d) o desenvolvimento gradual da teoria em fluxos de coleta e análise de dados; (e) a redação de memorandos para criar categorias, registrar pensamentos analíticos sobre suas propriedades e comparar relações entre categorias; (f) a amostragem teórica - baseada não em representatividade da população, mas em fins de desenvolvimento de teoria e (g) o desenvolvimento da revisão bibliográfica após o desenvolvimento da teoria (GONÇALVES, 2016, p.126)

O processo de pesquisa na *grounded theory* é complexo, pois exige a análise constante dos dados e a comparação com as categorias criadas para se chegar à teoria substantiva, fundamentada. A sua variabilidade na aplicação é tamanha que, até mesmo seus autores-criadores divergem, "enquanto Glaser concentrou-se na natureza interpretativa do método, Strauss dedicou-se a sistematizar o processo de codificação e categorização" (AYROSA; SAUERBRONN, 2004, p.195).

Em uma tentativa de homogeneizar o processo de construção e aplicação da grounded theory, Pandit (1996) apresenta um quadro detalhando passos para orientar a metodologia de construção da teoria, inclusive explicando a lógica de cada passo (quadro 14), para o autor tal processo é dividido em cinco fases. Cada fase é descrita em atividades específicas inter-relacionadas, ora precisa voltar a uma fase, ora concentrar nos dados, para se chegar à teoria fundamentada.

Strauss e Corbin (2008) corroboram que essa lógica de teorização é essencial para a "grounded" realmente acontecer, a partir da definição de teoria que eles apresentam, na qual "(...) teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas que são sistematicamente

inter-relacionadas através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes." (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 35). Exaltando a importância da categoria e do cruzamento entre os dados, tecendo as relações para desenvolver uma estrutura teórica, que vai além de descrever conceitos para apresentar explicações sobre os fenômenos estudados.

Quadro 14 – Processo de construção da teoria fundamentada

PASSOS	FASES	ATIVIDADE	LÓGICA
	DESENHO DA PESQUISA		
1	Revisão literatura técnica	Definição da pergunta de pesquisa	Foco e esforço
		Definição do constructo	Restringe a variação irrelevante e aponta a validade externa
2	Seleção de casos	Amostra teórica, não aleatória	Concentra esforços em casos úteis a teoria (ex.: que possa testar ou estender a teoria)
	COLETA DE DADOS		
3	Desenvolver protocolo rigoroso de coleta de dados	Criar a base de dados dos casos	Aumenta a confiabilidade e validade do constructo
		Usar múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece a fundamentação da teoria com a triangulação. Melhora a validade interna
		Dados qualitativos e quantitativos	Evidencia a visão sinérgica
4	Entrando no campo	Sobreposição de coleta e análise de dados	Acelera a análise e revela ajustes úteis na coleta de dados
		Métodos flexíveis e oportunistas de coleta	Permite que os investigadores aproveitem os temas emergentes e os recursos exclusivos do caso
	ORDENAÇÃO DE DADOS		
5	Ordenar os dados	Organizar os dados cronologicamente	Facilita a análise de dados. Permite examinar o processo
	ANÁLISE DE DADOS		
6	Analisar dados relativos aos primeiros casos	Usar codificação aberta	Desenvolve conceitos, categorias e propriedades
		Usar codificação axial	Desenvolve relações entre categorias e subcategorias
		Usar codificação seletiva	Integra categorias para desenvolver estrutura teórica
			Todas as formas de codificação aumentam a validade interna

7	Amostragem teórica	Replicação literal e teórica através dos casos (voltar ao passo 2 até saturação teórica)	Confirma, estende e aprimora a estrutura teórica
8	Fechamento	Saturação teórica quando possível	Encerra o processo quando a melhoria marginal torna-se pequena
	COMPARAÇÃO COM A LITERATURA		
9	Comparação da teoria emergente com a literatura existente	Comparação com estruturas conflituosas	Melhora as definições do constructo, portanto a validade interna
		Comparação com estruturas similares	Também melhora a validade externa estabelecendo o domínio para o qual o estudo pode ser generalizado

Fonte: adaptado de Pandit (1996)

4.2.1 Desenho da *grounded theory*

A partir da questão: como o conhecimento é disseminado e assimilado nas empresas juniores e de que maneira pode-se sistematizar essa aprendizagem para garantir a sucessão empresarial com mínimo de perdas, mantendo os níveis de qualidade e conhecimento aplicados nos projetos práticos? Fez-se necessária a construção de um instrumento de coleta de dados e seleção dos casos, a partir da adaptação do Processo de construção da teoria fundamentada de Pandit (1996).

A escolha das empresas juniores como representantes dos pequenos negócios se deu pelo porte das organizações, pela variedade de serviços e natureza das atividades e por terem ciclos rápidos de gestão, permitindo estudar as mudanças na sucessão.

Com o objeto definido, buscou-se a Federação Maranhense de Empresas Juniores, a Maranhão Júnior, representante estadual do movimento e responsável por organizar as EJs em rede no estado. Nesta primeira entrevista foram apresentados conceitos e conhecidos termos comuns para nivelamento de linguagem e facilidade de entendimento com as empresas.

Em uma reunião presencial da Maranhão Júnior, previamente avisadas, e com os termos de autorização enviados por e-mail e mensagens instantâneas, as 13 empresas juniores federadas participaram da etapa de questionário. Nesse momento, apenas 9 eram já federadas, as outras

estavam como aspirantes, e deveriam entrar no próximo edital, fato que se confirmou no final de 2019.

O estudo dos casos tinha como objetivo, a partir da visão dos membros atuais, caracterizar as empresas juniores respondentes, nomeadamente, seu tempo de mercado, data de federação, motivos para se federar, conhecer sobre seus serviços e processos de gestão, se faziam uso de sistemas de informação, como se auto avaliavam, se tinham processos de planejamento estratégico implementados e o que entendiam por gestão do conhecimento e por sucessão empresarial.

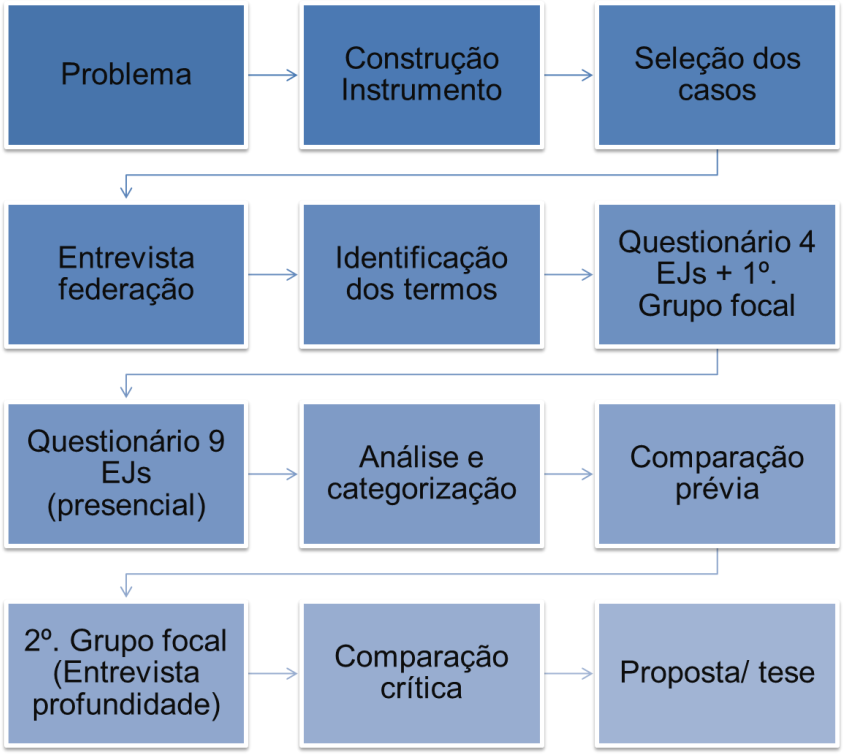
O início da análise e categorização aconteceu como um processo paralelo ao do levantamento dos dados. Ao passo que as informações iam se formando e novos questionários sendo lançados na base de dados, a categorização se tornou dinâmica e permitiu encaminhar dois casos para entrevista de profundidade para pormenorizar o entendimento sobre gestão do conhecimento e sucessão.

Como visto anteriormente, os dois casos da entrevista como grupo focal foram escolhidos por Seleção Racional, Fortin (1999) defende esse tipo de amostragem como não probabilística e caracterizada pelo julgamento do investigador para construir um grupo de análise típica do que pretende ser estudado, "a seleção dos casos particulares permite estudar fenômenos raros ou inusitados; pode contribuir para melhor compreensão destes fenômenos.[...] a amostra teórica, utilizada em certos estudos qualitativos, é um exemplo de seleção por amostra racional." (FORTIN, 1999, p. 209). As entrevistas tinham o objetivo de identificar/aprofundar a discussão sobre gestão do conhecimento e processo de sucessão. No âmbito da gestão do conhecimento procurou-se aprender mais, instigando sobre como acontece a troca de informação e conhecimento, se há treinamentos específicos, sistemas de gestão apropriados, apoio institucional das IES, relacionamento profissional entre os diretores e deles com os outros membros atuais (subordinados), relação com membros das gestões anteriores. Quanto ao segundo tópico, além de saber sobre as fases da sucessão, requisitos, expectativas e garantias, questionou-se sobre a existência de planejamento estratégico – tema que aliás apareceu como importante durante a primeira entrevista e foi inserido desde então nos instrumentos de coleta de dados.

Após a segunda rodada de levantamento de dados e em comparação crítica com a literatura, percebe-se uma saturação teórica, os casos e informações se repetem mesmo em contextos

diferentes e com todos os dados inseridos no software de apoio, faz-se o tratamento desses dados, refinamento e então a proposta final.

Figura 28 - Desenho metodológico com a GT



Fonte: próprio autor

4.3 *DESIGN SCIENCE RESEARCH*: SOLUÇÃO DO PROBLEMA

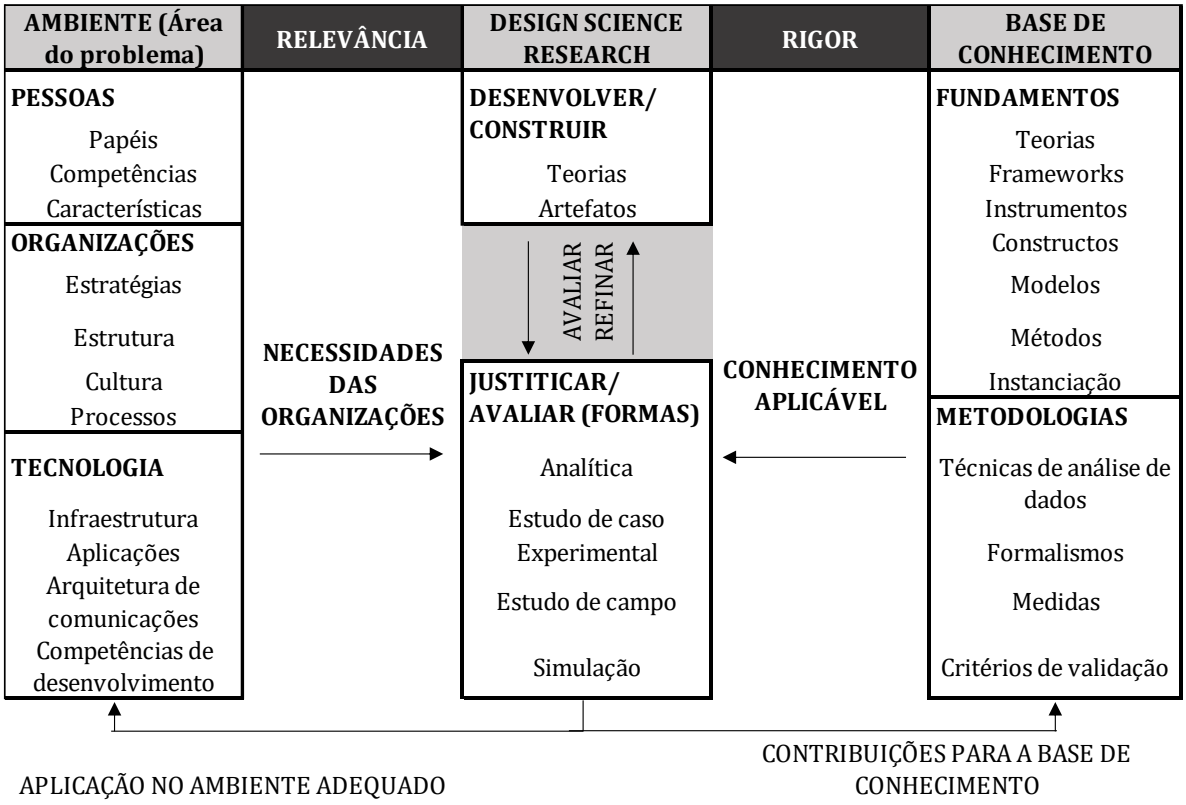
A Design Science é uma ciência que busca entender "como as coisas devem ser para funcionar e atingir determinado objetivo" (LACERDA et al, 2013, p.743), e tem como método a DSR para produzir esse conhecimento prescritivo e "conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinando, alterando produtos/processos/ softwares para melhorar situações existentes" (LACERDA et al, 2013, p.744). A partir da diferenciação feita por Herbert Simon entre ciências naturais e ciências artificiais, quando diz que:

> *We have now identified four indicia that distinguish the artificial from the natural; hence we can set the boundaries for sciences of the artificial:*
> *1. Artificial things are synthesized (though not always or usually with full forethought) by human beings.*
> *2. Artificial things may imitate appearances in natural things while lacking, in one or many respects, the reality of the latter.*
> *3. Artificial things can be characterized in terms of functions, goals, adaptation.*
> *4. Artificial things are often discussed, particularly when they are being designed, in terms of imperatives as well as descriptives.* (SIMON, 1996, p. 24)

Os estudos sobre Design Science ganham espaço, com o entendimento que os fenômenos artificiais "(...) *son sistemas que se amoldan, en función de propósitos, al medio ambiente en el que viven. Son fenómenos que contrastan con el carácter necesario de lo natural, en su contingencia producto de la adaptación al medio ambiente*." (GUERRA-HERNÁNDEZ, 2009, p.31).

Nesse sentido, a DSR é caracterizada como método de investigação usado principalmente quando a pesquisa é orientada para solução de um problema em um ambiente específico, sendo essa solução passível de generalização para determinada classe de problemas e deve seguir protocolo para garantir sua relevância para as organizações e rigor científico.

Figura 29 – Relevância e rigor na DSR



Fonte: adaptado de Hevner (2004 cit in DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2020, p.68)

Partindo do enunciado pela figura 29 para a aplicação da DSR no contexto das empresas juniores, considerando seu problema específico de sucessão empresarial e gestão do conhecimento que interferiam diretamente no planejamento estratégico e no desenvolvimento da inteligência de negócio, a relevância da pesquisa pode ser assegurada ao atender a uma necessidade da organização baseada no estudo das pessoas, processos, estrutura e tecnologias envolvidas. Enquanto o rigor pode ser garantido no protocolo de

desenvolvimento da DSR, ao criar artefatos e teorias constantemente avaliados a partir de técnicas e ferramentas específicas, tais como estudo de caso, teste piloto e pesquisa documental, para confirmar a eficiência do método nos resultados da empresa júnior, contribuindo assim para a base de conhecimento, ao mesmo tempo que fez uso direto de fundamentos (teorias, frameworks, constructos) e metodologias de pesquisa.

Seguindo o protocolo de aplicação do estudo, para se chegar à solução do problema de investigação, essa pesquisa fez uso de dois métodos específicos: *Grounded Theory* e *Design Science Research*, combinados entre si para apresentar um modelo que atendesse a ciência da administração (dentro da ciência da informação) e a teorização das ciências naturais (contexto/dinâmica da sociedade). A GT de Strauss e Corbin (1994) permite a teorização fundamentada em dados (no campo), sendo necessária para a primeira fase do constructo teórico do método proposto. Enquanto a DSR (SIMON, 1996; LACERDA et al, 2014; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2020) possibilita a interação entre os métodos no contexto estudado para apresentar a solução ao problema.

Como descrito no item 4.1, as ferramentas metodológicas utilizadas têm um propósito específico para atingir os objetivos desta pesquisa, para seguir o protocolo da *Design Science Research* esses procedimentos são apresentados em ordem alfabética no quadro 15.

Quadro 15 - Metodologia combinada na DSR

Metodologia	Definição
Análise de literatura	crítica, análise e meta análise para construir um novo alicerce. Análise dos conceitos e ferramentas dos termos pesquisados em busca de relacioná-los
Dados secundários	estudo que utiliza dados existentes da organização e do negócio. Pesquisa documental realizada nos relatórios da EJ do estudo de caso para verificar a eficácia da solução proposta.
Entrevista	informações são obtidas com o questionamento direto ao respondente. Realizada com a diretoria da Federação Maranhense de Empresas Juniores.
Estudo de caso	estudo em profundidade de um fenômeno específico dentro de uma lógica de pesquisa. Caso do teste piloto feito na EJ do primeiro grupo focal
Frameworks e modelos conceituais	pesquisa que pretende desenvolver um modelo conceitual. Nesse caso, o Canvas Estratégico e o Canvas de Sucessão
Pesquisa Bibliográfica	pesquisa baseada em revisão de literatura, feita com os termos principais: planejamento estratégico, sucessão empresarial, inteligência de negócio e cruzados com pequenos negócios.

Pesquisa qualitativa	métodos de pesquisa qualitativa auxiliam a entender pessoas e o contexto social e cultural. Foi utilizada para fundamentar a *Grounded Theory*.
Survey ou levantamento	pesquisa de levantamento de dados que usa questionários estruturados. Feita em dois momentos, aplicação com 4 EJs e depois com 9 Ejs, levantando informação de todas as ejs federadas naquele momento no estado. Classificada como pesquisa de campo

Fonte: adaptado de Palvia et al (2003)

4.3.1 Descrição da Design Science Research

Compreendido o conceito da DSR como "ciência que procura consolidar conhecimentos sobre o projeto e desenvolvimento de soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas e criar novos artefatos" (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020, p.58). Se faz necessário apresentar a definição de seus conceitos principais, começando pelos artefatos, que devem ser entendidos como "algo construído pelo homem, interface entre o ambiente interno e o ambiente externo de um determinado sistema" (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020, p.58). Os artefatos vão ser melhor entendidos por seus tipos (constructos, modelos, métodos e instanciação) e sua apresentação ou aplicabilidade está sujeita a cada pesquisa em particular, ou seja, a depender do problema específico o desenho da DSR e a combinação dos artefatos pode ser diferente em busca da solução satisfatória (SIMON, 1996).

No âmbito da presente tese, o primeiro tipo de artefato a retratar é o constructo, que consiste no conjunto de conceitos e categorias que serão abordados, tendo a sua aplicação sido realizada através da GT, concentrando nas categorias planejamento estratégico, inteligência de negócios, sucessão empresarial e pequenos negócios. A partir das relações entre os constructos e uma representação para solução do problema, obtém-se os modelos que, no presente caso, podem ser entendidos como os canvas desenvolvidos (Canvas Estratégico, Canvas de Sucessão e o Ciclo de gestão do conhecimento).

O terceiro artefato é o método, que consiste na orientação de como utilizar o modelo para a solução do problema prático dentro do contexto, a aplicação pode ser expressa no método PeP que faz a indicação do uso dos modelos no contexto dos pequenos negócios. O último artefato utilizado, a instanciação tem o objetivo de mostrar a viabilidade do método e eficácia dos seus resultados, e foi aplicado com o teste piloto do método PeP na empresa júnior de

Administração e a apresentação dos resultados depois da adoção do método em busca da validação da solução encontrada. (quadro 16)

Quadro 16 – Tipos de artefatos

Tipos de artefatos	Descrição	Aplicação	Mix ferramentas
Constructos	conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções	categorização resultante da *grounded theory*: pequenos negócios, planejamento estratégico, inteligência de negócios e sucessão empresarial	análise da literatura; pesquisa bibliográfica; pesquisa qualitativa (GT)
Modelos	conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Precisa capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil	conjunto de três modelos: Canvas Estratégico, Canvas de Plano de Sucessão e Ciclo de gestão do conhecimento	frameworks; levantamento; entrevista
Método	conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) usados para executar uma tarefa. Métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução.	método de planejamento estratégico para pequenos negócios (PeP) consiste em um conjunto de ações para orientar a tarefa. Utiliza os modelos (canvas) dentro do constructo (pequenos negócios) para solução do problema (desenvolvimento da inteligência de negócio para sustentar a estratégia e sucessão)	entrevista; estudo de caso
Instanciação	concretização de um artefato em seu ambiente. Instanciações operacionalizam constructos, modelos e métodos, demonstram a viabilidade e eficácia de seus resultados.	aplicação do método PeP no caso específico, contexto real, coletando dados sobre os resultados para mostrar a sua viabilidade	estudo de caso/ teste piloto; dados secundários

Fonte: adaptado de March; Smith (1995 cit in LACERDA et al, 2013)

A solução encontrada tende a ser generalizada para uma classe de problemas, partindo do pressuposto que a solução proposta sirva de conhecimento para contextos específicos, e dessa forma, possa ser utilizado por outros pesquisadores dentro de um mesmo conjunto de problemas reais e artefatos já construídos. Por exemplo, "planejamento estratégico" pode ser uma classe de problemas e seus artefatos as metodologias propostas como BSC (KAPLAN;

NORTON, 1990), DPP (MCGRATH; MCMILLAN, 1995), a adaptação para os pequenos negócios feita por Almeida (2003) ou ainda, o Canvas Estratégico proposto nessa tese. Assim, os pesquisadores que buscam soluções para problemas sobre "planejamento estratégico" podem consultar um conjunto de artefatos úteis e validados desenvolvidos para essa classe de problema. A validação obedece ao princípio da validade pragmática, além da validação científica com rigor e relevância, a DSR faz uso da validade pragmática, que se baseia na "utilidade da solução proposta, considera custo/benefício da solução, particularidades do ambiente e as reais necessidades dos interessados" (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020, p.58).

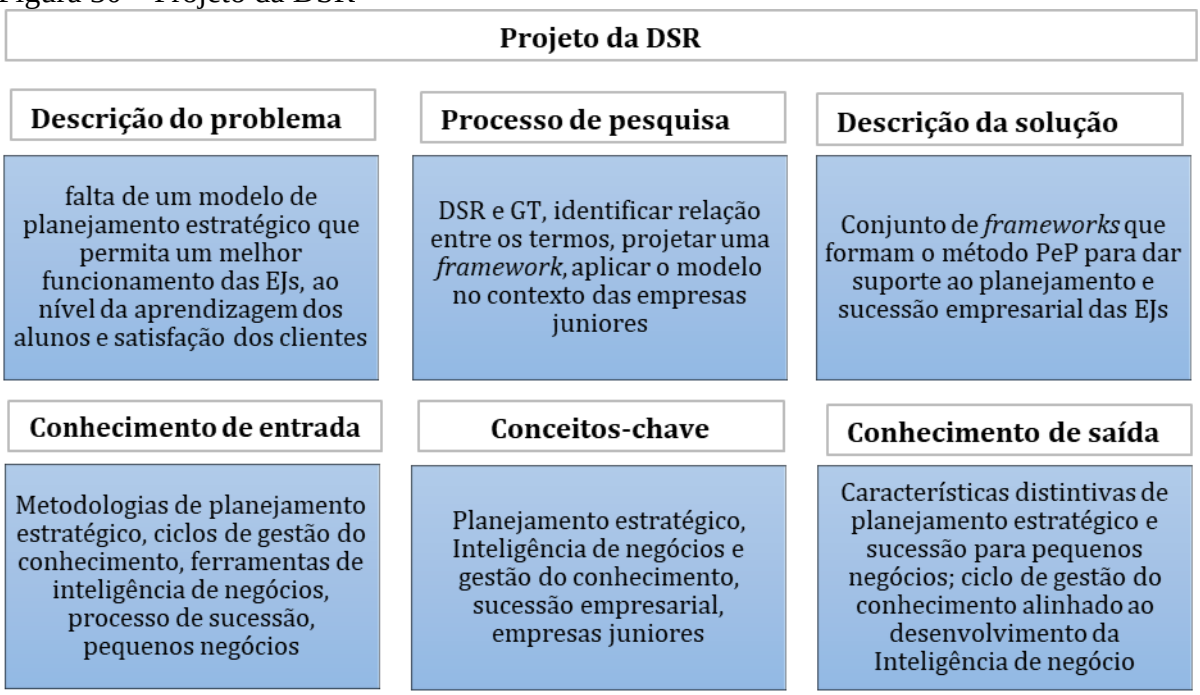
> The reasoning behind business model research is not the understanding of a phenomenon, rather it is a problem-solution finding approach. It is about finding the concepts and relationships that allow expressing the business logic of a firm in order to be able to formally seize this business logic. It means designing and building a model that makes it possible to represent the business model of a firm. The question that must immediately follow is, if this is valid and viable research or if it is mere consultancy work, meaning finding a solution to a problem. (OSTERWALDER, 2004, p. 4)

Em busca de garantir a validade da pesquisa, a DSR obedece a um processo de operacionalização com seis dimensões centrais, explicadas por Brocke e Maedche (2019) – figura 30. A primeira dimensão é a **descrição do problema**, que consiste em identificar qual é o problema que se pretende resolver, apresentando-o sob a forma de uma declaração, caracterizando-o dentro do seu contexto próprio, no que diz respeito ao tempo, ao espaço e às partes interessadas específicas, e apresentando quais os critérios para definir uma solução como satisfatória. Em seguida, deve ser elencado o **conhecimento de entrada**, ou seja, as bases conceituais utilizadas para o processo, que outras soluções foram propostas anteriormente, a base teórica para propor a nova solução. O **processo de pesquisa** que consiste na especificação das atividades essenciais para desenvolver a DSR e chegar à solução do problema, descreve o protocolo que será seguido e que metodologias serão aplicadas, esse processo deve ser bem documentado com vistas a validade do estudo.

Sendo as primeiras dimensões relacionadas ao planejamento, as seguintes têm o direcionamento para execução e resultados, como os **conceitos-chave**, que são os termos mais importantes usados para descrever o problema e a solução, e sobre os quais se buscam os conhecimentos de entrada. Uma boa definição dos conceitos-chave é essencial para garantir a execução rigorosa da pesquisa. Com isso, chega-se à **descrição da solução** proposta, tendo por fundamento os artefatos (constructo, modelo, método e instanciação)

desenvolvidos e a que classe de problemas se refere. Por fim, a última dimensão é a do **conhecimento de saída**, ou seja, qual o conhecimento resultante do processo de pesquisa, a relação entre problema-solução e como os conhecimentos foram aplicados e resultaram em novos conhecimentos ou novos significados (BROCKE; MAEDCHE, 2019).

Figura 30 – Projeto da DSR



Fonte: adaptado de Brocke e Maedche (2019, p. 381)

Uma vez compreendido o projeto da DSR e suas dimensões, a apresentação das atividades da pesquisa para o desenvolvimento de cada um dos artefatos (que traduzem a solução do problema) se faz premente. Para tanto, o uso conjunto dos métodos DSR e GT presente na descrição das atividades permitiu um melhor desenvolvimento dos artefatos, sendo aplicados a combinação de dois modelos de DSR, o primeiro é baseado em Takeda (1990 cit in DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020) que destaca cinco passos para descrever o projeto da DSR ou aplicar a pesquisa propriamente, os passos são os seguintes:

a) Conscientização do problema: consistem em definir o contexto do problema, seu ambiente externo, identificar e compreender em profundidade a questão e suas possíveis soluções satisfatórias;
b) Sugestão da solução: conjunto de possíveis artefatos que serão desenvolvidos, lista as possíveis soluções com uso da criatividade e conhecimento prévio. Pode-se fazer uma analogia ao processo de teorização das ciências naturais, que tenta explicar o como e porquê;

c) Desenvolvimento: escolher a solução satisfatória e construir os artefatos para aplicação, como os constructos, modelos e métodos vão contribuir para solução do problema. Caso não se chegue à solução, as fases anteriores são revistas em busca de entender melhor o problema e prescrever melhores soluções;
d) Avaliação: análise crítica dos artefatos e dos resultados alcançados. Os artefatos são de fato viáveis e úteis para solucionar o problema de forma satisfatória? Eles funcionam de fato, considerando os critérios de validação? Nessa fase é importante descrever o ambiente interno e externo, a relação de causalidade entre o problema e a solução, além de expressar detalhadamente o protocolo, as regras para testar a solução e descrever os mecanismos que mensuram os resultados (LACERDA et al, 2013);
e) Conclusão: etapa final, após a avaliação, fazer a prescrição da decisão segura ou mais adequada com base nos artefatos que apresentaram melhores resultados.

O segundo modelo para descrever os passos da pesquisa é o modelo de March e Smith (1995, cit in OSTERWALDER, 2004) que foi escolhido por apresentar um quadro com a intersecção entre os resultados da pesquisa e as suas atividades, sendo feita uma relação com fases das ciências naturais (teorizar e justificar) e das ciências artificiais (construir e avaliar). A adaptação do modelo pode ser vista no quadro 17, enquanto os tipos de artefatos foram descritos no quadro 16, apontando sua definição, aplicação nesse estudo e as ferramentas utilizadas para operacionalização. As atividades iniciais, explicadas a partir da *framework* de March e Smith, podem ser combinadas com os passos de Takeda (1990 cit in DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020), uma vez que ambas sistematizam o processo de identificar o problema, construir e avaliar a solução satisfatória. A atividade "teorizar" pode ser entendida como a de sugestão, pois busca construir teorias para explicar como e porquê alguma coisa acontece, nesse estudo se buscou a teoria fundamentada em dados para atender a essa necessidade. A fase seguinte, "justificar" é a aplicação a partir da conscientização do problema e das sugestões encontradas, tenta provar a teoria e requer a recolha de evidências científicas que apoiem ou refutem a teoria, ainda em uma lógica do fenômeno das ciências naturais.

As duas outras atividades são próprias da DSR, pois são relativas às ciências artificiais e consistem em "desenvolver" os artefatos e "avaliar" a proposta de solução. A atividade de desenvolvimento diz respeito à construção dos constructos, modelos, métodos e instanciação

mostrando seu processo de criação dentro de um contexto específico. Enquanto "avaliar" se concentra nas atividades de validação da proposta, com critérios bem definidos e premissas para verificar se o desempenho da solução atende a resultados satisfatórios do problema. Para tanto, uma combinação de ferramentas metodológicas que são aplicadas para medir o resultado alcançado e validar a solução.

Quadro 17 – Framework da DSR resultados x atividades

Atividades / Tipos de artefatos	**Teorizar/ Sugerir**	**Justificar/ Aplicar**	**Desenvolver**	**Avaliar/ Validar**
Constructos	relação entre os conceitos para a solução do problema de continuidade de negócio das empresas juniores.	teoria substantiva e pesquisa bibliográfica para combinação entre os conceitos e se chegar ao resultado.	bases conceituais para os modelos, referencial teórico (planejamento estratégico, inteligência de negócios, sucessão empresarial, pequenos negócios)	uso da *grounded theory* com categorização de resultados.
Modelos	levantamento de ferramentas e modelos dentro da mesma classe de problemas.	relação dos constructos com os objetivos do estudo no contexto das empresas juniores	canvas estratégico, canvas de sucessão e ciclo de gestão do conhecimento (apêndices)	validade científica ao seguir os protocolos de pesquisa com rigor e relevância conceitual
Método	combinação da GT com a Design Science Research para proposição de um método específico para as EJs enquanto pequenos negócios	Utiliza os modelos dentro do constructo (pequenos negócios) para solução do problema (desenvolvimento da inteligência de negócio para sustentar a estratégia e sucessão)	método de planejamento estratégico para pequenos negócios (PeP), orientação para uso dos modelos no contexto das EJs para solução do problema	consistência interna do modelo com suas referências teóricas.
Instanciação	a aplicação do método no contexto das empresas juniores contribui para solução satisfatória do problema	seleção de uma empresa júnior para teste piloto e análise dos seus resultados	aplicação do método PeP na empresa júnior piloto para análise da viabilidade dos modelos.	teste piloto e levantamento de resultados da empresa júnior escolhida. Validade pragmática.

