



CONTINUIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Da Formação Operacional
à Renovação da Gestão



Francisco de Assis Alves Rodrigues

CONTINUIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Da Formação Operacional à Renovação da Gestão

1ª Edição



Autor

Francisco de Assis Alves Rodrigues

DOI: 10.47538/AC-2026.78



Ano 2026

CONTINUIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Da Formação Operacional à Renovação da Gestão

1ª Edição

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

R613c

Rodrigues, Francisco de Assis Alves
Continuidade em empresas familiares [recurso eletrônico] : da formação
operacional à renovação da gestão / Francisco de Assis Alves Rodrigues. - 1. ed. - Natal
[RN] : Amplamente, 2026.
recurso digital

Formato: ebook
Modo de acesso: world wide web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5321-155-1 (recurso eletrônico)
DOI 10.47538/AC-2026.78

1. Empresas familiares - Administração. 2. Livros eletrônicos. I. Título.

26-107292.0

CDD: 658.041
CDU: 005.7:334.722.24



Carla Rosa Martins Gonçalves - Bibliotecária - CRB-7/4782

Editora Amplamente
Empresarial Amplamente Ltda.
CNPJ: 35.719.570/0001-10
E-mail:
publicacoes@editoraamplamente.com.br
www.editoraamplamente.com
Telefone: (84) 999707-2900
Caixa Postal: 3402 - CEP: 59082-971
Natal- Rio Grande do Norte – Brasil
Copyright do Texto © 2026 Os autores
Copyright da Edição © 2026 Editora
Amplamente
Declaração dos autores/ Declaração da Editora:
disponível em:
[https://www.amplamentecursos.com/politicas-
editoriais](https://www.amplamentecursos.com/politicas-editoriais)
Editora-Chefe: Dayana Freitas
Assistentes Editoriais: Caroline Fernandes;
Margarete Baptista

Projeto Gráfico, Edição de Arte e Diagramação:
Luciano Paiva; Caroline Fernandes
Capa: Canva®/Freepik®
Parecer e Revisão por pares: Revisores
Consultoria Técnica e Revisão Crítica: Rita de
Cássia Soares Duque

A responsabilidade pelo conteúdo desta
publicação, incluindo exatidão das informações,
dados, referências, opiniões e conclusões, é
exclusiva do(s) autor(es), não respondendo à
editora por eventuais equívocos, omissões ou
consequências decorrentes do uso das
informações aqui contidas.

Creative Commons. Atribuição-NãoComercial-
SemDerivações 4.0 Internacional (CC-BY-NC-
ND).



Ano 2026

SUMÁRIO

SOBRE O AUTOR	5
AGRADECIMENTOS.....	7
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I	14
A BASE INVISÍVEL CULTURA, IDENTIDADE E FORMAÇÃO OPERACIONAL	
CAPÍTULO II.....	31
O CUSTO DO COTIDIANO GARGALOS, RISCOS E A URGÊNCIA DE PROFISSIONALIZAR	
CAPÍTULO III	45
A VIRADA ESTRATÉGICA GESTÃO COMERCIAL, LOGÍSTICA 4.0 E INDICADORES	
CAPÍTULO IV.....	61
GOVERNANÇA QUE SUSTENTA BSC, PAPÉIS E RITOS DE GESTÃO	
CAPÍTULO V	81
RENOVAR PARA PERMANECER INOVAÇÃO, SUCESSÃO E CONTINUIDADE	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101

SOBRE O AUTOR

Francisco de Assis Alves Rodrigues construiu sua trajetória profissional no setor gráfico e editorial a partir do conhecimento direto das diferentes dimensões que sustentam o funcionamento de uma empresa. Sua atuação na Grafitto Gráfica e Editora, empresa familiar fundada em 1986, teve início em 2004 e foi marcada pela passagem por atividades ligadas à produção, impressão, acabamento, montagem, expedição, manutenção, área financeira e comercial.

Esse percurso proporcionou uma compreensão progressiva das relações entre operação, custos, prazos, contratos, atendimento ao cliente e tomada de decisão. Em vez de concentrar sua experiência em uma única área funcional, sua formação profissional ocorreu no contato com processos interdependentes e com as consequências que decisões comerciais, financeiras e operacionais produzem sobre o desempenho do negócio.

Desde outubro de 2007, atua na direção da Grafitto Gráfica e Editora. Em 2018, assumiu a Direção Geral, ampliando sua participação na condução das atividades empresariais e na articulação entre planejamento, operação e acompanhamento de resultados. Sua experiência inclui gestão de orçamentos e recursos financeiros, avaliação de riscos, elaboração de planos de negócios, negociação com clientes e fornecedores, gestão de contratos, coordenação de equipes e supervisão das operações.

Ao longo desse período, acompanhou transformações tecnológicas e organizacionais no setor gráfico, processos de modernização produtiva e mudanças na estrutura de trabalho. Sua atuação também envolve o acompanhamento de custos, compras, contratos e produtividade, bem como a distribuição de

responsabilidades entre profissionais responsáveis por diferentes setores da organização.

A experiência acumulada em mais de duas décadas de atividade empresarial constitui a base prática de Continuidade em Empresas Familiares: da formação operacional à renovação da gestão. Na obra, Francisco organiza reflexões desenvolvidas a partir da convivência prolongada com os desafios de uma empresa familiar, relacionando conhecimento operacional, profissionalização, tecnologia, avaliação econômica, governança, renovação e sucessão gerencial.

Seu percurso profissional evidencia uma perspectiva de gestão construída no interior da própria organização: compreender o funcionamento do negócio antes de decidir sobre ele, relacionar responsabilidades a critérios de acompanhamento e reconhecer que a continuidade empresarial depende tanto da preservação de conhecimentos e compromissos quanto da capacidade de revisar estruturas e práticas diante de novas condições.

A obra representa, nesse sentido, a sistematização de uma experiência profissional voltada à compreensão de como empresas familiares podem fortalecer sua capacidade de permanecer, renovar-se e transferir responsabilidades sem perder a coerência que sustenta sua trajetória.

AGRADECIMENTOS

Este livro nasceu de uma trajetória profissional, mas nenhuma trajetória construída ao longo de tantos anos pertence inteiramente a uma pessoa. Antes das decisões, dos processos, das responsabilidades e dos aprendizados que deram origem às reflexões reunidas nesta obra, existe uma história familiar que começou muito antes de minha própria atuação na empresa.

Quero agradecer a Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades que tem proporcionado durante a vida.

Agradeço ao meu pai, Francisco Rodrigues, cuja história está na origem da Grafitto e de tudo o que ela passou a representar para nossa família.

Nascido em Angicos, no interior do Rio Grande do Norte, ele encontrou ainda jovem poucas oportunidades em sua cidade. Aos 18 anos, decidiu partir para o Rio de Janeiro em busca de trabalho e de novas possibilidades. Chegou à cidade sem uma carreira construída e encontrou sua primeira oportunidade em uma gráfica, trabalhando como faxineiro.

Foi nesse ambiente que conheceu o universo gráfico. A proximidade com as máquinas, com os profissionais e com a rotina de produção despertou um aprendizado que foi sendo construído no próprio trabalho. Aos poucos, conquistou espaço, aprendeu o ofício e tornou-se impressor. Sua trajetória profissional o levou ao Jornal do Brasil, onde atuou como impressor em um período em que o jornal ocupava posição de destaque na imprensa brasileira.

Com o passar dos anos, a experiência acumulada transformou-se no desejo de construir o próprio negócio. Em 14 de maio de 1986, nasceu a Grafitto Gráfica e Editora. O início foi modesto, com uma única máquina tipográfica, mas carregava algo

que nenhuma estrutura empresarial pode comprar pronta: conhecimento adquirido pelo trabalho, disposição para aprender e determinação para transformar uma oportunidade em empreendimento.

A história da Grafitto começou, portanto, antes de suas máquinas e de seus processos. Começou na decisão de um jovem que deixou sua cidade, aprendeu uma profissão a partir das oportunidades que encontrou e, com o tempo, criou as condições para iniciar seu próprio negócio. Crescer dentro dessa história e posteriormente assumir responsabilidades na empresa significa reconhecer que cada nova etapa se apoia em um caminho construído anteriormente.

À minha mãe, Antônia, registro meu carinho e minha gratidão por todo apoio em minha trajetória.

À minha esposa, Amanda, agradeço pela companhia, pela compreensão e pela presença ao longo de uma caminhada profissional que muitas vezes ultrapassa os limites do horário de trabalho e se mistura às responsabilidades da vida familiar.

Aos meus filhos, Melissa e Benício, dedico um agradecimento que também olha para o futuro. A existência deles amplia o significado da palavra continuidade e recorda que legado não se resume àquilo que recebemos. Também envolve aquilo que escolhemos preservar, transformar e transmitir às próximas gerações.

Agradeço aos profissionais que fizeram e fazem parte da Grafitto. Uma empresa construída durante décadas reúne conhecimentos, esforços e experiências de muitas pessoas. Cada função exercida, cada problema resolvido, cada aprendizado compartilhado e cada responsabilidade assumida contribuiu para a história da organização.

Estendo meu reconhecimento aos clientes, fornecedores e parceiros que participaram desse percurso e estabeleceram relações profissionais com a empresa ao longo dos anos.

Ao escrever esta obra, compreendi ainda mais claramente que continuidade não significa repetir o passado. Significa reconhecer de onde viemos, compreender aquilo que merece permanecer e assumir a responsabilidade de preparar o que ainda precisa ser construído.

Por isso, estes agradecimentos começam na história de meu pai, alcançam minha família e se estendem a todos aqueles que, de alguma maneira, fizeram parte dessa caminhada. A cada um, meu respeito e minha gratidão.

Francisco de Assis Alves Rodrigues

INTRODUÇÃO

Empresas familiares raramente percebem a continuidade como problema enquanto clientes continuam chegando, compromissos são cumpridos e as decisões encontram alguém disponível para tomá-las. A sensação de estabilidade pode permanecer mesmo quando conhecimentos, autorizações e relações se concentram em poucas pessoas. O risco se torna visível quando o crescimento amplia a quantidade de escolhas, novas tecnologias alteram o trabalho, o mercado exige respostas diferentes ou uma mudança de liderança expõe dependências antes absorvidas pela rotina.

Permanecer, nesse contexto, não equivale a conservar indefinidamente pessoas, processos e formas de comando. A empresa continua quando mantém condições para entregar valor, responder por suas escolhas e preservar compromissos reconhecíveis sob circunstâncias distintas das que marcaram sua origem. Essa permanência exige discernimento, porque práticas antigas podem guardar conhecimentos valiosos, enquanto rotinas familiares podem perder utilidade e passar a restringir o desempenho.

É nessa tensão que se situa a questão orientadora do livro: como preservar aquilo que sustenta a identidade empresarial enquanto processos, capacidades, responsabilidades e lideranças precisam se transformar? A resposta demanda uma leitura que conecte história e desempenho, experiência e evidência, autoridade e responsabilização. Tradição e mudança deixam de ocupar polos opostos e passam a ser avaliadas pela contribuição que oferecem à coerência do negócio.

A condição familiar acrescenta densidade ao problema. Família, propriedade e gestão convivem na mesma organização,

embora expressem expectativas e responsabilidades diferentes. Vínculos construídos ao longo do tempo podem favorecer confiança e comprometimento, mas também podem tornar imprecisos os critérios de ingresso, cobrança, decisão e transição de papéis. A continuidade depende da capacidade de reconhecer essas sobreposições sem reduzir relações familiares a obstáculos nem permitir que elas substituam parâmetros administrativos.

O ponto de partida adotado nesta obra é o funcionamento real da empresa. Conhecer a operação significa compreender como pedidos, materiais, pessoas, equipamentos, informações, prazos e recursos econômicos se conectam. Essa leitura revela que um problema percebido em determinada área pode ter origem em outra e que uma decisão localizada produz consequências sobre o sistema. A experiência prática adquire alcance gerencial quando permite formular perguntas melhores, localizar restrições e avaliar efeitos que os relatórios isolados não demonstram.

À medida que a complexidade aumenta, a concentração decisória deixa de oferecer coordenação e passa a produzir espera. Profissionalizar exige definir responsabilidades, limites de autoridade, condições de consulta e formas de acompanhamento compatíveis com os riscos de cada escolha. A direção preserva sua função ao concentrar-se em prioridades, exposições e compromissos de maior alcance, enquanto gestores e equipes respondem pelas matérias compreendidas em suas atribuições. Distribuir decisões com critérios reduz dependências sem dissolver a unidade empresarial.

A modernização tecnológica integra esse percurso, porém seu valor não decorre da aquisição do recurso. Equipamentos, sistemas e dados geram possibilidades que precisam ser convertidas em fluxo, qualidade, prazo, produtividade e resultado econômico. A relação entre mercado e operação torna-se decisiva: uma venda ocupa capacidade, mobiliza materiais, altera programação e produz efeitos financeiros. O crescimento do

faturamento, por si, não demonstra que a oportunidade fortaleceu o negócio.

Indicadores ganham relevância quando tornam essas relações interpretáveis. Medir sem definir responsáveis, referências e consequências conserva informação sem produzir direção. A governança gerencial organiza objetivos, fontes, cadências, fóruns e critérios de intervenção para que o acompanhamento resulte em escolhas e aprendizagem. Estruturas proporcionais ao porte da empresa oferecem disciplina sem criar uma camada burocrática desvinculada da operação.

O mesmo raciocínio alcança inovação e sucessão. Inovar compreende revisar produtos, processos, práticas, responsabilidades e formas de gerar valor diante de necessidades verificáveis. A tecnologia pode participar da resposta, mas não ocupa o lugar da finalidade empresarial. Sucessão, por sua vez, é tratada como preparação progressiva de capacidades, autoridade, legitimidade, conhecimento e responsabilidade. A troca formal de cargo representa um evento dentro de uma transição organizacional mais ampla.

O escopo do livro é gerencial e organizacional. Questões de inventário, testamento, planejamento tributário, divisão patrimonial e constituição de holdings pertencem a campos técnicos próprios e não integram a análise desenvolvida. A atenção recai sobre as condições que permitem à empresa continuar decidindo, operando, aprendendo e renovando-se quando pessoas e circunstâncias mudam.

A construção articula literatura especializada e experiência empresarial documentada. Os fatos autorizados oferecem contexto para examinar relações entre operação, gestão e continuidade, sem transformar a trajetória considerada em fórmula universal. Os instrumentos distribuídos pelos capítulos cumprem função reflexiva e diagnóstica. Eles organizam perguntas, evidências e responsabilidades, mas não correspondem a métodos

cientificamente validados nem substituem análises técnicas exigidas por cada decisão.

Cinco dimensões conferem unidade à obra: compreensão da operação, distribuição das decisões, conversão da tecnologia em produtividade, avaliação econômica das oportunidades e renovação com preservação do legado. Elas se influenciam mutuamente. Conhecimento operacional sem autoridade distribuída conserva concentração; tecnologia sem integração pode ampliar desperdícios; oportunidades sem exame econômico podem transformar crescimento em exposição; renovação sem identidade pode comprometer relações que sustentam o negócio.