Fonte: adaptado de March; Smith (1995 cit in OSTERWALDER, 2004, p. 5)

4.4 FORMAS DE ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A definição da *grounded theory* como método de pesquisa direciona uma pesquisa qualitativa que faz uso da categorização em três níveis para se chegar à proposta de tese ou à teoria fundamentada nos dados. Desse modo, a análise interpretativa dos dados abertos, principalmente de informações advindas de entrevistas e questões abertas dos instrumentos de recolha de dados, fez uso da análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Bardin (2016). Enquanto a DSR, na apresentação da avaliação da instanciação, faz uso de estatística descritiva com média de faturamento e número de serviços, além da análise do perfil das empresas juniores.

O quadro 18 apresenta sucintamente as fases da análise de conteúdo, os passos seguidos e a combinação com o método *grounded theory (*GT*)*, a primeira fase é designada de pré-análise por Bardin (2016), nesse momento acontece a separação dos documentos, definição do objetivo da análise e dos índices e indicadores esperados. Para o estudo em questão, a pré-análise constituiu basicamente na definição dos instrumentos de recolha, seus objetivos e formas de trabalhar as temáticas principais, definiu-se como indicadores os termos utilizados, número de referências e fontes de cada conceito e, categorias e a relação entre as categorias. Para a combinação com a GT, as informações recolhidas foram transcritas e analisadas em uma base de dados.

Quadro 18 – Análise de conteúdo e GT

FASES	PASSOS	Com GT
Pré-análise	Escolha dos documentos, definição de objetivos da análise e índices	Recolha dos dados e transcrição
Exploração	Codificação e categorização	Análise aberta e axial
Tratamento dos resultados	Inferências e interpretações	Análise seletiva

Fonte: adaptado de Bardin (2016)

A segunda fase, exploração, consiste na codificação e categorização dos resultados, é basicamente a operacionalização do planejamento e decisões da fase anterior, e reflete a análise aberta e axial da GT. A última fase diz respeito ao tratamento dos resultados, é o momento da realização das inferências e interpretações, momento no qual os cruzamentos são feitos e significados são atribuídos, no caso da GT, emerge a análise seletiva e a teoria substantiva. A depender da forma de indicadores escolhida, o uso da estatística, mesmo sendo

uma abordagem qualitativa, pode ser aplicado, inclusive com métodos mais profundos e testes de validação (BARDIN, 2016).

De acordo com Souza Neto et al (2019), para vários autores o uso dos *softwares* de análise de dados qualitativos (QDAS) tem crescido a cada ano, sendo o ATLAS.ti® e o NVivo® os mais utilizados pelos pesquisadores, que podem adicionar, organizar, codificar e gerenciar diferentes tipos de dados e mídias (como áudio, texto, imagens e vídeos) otimizando o processo de análise da dados qualitativos e o trabalho do pesquisador.

Para fundamentar e dar maior confiabilidade e segurança a análise, o *software* de análise de dados qualitativos escolhido foi Nvivo 11, no qual foram inseridos os documentos oriundos do procedimento de recolha de dados, as transcrições das entrevistas (incluindo os seus áudios) e outros arquivos complementares enviados pela Federação Maranhense, nomeadamente a planilha de contato das empresas juniores federadas e o histórico da instituição.

A apresentação dos dados abaixo, resulta da pesquisa de campo feita através da realização das entrevistas e a aplicação dos questionários, que foram posteriormente transcritos em arquivos de texto para serem analisados no *software* de análise de dados. A análise de conteúdo teve por base três indicadores, que foram analisados com as ferramentas do Nvivo 11. Dessa forma, a análise dos dados baseada no método GT resultou na definição dos termos utilizados (nuvem de palavras), na categorização desses termos em conceitos, e, na associação entre as categorias para se chegar à teoria fundamentada, que, a partir de então, seguiu-se com o processo de descrição do memorando (diário de campo) sobre as EJ, que, por sua vez, permitiu a proposição do produto-modelo a partir da análise descrita.

Cada forma de análise de dados foi relacionada a uma ferramenta interna no Nvivo 11 com um propósito diferente que levaria ao objetivo principal de “Discriminar as características particulares dos pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, em termos de gestão do conhecimento e sucessão empresarial” (objetivo específico, vide p.5). Uma vez que, para propor o modelo de planejamento estratégico, enquanto ferramenta a ser aplicada à realidade de pequenos negócios, faz-se necessário entender a realidade desses negócios e seu funcionamento. Com a GT isso foi possível, gerando a teoria fundamentada para o modelo a ser proposto, após essa fase há o cruzamento com a revisão de literatura de outros modelos de planejamento estratégico, sucessão empresarial e gestão do conhecimento.

Quadro 19 – Principais levantamentos no Nvivo 11

Indicadores	Nvivo11	Propósito
Termos utilizados	Nuvem de palavras	Identificar que termos eram utilizados e apareciam com mais frequência nos vários documentos.
Conceitos e categorias	Hierarquia dos conceitos e categorias	Organizar os termos em conceitos, e esses em categorias. Buscar uma sistematização entre eles
Frequência de conceitos e categorias	Árvore de associação por similaridade	A partir das frequências de uso nas diferentes fontes, estabelecer relação entre as categorias em busca da análise seletiva

Fonte: próprio autor

CAPÍTULO V - RESULTADOS

Com a aplicação da *Grounded Theory* foi possível chegar aos resultados da pesquisa, suas categorias e interligações, bem como o entendimento do objeto de estudo sobre gestão do conhecimento e sucessão empresarial. A partir de então, o desenho da proposta do modelo de planejamento estratégico que apoiasse a sucessão através da implementação de um sistema de inteligência de negócios e da aplicação dos princípios da gestão do conhecimento foi plausível. Sendo apresentado como um método de planejamento composto por três modelos distintos e interrelacionados.

5.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Os resultados dessa pesquisa são apresentados de forma descritiva, com a caracterização da Federação das Empresas Juniores do Estado do Maranhão (Maranhão Júnior) e sua visão sobre a relação da Gestão do Conhecimento e Sucessão Empresarial na realidade deles, esses dados foram levantados em entrevista em profundidade com os membros Diretores da organização. Após esse primeiro grupo focal, os resultados seguem pela codificação aberta, axial e seletiva feita a partir das entrevistas com as empresas federadas, englobando os 13 questionários e as 2 entrevistas em profundidade, com o auxílio do software de análise Nvivo 11. Encerrando a apresentação dos resultados, os memorandos e descrição do campo com a GT aparecem para fundamentar as relações entre as categorias e permitir a proposição do modelo.

5.1.1 Entrevista com a Federação das Empresas Juniores e definição dos termos

A entrevista semiestruturada com a Federação das Empresas Juniores do Estado do Maranhão, ou simplesmente Maranhão Júnior (MAJR), aconteceu em 05 de abril de 2018 em um espaço de *coworking*, com a presença de quatro membros da diretoria na época: presidente, vice-presidente, diretora de desenvolvimento e presidente do Conselho. A Maranhão Júnior é a representação das empresas juniores do estado do Maranhão que tem por missão “Desenvolver e disseminar o Movimento Empresa Júnior no Maranhão, através

da integração e do desenvolvimento das empresas juniores, gerando visibilidade no mercado e na sociedade" (Maranhão Junior, 2018).

Sobre o movimento júnior no Estado do Maranhão, a diretoria da MAJR, durante a entrevista, destacou que o movimento em si é anterior a esta federação, inclusive outras organizações com o mesmo intuito foram criadas e atuaram durante determinado período, mas por motivos diversos encerraram suas atividades, sendo em maio de 2013 o registro oficial da Federação das Empresas Juniores do Estado do Maranhão.

A partir da entrevista realizada com a diretoria da MAJR, foi possível levantar informações sobre sua estrutura, em termos organizacionais adota o modelo de organização em rede, federada à Brasil Júnior (Federação Nacional das Empresas Juniores) e atuando em ligação com as empresas do estado. Internamente sua estrutura é enxuta, com Presidência e Vice-Presidência, subordinados ao conselho formado pelos presidentes das empresas juniores federadas e pós-juniores (ex-membros das empresas juniores, podendo ser inclusive profissionais já formados). Suas diretorias de gestão são constituídas por seis membros efetivos e os conselheiros. A MAJR agrega empresas federadas (com o selo e aprovadas no processo de certificação) e não-federadas, chamadas de aspirantes, para sensibilizar as empresas juniores (EJs) a organizarem suas atividades e gestão, conseguindo assim novas EJs federadas. Todo o processo de federação é conduzido via edital e a regularização segue a legislação de empresas juniores e as orientações da Brasil Júnior. O maior objetivo é a regulamentação das empresas para fortalecimento do movimento júnior.

O Presidente do Conselho da MAJR destacou que a gestão da federação é alinhada aos ciclos de gestão da Brasil Júnior, o que levou a que a partir de 2009 o movimento como um todo mudasse o direcionamento, sendo feito o primeiro planejamento estratégico da rede nacional. As EJs no Brasil inteiro estavam buscando definir melhor suas ações estratégicas, e buscavam definir suas metas alinhadas ao direcionamento da Brasil Júnior, o que permitiu no ciclo seguinte, de 2012-2015, o foco ser nos processos internos e na estruturação. Desse modo, foi criado o prêmio de excelência em gestão para dar maior destaque às EJs que estavam seguindo as diretrizes nacionais e se organizando internamente para alavancar os resultados. O terceiro ciclo, 2016-2018, tinha seu foco em projetos e serviços, com busca ao alto crescimento, com o tripé: crescimento, expansão e sustentabilidade financeira.

Esses ciclos são desenhados para as federações estaduais e consequentemente para as empresas juniores federadas, assim, as avaliações e premiações são para as federações, como a Maranhão Júnior, e para as empresas individualmente, criando uma escala de incentivos para cumprimento das metas. Imbuindo nos estudantes, independentemente do curso ao qual são vinculados, o espírito empreendedor e a necessidade de definir objetivos para chegar a resultados e guiar a ação.

No início da gestão de 2018, a Maranhão Júnior tinha 09 (nove) empresas federadas, após o ciclo de trabalho o número de empresas federadas chegou a 14 (quatorze), com a confirmação de algumas aspirantes na certificação, conseguindo oficializar a participação da MAJR. Distribuídas entre três Universidades do Estado e com apenas uma fora da capital São Luís, as EJs eram das áreas de Administração, Engenharia, Turismo, Geografia, Psicologia, Direito e Arquitetura.

Com a diversidade de EJs, seja pela natureza de seus cursos ou maturidade de seus membros, a Diretora de Desenvolvimento da MAJR destacou que o alinhamento e o engajamento não são iguais entre elas, cada federada participa de uma forma, mesmo sendo oferecido o mesmo tipo de apoio e sendo realizadas as mesmas ações de visita e orientação. O Vice-Presidente complementou essa afirmação ao colocar que as empresas federadas estão em níveis diferentes de maturidade, e isso dificulta o alinhamento das ações. A Presidente acrescentou que as EJs mais novas – em termos de data de federação – são mais abertas e participam mais, enquanto as mais maduras tendem a se isolar, acreditando que são autossuficientes. De certa forma, esse comportamento aponta para a teoria cognitivista (ABBA; BORGES-ANDRADE, 2004), com a mudança de comportamento dependendo não só da reação ao ambiente, mas também dos conhecimentos, habilidades e competências internas a cada EJ, para então acontecer a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento.

Talvez esse processo de confiança no sistema e na federação por parte das empresas mais antigas tenha influência histórica, pois a federação já abriu e fechou algumas vezes ao longo do tempo, e algumas dessas empresas continuaram existindo sem a federação no Estado, assim, é natural que elas não se engajem completamente e funcionem de forma autônoma, o que não vai ao encontro dos objetivos do movimento júnior, que trabalha o associativismo, e a ideia do ‘juntos somos mais fortes’. Para reverter isso, será necessário resgatar as ideias de Edmondson e Woolley (2005) e Barcelos et al (2005) que destacam a importância da

segurança psicológica, da confiança entre os membros para que o processo de compartilhamento aconteça, dando ênfase tanto na comunicação, quanto nas relações estabelecidas.

Concretamente, a Maranhão Júnior faz visitas de diagnóstico para identificar as dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas federadas, como um programa de consultoria/suporte e faz a sugestão de um plano de intervenção para alinhar a gestão de cada EJ aos objetivos estratégicos da federação, que por sua vez seguem os critérios e desafios impostos pela Brasil Júnior em termos de alcance de metas de alto crescimento, sustentabilidade e desenvolvimento dos membros – as EJ federadas podem solicitar uma avaliação/visita de maneira voluntárias, independente do agendamento. Além do programa de suporte e do programa de capacitação, a MAJR promove ainda, reuniões gerais (RPs) mensais e um encontro anual de líderes. Para realização dos eventos e ações a Federação busca parceiros e apoiadores, pois não possui renda própria, os membros são voluntários e sem orçamento dentro da rede ou das empresas e universidades. A falta de um padrão das ações e de seus processos dificulta a gestão e otimização dos resultados, esse distanciamento atrasa a solução de problemas (SPEAR, 2010) e provoca na gestão a necessidade de uma atitude proativa de buscar contato e formas de controle dos resultados das EJ federadas. Diferente das EJs, a MAJR não realiza serviços de consultoria, atende apenas as empresas da rede ou realiza eventos, que poderiam ser revertidos em fonte de receita, principalmente por não ter recursos próprios.

A Presidente da Maranhão Júnior e o Presidente do Conselho disseram que mesmo funcionando em rede, a organização precisa se conectar para conseguir melhores resultados, com a ideia de mudar a mentalidade das federadas sobre a importância da cooperação e do mercado de forma geral, relativo à credibilidade do trabalho das empresas juniores. Uma vez que trabalha com base de dados das EJs no estado e precisa de um monitoramento sobre elas, o uso de um sistema de informação e a adoção de princípios da inteligência de negócios podem auxiliar a MAJR na gestão de seus processos, ao permitir “obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo, no canal certo” (RUD, 2009), estes podendo ainda ser reforçados pela metodologia do *design thinking* (MARTIN, 2010; BROWN, 2008) ao possibilitar a dar dinamicidade aos processos e gerar uma cultura de engajamento nos membros favorecendo a gestão do conhecimento e a experimentação em um desenho de planejamento estratégico mais participativo e alinhado ao modelo de negócio em rede.

Gestão do Conhecimento e sucessão na visão da federação

Para entender a sucessão empresarial nas EJs, faz-se necessário conhecer que a Gestão da Diretoria e Presidência é feita em ciclos e que esses ciclos de gestão das empresas juniores duram em média 1 (um) ano, os estatutos podem permitir que os membros da diretoria sejam reeleitos, mas o normal é que a direção (equipe de gestão) fique apenas um ano. Algumas empresas mais maduras na MAJR estão analisando permitir o ciclo mínimo de gestão de 6 meses, a exemplo do que acontece pontualmente em outras federações ligadas à Brasil Júnior. Relativamente a essa ideia, todos os entrevistados já participaram de empresa júnior e foram Diretores ou Presidentes, e consideram que o ciclo de 6 (seis) meses é rápido para adquirir conhecimento suficiente e realizar os trabalhos, a maioria dos entrevistados mostrou receio com a redução do ciclo, sendo que, na perspectiva da totalidade dos entrevistados, o único cenário possível para a redução do ciclo sem maiores problemas será a existência de um grande nível de maturidade da empresa e alta taxa de serviços realizados nesse intervalo de tempo. Na sua opinião, se a empresa já é madura, consegue trabalhar bem seus processos e formar as pessoas para a excelência dos serviços, em seis meses os resultados devem aparecer, e é interessante ter mais pessoas passando pela empresa júnior. Ainda a esse respeito e resgatando o defendido no documento da AEP (2011) apresentando anteriormente, a preparação dos membros é uma das chaves para o processo de sucessão, sabendo quem eles são, suas ambições e possibilidades, fica mais fácil fazer o diagnóstico e desenho do planejamento. Assim, ciclos muito curtos podem comprometer a sucessão, no sentido de garantir a continuidade da organização e o desenvolvimento do capital intelectual para manutenção das posições chave.

A Maranhão Júnior acompanha indiretamente o processo de sucessão das EJs federadas, conhece os membros e editais, mas não tem qualquer intervenção, o seu papel cinge-se basicamente em conhecer se o processo atendeu o proposto no edital e cumpriu seu rito, e o conhecimento da equipe eleita se dá pela necessidade de formação do Conselho da MAJR (que se constitui pelo presidente de todas as EJs federadas) e conhecimento dos novos membros. Os entrevistados disseram perceber semelhanças nesse processo, entre elas, a eleição acontecer via edital, o tipo de critérios definidos para os candidatos serem elegíveis, e a sucessão em si se dá geralmente com uma posse formal e a prestação de contas com apresentação de resultados. Esse processo nas EJs é o mesmo rito de sucessão na Maranhão Junior.

Os quatro entrevistados percebem, na transição em si, que há muita perda, desde conhecimento ao ritmo e a forma de trabalho. O Presidente do conselho da MAJR destaca que o principal conhecimento que se perde é sobre os processos de gestão e formas de prestar o serviço, complementado pelo vice-presidente, ao confirmar que até a linguagem, a forma de abordar um cliente ou de se posicionar nas redes sociais é diferente. A Presidente e o Presidente do Conselho afirmam que é preciso uma cultura de cogestão, para gerenciar no início a transição e as pessoas. A entrada da nova Diretoria normalmente é mais tímida, a forma de fazer já não é igual, "precisa consolidar a gestão do conhecimento". Todos os entrevistados destacaram que quase ninguém fazia a cogestão e a MAJR começou a colocar nos processos de alinhamento esse assunto apenas em 2015, e mesmo assim, o processo de cogestão precisa ser melhor, não existe um modelo a seguir, a maneira de implementar essa prática. Esses elementos parecem ter semelhanças com a ideia de entender o contexto da família ou da empresa, apresentada por entidades como a Associação Empresarial de Portugal (2011) ou autores como Rius (2012), o que vai influenciar diretamente o resultado do pós-sucessão, pois com essa sucessão não planejada e poucas informações trocadas, o desempenho tende a cair.

As razões para isso, na visão dos entrevistados, são a falta de conhecimento de gestão e organização da própria empresa. Existe um processo de classificação das EJs, em 5 níveis, sendo o primeiro nível mais incipiente, com processos de gestão mais frouxos e sem muita organização, sendo que, a maioria das federadas no Maranhão estavam ainda nesse nível na época da entrevista em 2018. O Presidente do Conselho destaca que, o que contribui para essa falta de conhecimento de gestão é a própria estrutura do curso ao qual a EJ está vinculada, que em sua maioria não tem disciplinas de gestão ou empreendedorismo, o que dificulta o saber fazer, colocando na Federação esse peso de tentar conduzir o conhecimento sobre como fazer a cogestão e dar continuidade aos serviços – mesmo ao nível dos cursos de Administração, o presidente do conselho destacou a falta de abordagem prática nas disciplinas, vale no entanto ressaltar que a entrevista foi em 2018. Para os entrevistados, as principais características do processo de sucessão para superar essas dificuldades deveriam ser: uniformizar o tempo de duração do planejamento da sucessão; definir as atividades que serão feitas; trabalhar o desenvolvimento dos escolhidos ou possíveis sucessores, pois nem todos terão o perfil para isso de acordo com o estatuto das empresas.

Nenhum dos entrevistados conseguiu citar um caso de EJ que tenha conseguido fazer realmente uma gestão contínua, sem ruptura no processo, na visão deles todas apresentaram o começo do ano com queda vertiginosa nos serviços. Em geral, as gestões começam em janeiro, e apenas para abril e maio começam a aparecer alguns serviços, e, principalmente, o segundo semestre com concentração de número de trabalhos executados. Eles destacaram que essa curva é uma realidade nacional, apresentada também na Brasil Júnior, mas que nem por isso, deve ser encarado como normal, pois não deveria acontecer - esse foi um ponto especialmente destacado pela Diretora de desenvolvimento da MAJR.

Tentando explicar ou justificar essa realidade, os entrevistados conjuntamente apontam que as novas diretorias das EJs precisam: aprender fazendo (a gestão anterior não soube passar o conhecimento/prática); saber captar serviço (desconhecem os clientes e não recebem qualquer tipo de carteira de clientes para entrar em contato, ou indicações de clientes fidelizados); conhecer o que elas fazem realmente (o modelo de negócio delas/proposta de valor de cada uma). E por isso não conseguem vender logo seus serviços.

A própria gestão da MAJR sofre com o processo de sucessão. Começando o novo ciclo eles escolheram trazer a ideia do planejamento estratégico, para eles e para as federadas de quem receberam um bom *feedback*, e assim, começaram a construir nas reuniões mensais a prática de criar documentação relativa às ações e cursos, principalmente com relatórios de resultados, manuais de treinamentos para orientar as gestões atuais e posteriores.

A Presidente ponderou que sofreu sem a possibilidade de consultar qualquer histórico, ou registros, pois com a sucessão muda o grupo inteiro na federação – processos mais complexos que nas federadas, em que alguns membros permanecem de um ciclo para o outro – e "não havia registro de eventos, parceiros, membros, serviços, cursos... a gestão tinha que começar do zero. Ano passado foi a primeira cogestão de verdade da federação", disse a Presidente.

Ponto positivo para que exista gestão do conhecimento é a transparência e comunicação, eles afirmam que não há barreiras ou dificuldade de fluxo de informação e de realmente ensinar, partilhar o como fazer, as federadas compartilham seus conhecimentos e aceitam as sugestões da rede. A dificuldade é o conteúdo mesmo, os instrumentos. O que parece revelar-se como um campo propício para a implantação de algumas boas práticas apresentadas ao longo da presente tese, como por exemplo, o desenho da experimentação de Zeng (2018), a definição de objetivos na metodologia FAST (SULL; SULL, 2018) e a necessidade de ficar atento aos

pontos de inflexão de McGrath (2019), estando imersos em um ambiente de mudança constante, os ciclos de gestão curtos (até um ano) pedem métodos de gestão adaptáveis.

A Entrevista com a Maranhão Júnior teve como objetivo levantar dados sobre os conceitos, terminologias e linguagem das empresas juniores, conhecer o contexto de atuação do grupo e nivelar os demais instrumentos para recolhimento de dados, bem como detalhar a realidade do movimento júnior no Estado. Dessa forma, o quadro 20 apresenta a síntese do levantamento feito na entrevista e a terminologia que serviu como parâmetro para os outros instrumentos de recolha de dados, da mesma forma que confirmou os pressupostos para a escolha das EJs como pequenos negócios possíveis para testar um modelo de planejamento e sucessão empresarial incorporando as melhores práticas de inteligência de negócios e gestão do conhecimento.

Quadro 20 – Síntese referencial da entrevista com a Federação Maranhão Júnior

Objetivo:	Levantar dados sobre o movimento júnior e alinhar linguagem e conceitos
Resultados:	Organização em rede que valoriza o engajamento entre os membros como base para compartilhar conhecimento e anseios
	Federação passando por reestruturação e resgatando os princípios da rede nacional para fortalecer o movimento local
	Aumento no número de federadas, totalizando 14 Ejs de diferentes cursos, sendo apenas uma fora da capital
Termos importantes	Cogestão: termo para designar período em que a sucessão acontece, quando sucessor e sucedido se encontram para passar direcionamento da empresa e transmitir o conhecimento adquirido
	Ciclo de gestão: período que a diretoria eleita fica à frente da EJ, normalmente de 1 ano
	Clusters: níveis de classificação das EJ dentro do movimento júnior, cinco estágios, a mudança está atrelada principalmente ao alcance de suas metas de crescimento, estrutura e serviços.
Premissas confirmadas com falas e cruzadas com a literatura	a) Empresas juniores geram conhecimento que pode ser sistematizado:
	"os membros aprendem com os serviços e vão passando para os outros" - Conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKAEUCHI, 2020)
	b) A gestão desse conhecimento leva a diferencial competitivo – quanto melhor o sistema, melhor resultado:
	"as ejs se comportam diferente de acordo com a maturidade"; "mais antigas são mais independentes" - processo de gestão melhor definido, a empresa se entende e consegue agir antecipadamente (FULD, 2007)
	c) O ciclo curto de gestão compromete a continuidade – ritmo – da empresa em termos de inteligência de negócio:

	"falta um processo de cogestão" "nova diretoria precisa aprender tudo de novo" "não tem um histórico" - necessidade de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (RUD, 2009)
	d) Um modelo de planejamento da gestão do conhecimento apoia a sucessão empresarial, em se tratando de superação das barreiras de continuidade e desenvolvimento da inteligência de negócio:
	"trabalho em rede" "seguir o planejamento da Brasil Júnior" "não é normal ter essa queda todo início de gestão" - o processo de sucessão deve estar ligado a estratégia do negócio (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008)

Fonte: próprio autor

5.1.2 Apresentação da pesquisa de campo: codificação aberta, axial e seletiva

O estudo feito junto às empresas juniores federadas à Maranhão Júnior partiu do alinhamento dos termos oriundos da entrevista com a MAJR e da construção dos instrumentos de recolha de dados. Primeiramente, o questionário ficou disponível online para acesso das empresas federadas, contatadas por telefone e mensagem por aplicativo para a primeira rodada da recolha de dados, nesse momento 4 empresas responderam, sendo marcado momento presencial para a coleta completa dos dados com as outras EJs presentes – totalizando 13 respondentes, pois 1(uma) das novas empresas juniores não participou no momento dos inquéritos – para a mesma data que havia sido agendada a reunião com a Diretoria da MAJR. A entrada no campo com a aplicação e a análise dos dados feitas simultaneamente (PANDIT, 1996), além de acelerar a análise permitiu realizar ajustes úteis na coleta – nesse caso, na inserção da pergunta sobre planejamento estratégico na entrevista em profundidade nos casos selecionados. Com todas as EJs cientes e informadas da pesquisa, iniciou-se a recolha de dados com o objetivo de levantar as informações e entender como essas organizações funcionavam e o que elas entendiam de gestão do conhecimento e sucessão empresarial.

Com a aplicação dos questionários e das entrevistas em profundidade, foi possível iniciar a **codificação aberta,** primeira fase da codificação na *grounded theory* que visa identificar conceitos, com a transcrição das entrevistas e questionários autorrespondidos e então a identificação dos códigos - palavra por palavra e linha por linha - analisando seu discurso e significado, o que leva a codificação dos conceitos: fenômenos etiquetados para "recolher os conceitos em categorias e identificá-los em níveis mais elevados" (TAROZZI, 2011, p.135).

O primeiro esforço de codificação com a transcrição de uma categorização realizada pelo *software* NVIVO a partir da repetição de palavras dentro do material analisado (questionários

e entrevistas) resultando na apresentação das palavras agrupadas em formato de nuvem. É possível perceber na figura 31 a maior repetição da palavra “gestão”, seguida de “serviço”, resultados em sintonia com o propósito da EJs: fazer o gerenciamento do negócio e conseguir serviços, que são os projetos com os quais elas desenvolvem seus conhecimentos e aprendizagem.

Os termos “conhecimento” e “gente” (ou “membros”) formam o segundo grupo de palavras, seguida por “sucessão”, esse conjunto de palavras apresentam relação direta, sendo um bom processo de sucessão dependente de como as pessoas compartilham o conhecimento. A nuvem de palavras obtida apresenta-se como um bom início para o estudo, pois as palavras-chave identificadas direcionam às preocupações principais do grupo, e mostram alinhamento no discurso e na linguagem entre elas. Ainda que o processo de recolha de dados tenha sido realizado separadamente por EJs, mesmo assim, aparece a concentração de palavras e termos específicos.

Figura 31 – Nuvem de Palavras

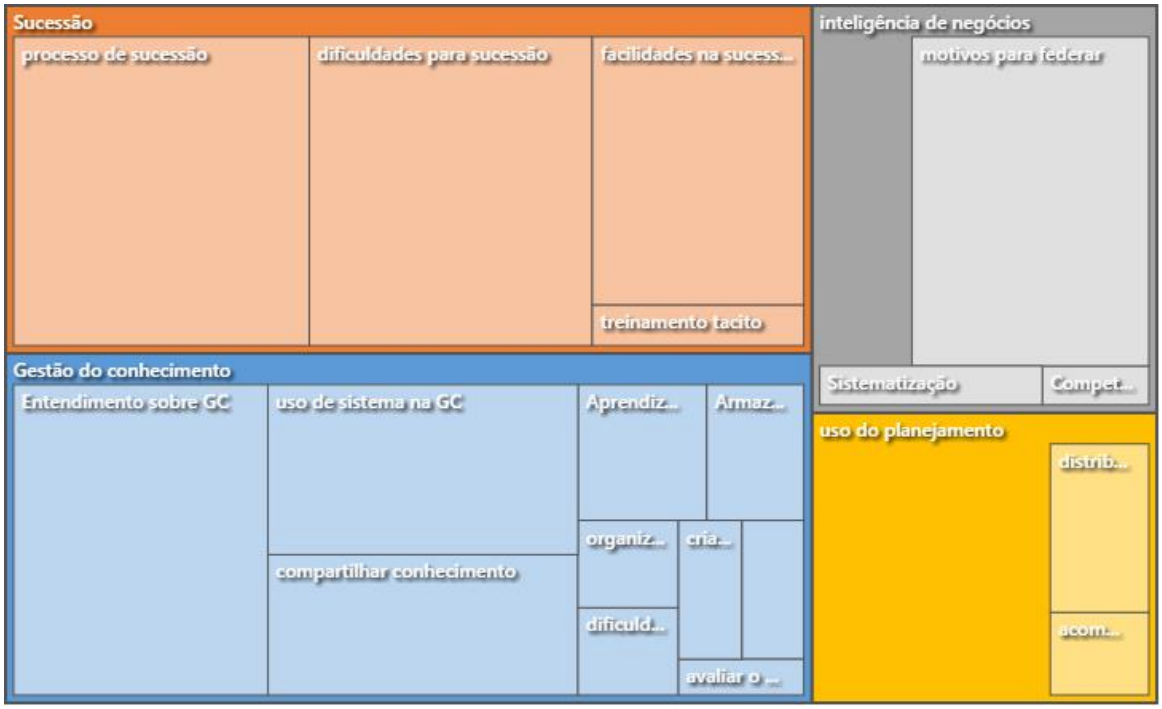
Fonte: próprio autor com Nvivo Pro

A partir da nuvem de palavras os primeiros conceitos foram destacados e o segundo passo da categorização aberta teve início com o objetivo de organizar os termos em conceitos, e esses em categorias. Com a sistematização dos conceitos foi possível organizar as categorias em quatro grandes “nós” (pontos de intersecção das categorias) – Gestão do conhecimento;

Sucessão; Inteligência de negócios; e, Uso do planejamento – e desdobrá-los em subcategorias. Essa organização é o resultado da codificação aberta, primeira fase da codificação da *Grounded Theory* e pode ser vista na figura 32. Como é possível constatar, as categorias "Gestão do conhecimento" e "Sucessão" apresentam exatamente a mesma quantidade de referências, por isso aparecem na figura 32 – gerada no programa de análise Nvivo11 – com a mesma dimensão, foram 56 referências a essas duas categorias, 28 acerca de "Inteligência de negócios" e 20 sobre o "Uso do planejamento".

A análise da hierarquia dos conceitos e das categorias deve destacar sua composição, o Nvivo11 gera quadrantes proporcionais pela quantidade de referências de cada conceito, permitindo visualizar o peso de cada uma frente aos dados analisados (quadro 21 possibilita a leitura mais clara dessas categorias).

Figura 32 – Hierarquia dos conceitos e das categorias



Fonte: próprio autor Nvivo pro 11

A categoria "gestão do conhecimento" emerge com um maior número de conceitos, sejam eles aplicados de formas positiva ou negativa no discurso das empresas juniores durante a recolha de dados, chegando a uma variabilidade de 10 (dez) itens, enquanto as demais categorias agrupam de 3 (três) a 4 (quatro) conceitos, como também é possível constatar na figura 31. Entretanto, a frequência com que a categoria "gestão do conhecimento" (ou seja, a reunião dos conceitos) é citada entre as 14 fontes é igual a categoria "sucessão", e mais que

duas vezes maior que as outras duas categorias. A diferença entre as frequências era esperada, uma vez que as temáticas gestão do conhecimento e sucessão empresarial são aprofundadas nos instrumentos de recolha de dados, uma vez que foram apontadas na entrevista com a MAJR como pontos de melhoria na gestão das empresas juniores.

A categorização ficará mais evidente na leitura do quadro 21 que apresenta de modo descritivo a relação de todas as categorias e subcategorias estudadas e organizadas para levar a segunda fase, a **análise axial,** a hierarquia dos conceitos e categorias passa a ser transcrito em um quadro com a lista das categorias e seus conceitos, bem como o número de fontes em que aparecem e a quantidade de vezes que são citadas nessas fontes (referências), cada conceito é acompanhado de uma breve descrição na tentativa de padronizar o entendimento sobre ele e clarificar o que compõe cada componente.

Quadro 21 – Lista de conceitos e categorias codificação aberta

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	FONTES	REFERÊNCIAS
Gestão do conhecimento	**Macro categoria**	**14**	**56**
Acesso à informação	Disponibilidade das informações da empresa para todos os membros	2	2
Aprendizagem pessoal	Capacidade das pessoas aprenderem individualmente	2	4
Armazenamento	Guardar o conhecimento na empresa, memória	2	3
Avaliar o conteúdo do conhecimento	Analisar o que deve ser armazenado	1	1
Compartilhar conhecimento	Distribuir o conhecimento guardado	2	10
Criar conhecimento	Gerar novos conhecimentos	2	2
Dificuldades no compartilhar	Barreiras para compartilhar na equipe	2	2
Entendimento sobre GC	Conceitos sobre gestão do conhecimento	14	18
Organização do conhecimento	Maneira de categorizar o conhecimento	2	2
Uso de sistema na GC	Sistematização, com tecnologia e ferramentas, da gestão do conhecimento	10	12
Inteligência de negócios	**Macro categoria**	**14**	**28**
Competências	Condições necessárias da organização para desenvolver a cultura de inteligência de negócios	1	1
Motivos para federar	Razões para buscar a integração em rede	13	18
Sistematização	Formas de desenvolver os processos da organização e gerar a aprendizagem organizacional	2	2
Sucessão	**Macro categoria**	**14**	**56**

Dificuldades para sucessão	Barreiras para que aconteça a sucessão em qualquer nível	11	20
Facilidades na sucessão	Oportunidade para a sucessão em qualquer nível	7	13
Processo de sucessão	Etapas da sucessão na empresa	14	21
Treinamento tácito	Forma mais comum de transmitir o conhecimento durante a sucessão	2	2
Uso do planejamento	**Macro categoria – adoção das técnicas**	**11**	**20**
Acompanhar resultado	Monitorar as etapas do planejamento	2	2
Distribuir atividades	Dividir as funções de cada membro para execução do plano	2	4

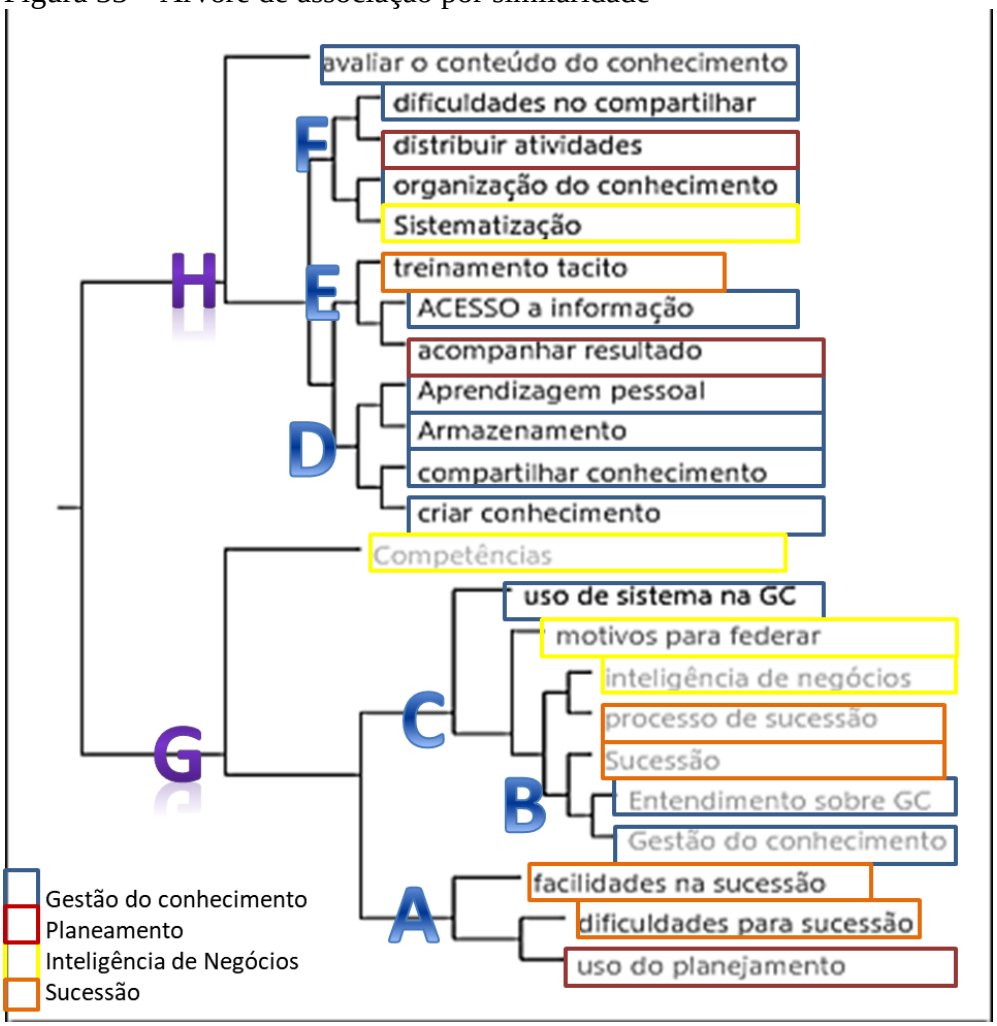
Fonte: próprio autor com Nvivo11

A análise axial consiste em interligar as categorias, questionando as condições para que essa categoria ou para aquele conceito fazem sentido para os participantes, como elas se apresentam, que condições geram, contextos que influenciam, estratégias de ação e consequências (TAROZZI, 2011). A figura 33, intitulada de árvore de associação por similaridade, gerada pelo software de análise Nvivo11, permite a combinação de "nós" por similaridade de codificação, apontando os cruzamentos dos conceitos que compõem as categorias e depois serão novamente cruzados para levar a codificação seletiva, último estágio da codificação. Essa codificação por similaridade entre nós permite, a partir das frequências de uso nas diferentes fontes, estabelecer relações entre as categorias em busca da análise seletiva e seguir as ramificações em busca de um tronco raiz. Para facilitar a leitura da figura, foram inseridas letras e retângulos coloridos com legendas.

Orientando a análise debaixo para cima, observa-se a primeira combinação de nós (A) entre elementos de sucessão e planejamento, o que permite inferir a que ponto o planejamento pode influenciar positiva ou negativamente os elementos de sucessão na organização – o uso ou não uso de ferramentas de planejamento está associado a facilidade ou dificuldade na sucessão na visão das EJs. A segunda combinação (B) apresenta conceitos provenientes da gestão do conhecimento e da sucessão, através da interligação entre as macrocategorias, é possível vislumbrar que no ponto de vista das EJs a sustentação da sucessão está na gestão do conhecimento, na memória organizacional, nos seus processos, e no como "o que é" e "como é" feito vai ser passado adiante para próxima gestão. O terceiro nó (C) acrescenta a Inteligência de Negócios a essa relação, e como o seu uso sistemático a par da gestão do conhecimento permite um melhor desempenho do *core business* da empresa pois leva a aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de novo conhecimento que deve ser perpetuado com o processo de sucessão.

No quadrante superior, o quarto nó (D) se refere basicamente ao processo de gestão do conhecimento, ou seja, a criação, armazenamento, compartilhamento e aprendizagem pessoal, elementos essenciais para que a empresa possa dizer que faz a gestão do conhecimento de maneira efetiva. Os nós seguintes (E e F) apresentam a maior combinação de categorias, três cada um, o primeiro com ênfase na transparência (acesso à informação, treinamento tácitos e acompanhamento de resultados) e o segundo em criar condições para que o sistema funcione, apontando questões como a dificuldade em compartilhar, necessidade de distribuir atividades, organizar o conhecimento e sistematizar essa troca.

Figura 33 – Árvore de associação por similaridade



Fonte: próprio autor, Nvivo11

Desse modo, os 23 (vinte e três) conceitos identificados e agrupados em 4 (quatro) macro categorias foram combinados em 6 (seis) interconexões, validando em princípio o pressuposto defendido nesta tese, que a inteligência de negócios é um dos pilares para a continuidade da organização e que, para isso, faz-se necessário um sistema de planejamento

estratégico que se preocupe em criar um processo sistemático de recolha e tratamento da informação que viabilize a disseminação do conhecimento efetivo, com foco na sucessão, nas gerações dessa empresa.

Ao continuar a interpretação dos nós da árvore da figura 33 é possível chegar à **codificação seletiva**, ou codificação teórica, que consiste na "busca por uma categoria central, nuclear, essencial que organiza o conjunto de categorias. [...] Esse conceito unifica as categorias e dá razão das variações nos dados [...] é a teoria que estávamos procurando". (TAROZZI, 2011, p.140-141). Nesse sentido, a árvore construída a partir da codificação por similaridade com o software Nvivo11, permite duas outras interseções que combinam as quatro macro categorias, demonstrando a relação entre elas.

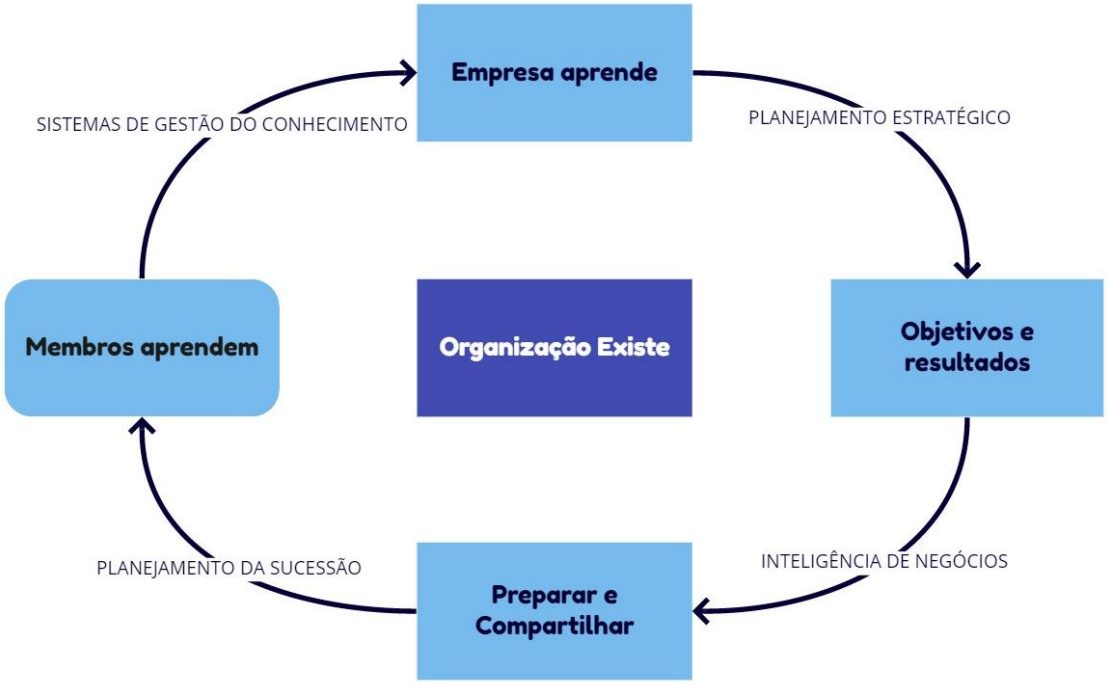
O nó G (figura 33) é a união dos nós A, B e C com o elemento das competências da Inteligência de Negócios, indicando que para se conseguir as competências organizacionais necessárias a uma correta sucessão empresarial em pequenos negócios, o desenvolvimento de capacidades ao nível da Inteligência de Negócios, o uso de um sistema de gestão do conhecimento, o desenho do processo sucessório e a aplicação do planejamento estratégico se fazem prementes.

Do mesmo modo, o nó H faz a ligação entre os nós D, E e F com a necessidade de avaliar o conhecimento gerado, uma vez que este conhecimento será desenvolvido no processo de gestão do conhecimento, transmitido durante a sucessão, distribuído pelas atividades e fonte de avaliação de resultados.

A codificação seletiva ou teórica, permite chegar ao resultado da *Grounded Theory* não com uma categoria central, mas com as quatro ligadas de forma circular: as organizações existem e os membros começam a desenvolver atividades e aprender e criar, sentem necessidade de organizar isso de maneira planejada e sistemática, **o uso do planejamento estratégico** determina objetivos e resultados que orientam a organização e o melhor aproveitamento de seus recursos, **com a inteligência de negócios** a tomada de decisão é baseada em informações mais confiáveis alinhavadas aos objetivos organizacionais, processos bem definidos com padronização para permitir a antecipação e experimentação de cenários. Com a base dos processos e resultados construída, são possíveis o compartilhamento do conhecimento e a preparação das equipes, bem como o planejamento da **sucessão empresarial.** Em todos os níveis da empresa os membros aprendem e são preparados para desenvolver suas

competências dentro de um sistema de **gestão do conhecimento**, que leva a organização a aprender e começar a desenvolver suas competências organizacionais e estratégias, propiciando a criação de novo conhecimento e novos processos que realimentam o ciclo de maneira contínua, mantendo a inteligência de negócios o seu papel chave de alimentar esse ciclo com o fornecimento de informações e conhecimento atualizado fomentando a competitividade da organização.

Figura 34 – Ciclo resultado da categorização da GT



Fonte: próprio autor

Uma vez que se chega à codificação seletiva, a partir do processo de coleta e análise de dados ao ponto da saturação teórica – quando a amostra teórica é suficiente e se torna redundante, não agregando significativa diferenciação nas respostas para contribuir com a teoria fundamentada – a etapa de fechamento é possível, avançando para fase de comparação com a literatura seguindo o processo da teoria fundamentada adaptado do teorizado por Pandit (1996) que será descrita na seção seguinte (5.1.3).

Quadro 22 – Síntese referencial da codificação

Objetivo:	Estudar as Ejs de maneira a organizar os conceitos e categorias e chegar à teoria substantiva ou categoria central emergida dos dados do campo de pesquisa
Resultados:	Codificação aberta identificando conceitos, categorias e propriedades dentro dos dados levantados

	Codificação axial com o estabelecimento das relações entre conceitos e formando as categorias e subcategorias de análise
	Categorização seletiva com relação cíclica entre as categorias principais, sustentando a base do modelo teórico: planejamento estratégico, inteligência de negócio, sucessão empresarial e gestão do conhecimento.
Categorias	**Gestão do conhecimento**
	Transmitir o aprendizado; fazer com que todos os membros conheçam os serviços, os processos e os clientes, garantindo que a empresa continue a sua operação de forma contínua
	Sucessão empresarial
	Troca de comando na empresa; alternância de poder; eleição da nova diretoria
	Planejamento estratégico
	Forma de organizar os objetivos da empresa, desenho do que a gestão pretende, tomada de decisão de como fazer as coisas
	Inteligência de negócios
	Conhecer a empresa; usar sistemas para agilizar a análise do ambiente e dos serviços; basear a decisão em informação; competências para desenvolver os processos

Fonte: próprio autor

5.1.3 Comparação e o resultado da GT

O entendimento do resultado final da GT é possível, a partir das observações do campo, memorandos construídos com a aplicação dos casos da GT em busca da saturação teórica e do cruzamento com a literatura. Os dados levantados com recurso a métodos qualitativos e quantitativos, fortaleceram a fundamentação da teoria (PANDIT, 1996) e permitiram a triangulação que será descrita durante o tratamento dos resultados e a comparação crítica com a literatura (BARDIN, 2016).

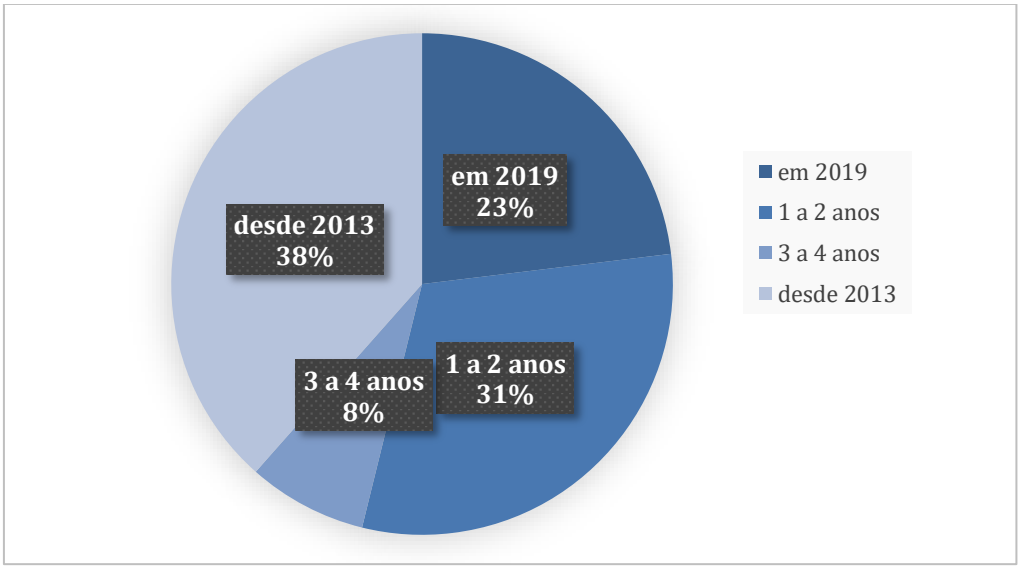
A codificação seletiva apresentou a inter-relação entre as categorias e a estrutura da teoria para explicar o fenômeno em estudo, como Strauss e Corbin (2008) defendem. Essa estrutura passou por uma comparação com a literatura, sistematizada no referencial teórico, a fim de melhorar as definições do constructo teórico e sua validade interna, bem como permitir sua validação externa ao encontrar estruturas similares de sustentação.

Dessa forma, as primeiras variáveis quantitativas sobre as empresas juniores dizem respeito a seu contexto. A Lei 13267/2016 (BRASIL, 2016) diz que as EJs só podem ser criadas no âmbito das IES – seja curso, faculdade, centros ou universidade – podendo as instituições de ensino superior ceder espaço físico para que as EJs funcionem, além de designar um professor

responsável por seu acompanhamento e orientação de acordo com as normas internas das instituições. No caso do Estado do Maranhão, as treze empresas federadas nasceram em Universidades, uma no seio de uma universidade particular, e as outras doze em universidades públicas, ou seja 92,3% dos casos. Uma diferença tão expressiva poderia levar a crer que o apoio institucional destinado a essas organizações acompanharia esses números, porém, os dados da pesquisa apresentam que apenas 38,5% das EJs federadas afirmam receber algum apoio institucional, isto significa que apesar de existir dentro da universidade a qual a EJ é vinculada um setor responsável por fomentar e incentivar a prática de consultoria júnior e políticas de extensão dessa natureza, ainda é pouco percebido seu suporte ao movimento júnior.

Para uma melhor compreensão sobre o alinhamento das EJs com a federação, e das suas práticas enquanto rede, o tempo de filiação foi uma das questões levantadas. Tendo a Federação Maranhão Júnior sido fundada (ou reativada, considerando que houve representantes anteriores do movimento no estado) em 2013, em termos desse indicador, encontra-se uma distribuição entre um grupo das EJs que estão desde o início do processo, 38% do total, outro grupo que têm entre 2 e 4 anos na federação, 39% (somados), e um percentual significativo de recém integrantes com 23% (conforme apresentado no gráfico 2).

Gráfico 2 – Tempo de Federação



Fonte: próprio autor

Os diferentes tempos de federação por si só podem não representar muita coisa, entretanto, ao resgatar o conteúdo da entrevista com a diretoria da Federação (ver item 5.1.1) vale

destacar que as EJs mais antigas tendem a se distanciar um pouco das atividades e eventos da MAJR, pois presenciaram a instabilidade do movimento federado no estado, enquanto as mais recentemente federadas estão em busca deste engajamento, inclusive como suporte para suas atividades.

Uma vez que o objetivo do movimento júnior é o trabalho em rede e colaborativo, e desenvolver esse espírito entre as empresas federadas, o tempo de federação é um indicador do tempo de exposição das EJs a esse ambiente e da comunhão desses valores, indo ao encontro dos estudos de Closs e Antunes (2005) que destacam que as equipes com alto nível de cooperação possuem confiança mútua entre os membros, identidade grupal (vínculo) e eficácia grupal (bom desempenho). A MAJR busca criar esses vínculos e clima de confiança mútua entre as EJs, e assim refletir os valores para serem internalizados na gestão de cada uma delas individualmente. Esse processo de interdependência de grupos e EJs, cooperação, trabalho em rede, gera um ambiente seguro e de confiança que é um dos pilares para o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem (BITENCOURT, 2004).

Ao serem questionadas sobre os motivos para buscar a federação, uma vez que a maioria das EJs existia antes da própria MAJR, a resposta quase unânime foi a de que ajudar a fortalecer o movimento e buscar suporte é o principal motivo. A transcrição de um dos depoimentos mais consistentes deixa claro a importância do sentimento de pertencimento:

> Além dos benefícios gerenciais que a Empresa Júnior adquire, **um suporte mais próximo e íntimo**, melhor gerenciamento de seus projetos e o fator de **transformar a Federação** em uma organização de renome dentro do MEJ perante as demais Federações nacionais. O ato de se federar é um passo para uma das ações que o movimento prega com efetividade**, a conexão**. A cultura "Ágil" dissemina a sinergia entre os Empresários Juniores, logo através desse ato conseguimos nos **conectar com as demais EJ's** e consequentemente criar uma **relação sinérgica e amiga** [ENTREVISTA 4, *grifo nosso*]

A cultura de participação, sinergia, buscar fazer parte da rede, estar próximo das outras empresas que passam pelas mesmas coisas, são sentimentos comuns aos empresários juniores, além da busca pelo apoio estratégico no desenvolvimento de projetos, dos cursos ofertados pela Federação e o suporte de gestão, como destacam outros depoimentos: "para obtenção de suporte" [ENTREVISTA 14]; "diversificação do conhecimento" [ENTREVISTA 12]; "Para conseguir apoio estratégico da Federação, e possuir respaldo perante a Brasil Júnior."[ENTREVISTA 11]; "Existem as reuniões entre as EJs do movimento que servem para trocar experiências e contatos." [ENTREVISTA 2].

Dentro do movimento júnior é perceptível o sentimento de pertencimento, as EJs estão em busca de um propósito e encontram em seus pares a força para perseverar no movimento, em tudo similar ao processo de desenho do porquê de uma organização no contexto do Círculo Dourado desenvolvido por Sinek (2018). A MAJR consegue passar o propósito dela e agregar filiados, tanto que, ao longo da gestão vigente conseguiu, por exemplo, confirmar novas EJs federadas e conquistar prêmios de crescimento nos eventos da Brasil Júnior (2018). De igual modo, a contrapartida dos cursos e material de apoio disponibilizados, é no sentido de ajudar as EJs a encontrarem seus próprios porquês e então conseguirem definir como trabalhar e o que realmente fazer, partindo para as orientações de definição de metas para períodos e, incentivando as federadas a construírem seus planos e indicadores para concorrerem aos prêmios de reconhecimento e buscarem mudar de *clusters*. Incentivando assim, que a definição das estratégias seja um processo interativo e atualizado de aprendizado, permitindo explorar ideias e novos negócios (ZENG, 2018).

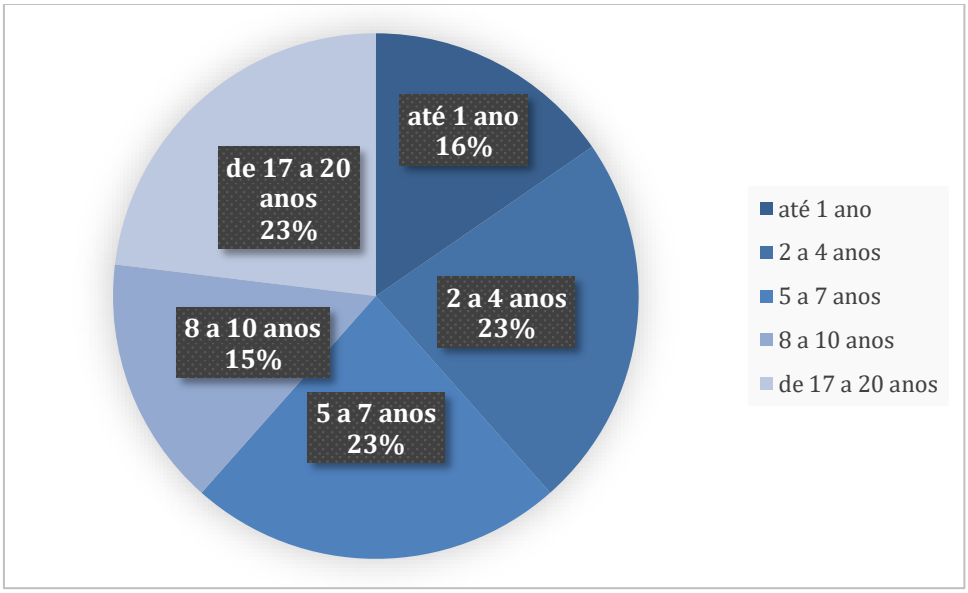
Complementar ao tempo de federação é interessante analisar quanto tempo a empresa júnior "esperou" para se federar, lembrando que a MAJR foi registrada em 2013 e boa parte das EJs do Maranhão são anteriores a essa data (gráfico 3). Observando pelas mais antigas, e ainda que duas delas sejam fundadoras da Maranhão Júnior, 23% das EJs esperaram mais de 17 anos para se federar, ou seja, desenvolveram suas atividades de maneira autônoma por 17-20 anos e, só então procuraram a rede proporcionada pela Federação. Acompanhando os valores anteriores, as que esperam de 5 a 10 anos (ainda antes da criação da MAJR), tem-se 38% das EJs. O percentual restante refere-se às EJs que foram criadas após a fundação da Federação no estado, e poderiam aproveitar dos benefícios do movimento em rede desde o início, mesmo assim 23% das Ejs ainda esperou de 2 a 4 anos para se federar.

Os critérios para conseguir a certificação e, consequente entrada como membro da Federação, vão além do desejo dos responsáveis da EJ, é necessário, dentre outras questões exigidas no edital de seleção, apresentar a documentação de registro e as declarações de impostos em dia, a demonstração de um serviço/projeto executado e, comprovar que a EJ é reconhecida na instituição de ensino. Não obstante, os critérios atrás enunciados, é possível iniciar uma empresa júnior e conseguir a entrada na federação, tal como foi o caso de 16% delas que, no mesmo ano de fundação, já buscaram o selo da rede.

Os elementos do planejamento estratégico, em especial suas diretrizes de negócio, missão, visão e valores (OLIVEIRA, 2018), orientam a EJ nesse sentido:

- o que ela pretende fazer e como chegar a federação;
- se realmente ingressar na rede faz sentido;
- analisar se essa estratégia é vantajosa para a organização;
- se esperar e atuar de forma independente no mercado ou se o apoio da MAJR pode contribuir para o alcance de seus resultados.

Gráfico 3 – Diferença entre data da criação da EJ e data da federação (em anos)



Fonte: próprio autor

Esses pontos precisam ser analisados para a definição da visão, que para Zeng (2018) é o coração da estratégia, e contribui para que os membros estejam alinhados e com um entendimento único de como entendem o contexto futuro em que estão inseridos e a forma de posicionar a EJ frente às mudanças.

Com o intuito de buscar conhecer sobre a gestão e estrutura administrativa das EJs, a divisão dos cargos foi um dos pontos levantados. Com uma variação de nomenclatura, as empresas federadas usam a divisão que em seguida se apresenta:

a) Conselho de ex-membros e, ocasionalmente, profissionais formados como órgão consultivo;
b) Presidente e diretores como cargos eletivos;

c) Analistas ou consultores como cargos de carreira; e
d) Trainee ou consultores juniores como cargos de origem de processo seletivo.

O movimento júnior não permite o recebimento de remuneração para exercício dos cargos, sendo todos eles trabalhos voluntários, de acordo com a Lei das Empresas Juniores (BRASIL, 2016). Entretanto, os serviços podem ser cobrados, ou melhor, devem ser cobrados para funcionamento da organização e ajuda de custo relativa a execução desses projetos pois, tal como defende LACRUZ (2014), as organizações sem fins lucrativos podem gerar lucro e reinvestir na sua estrutura e melhoria de condições para desenvolver melhores projetos e atender a sua causa.

O entendimento sobre a estrutura e divisão dos cargos se faz importante pois a maioria dos objetivos para as EJs definidos na Lei 13267/2016 (BRASIL, 2016) abordam sobre a capacitação dos membros e o aperfeiçoamento profissional para a prática no mercado, com o intuito de fomentar o empreendedorismo nas IES. Sem conhecer quem são esses membros e sua forma de organização, cumprir os objetivos de formação, pode consumir mais esforços e recursos que os necessários.

A estruturação e o desenho dos processos constituem o primeiro passo apontado por Spear (2010) para a empresa alcançar resultados de alta velocidade, conhecendo o seu funcionamento, seguirá uma resolução de problemas mais rápida e perto da fonte, com o compartilhamento do conhecimento pela organização que culmina com o desenvolvimento de líderes. Spear (2010) ao descrever as empresas de alta velocidade traça um processo para as EJs buscarem como modelo de inspiração, uma vez que o movimento júnior é baseado no sistema colaborativo de compartilhamento de conhecimento e formação de líderes em busca de resultados. Charan, Drotter e Noel (2018) corroboram com a ênfase na formação de líderes como forma de desenvolver relacionamentos e a própria capacidade, além de criar uma cultura de liderança na organização, preparando as pessoas para mudanças.

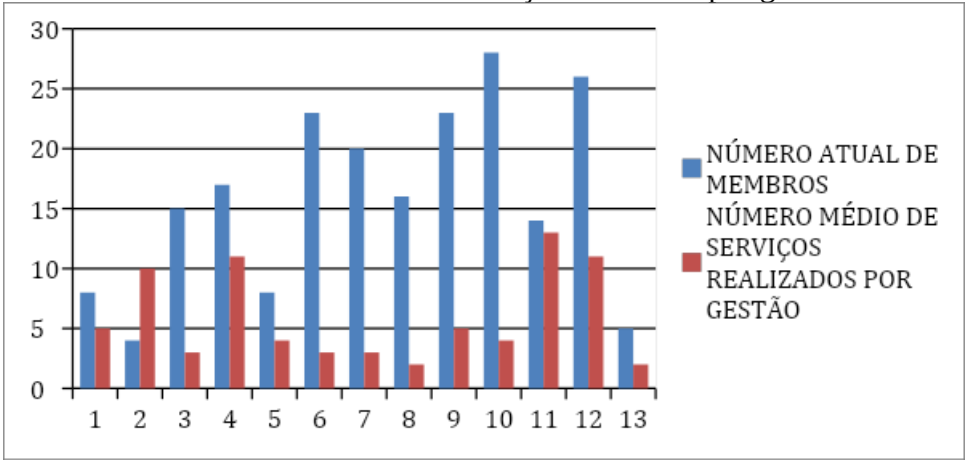
Além da divisão dos cargos, a quantidade de pessoas envolvidas na EJ e suas atividades também foram estudadas. Quanto ao número de membros da atual gestão e o número de serviços prestados, não foi possível encontrar uma relação diretamente proporcional, no entanto, vale fazer a ressalva que as entrevistas foram conduzidas no período de agosto, momento em que as empresas juniores estavam passando por processo seletivo, assim,

algumas estavam com efetivo recém-contratado e outras ainda em processo de integralização dos trainees. O gráfico 4 ilustra essa relação de membros e quantidade de serviços.