O percurso inicia na cultura, no conhecimento e na formação operacional que estruturam a empresa mesmo quando permanecem pouco visíveis. A análise desloca-se para os custos cotidianos da indefinição, alcança a integração entre mercado, logística, tecnologia e desempenho e examina como indicadores, papéis e ritos convertem informação em gestão. Essa base permite compreender a renovação e a transição de lideranças como escolhas orientadas por evidências e compromissos empresariais.

O desafio proposto ao leitor consiste em observar a própria organização além da aparência de estabilidade. Uma empresa pode funcionar e, ainda assim, depender excessivamente de pessoas, autorizações e conhecimentos pouco compartilhados. Reconhecer essas dependências não diminui a história construída. Torna possível proteger o que lhe confere sentido e desenvolver as capacidades que permitirão sustentá-la sob condições novas.

CAPÍTULO I

A BASE INVISÍVEL: CULTURA, IDENTIDADE E FORMAÇÃO OPERACIONAL

O negócio visto por dentro

A experiência profissional que sustenta esta obra começou em 2004, no ambiente operacional da Grafitto, empresa familiar fundada em 1986. O ingresso ocorreu pelo chão de fábrica, onde pedidos se convertiam em produtos, compromissos comerciais em prazos e recursos em resultados.

O percurso abrangeu impressão, acabamento, montagem e imposição, expedição e manutenção de máquinas. Com o tempo, alcançou as áreas financeira e comercial, ampliando a compreensão das relações entre produção, custos, contratos, vendas e atendimento ao cliente.

A circulação por diferentes setores revelou que nenhuma atividade empresarial funciona isoladamente. Um prazo negociado pela equipe comercial repercute no planejamento da produção; uma compra interfere nos custos e na disponibilidade de materiais; uma falha de manutenção compromete produtividade, entrega e relacionamento com o cliente. Decisões localizadas produzem efeitos sobre o conjunto da organização.

O contato cotidiano com os processos também tornou perceptíveis práticas construídas ao longo dos anos. Algumas estavam registradas; outras permaneciam incorporadas à experiência dos trabalhadores e às orientações transmitidas pelo fundador. Embora nem sempre documentados, esses conhecimentos integravam a identidade da empresa e orientavam respostas a situações que os procedimentos formais não previam.

A vivência operacional não elimina as dificuldades da transição entre gerações, nem constitui fórmula aplicável indistintamente a todas as empresas familiares. Sua contribuição está em oferecer uma base concreta para interpretar o negócio e demonstrar que a formação do sucessor ganha consistência quando incorpora o conhecimento das atividades, das relações internas e dos critérios que sustentam a organização.

Cultura e identidade como estruturas de gestão

A empresa familiar não se define pela presença de parentes em funções administrativas. Sua configuração decorre da convivência entre família, propriedade e atividade empresarial. Essas dimensões atribuem aos participantes papéis simultâneos, capazes de influenciar expectativas, vínculos, decisões e conflitos (Tagiuri; Davis, 1996).

O fundador pode reunir as condições de proprietário, dirigente, referência familiar e principal detentor do conhecimento sobre o negócio. O sucessor pode ocupar, ao mesmo tempo, as posições de membro da família, futuro proprietário, aprendiz e gestor em formação. A sobreposição dificulta a separação entre autoridade familiar, competência profissional e responsabilidade administrativa.

Essa característica produz vantagens e tensões. A confiança formada nas relações familiares pode favorecer comprometimento, agilidade e visão de longo prazo. Em sentido oposto, a proximidade pode dificultar cobranças, avaliações de desempenho e redefinições de autoridade. A organização passa a conviver com critérios empresariais e familiares que nem sempre conduzem à mesma decisão.

A cultura organizacional se manifesta nos comportamentos considerados aceitáveis, na forma de atender clientes, nos critérios de contratação, na relação com fornecedores e na maneira de

enfrentar dificuldades. Parte dela é declarada em valores e princípios; outra parcela permanece implícita e é transmitida pela observação, pela convivência e pela repetição das práticas.

Nas empresas conduzidas durante muitos anos por um fundador, a cultura tende a refletir sua visão de trabalho. Conhecimento do mercado, disposição para assumir riscos, relacionamento com clientes e capacidade de solucionar problemas podem permanecer concentrados nessa pessoa. Em determinada fase, essa condição favorece unidade de comando e rapidez decisória, mas também vincula o funcionamento da empresa à presença de um dirigente.

O crescimento altera esse arranjo. A ampliação das operações aumenta o número de decisões, intensifica a interdependência entre setores e exige conhecimentos que dificilmente permanecem reunidos em uma pessoa. A informalidade adequada a uma estrutura menor pode produzir atrasos, indefinição de responsabilidades e dependência excessiva de autorizações individuais.

A International Finance Corporation considera que o aumento da complexidade empresarial tende a exigir estruturas gerenciais formalizadas, responsabilidades definidas e maior descentralização das decisões (IFC, 2011). A mudança não desconsidera a contribuição do fundador; prepara a empresa para funcionar sem sua intervenção cotidiana.

Profissionalizar a gestão significa distinguir os valores que merecem continuidade das práticas que precisam ser atualizadas. Compromisso com o cliente, responsabilidade financeira, valorização do trabalho e prudência nos investimentos podem permanecer como referências. Concentração de informações, ausência de critérios formais e dependência de autorizações individuais, por sua vez, restringem o desenvolvimento organizacional.

Tradição e permanência não são equivalentes. Uma tradição conserva sua função quando orienta escolhas compatíveis com a identidade da empresa. Quando uma prática deixa de responder às necessidades da operação ou às mudanças do mercado, sua manutenção converte experiência acumulada em resistência à renovação.

A identidade empresarial também não pertence exclusivamente ao fundador. Ela é formada pelas contribuições da família, dos gestores, dos trabalhadores e das relações construídas com clientes, fornecedores e comunidade. Reconhecer essa construção coletiva permite preservar referências históricas sem confundir identidade com reprodução do estilo pessoal de quem iniciou o negócio.

A base invisível da empresa reúne valores, critérios de decisão, relações de confiança e conhecimentos incorporados às rotinas. Sua preservação não exige imobilidade. Exige discernimento para reconhecer o que sustenta a coerência organizacional e o que precisa ser revisto para que a empresa responda a novas estruturas, tecnologias e responsabilidades.

Do conhecimento operacional à compreensão sistêmica do negócio

Conhecer a operação não equivale a dominar isoladamente todas as tarefas executadas pela empresa. A compreensão gerencial surge quando o conhecimento técnico permite interpretar relações, dependências e consequências que ultrapassam os limites de cada atividade. Essa passagem distingue experiência operacional de capacidade de dirigir o negócio.

O domínio de uma tarefa informa como determinada atividade deve ser executada. A compreensão sistêmica revela por que ela ocupa certa posição no processo, quais recursos consome,

de quais informações depende e que efeitos produz sobre outras áreas. O gestor deixa de observar atividades fragmentadas e passa a interpretar os fluxos que conectam pessoas, materiais, informações e decisões.

Nem toda dificuldade se encontra no ponto em que o problema se manifesta. Atrasos podem decorrer de informações incompletas, prioridades conflitantes, aprovações concentradas ou sequências inadequadas de trabalho. Corrigir o efeito sem investigar sua origem preserva a causa e amplia o custo da recorrência.

A formação operacional adquire valor gerencial quando desenvolve a capacidade de reconhecer essas conexões. Seu propósito não é preparar um dirigente para substituir profissionais especializados, mas oferecer critérios para compreender o trabalho, formular perguntas consistentes e avaliar as consequências das escolhas.

A experiência prática também permite distinguir capacidade instalada de capacidade efetivamente utilizada. Equipamentos, pessoas e recursos financeiros podem estar disponíveis sem produzir o desempenho esperado em razão de falhas de coordenação, interrupções, retrabalho ou desequilíbrio entre etapas. Uma máquina mais veloz não amplia necessariamente a produtividade se as atividades anteriores ou posteriores não acompanham seu ritmo.

O mesmo raciocínio impede que investimento e produtividade sejam tratados como equivalentes. A incorporação de tecnologia amplia possibilidades, mas seus efeitos dependem da reorganização dos processos, da preparação das pessoas e da compatibilidade entre capacidade técnica e demanda. A decisão de investir precisa considerar o sistema que receberá o novo recurso.

A compreensão do negócio se aprofunda quando a experiência operacional é relacionada à dimensão econômica.

Perdas de matéria-prima, paralisações, retrabalho, atrasos e uso inadequado da capacidade possuem efeitos financeiros, ainda que não apareçam imediatamente nos registros contábeis. Interpretar esses efeitos aproxima a gestão da realidade produtiva.

Essa aproximação não autoriza decisões baseadas exclusivamente na experiência. O conhecimento acumulado oferece contexto, mas pode reproduzir hábitos, percepções incompletas e soluções adequadas a condições já modificadas. Por isso, a leitura operacional precisa ser confrontada com dados, critérios econômicos e perspectivas provenientes de diferentes setores.

Nenhum dirigente concentra todo o conhecimento necessário ao funcionamento da empresa. O saber organizacional encontra-se distribuído entre profissionais, rotinas, documentos, relações e práticas. Tsoukas (1996) compreende a organização como um sistema de conhecimento distribuído, no qual participantes distintos dominam parcelas da realidade empresarial.

A responsabilidade gerencial consiste em articular essas parcelas sem presumir que possam ser reunidas integralmente em uma pessoa. Escutar profissionais experientes, comparar interpretações e acompanhar processos confere maior consistência à decisão. A autoridade deixa de depender da pretensão de saber tudo e passa a se apoiar na capacidade de reunir conhecimentos pertinentes.

Essa postura também distingue proximidade operacional de interferência permanente. Conhecer os processos deve melhorar a análise, não legitimar a invasão das atribuições de cada profissional. A compreensão sistêmica permite definir prioridades, estabelecer limites de decisão e avaliar o desempenho sem retirar das equipes a responsabilidade pelo trabalho.

A qualidade dessa formação pode ser observada pelas perguntas que o dirigente formula. Em vez de buscar culpados,

cabe investigar onde o fluxo perde continuidade, quais informações chegam tarde, que decisões permanecem sem responsável e quais atividades consomem recursos sem retorno correspondente. O conhecimento operacional torna-se competência gerencial quando relaciona execução e resultado sem recriar a centralização que pretendia superar.

Legitimidade, aprendizagem e formação do sucessor

A designação formal de um sucessor transfere uma posição na estrutura empresarial, mas não assegura o reconhecimento necessário ao exercício da liderança. Nas empresas familiares, o vínculo de parentesco precede a relação profissional e influencia a maneira como a nova autoridade é interpretada.

A legitimidade possui natureza relacional. Ela se forma na percepção de quem acompanha as escolhas do futuro dirigente e avalia sua capacidade de assumir responsabilidades. O sobrenome pode facilitar o ingresso na organização, mas também intensifica a observação sobre o desempenho, porque existe a expectativa de que a posição decorra do parentesco e não da competência demonstrada.

Essa tensão não se resolve pela tentativa de negar a origem familiar. O desafio consiste em transformar uma posição herdada em responsabilidade reconhecida. Isso ocorre quando a atuação demonstra compromisso com o negócio, capacidade de aprender, coerência nas decisões e respeito pelas pessoas que acumulam experiência na organização.

Chrisman, Chua e Sharma (1998), em pesquisa com 485 empresas familiares canadenses, identificaram integridade e comprometimento com o negócio entre os atributos mais valorizados na escolha do sucessor. Ordem de nascimento e gênero receberam menor relevância, indicando que a legitimidade esperada não se reduz à posição ocupada na família.

A relação com o fundador interfere diretamente nesse processo. Quando responsabilidades são delegadas, mas permanecem sujeitas a intervenções imprevisíveis, a empresa recebe mensagens contraditórias sobre quem possui autoridade para decidir. Trabalhadores e gestores aprendem a buscar validações paralelas, contornar decisões ou aguardar a manifestação de quem historicamente concentrou o poder.

A retirada repentina do fundador produz outro risco. Quando o sucessor ainda não desenvolveu autonomia, conhecimento e reconhecimento interno, a ausência abrupta da principal referência decisória cria um vazio que a nomeação formal não preenche. A transição precisa combinar transferência de responsabilidades com preparação para exercê-las.

Essa preparação exige experiências reais de decisão. O dirigente em desenvolvimento precisa receber atribuições compatíveis com seu estágio de aprendizagem, conhecer os limites de sua autoridade e responder pelos resultados. A autonomia progressiva pressupõe espaço para decidir, possibilidade de cometer erros dentro de limites administráveis e retorno consistente sobre o desempenho.

Proteção excessiva e exposição prematura comprometem a formação por razões distintas. A primeira impede o contato com as consequências das escolhas; a segunda transfere responsabilidades sem oferecer conhecimento, orientação ou condições institucionais. Cater e Justis (2009), em estudo com seis empresas familiares, relacionam o desenvolvimento do sucessor à aquisição de conhecimento, à cooperação, à orientação de longo prazo, às relações familiares construtivas e ao exercício progressivo de papéis de liderança.

A relação com trabalhadores experientes integra essa aprendizagem. Desconsiderar conhecimentos acumulados transforma a mudança geracional em ruptura desnecessária. Evitar qualquer revisão para preservar aceitação interna, por outro lado,

mantém práticas incompatíveis com as novas condições do negócio. Escutar permite conhecer critérios, distinguir dificuldades técnicas de reações à mudança de autoridade e decidir com melhor compreensão.

O reconhecimento das equipes depende da consistência entre discurso e conduta. Critérios que variam conforme a pessoa, promessas sem consequência e responsabilidades cobradas sem autoridade correspondente enfraquecem a confiança. Legitimidade não equivale a popularidade; ela decorre da percepção de que as escolhas possuem critérios, respeitam responsabilidades e consideram seus efeitos sobre a organização.

A divergência entre fundador e sucessor não representa necessariamente fracasso. Gerações formadas em contextos econômicos, tecnológicos e organizacionais distintos tendem a interpretar problemas de maneiras diferentes. O conflito se torna prejudicial quando não possui critérios de resolução, converte diferenças profissionais em disputas familiares ou impede a definição de responsabilidades.

Handler (1990) compreende a sucessão como processo de ajustes recíprocos de papéis. O fundador precisa redefinir sua participação, transferir espaços de decisão e construir outra forma de relação com a empresa. Sua experiência e memória continuam relevantes, mas devem ocupar funções compatíveis com a nova estrutura de autoridade.

Ao sucessor cabe construir identidade gerencial própria sem transformar diferença em oposição. Reproduzir integralmente o estilo do fundador impede renovação; rejeitar tudo o que foi construído rompe vínculos e despreza conhecimentos. A maturidade se manifesta na capacidade de discernir entre legado, hábito e dependência.