A gestão desses novos membros, bem como a necessidade de lidar com o processo de sucessão e gestão do conhecimento faz com que o ciclo de gestão de um ano tenha uma variação na quantidade de membros e no seu nível de conhecimento agregado por período, sendo pouco provável uma relação direta entre número de membros e serviços prestados por ciclo de gestão (BOGO et al, 2014).

Todas as empresas pesquisadas têm o seu ciclo de gestão de um ano, e em média, a quantidade de serviços que elas prestam em um ano são 5 serviços, sendo que, quatro das EJs apresentam um patamar acima de 10 serviços por gestão e outras duas com um quadrante inferior de 2 serviços por gestão, o que em termos percentuais representam 30% e 15% respectivamente. Em uma tentativa de correlação com tempo de existência ou número de membros ou ainda área de atuação, os dados obtidos foram sem significância, por isso as relações não são apresentadas.

Gráfico 4 – Número de membros e serviços realizados por gestão



Fonte: próprio autor

Sobre a quantidade de membros, feita a ressalva sobre a recolha de dados ter ocorrido nas proximidades do processo seletivo das EJs, faz-se premente apontar que 61,5% das empresas juniores entrevistadas têm entre 15 e 28 membros, e no outro extremo, 15% delas apresentam 4 ou 5 membros. Esse último cenário é justificado pela fase de integração dos trainees recém-selecionados, considerando assim uma média geral de 15 membros por EJs – incluindo os membros das diretorias.

Considerando que a principal finalidade das empresas juniores é a aprendizagem prática obtida e o desenvolvimento de lideranças, os serviços existem para que os membros aprendam as técnicas de suas áreas e consigam desenvolver habilidades e competências pessoais, impossíveis de se conseguir em sala de aula (ALMEIDA; DANIEL, FIGUEIREDO, 2017; AVENI; FERREIRA, 2016). Apesar de muitas das vezes esses objetivos serem alcançados, a empresa acaba quase sempre por perder em continuidade, ficando assim bem patentes as fragilidades do processo de sucessão e de gestão do conhecimento/inteligência de negócio.

Os fatores de sucesso para implementação da inteligência de negócios para Rud (2009) fundamentam o entendimento dessa relação de quebra de continuidade, são eles: comunicação, colaboração, inovação, adaptabilidade e liderança. Como as EJs destacam, o movimento é cooperativo, eles buscam estar em rede para colaborar entre si e essa ideia deve ser enraizada em cada uma das federadas, para tanto, os canais de comunicação precisam estar desenvolvidos e permitindo a troca de informação que será transformada em conhecimento organizacional. Com seus ciclos anuais de mudança de gestão e troca de grande parte dos membros – considerando o gráfico 4, que mostra um mínimo de 4 e máximo de 28 membros no total, a variação pode chegar a 24 pessoas por gestão – manter a comunicação e colaboração entre os membros, por si só, apresenta-se como um desafio.

As EJs apresentam maior possibilidade de conseguir desenvolver a inteligência de negócios, com seus canais de comunicação estabelecidos, uma cultura de colaboração e partilha de conhecimento, com foco na formação de líderes, esses elementos favorecem uma estrutura orgânica, na definição de DONALDSON (2006), sendo um ambiente propício a inovação para se adaptar melhor ao cenário e à variação de serviços. Para tanto, McGrath (2013) aconselha a ser sistemático quanto a inovação, ou seja, testar, experimentar e combinar com uma estrutura orgânica, para que a inteligência de negócios possa ser melhor aproveitada. Os princípios de Martin (2010) para tentar simplificar a complexidade do ambiente e das informações na constante busca do equilíbrio entre criatividade e processo analítico são fatores complementares para as EJs seguirem uma gestão mais dinâmica baseada no planejamento e inovação, equilibrando o número de serviços pela quantidade de seus membros na tentativa de não perder essa continuidade de conhecimento durante a sucessão.

No que respeita ao processo de sucessão as principais dificuldades que foi possível identificar, estão relacionadas com os membros que virão "suceder" que, por vezes, não apresentam perfil exigido no regimento, conforme se pode constatar pelos relatos de uma das entrevistas realizadas: *"a gente tava com problema de quantidade de pessoas, porque iriam sair 2 pessoas que eram a base e 4 que ainda eram analistas a pouco tempo, e tem essa regra (regimento da EJ), precisa de mínimo de 6 meses (de experiência) para ser presidente.*"[ENTREVISTA 1]. Outras por falta de um modelo a ser seguido, o que os leva a replicar o que os outros fazem com eles, conforme explica um dos entrevistados: *"(...) a gente acaba espelhando o que fazem com a gente"* [ENTREVISTA 2].

Nessa mesma vertente há outros relatos que foi possível identificar e que se partilham como uma forma de resumo de outros problemas associados com a sucessão e com a transmissão de conhecimento e inteligência nas empresas juniores: oportunidades externas, que levam a saída dos membros antes do final do mandato; falta de nivelamento de conhecimento dos membros; dificuldade de engajar as pessoas, muitas vezes pelo ritmo dos serviços, quando há mais tempo ocioso, a participação efetiva é menor; falta de padronização dos processos; autoconfiança para assumir desafios.

O planejamento da sucessão, como afirmam Oliveira e Bernardon (2008), envolve todos os setores da empresa e deve preparar os atores desse processo (sucessor e sucedido), bem como os outros membros, no intuito de minimizar os problemas e conflitos. Rius (2012) assevera que essa preparação inicia antes da troca de comando, em uma fase de preparação, deve ter um processo bem definido, e um acompanhamento posterior, quando realmente a sucessão se concretiza. As EJs destacam muitos problemas relativos a processos e falta de planejamento dessa sucessão, os membros, inclusive os envolvidos diretamente na eleição (no caso dos cargos de direção eles são eletivos) parecem desconhecer critérios e formas de mitigar o efeito da mudança de diretoria na gestão e nos resultados da EJ.

Sobre o processo sucessório exclusivamente, que as empresas juniores costumam designar de período de cogestão, e que reporta ao momento em que a nova diretoria foi eleita e a atual ainda está no final do mandato, em via de regra esse período deveria ser de 3 meses, por sugestão das boas práticas da Brasil Junior (2019), porém, mesmo conscientes disso, nas entrevistas os respondentes relatam períodos de dias, encontros e, no máximo, acompanhamento de um mês, com justificativas diversas.

> Pouco tempo disponibilizado para essa sucessão. A maioria do conhecimento construído durante a gestão fica restrito ao antecessor e sucessor inicia gestão com dúvidas e com gaps e dificuldades que poderiam ser sanadas com preparação mais planejada e demorada. [ENTREVISTA 10] Ficou faltando, foi uma falha em passar essa confiança pra gente, para gente poder assumir um serviço e conseguir fazer isso. [ENTREVISTA 1] A cogestão é livre, sem regras ou padrões. [ENTREVISTA 11].

A existência de um estatuto com o processo de sucessão detalhado, critérios para participar do pleito e forma de condução, auxilia a diretoria a tomar decisões e organizar a transferência de poder (SANTOS; SOUZA, 2014). Preparar o sucesso com sabedoria e alinhado à estratégia organizacional, além de fundamental, caracteriza-se como parte da cultura da empresa, essa busca pelo desenvolvimento de competências e aprimoramento profissional (MORAIS et al, 2016).

Por outro lado, os entrevistados identificaram como principal fator crítico de sucesso ou motivador para uma sucessão bem realizada, a centralidade na figura de um líder. É perceptível nas respostas que a figura do líder, sua postura e a forma como ele conduz o processo de sucessão e formação da equipe influencia diretamente na boa ou má "cogestão".

> Já tinha que começar a decidir e aprender como fazer. Ela (diretora) treinou e ela começou a fazer a gente a praticar a liderança, dando segurança para gente fazer, porque qualquer coisa ela estava lá. Foi genial. [...] Informalmente tem relação de amizade com os membros antigos, fazendo um ciclo de relações forte. [ENTREVISTA 2] Contato direto ocasionado pela cogestão, entre os antigos ocupantes e os novos ocupantes. [ENTREVISTA 10] Sim, se ele desenvolve bem o outro, influencia muito o próximo ano, dá confiança e segurança para equipe, tem que dar autonomia. [ENTREVISTA 1]

A formação de líderes constitui o principal objetivo do movimento júnior, e, também seu diferencial em relação às empresas tradicionais (TOLFO; SCHMITZ, 2005). O papel do líder na condução da gestão é similar ao que sucede ao nível da estrutura das organizações de terceiro setor, pois nele recai a obrigação de manter a equipe direcionada para a causa e executar seus projetos, bem como favorecer a gestão do conhecimento (ALMEIDA; DANIEL; FIGUEIREDO, 2017) com ênfase no desenvolvimento de competências (DUTRA, 2010).

Além da liderança forte, outros pontos destacados foram: o engajamento da equipe, a boa comunicação, a realização de treinamentos internos, o desenvolvimento de membros para novos desafios, a manutenção do contato com membros antigos, a liberdade para colocar ideias, a existência e disponibilização de documentação estruturada em drivers e o acompanhamento pessoal do time.

Em relação a autoavaliação dos grupos sobre suas atividades, foram aplicadas 9 (nove) questões usando a escala Likert de 1 a 5 para os membros avaliarem a empresa sobre questões como: integração com equipe; grau de confiança interna; comunicação interna; quantidade de serviços; grau de credibilidade externa; qualificação dos membros; apoio institucional; duração do ciclo; e, processo de sucessão. Esses são considerados pontos primordiais para o desenvolvimento de um clima favorável ao compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento da organização, uma vez que contribuem para um ambiente de segurança psicológica e confiável e formação de equipes engajadas, que resistem menos a mudança e compartilham mais (EDMONDSON; WOOLLEY, 2005; TONET; PAZ, 2006).

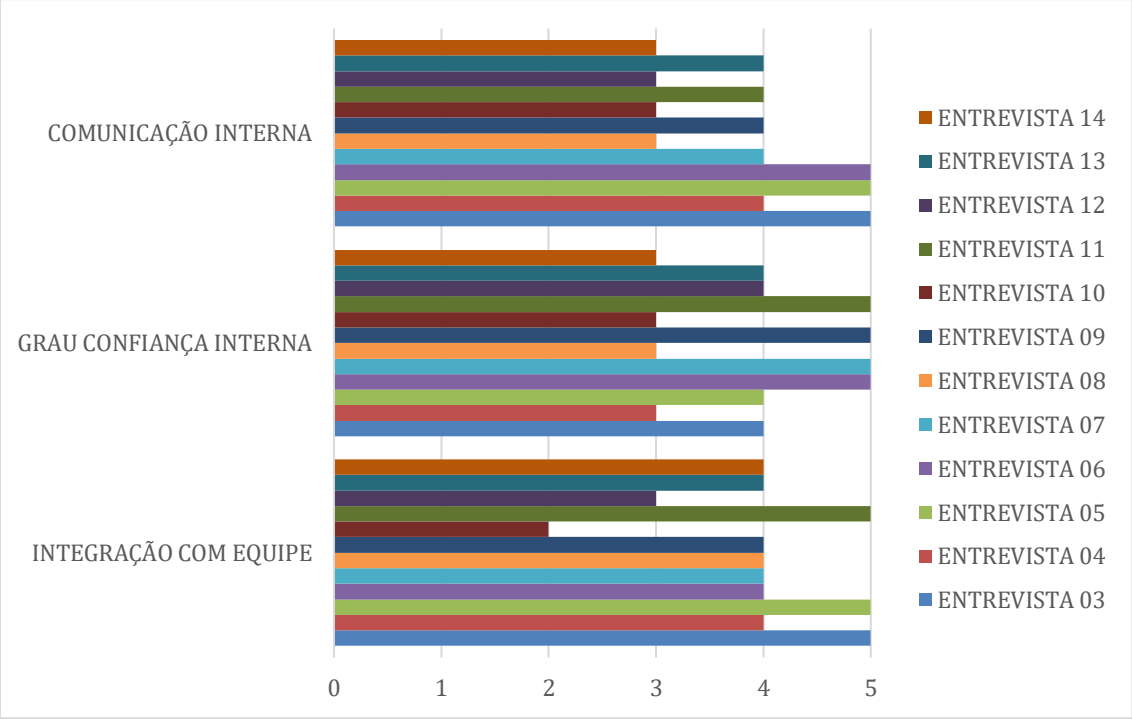
A partir das respostas das 12 empresas juniores (uma das integrantes da amostra total não participou desse momento), criaram-se grupos por categoria, sendo a primeira em relação a equipe, assim, em um mesmo gráfico (gráfico 5) expõe-se a percepção deles sobre comunicação interna, grau de confiança interna e integração com a equipe. Esses três eixos permitem, de acordo com o estudado no referencial teórico, perceber como é o fluxo de informação e conhecimento, se o ambiente interno é propício ao compartilhamento, ou seja, se um membro confia no outro para dividir responsabilidades, poder e conquistas, e ainda como os membros se posicionam em relação ao engajamento e trabalho em equipe (EDMONDSON; WOOLLEY, 2005; TONET; PAZ, 2006; CLOSS; ANTUNES, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Um primeiro olhar sobre os resultados, chama a atenção para o desvio encontrado no item “integração com equipe”, destacando-se a nota 2 atribuída na Entrevista 10, sendo que, na mesma entrevista a nota outorgada aos demais pontos foi 3, abaixo da média geral que se cifrou em 4. Estes resultados poderão encontrar uma explicação na probabilidade da nota atribuída às questões internas ter sido influenciada pelo momento que estavam passando de troca de gestão, com mudança de equipe, considerando que estavam com apenas 4 (quatro) membros ativos no momento da entrevista.

Contudo, essa categoria apresenta média geral 4, ou seja, os entrevistados avaliaram muito bem as questões internas à equipe, com 25% atribuindo nota máxima em todos os itens, o que encaminha o entendimento que o movimento júnior de uma forma geral aplica seus ensinamentos, tanto na defesa da Federação (ao apoiar seu lema “juntos somos mais fortes”) como nos depoimentos nas entrevistas que citam os motivos que os levam a se federar, destacando o associativismo e o apoio constante. Os aspectos da comunicação aberta de cada EJ refletem o comportamento incentivado pela própria MAJR. A defesa por fazer parte da

rede, buscar se engajar e buscar novos conhecimentos aparecem como uma força motriz para esses jovens empresários, e um campo ideal para que a gestão do conhecimento se desenvolva e comece a influenciar positivamente outros aspectos organizacionais.

Nesse sentido, Michaelis, Wagner e Schweizer (2015) apontam que a coesão social, a força dos vínculos estabelecidos, o apoio de supervisores e dos demais membros, bem como o grau de confiança interna incentivam o compartilhamento do conhecimento e a comunicação.

Gráfico 5 – Percepção das EJs sobre aspectos internos



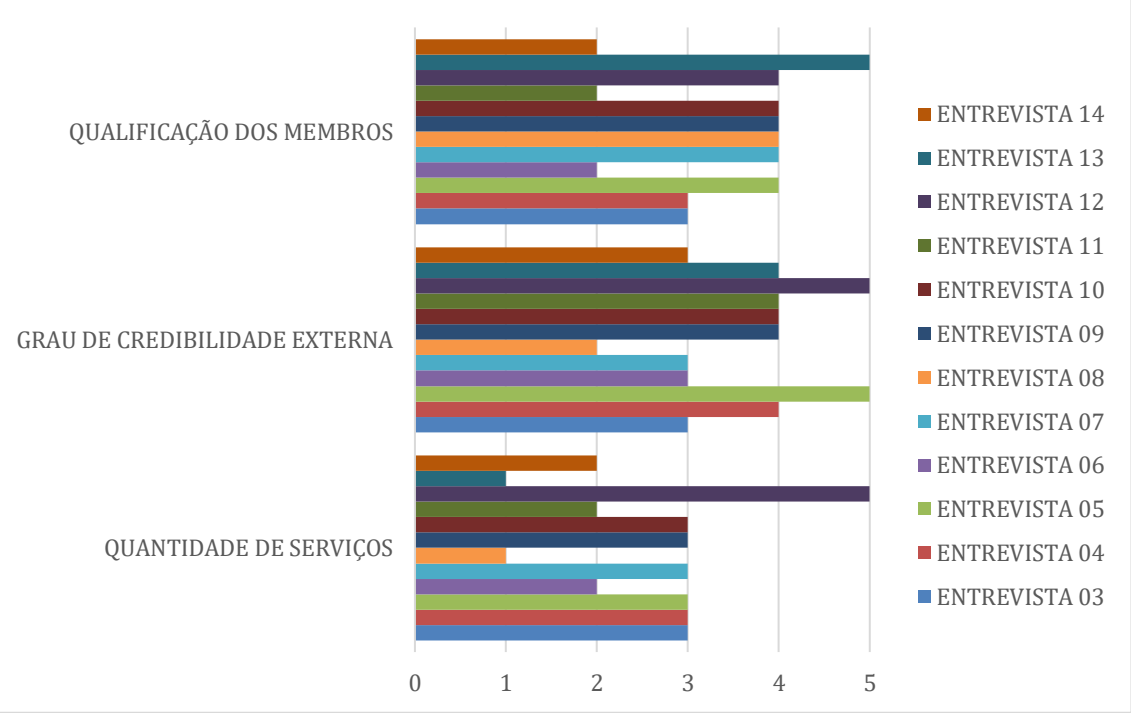
Fonte: próprio autor

Em considerando um ambiente favorável, o segundo ponto de análise seriam os serviços prestados pela EJ, como três conceitos interligados: (1) a qualificação dos membros para executá-los, ou seja, quão bem preparados eles se sentem para prestar os serviços no mercado; (2) o grau de credibilidade externa, este tem uma relação maior com a avaliação do cliente, isto é, como o mercado vê as empresas juniores e os serviços que são oferecidos e entregues; e, (3) a quantidade de serviços prestados na gestão, o mesmo é dizer, como eles avaliam o volume de trabalho por eles executados. A análise dessa comparação (gráfico 6) apresenta médias inferiores ao da avaliação interna, sendo mais próxima do ponto 3, no entanto, mesmo se tratando de uma mesma categoria com conceitos complementares, a análise dos seus pontos deve ser feita individualmente, uma vez que a autoavaliação traz

consigo, de certo modo, uma autocrítica relativamente à sua capacidade de fazer mais, entregar mais e se qualificar melhor.

O eixo "quantidade de serviços" é o que apresenta menor média, apenas 2,58 pontos, colocando certa insatisfação no volume de projetos de cada gestão. Como visto anteriormente, o gráfico 4 (Número de membros e serviços realizados por gestão) antecipou que apenas 30% das empresas juniores tinham ritmo de projetos acima da média. E mesmo assim, apenas uma das EJs avaliou com nota máxima esse item. Os serviços ou projetos nas empresas juniores têm papel fundamental, eles são apontados pelos membros como o principal ponto de aprendizagem, ou seja, por meio dos serviços os empresários juniores conseguem desenvolver suas competências e assim aplicar o que aprenderam, dessa forma, depreende-se que a construção do ambiente de compartilhamento e de caminhos para a gestão do conhecimento precisam de um desenho estratégico para empresa, de um planejamento de atuação de mercado e de inteligência de negócios para orientar suas ações.

Gráfico 6 – Percepção sobre os serviços prestados



Fonte: próprio autor

A quantidade de serviço e a maneira como eles são desenvolvidos está intimamente ligada à sua maneira de fazer gestão, desse modo, definir objetivos e metas, bem como medir o desempenho (KAPLAN; NORTON, 2008) ou ainda, utilizar instrumentos e ferramentas que

ajudem na solução de problemas e na gestão a vista (OHNO, 1997) que organizem os dados em informações para gerar conhecimento e apoiar a decisão (RUD, 2009) podem contribuir para melhoria desses números.

Quanto ao "grau de credibilidade externa", a maneira como os clientes e o mercado aceita as empresas juniores, os entrevistados avaliaram com média 3,67, com 58% pontuando entre 4 e 5, indicando que eles entendem que o mercado os recebe bem e acreditam em seus serviços. Há dois caminhos interpretativos, relativamente aos resultados obtidos, um considerando a satisfação dos clientes atuais, que já conhecem e contrataram os serviços de empresas juniores, e voltam a contratar ocasionalmente, portanto, um indicador favorável de credibilidade e satisfação. Outro caminho possível é o de trazer para a equação a quantidade de serviços, se a credibilidade é alta, por que os serviços são poucos? Há descrédito ou desconhecimento? Essa é uma questão a ser trabalhada pelo movimento, inclusive como enfrentamento ao que eles encontraram em alguns momentos de alguma desconfiança de, por serem uma empresa formada por estudantes, poderem não ter respaldo para desenvolvimento de trabalhos. Entretanto, para fazer face a esses óbices, todos os projetos precisam ser acompanhados por um professor da IES, ser realizados por alunos regularmente matriculados (adquirindo conhecimento técnico), sendo as empresas juniores devidamente registradas nos órgãos externos (cadastro nacional de pessoa jurídica) e com seu foco no comércio local (MEDEIROS; MIRANDA, 2018).

O terceiro e último ponto desta categoria diz respeito à "qualificação dos membros", com média geral 3,4, apresenta os mesmos 58% pontuando-o entre 4 e 5, porém, 25% optaram por atribuir nota 2 a esse item, chamando atenção em termos de autoavaliação, uma vez que esses entrevistados pontuaram a credibilidade externa entre 3 e 4. Se por um lado, as empresas consideram seus membros qualificados e prontos a executarem projetos e entrarem no mercado, por outro, as mesmas empresas ficam receosas se realmente todos os membros estão no mesmo nível e se a organização está qualificada para isso. Preocupação percebida também na entrevista com a diretoria da MAJR ao afirmarem que os membros aprendem com os serviços e vão passando para os outros, na filosofia de aprendizagem coletiva e compartilhamento do conhecimento, precisando que ocorra realmente essa transferência de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2020) para que haja qualificação dos membros das EJs. Nas entrevistas em profundidade, quando abordados sobre a gestão do conhecimento e o momento da sucessão em si, os membros que participaram da ENTREVISTA 01 e

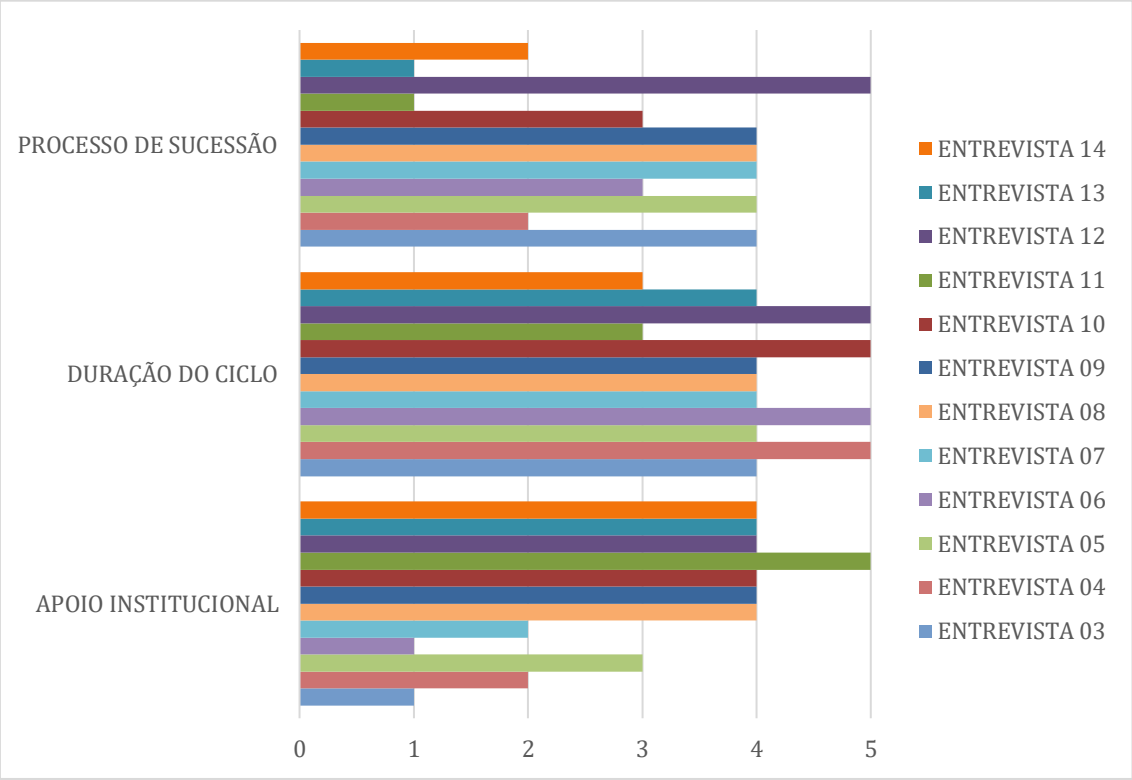
ENTREVISTA 02 destacam a quebra de ritmo na gestão, que a falta de experiência atrapalha o andamento do ciclo no início do ano, e o processo seletivo semestral que sempre traz gente nova para a empresa e com elas necessidade de novos ciclos de treinamento e preparação, o que afeta o entendimento e a confiança na qualificação – de novo se lembra o momento da realização das entrevistas que ocorreram no início do segundo semestre, momento de muitos processos seletivos.

O trio final da análise da autoavaliação com a escala Likert está relacionado a sucessão, nele são contemplados: o processo de sucessão; a duração do ciclo de gestão; e, o apoio institucional (gráfico 7). O processo de sucessão, apresentado como "cogestão" (quadro 17), foi detalhado e foram apontadas suas dificuldades e facilidades, muitas vezes centradas nas questões pessoais. A pontuação média foi 3 (três), indiciando certa parcialidade na avaliação, entre o que os membros das EJs sabem o que deveria ser e o que acontece de fato, inclusive com duas entrevistas apontando nota mínima para esse item. A sucessão, bem como os serviços prestados pelas EJs que foram alvo de análise na categoria anterior, são elementos de suma importância para o alcance dos resultados, em organizações com alta rotatividade de pessoal, o processo de troca de membros precisa ser muito bem estruturado e preparado para que a qualidade dos projetos permaneça e a empresa não sofra com essa frequente alternância no poder. O planejamento da sucessão deve ser feito com cautela e antecedência, integrando de forma participativa todos os membros envolvidos diretamente no processo de sucessão (BERNOEFT; GALLO, 2003).

A duração do ciclo de gestão, reafirmando que tem duração de um ano, é igual para todas as entrevistadas, e apresenta média 4,2, o que significa um percentual alto de respostas entre 4 e 5 (83%). No movimento júnior (BRASIL JUNIOR, 2018), um ciclo de gestão é determinado pelo estatuto de cada EJ, geralmente sua duração é de um ano. As entrevistadas optaram por seguir o tempo médio sugerido de um ano para cada ciclo de gestão, podendo, em alguns casos, ter membros reeleitos por mais um ciclo. Nas entrevistas fica clara a preocupação com esse processo em superar problemas passados, em "focar na liderança para evitar vacância e furos" [ENTREVISTA 2]. É importante para os membros terem sempre todas suas diretorias ocupadas, tendo um líder como referência. Oliveira e Bernardon (2008) asseveram que o processo de sucessão deve ter estreito relacionamento com o planejamento estratégico da empresa, alinhando objetivos e resultados a serem buscados pelos membros.

E Rius (2012) coloca especial atenção nas etapas do processo e nos papeis que devem ser atribuídos.

Gráfico 7 – Percepção sobre sucessão



Fonte: próprio autor

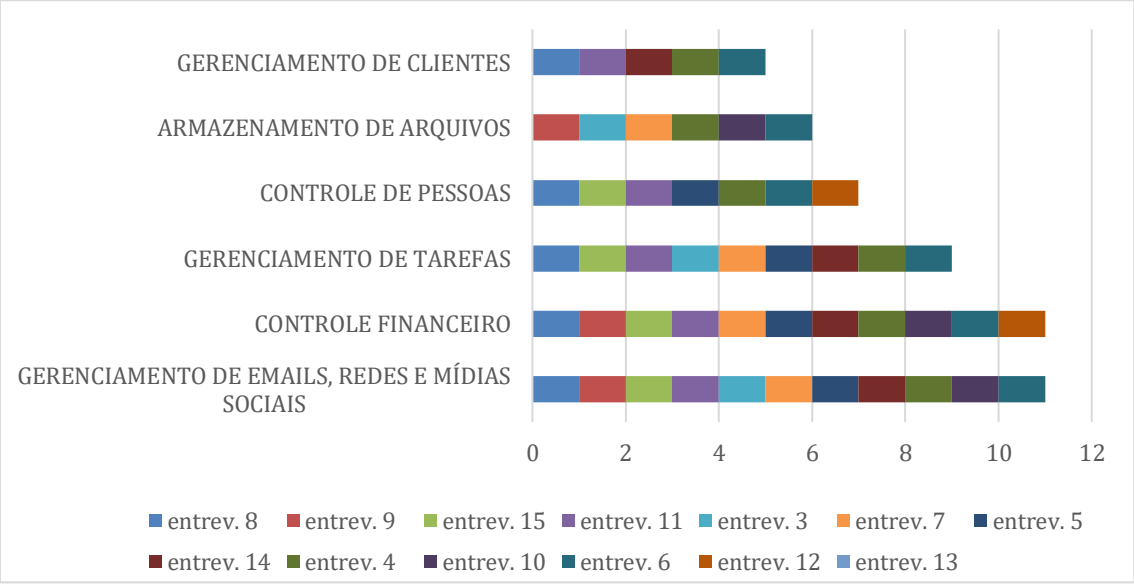
Concluindo a parte da autoavaliação, o nível de apoio recebido por parte da instituição de ensino também foi avaliado e, a média das respostas foi de 3, no entanto, com 30% avaliando entre 1 e 2, indiciando que uma relação melhor precisa ser construída entre a instituição de ensino e a empresa júnior, que perpassa pelo professor designado como responsável pelo acompanhamento, a infraestrutura destinada ao seu funcionamento e os recursos que possam ser utilizados. Ao ser requerido para indicarem o apoio institucional, apenas 38,5% registraram receber esse suporte e colocaram o contato do setor responsável, ou seja, 5 (cinco) empresas juniores.

Comparando as duas questões sobre o apoio institucional, pode-se inferir algumas situações: a) as EJs que indicaram ter apoio, todas da mesma instituição, têm um setor específico para isso na estrutura da IES e avaliaram como 4 esse item; b) as que avaliaram entre 1 e 2, não recebem apoio direto e nem o reconhecem de outra forma, apontando a necessidade de uma mudança na atuação da IES; c) o terceiro grupo, que não indicou o apoio, mas que avaliou

bem, inclusive com uma nota máxima, reconhece que não há um setor responsável pelas empresas juniores, mas que a instituição não deixa de apoiá-los por isso, identificando outras formas de suporte. A lei das empresas juniores (Lei 13267/2016) assegura alguns direitos e indica caminhos para esse apoio, inclusive como a necessidade das instituições de ensino criarem suas normas internas para o gerenciamento das EJs.

As tecnologias de informação e comunicação são amplamente disseminadas e utilizadas, em especial pelo público mais jovem apelidados de nativos digitais, sendo a adoção de sistemas integrados a gestão um grande benefício para as empresas de maneira geral, com passos que iniciam na inteligência de dados, criação de valor com os dados e a integração com a gestão e seus objetivos, como destacam Chae e Olson (2013). Nesse sentido, com o questionário buscou-se entender como se dá o uso de sistemas de informação na gestão das empresas juniores, pelo que foram colocadas várias opções, inclusive uma relacionada com o uso de sistemas próprios e a alternativa outros, que não foram selecionadas por nenhum dos respondentes. Uma das empresas, a recém-criada e também uma das últimas a ser federada, foi a única a afirmar não fazer uso de nenhum sistema de informação, seja para controle de gestão, realização de tarefas, gestão/relacionamento com clientes ou mesmo gerenciamento de e-mails e redes sociais, ao contrário de todas as outras 12 federadas que, apontaram algum sistema, como é possível constatar no gráfico 8.

Gráfico 8 – Uso de sistemas de informação



Fonte: próprio autor

Na legenda do gráfico, apesar de todas terem autorizado a pesquisa, estão identificadas as empresas juniores de acordo com a catalogação de seus documentos no Nvivo 11, assumindo a numeração única na análise para evitar citação de seus nomes.

A apresentação dos resultados expõe os seis tipos de sistemas assinalados pelos respondentes, sendo que 85% afirmou fazer uso de um sistema de controle financeiro, o que indica preocupação com a questão da transparência dos resultados e gestão das contas, destaca-se que um dos requisitos para manter o selo da Federação é a documentação atualizada e sem restrições, bem como o demonstrativo dos projetos executados, pelo que, um sistema de gestão financeira se mostra mais que adequado para essas empresas.

O segundo tipo de sistema de informação mais utilizado diz respeito à comunicação. A forma de trocar mensagens internamente (e-mails) e com o público (redes sociais), 85% das empresas juniores afirmam fazer uso de um gerenciador de e-mails e também de redes e mídias sociais com conta empresarial. Esse item, apesar de tratar de dois sistemas distintos, foi aglutinado no gráfico por se tratarem de ferramentas para comunicação e exatamente as mesmas empresas responderem igual sobre seu uso. O valor dessas ferramentas será proporcional a qualidade da mensagem enviada, das motivações para que a comunicação aconteça, do nível de desenvolvimento das habilidades de falar e ouvir dos envolvidos e do ciclo de confiança estabelecido (ANGELONI, 2010), uma vez que quanto mais confiança entre as partes, mais valor se dá a mensagem do processo de comunicação, e o uso de sistemas para gerenciar esse fluxo pode trazer ganhos significativos para as EJs.

A este nível, no documento que apresenta o planejamento estratégico da Brasil Júnior 2019-2021 (BRASIL JUNIOR, 2019) há um claro direcionamento para o propósito de alto crescimento e de impacto, que é traduzido em projetos bem executados e clientes satisfeitos, que recomendam os serviços e fortalecem a imagem do movimento júnior. As empresas juniores federadas mostram-se alinhadas a esses propósitos, assim, a adoção de sistemas de informação que auxiliem a comunicação com o mercado, divulguem as suas ações, engajem as pessoas, promovam as empresas, faz-se essencial para atingir os indicadores. Nesse sentido, quase 40% das empresas juniores respondentes utilizam um sistema específico de gerenciamento de clientes, com o intuito de melhorar os índices de satisfação e recomendação deles.

Em termos de organização interna, os sistemas gerenciais podem ser muito úteis, principalmente nos contextos de distribuição de tarefas e controle de projetos por equipes que nem sempre estão em tempo integral reunidas presencialmente. Assim, 69% das empresas juniores que responderam ao questionário, declararam utilizar um sistema de gerenciamento de tarefas. O que indica um bom avanço para identificar os papéis e responsabilidades de cada membro dentro da equipe e compartilhar o fluxo do trabalho. A prática de gerenciamento de tarefas indica um primeiro passo para a cultura de armazenamento e compartilhamento de dados e posteriormente de conhecimento.

Entretanto, a preocupação em controle de pessoal não ocupa o mesmo nível. Relacionado com a produtividade, distribuição das tarefas e entrega dos projetos, o controle de pessoal foi referenciado por 53% dos respondentes, o que pode ser considerado um valor alto quando analisada a natureza das relações, os membros das empresas juniores são universitários em trabalho voluntário, por força da legislação (BRASIL, 2016).

A última análise sobre os sistemas de informação tem uma relação direta com a gestão do conhecimento, principalmente com a memória organizacional, e diz respeito ao uso de sistema de armazenamento e compartilhamento de arquivos, e à forma como são gerados, guardados e distribuídos os materiais das empresas juniores, sejam eles manuais, propostas, relatórios ou contatos. O impacto desse tipo de sistema favorece a sucessão empresarial e a inteligência de negócio, gerando informações a serem trabalhadas. Contudo, menos da metade das empresas juniores federadas adota um sistema de armazenamento, apenas 46% afirmaram utilizar um sistema desse gênero, situação que deve ser levada em consideração.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) destacam que para a aprendizagem organizacional acontecer, o compartilhamento é essencial, e os modelos de gestão do conhecimento colocam o armazenamento e acesso ao conhecimento como parte do processo para que o conhecimento realmente seja disseminado na organização e cumpra seu objetivo de ser aplicado para atingir os objetivos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2020; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007; DALKIR, 2005; WIIG; 1993; CHOO; 2001; VON KROGH; ROOS, 1994)

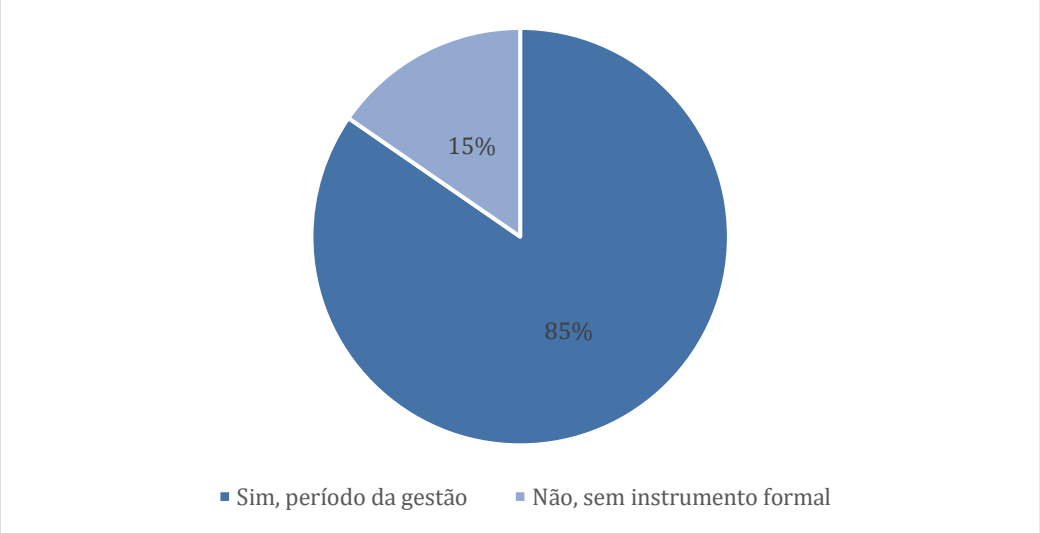
Shaaban et al (2011) apresentam modelos de maturidade de inteligência de negócios, uma realidade que pode parecer distante da realidade das EJs, mas com a identificação de seus fatores críticos de sucesso (ROCKART, 1979), entendendo o que realmente é importante e

que fatores são essenciais para seus negócios, é possível que os objetivos sejam melhor estabelecidos e a tomada de decisão poderá ser apoiada em estudos desenhados com inteligência de dados a partir da combinação de seus sistemas.

Com a intenção de conhecer mais pormenorizadamente o funcionamento das empresas juniores na questão do planejamento estratégico, perguntou-se no questionário sobre o uso desse instrumento de gestão, essa questão era fechada e tinha como opções duas possíveis respostas negativas, uma por não ter qualquer instrumento formal e outra, que apontava para a existência de metas estabelecidas mesmo sem utilizar um instrumento formal; e duas opções positivas, sendo a primeira com o planejamento para o período da gestão (um ano), e a outra alternativa para um período superior a um ciclo de gestão, o que poderia sugerir um nível superior de preocupação com a inteligência organizacional e com um maior cuidado com o processo sucessório.

O gráfico 9 apresenta os resultados dessa questão, apenas duas opções foram marcadas, 85% das empresas juniores afirmam ter um planejamento estratégico formal para um ciclo de gestão e outras 15% dizem não ter qualquer instrumento formal de planejamento. Se por um lado, é um número significativo de empresas com uma gestão planeada, por outro lado, esse planejamento mostra-se limitado ao ciclo administrativo, sem pensar a longo prazo ou mesmo no processo sucessório. A própria rede Brasil Júnior, que deveria servir de modelo para as demais federações e, consequentemente, para as empresas juniores, faz o seu planejamento estratégico apenas para 3 (três) anos (BRASIL JUNIOR, 2019).

Gráfico 9 – Quanto ao uso de planejamento estratégico



Fonte: próprio autor

Em comparação a média dos pequenos negócios no Maranhão que fazem uso de algum instrumento de planejamento estratégico, os dados relativos às Ejs são muito positivos pois, em média só 14% dos microempreendedores individuais e microempresas afirmam ter um planejamento estratégico (ANDRADE; TRIGO, 2019). Desse modo, fazendo o planejamento apenas para o ciclo de gestão, as empresas juniores apresentam uma cultura de gestão um pouco diferente do mercado local, o que também pode ser explicado por suas características de formação acadêmica sendo constituídas dentro de instituições de ensino superior e sempre com um docente como responsável técnico, exigindo a evidência de seus serviços de gestão e resultados por relatórios. Assim, ter um plano de objetivos e metas parece o mínimo necessário para o bom funcionamento, bem como para acompanhar o movimento júnior no Brasil (BOARDSOURCE ORGANIZATION, 2020).

CAPÍTULO V - PROPOSIÇÃO DO MODELO: MÉTODO PEP

O uso da teoria fundamentada em dados, permitiu um melhor entendimento sobre pequenos negócios, em especial as empresas juniores, apontando a relação de quatro categorias na codificação seletiva: gestão do conhecimento, planejamento estratégico, sucessão empresarial e inteligência de negócios. As organizações precisam desenvolver e preservar sua inteligência de negócio em busca da competitividade, para tanto seu planejamento estratégico, a maneira como vai se colocar no mercado e agir, é premente; o desenvolver dessas competências entre executar o planejamento com uso da inteligência perpassa pela gestão do conhecimento e o processo de sucessão, preparando os membros para que essa rotina seja cíclica e com mínimo de barreiras.

Com a conscientização do problema e a necessidade de propor uma solução satisfatória, seguindo o protocolo de aplicação da DSR, artefatos (vide p.166, quadro 16) foram construídos e, aliado ao entendimento advindo da GT, surge a proposta da metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenos Negócios (Método PEP), que tem por objetivo sistematizar o planejamento estratégico e a sucessão empresarial de pequenos negócios com uso da gestão do conhecimento, mantendo os aspectos estratégicos e competitivos para desenvolvimento da inteligência de negócio.

O método PEP tem seu primeiro passo no planejamento estratégico, com uma proposta baseada em montagem de quadros (*canvas/framework*) para facilitar a visualização e seu preenchimento pelo pequeno empreendedor ou empresário júnior.

5.1 CANVAS ESTRATÉGICO

Tendo por base a análise de mercado (ambiente externo), o Canvas Estratégico faz uso de duas populares ferramentas, a matriz FOFA e as 5 Forças de Porter, combinando os seus elementos para identificar oportunidades e ameaças em relação aos clientes, fornecedores e competidores, ao mesmo tempo que olha para dentro da empresa (ambiente interno) e busca perceber os pontos fortes e fracos relativos a pessoas, estrutura e produtos/serviços. Essa

análise é um exercício para o pequeno empreendedor começar a perceber de forma mais aprofundada o ambiente em que está inserido, possibilitando o aumento do conhecimento que detém do meio, oferecendo-lhe a oportunidade de, mesmo sendo pequeno, fazer diferente e buscar estratégias distintivas.

O centro do Canvas Estratégico é constituído pela definição da Missão, Visão e Valores do negócio, lembrando que aqui será possível declarar o que ele faz, aonde ele pretende chegar em determinado tempo e em que é que ele se fundamenta para isso. Com as informações do negócio e do ambiente, ou seja, os ambientes interno e externo apresentados no parágrafo anterior, a primeira metade do Canvas Estratégico está montada e é possível visualizar a empresa em seu meio e partir para a segunda etapa.

Na segunda parte do quadro devem ser identificadas as barreiras e sonhos, resgata-se aqui um pouco do propósito e do desenho de cenários, no qual é possível o empreendedor e sua equipe descreverem suas dores (o que os impede de seguir e de avançar) e, depois, bem ao lado, se não houvesse barreiras, até onde eles gostariam de ir, qual é o sonho!

Do cruzamento desses elementos, dos sonhos - que diferente da visão não tem um horizonte temporal, mas um papel de inspiração - das barreiras, das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, missão, visão e valores serão definidos os objetivos, exatamente o que a empresa quer, que resultados ela espera e precisa. Desses objetivos sairão as estratégias que serão desenvolvidas em uma estrutura de plano de ação. Cada estratégia será um “o quê”, que terá o “como” para instrumentalizar a ação, um “quando” para organizar um cronograma e o “quanto” que servirá como base de custos das ações previstas. A última coluna desse plano de ação é a avaliação, com colunas que podem ser semanas e que são marcadas com carinhas para monitoramento da execução, a cada revisão do plano a carinha será preenchida com o andamento até cumprimento da estratégia e atingimento do objetivo.

A segunda parte do Canvas Estratégico é mais flexível e será alterada ao longo da mudança das ações, enquanto a análise do ambiente e definição do negócio – apesar da necessidade de acompanhamento em tempo útil do ritmo das mudanças que vão ocorrer - são mais estruturadas e mudam menos, para orientar a cultura dessa organização (Figura 27).

A fim de verificar a sua aplicabilidade e aderência aos objetivos propostos, o mesmo é dizer, de modo a cumprir a fase de avaliação dos artefatos na DSR, em outubro de 2019 e julho de

2020, foram feitas as aplicações-piloto, o que, acompanhadas de novas influências teóricas, levaram ao desenho da versão atual da proposta do Canvas Estratégico (apêndice D).

Relativamente à versão anterior, as principais mudanças no Canvas Estratégico são as seguintes:

a) Título do campo é identificado por um ícone e acompanhado de sua descrição sucinta: uma vez que o material deve ser preenchido de forma autoinstrucional, a descrição sucinta foi necessária para o entendimento dos termos e minimizar dúvidas quanto ao preenchimento de cada campo, acompanhadas de uma ilustração para identificação visual mais rápida;
b) Inserção da proposta de valor: com a inclusão de uma frase que o utilizador terá que completar e onde terá que identificar qual seu diferencial no mercado, facilitando assim a compreensão do que entrega para seu público-alvo;
c) Destaque para opção Serviço junto com Produtos: no intuito de deixar explícito que o item faz referência a um produto e/ou serviço;
d) Substituição de Barreiras por Desafios: o termo "barreira" estava sendo confundido com as ameaças e por vezes os elementos eram repetidos em campos diversos, com "desafios", a relação com a análise do ambiente é rompida;
e) Objetivo ficou no singular e orientado para escrita com verbo no infinitivo: indicando como iniciar a redação da frase na "regra geral" do objetivo, ao usar o infinitivo passa-se o entendimento claro e assertivo do que realmente se quer alcançar, ao deixar no singular simplifica a maneira de pensar em um passo de cada vez;
f) Estratégias descritas em ações/resultados, pessoas e prazos: as ações serão desdobradas do objetivo traçado anteriormente, podendo pensar em áreas e pessoas da empresa, pois tem um campo para identificar o/a responsável, indicando certa distribuição de tarefas e prazos;
g) Avaliação descrita em meta e controle do seu cumprimento com palavras diretas: meta assume a definição simples, evitando usar indicadores e exigir qualquer discussão teórica antes da aplicação, o controle se baseia em um *check list*, que será realizado no prazo estabelecido para as estratégias, formando um quadro de controle visual.

Essas mudanças, além de melhorarem a usabilidade e o entendimento dos empresários juniores, fundamentam-se em um referencial teórico mais amplo que a versão anterior. Para a análise do ambiente (figura 35), o cruzamento entre as ferramentas Matriz SWOT e 5 Forças de Porter, a fim de encontrar oportunidades e ameaças no ambiente externo e pontos fortes e fracos no ambiente interno, foi reforçado com o contexto do ambiente VUCA e os princípios de McGrath e McManus (2020) de pensar o ambiente organizacional como arena e não como indústria, principalmente no contexto digital e, quando for fazer a descrição dos competidores.

Figura 35 – Análise do ambiente externo e interno

CLIENTES: perfil, desejos, necessidades (oportunidades e ameaças)	**FORNECEDORES: relações, importância, parceiros (oportunidades e ameaças)**	**COMPETIDORES: quem são características, foco (vantagens e desvantagens)**
PESSOAS: perfil, relações de trabalho (fraquezas e fortalezas)	**PRODUTO/ SERVIÇO: características, entrega (pontos fortes e fracos)**	**ESTRUTURA: finanças, distribuição e processos (vantagens e desvantagens)**

Fonte: próprio autor, retirado do Canvas Estratégico 4.0 – versão atual

A declaração da missão, visão e valores (figura 36), embora tenha sua sustentação nas metodologias tradicionais de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1991; ALMEIDA, 2003; BETHLEM, 1998) e ser presente nas orientações de modelos mais atuais (ZENG, 2018), o Canvas Estratégico busca apoio no Círculo Dourado de Simon Sinek (2018) para iniciar o processo identificando o propósito do negócio e desdobrando em “porque?”, “como?” e “o quê?” para enfim declarar a missão, conhecer seus valores e projetar a visão.

Figura 36 – Missão, visão e valores – versão atual

MISSÃO: por que faz e o que faz
VISÃO: como quero ser no futuro
VALORES: em que acredito

Fonte: próprio autor, retirado do Canvas Estratégico 4.0 – versão atual

A proposta de valor foi inserida ao modelo, fortemente influenciada por Osterwalder et al (2014) com o *Value proposition design*, no qual apresenta os produtos ou serviços que criam valor para determinado grupo de clientes, concordando que ao desenhar a proposta de valor o empresário ou empreendedor é capaz de sintetizar a que se propõe e qual seu diferencial, ou seja, porque o cliente deve escolhê-lo frente às outras opções no mercado, e esse entendimento é relevante para guiar os passos seguintes de objetivos e estratégias do negócio.

Figura 37 – Proposta de valor, desafios e sonhos

DESAFIOS: o que pode ser superado/melhorado	**PROPOSTA DE VALOR: diferencial no mercado, o que faz de concreto que gera significado e atrai o cliente**	**SONHOS: requisitos para sucesso/pontos de inovação**
	Ofereço (característica essencial do produto/serviço) **que** (diferencial) **para** (segmento de clientes)	

Fonte: próprio autor, retirado do Canvas Estratégico 4.0 – versão atual

Os desafios aparecem como pontos de atenção, premissas que devem ser observadas e acompanhadas para evitar surpresas e envolvem principalmente os riscos do negócio. Acompanhados dos sonhos, que podem ser traduzidos como requisitos de sucesso ou pontos de inovação, o que pode ser feito a mais. Esses dois elementos se fundamentam em grande parte nos passos para se conseguir as vantagens transacionais (MCGRATH, 2013) e nos pontos de inflexão, que acendem o alerta para as mudanças (MCGRATH, 2019).

No modelo proposto, o objetivo (figura 38) deve ser FAST, fundamentado em Sull e Sull (2018) – frequentemente discutido, ambicioso, específico e transparente – de forma que será mais direto, em poucas palavras será possível expressá-lo; concreto, fará referência a sua realidade, sendo discutido entre os envolvidos de forma transparente; ambicioso, com uma parte de inspiração e motivação para o grupo se mobilizar em busca de atingi-lo.

Figura 38 – Objetivo

OBJETIVO: o que quero? Direto, concreto, ambicioso [verbo infinitivo]

Fonte: próprio autor, retirado do Canvas Estratégico 4.0 – versão atual

O desenho dos objetivos e estratégias busca o alinhamento com os OKRs (DOERR, 2019), de maneira a pensar em objetivos e resultados, sendo os resultados descritos como ações diretamente relacionadas a um responsável e com prazo estabelecido. No modelo proposto, os resultados são entendidos como orientação da estratégia, pois vão descrever como chegar ao objetivo de maneira específica e realista, além de mensurável, pois serão acompanhadas por uma meta quantificável.

Figura 39 – Estratégias e avaliação

ESTRATÉGIAS: como chegar (específica, realista e transparente)			**AVALIAÇÃO**	
Ação: resultado	**Pessoa ou área responsável**	**Prazo**	**Meta**	**Feito (Sim/ Não/ Parcial)**

Fonte: próprio autor, retirado do Canvas Estratégico 4.0 – versão atual

Encerrando o Canvas Estratégico, surge a avaliação das estratégias apresentada em duas colunas distintas, a das metas, que aqui assumem a versão simplificada dos indicadores, no intuito de balancear o que deve ser feito e quantificar o resultado (KAPLAN; NORTON, 1997), e a do controle dessas metas, na coluna "feito", na qual deve ser apresentada uma resposta direta sobre o estado de conclusão da ação a cada ciclo de revisão: sim, não ou parcial.

Dessa forma, o Canvas Estratégico atende o processo de planejamento estratégico: análise de ambiente, declaração das diretrizes organizacionais (missão, visão e valores), definição dos objetivos, escolha das estratégias e avaliação/controle (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2001; MINTZBERG et al, 2007; OLIVEIRA, 2018; ALMEIDA; 2003). E com o princípio de gestão a vista (OHNO, 1997) em conjunto com a metodologia de canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) pretende tornar o planejamento estratégico numa ferramenta mais acessível aos pequenos negócios e mais utilizada, permitindo a essa

categoria um incremento na gestão a ponto de melhorar a sua competitividade e tomada de decisão assertiva.

5.2 CANVAS DE SUCESSÃO

A gestão dos pequenos negócios é muito centrada na figura do presidente e/ou diretores, que ainda pode ser o fundador da organização (RIUS, 2012; BERNOEFT; GALLO, 2003; LEONE, 1999). Portanto, pensar em um modelo de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, como são as EJs, perpassa pela necessidade de sistematizar a sucessão, preparar o caminho para que outras pessoas tenham acesso a tomada de decisão e consigam compartilhar a visão estratégica deste diretor, favorecendo a gestão do conhecimento e a continuidade do negócio. É também de extrema importância garantir que esse gestor se sinta seguro para dar outros passos. Preparar líderes, independentemente do nível organizacional que estejam, é um trabalho que requer cuidado e planejamento, cada fase exige novas características específicas a serem trabalhadas, e posturas a serem exigidas (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Nesse sentido, a proposta do método PEP tem um segundo quadro, um canvas para plano de sucessão: Canvas de Sucessão. Para iniciar o preenchimento deste, é necessário primeiramente resgatar os dados da diretriz de negócio e os objetivos descritos no Canvas Estratégico, que irão determinar o foco para as competências buscadas em cada cargo ou função do processo de sucessão, como apresentado no modelo de Ohtsuki (2014).

O planejamento da sucessão é dividido em três fases, cada uma com sua função e atividades específicas, mas interligadas entre si (INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2011), as fases para os pequenos negócios também devem seguir essa lógica e o tempo de desenvolvimento de cada uma vai variar de acordo com o cargo em questão e os atores envolvidos.

A primeira fase é o ANTES, antes da sucessão iniciar. Fase exclusivamente de diagnóstico e planejamento, na qual será definido o perfil do candidato ideal e o modelo de apoio a prestar pelo sucedido, seguindo a orientação de Rothwell (2010) de como planejar de forma sistemática a sucessão. Essa fase tem 4 (quatro) campos descritivos:

a. Objetivo com que o plano vai ser constituído e responsáveis pela sua implementação: garante a transparência do processo, deve indicar os responsáveis

pela condução do processo. Exemplo: Preparar a sucessão dos gerentes e diretor em 5 anos. Responsável RH.

b. Cargos ou funções: Descrição dos cargos ou a função principal que será sucedida, produto direto do objetivo. No caso do exemplo acima, seriam os cargos de gerentes e diretor, mas que gerentes são esses? As informações precisas ajudam a desenvolver o plano.
c. Competências essenciais: para definição do perfil ideal de candidato é fundamental considerando os valores da empresa, pensar e elencar as competências pretendidas (a partir do estilo de liderança), os comportamentos desejados e os conhecimentos necessários, podendo ainda complementar com experiências passadas e outros atributos que possam ser entendidos como relevante devido à especificidade do negócio. Nesse ponto, a mentalidade do fundador (ZOOK, ALLEN, 2016) indica características essenciais para considerar no mapeamento e preparar melhor as pessoas para enfrentar o processo de sucessão;
d. Critérios de seleção: definição clara de como serão escolhidos os sucessores, uma vez que, durante a preparação poderá existir mais de um candidato. Esclarecimento dos prazos pois, o processo pode incluir conversas de intenções, levantamento das aspirações, identificação de oportunidades de aprendizagem.

A segunda fase é a execução do plano, o DURANTE, e corresponde ao processo de transição e preparação do sucessor e do sucedido. O tempo é relativo a cada cargo e ao perfil das pessoas que emergiram como bons candidatos, a necessidade de preparo de cada um, nomeadamente a necessidade de reforçar ou desenvolver competências. A AEP (2011) corrobora esses pontos sobre a duração da fase de transição, e acrescenta que deve ser observada ainda a disposição do sucedido em "abandonar" a gestão e o controle efetivamente e eventuais facilidades que possam ser encontradas nessa etapa. Essa fase que inicia com os candidatos vai ser encerrada com a eleição dos escolhidos, tendo momentos específicos:

a. Indicados/ selecionados: definição dos candidatos, quem são as pessoas aptas a serem preparadas nesse processo e que poderão assumir a nova posição. Alguns autores sugerem iniciar o processo com uma promoção intermediária para permitir o acompanhamento da sua evolução face o objetivo final, no entanto, deve ser dada a devida atenção ao risco que isso possa acarretar, em especial em

pequenos negócios onde não há uma hierarquização para tantos níveis ou promoções, e distinções dessa natureza podem surtir efeito nocivo ao processo;

b. Treinamento e desenvolvimento através da aplicação da gestão do conhecimento e aprendizagem: realização do levantamento das competências e conhecimentos necessários para o cargo, e avaliação de quais os candidatos já apresentam. A diferença dessa relação será trabalhada, o que o candidato tiver a mais será analisado para possível convergência às competências essenciais; o que tiver a menos será trabalhado de acordo com um plano de desenvolvimento de competências (base dos treinamentos a serem realizados). A existência de mecanismos de compartilhamento e formas de conversão do conhecimento serão fundamentais nessa fase, conhecimentos tácitos conquistados com a experiência precisam ser convertidos e transmitidos para os candidatos (NONAKA; TAKEUCHI, 2020).
c. Inteligência do negócio: imersão no planejamento estratégico da empresa, análise do campo, das estruturas, das informações e aprendizagem. Processo de conhecer o negócio e de como os gestores pensam para garantir a continuidade do negócio e preservação do seu *core business* (PRAHALAD; HAMEL, 1990).
d. Liderança: desenvolvimento de capacidades e estilos de liderança considerando cada fase de agregar novas funções (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018). A mudança maior a acontecer será na formação dos líderes, bons executores foram escolhidos, o grande desafio será prepará-los para gerenciar a equipe e liderá-la.
e. Eleição: aplicação dos critérios de seleção e acompanhamento dos indicadores de desempenho durante o processo para definição do(s) escolhido(s) para os cargos.

A terceira e última fase do plano de sucessão é o DEPOIS, etapa destinada ao acompanhamento dos resultados operacionais alcançados pelos escolhidos durante determinado período. Os dados recolhidos irão alimentar o quadro na coluna do ANTES, validando se o processo foi bem planejado, e identificando as possíveis melhorias a introduzir no processo. As três fases seriam reiniciadas como um ciclo PDCA (DEMING, 1990), o Antes como *plan*, Durante como *do* e *act*, e Depois como *check*. A última fase é composta por três campos:

a. Cogestão: processo de transmissão oficial do cargo com acompanhamento por tempo determinado por parte do sucedido (que durante esta fase terá poderes consultivos), com o objetivo de legitimar o sucessor.
b. Plano de ação: apresentação do propósito da nova gestão, quais os passos a serem seguidos, que indicadores o novo gestor coloca como prioritários para alimentar o planejamento estratégico e servirem de marca da sua gestão.
c. Lições aprendidas: o processo de sucessão é um projeto, e o seu resultado vai servir como experiência para novos processos, desse modo, gerar novos aprendizados e conhecimento auxiliará na melhoria das práticas de gestão.

Figura 40 – Canvas de Sucessão

NOME DA EMPRESA:		PLANO ESTRATÉGICO DE REFERÊNCIA:	
ANTES		**DURANTE**	
OBJETIVO DO PLANO DE SUCESSÃO	RESPONSÁVEL PELO PROCESSO	INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO	LIDERANÇA
CARGOS/ FUNÇÕES	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	INDICADOS/ CADIDATOS	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
	conhecimentos e experiências		
	comportamento e atitudes		
	conhecimentos e experiências		
	comportamento e atitudes		
CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO SUCESSOR		DECISÃO: resultado do processo	
DEPOIS			
COGESTÃO	PLANO DE AÇÃO DO SUCESSOR		LIÇÕES APRENDIDAS
Papel do sucedido	Propósitos e resultados	Indicadores	
Papel do sucessor			
	CANVAS DE SUCESSÃO. PEP 2. V.1.0 | Profª AMANDA ABOUD | amandafa85@gmail.com		

Fonte: próprio autor

A apresentação gráfica do Canvas de Sucessão pode ser visualizada na figura 40 e no apêndice E, por meio dele espera-se que o pequeno empresário, dentre eles o empresário júnior, consiga sistematizar o seu processo sucessório, depositando especial atenção para as características desejáveis do sucessor e como será a interação e preparação dos atores envolvidos. Infere-se que, mesmo sendo relacionados, os canvas propostos são independentes, pelo que, o pequeno empresário pode construir o Canvas Estratégico e o Canvas de Sucessão em momentos distintos a depender de sua necessidade. Entretanto, a aplicação sequencial propõe favorecer os resultados, uma vez que o primeiro tem por objetivo

o alinhamento estratégico e o seguinte, parte dessa disposição para preparar os novos líderes e gestores da empresa.

E, por fim, com as diretrizes da organização definidas, pessoas selecionadas a serem desenvolvidas, o foco da última etapa do método PEP é a Gestão do conhecimento e a Inteligência de Negócios, ou seja, fazer com que haja um ambiente propício para o compartilhamento e para criação de novos conhecimentos que devem gerar novas informações a serem trabalhadas e colocarem as empresas em condição competitiva.

5.3 CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO

No intuito de dar suporte a tomada de decisão na organização e desenvolver a gestão do conhecimento que é fundamental para a criação da *pool* de talentos que aprovisiona o processo de sucessão e prepara as pessoas para executar o planejamento estratégico, o método PEP tem na sua última etapa o ciclo de gestão do conhecimento.

> KM [Knowledge Management] has been defined in reference to collaboration, content management, organizational behavioral science, and technologies. KM technologies incorporate those employed to create, store, retrieve, distribute and analyze structured and unstructured information. Most often, however, KM technologies are thought of in terms of their ability to help process and organize textual information and data so as to enhance search capabilities and to garner meaning and assess relevance so as to help answer questions, realize new opportunities, and solve current problems. (HERSCHEL; JONES, 2005, p.46)

O ciclo de gestão do conhecimento proposto tem essa finalidade de auxiliar na organização e processamento das informações do negócio de modo a facilitar a pesquisa e agregar significado e relevância para resolver problemas e aproveitar novas oportunidades, sendo alinhado a definição de Dalkir (2005), que defende a gestão do conhecimento como perspectiva de negócio, relaciona o capital intelectual ao desempenho positivo da empresa, coordenando pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional para esse fim. Nesse sentido, o ciclo proposto – representado na figura 41 – consiste em quatro etapas que têm sua centralidade no direcionamento estratégico da organização, dessa forma, cada fase do ciclo segue a orientação dos objetivos e estratégias descritos pela empresa:

1. **Criar ou obter conhecimento**: fase que inicia o ciclo e tem como base o direcionamento estratégico, na tentativa de alinhar que conhecimento pode ser buscado e onde deve ser coletado. Conhecer significados, processos, experiências, relações e pessoas é fundamental para analisar a organização e suas potencialidades de gestão do conhecimento (FIDALGO, 2012). A distinção entre criar e obter faz

sentido ao se pensar na origem do conhecimento, se é externa e advinda de um processo de análise (obter), ou interna e desenvolvida pelos indivíduos (criar). O mapeamento das fontes de conhecimento na empresa (pessoas, processos, recursos, clientes, mercado) e sua organização em competências (técnicas, interpessoais e comportamentais) permite analisar melhor a natureza e o uso que poderá ser dado ao conhecimento. O conhecimento para ser compartilhado deve ser de interesse da organização e seu grau de importância/prioridade vem com o alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, o conhecimento deve fazer sentido, agregar valor à organização (CHOO, 2001). Nesse sentido, para criação e obtenção de conhecimento, as fontes de informação e a visão oriunda do planejamento estratégico permitem identificar que tipo de conhecimento existe na empresa e onde ele está.