Autoridade e responsabilização precisam permanecer correspondentes. A primeira sem a segunda produz privilégio; a

segunda sem a primeira produz paralisia. Quando conduta previsível, qualidade das decisões e capacidade de coordenar pessoas passam a sustentar o reconhecimento, a sucessão começa a adquirir consistência organizacional.

Preservar conhecimento sem conservar dependências

Uma empresa pode perder, no mesmo dia, um profissional e uma parcela de sua memória. A saída inesperada de quem domina uma atividade, conhece as exceções de um processo ou compreende relações construídas durante anos pode interromper rotinas que pareciam estáveis. O problema surge quando se descobre que a organização conhecia menos do que as pessoas que a compunham.

A concentração de conhecimento constitui um risco de baixa visibilidade. Enquanto o profissional permanece disponível, as respostas surgem com rapidez e a operação aparenta estabilidade. A dependência torna-se perceptível durante ausências, afastamentos, desligamentos ou mudanças de função, quando decisões simples passam a exigir consultas, improvisações e reconstrução de informações.

Essa vulnerabilidade não se restringe ao fundador. Pode estar presente em gestores, técnicos, vendedores, operadores ou trabalhadores que assumiram tarefas que ninguém mais compreende integralmente. A posição hierárquica importa menos do que a exclusividade do saber acumulado.

O conhecimento organizacional tampouco se resume a informações registradas. Parte dele se encontra em procedimentos, contratos, cadastros e sistemas; outra parte permanece incorporada à experiência e à capacidade de interpretar situações que fogem da rotina. Nonaka (1994) distingue o conhecimento explícito, passível de formalização, do conhecimento tácito, associado à experiência

e à ação. A criação do conhecimento organizacional depende da interação entre essas formas.

Documentar atividades não significa converter toda experiência em regras rígidas. Registrar cada detalhe pode produzir excesso de informação, elevar a burocracia e dificultar o uso dos próprios documentos. A finalidade é identificar aquilo cuja perda comprometeria a continuidade, a qualidade ou a capacidade de decisão.

O conhecimento que merece proteção inclui o modo de executar uma atividade e alcança elementos menos visíveis: critérios para escolher entre alternativas, sinais que antecedem problemas, limites de tolerância, exceções recorrentes e razões que deram forma às práticas atuais. Registrar o procedimento sem sua lógica produz memória incompleta e dificulta avaliar o que pode mudar quando as condições se alteram.

A transferência também não se realiza pelo simples acesso a manuais. O documento informa, mas a aprendizagem requer observação, exercício, explicação e retorno sobre o desempenho. Quem recebe o conhecimento precisa aplicá-lo em situações reais, reconhecer variações e compreender os efeitos de suas escolhas.

A convivência profissional assume função formativa. A execução compartilhada permite que dúvidas apareçam no contexto em que fazem sentido. Ao explicar uma decisão, o profissional experiente transforma percepções intuitivas em critérios compreensíveis e reconhece conhecimentos que utilizava sem os ter formulado conscientemente.

Acompanhamento entre profissionais, alternância planejada de funções, capacitação cruzada, registros de ocorrências e revisão de decisões ampliam a circulação do conhecimento. Seu valor depende da integração à rotina; iniciativas esporádicas tendem a desaparecer diante das pressões cotidianas.

Nas pequenas e médias empresas, a gestão do conhecimento disputa tempo com demandas operacionais imediatas. A estrutura reduzida aproxima as pessoas e facilita a comunicação, mas também favorece informalidade, acúmulo de funções e dependência de profissionais experientes. Durst e Wilhelm (2012) relacionam a gestão do conhecimento ao planejamento sucessório nesse contexto, demonstrando que preparar a continuidade exige atenção ao saber que poderá ser perdido.

Proximidade não assegura compartilhamento. Trabalhar durante anos no mesmo ambiente pode gerar familiaridade com resultados sem produzir compreensão sobre os processos que os originam. A comunicação frequente também pode limitar-se a instruções imediatas, sem alcançar critérios, causas e aprendizados.

Outro obstáculo surge quando conhecimento e poder se confundem. A exclusividade de uma informação pode conceder influência, segurança ou reconhecimento a quem a detém. Compartilhar o que se sabe passa a ser interpretado como perda de importância, favorecendo retenção, resistência à documentação e concentração decisória.

A empresa precisa associar o compartilhamento à competência. O profissional experiente deve ser reconhecido por formar pessoas, aperfeiçoar processos e ampliar a autonomia coletiva. Quando o valor individual depende de tornar-se insubstituível, a organização recompensa a própria vulnerabilidade.

A geração que construiu o negócio pode perceber a transferência do conhecimento como perda de identidade. A nova geração pode cometer o erro inverso e descartar práticas cuja lógica ainda não compreendeu. Uma rotina antiga pode conter improdutividade, mas também proteger qualidade, reduzir riscos ou responder a características do mercado. Reformar sem compreender produz rupturas apresentadas como eficiência.

A transferência intergeracional precisa permitir questionamento, comparação e atualização. Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez e García-Almeida (2001) interpretam a sucessão em empresas familiares como processo de transferência e desenvolvimento de conhecimentos. Não se entrega ao sucessor um conjunto concluído de respostas; desenvolve-se a capacidade de compreender o negócio e produzir respostas adequadas a circunstâncias diferentes.

Para que o conhecimento se torne organizacional, precisa estar acessível, atualizado e incorporado ao trabalho. Documentos desconhecidos não protegem a operação; procedimentos desatualizados produzem insegurança; capacitações sem aplicação não asseguram competência. A memória organizacional precisa acompanhar mudanças em processos, equipamentos e relações comerciais.

Preservar conhecimento também exige identificar atividades vulneráveis e preparar mais de uma pessoa para realizá-las. A pergunta relevante não é quem parece indispensável, mas quais resultados seriam comprometidos por determinada ausência. O foco se desloca da pessoa para a capacidade que precisa ser distribuída.

Uma organização preparada para continuar não diminui a importância das pessoas. Reconhece essa importância ao impedir que a experiência acumulada desapareça com elas. O conhecimento se torna patrimônio empresarial quando pode ser compreendido, transmitido, atualizado e aplicado por mais de um participante.

Diagnóstico da base invisível

Algumas fragilidades permanecem ocultas enquanto a rotina funciona sem interrupções. A presença constante de pessoas experientes pode produzir sensação de estabilidade, mesmo

quando conhecimentos, decisões e relações dependem de poucos participantes. Diagnosticar a base invisível significa localizar essas dependências antes que se convertam em interrupções.

A análise não avalia o valor individual dos profissionais. Examina se a empresa preserva conhecimentos, distribui responsabilidades e mantém suas atividades diante de alterações na equipe ou na liderança. As conclusões devem apoiar-se em evidências, como registros, práticas compartilhadas, substituições realizadas e decisões cuja execução não depende de uma única pessoa.

Quadro 1: Diagnóstico da base invisível da empresa familiar

Dimensão	Questões de verificação
Cultura e identidade	Quais valores orientam decisões concretas? As práticas preservadas representam princípios da empresa ou hábitos que perderam sua função? As equipes conseguem explicar o que a organização considera inegociável?
Conhecimento operacional	Quais atividades são dominadas por uma única pessoa? Existem critérios, exceções ou ajustes conhecidos por poucos profissionais? Uma ausência reduziria a qualidade do trabalho?
Integração dos processos	As equipes compreendem como suas decisões afetam outras áreas? Os problemas são investigados em sua origem? Existem falhas recorrentes entre setores?
Autoridade e decisão	As responsabilidades estão acompanhadas de autoridade correspondente? Quais decisões ficam paralisadas sem a presença do dirigente? As equipes sabem a quem recorrer em situações imprevistas?
Formação da liderança	O sucessor recebe responsabilidades reais e responde pelos resultados? Sua autonomia possui limites conhecidos? O fundador sustenta as decisões legitimamente delegadas?
Registro e compartilhamento	Os processos sensíveis possuem registros atualizados? Os documentos apresentam critérios e

Dimensão	Questões de verificação
	exceções, além da sequência das tarefas? Há aprendizagem regular entre profissionais?
Continuidade organizacional	Existem substitutos preparados para funções sensíveis? A saída de uma pessoa provocaria perda de clientes, informações ou capacidade decisória? A empresa manteria suas atividades durante uma ausência de trinta dias?

Fonte: Elaboração própria com base em Tagiuri e Davis (1996), Nonaka (1994), Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez e García-Almeida (2001), Cater e Justis (2009) e Durst e Wilhelm (2012).

O quadro não deve receber respostas genéricas. Se a empresa afirma possuir substitutos preparados, precisa identificar quem são, quais atividades executam e em que circunstâncias essa capacidade foi demonstrada. Expressões como todos sabem fazer ou sempre funcionou dessa maneira oferecem pouca segurança.

As dimensões podem ser classificadas como consolidadas, em desenvolvimento ou vulneráveis. A condição consolidada exige conhecimento compartilhado, responsabilidades definidas e evidências de funcionamento sem dependência individual. Em desenvolvimento indica práticas existentes, porém incompletas ou irregulares. Vulnerável identifica concentração, ausência de registros ou incapacidade de substituição.

O diagnóstico perde valor quando avaliações positivas são utilizadas para preservar uma imagem de controle. Sua utilidade depende da disposição para reconhecer o que a rotina oculta. Uma vulnerabilidade identificada permite intervenção; uma fragilidade negada permanece ativa.

A prioridade de correção deve considerar a gravidade da interrupção, a probabilidade de perda do conhecimento e o tempo necessário para preparar outra pessoa. Cada vulnerabilidade selecionada precisa gerar uma ação, um responsável, um prazo e

uma evidência de conclusão. Capacitar a equipe é uma formulação insuficiente se não identifica o conhecimento a ser compartilhado e a situação prática em que a aprendizagem será demonstrada.

A aplicação periódica permite observar mudanças normalizadas pela rotina. Novos equipamentos, alterações na equipe, expansão da carteira de clientes e redistribuição de funções modificam a localização do conhecimento. Uma dimensão consolidada pode voltar a tornar-se vulnerável quando a organização muda sem revisar seus processos.

Teste de continuidade organizacional

A continuidade pode ser examinada por uma pergunta desconfortável: o que deixaria de funcionar se a pessoa mais consultada da empresa permanecesse indisponível durante trinta dias?

O exercício não pressupõe afastamento real nem exposição da empresa a riscos. Ele utiliza um cenário controlado para revelar dependências em decisões, processos, informações, relacionamentos e compromissos. A análise pode concentrar-se em cinco questões:

- ✓ Quais decisões permaneceriam paralisadas por falta de autoridade ou conhecimento?
- ✓ Que informações seriam difíceis de localizar, interpretar ou atualizar?
- ✓ Quais atividades perderiam qualidade, prazo ou produtividade?
- ✓ Que relações com clientes, fornecedores ou parceiros dependem de contatos não compartilhados?
- ✓ Quem possui condições demonstradas de assumir cada responsabilidade sensível?

Quando várias respostas convergem para o mesmo nome, a empresa possui uma competência individual da qual depende, e

não uma capacidade plenamente organizacional. O reconhecimento desse fato não reduz o valor do profissional; demonstra a importância de converter sua experiência em aprendizagem coletiva.

O teste também alcança a liderança. Se contratos, aprovações, negociações e decisões ficam suspensos sem o dirigente, a autonomia organizacional ainda não foi construída. Reduzir dependências não torna pessoas indiferentes ou descartáveis. Impede que uma ausência produza descontinuidade desproporcional e reconhece os profissionais capazes de formar outros, aperfeiçoar critérios e deixar capacidades ativas na organização.

A empresa familiar amadurece quando distingue memória de dependência, tradição de imobilidade e autoridade de concentração. Sua base invisível se fortalece quando cultura, conhecimento e responsabilidade permanecem conectados e deixam de depender da permanência indefinida de uma única pessoa.

CAPÍTULO II

O CUSTO DO COTIDIANO: GARGALOS, RISCOS E A URGÊNCIA DE PROFISSIONALIZAR

Quando tudo precisa chegar à mesma mesa

A empresa mantinha clientes, equipamentos, profissionais experientes e volume crescente de pedidos. Vista de fora, sua estrutura transmitia estabilidade. Internamente, decisões rotineiras percorriam caminhos longos. Compras aguardavam autorização, negociações retornavam para nova análise e problemas operacionais permaneciam suspensos até que o dirigente pudesse avaliá-los.

O fundador havia transferido funções administrativas ao sucessor, mas continuava sendo consultado diante de situações fora do padrão. A equipe reconhecia a nova posição gerencial, embora ainda buscase a confirmação de quem historicamente decidira sobre preços, prazos, investimentos e relações comerciais. A delegação existia no organograma, sem alterar o percurso efetivo das escolhas.

Com o aumento das demandas, a concentração passou a consumir tempo, interromper fluxos e reduzir a iniciativa dos gestores. Questões estratégicas disputavam atenção com aprovações rotineiras, enquanto oportunidades comerciais perdiam validade. O controle pretendido pelo dirigente começava a limitar sua capacidade de analisar riscos e planejar investimentos.

A situação é ilustrativa, mas sintetiza um padrão recorrente em empresas familiares. O crescimento amplia a quantidade e a variedade das escolhas sem produzir, necessariamente, distribuição correspondente das competências. Quando responsabilidades permanecem indefinidas, a experiência do fundador deixa de

funcionar como referência e se torna ponto obrigatório de passagem.

Os efeitos raramente aparecem reunidos nas demonstrações financeiras. Eles se distribuem entre espera, retrabalho, perda de produtividade, conflitos de competência e oportunidades recusadas por falta de resposta. A baixa visibilidade permite que a organização normalize uma estrutura cada vez menos compatível com sua complexidade.

Profissionalizar não significa afastar a família, substituir confiança por burocracia ou entregar decisões sem critérios. Significa estabelecer correspondência entre responsabilidades, autoridade, informações e acompanhamento. A direção preserva a orientação do negócio, enquanto os demais níveis recebem condições para responder pelo trabalho que lhes compete.

Da coordenação ao gargalo decisório

A concentração das escolhas pode ser funcional durante os estágios iniciais de uma empresa. Em estruturas pequenas, o dirigente acompanha operações, mantém proximidade com clientes e responde rapidamente às demandas. Autoridade centralizada e coordenação permanecem alinhadas enquanto a complexidade cabe em sua capacidade de análise.

O crescimento modifica essa relação. Novas funções, contratos, tecnologias e exigências regulatórias aumentam a variedade de assuntos e tornam insuficiente um modelo concebido para outra escala. O limite não é determinado pelo número de empregados, mas pela distância entre as necessidades do negócio e a capacidade decisória reunida em uma pessoa.

O gargalo surge quando matérias com alcance distinto percorrem a mesma instância. Investimentos, condições comerciais, compras rotineiras e ajustes operacionais passam a

competir por atenção, embora apresentem riscos e consequências diferentes. A ausência de classificação impede que a direção reserve tempo para escolhas compatíveis com sua responsabilidade institucional.