2. **Armazenar/ construir a memória organizacional**: fase que permite a identidade da organização e o avanço na conversão do conhecimento, transformando conhecimento individual em coletivo (NONAKA; TAKEUCHI, 2020). Com o conhecimento convertido para explícito e identificadas suas fontes, ele fica guardado e configura a memória da organização e a maneira de armazenamento (por meio de sistemas de informação preferencialmente) favorece a padronização. O conhecimento precisa ser organizado para ser útil, acessível e gerar vantagem para a organização (WIIG, 1993). Sendo possível mapear competências e experiências, a rastreabilidade do conhecimento armazenado permite associá-lo à prática e estabelecer regras para o sistema de inteligência de negócios, aprimorando a tomada de decisão (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2007). Dentre todo o conhecimento mapeado, será armazenado para compor a memória organizacional aquele que for analisado e avaliado como útil, de acordo com o alinhamento aos objetivos da empresa, permitindo filtrar o que existe e concentrar esforços no que realmente interessa para a organização de acordo com o plano de sucessão (competências para sucessores) e o planejamento estratégico (atingir resultados).
3. **Compartilhar e acessar**: uma vez armazenado e classificado, o conhecimento precisa ser acessível às pessoas e compartilhado, servindo de base para desenvolvimento das pessoas e entendimento da organização, independentemente do nível hierárquico (DUTRA, 2019; NONAKA; TAKEUCHI, 2020). Para acessar o conhecimento, Von Krogh e Roos (1994) defendem que as relações e as diretrizes

organizacionais precisam ser bem definidas, ou seja, as pessoas necessitam saber o que pode ser útil e para quem, além da missão, visão e objetivos da organização, combinando assim o conhecimento abstrato com situações reais. Entretanto, há condições ambientais e culturais para esse compartilhamento ser efetivo, entre eles o grau de maturidade da equipe para absorver e usar o conhecimento (WIIG, 1993), a experiência pessoal e o conhecimento prévio orientam a forma de perceber o novo conhecimento, como ele será avaliado pelo indivíduo e quão eficiente será o modelo de compartilhamento (BOISOT apud FIDALGO, 2012), colocando especial atenção na necessidade de se conhecer o ciclo de aprendizagem organizacional. Além disso, Edmondson e Woolley (2005) destacam que a segurança psicológica e a confiança entre os membros são vetores para a transferência do conhecimento. Dessa forma, a partir da memória coletiva, com a necessidade de execução das estratégias organizacionais, o conhecimento será compartilhado e acessível, sendo possível direcionar que "usuário" teria acesso a que tipo de conhecimento, como defende Choo (2001), cria-se sentido para o conhecimento gerado, sustenta-se a tomada de decisão e se cria novo conhecimento com a prática.

4. **Aplicar/transformar**: a difusão do conhecimento incentiva sua aplicação, com o conhecimento sendo acessível, o passo seguinte é a aplicação no contexto organizacional. Esse momento é o de abertura ao ambiente externo, trocando informações, sofrendo influências e permitindo o alcance das metas traçadas na empresa. Dalkir (2005) coloca que a dinâmica entre compartilhamento do conhecimento e sua aplicação pode ser acelerada com a designação de facilitadores que estimulem o desenvolvimento do conhecimento individual, grupos de compartilhamento e retenção do que foi aprendido com a prática (internalização). Esse contato com a aplicação (prática) pode gerar transformação do conhecimento e reiniciar o processo do ciclo de conhecimento, com novos conhecimentos sendo criados. Nessa fase, a avaliação das competências pessoais desenvolvidas e o grau de absorção das diretrizes organizacionais facilita a atualização do *pool* de talentos para compor o mapa de sucessão (OHTSUKI, 2014). Com esse retorno de transformar e criar conhecimento acontece a inovação, pois durante a aplicação é possível experimentar e explorar novas ideias, novos modelos de negócio (ZENG, 2018; MARTIN, 2010). O acompanhamento das implicações dessa aplicação do

conhecimento e resultados alcançados pela organização pode ser exposto em dashboards e alimentar a tomada de decisão – inteligência de negócios.

Figura 41 – Ciclo de gestão do conhecimento

Fonte: próprio autor

O ciclo de gestão do conhecimento pode ser melhor aproveitado a depender do nível de maturidade em inteligência de negócios da empresa (SHAABAN et al, 2011), seguindo os passos de Chae e Olson (2013) para utilização de sistemas informacionais de apoio a decisão será possível definir o momento no qual a inteligência de negócios estará presente e como a empresa poderá fazer o melhor uso dos dados: se como base de dados (fase 1), se na mineração dos dados, em busca de padrões e permitindo o compartilhamento (fase 2), se contribuindo para análise de tomada de decisão, simulação de cenários e experimentação (fase 3), ou integrada ao processo para solução de problemas e melhoria contínua. (CHAE; OLSON, 2013)

5.4 FASE DE AVALIAÇÃO DO MÉTODO PEP

A partir da apresentação dos artefatos desenvolvidos para se chegar à solução satisfatória, com o Método PeP descrito em seus três elementos, a aplicação piloto do método no contexto da empresa júnior selecionada precisa ser descrita para se chegar a conclusão, ou seja, recomendação do seu uso para a classe de problemas.

Nesse sentido, os critérios utilizados para a avaliação foram baseados em Lacerda et al (2013) e Dresh, Lacerda e Antunes Jr. (2020):

a) Descrever o objetivo clara e precisamente, explicando o ambiente interno e externo do caso em estudo (contexto de aplicação na empresa júnior);
b) Explicitar como foi feito o teste, o protocolo seguido;
c) Apontar as métricas e como foram feitas as medições dos resultados.

O objetivo do método PeP pode ser descrito como procurar resolver o problema de continuidade nas empresas juniores, por mudança da equipe de gestão. Para tanto, foi necessário entender o ambiente interno das empresas juniores, suas características enquanto pequenos negócios e organizações sociais do terceiro setor com ciclos de gestão curtos, que são constituídas por estudantes no âmbito das instituições de ensino superior e competem no mercado. No ambiente externo, esse mercado é competitivo e formado por empresas de todos os tamanhos e formas de organização, seu público-alvo são as micro e pequenas empresas e seguem um modelo de gestão em rede, com uma federação nacional que orienta e organiza a atuação das empresas juniores.

Com o problema e a expectativa de solução, os artefatos foram sendo desenvolvidos, iniciando pelos constructos, tendo os termos fundamentais sido validados com o uso da GT, ao permitir o desenvolvimento de uma teoria substantiva que relacionava: planejamento estratégico, sucessão empresarial, inteligência de negócios e pequenos negócios para solução do problema de gestão das empresas juniores. Os modelos foram criados separadamente e depois relacionados em um método único, sendo sucintamente apresentados como no modelo de planejamento estratégico considerando um sistema de sucessão empresarial para empresas juniores, com foco na Inteligência Empresarial e na Gestão do Conhecimento. A avaliação dos modelos seguiu a avaliação descritiva, utilizando a base teórica e experiência prévia da autora para indicar como o modelo deveria funcionar. A avaliação descritiva "busca demonstrar a utilidade do artefato. Para tanto, o pesquisador poderá fazer uso de argumentos existentes na literatura ou construir cenários [...]" (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2020, p. 98).

Na figura 30 o Projeto da DSR é descrito sendo evidenciado o processo utilizado, as entradas e saídas de conhecimento, o problema e a solução, assim, a relevância do estudo é destacada e o rigor garantido pelos passos metodológicos seguidos e registrados no capítulo 4, sobre a

metodologia. Ainda assim, o método proposto, terceiro tipo de artefato, foi avaliado com a técnica analítica, que busca "avaliar o artefato e sua arquitetura interna, bem como sua maneira de interagir no ambiente externo [...] verificar o desempenho do artefato e o quanto ele consegue melhorar o sistema quando é agregado a ele." (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2020, p. 96). As atividades relativas à avaliação do método buscam a sua consistência interna, e a forma como ele conseguirá responder a determinada situação, se sua fundamentação teórica é suficiente para gerar melhores resultados que as soluções anteriores, sendo percebido nas "saídas de conhecimento" (ver figura 30, p. 167).

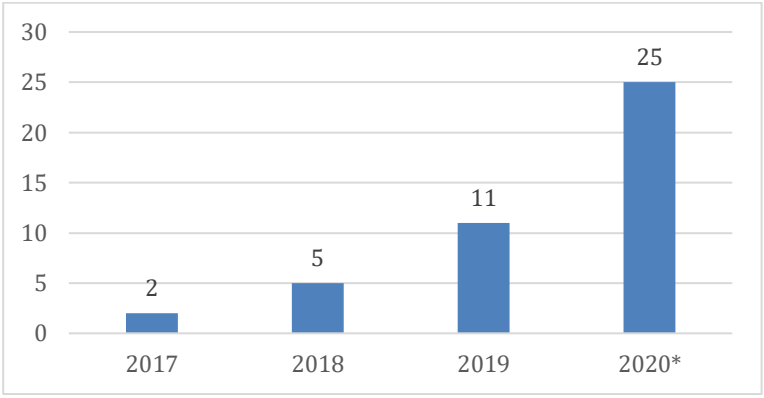
O último artefato, a instanciação, consiste na aplicação do método no contexto determinado, com o intuito de gerar resultados válidos sobre a utilidade do método para a solução do problema proposto e sua possível prescrição para a classe de problemas. Nessa fase foi feita a avaliação-teste funcional para o Canvas Estratégico, com o propósito de verificar se atendia aos anseios do grupo em termos de usabilidade e atendimento à solução do problema, identificando os problemas de entendimento e significado, que gerou a versão final da proposta. Enquanto no Canvas de Sucessão o teste foi estrutural, ou seja, incidindo sobre como o modelo conceitual trataria as informações e que saídas seriam alcançadas, sendo possível avaliar a percepção dos membros no processo de sucessão do ciclo 2020/2021. Finalmente, o Ciclo de Gestão do Conhecimento teve sua avaliação no formato observacional, acompanhando o ambiente de negócio. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2020)

Os resultados do teste piloto podem ser analisados a partir da descrição da pesquisa documental, primeiro em relação ao número de projetos desenvolvidos entre os anos 2017 e 2020, sendo nesse último ano lançado o *fast consult*, serviço de atendimento aos pequenos negócios de forma gratuita por causa da pandemia.

O gráfico 10 aponta a evolução no número de projetos desenvolvidos, sendo que em 2019 foi aplicado o primeiro teste para aprimorar o modelo e permitir a construção coletiva do planejamento estratégico, via Canvas Estratégico, da empresa júnior selecionada, e em 2020 foi feita a segunda rodada de testes com a revisão dos canvas por eles construídos e com treinamento dos novos membros. Assim, somando 2017 e 2018, ciclos anteriores à intervenção, são 7 projetos, enquanto em 2019 foram 11 projetos desenvolvidos na gestão e

em 2020, totalizando 25 projetos, sendo 19 oriundos do serviço de consultoria gratuita a pequenos negócios afetados pela pandemia da covid-19.

Gráfico 10 – Número de projetos desenvolvidos entre 2017 e 2020



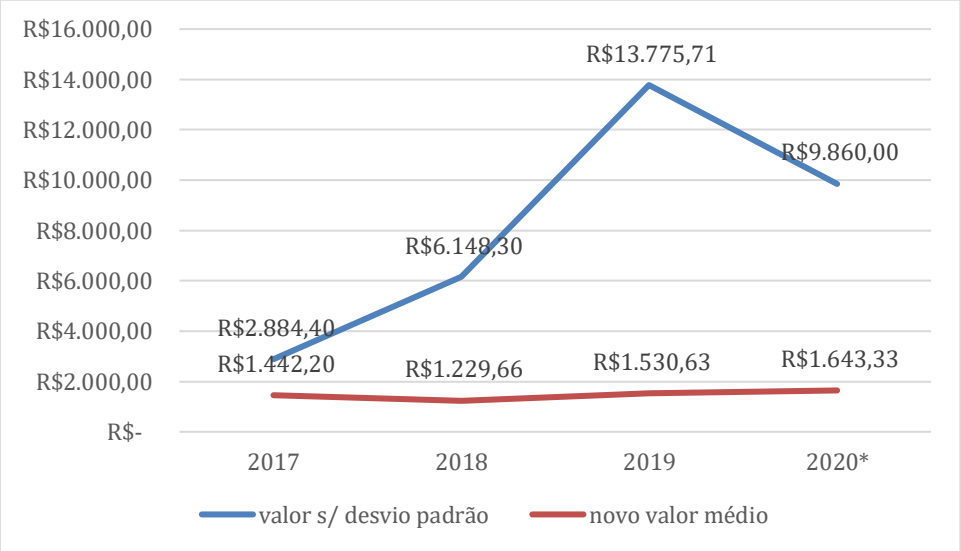
Fonte: próprio autor

Outro dado importante da análise sobre a continuidade do negócio e a manutenção e melhoria do desempenho mesmo com a mudança de gestão, está na receita conseguida com os projetos. No gráfico 11 é possível perceber um aumento do valor médio recebido por serviço, uma valorização da empresa no mercado. Na receita total, no período de 2018-2019 o faturamento quadruplicou, chegando a R$ 25.775,71 (vinte e cinto mil setecentos e setenta e cinto reais e setenta e um centavos), com o dobro de projetos (de 5 para 11 projetos em 2019). Entretanto, dois projetos foram responsáveis por um faturamento fora do padrão, sendo desconsiderados na projeção das receitas e valor médio por serviço. Assim, desconsiderando os dois serviços, o faturamento dos nove projetos restantes resultou em R$ 13.775,71 (treze mil setecentos e setenta e cinco reais e setenta e um centavos), isto é, duas vezes superior ao do ano de 2018. O ano de 2020 foi fortemente afetado pela pandemia, mesmo assim, o faturamento estava em um patamar superior ao verificado antes da intervenção.

Considerando apenas os projetos pagantes no período compreendido entre 2017 e 2020, sem retirar os dois serviços de 2019 com receita acima do "normal" da empresa júnior, é possível perceber no gráfico 12 que há uma melhoria nos resultados, tanto em número de serviços, quanto no seu valor recebido. Mesmo considerando o contexto da pandemia que afetou diretamente os pequenos negócios, a empresa conseguiu manter a organização de seus pontos fortes e entregando sua proposta de valor, ao lançar um projeto de atendimento ao seu público-alvo de forma gratuita, como estratégia de entrada para novos serviços.

A pesquisa documental, além do relatório de serviços e receitas, concentrou-se na análise da percepção dos membros sobre a sucessão das diretorias, a partir dos relatórios de gestão e da proposta presidencial para 2021. Nesses documentos, os problemas na cogestão e manutenção dos membros da diretoria durante todo o período é evidente, sendo que de 2017 para 2018 a EJ vivenciou um período especialmente conturbado e com graves crises de confiança interna, houve uma ruptura entre a diretoria eleita. No período de 2018 para 2019 a situação melhorou, mas a EJ sofria com o número reduzido de membros, sendo necessário realizar mais processos seletivos para ocupar todas as diretorias. De 2019 para 2020, com a construção do planejamento estratégico e uma diretoria mais unida os resultados chegaram, a cogestão entre a diretoria eleita e a de 2018-2019 foi bem sucedida o que gerou confiança nos membros, mesmo os que não faziam parte da diretoria eleita, ou seja, os consultores.

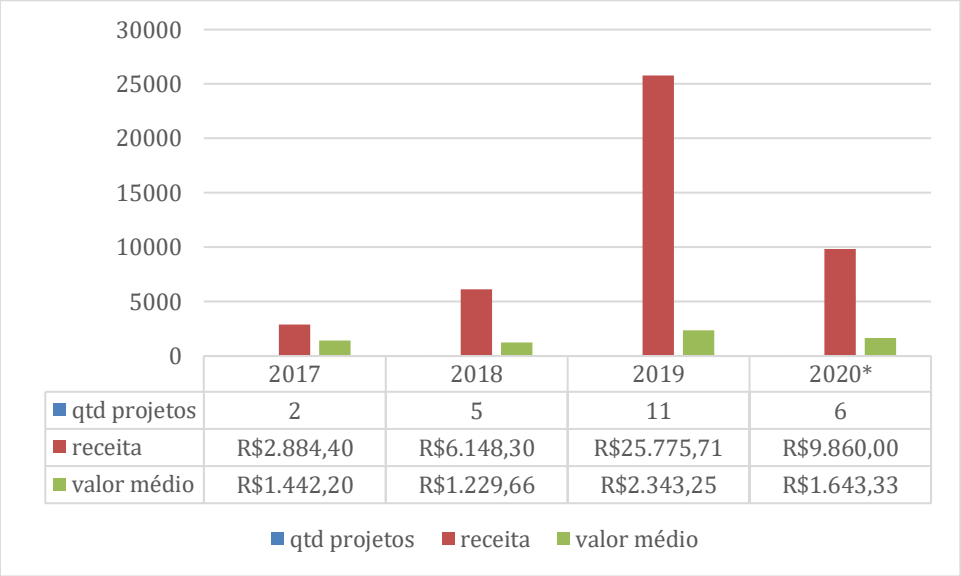
Gráfico 11 – Receitas e valor médio dos projetos no período de 2017 a 2020



Fonte: próprio autor

A confiança na equipe de 2019 foi essencial para que a gestão de 2020 superasse a pandemia e conseguisse se adaptar às novas formas de trabalho, uma vez que no final da gestão de 2019 o presidente já estava afastado de fato, mas a equipe se sentiu segura para continuar os projetos, o que pode ter sido influenciado pelo aumento significativo de serviços realizados e a aprendizagem gerada na equipe. A gestão de 2020 foi marcada pela aproximação com os professores e com a rede de maneira geral, mesmo não batendo a meta de alto crescimento, a equipe continuou aplicando o Canvas Estratégico e montou o Canvas de Sucessão, organizando os sucessores para 2021, a partir de seu perfil e das competências necessárias para os cargos.

Gráfico 12 – Serviços prestados pagos de 2017 a 2020



	2017	2018	2019	2020*
qtd projetos	2	5	11	6
receita	R$2.884,40	R$6.148,30	R$25.775,71	R$9.860,00
valor médio	R$1.442,20	R$1.229,66	R$2.343,25	R$1.643,33

Fonte: próprio autor

Esses resultados são essenciais para a validação pragmática do método PeP, na qual a solução se mostra efetiva para o problema, sendo realmente útil e apresentando resultados melhores que as soluções anteriores. Sendo possível apresentar como saídas para a classe de problemas, características distintivas de planejamento estratégico e sucessão para pequenos negócios, além de um ciclo de gestão do conhecimento alinhado ao desenvolvimento da inteligência de negócio.

CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema de "como desenvolver um modelo de planejamento estratégico e inteligência de negócios que suporte a sucessão empresarial de pequenos negócios como são as empresas juniores?" foi possível perpassar por três áreas distintas da gestão e sistematizar seu uso em prol de atingir o resultado. Dessa forma, planejamento estratégico, inteligência de negócios e sucessão empresarial tiveram conceitos e aplicações discutidos e contextualizados no âmbito dos pequenos negócios.

6.1 RESGATE DOS OBJETIVOS

Os pequenos negócios podem ser iniciados por uma pessoa ou em sociedade, e são classificados de acordo com sua renda ou número de empregados, podendo assim ser considerados como microempreendedores individuais, ou então, micro ou pequenas empresas. Esse movimento de criação de novos negócios é conhecido como empreendedorismo, que no Brasil vem crescendo nos últimos anos, e a maioria já é de empreendimentos que nascem por oportunidade (GEM, 2017b), por outro lado, a mortalidade dessas empresas ainda é alta, pouco mais da metade das micro e pequenas empresas sobrevivem ao segundo ano (desconsiderando os MEI), segundo o Sebrae (2016), que ainda aponta que as principais causas estão na falta de conhecimentos de gestão e de técnicas de administração. Um quadro que tende a piorar se consideradas as forças isomorfistas, replicando modelos e formas de pensar que não levam ao sucesso ou que não são pensadas em modelos de planejamento. É sabido da importância de se desenvolver forças distintivas e competências essenciais, mas os pequenos negócios muitas vezes estão à margem desse cenário, e precisam ter suas características respeitadas, como a questão comportamental, estrutural e contextual (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

O planejamento estratégico tem a função de organizar o futuro, desenhar a organização para cumprir objetivos, desenvolver estratégias e conseguir a vantagem competitiva nesse mercado concorrencial, assim, o presente trabalho buscou apresentar uma proposta de planejamento estratégico para pequenos negócios (Método PeP), de modo que fosse aplicável

e replicável para o pequeno empreendedor, tendo os empresários juniores como objeto de estudo, que no âmbito das instituições de ensino vivenciam o mercado concorrencial, ainda que de modo cooperativo.

Para tanto, iniciou-se com o primeiro objetivo específico de "sistematizar os contributos sobre planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios, segundo seus modelos teóricos e aplicações." Entendendo o contexto teórico dos modelos tradicionais e as ferramentas que poderiam ser úteis no entendimento dos pequenos negócios, sentiu-se a necessidade de buscar o segundo objetivo de "discriminar as características particulares dos pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, e relacioná-los no âmbito da sucessão empresarial e seus elementos." Uma vez que suas características distintivas e seus modelos de organização (empresa individual, empresa júnior e negócios sociais/coletivos) qualificam o objeto de estudo e um campo necessário para teorias próprias e não replicadas dos modelos das médias e grandes empresas.

Para o desenvolvimento de um modelo próprio, utilizou-se da *grounded theory* para "levantar dados sobre o funcionamento das empresas juniores, especialmente sob a perspectiva da gestão do conhecimento e sucessão empresarial" e da DSR para "aplicar o modelo proposto em uma situação piloto a fim de identificar seus meios de suporte e atendimento a necessidade específica do público predefinido". Chegando à categorização seletiva com relação cíclica entre as categorias principais, sustentando a base do modelo teórico: planejamento estratégico, inteligência de negócio, sucessão empresarial e gestão do conhecimento.

Com o suporte dos dados, o objetivo final de "propor um modelo de planejamento da gestão para sistematizar a aprendizagem e a sucessão empresarial, mantendo os aspectos estratégicos e competitivos dos pequenos negócios" foi possível, sendo apresentado o Método PeP, que consiste na implementação de três processos: Canvas Estratégico, para orientar o planejamento estratégico do empreendimento; Canvas de Sucessão, que auxilia no plano sucessório; e o Ciclo de gestão do conhecimento, que indica as fases para criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento gerado na organização a fim de sustentar o desenvolvimento da inteligência do negócio.

Espera-se que as ferramentas Canvas Estratégico, Canvas de Sucessão e Ciclo de Gestão do Conhecimento sejam utilizadas em escala para testes e aperfeiçoamento, para tal, foram

colocados à disposição do Grupo de Pesquisa de Planejamento e Gestão de Pessoas (Gep²) - grupo de pesquisa que tem por linhas principais de estudo o planejamento estratégico e a gestão do conhecimento nos pequenos negócios e desenvolve suas atividades no Estado do Maranhão, vinculado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão - para as primeiras experiências de aplicação em pequenos negócios (fora das empresas juniores), experiências essas em que já é possível identificar algum êxito no processo de construção das ferramentas especificadas para os empreendimentos, não sendo, no entanto, ainda possível o levantamento de dados sobre o monitoramento e o impacto delas nos resultados alcançados.

6.2 CONTRIBUIÇÕES

As principais contribuições do presente trabalho podem ser descritas a partir da análise dos resultados alcançados.

Como primeiro resultado, considera-se o seu contributo no auxílio a uma maior compreensão das principais metodologias de planejamento estratégico através da síntese apresentada das suas diferentes etapas, do seu processo e das ferramentas mais utilizadas. Também a Inteligência de negócios, suas teorias mais influentes e aplicações e, ainda sua relação com a gestão do conhecimento, foram sumarizadas, tal como sucedeu com a sucessão empresarial e os pequenos negócios (com ênfase nas empresas juniores) que foram caracterizados e seus elementos chave apresentados.

A construção sistemática do referencial teórico a partir do uso *grounded theory*, que ao possibilitar o desenvolvimento de uma teoria substantiva, relacionou os constructos planejamento estratégico, inteligência de negócios, gestão do conhecimento e sucessão empresarial, permitindo demonstrar sua complementaridade para a solução do problema proposto na realidade das empresas juniores. Que, como objeto de estudo, tiveram seu perfil organizacional e sua caracterização enquanto pequenos negócios descritos.

A codificação seletiva da teoria fundamentada em dados relacionando as quatro categorias centrais em um ciclo permitiu o desenho de um modelo de planejamento estratégico para pequenos negócios alinhado em três fases: o planejamento propriamente dito, o plano de sucessão e o sistema de gestão do conhecimento e inteligência de negócios.

Para a proposição final do modelo, foram realizados testes piloto na empresa júnior selecionada, possibilitando a visualização na prática da aplicação do Método PeP, em especial do Canvas Estratégico que sofreu alterações significativas até sua versão atual. Com o modelo conceitual apresentado e validado com a DSR, as empresas juniores (e em nosso entender os restantes pequenos negócios) poderão utilizar um sistema gerencial, desenvolvido considerando suas características distintivas, para suportar a gestão do conhecimento e aplicação da inteligência empresarial de maneira contínua, com foco na sucessão empresarial e continuidade do negócio.

A sistematização do processo de planejamento estratégico com a reunião de várias metodologias no referencial teórico, bem como de modelos de sucessão empresarial, pode incentivar o estudo e desenvolvimento de novos modelos. Da mesma forma, o poderão conseguir os modelos Canvas Estratégico e Canvas de Sucessão, que apresentam uma metodologia própria aos pequenos negócios, setor da economia que merece atenção por sua importância estratégica e fragilidades de gestão. Como modelo conceitual apresentado, os pequenos negócios poderão utilizar um sistema gerencial para suportar a gestão e aplicação do planejamento estratégico de maneira contínua, com foco em ações claras e avaliação de resultados, possibilitando desenvolver outros patamares de projetos, a partir do momento que o empreendedor passe a conhecer melhor sua realidade e potencialidades.

6.3 CONCLUSÕES

A literatura é vasta sobre planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios, entretanto, no que concerne à temática da sucessão empresarial os recursos a que é possível acender são bem mais restritos, dando ênfase especial às empresas familiares.

Quando esse levantamento de estudos se relaciona com pequenos negócios o material disponível é ainda em menor número, e concentrado em relatos de experiências e estudos de caso de sucesso – chegando mesmo alguns autores (DEITOS, 2002; LEONI, 1999; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001) a reconhecer a necessidade de se desenvolver teorias sobre esse grupo empresarial com tantas particularidades e idiossincrasias.

Se não por outros motivos, economicamente esse público-alvo deveria ser merecedor de maior atenção, uma vez que, representam boa parte do produto interno bruto (PIB), dos empregos e das novas empresas em quase todos os países (DIEESE; SEBRAE, 2017). Os

novos empreendedores precisam de modelos de gestão próprios e ferramentas que auxiliem o desenvolvimento dos negócios, tornando-os mais competitivos.

No entanto, a aplicação separada de ferramentas gera muita informação e pouco conhecimento, e como os pequenos negócios têm características próprias, dentre elas a falta de tempo dos empresários para desempenhar todas as tarefas que se mostram necessárias e pouco conhecimento de gestão, quanto mais articulados e inteligentes forem os modelos e ferramentas, mais aderentes aos pequenos negócios serão.

Nesse sentido trabalhar os pilares do planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios, e sucessão empresarial foi fundamental para que o método PEP fosse aplicável na realidade dos pequenos negócios, com um modelo que promove a gestão estratégica com base na criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento certo para a tomada de decisão, pensando no longo prazo, preparando as pessoas envolvidas, não só a sucessão do principal gestor, mas nos vários níveis gerenciais, de modo a que o conhecimento e a cultura da organização se perpetue e se transforme em resultados operacionais.

6.4 LIMITAÇÕES

Por se tratar de um modelo para planejamento estratégico e sucessão empresarial apoiado na gestão do conhecimento e inteligência empresarial de um grupo específico de porte de negócio, os assuntos tratados serão específicos para esse grupo, apesar da construção lógica do compartilhamento e geração do conhecimento ser similar a outras organizações.

O teste do modelo foi em uma empresa júnior, que atende a classificação de pequeno negócio e a equipe de comando é mais aberta a mudanças e interferências externas, permitindo maiores elucidações sobre a real utilidade do sistema. Necessitando assim de novos estudos para generalizar a outros pequenos negócios e ampliar a classe de problema que a solução atende.

De forma complementar, o ambiente cooperativo da associação de empresas juniores permite um clima organizacional externo menos tenso, o que permitiu a concentração no desenho do modelo de planejamento estratégico, mas que precisará de ajustes para as empresas de mercado, principalmente em relação ao nível concorrencial do ambiente em que está inserida. O modelo final ajustado está em uso, tendo como público-alvo os pequenos negócios das

regiões de periferia, na qual o grupo de estudos em planejamento e gestão de pessoas – GEP² atua pela Universidade Federal do Maranhão.

6.5 ESTUDOS FUTUROS

O método PEP é voltado para pequenos negócios, pretende-se fazer a aplicação do modelo validado completo em empresas de mercado de tipos variados de atividade econômica, verificando se as particularidades desses negócios influenciam de alguma forma a construção da sequência das etapas e o entendimento dos termos utilizados.

O ponto seguinte é o teste em empresas de portes diferentes, a fim de construir o caminho contrário, até que ponto um modelo desenhado para pequenos negócios consegue atender empresas de médio e grande porte ou seus setores de desenvolvimento, sendo aplicado em todo ou em partes, ou seja, o método PEP ou seus Canvas separadamente.

Essa recomendação se estende a outras nacionalidades, uma vez que o movimento júnior é similar nos vários países, a realidade e configuração dos pequenos negócios pode não ser, e a aplicação para além das fronteiras brasileiras se faz interessante.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. - **Aprendizagem humana nas organizações e trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) - Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

AHUMADA TELLO, E.; PERUSQUIA VELASCO, J. - **Business intelligence: Strategy for competitiveness development in technology-based firms**. Contad. Adm, México , v. 61, n. 1, p. 127-158, Mar. 2016.[17 jul 2020]. Disponível WWW: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186104220160001001 27&lng=en&nrm=iso>. DOI.http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006.

AKTOUF, O. - **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, J.; DANIEL, A.; FIGUEIREDO, C. - **The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises**. The International Journal of Management Education. DOI: 100318. 10.1016/j.ijme.2019.100318.

ALMEIDA, M. I. R - **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 2003.

ALMEIDA, P.; PHENE, A.; GRANT, R - **Innovation and knowledge management: scanning, sourcing and integration.** In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M - Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell, 2005. cap. 18.

ANDERSON, C. - **A cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

ANDRADE, A. F. A; TRIGO, M. - **Canvas estratégico:** Proposta de planejamento estratégico para pequenos negócios. IN.: POISSON. Tópicos em Administração. Vol 27. Belo Horizonte, MG: Poisson, 2019. Cap.11. DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.11

ANDRADE, A.F.A; CUNHA, J.V.; SAMPAIO, L. **Gestão Do Conhecimento E Sucessão Empresarial: Combinação De Modelos Para Efetivação Da Gestão Estratégica Em Um Estudo De Caso**. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 6, n. 12, p.101102 – 101121 de c. 2020. ISSN 2525- 8761. DOI:10.34117/bjdv6n12-560.