Decisões estratégicas, gerenciais e operacionais requerem tratamentos próprios. Posicionamento, investimentos com elevada exposição e compromissos societários pertencem à direção. Alocação de recursos e coordenação de processos podem ser atribuídas aos gestores. Ajustes rotineiros devem permanecer com os profissionais responsáveis pela execução.

A profissionalização atua sobre esse desenho, e não sobre a identidade familiar da organização. Stewart e Hitt (2012) compreendem esse processo como combinação de práticas gerenciais, competências, controles e distribuição de responsabilidades. A presença de executivos externos constitui uma possibilidade, mas não define isoladamente o caráter profissional da empresa.

A formalização precisa guardar proporção com o porte e a complexidade organizacional. Regras insuficientes conservam ambiguidades; controles excessivos prolongam o fluxo e consomem recursos. O equilíbrio depende da distinção entre matérias que exigem deliberação superior e escolhas que podem permanecer próximas de quem dispõe do conhecimento pertinente.

O gargalo começa a ser superado quando cada tipo de escolha possui instância competente e critérios de encaminhamento. A direção deixa de absorver demandas indiferenciadas e recupera condições para avaliar riscos, prioridades e compromissos de maior alcance.

O custo que não aparece na contabilidade

Nem todo custo organizacional corresponde a uma despesa imediatamente identificável. Pagamentos, salários, tributos e materiais ingressam nos registros contábeis com relativa clareza. Tempo improdutivo, correções recorrentes, informações reconstruídas e oportunidades perdidas permanecem dispersos entre atividades diferentes.

A informalidade gerencial contribui para essa baixa visibilidade quando situações semelhantes recebem tratamentos distintos, critérios permanecem implícitos ou dados precisam ser solicitados repetidamente. O resultado financeiro registra parte das consequências, mas não demonstra onde a capacidade da empresa foi consumida.

Os dispêndios de coordenação decorrem do esforço empregado para reunir informações, compatibilizar interpretações e confirmar condições que deveriam estar definidas. Williamson (1985) examina os custos associados à organização, ao acompanhamento e à adaptação das transações. No cotidiano empresarial, eles podem assumir a forma de horas gerenciais utilizadas para resolver indefinições recorrentes.

As perdas de correção resultam de atividades refeitas ou modificadas depois de concluídas. Pedidos incompletos, alterações não comunicadas e critérios divergentes entre setores produzem retrabalho sem ampliar o valor entregue ao cliente. Materiais, equipamentos e tempo são utilizados para recuperar uma condição que deveria ter sido alcançada no fluxo regular.

O atraso aparece quando a duração do processo supera o tempo necessário à execução. Entregas reprogramadas, horas extras, compras emergenciais e perda de condições comerciais podem derivar desse prolongamento. A recorrência transforma uma ocorrência eventual em componente previsível da operação.

O custo de oportunidade corresponde ao resultado que deixa de ser obtido porque os recursos permanecem comprometidos com falhas internas. Uma equipe dedicada à reconstrução de informações não se ocupa de melhorias; um equipamento utilizado em retrabalho não atende a outra demanda; uma negociação respondida fora do prazo pode perder utilidade econômica.

Esses efeitos não devem ser somados indiscriminadamente. Um pedido mal especificado pode gerar correção, prolongar o prazo e impedir outro atendimento. A análise precisa reconstruir a sequência causal para evitar que o mesmo impacto seja contado mais de uma vez.

A mensuração pode considerar frequência, tempo consumido, recursos mobilizados e consequência produzida. Mesmo sem valor monetário exato, essa estrutura permite comparar problemas e estabelecer prioridades. Kaplan e Cooper (1998) demonstram que a compreensão dos custos exige identificar as atividades e os processos que consomem recursos, deslocando a análise do total gasto para os fatores de sua formação.

Registros simples de ocorrência, duração, origem e efeito tornam observáveis perdas que os relatórios financeiros não isolam. Quando essas informações revelam padrões, procedimentos e controles deixam de ser percebidos como burocracia e passam a ser avaliados por sua capacidade de proteger recursos e melhorar a previsibilidade operacional.

Delegar sem perder a direção

Delegar não significa transferir tarefas e conservar as escolhas relacionadas à execução. A distribuição efetiva ocorre quando o profissional recebe responsabilidade por um resultado, competência para decidir, acesso às informações necessárias e critérios que orientem sua atuação.

Expressões como cuidar do setor ou acompanhar os clientes são insuficientes porque não esclarecem o alcance da atribuição. Uma formulação consistente identifica o resultado esperado, os recursos disponíveis, os limites financeiros, as condições de consulta e a forma de prestação de contas.

Limites objetivos protegem a empresa e quem assume a responsabilidade. Um gestor pode negociar prazos dentro de determinada faixa, autorizar compras conforme o orçamento ou reorganizar atividades sem comprometer requisitos técnicos. Matérias que ultrapassem esses parâmetros são encaminhadas à direção por sua exposição, e não por insegurança quanto à competência recebida.

A informação condiciona a autonomia. Responsabilizar alguém sem oferecer acesso a custos, prazos, contratos ou disponibilidade de recursos produz uma atribuição formal, porém tecnicamente restrita. Os dados precisam chegar a quem decide com precisão e antecedência compatíveis com a demanda.

Leana (1986) identificou a percepção do superior sobre o subordinado, a importância da escolha e a carga de trabalho gerencial entre os fatores associados à delegação. Yukl e Fu (1999) relacionaram sua extensão à competência percebida e às características da relação entre gestor e profissional. Os estudos indicam que distribuir autoridade exige desenho organizacional e avaliação progressiva do desempenho.

A confiança não elimina o acompanhamento, mas altera sua forma. Em lugar da interferência contínua, a direção define indicadores, momentos de verificação e condições que exigem comunicação imediata. Reuniões gerenciais ganham utilidade quando comparam resultados com parâmetros e tratam dos desvios que ultrapassam a competência atribuída.

Delegar também exige admitir escolhas diferentes das preferências do dirigente. A intervenção se justifica quando há

descumprimento de limites, informação insuficiente ou exposição incompatível com os riscos aceitos. Anular decisões por diferença de estilo ensina a equipe a antecipar vontades pessoais em vez de aplicar critérios organizacionais.

A comunicação entre fundador e sucessor precisa preservar a coerência do arranjo. Divergências podem ser discutidas sem comprometer publicamente a autoridade transferida. Quando uma escolha deve ser revista, os motivos precisam ser explicitados e convertidos em orientação aplicável a situações semelhantes.

A concentração também retorna quando o responsável encaminha problemas sem análise ou busca aprovação para matérias compreendidas em sua função. Se a demanda estiver dentro dos parâmetros estabelecidos, a escolha deve ser concluída por quem responderá pelo resultado. A consulta recupera sua função quando apresenta alternativas e demonstra porque a situação ultrapassa os limites existentes.

Autonomia e prestação de contas permanecem inseparáveis. A autoridade permite escolher; a responsabilização exige explicar critérios, resultados e correções. A direção se fortalece quando deixa de absorver matérias que podem ser resolvidas em outros níveis e concentra sua atenção naquelas que definem riscos, prioridades e compromissos empresariais.

Separar papéis sem romper vínculos

Uma empresa familiar reúne participantes que podem ocupar posições diferentes ao mesmo tempo. A mesma pessoa pode integrar a família, possuir participação societária e exercer função administrativa. A sobreposição não constitui irregularidade, mas exige clareza sobre o papel a partir do qual cada matéria está sendo examinada.

O modelo dos três círculos, difundido por Gersick et al. (1997), representa a interação entre família, propriedade e empresa. Cada esfera possui interesses e responsabilidades próprios. Os conflitos se intensificam quando demandas originadas em uma delas são resolvidas segundo expectativas pertencentes a outra.

A família reúne vínculos afetivos, história compartilhada e preocupações com a continuidade entre gerações. A propriedade envolve direitos sobre o capital, exposição patrimonial e distribuição de resultados. A gestão responde por estratégia, orçamento, operações, pessoas e desempenho.

Confundir essas dimensões altera a racionalidade das escolhas. A remuneração pode ser definida conforme necessidades familiares, sem correspondência com a função exercida. A distribuição de resultados pode comprometer recursos requeridos pela operação. A contratação de parentes pode ocorrer sem critérios de competência, enquanto profissionais externos encontram limites de progressão por não integrarem a família.

Separar os papéis não elimina vínculos. O propósito é impedir que relações afetivas substituam critérios administrativos ou que divergências profissionais sejam interpretadas como manifestações de preferência familiar. A clareza protege a empresa e reduz a transferência dos conflitos entre os diferentes espaços de convivência.

A governança organiza quem participa, onde o assunto é tratado e qual critério orienta a deliberação. A International Finance Corporation recomenda que essas estruturas acompanhem o estágio de desenvolvimento e a complexidade da empresa familiar (IFC, 2011). O desenho proporcional evita tanto a informalidade persistente quanto a reprodução de modelos concebidos para corporações maiores.

O protocolo familiar registra princípios acordados pela família empresária. Pode tratar do ingresso de parentes, preparação

profissional, remuneração, participação na gestão e tratamento de conflitos. Sua função predominante é orientar compromissos familiares relacionados ao negócio; disposições com efeitos patrimoniais, trabalhistas ou sucessórios precisam ser compatibilizadas com os instrumentos jurídicos pertinentes.

O conselho consultivo amplia as perspectivas consideradas pela direção por meio da análise de informações e da formulação de recomendações. Sua contribuição depende da independência dos participantes e da abertura para discordâncias fundamentadas. Criado para confirmar decisões previamente definidas, ele acrescenta formalidade sem melhorar a governança.

O acordo entre sócios disciplina direitos, deveres e relações de propriedade. Pode estabelecer regras de votação, transferência de participações, distribuição de resultados e procedimentos para impasses. Sua redação deve observar o tipo societário, a legislação aplicável e os documentos constitutivos da empresa.

Nem toda organização necessita instituir simultaneamente esses mecanismos. A escolha depende da quantidade de familiares envolvidos, da composição da propriedade, do estágio sucessório e da complexidade das decisões. Empresas menores podem iniciar com reuniões de pauta definida, registros de deliberações, critérios de remuneração e separação entre despesas familiares e empresariais.

A governança não retira da família sua influência. Ela converte essa influência em participação compreensível e compatível com os direitos dos demais envolvidos. Ao distinguir afeto, capital e administração, a empresa preserva os vínculos sem permitir que eles substituam os critérios necessários à continuidade.

Matriz de responsabilidades e limites de decisão

Descrições de cargos informam funções, mas nem sempre mostram como as escolhas percorrem a organização. Um gestor pode ser formalmente responsável por determinada área e continuar sem competência para resolver questões relacionadas ao próprio trabalho. A matriz de responsabilidades torna essa diferença observável.

O instrumento registra decisões recorrentes, em vez de reunir todas as tarefas executadas pela empresa. Seu preenchimento começa pelo percurso efetivamente praticado. É necessário identificar quem recebe a demanda, reúne informações, apresenta alternativas, autoriza e responde pelo resultado. A comparação entre esse percurso e a estrutura declarada revela incoerências.

Quadro 2: Matriz de responsabilidades e limites de decisão

Decisão	Responsável e competência	Condição para consulta	Registro de acompanhamento
Compras operacionais previstas no orçamento	Gestor da área, com decisão dentro dos parâmetros aprovados	Alteração de fornecedor, valor fora do limite ou impacto em outra área	Solicitação, comparação e autorização
Condições comerciais	Responsável comercial, com decisão dentro das margens estabelecidas	Redução abaixo do limite, prazo excepcional ou risco de inadimplência	Proposta e justificativa da condição
Programação das operações	Coordenação operacional, conforme capacidade e prioridades	Risco de descumprimento contratual ou conflito entre pedidos	Programação atualizada e ocorrência registrada

Decisão	Responsável e competência	Condição para consulta	Registro de acompanhamento
Contratação de profissionais	Gestor da área recomenda e direção aprova	Criação de função, alteração orçamentária ou vínculo familiar	Descrição da função e avaliação dos candidatos
Investimentos	Direção e proprietários decidem, conforme a natureza da escolha, com base em análise técnica e econômica	Comprometimento patrimonial, endividamento ou mudança estratégica	Estudo, decisão e condições de acompanhamento

Fonte: Elaboração própria com base em Leana (1986), Yukl e Fu (1999) e IFC (2011).

Os exemplos devem ser adaptados ao porte e à estrutura empresarial. A matriz não define valores universais nem substitui contratos, normas internas ou exigências legais. Ela demonstra como distribuir competências sem abandonar critérios de controle.

O nível de autoridade pode assumir formas distintas. O responsável pode decidir, decidir e comunicar, recomendar para aprovação ou participar da análise conduzida pela direção. A condição de consulta indica quando a matéria deixa sua esfera de competência e exige outra instância.

A elaboração pode revelar quatro fragilidades. O vazio de autoridade ocorre quando ninguém possui competência para decidir. A sobreposição atribui a mesma escolha a pessoas diferentes sem hierarquia definida. A concentração reúne matérias diversas em um dirigente. A dissociação cobra resultados de quem não controla os meios necessários para alcançá-los.

Inserir nomes em uma tabela não modifica a prática. A matriz precisa ser comunicada, testada e sustentada pela direção. Correções devem apoiar-se nos critérios registrados, impedindo que relações pessoais ou pressões circunstanciais alterem a competência concedida.

Mudanças na equipe, nos processos, no orçamento ou na exposição ao risco podem modificar responsabilidades e limites. A revisão periódica mantém o instrumento vinculado ao funcionamento real e impede que ele conserve uma estrutura já abandonada pela empresa.

Teste de autonomia gerencial

Cargos, procedimentos e matrizes não comprovam que a autoridade esteja distribuída. O teste de autonomia gerencial verifica se os critérios formalizados permanecem ativos no cotidiano e se as pessoas conseguem decidir sem reconstruir relações de dependência.

A avaliação deve utilizar situações reais e recentes. Para cada pergunta, a empresa pode registrar autonomia demonstrada, autonomia inconsistente ou autonomia ausente. A resposta precisa ser acompanhada por um exemplo, pois a percepção dos participantes pode divergir da prática observada.

As decisões rotineiras são concluídas por quem responde pelos resultados?

A autonomia está demonstrada quando o responsável resolve demandas compatíveis com sua função e comunica o resultado pelos meios estabelecidos. Consultas permanentes indicam divergência entre a estrutura declarada e o percurso efetivo.

✓ **Os profissionais reconhecem os limites de sua autoridade?**

A resposta deve identificar quais escolhas podem ser realizadas, quais parâmetros precisam ser respeitados e em que circunstâncias outra instância participa.

✓ **As escolhas realizadas dentro dos parâmetros são sustentadas pela direção?**

A revisão deve decorrer de informação incompleta, risco não considerado ou descumprimento de critério, e não de preferência pessoal ou pressão informal.

✓ **As informações necessárias chegam a quem decide em tempo adequado?**

O responsável precisa acessar dados financeiros, operacionais, comerciais ou contratuais compatíveis com a competência recebida.