ANGELONI, M. T - **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, Igor H - **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANTONIK, L. R.- **Empreendedorismo**: gestão financeira para micro e pequenas empresas. Rio de janeiro: Alta Books, 2016

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. - **Organizational Learning:** a Theory of Action Perspective. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL (AEP) - **Livro Branco da sucessão empresarial**. Portugal. 2011. [consult jun 2018]. Disponível WWW: http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCESS% C3%83O_Livro%20 Branco.pdf.

AVENI, A; FERREIRA, H - **Empreendedorismo social: a inovação do movimento das empresas Júnior no Brasil**. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 6, n. 2, p. 77-86, jul./Dez. 2016.

AYROSA, E.; SAUERBRONN, J. F - **Uma introdução ao uso de métodos qualitativos de pesquisa em comportamento do consumidor.** In.: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. (org) - Pesquisa qualitativa em administração. Rio de janeiro: FGV, 2004, cap. 9.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. - **Gestão de qualidade, produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-02151-6

BARCELOS, P. F. P. [et al.] - **Construção do futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem**. RAUSP, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 321-329, out/dez. 2005.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C - **What is knowledge management?. Knowledge Praxis**, 1997. [10 abr 2018] Disponível em WWW http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf

BATISTA, J. D (et al) - **O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

BEMFICA, J; BORGES, M E. - **Aprendizagem organizacional e informação**. Ci. Inf., set./dez., vol.28, no.3, 1999

BENNETT, N; LEMOINE, G. J - **What a difference a word makes**: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, v. 57, n.3, p. 311-317, 2014.

BENNIS, W; NANUS, B - **Leaders: Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row, 1985

BERNHOEFT, R.; GALLO, M - **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BETHLEM, A. - **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1998.

BHATTACHERJEE, Anol - **Social Science Research**: Principles, Methods, and Practices. 2. Ed. Florida, USA: Anol Bhattacherjee, 2012. (Textbooks Collection. 3). Disponível em WWW: http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3.

BIANCHI, E M P G; IKEDA, A A - **Usos e aplicações da grounded theory em administração.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-ISSN: 1679-1827, v. 6, n. 2, 2008.

BITENCOURT, C. C. - **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Rev. adm. empres.[em linha]. vol.44, n.1, p.58-69., 2004. ISSN 0034-7590. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004.

BOARDSOURCE ORGANIZATION - **The handbook of nonprofit governance** (2010). [10 nov 2020] Disponível em WWW: <http://themoorishsciencetempleofamerica.net/blog/wpcontent/ uploads/2009/05/ngo.pdf>.

BOGO, A [et al] - **The Effectiveness of Junior Companies from the Viewpoint of Engineering Students at a Brazilian University**. 2014. IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Military Museum and Cultural Center, Harbiye, Istanbul, Turkey, april 2014, 978-1-4799-3190-3

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. - **Fundamentos do comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL - **LEI Nº 13.267/2016 de 6 de abril**. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores.[consult jan 2020]. Disponível em WWW: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13267.htm.

BRASIL - **LEI COMPLEMENTAR Nº 123/2016 de 14 de dezembro**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [consult. jul 2020]. Disponível em WWW: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm

BRASIL - **LEI complementar no. 155/2016 de 14 de setembro**. [consult. jul 2020] Disponível em WWW: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm.

BRASIL - **LEI N o 10.406/2002, de 10 de janeiro**. Institui o código civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

BRASIL - **Lei nº 13.999/2020 de 18 de maio**. Institui o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), para o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios. [consult. jul 2020]. Disponível em WWW: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.999-de-18-de-maio-de-2020-257394467

BRASIL - **LEI Nº 12.441/2011, de 11 de julho**. Altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada, 2011.

BRASIL JUNIOR - **Censo 2018.** Dados do movimento no Brasil.[set 2019] Disponível em WWW: https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej.

BRASIL JUNIOR. **PE da rede. Planejamento estratégico 2019-2021**. [jan 2020] Disponível em WWW: https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view

BROCKE, J; MAEDCHE, A – **The DSR grid: six core dimensions for effectively planning and communicating design science research projects**. Electronic Markets, n. 29, p.379–385, 2019. https://doi.org/10.1007/s12525-019-00358-7

BROWN, T - **Design thinking**. Harvard Business Review: How to deliver on a great plan, v. 1, n. 1, p.1-10, jun. 2008. [jul 2020] Disponível em WWW: https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf

BROWN, T - **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUM, M. A. C.; BARBOS, R. R - **Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte , v. 14, n. 2, p. 52-75, 2009. [10 dez 2020] Disponível em WWW <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000200005&lng=pt&nrm=iso>.

BULLEN, C; ROCKART, J. - **A Primer on Critical Success Factors. Working Paper**, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, no. 69, 1981.

BUOGO, M., YANZER, A., BASSO, E. - **Metodologias de gestão do conhecimento considerando melhores práticas para segurança da informação**. In: 16º Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 22 a 24 de setembro, Porto, Portugal. 2016.

CALOF, J; SEWDASS, N. - **On the relationship between competitive intelligence and innovation.** Journal of Intelligence Studies in Business. V. 10, n. 2, p.32-43, 2020. DOI: 10.37380/jisib.v10i2.583.

CAPES. **Portal de Periódicos**. Missão e objetivos. [ago 2020]. Disponível em WWW: http://www-periodicos-capes-gov-br.ez14.periodicos.capes.gov.br/index.php?option= com_pinstitucional&Itemid=104

CARREIRA, S - Diretrizes para prática de gestão do conhecimento nas organizações de economia da comunhão à luz do empreendedor social. Universidade Federal de Santa Catarina . Florianópolis: 2017. Tese de doutorado (Programa de Pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento)

CASSINI, M; TOMASI, A - **O desenvolvimento de uma prática de Gestão do conhecimento em um hospital geral de Belo Horizonte**, Brasil. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, v.9, n.3, Lisboa, set. 2010. [mai 2015] Disponível em: < http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-44642010000200007&script=sci_arttext>

CERTO, S. [et al] - **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Person, 2010.

CHAE, B; OLSON, D - **Business Analytics For Supply Chain**: A Dynamic-Capabilities Framework. International Journal of Information Technology & Decision Making. Vol. 12, No. 1, 2013. DOI: 10.1142/S0219622013500016

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. - **Pipeline de liderança** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CHOO, C. W. - **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W.- **The knowing organization as learning organization**. Education + Training, v. 43, n. 4/5, 2001.

CHRISTENSEN, K. [et al] - **Business Policy, Text and Cases**. United States: McGraw Hill, 1969. ISBN B0006BWS9E

CLOSS, L.; ANTUNES, E. **Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americana para uso no contexto organizacional brasileiro**. Read, ed.45; v. 11, nº. 3, mai/jun 2005.

COSTA, Lidiene Silva Pesker [et al] - **De Pai para Filho**: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v. 18 · n. 1 · p. 61-82 · jan./abr. 2015

CRUZ, T. - **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

CUNHA, F. - **DNA Júnior , versão 1.1**, Brasil Júnior, 2013. [17 fev 2020] Disponível em WWW:< https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/agrobio/DNA_Junior_EJ18.pdf >

DAFT, R. L - **Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

DALKIR, K - **Knowledge management in theory and practice**. Burlington, MA: Elsevier Science. 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.- **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. ed. 10. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas**: fatores limitadores e formas de superação. Cascavel, Edunioeste, 2002.
DEMING, W. E. - **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Ana Cristina de Carvalho. - Transferência de Conhecimento Em Design: Estratégias De Aproximação Das Instituições De Ensino Superior (Ies) Aos Mercados E Sociedade Portuguesa. Faculdade de Arquitetura/ Universidade de Lisboa, Lisboa: 2018. Tese (Doutorado em Design)

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. - **A gaiola de ferro revisitada**: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DOERR, John.- **Avalie o que importa**: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gate sacudiram o mundo com OKRs. Rio de Janeiro: Altas Book, 2019.

DONALDSON, L. - **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W; CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T.(org) Handbook de estudos organizacionais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DORAN, G. T. - **There's a S.M.A.R.T.** way to write management's goals and objectives. Management Review, n. 70 (11), p. 35–36, 1981.

DRESCH, A; LACERDA, D; ANTUNES JR, J - **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2020. [epub]

DRUCKER, P. - **Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions**. Canada: HarperCollins, 2006.

DUTRA, J S - **Processo Sucessório**. IN.:___. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019, cap.9.

DUTRA, J. S. - **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

EDMONDSON, A. C.; WOOLLEY, A. W. - **Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions.** Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Mark-Easterby-Smith e Marjorie Lyles, 2005.cap 10.

FIDALGO, Filipe Miguel - Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito. Universidade Fernando Pessoa, Doutoramento em ciências da informação. Porto: 2012. Tese (Doutorado em Design)

FISCHMANN, A.A - **Implementação de estratégias**: identificação e análise problemas. São Paulo: 1987. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo - USP.

FLEURY, M T L; FLEURY, A. - **Em Busca Da Competência**. In: ENEO, Anpad., actas. São Paulo: 2000.

FLORES JUNIOR, J E; GRISCI, C L I. - **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares**. R.Adm., São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012

FORTIN, Marie-Fabienne. **O processo de investigação**: da concepção a investigação. Loures, Portugal: Lusociência, 1999.

FUCINELLI, V. B. - Design thinking como metodologia de inovação e colaboração. Tecnologias da Inteligência e Design Digital, PUC. São Paulo: 2017. Dissertação (Mestrado).[jul 2020]. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/20692/2/Vinicius%20Barreiro%20Funicelli.pdf

FULD, L. - **Inteligência competitiva:** como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GABRIEL, M. - **Você, eu e os robôs**: pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas, 2018.

GALLO, A. **A refresher on Discovery-driven Planning**. Harvard Business Review, February, 13, 1-6, 2017. Disponível em WWW: https://hbr.org/2017/02/a-refresher-on-discovery-driven-planning

GARTNER - **Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms**. Published 11 February 2020 - ID G00386610. By James Richardson, Rita Sallam, Kurt Schlegel, Austin Kronz, Julian Sun. Licensed for Distribution. [jul 2020] Disponível em WWW: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1XYUYQ3I&ct=191219&st=sb.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, V.71, N.4, July-Aug. 1993. Disponível em WWW: https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization

GEM. - **Relatório executivo 2018.** Empreendedorismo no Brasil. [jun 2020] Disponível em WWW: https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wp-content/uploads/2019/05/1551466386GEM_2018.pdf.

GEM. **Global Report** 2016/2017.[dez 2018] Disponível em WWW: https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report.

GLASER, B G.; STRAUSS, A L - **Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. New York: Routledge, 2017.

GODOY, A. S. - **Pesquisa Qualitativa**: tipos fundamentais. In.: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun. 1995.

GOMAN, C. K.- **Five reasons people don't tell what they know**. [20 jun 2008] Disponível em: <http://www.ckg.com/archive19.html>

GONÇALVES, W. - **O Método Grounded Theory: Um Norte Teórico Segundo O Estado-Da-Arte Do Último Biênio**. Revista Conbrad [ISSN 2525-6815] Qualis B5, v. 1, n. 2, p. 117-134, 2016.

GUERRA-HERNÁNDEZ, A - **Las Ciencias de lo Artificial de Herbert A. Simon**. Komputer Sapiens. 1, n. 2, p. 30-32, set. 2009. [jan 2021] Disponível em WWW: https://www.researchgate.net/publication/260159047_Las_Ciencias_de_lo_Artificial_de_Herbert_A_Simon.

HAMEL, G.; ZANINI, M. - **Humanocracy:** Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020.

HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. - **Leadership agility**: a business imperative for a VUCA world. Human Resource Planinng, New York, NY : HRPS, ISSN 0199-8986, Vol. 33, n.4, p. 34-42, 2010.

IIDA, I. - **Planejamento estratégico situacional**. Prod. São Paulo , v. 3, n. 2, p. 113-125, Dec. 1993. Disponível em WWW: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_ arttext&pid=S0103- 65131993000200004&lng=en&nrm=iso>.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa. - **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.** São Paulo, SP: IBGC, 2011. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10). ISBN 978-85-99645-26-0

JAMIL, G. - **Business Intelligence informações para a inteligência nos negócios**. Faces Journoul, v.01, n 01, mai. 2020. ISSN 19846975. Disponível em WWW: http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/5/5

JUNIOR ENTERPRISE. **JE Network. 2020**. [out 2020] Disponível em WWW: https://juniorenterprises.eu/je-network

KAPLAN, R; NORTON, D. - **Mapas estratégicos/ Balanced scorecard**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R; NORTON, D.- **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R.- **A Estratégia do Oceano Azul**: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACERDA et al - **Design Science Research**: método de pesquisa para engenharia de produção. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 4, p.742-761, 2013

LAKATOS, E; MARCONI, M. - **Técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
LEITE, R. - Governança 2.0: como tornar uma organização eficiente. São Paulo: Trevisan editora, 2017
LEME, M; CARVALHO, H.- **Requisitos mínimos para um portal corporativo de gestão do conhecimento.** Revista Gestão Industrial, v. 01, n. 04, pp 503-510, 2005, isbn 1808-0448.

LEONE, N. - **As especificidades das pequenas e médias empresas**. RAUSP Management Journal, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LEONE, N. - **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

LEONE, N.; SILVA, A. B.; FERNANDES, C. B. - **Sucessão: como transformar o duelo em dueto.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 76-81, 1996.

LIKER, J.- **O modelo Toyota**. São Paulo: Bookman, 2005.

LUCAS, Alexandre - Inteligência de negócios em instituições de ciência, tecnologia e inovação (ICTIS) : análise da produção científica. Florianápolis: 2015. Dissertação de mestrado (Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.)

MACHADO JUNIOR, Celso [et al] - **A sucessão nas organizações do Terceiro Setor e a Governança Corporativa**. In: ENGEMA, 2016, São Paulo, Anais. [dez 2019] Disponível em WWW: http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/resumo.php? cod_trabalho=174.

MARANHÃO JÚNIOR. - **Missão.** 2018. Disponível em WWW: https://www.facebook.com/pg/maranh aojunior/about/?ref=page_internal.

MARTIN, Roger. **Design de negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCGRATH, R. - **Seeing around corners**: how to spot inflection point in the business before they happen: Boston e New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2019 [ebook]

MCGRATH, R. - **Transient Advantage**. Harvard Business Review, June, 1-14, 2013. Disponível em WWW: https://hbr.org/2013/06/transient-advantage

MCGRATH, R.; MCMILLAN, I.- **Discorevy-driven Planning**. Harvard Business Review, July, 1, 1-16, 1995. Disponível em WWW: https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning .

MCGRATH, R; MCMANUS, R. - **Discovery-Driven Digital Transformation**. Harvard Business Review, June, 1, 1-16, 2020. Disponível em WWW: https://hbr.org/2020/05/discovery-driven-digital-transformation

MEDEIROS, M. C.; MIRANDA, R. C. R. - **Pesquisa sobre empresas juniores em instituições de ensino superior do Distrito Federal**: estudo de caso com foco no Centro Universitário IESB. R.G.Secr., GESEC, v. 9, n. 3, Dez. 2018.

MELLO, T. P. de.- **A Sucessão na Empresa Familiar**: um estudo de caso no Grupo Krause. Novo Hamburgo: [s.n], 2007.

MICHAELIS, B; WAGNER, J; SCHWEIZER; L. - **Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity**. Journal of Business Research, 68, p. 1035–1044, 2015.

MINAYO, M C. (Org.) - **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. - **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. [et al] - **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. - **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAIS, M. [et al] - **A Postura dos Associados de uma Cooperativa Frente aos Aspectos Culturais Relacionados a Sucessão,** Teoria e Prática em Administração, v. 6, n. 2, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i2-29900

MORALES, R; VILLEGAS, C; ZEPETA, V. - **Análisis comparativo de modelos de madurez en inteligencia de negocio**. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 23 Nº 3, 2015, pp. 361-371

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. ed. 23. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.- **The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation**. New York: Oxford University Press, 2020 (ebook).

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. - **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus,1997.

O'REILLY, Charles; TUSHMAN, Michael. - **Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma,** Second Edition. California: Stanford, 2021.

OHNO, T. - **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala,Bookman, Porto Alegre, 1997. ISBN 0915299143

OHTSUKI, C. - **Identificar pessoas para assumir posições de maior complexidade no contexto do processo sucessório:** um modelo teórico. ReCaPe (Revista de Carreiras e Pessoas), São Paulo. V.04 n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2014

OLIVEIRA, D. P. R. - **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. de. - **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L; BERNARDON, R. - **Instrumentos para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, jul./dez. 2008.

OROFINO, M A. - **Como preparar a empresa para transformação digital**. [Recurso eletrônico]. São Paulo: Ed. do autor, 2019.

OROFINO, M. A. - **Liderança para inovação: como aprender, adaptar e conduzir a transformação cultural nas organizações**. [Recurso eletrônico]. São Paulo: Ed. do autor, 2020.

OROFINO, M.A. - Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Florianópolis: 2011. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

OROFINO, Maria Augusta [et al] - **Ferramentas de gestão estratégica**. São Paulo, 2012. [jun 2018] Disponível em WWW: www.bmgenbrasil.com Licença Creative Commons.

OSTERWALDER, A. [et al] - **Value proposition design**: como construir proposta de valor inovadoras. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

OSTERWALDER, A. - The business model ontology a proposition in a design science approach. 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. - **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons: 2010.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. - **Cultura organizacional:** análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Read, ed.44, v. 11, n.2, mar/abr. 2005.

PALVIA, P. [et al] - **Management Information Systems Research**: What's There in a Methodology? Communications of the Association for Information Systems: Vol. 11 , Article 16, mar, 2003. DOI: 10.17705/1CAIS.01116

PANDIT, N. R. - **The creation of theory**: A recent application of the grounded theory method. The qualitative report, v. 2, n. 4, p. 1-15, 1996.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. - **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea, 8(4), p. 115-138, 2004

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. - **Família, família, negócios à parte**. São Paulo: Gente, 2006.

Peng, G.C.A.; Nunes, M.B. - **Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research**. In: ECRM 2007. 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, 9th - 10th July 2007, Lisbon, Portugal. Academics Conference International , 229 - 236. disponível em WWW: http://academic-conferences.org/ecrm/ecrm2007/ecrm07-home.htm

PETRINI, M; FREITAS, M; POZZEBON, M. - **Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo neurótico, noiva nervosa**. Anais.ENANPAD, 30 ed., Salvador, 23 a 27 set. 2006

PINTO, A. S.; AMARAL, L. - **A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados.** Paper presented at the 14ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI 2014), Santarém, Portugal, out., 2014.

PORTER, M. - **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. - **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

PRAHALAD, C.; KRISHMAN, M. - **A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. -**Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Artmed, 2007. [recurso eletrônico]

PUENTES-PALACIOS, K.; BORGES-ANDRADE, J. - **O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível.** RAC, v.9, n.3, jul/set 2005, p. 57-78.

RAJ, P. [et al] - **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2. Ed. Rio de janeiro: FGV, 2010. (série gerenciamento de projetos)

RCAAP - **Portal RCAAP**. Sobre. 2020. [ago 2020] Disponível em WWW: https://www.rcaap.pt/about.jsp.

RICHARDS, G. [et al] - **Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management:** An Empirical Analysis, Journal of Computer Information Systems, 59:2, 188-196, 2017. DOI: 10.1080/08874417.2017.1334244

RIUS, I. - **Empresas familiares**: dinâmica, equilíbrio y consolidacion. 3. ed. México: McGrawHill, 2002.

ROBERTSON, B. - **Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™ Evolving Organization.** (2007). Integral Leadership Review. Disponível em WWW: http://www.integralesleben.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer/Organization_at_the_Leading_Edge_2007-06_01.pdf

ROCHA, A. [et al] - **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012 (série gestão empresarial)

ROCHA, Micherlangela Barroso - Gestão do conhecimento: um modelo para Unidades de Pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação. São Carlos – SP: 2018. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos.

ROCKART, J.F.- **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. Harvard Business Review, v. 57, p.81-93, 1979.Disponível em WWW: https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs

RODRIGUES, M. V.- **Sistema de produção Lean Manufacturing**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016

Rothwell, W J.- **Effective succession planning** : ensuring leadership continuity and building talent from within. 4th ed. New York: Amacon, 2010. ISBN-13: 978-0-8144-1416-3

RUD, O. - Invited article: **Adaptability. Business Systems Research**. 2. p. 4-12, 2012. 10.2478/v10305-012-0017-x.

RUD, O. - **Business Intelligence Success Factors**: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. Hoboken, N.J: Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-39240-9

SANTOS L. T., SOUZA, E. G. - **A sucessão em empreendimentos sociais analisada a partir dos estatutos sociais**. In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, 2014, Uberlândia. Anais...,vUberlândia: EGEN, 2014.

Schick, A.; IBISCH, P. - **Conservation and sustainable development in a Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity world**: the need for a systemic and ecosystem-based approach. Ecosystem Health and Sustainability, n 3, v4, 01267, 2017. DOI: 10.1002/ehs2.1267

SCHMITZ, S; TOLFO, S. - **A formação de consultores em uma empresa júnior**. Revista ANGRAD, v. 6, n. 2, p. 25-40, 2005

SCOTT, W. R.- **Organizations: rational, natural and open systems**. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SEBRAE - **Boletim estudos e pesquisas**, n.57, abril 2017. [13 jun 2017] Disponível em WWW: https://www. sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-abril-2017.pdf>

SEBRAE - **Cooperativa**. 09/11/2017. [nov 2020] Disponível em WWW: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cooperativa-o-que-e-para-que-serve-como-funciona,7e519bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD.

SEBRAE - **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016. [07 jan 2019] Disponível em WWW: http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa.

SEBRAE; DIEESE - **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios**: 2017. 10.ed / Brasilia, DF: DIEESE, 2019. [jul 2020] Disponível em WWW: https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioPequenoNegocio2017.html

SHAABAN, E. [et al] - **Business Intelligence Maturity Models:** Toward New Integrated Model. The International Arab Conference on Information Technology (ACIT '11), Organized by Naif Arab University for Security Science (NAUSS), Riyadh, Saudia Arabia, Dec., 11-14, 2011. Disponível em WWW: https://www.researchgate.net/publication/236626074

SILVA, S. - **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, DF, 2004. Disponível em WWW: http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=461.

SIMON, H - **The Sciences of the Artificial**. 3 ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SINEK, S.- **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. ISBN: 9788543106649

SNOWDEN, D. - **Complex Acts of Knowing:** Paradox and Descriptive Self Awareness (PDF). Journal of Knowledge Management, n.6, v.2, p. 100–111, 2002. doi:10.1108/13673270210424639

SNOWDEN, D - Cynefin framework, 2014. **Domains of the Cynefin framework**, sob licença CC BY-SA 3.0. Disponível em: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cynefin_as_of_1st_June_2014.png

SNOWDEN, D.; BOONE, M. E. - **A leader's framework for decision making.** Harvard business review, v. 85, n. 11, p. 68, 2007.

SOBRAL, F; PECI, A. - **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

SOUZA NETO, R. [et al]. - **Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas**. Revista de Administração Contemporânea, 23(3), 373-394. Epub June 27, 2019. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170357

SPEAR, S. - **No encalço dos líderes**. Porto Alegre: bookman, 2010.

STARTUPI - **Brasil se torna líder mundial em empresas juniores**, jun. 2016. [13 jun 2017] Disponível em WWW: https://startupi.com.br/2016/06/brasil-se-torna-lider-mundial-em-empresas-juniores.

STRAUSS, A; CORBIN, J. - **Grounded theory methodology**. Handbook of qualitative research, v. 17, p. 273-285, 1994.

STRAUSS, A; CORBIN, J. - **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 .ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

SULL, D; SULL, C. - **With Goals, FAST beats SMART**. MIT Sloan Management Review, 05 june, p. 1-20, 2018

TERENCE, A. C. F.- **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: 2002. Dissertação de Mestrado (Escola de Engenharia de São Carlos/USP).

TERENCE, A; ESCRIVÃO FILHO, E. - **As particularidades das pequenas Empresas no planejamento estratégico:** a elaboração de um roteiro prático. ANAIS DO II EGEPE, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001 (ISSN 1518-4382)

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. - **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOBIN, T. - **Ten principles for knowledge management success**. In: The Case for Knowledge Management in CRM. Gartner Inc., 2003.

TONET, H; PAZ, M. G. - **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. RAC, v.10, n.2, p. 75-94, abr/jun. 2006.

TZU, Sun - **A arte da guerra**. São Paulo: Novo Século, 2014.

VALENTIM, M. L. P., GELINSKI, J.V.V. - **Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional**. João Pessoa: Informação e sociedade, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul/dez. 2005.

VERGARA, S. - **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANNA, M. [et al] - **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV, 2012.

VON KROGH, G.; ROOS, J.; SLOCUM, K - **An essay on epistemology**. Strategic Management Journal, vol. 15, p. 53-71, 1994.

WIIG, K. M. - **Knowledge management foundations**: thinking about thinking. v. 1. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.
YIN, R. - **Estudo de caso: planejamento e método**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YÜKSEL, I. **Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis**. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24; 2012. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. [abr 2019] Disponível em WWW: http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/20058.

YUNUS - **O que são negócios sociais**. [nov 2020] Disponível em WWW: https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais.

ZENG, M. - **Smart Business**: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

ZOOK, C; ALLEN, J. - **A mentalidade do fundador**: a chave para sua empresa enfrentar s crises e continuar crescendo. Barueri, SP: Novo Século, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA FEDERAÇÃO MARANHÃO JUNIOR

Entrevista em profundidade com diretores da federação maranhense de empresas juniores – Maranhão Júnior (autorização de participação/ grupo focal).

Objetivo: verificar questões-chave, na visão da federação, acerca de sucessão, aprendizado, comunicação, gestão do conhecimento, transparência.

Justificativa: a diretoria da MA JR é composta por ex-presidentes e membros de empresas juniores, conhecem a realidade do dia a dia e buscam regulamentar e nivelar todas as EJ, criam metas para mudar de categoria (clusters), como maneira de motivar as EJs a melhorarem a gestão e os processos enquanto empresa.

A visão deles pode expor novos problemas e ajudar a entender o funcionamento de EJs de todas as áreas (cursos) e universidades (públicas e privadas), além de serem *stakeholders* influentes, com sua participação a tendência é que as ejs aceitem e se comprometam com os resultados da tese proposta.

Guião:

1. Explicar objetivos e ações da Maranhão Júnior. (por que existe, o que faz, o que quer)

2. Resultados que têm conseguido que consideram significativos. (o que as gestões têm conseguido de concreto em termos de comprometimento, número de empresas juniores federadas, difusão do movimento, relação com as universidades e outras federações)

3. Critérios para se federar e manter. (como avaliam as ejs, tanto para ingressar, quanto para continuar com o selo MAJR)

4. Contato efetivo com as ejs. (qual é o real apoio, intervenção, auxílio, orientação, treinamento, engajamento que promove com as ejs)

5. Percepção sobre os ciclos de gestão/ sucessão empresarial. (comparando as ejs federadas, o ciclo é igual (1 ano?), sentem alguma diferença de uma gestão pra outra, processo de transição é acompanhado ou orientado? Como? Algum caso foi memorável? Ou positiva ou negativamente?)

6. Continuidade dos serviços. (as ejs mantêm nível de serviços contínuo? (média igual por gestão) motivos para (des)continuidade? Citar casos das ejs)

7. Suporte a gestão do conhecimento. (há algum mecanismo, incentivo da federação para a gestão do conhecimento e aprendizagem? Troca interna. Eles precisam comprovar que todos os membros são competentes para realização dos serviços, evidências. Há relatórios de gestão?)

8. Transparência e comunicação. (processo e canais de comunicação? Que informações são divulgadas obrigatoriamente e optativamente? Como reagem às barreiras de comunicação? Há caso que considera exemplo a ser seguido? E o contrário, que não deve acontecer – mas já aconteceu.)

9. Há alguma lacuna que gostariam de pesquisar, descobrir ou melhorar entre a federação e as empresas juniores e universidades? (aberto para inquietações fora do tema gestão do conhecimento e sucessão que podem ser abordados ou interessantes em uma triangulação de informações)

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO EMPRESAS JUNIORES

Este questionário é instrumento de pesquisa de doutorado de Amanda Aboud de Andrade, sobre Gestão do conhecimento e sucessão empresarial, que busca especificamente nesse momento mapear as empresas juniores federadas no Maranhão, levantando informações básicas da sua constituição e funcionamento geral, permitindo assim conhecimento sobre o objeto de estudo antes das entrevistas em profundidade específicas sobre gestão do conhecimento e sucessão empresarial. As EJ são similares em termos de regulamentação, mas o funcionamento pode ter elementos distintivos interessantes de serem avaliados previamente a fim de uma melhorar a efetividade da entrevista em profundidade, conhecendo bem os objetos de estudo. Assim, após o mapeamento será possível identificar as áreas de atuação, tempo de existência, número de membros, uso de TIC, e acesso a documentação interna, que servirá para a triangulação dos dados.
Ao preencher esse questionário a Empresa Junior aceita divulgar seus dados para fins acadêmicos (preservando sua identidade), mas poderá descontinuar seu envolvimento no processo a qualquer momento, se assim desejar.
Agradeço a colaboração antecipadamente.

DADOS GERAIS

1. Nome/Razão social:
2. Presidente:
3. Área de atuação:
4. Curso vinculado:
5. Serviços principais:
6. Universidade vinculada:
7. Data de criação:
8. Professor responsável/orientador:
9. Apoio institucional (contato):

SOBRE FUNCIONAMENTO

10. Federada a Maranhão Junior desde:
11. Por que buscou a federação?
12. Federada a Brasil Junior desde:
13. Número atual de membros:
14. Organograma/ estrutura organizacional?
15. Número médio de serviços realizados por gestão?
16. Número total de serviços realizados nos últimos 5 anos:
17. Duração de uma gestão/mandato:
18. Faz uso de sistema de informação para:
    a. Não faz uso de nenhum tipo
    b. Controle financeiro
    c. Controle pessoal
    d. Gerenciamento de tarefas
    e. Gerenciamento de clientes
    f. Gerenciamento de emails/mensagens
    g. Redes e mídias sociais
    h. Armazenamento de arquivos
    i. Sistema integrado único
    j. Outro: qual?
19. Tem planejamento estratégico?
    a. Sim, período da gestão
    b. Sim, período superior ao ciclo de gestão
    c. Não, mas tem instrumetno de controle
    d. Não, sem intrumento formal

20. Avalie os itens na escala abaixo, sendo 1 menor valor e 5 maior valor:

item	1	2	3	4	5
a. Integração da equipe					
b. Grau de confiança interna					
c. Comunicação interna					
d. Quantidade de serviços realizados					
e. Grau de credibilidade externa					
f. Apoio recebido da instituição					
g. Duração do ciclo de gestão					
h. Processo de sucessão/ cogestão					
i. Qualificação dos membros					

SOBRE CONHECIMENTO E SUCESSÃO

21. O que conhece sobre gestão do conhecimento? Aplica algum elemento na ej?

22. Como se dá a preparação para sucessão empresarial? Aponte facilidades e dificuldades.

APÊNDICE C - GUIÃO DE ENTREVISTA EMPRESAS JUNIORES (GRUPO FOCAL)

Entrevista em profundidade com a empresa júnior em estudo, grupo focal com equipe. Após resposta ao questionário de mapeamento, discutir exclusivamente sobre questão guia.

Questão/problema: como o conhecimento é disseminado e assimilado nas empresas juniores e de que maneira pode-se sistematizar essa aprendizagem para garantir sucessão empresarial com mínimo de perdas, mantendo os níveis de qualidade e conhecimento aplicados nos projetos práticos?

Objetivos dos casos: com entrevistas aos membros atuais é possível identificar como é a troca de informação e conhecimento, se há treinamentos, sistemas de gestão, apoio institucional, relação com diretores, relação com membros das gestões anteriores. Além de saber sobre o processo de sucessão, requisitos, expectativas e garantias. Relatórios de serviços e resultados – documental.