✓ **O acompanhamento examina resultados sem reassumir a execução?**

Indicadores, registros e momentos definidos de verificação preservam controle e espaço decisório.

✓ **Assuntos familiares, societários e administrativos são tratados nos espaços correspondentes?**

A participação deve acompanhar o papel exercido, impedindo que vínculos familiares substituam critérios de administração ou propriedade.

Fonte: Elaboração própria com base em Leana (1986), Yukl e Fu (1999), Stewart e Hitt (2012) e IFC (2011).

Uma condição demonstrada exige a identificação da situação, do responsável, dos critérios utilizados e da consequência obtida. A condição inconsistente indica que a prática depende de pessoas, circunstâncias ou autorizações informais. A ausência revela concentração ou indefinição.

Os resultados avaliam a coerência da estrutura, e não profissionais isolados. Respostas desfavoráveis podem decorrer de limites imprecisos, informação insuficiente, intervenção frequente da direção ou falhas nos mecanismos de acompanhamento. As decisões mais frequentes e com maior impacto operacional devem orientar a prioridade de correção.

A profissionalização adquire forma concreta quando a empresa reduz esperas, protege as competências distribuídas e distingue os espaços da família, da propriedade e da gestão. Com o fluxo organizado, recursos antes consumidos por indefinições podem ser direcionados à produtividade, à análise econômica e à renovação da capacidade empresarial.

CAPÍTULO III

A VIRADA ESTRATÉGICA: GESTÃO COMERCIAL, LOGÍSTICA 4.0 E INDICADORES

Quando a capacidade cresce, mas o resultado não acompanha

A modernização tecnológica modificou a capacidade produtiva da empresa que sustenta a experiência desta obra. Máquinas, processos e competências passaram por reorganizações, enquanto o quadro funcional foi reduzido em proporção superior a 30%. O dado, isoladamente, não comprova eficiência. Uma estrutura menor pode refletir adequação produtiva, mas também pode ocultar sobrecarga, perda de conhecimento ou capacidade ociosa em etapas mal coordenadas.

O problema gerencial não estava em comparar a quantidade de pessoas antes e depois das mudanças. Era necessário compreender se a tecnologia havia reduzido tempos, perdas e intervenções, se os profissionais remanescentes possuíam condições para operar o novo arranjo e se a capacidade ampliada encontrava demanda economicamente adequada.

A rotina gerencial também passou a incluir reuniões semanais de alinhamento. Paralelamente, o acompanhamento de custos, compras, contratos e produtividade tornou mais visíveis as relações entre oportunidade comercial, capacidade operacional e resultado. Uma venda promissora no momento da negociação poderia pressionar materiais, programação, expedição e caixa. Em sentido oposto, uma operação disponível poderia permanecer ociosa porque a informação comercial chegava tarde ou sem precisão técnica.

Essa tensão aparece em empresas familiares de diferentes setores. A modernização amplia possibilidades, mas não organiza por si mesma o percurso entre a oportunidade e o resultado. Uma máquina pode executar mais rapidamente determinada atividade e, ainda assim, permanecer condicionada por aprovações, suprimentos, preparação, manutenção, transporte ou especificações incompletas.

A virada estratégica ocorre quando mercado e operação deixam de ser interpretados como territórios separados. A proposta comercial passa a considerar a capacidade efetiva; o fluxo logístico conecta materiais e informações; a tecnologia responde a necessidades identificadas; os indicadores demonstram o que o sistema conseguiu entregar e a que custo.

Vender, produzir, movimentar, entregar, medir e decidir compõem, portanto, um único processo empresarial. A coerência entre essas atividades determina se o crescimento comercial será convertido em produtividade, resultado econômico e condições de continuidade.

A promessa comercial compromete o sistema

Uma proposta comercial ultrapassa preço, quantidade e prazo. Ela assume um compromisso que será executado por compras, produção, controle de qualidade, expedição, finanças e atendimento. Quando a negociação desconsidera essas relações, o contrato transfere à operação uma condição que talvez não possa ser cumprida nos termos oferecidos.

A gestão comercial precisa avaliar a oportunidade antes de formalizar a promessa. Especificações técnicas, volume, variedade, data requerida, disponibilidade de materiais, tempo de preparação, necessidade de terceiros e condições de pagamento modificam o esforço necessário para atender ao cliente. A ausência dessas

informações converte incerteza comercial em instabilidade operacional.

Thomé et al. (2012) analisam o planejamento de vendas e operações como processo de integração entre demanda, recursos e diferentes funções empresariais. Embora estruturas formais dessa natureza possam assumir desenhos complexos, seu princípio é aplicável a organizações menores. O compromisso de venda precisa ser confrontado com condições reais de execução.

A capacidade técnica indicada para determinado recurso oferece uma referência inicial, mas não representa, isoladamente, aquilo que o sistema consegue efetivamente entregar. Paradas, preparação, manutenção, perdas de qualidade, restrições de materiais e desequilíbrios entre etapas reduzem a disponibilidade real da operação. Prometer com base no desempenho máximo de uma máquina ignora o processo do qual ela participa.

O prazo comercial também precisa incorporar a fila existente. Uma atividade rápida pode iniciar tarde porque pedidos anteriores ocupam recursos comuns. A data viável resulta da combinação entre tempo de processamento, sequência de trabalho, disponibilidade de insumos, transporte e margem para ocorrências previsíveis.

Condições comerciais alteram a operação. Lotes reduzidos podem aumentar preparações; elevada variedade pode exigir mais conferências; urgências podem deslocar pedidos programados; personalizações podem elevar testes e risco de correção. O volume vendido informa pouco quando não se conhece a composição da demanda.

A análise econômica deve acompanhar essa leitura. Faturamento elevado pode coexistir com consumo excessivo de materiais, horas extraordinárias, contratação emergencial, transporte especial ou retrabalho. A oportunidade merece ser

avaliada pela contribuição esperada depois dos recursos adicionais e dos riscos assumidos, sem confundir receita com resultado.

Isso não exige que a equipe comercial domine todos os detalhes produtivos. Exige acesso a parâmetros confiáveis e canais de consulta proporcionais à complexidade da proposta. Negociações recorrentes, dentro de condições conhecidas, podem seguir critérios previamente definidos. Demandas que alterem capacidade, prazo, especificação ou exposição financeira requerem análise conjunta.

Selecionar oportunidades também integra a competência comercial. Recusar, reprogramar ou reprecificar uma demanda incompatível com a estrutura disponível pode proteger clientes já atendidos, preservar qualidade e evitar compromissos deficitários. Crescimento consistente depende da qualidade das vendas, e não de sua acumulação indiscriminada.

Quando o comercial conhece as restrições e a operação compreende as prioridades de mercado, a promessa deixa de ser uma expectativa isolada. Ela se torna decisão empresarial sustentada por informações compartilhadas, capacidade reconhecida e consequência econômica examinada.

Logística 4.0 como integração de fluxos

A logística compreende o planejamento e a coordenação dos fluxos necessários ao atendimento da demanda. Materiais, produtos e informações precisam percorrer compras, estoques, produção, expedição e entrega com continuidade. Uma interrupção informacional pode comprometer o fluxo físico tanto quanto a ausência de um insumo.

Logística 4.0 designa a incorporação articulada de tecnologias digitais, conectividade e dados aos processos logísticos. Winkelhaus e Grosse (2020) demonstram que o conceito reúne

transformações tecnológicas, tarefas logísticas e interação humana. O termo perde precisão quando é empregado para nomear qualquer planilha, sistema ou equipamento conectado.

Hofmann e Rüsch (2017) relacionam a Logística 4.0 à integração de objetos, informações e processos no contexto da Indústria 4.0. Sua contribuição gerencial está na possibilidade de ampliar visibilidade, rastreabilidade, coordenação e resposta. Esses efeitos dependem da correspondência entre tecnologia e problema operacional.

Para pequenas e médias empresas familiares, a integração pode começar com recursos disponíveis. Cadastros consistentes, identificação de materiais, registro do estágio dos pedidos, posição confiável dos estoques e atualização da programação produzem valor quando reduzem buscas, divergências e decisões baseadas em versões diferentes da realidade.

O grau de sofisticação deve acompanhar o porte, o risco e a complexidade do fluxo. A OECD (2021) identifica entre as barreiras à transformação digital das pequenas e médias empresas a limitação de recursos internos, as lacunas de competências, as dificuldades de financiamento e problemas de interoperabilidade entre sistemas. Tecnologias extensas, adotadas sem condições organizacionais compatíveis, podem ampliar a complexidade sem necessariamente solucionar as falhas que motivaram sua adoção.

A rastreabilidade precisa responder a perguntas gerenciais. A empresa deve localizar materiais, identificar o estágio de uma ordem, reconhecer alterações, conhecer o responsável pela movimentação e reconstruir ocorrências que afetaram prazo ou qualidade. Registrar dados sem utilizá-los para coordenar o trabalho transforma rastreabilidade em arquivo acumulado.

Estoques ilustram essa relação. Saldos imprecisos induzem compras emergenciais, interrupções e compromissos comerciais incompatíveis com os recursos disponíveis. Estoques excessivos,

por sua vez, imobilizam capital, ocupam espaço e podem esconder falhas de programação. A informação confiável permite distinguir proteção necessária de acúmulo improdutivo.

A programação da produção conecta carteira de pedidos, materiais, pessoas, equipamentos e datas. Sua qualidade depende da atualização dos dados e da capacidade de reconhecer restrições, para que o cronograma represente condições efetivamente executáveis. Uma programação que ignora manutenção, preparação ou dependência de fornecedores descreve um cenário desejado, não uma condição executável.

Informações digitais podem ampliar previsão e coordenação, mas também introduzem desafios de qualidade, compatibilidade e interpretação. Kache e Seuring (2017) identificam oportunidades e riscos associados ao uso de dados nas cadeias de suprimentos. Volume informacional não compensa cadastros inconsistentes, critérios divergentes ou ausência de responsabilidade pela atualização.

A integração logística torna observável a distância entre demanda e capacidade. Pedidos deixam de aparecer como registros comerciais isolados e passam a ocupar recursos, posições de fila e compromissos de entrega. Essa visibilidade permite reconhecer gargalos antes que seus efeitos alcancem o cliente.

Logística 4.0, nessa perspectiva, combina processos compreendidos, pessoas preparadas, registros confiáveis e ferramentas compatíveis com a necessidade de coordenação. A tecnologia amplia a capacidade de perceber o fluxo, enquanto a decisão gerencial define o que fazer com essa percepção.

Da tecnologia disponível à produtividade realizada

Produtividade expressa a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados. Sua avaliação precisa considerar quantidade, qualidade, tempo, materiais, energia, trabalho e capacidade empregada. Produzir mais unidades não representa avanço quando perdas, correções ou estoques sem demanda crescem em proporção semelhante.

Slack, Brandon-Jones e Burgess (2022) tratam a gestão de operações como articulação entre direção, desenho, entrega e desenvolvimento dos processos. Essa leitura impede que desempenho seja atribuído a um recurso isolado. Equipamentos, sequências de trabalho, competências, suprimentos e informações formam a capacidade que atende ao mercado.

A capacidade instalada corresponde ao potencial técnico disponível em determinadas condições. A capacidade efetiva desconta restrições previsíveis, como preparação, manutenção, variação de produtos e jornada. A produção realizada incorpora as ocorrências do período. Comparar essas três dimensões permite localizar a diferença entre possuir recurso e utilizá-lo com coerência.

O gargalo limita a vazão do sistema. Ele pode estar em uma máquina, atividade manual, aprovação, fornecedor, transporte ou etapa de conferência. Acelerar processos fora da restrição pode criar filas, estoque intermediário e pressão sobre a etapa limitante sem ampliar entregas concluídas.

A produtividade cresce quando o fluxo elimina esperas evitáveis, reduz retrabalho, melhora preparação, protege disponibilidade e direciona recursos a demandas compatíveis. Investimentos tecnológicos contribuem quando modificam essas condições. A aquisição perde consistência quando transfere o problema para outra etapa ou cria capacidade que o mercado não utiliza.

Treinamento integra essa conversão. Operadores precisam compreender parâmetros, sinais de desvio, rotinas de preparação, critérios de qualidade e limites de intervenção. Gestores necessitam interpretar os dados produzidos pelo equipamento e relacioná-los ao conjunto da operação. Capacitação restrita ao acionamento da máquina deixa parte de seu potencial fora do processo.

O dimensionamento da equipe deve considerar o sistema resultante da tecnologia. Determinadas atividades podem ser reduzidas; outras surgem em programação, manutenção, controle, análise de dados e atendimento técnico. Avaliar o quadro pelo número total de pessoas impede perceber se competências e cargas de trabalho estão distribuídas nos pontos adequados.

Reduções de pessoal exigem leitura posterior dos efeitos. A economia aparente pode ser anulada por horas extraordinárias, falhas de manutenção, atrasos, queda de qualidade ou dependência de poucos profissionais. O resultado precisa ser examinado no fluxo, sem converter desligamentos em medida automática de produtividade.

Tecnologia e produtividade se conectam por um encadeamento observável. O recurso modifica uma etapa, a mudança altera tempos e necessidades, o fluxo redistribui capacidade, a equipe desenvolve novas competências e os resultados aparecem em medidas de entrega, qualidade e custo. Quando algum elo permanece desconhecido, a gestão não consegue afirmar onde o investimento produziu valor.

Indicadores que conectam mercado, operação e resultado

Um indicador adquire função gerencial quando relaciona um fenômeno a uma decisão. O número precisa possuir definição, origem, período, referência de comparação e consequência possível. Sem esses elementos, a empresa acumula medidas sem construir capacidade de interpretação.

Neely, Gregory e Platts (1995) compreendem o sistema de medição como conjunto de medidas utilizadas para quantificar eficiência e efetividade das ações. A eficiência observa a relação entre recursos e execução; a efetividade verifica se o resultado pretendido foi alcançado. Uma operação pode usar poucos recursos e entregar algo que o cliente não aceita.

O desempenho comercial pode ser observado pela conversão de propostas, composição da carteira, prazo assumido e contribuição econômica esperada. A taxa de conversão isolada favorece interpretações incompletas. Vender muitas oportunidades pouco compatíveis com a estrutura pode elevar ocupação e reduzir resultado.

A produtividade precisa ser associada à qualidade. Quantidade produzida por hora, uso de equipamentos e tempo disponível ganham sentido quando examinados com retrabalho, perdas e conformidade. Uma aceleração que aumenta correções desloca esforço para recuperar o próprio processo.

Capacidade utilizada também exige leitura contextual. Utilização baixa pode indicar demanda insuficiente, programação inadequada, falta de materiais ou investimento superdimensionado. Utilização persistentemente próxima do limite pode comprometer manutenção, flexibilidade e resposta a variações. O objetivo consiste em empregar a capacidade de modo economicamente coerente, preservando condições para manutenção, flexibilidade e resposta às variações.

O tempo de ciclo revela a duração entre o início e a conclusão de um fluxo definido. Seu acompanhamento permite localizar espera, transporte interno, preparação e processamento. A redução precisa preservar qualidade e não pode decorrer da retirada de etapas de controle que protegem o cliente.

O cumprimento de prazos compara datas prometidas e realizadas. O resultado informa confiabilidade, mas não explica a

causa dos desvios. A análise precisa relacioná-lo à precisão da proposta, disponibilidade de materiais, programação, restrições produtivas, expedição e transporte.

O nível de serviço combina elementos valorizados pelo cliente, como entrega completa, prazo, conformidade e resposta a ocorrências. Sua definição deve refletir a promessa comercial da empresa. Um indicador genérico pode ocultar falhas relevantes para determinado segmento ou contrato.

Desempenho de estoques pode ser observado por precisão dos saldos, frequência de faltas, cobertura e materiais sem movimentação. Nenhuma dessas medidas deve orientar decisões isoladamente. Reduzir estoque sem considerar variabilidade de demanda e prazo de fornecedores pode transferir custo financeiro para atrasos e compras emergenciais.

Os indicadores econômicos aproximam operação e resultado. Contribuição prevista e realizada, custo de retrabalho, perdas de materiais, transporte extraordinário e horas adicionais demonstram como o desempenho operacional altera a qualidade da oportunidade comercial. A apuração deve evitar contar a mesma consequência em categorias diferentes.

Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001) defendem medidas financeiras e não financeiras relacionadas aos níveis estratégico, tático e operacional da cadeia de suprimentos. A combinação impede que um resultado favorável em uma dimensão esconda deterioração em outra. Prazo pode melhorar à custa de fretes especiais; produtividade pode crescer com perda de qualidade; vendas podem avançar com redução da contribuição econômica.

Um painel enxuto oferece maior utilidade que uma coleção extensa. Cada medida deve esclarecer o que ocorreu, permitir comparação e sustentar uma escolha. Quando nenhum responsável consegue indicar que decisão seria modificada por determinado número, sua permanência merece revisão.

Roteiro integrado de análise da oportunidade

A decisão comercial se torna mais consistente quando informações essenciais são reunidas antes da promessa. O roteiro não substitui orçamento, contrato, programação ou análise financeira. Sua função é impedir que cada setor examine uma parte da oportunidade sem reconhecer as dependências que condicionam o resultado.

Quadro 3: Roteiro integrado de análise da oportunidade

Dimensão	Questão de verificação	Evidência mínima	Decisão sustentada
Demanda ou oportunidade	O que será entregue, em que volume, variedade e condições?	Especificação e proposta	Confirmar o escopo
Capacidade	Qual recurso limita o atendimento e quanto está disponível?	Carteira, programação e restrição	Aceitar ou ajustar volume
Prazo	A data considera fila, preparação, suprimentos e transporte?	Sequência e tempos previstos	Prometer ou renegociar
Recursos e fluxo	Materiais, pessoas, equipamentos e terceiros estão disponíveis?	Saldos, agenda e fornecedores	Programar ou condicionar
Risco	Quais desvios técnicos, logísticos, comerciais ou financeiros podem ocorrer?	Ocorrências e condições contratuais	Prevenir, precificar ou recusar
Produtividade	A demanda melhora o uso do sistema ou amplia perdas e esperas?	Tempos, perdas e retrabalho	Reconfigurar o processo
Resultado esperado	A contribuição prevista compensa	Receita, custos	Aprovar ou reprecificar

Dimensão	Questão de verificação	Evidência mínima	Decisão sustentada
	recursos e exposição assumida?	incrementais e margem	
Acompanham ento	Quais medidas demonstrarão execução, prazo, qualidade e resultado?	Indicadores e fontes definidas	Corrigir durante a execução

Fonte: Elaboração própria com base em Slack, Brandon-Jones e Burgess (2022), Thomé et al. (2012), Neely, Gregory e Platts (1995) e Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001).

O preenchimento deve utilizar informações disponíveis e indicar lacunas. Uma resposta desconhecida não precisa ser substituída por estimativa confortável. Ela sinaliza a necessidade de consulta, condição contratual, margem de segurança ou adiamento da decisão.

Nem todas as oportunidades exigem o mesmo nível de análise. Pedidos recorrentes, com especificações conhecidas e capacidade disponível, podem seguir parâmetros estabelecidos. Demandas inéditas, urgentes, personalizadas ou financeiramente expostas requerem exame mais detalhado.

O roteiro admite diferentes resultados. A empresa pode aceitar, ajustar quantidade, modificar prazo, reprecificar, condicionar a aquisição de recursos ou recusar. A qualidade da gestão se revela na coerência entre o compromisso assumido e o resultado que a organização possui condições de entregar, inclusive quando isso exige ajustar ou recusar uma proposta.

A comparação entre previsão e realização transforma o instrumento em fonte de aprendizagem. Divergências recorrentes revelam parâmetros desatualizados, riscos ignorados ou dados pouco confiáveis. O conhecimento produzido precisa corrigir propostas, programação e critérios futuros.

Os cinco pilares como leitura integrada da continuidade

A continuidade empresarial pode ser interpretada pela relação entre cinco pilares. Eles organizam uma síntese conceitual da obra, sem constituir método validado ou estrutura empiricamente testada. Seu valor está em reunir dimensões que perdem força quando examinadas separadamente.

A compreensão da operação sustenta a leitura das relações entre atividades, recursos e efeitos econômicos. A distribuição de decisões aproxima escolhas de quem possui informação e responsabilidade. Esses dois pilares oferecem a base interna para que mercado, tecnologia e desempenho sejam coordenados sem recriar dependências pessoais.

A conversão da tecnologia em produtividade exige que investimento, processo, competência, demanda e fluxo permaneçam conectados. O recurso tecnológico amplia possibilidades; a organização decide se essas possibilidades se tornam entregas, redução de perdas, qualidade e melhor uso da capacidade.

A avaliação econômica das oportunidades verifica se a demanda comercial produz resultado compatível com os recursos e riscos assumidos. Ela impede que faturamento, ocupação ou crescimento de volume funcionem como substitutos da análise econômica.

A renovação com preservação do legado confere direção aos demais pilares. Conhecer a operação e medir resultados não significa conservar todas as práticas. Significa distinguir princípios que sustentam a identidade de rotinas que perderam correspondência com mercado, tecnologia ou estrutura.

Os pilares não formam uma sequência rígida. A fragilidade de um deles altera os demais. Tecnologia sem conhecimento operacional pode ampliar desperdícios; decisão distribuída sem informação pode fragmentar o fluxo; oportunidade rentável no

orçamento pode tornar-se deficitária quando a logística não cumpre as condições previstas.

Também existe reciprocidade. Indicadores bem definidos aperfeiçoam a compreensão da operação; processos integrados melhoram a qualidade das decisões; avaliação econômica seleciona demandas compatíveis; tecnologia aplicada ao gargalo libera capacidade; renovação orientada por evidências preserva princípios sem proteger ineficiências.

Essa integração oferece uma leitura da continuidade como capacidade organizacional. A empresa permanece quando consegue cumprir compromissos, aprender com desvios, distribuir competências e revisar escolhas sem depender da permanência indefinida de pessoas ou práticas específicas.

Diagnóstico da coerência comercial e operacional

O diagnóstico deve utilizar oportunidades e entregas recentes. As respostas podem ser classificadas como coerentes, inconsistentes ou não verificadas. Uma avaliação favorável exige evidências, como proposta, programação, registros de execução e resultado econômico.

✓ As propostas comerciais consideram a capacidade efetivamente disponível?

A resposta precisa relacionar carteira, restrições, preparação, manutenção e recursos compartilhados. A capacidade técnica indicada para o recurso, isoladamente, não demonstra possibilidade de entrega.

✓ Os prazos são definidos com participação das áreas que executarão o compromisso?

Datas consistentes incorporam materiais, sequência produtiva, expedição e transporte, sem depender de correções emergenciais.

✓ O fluxo físico possui informação correspondente e atualizada?

A empresa deve localizar pedidos, materiais e ocorrências sem reconstruir dados em contatos sucessivos entre setores.

✓ **As tecnologias implantadas resolveram restrições identificadas?**

A análise deve demonstrar mudanças em tempo, perdas, qualidade, capacidade ou previsibilidade, em vez de se limitar à aquisição do recurso.

✓ **A produtividade é examinada com qualidade, retrabalho e perdas?**

Quantidade e velocidade precisam ser confrontadas com correções e consumo de recursos para evitar ganhos aparentes.

✓ **O desempenho comercial é relacionado ao resultado econômico das oportunidades?**

Conversão, faturamento e volume devem ser lidos com contribuição, condições de pagamento, custos incrementais e exposição contratual.

✓ **Os indicadores explicam relações entre mercado, operação, logística e finanças?**

Medidas isoladas precisam ser combinadas quando uma melhoria local puder transferir custos ou riscos para outra área.

✓ **Os desvios observados modificam parâmetros e decisões?**

Informações sem consequência gerencial produzem registro, mas não aprendizagem. O diagnóstico deve identificar qual critério foi revisto após a ocorrência.

Fonte: Elaboração própria com base em Thomé et al. (2012), Winkelhaus e Grosse (2020), Neely, Gregory e Platts (1995) e Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001).

Mercado, capacidade, logística, tecnologia, produtividade e indicadores formam uma cadeia de compromissos. A qualidade comercial depende da execução; a operação depende de informação; a tecnologia depende de integração; a medida depende de interpretação; a decisão depende da coerência entre essas dimensões.

Quando indicadores permanecem dispersos, a empresa conhece partes de seu desempenho, mas ainda não possui uma arquitetura comum de acompanhamento. Transformar medidas em gestão requer definir quem as interpreta, em que frequência, com quais responsabilidades e em quais espaços as decisões serão

tomadas. A disciplina dessa leitura converte informação operacional em direção sustentada.

CAPÍTULO IV

GOVERNANÇA QUE SUSTENTA: BSC, PAPÉIS E RITOS DE GESTÃO

Quando os números chegam à reunião, mas a decisão não acontece

Na experiência empresarial que fundamenta esta obra, há encontros semanais de alinhamento. Também integram a gestão o acompanhamento de custos, compras, contratos e produtividade. A existência dessa cadência revela uma condição importante: a organização já produz informações e reserva tempo para examiná-las. Ainda assim, reunir pessoas e números não assegura que um desvio possua responsável, prazo de correção ou decisão registrada.

O problema torna-se visível quando os mesmos assuntos retornam de uma reunião para outra. Um resultado desfavorável é comentado, suas possíveis causas são discutidas e a pauta prossegue sem definir quem deverá agir, até quando e dentro de quais limites. Na semana posterior, o indicador reaparece, mas a empresa reconstrói a conversa anterior para compreender o que havia sido acordado.

Também ocorre o movimento oposto. Diante de qualquer variação, o responsável pelo resultado interrompe a própria atuação e solicita nova autorização à direção. A medição, concebida para ampliar transparência e responsabilidade, passa a restabelecer o percurso centralizado das escolhas. O controle deixa de sustentar autonomia e converte cada número em pedido de permissão.

Indicadores dispersos informam partes da realidade; uma arquitetura gerencial define como essas partes serão relacionadas e utilizadas. Ela associa objetivos, medidas, responsáveis,

referências, cadências de análise, limites de intervenção e registros de decisão. O valor da informação depende do percurso que a conduz da ocorrência à interpretação e da interpretação à ação.

Governança gerencial designa esse arranjo de responsabilidades e rotinas. Não se confunde com a governança societária, nem exige a estrutura de uma grande corporação. Em empresas familiares de pequeno e médio porte, pode assumir forma enxuta, com poucos objetivos, medidas selecionadas, fóruns definidos e registros objetivos. Sua consistência deriva da clareza, não do volume de controles.

O desafio consiste em conferir disciplina ao acompanhamento sem retirar das áreas a competência já distribuída. Cabe à direção enxergar o desempenho, reconhecer exposições e intervir quando os limites forem ultrapassados. Os gestores, por sua vez, necessitam corrigir desvios compreendidos em suas atribuições, responder pelos resultados e encaminhar matérias cuja abrangência exceda sua autoridade.

Da medida dispersa à arquitetura gerencial

Uma planilha pode reunir dezenas de números sem constituir um sistema de gestão. O sistema surge quando a empresa conhece a finalidade de cada medida, a relação entre elas e a consequência gerencial de suas variações. Medir descreve uma condição; gerir exige interpretar causas, escolher respostas e verificar seus efeitos.

O ponto de partida é o objetivo. Sem ele, a medida informa movimento, mas não esclarece direção. Crescimento de vendas pode parecer favorável até que seja relacionado à contribuição econômica, à capacidade de entrega ou ao perfil de clientes pretendido. A medida adquire sentido quando demonstra quanto a organização se aproxima de uma condição deliberadamente escolhida.

A definição técnica reduz disputas sobre o próprio número. Nome semelhante pode esconder fórmulas, períodos e fontes diferentes. Antes de discutir o resultado, é necessário reconhecer o que foi calculado, quais ocorrências estão incluídas, quem registra os dados e qual período está representado. Uma divergência de definição não configura divergência de desempenho.

A fonte é identificável e estável. Se cada reunião utiliza dados extraídos por critérios distintos, a análise se desloca para a validação do relatório. Cadastros, sistemas, documentos comerciais e registros operacionais requerem responsável por sua integridade. Isso não significa atribuir ao registrador a responsabilidade pelo resultado que o dado representa.

Referências de comparação transformam o valor observado em sinal gerencial. Meta, orçamento, parâmetro técnico, compromisso contratual, faixa de tolerância ou desempenho histórico podem cumprir essa função, conforme a natureza do objetivo. A escolha inadequada da referência produz interpretações confortáveis ou alarmes artificiais.

A periodicidade acompanha a velocidade do processo e a possibilidade de intervenção. Uma informação examinada depois de encerrado o período em que poderia ser corrigida serve ao registro histórico, mas possui alcance reduzido para a gestão. Em sentido oposto, revisar continuamente uma medida de variação lenta consome atenção sem ampliar a qualidade da resposta.

O fórum de análise determina quem participa da interpretação e que tipo de matéria pode ser resolvida naquele espaço. Resultados operacionais demandam proximidade de quem compreende o processo; exposições financeiras, contratuais ou estratégicas podem exigir participação da direção. Quando toda medida percorre o mesmo fórum, a empresa perde agilidade nas rotinas e profundidade nas escolhas de maior alcance.

Condições de intervenção evitam duas distorções. A primeira é reagir a qualquer oscilação, produzindo instabilidade nas prioridades. A segunda é normalizar desvios sucessivos até que a deterioração seja difícil de corrigir. Faixas de tolerância, recorrência, materialidade, risco e impacto cruzado oferecem critérios mais consistentes do que a impressão de gravidade formada durante a reunião.

O registro completa a arquitetura ao preservar, de forma objetiva, decisão, fundamento, responsável, prazo e condição de encerramento. Sem essa memória objetiva, o acompanhamento depende da lembrança dos participantes e permite que uma providência desapareça sob novas urgências.