Todos são informados sobre os objetivos da tese e assinam o termo de participação voluntária.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo: conhecer os elementos de gestão do conhecimento e o valor dado pelos membros. Considerando 4 fases (criar/aquisição; reter/organizar; compartilhar; aplicar/avaliar).

1. **Como são realizadas as atividades e distribuídas as tarefas? Que tipo de fonte de informação, recursos, redes de conhecimento são usadas?** Há manuais (conhecimento explícito), uso de experiências (implícito). Significado do conhecimento para o grupo (meaning)
2. **Existe sistema de banco de dados? Uma memória organizacional? Se sim, como avaliam o que é armazenado e como?**
3. **O conhecimento gerado, documentos e demais arquivos são acessíveis a todos os membros? A informação flui?**
4. **Os membros sentem confiança para compartilhar informações e serviços? Trocam técnicas? Treinam?**
5. **Vocês acreditam que acontece a aprendizagem organizacional na ej? Por quê? Conte uma situação em que acontece.**
6. **É possível sistematizar – com uso de tecnologia – o conhecimento gerado na organização? O que vocês acham que as TICs não ajudam?**

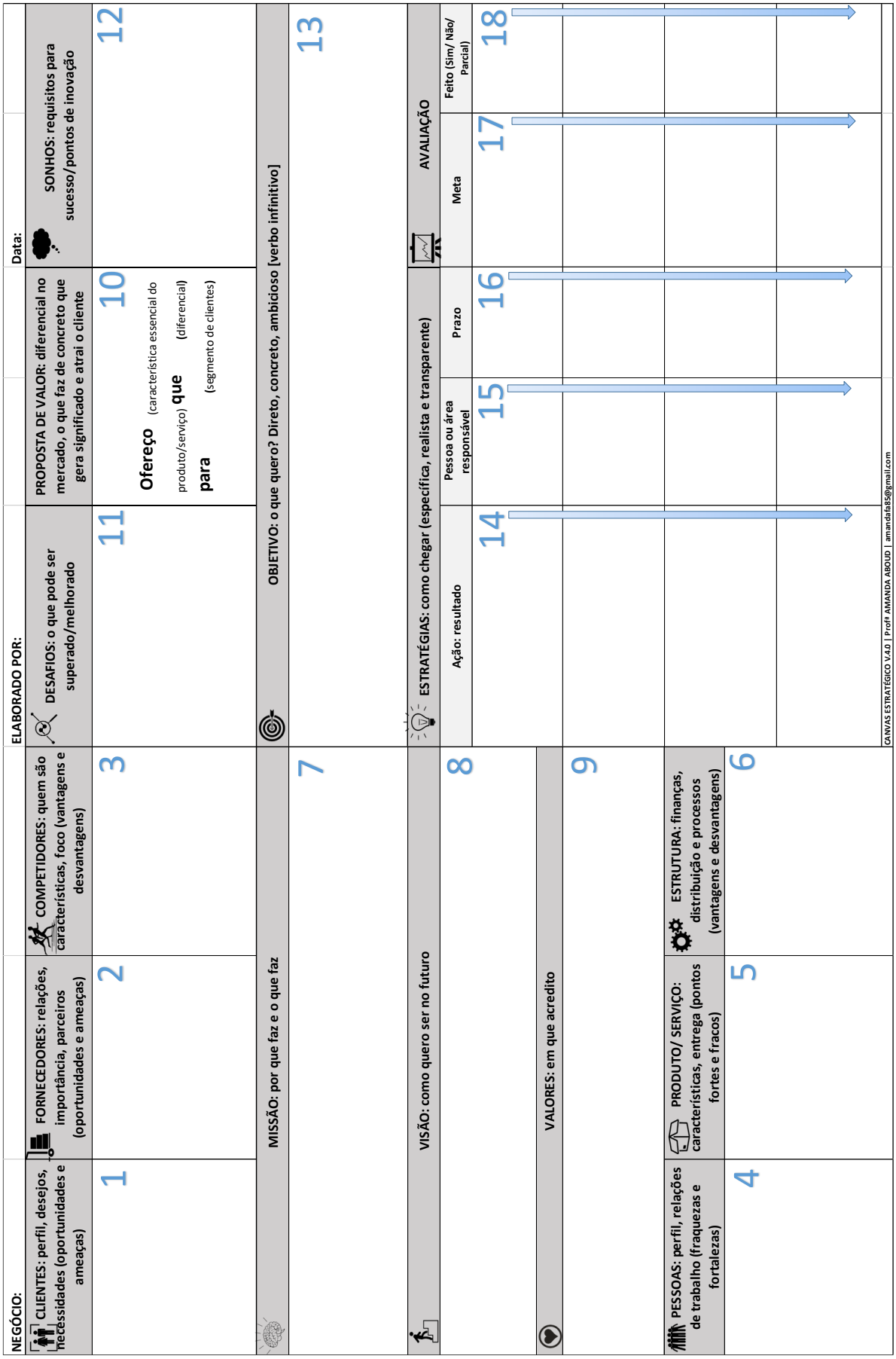
SUCESSÃO

Objetivo: perceber como acontece a sucessão e seu planejamento, e assim os impactos sobre a inteligência empresarial e continuidade da qualidade dos serviços.

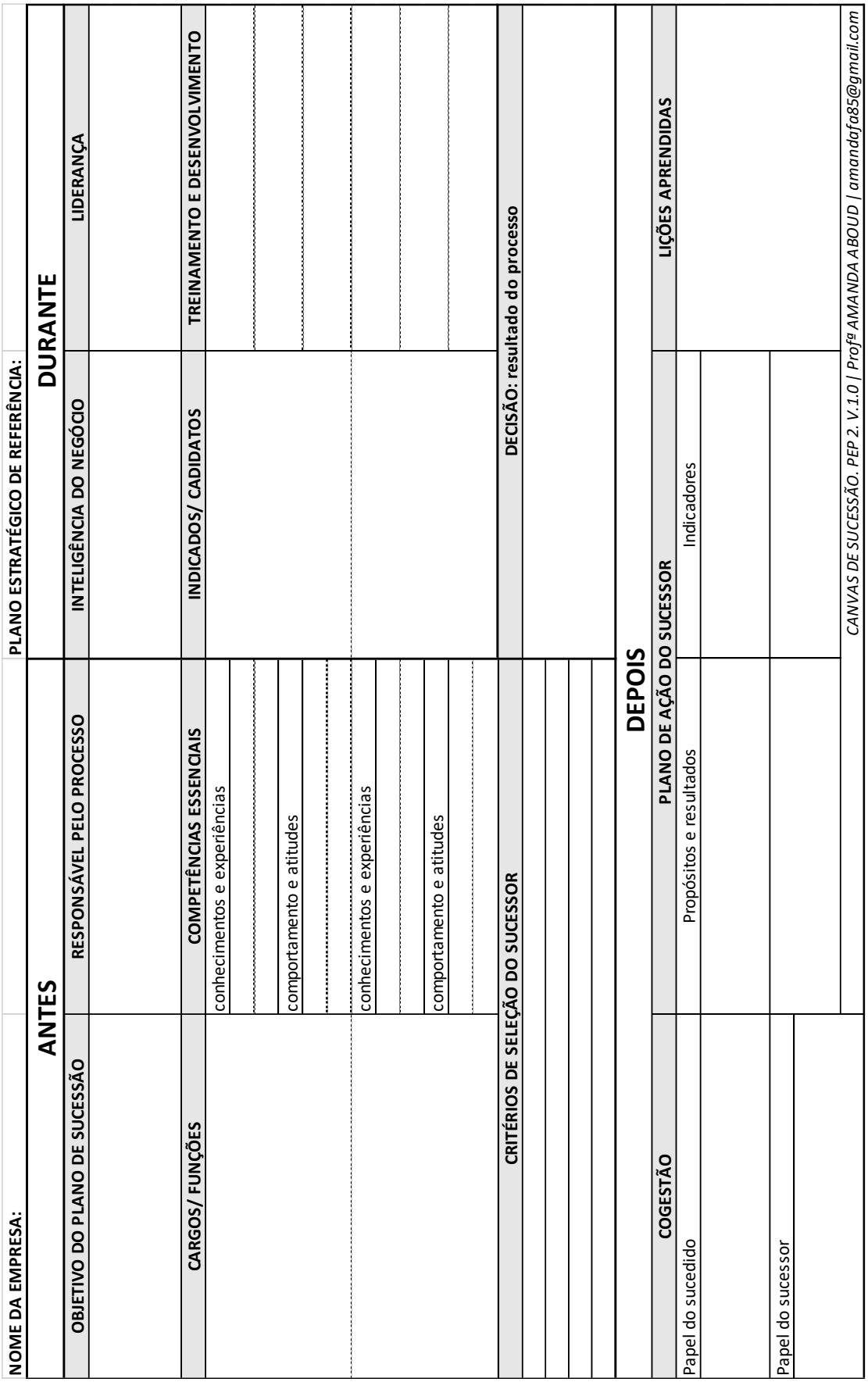
1. **Como se dá o processo de sucessão da empresa júnior? Há perdas de competências organizacionais? Quais fatores vocês atribuem isso?**
2. **Existe planejamento para sucessão, com ciclos definidos essa já é uma ação da diretoria?** Preparação da equipe, dos processos, sistema.

3. **Como funciona a cogestão? Há contato com ex-membros? Por quanto tempo? Qual o nível de influência deles na gestão?**
4. **Vocês percebem que o perfil do líder/ liderança interfere no processo de sucessão? E na formação do grupo (equipe)? O grupo com membros com diferentes tempos de ej é bom para continuidade da empresa?**
5. **Na troca de gestão vocês percebem que há quebra na continuidade dos serviços? Isso afeta a qualidade dos mesmos? E a imagens/identidade organizacional?**
6. **Existe um planejamento estratégico/ metas/ objetivos/ projetos que passem por gestões ou são exclusivos de cada gestão?**

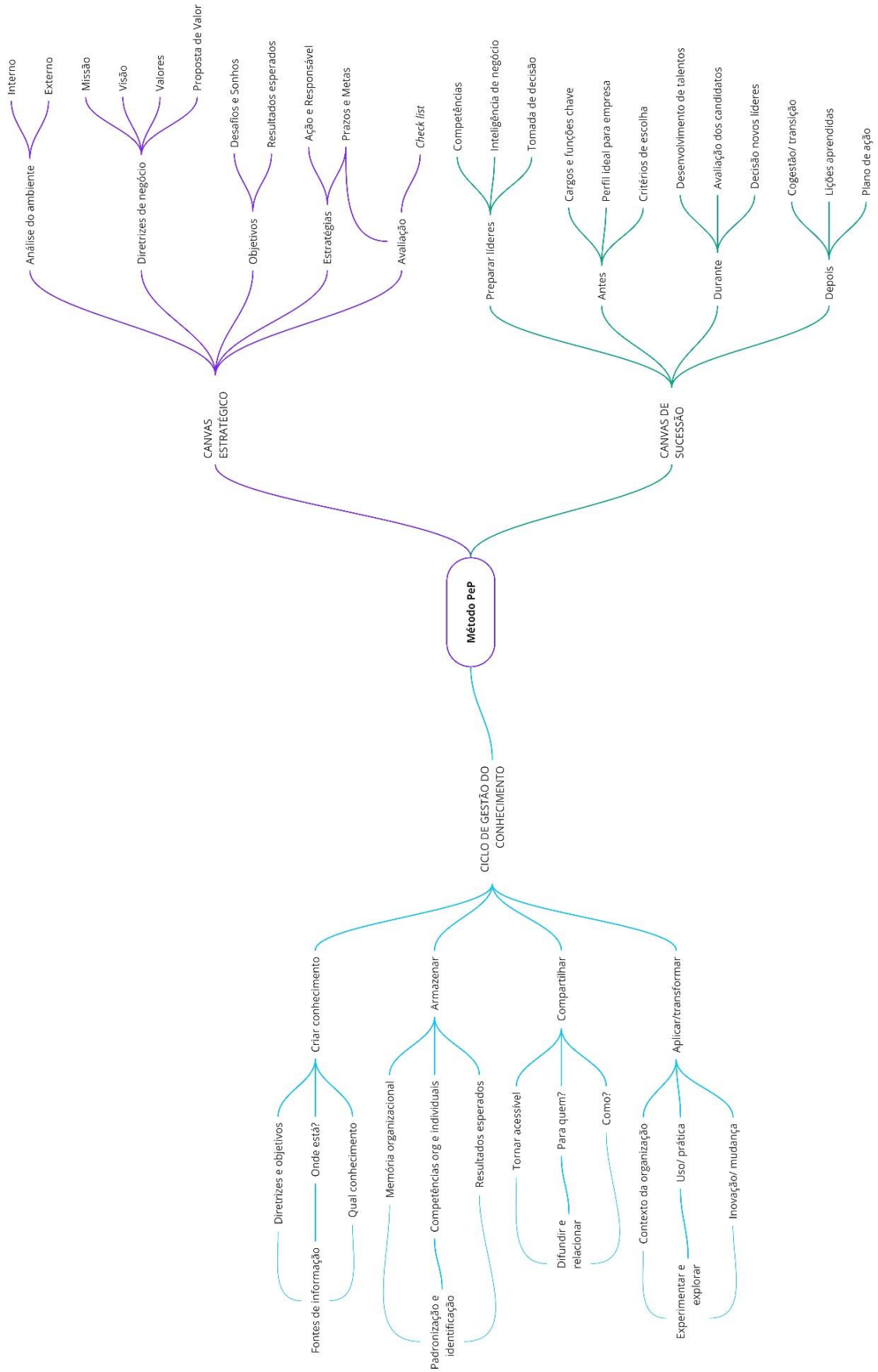
APÊNDICE D – CANVAS ESTRATÉGICO



APÊNDICE E – CANVAS DE SUCESSÃO



APÊNCIDE F – MAPA MENTAL DO MÉTODO PEP



G – SÍNTESE DA ESTRUTURA DA TESE

CAPÍTULO I	CAPÍTULO II e III	CAPÍTULO IV	CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI	CAPÍTULO VII
INTRODUÇÃO	**REFERENCIAL TEÓRICO**	**METODOLOGIA**	**RESULTADO DO CAMPO E DISCUSSÃO**	**MODELO TEÓRICO**	**CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**
Conteúdo	Questões norteadoras	Questões norteadoras	Questões norteadoras	Questões norteadoras	Questões norteadoras
Contextualização do estudo (tema e problema)	Qual o processo de planejamento estratégico?	Que tipo de relações podem ser estabelecidas entre planejamento estratégico, inteligência de negócios e sucessão empresarial no contexto dos pequenos negócios?	Qual será a teoria substantiva? Como se dá a codificação?	Como dar suporte aos pequenos negócios de formar a alinhar o propósito do negócio, suas decisões estratégicas e preparar a sucessão empresarial melhorando sua gestão?	Os objetivos foram alcançados?
Objetivo geral e específicos	Como a inteligência de negócios se apresenta no contexto empresarial competitivo?		Quais características das empresas juniores e como suas características permitem testar o modelo proposto de forma sistemática?		
Estrutura da tese	Quais os elementos da sucessão empresarial e sua relação com os pequenos negócios? Como uma EJ se caracteriza?	Como utilizar métricas em dados qualitativos para sustentar o problema de pesquisa?			Qual a aplicabilidade do modelo?
Justificativa do estudo	Quais os principais modelos de gestão do conhecimento que podem ser relacionados inteligência de negócios?	Como utilizar ferramentas metodológicas para construir o modelo proposto/resolver problema?			

Problema	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	objetivo geral
Como desenvolver um modelo de planejamento estratégico e inteligência de negócios que suporte a sucessão empresarial de pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, por meio da gestão do conhecimento?	Sistematizar os contributos sobre planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios, segundo seus modelos teóricos e aplicações.	Levantar dados sobre o funcioamento das empresas juniores, especialmente sob a perspectiva da gestão do conhecimento e sucessão empresarial.		Propor um modelo de planejamento da gestão para sistematizar a aprendizagem e a sucessão empresarial, mantendo os aspectos estratégicos e competitivos dos pequenos negócios.	Mostrar como chegou a: desenvolver um modelo de planejamento estratégico e inteligência de negócio que suporte a sucessão empresarial de pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, por meio da gestão do conhecimento.
	Discriminar as características particulares dos pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores, e relacioná-los no âmbito da sucessão empresarial e seus elementos.		Aplicar o modelo proposto em uma situação piloto a fim de identificar seus meios de suporte e atendimento a necessidade específica do público predefinido.		

	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados	Resultados
	Compreensão das principais metodologias de planejamento estratégico com a síntese das etapas do seu processo e as ferramentas mais utilizadas	Uso da Grounded Theory como forma de construção de uma teoria substantiva que relacionasse os termos estudados na realidade dos pequenos negócios representados pelas EJs	Perfil das empresas juniores e sua caracterização enquanto pequenos negócios, apontando elementos sobre gestão do conhecimento e sucessão empresarial a serem resolvidos	Proposta de um método de planejamento estratégico para pequenos negócios alinhado em três fases: planejamento propriamente, plano de sucessão e o sistema de gestão do conhecimento que permite a aplicação da Inteligência de negócios	Reflexão sobre o modelo e sua aplicação, bem como suas limitações
	Apresentação das aplicações de Inteligência de negócios e sua relação com a gestão do conhecimento e suas teorias mais influentes	Aplicação da DSR para o desenho de um modelo que apoie a sucessão empresarial dos pequenos negócios com uso da inteligência de negócios e do planejamento estratégico	Codificação seletiva da teoria fundamentada em dados relacionando das quatro categorias centrais em um ciclo - base do modelo proposto	Aprimoramento do modelo no contexto estudado (DSR)	Discussão sobre benefícios e melhorias que possam surgir
	Caracterização da sucessão empresarial e seus elementos, bem como dos pequenos negócios com ênfase nas empresas juniores		Discussão com a literatura sobre os resultados encontrados após a codificação		Indicação de estudos futuros
	Contrução sistemática do referencial de forma a relacionar os termos e demonstrar sua complementariaedade para o problema proposto				

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Declaração de consentimento de participação

O estudo qualitativo do plano de tese desenvolvido por Amanda F. Aboud de Andrade na Universidade Fernando Pessoa, sob orientação do prof. Dr. Miguel Trigo, intitulado de “Da Gestão do conhecimento a Inteligência Empresarial: proposição de um modelo de aplicação para sucessão empresarial de pequenos negócios” tem por objetivo principal propor um modelo de gestão do conhecimento que suporte a sucessão organizacional e a inteligência empresarial de pequenos negócios, dentre eles as empresas juniores.

Para essa investigação o universo do movimento júnior, em especial das empresas federadas, é ponto de partida da atmosfera contextual de estudo. A fim de descobrir como se gera conhecimento e sistematiza a aprendizagem para diminuir os problemas na sucessão empresarial de ciclos curtos de gestão. O processo de investigação se inicia com entrevistas em profundidade, primeiramente com a federação regional e depois com as empresas individualmente.

A participação na pesquisa é voluntária e o estudo não gera qualquer risco, sua contribuição trará benefícios para o entendimento do processo de gestão do conhecimento e avanços na construção do modelo que será testado e ofertado ao movimento júnior. Sinta-se livre para questionar e tirar dúvidas. A entrevista será gravada para facilitar a transcrição e melhor análise posterior, todos os dados são confidenciais e seu nome reservado, as informações são para fins acadêmicos.
A assinatura deste documento atesta o conhecimento sobre objetivos da pesquisa e salvaguarda seus direitos pessoais. Deste modo:

Eu, abaixo assinado, compreendi e aceito participar voluntariamente desta pesquisa.
Nome:
Organização:
Função:
Assinatura:

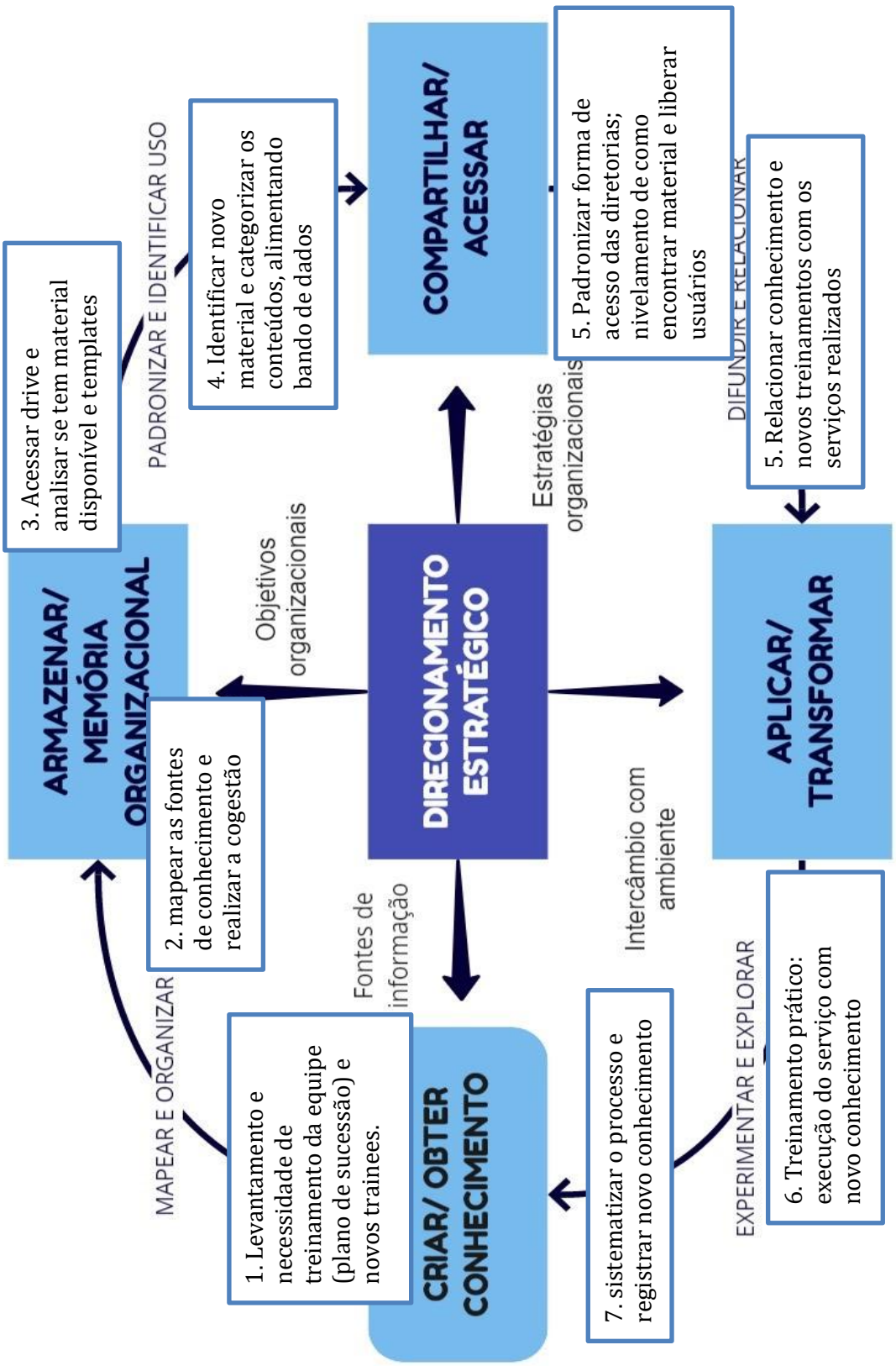
NEGÓCIO: EMPRESA JUNIOR DE ADM			ELABORADO POR:			Data:	
CLIENTES: perfil, desejos, necessidades (oportunidades e ameaças)	**FORNECEDORES: relações, importância, parceiros (oportunidades e ameaças)**	**COMPETIDORES: quem são características, foco (vantagens e desvantagens)**	**DESAFIOS: o que pode ser superado/melhorado**	**PROPOSTA DE VALOR: diferencial no mercado, o que faz de concreto que gera siginificado e atrai o cliente**		**SONHOS: requisitos para sucesso/pontos de inovação**	
clientes: pequenos empresários e empreendedores por oportunidade **ameaças**: ignora a importância da consultoria empresarial **oportunidades**: preço acessível e serviço de qualidade personalizado	IES: dependo de certificação. Ferramenta de reunião online: custo baixo, mercado com opções similares, sem fidelidade. Empresa de serviço - sem fornecedor fixo	outras EJs de adm; consultores no mercado de trabalho e startups VANTAGENS: trabalho em rede/ MEJ. DESVANTAGEM: Rotatividade de membros, experiência em relação a empresas	Capital menor em relação a outras empresas; descrédito por ser uma empresa formada por estudantes; mudança na dinâmica do mercado exigindo adaptação rápida; clientes potenciais com baixa capacidade de pagar pelos serviços; pouca disponibilidade de mão de obra engajada e preparada para executar os serviços; necessidade de personalização mudar muito a característica do produto (eAP)	**Ofereço CONSULTORIA PERSONALIZADA E ACESSÍVEL** (característica essencial do produto/serviço) **que tem RESPALDO TÉCNICO DE PROF UFMA** (diferencial) **para MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES** (segmento de clientes)		desenvolver um software (TI) que automatize e otimize os processos dentro de cada empresa; expansão dos serviços para outras regiões; trazer metodologia de inovação centrada no cliente (novos processos); ser reconhecido (premiado) continuamente no MEJ	
MISSÃO: por que faz e o que faz			**OBJETIVO: o que quero? Direto, concreto, ambicioso**				
Gerar valor ao cliente através da consultoria empresarial para promover a sustentabilidade e expansão do empreendedorismo local.			ter equipe maior treinada, apta e disponível para atender às demandas do mercado; gerar autoridade no mercado; aumentar o faturamento anualmente de forma progressiva				
VISÃO: como quero ser no futuro			**ESTRATÉGIAS: como chegar (específica, realista e transparente)**			**AVALIAÇÃO**	
Consolidar a empresa por meio de consultorias personalizadas impactando o ecossistema maranhense se tornando referência no Estado até 2023			**Ação: resultado**	**Pessoa ou área responsável**	**Prazo**	**Meta**	**Sim/ Não/ Parcial**
			recrutamento e treinamento de equipe	Diretor de Gente e Gestão	3 meses	sistema interno de avaliação individual	
VALORES: em que acredito							
Transparência Trabalho em equipe Orgulho MEJ Protagonismo Profissionalismo			Apresentar nosso portifólio ao mercado e expor nossa profissionalismo através desses.	diretoria de mkt	2 meses	engajamento na midia social; reconhecimento da marca (pesquisa)	
PESSOAS: perfil, relações de trabalho (fraquezas e fortalezas)	**PRODUTO/ SERVIÇO: características, entrega (pontos fortes e fracos)**	**ESTRUTURA: finanças, distribuição e processos (vantagens e desvantagens)**	Participar de eventos fora do Movimento Júnior	Diretoria de Gente e Gestão	1 ano	Número de eventos que a Estratégica participa por ano	
FORÇAS:proatividade e liderança, compromisso com resultado, bom relacionamento interpessoal FRAQUEZAS:em processo de aprendizagem do conhecimento técnico, disponibilidade de tempo	**consultoria personalizada e acessível. FORÇAS:serviço de qualidade, prazos respeitados, transparência FRAQUEZAS: Dependência do cliente nas etapas, comunicar credibilidade**	**força: canais de distribuição efetivos (redes sociais/plataformas) 4ps bem definidos, ferramenta para reuniões online. Financeiro equilibrado. P. fraco: sem acesso ao espaço físico por questão da pandemia**	Projeto de consultoria gratuita simplificada para prospectar serviços	diretoria comercial	3 meses	número de fast consult número de novos	
			investir na prospecção do cliente a partir das redes comerciais (associação de classe) e outras ferramentas(ligação direta)	COMARK comanda + equipe inteira executa	mensal	Número de serviços realizados por mês com valor acima do ticket médio	
CANVAS ESTRATÉGICO V.4.0 | Profª AMANDA ABOUD | amandafa85@gmail.com							

NOME DA EMPRESA: EJ ADM		PLANO ESTRATÉGICO DE REFERÊNCIA: 2020	
ANTES		**DURANTE**	
OBJETIVO DO PLANO DE SUCESSÃO	**RESPONSÁVEL PELO PROCESSO**	**INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO**	**LIDERANÇA**
preparar a equipe para gestão 2021	diretoria de gente e gestão 2020	comercial ativo para busca de micro e pequenos emp; contato direto com resp técnico e prof do curso; desenvolvimento e revisão das eaps de serviços; desenv de pessoal	líder participativo/ orientador da formação/ conselho/ formação de líderes em todos os níveis
CARGOS/ FUNÇÕES	**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**	**INDICADOS/ CADIDATOS**	**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**
diretor(a): das áreas e presidência	conhecimentos e experiências	Presidência (diretora de gente e gestão)	desenvolver liderança e treinamento em adm-fin e processos gerais do MEJ
	mínimo de 6 meses na diretoria que deseja,	Consultor senior adm-fin	liderança e organização de processos
	treinamento na área	Consultor senior gente e gestão	liderança e novos proc. avaliação de desempenho
	comportamento e atitudes	consultor senior comercial	organização de processos; prática comercial
	profissionalismo, trabalho em equipe, soft skill	Consultor senior projetos	liderança e ferramenta de gestão de projetos
	protagonismo, liderança	consultor senior mkt	gestão de mídias sociais
consultor senior	conhecimentos e experiências	Trainees com melhor desempenho	todos: processos de trabalho da diretoria e soft skills
	mínimo de 3 meses como trainee ou desempen		
	treinamento na área		treinamento de imersão e preparação de ambientação dos novos
	comportamento e atitudes		
	profissionalismo, trabalho em equipe, soft skill		organização e compartilhamento do drive da diretoria
	protagonismo		
CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO SUCESSOR		**DECISÃO: resultado do processo**	
desempenho na ej;		pela avaliação do desempenho e resultados apresentados nos projetos, bem como viabilidade da proposta, a votação dos membros elegeu por unanimidade cada diretor.	
alinhamento aos valores ej			
proposta para próxima gestão (diretoria)			
votação dos membros			

DEPOIS

COGESTÃO	**PLANO DE AÇÃO DO SUCESSOR**		**LIÇÕES APRENDIDAS**
Papel do sucedido	Propósitos e resultados	Indicadores	iniciar o planejamento da sucessão com antecedência
apresentação dos últimos serviços de cada diretoria/ levantar conjuntamente os desafios do ano	presidência: planejamento estratégico atualizado; diretorias: novas okrs e metas	índice de atendimento às metas/ relatório por quarter	
Papel do sucessor	atingir 80% dos objetivos do plano até o último mês da gestão/ equipe treinada no primeiro quarter	número de serviços/ valor acumulado dos serviços/ membros treinados/ desempenho geral	
elaborar e executar o planejamento do ciclo; providenciar o treinamento necessário de cada membro; atingir as metas da Brasil Jr.			

CANVAS DE SUCESSÃO. PEP 2. V.1.0 | Profª AMANDA ABOUD | amandafa85@gmail.com


ARMAZENAR/ MEMÓRIA ORGANIZACIONAL
COMPARTILHAR/ ACESSAR
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO
APLICAR/ TRANSFORMAR
CRIAR/ OBTER CONHECIMENTO
PADRONIZAR E IDENTIFICAR USO
DIFUNDIR E RELACIONAR
MAPEAR E ORGANIZAR
EXPERIMENTAR E EXPLORAR
Objetivos organizacionais
Estratégias organizacionais
Fontes de informação
Intercâmbio com ambiente
3. Acessar drive e analisar se tem material disponível e templates
4. Identificar novo material e categorizar os conteúdos, alimentando bando de dados
5. Padronizar forma de acesso das diretorias; nivelamento de como encontrar material e liberar usuários
5. Relacionar conhecimento e novos treinamentos com os serviços realizados
2. mapear as fontes de conhecimento e realizar a cogestão
1. Levantamento e necessidade de treinamento da equipe (plano de sucessão) e novos trainees.
7. sistematizar o processo e registrar novo conhecimento
6. Treinamento prático: execução do serviço com novo conhecimento