Uma medida integra a governança quando percorre esse conjunto: objetivo, definição, fonte, responsável pelo resultado, frequência, referência, fórum, gatilho de intervenção e decisão documentada. A ausência de um desses elementos não invalida automaticamente o indicador, mas revela onde a disciplina gerencial pode falhar.

O Balanced Scorecard como lógica de organização do desempenho

Kaplan e Norton (1992) formularam o Balanced Scorecard para combinar medidas financeiras com dimensões capazes de explicar a formação do desempenho futuro. Na formulação original, a proposta organizava essa visão por meio das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado. Nas formulações posteriores, essa última dimensão passou a ser apresentada como aprendizagem e crescimento, acompanhando a evolução conceitual do próprio BSC. Seu fundamento não está na divisão gráfica do painel, mas na relação entre objetivos e medidas vinculados à estratégia.

As medidas financeiras registram consequências econômicas das escolhas realizadas. Elas permanecem indispensáveis, porém apresentam alcance limitado para explicar, isoladamente, como o resultado foi produzido. A perspectiva de clientes observa a proposta de valor e os resultados percebidos pelos segmentos atendidos. A de processos internos identifica atividades cuja qualidade sustenta essa entrega. Aprendizagem e crescimento reúnem competências, informações e condições organizacionais requeridas para manter os processos.

O equilíbrio não decorre da presença da mesma quantidade de indicadores em cada perspectiva. Ele exige que a empresa evite avaliar seu desempenho por uma dimensão única. Resultado financeiro pode coexistir com deterioração do atendimento; prazo pode melhorar mediante custos extraordinários; investimento em tecnologia pode ampliar capacidade sem desenvolver as competências necessárias ao seu uso. O BSC organiza essas relações para impedir que uma melhoria local seja interpretada como avanço empresarial completo.

Em formulação posterior, Kaplan e Norton (1996b) apresentaram o scorecard como sistema capaz de traduzir visão e estratégia, comunicar objetivos, vincular planejamento e recursos e produzir retorno para aprendizagem estratégica. Essa ampliação distingue um conjunto balanceado de medidas de uma arquitetura de gestão. O painel mostra o que ocorreu; o sistema conecta o resultado às escolhas que orientam a organização.

O livro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* consolidou essa lógica ao relacionar objetivos, medidas, metas e iniciativas (Kaplan; Norton, 1996a). A sequência impede que a empresa comece pela disponibilidade dos dados. A sequência impede que a empresa comece pela disponibilidade dos dados. Define-se o resultado pretendido e, então, escolhem-se a forma de observá-lo, a referência que expressa o nível desejado e a ação capaz de influenciá-lo.

Malmi (2001), ao examinar aplicações do BSC em empresas finlandesas, encontrou usos distintos do conceito, inclusive scorecards sem relações causais claramente estabelecidas. A constatação recomenda prudência terminológica. Um painel dividido em quatro grupos não se torna BSC se não traduz prioridades e não orienta o acompanhamento de sua execução.

Para uma empresa familiar de menor porte, a adaptação começa pela seleção. Cada perspectiva pode conter um ou dois objetivos realmente ligados às escolhas vigentes. A perspectiva financeira pode observar a qualidade econômica do resultado; clientes, a consistência da entrega prometida; processos, os fluxos que sustentam essa promessa; aprendizagem e crescimento, as competências e informações requeridas para operar e decidir.

As quatro perspectivas não funcionam como compartimentos. Competências e informações influenciam processos; processos consistentes sustentam a entrega ao cliente; a entrega afeta retenção, receita e resultado econômico. Essa cadeia constitui uma hipótese gerencial confrontada com os dados. Se o aprimoramento de um processo não produz o efeito esperado, a relação presumida merece revisão.

Garengo, Biazzo e Bititci (2005) identificam limitações próprias dos sistemas de medição em pequenas e médias empresas, entre elas restrições de recursos, orientação operacional e menor formalização gerencial. A resposta proporcional não consiste em abandonar a visão integrada, mas em reduzir sua complexidade. Poucos objetivos bem conectados são mais úteis do que um modelo extenso que a organização não consegue atualizar nem discutir.

A arquitetura pode ser construída em uma página, desde que preserve relações essenciais. A direção explicita prioridades; gestores verificam se os objetivos representam as condições sob sua coordenação; responsáveis definem medidas e fontes; fóruns

de análise comparam resultados e decidem intervenções. O processo vale mais que a aparência do quadro.

O BSC não substitui orçamento, controles operacionais ou análises específicas. Medidas técnicas permanecem próximas das áreas responsáveis e integram o scorecard quando representam condições relevantes para os objetivos empresariais. Essa seleção reduz excesso informacional e preserva o detalhe necessário à gestão operacional.

Por essa razão, o conjunto requer revisão periódica. Objetivos perdem pertinência, medidas podem induzir comportamento indesejado e relações presumidas podem não se confirmar. A estabilidade necessária à comparação não impede ajustes fundamentados. O critério é preservar continuidade de leitura sem conservar indicadores que já não representam a estratégia.

Papéis dentro do ciclo de desempenho

A responsabilidade por um resultado não começa nem termina na apresentação do indicador. O ciclo envolve produção da informação, validação, interpretação, correção e, quando necessário, escalonamento. Distribuir esses papéis evita que todos acompanhem tudo ou que ninguém responda pela providência.

Quem registra a informação responde pela observância da definição e pela rastreabilidade da fonte. Essa função pode permanecer com a área que produz o dado, com um sistema integrado ou com atividade administrativa designada. Seu dever é assegurar consistência do registro, sem assumir automaticamente a propriedade do desempenho medido.

O responsável pelo resultado possui competência para influenciar o processo representado pelo indicador. Deve conhecer a referência, explicar variações, propor correções e responder pela

execução das providências compreendidas em sua função. Atribuir essa posição a quem não controla recursos, prioridades ou práticas relacionadas ao resultado produz responsabilização nominal.

A interpretação pode exigir participação de áreas diferentes. Um desvio de prazo pode envolver programação, suprimentos e condições comerciais; um resultado econômico pode decorrer de volume, preço, perdas ou custos extraordinários. O responsável coordena a análise, mas não necessita dominar isoladamente todas as causas.

A autonomia decisória precisa permanecer válida quando os indicadores revelam desvios. Dentro dos limites definidos, cabe ao gestor corrigir a ocorrência e responder pelos resultados. O acompanhamento amplia a visibilidade sobre o desempenho sem reconcentrar escolhas já distribuídas.

Escalonar significa reconhecer que determinada matéria ultrapassa competência, tolerância ou exposição aceita. O encaminhamento apresenta o desvio, sua causa conhecida, os riscos, as alternativas e a decisão requerida. Levar à direção um problema sem análise transfere trabalho; ocultá-lo para preservar aparência de autonomia amplia exposição.

Critérios de escalonamento podem considerar impacto financeiro, obrigação contratual, risco a pessoas, ruptura de prioridade, recorrência, conflito entre áreas ou necessidade de recurso fora do orçamento. A definição prévia reduz a influência de preferências pessoais e impede que a urgência seja medida pela insistência de quem apresenta o assunto.

Certas decisões exigem participação da direção porque alteram objetivos, comprometem recursos relevantes ou afetam a posição empresarial. Outras permanecem próximas da operação porque dependem de informação contextual e resposta rápida. A divisão não acompanha a importância subjetiva do assunto, mas sua abrangência, reversibilidade e exposição.

A direção participa sem reassumir a execução quando confirma critérios, resolve conflitos de prioridade, autoriza exceções justificadas e examina tendências que excedem uma área. Seu papel não é substituir o responsável pelo resultado, mas proteger a coerência do conjunto e assegurar que riscos relevantes não permaneçam invisíveis.

Pešalj, Pavlov e Micheli (2018), em estudo sobre controle e medição de desempenho em uma empresa holandesa classificada como PME, ressaltam a interação entre usos diagnósticos e interativos dos controles. A distinção é útil: parte do acompanhamento verifica cumprimento de referências; outra parte promove diálogo sobre incertezas, tensões e mudanças nas hipóteses da gestão.

Transparência não exige participação de todos em todas as decisões. Exige que os envolvidos compreendam critérios, resultados e responsabilidades. A circulação da informação é suficiente para coordenar o trabalho, sem converter cada fórum em assembleia permanente ou cada relatório em instrumento de vigilância individual.

Ritos que convertem análise em decisão

Ritos de gestão são rotinas recorrentes de preparação, análise, decisão e prestação de contas. Sua repetição cria previsibilidade: os participantes sabem quais informações levar, que questões serão tratadas e como as providências serão acompanhadas. O termo designa disciplina operacional da gestão, não cerimônia simbólica.

A reunião periódica constitui um dos ritos possíveis. Sua qualidade depende do trabalho realizado antes, durante e depois do encontro. Dados preparados sem antecedência deslocam o tempo coletivo para conferência; uma pauta sem prioridades dispersa a

discussão; decisões sem registro desaparecem; providências sem verificação perdem força diante das demandas diárias.

A pauta reflete o propósito do fórum. Um rito operacional pode tratar desvios recentes, restrições e ações de curto alcance. Um rito gerencial examina relações entre áreas, resultados acumulados, riscos e prioridades. Cabe à direção reservar atenção para matérias cujo impacto ultrapassa a rotina. Misturar todos os níveis prolonga a reunião e favorece a concentração das escolhas.

O exame começa pelas decisões anteriores. Cada providência possui situação conhecida: concluída, em curso, impedida, cancelada ou redefinida. A classificação impede que assuntos desapareçam sem encerramento e torna visíveis obstáculos que exigem intervenção. A reunião deixa de ser coleção de atualizações e passa a formar um ciclo verificável.

Na análise dos resultados, a comparação entre realizado e referência identifica o desvio, mas não encerra o trabalho. Cabe aos participantes distinguir variação pontual de tendência, sintoma de causa e efeito local de consequência sistêmica. A profundidade acompanha a materialidade; investigar todos os movimentos com igual intensidade sobrecarrega o rito.

Decisões são formuladas como escolhas observáveis. Verbos genéricos, como acompanhar, melhorar e verificar, não indicam resultado, responsável nem prazo. Uma formulação gerencial identifica o que será alterado, quem conduzirá a providência, até quando, qual evidência demonstrará conclusão e em que condição o assunto retornará ao fórum.

O registro pode ser breve. Data, decisão, fundamento essencial, responsável, prazo e situação bastam para preservar memória e responsabilidade em muitas empresas. Documentação extensa não compensa falta de clareza; registros mínimos não justificam omissão de escolhas que afetam contratos, recursos ou exposição.

A cadência corresponde ao ritmo dos processos. Reuniões semanais podem ser adequadas quando os compromissos, a produção e os suprimentos variam com rapidez. Objetivos de formação de competências ou resultado econômico acumulado podem requerer outra periodicidade. Um único calendário para todas as medidas cria atrasos ou revisões sem utilidade.

Frequência não equivale a qualidade. Reuniões recorrentes podem manter a empresa ocupada e, ainda assim, conservar os mesmos desvios. O rito produz governança quando utiliza informações confiáveis, conclui decisões dentro do fórum competente e verifica o efeito das providências.

Feldman e Pentland (2003) demonstram que rotinas organizacionais não representam mera repetição rígida; sua execução pode produzir variação e mudança. Aplicada aos ritos gerenciais, essa leitura mostra que a disciplina não engessa a análise. A pauta oferece estrutura, enquanto a interpretação das ocorrências permite atualizar práticas e critérios.

A comunicação entre setores também se organiza por ritos. Problemas que atravessam comercial, operação, finanças e logística não podem depender de contatos casuais para serem reconhecidos. Um fórum com propósito e participantes definidos cria espaço para resolver interdependências sem retirar de cada área a responsabilidade por sua parte.

Acompanhamento, correção e aprendizagem gerencial

Uma decisão registrada ainda é uma hipótese de intervenção. Sua qualidade se confirma quando o efeito observado corresponde ao resultado pretendido e não produz consequências indesejadas em outras dimensões. O acompanhamento verifica execução e resultado, pois concluir uma atividade não significa resolver o problema que a originou.

A correção de curto alcance modifica condições compreendidas no processo: sequência de trabalho, distribuição de recursos, parâmetro de compra, comunicação ou rotina de conferência. A revisão gerencial alcança critérios, prioridades ou relações entre áreas. A distinção protege o cotidiano contra interferência superior e evita tratar exposições estruturais como ajustes locais.

O uso diagnóstico compara resultado e referência, identifica exceções e orienta providências. O uso interativo amplia o diálogo quando os dados desafiam premissas, revelam tensão entre objetivos ou apresentam risco ainda pouco compreendido. Henri (2006) relaciona esses usos dos sistemas de controle a capacidades organizacionais diferentes; a combinação evita reduzir controle a conformidade mecânica.

Desvios recorrentes exigem outra pergunta. Se a mesma providência é repetida sem alterar o padrão, a causa pode estar fora do alcance da ação escolhida, a referência pode ser inadequada ou a responsabilidade pode não corresponder à autoridade. A repetição de correções que não funcionam requer revisão do raciocínio, não intensificação automática da cobrança.

O acompanhamento também observa efeitos cruzados. Uma redução de prazo pode elevar perdas; uma contenção de estoque pode gerar faltas; uma economia imediata pode comprometer manutenção. O BSC oferece uma estrutura útil para verificar se a intervenção favoreceu um objetivo à custa de outro. Cabe à gestão reconhecer compensações e escolher conscientemente quais aceita.

A aprendizagem se materializa quando o resultado modifica critérios futuros. Parâmetros de proposta, faixas de tolerância, cadências, prioridades e responsabilidades podem ser revistos à luz das evidências. Sem essa conversão, a empresa acumula histórico, mas continua decidindo com os mesmos pressupostos.

O registro das razões também importa. Conhecer que uma decisão foi tomada permite acompanhar execução; preservar porque ela foi escolhida torna possível avaliar sua lógica quando o contexto muda. Essa memória impede que o resultado seja julgado com informações que não estavam disponíveis no momento da escolha.

Medidas e ritos são avaliados pelo comportamento que induzem. Uma meta isolada pode estimular proteção da área, adiamento de registros ou transferência de custos. A análise combinada e a discussão entre responsáveis reduzem esse risco, mas não o eliminam. Indicadores são revistos quando deixam de orientar o resultado coletivo.

Bourne, Melnyk e Bititci (2018) distinguem a medição de desempenho de seu uso na gestão e ressaltam a necessidade de sistemas capazes de evoluir. Essa diferença sustenta o argumento central: o número ganha função administrativa quando integra conversas, escolhas, responsabilidades e atualização do próprio sistema.

Instrumento integrado de governança do desempenho

O instrumento proposto organiza cada objetivo em uma ficha de duas partes. A primeira define o que a empresa pretende alcançar e como observará o resultado. A segunda disciplina o uso gerencial da informação. A divisão preserva a lógica integrada em formato compatível com páginas menores e evita uma tabela horizontal de difícil leitura.

Quadro 4: Ficha integrada de governança do desempenho

Parte A: direção e medida

Campo	Registro requerido
Perspectiva	Financeira, clientes, processos internos ou aprendizagem e crescimento
Objetivo	Resultado empresarial que deve ser produzido ou protegido
Indicador e definição	Medida, fórmula, período, inclusões e exclusões
Fonte e responsável pelo registro	Origem verificável do dado e função encarregada de sua consistência
Referência ou meta	Valor, faixa, compromisso ou condição usada para comparação
Responsável pelo resultado	Função com autoridade e recursos para influenciar o desempenho

Parte B: análise e decisão

Campo	Registro requerido
Periodicidade	Momento de apuração e frequência compatível com a possibilidade de intervenção
Rito ou fórum	Espaço no qual o resultado será interpretado e decidido
Gatilho de intervenção	Faixa, recorrência, impacto ou risco que exige resposta
Competência para corrigir	Providências que o responsável pode executar sem nova autorização
Critério de escalonamento	Condição que exige participação de outra área ou da direção
Decisão e acompanhamento	Ação, fundamento, responsável, prazo, evidência e situação

Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b), Garengo, Biazzo e Bititci (2005) e Pešalj, Pavlov e Micheli (2018).

A ficha é preenchida por objetivo, e não por todo dado disponível. Um conjunto reduzido pode conter fichas relacionadas

entre si, representando as prioridades da empresa. Os controles técnicos permanecem em seus processos e alimentam a análise quando explicam uma variação relevante.

O campo de perspectiva preserva o equilíbrio do BSC sem impor quantidade fixa. A classificação permite verificar se a empresa observa consequências financeiras, valor para clientes, qualidade dos processos e condições de aprendizagem. A ausência deliberada de uma perspectiva requer justificativa estratégica, não falta de dados fáceis.

Objetivo e indicador não são sinônimos. Reduzir a imprevisibilidade das entregas expressa uma condição desejada; a medida selecionada demonstra seu comportamento. A organização pode alterar o indicador se ele representar mal o objetivo, sem abandonar a prioridade protegida.

Responsável pelo registro e responsável pelo resultado aparecem em campos distintos para impedir confusão entre informação e desempenho. A área administrativa pode consolidar dados sem possuir competência para corrigir a operação. Cabe a quem responde pelo resultado participar da definição e reconhecer as condições que influenciam o número.

O gatilho de intervenção não coincide necessariamente com a meta. A referência expressa o desempenho pretendido; o gatilho define quando a variação exige resposta formal. Uma faixa pode admitir oscilações normais, enquanto recorrência ou impacto combinado determina a entrada do assunto no rito.

O campo de competência para corrigir protege a autonomia. Ele registra providências que podem ser executadas pelo responsável dentro de limites conhecidos. O critério de escalonamento, em contraste, identifica quando a decisão exige outro nível. A separação reduz consultas defensivas e intervenções tardias.

Decisão e acompanhamento encerram o ciclo. O registro demonstra se a providência foi executada e se alterou o resultado. Quando não produziu o efeito esperado, a ficha retorna à análise com evidência suficiente para revisar causa, ação ou referência.

O instrumento pode ser implantado gradualmente. A empresa seleciona objetivos que concentram maior exposição ou dependência entre áreas, testa definições e cadências e ajusta o uso. Expandir antes de consolidar o ciclo tende a gerar fichas atualizadas formalmente, mas pouco utilizadas nas escolhas.

Governança proporcional e os cinco pilares em funcionamento

Proporcionalidade significa adequar a formalização à complexidade, ao risco e à necessidade de coordenação. Uma empresa com poucos processos e decisões concentradas em uma equipe próxima pode trabalhar com número limitado de objetivos e um rito gerencial. A ampliação de contratos, unidades, tecnologias ou participantes aumenta a necessidade de diferenciação.

A formalização cresce quando as consequências deixam de ser facilmente observáveis pelas relações cotidianas. Mais pessoas envolvidas exigem critérios compartilhados; maior exposição pede registros; decisões variadas requerem fóruns distintos; interdependências demandam cadências de coordenação. O crescimento responde a uma necessidade identificada, e não à imitação de estruturas corporativas.

Governança enxuta depende do funcionamento efetivo de poucos componentes. Indicadores têm definição e responsável; reuniões concluem escolhas; gestores dispõem de competência; exceções alcançam a instância correta; registros sustentam continuidade. Estrutura volumosa com baixa utilização oferece aparência de controle e conserva vulnerabilidades.

Os cinco pilares da obra podem ser observados por essa arquitetura sem se converterem em metodologia formal. A compreensão da operação informa causas e relações; a distribuição de decisões define quem pode responder; a tecnologia produz efeitos que podem ser acompanhados; a avaliação econômica oferece critérios; a renovação com preservação do legado exige leitura institucional dos resultados.

Cada pilar se manifesta em comportamentos verificáveis. Conhecimento operacional aparece na qualidade da interpretação, e não na presença constante de um dirigente. Decisão distribuída se revela quando responsáveis corrigem dentro de sua competência. Tecnologia demonstra contribuição por efeitos sobre o sistema. Oportunidades são avaliadas por sua coerência econômica. O legado permanece como critério de identidade, sem proteger práticas que deterioram resultados.

O BSC pode organizar esses comportamentos em objetivos relacionados, enquanto papéis e ritos sustentam seu uso. A arquitetura dispensa um indicador com o nome de cada pilar. Cabe verificar se as medidas e decisões existentes demonstram que as cinco dimensões continuam ativas e conectadas.

O desenho também suporta ausências. Se o fórum não ocorre, o dado não é produzido ou a decisão não avança quando determinada pessoa falta, a governança ainda depende de presença individual. Responsáveis substitutos, fontes acessíveis e registros objetivos conferem continuidade sem diluir a autoridade.

Profissionalização não se mede pelo número de formulários. Ela aparece quando a empresa decide com critérios reconhecíveis, mantém responsabilidades sob variação e aprende com o efeito das escolhas. A governança proporcional organiza essa capacidade sem impor uma camada administrativa desconectada da operação.

Diagnóstico da disciplina gerencial

O diagnóstico utiliza objetivos, indicadores, atas ou registros e providências do período avaliado. Cada resposta admite três condições: consolidada, parcial ou ausente. A condição consolidada exige evidência de uso, não declaração de intenção.

✓ **As medidas estão associadas a objetivos reconhecidos?**

A empresa explica que resultado cada indicador representa e porque ele merece atenção gerencial. Dados mantidos por disponibilidade ou tradição requerem reavaliação de sua utilidade.

✓ **Os responsáveis pelos resultados estão identificados?**

Cada objetivo necessita de uma função com autoridade para influenciá-lo. Produzir o relatório, apresentar o número ou participar da reunião não equivale a responder pelo desempenho.

✓ **A periodicidade corresponde à possibilidade de intervenção?**

A informação chega antes que o desvio se torne irreversível, sem impor revisões mais frequentes do que a dinâmica do processo requer.

✓ **Os ritos gerenciais resultam em decisões compreensíveis?**

As reuniões concluem o que será feito, quem responderá, qual prazo será observado e que evidência permitirá encerrar a providência.

✓ **As decisões anteriores são registradas e acompanhadas?**

O fórum conhece a situação das ações acordadas e verifica seus efeitos. Pendências recorrentes sem redefinição indicam perda de responsabilidade ou impedimento não tratado.

✓ **A empresa distingue desvio operacional de matéria estratégica?**

Correções rotineiras permanecem com os responsáveis; mudanças de objetivo, exposição relevante e conflitos entre prioridades exigem instância compatível com seu alcance.

✓ **O controle preserva as decisões já distribuídas?**

Cabe aos gestores agir dentro de limites conhecidos e prestar contas dos resultados. Solicitações de autorização para matérias

compreendidas na função revelam autonomia incompleta ou critérios pouco claros.

✓ **Os resultados modificam critérios e prioridades quando necessário?**

O aprendizado aparece em referências, parâmetros, responsabilidades, cadências ou escolhas revistas. Acumular histórico sem alterar o raciocínio conserva a mesma vulnerabilidade sob maior quantidade de dados.

Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan e Norton (1996a), Feldman e Pentland (2003), Garengo, Biazzo e Bititci (2005), Henri (2006) e Pešalj, Pavlov e Micheli (2018).

Indicadores, papéis e ritos conferem disciplina à gestão quando formam um ciclo completo. O objetivo orienta a medida; a medida alcança o responsável; o rito produz decisão; o acompanhamento verifica efeito; o aprendizado revisa critérios. A ruptura de qualquer elo reduz informação a registro ou controle a interferência.

A arquitetura torna visíveis relações que antes dependiam da percepção individual. Também oferece à direção condições para acompanhar sem absorver todas as escolhas. A autonomia permanece vinculada à transparência, e a intervenção superior passa a responder a critérios de exposição, recorrência e alcance.

Entretanto, uma governança tecnicamente organizada não determina por si mesma quais práticas merecem permanência. Resultados podem demonstrar que um processo perdeu correspondência com o ambiente, mas a decisão de modificá-lo envolve identidade, risco, capacidade e direção empresarial. A disciplina permite enxergar a tensão e tratá-la com responsabilidade.

A continuidade depende dessa competência interpretativa. Preservar tudo transforma legado em imobilidade; mudar sem critério dissolve referências que sustentam confiança e coerência.

Indicadores mostram efeitos, papéis localizam responsabilidades e ritos organizam escolhas. A renovação começa quando a organização utiliza essa base para distinguir o que sustenta sua identidade daquilo que restringe sua permanência.

CAPÍTULO V

RENOVAR PARA PERMANECER INOVAÇÃO, SUCESSÃO E CONTINUIDADE

Quando uma prática conhecida deixa de proteger o resultado

Considere uma empresa que organizou seus processos, distribuiu responsabilidades e passou a acompanhar o desempenho com regularidade. Durante anos, determinada prática protegeu qualidade, prazo ou relacionamento com clientes. Os registros mais recentes, contudo, mostram correções recorrentes, demora, custo crescente ou dificuldade para atender a novas exigências. A prática conserva prestígio interno, mas sua utilidade tornou-se incerta.

A decisão não se resolve pela idade da rotina. Mantê-la pode preservar um cuidado ainda necessário ou prolongar uma ineficiência. Alterá-la pode liberar capacidade ou eliminar uma proteção pouco visível. Substituí-la pode exigir competências que a empresa ainda não possui. Encerrá-la sem preparação pode romper relações e conhecimentos que sustentam o serviço.

Esse impasse aparece quando a governança cumpre sua função. As evidências tornam a inadequação observável, porém não escolhem o destino da prática. A direção e os responsáveis precisam interpretar o que o resultado revela, identificar o valor que deve permanecer e avaliar as condições da mudança.

Renovação empresarial começa nesse discernimento. Ela converte informação em revisão de processos, capacidades e responsabilidades, sem presumir que tudo o que é antigo perdeu valor ou que toda novidade representa avanço. Em empresas familiares, essa competência alcança também a transição de lideranças: permanecer requer preservar referências e, ao mesmo

tempo, preparar a organização para operar sob pessoas e condições diferentes.

Da evidência à decisão de renovar

Um desvio isolado raramente justifica a reconstrução de um processo. Variações podem decorrer de ocorrência pontual, registro incompleto ou condição externa transitória. A necessidade de mudança ganha consistência quando sinais convergem: resultados se deterioram, correções repetidas não removem a causa, requisitos de clientes se alteram, competências deixam de corresponder ao trabalho ou a exposição supera o nível aceito.

Interpretar esses sinais exige localizar o elemento que perdeu adequação. A dificuldade pode estar na sequência das atividades, na regra aplicada, na tecnologia, na responsabilidade, na competência disponível ou na própria proposta oferecida ao mercado. Tratar todos esses casos como problema de execução conduz a cobranças sobre pessoas quando o desenho já não oferece condições de bom desempenho.

A primeira pergunta é funcional: que resultado a prática deveria produzir ou proteger? Uma conferência manual pode conservar qualidade; uma autorização pode limitar exposição; um contato pessoal pode sustentar confiança. Antes de alterar a forma, convém explicitar a função. Sem essa distinção, a empresa corre o risco de eliminar junto com a ineficiência o valor que pretendia preservar.

A segunda pergunta examina a permanência. Frequência dos desvios, recursos consumidos, consequências cruzadas e capacidade de correção mostram o custo de conservar a condição atual. O risco de não agir integra a decisão com o mesmo peso do risco da mudança. Inércia também mobiliza recursos, restringe oportunidades e produz exposição.

A terceira pergunta trata da transição. Mesmo quando a alteração é necessária, sua execução pode depender de treinamento, teste, comunicação, revisão de contratos ou período de operação paralela. Decidir a direção da mudança sem preparar seus requisitos converte uma análise correta em implantação vulnerável.

Renovar com critério forma, portanto, um ciclo: evidência, interpretação, escolha, preparação, execução e verificação. Se o efeito esperado não aparece, a organização revisa a hipótese. Essa possibilidade de correção distingue decisão responsável de compromisso irreversível com a primeira solução proposta.

Inovação como resposta verificável

O Manual de Oslo define inovação empresarial como um produto ou processo de negócio novo ou aprimorado, ou uma combinação de ambos, que difere significativamente dos produtos ou processos de negócio anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela organização (OECD; EUROSTAT, 2018). A definição estabelece dois limites úteis: uma ideia ainda não implementada não constitui inovação realizada; mudanças sem diferença significativa permanecem fora desse enquadramento.

Nem toda melhoria demanda a linguagem da inovação. Reorganizar uma escala, corrigir cadastro ou restaurar um parâmetro pode ser uma mudança operacional. Aperfeiçoamentos graduais reduzem perdas e aumentam estabilidade. Uma inovação de processo modifica de modo mais amplo como a empresa produz, distribui, administra ou coordena seu trabalho. Produtos e serviços também podem ser renovados, assim como a forma de gerar e entregar valor.

Alterações organizacionais podem integrar uma inovação de processo de negócio quando modificam de forma significativa

práticas de gestão, divisão do trabalho, comunicação ou relações externas e são efetivamente colocadas em uso. O enquadramento importa menos que a clareza gerencial: qual problema foi identificado, que diferença a intervenção introduz e que evidência permitirá avaliar seu efeito.

Tecnologia constitui uma possibilidade, não o conceito inteiro. Uma solução digital pode apoiar rastreabilidade, atendimento ou coordenação, enquanto mudanças em responsabilidades, serviços, critérios comerciais e desenho dos processos podem renovar a empresa sem aquisição tecnológica. Confundir inovação com equipamento desloca a atenção da necessidade para o recurso.

A literatura sobre inovação em empresas familiares não sustenta uma classificação uniforme dessas organizações como resistentes ou inclinadas à mudança. O envolvimento familiar pode influenciar recursos, atividades e resultados de inovação de maneiras distintas (DE Massis; Frattini; Lichtenthaler, 2013). Rondi, De Massis e Kotlar (2019) demonstram que disposições para inovar variam conforme a relação entre empresa e sistema familiar. Generalizações sobre gerações ocultam essa diversidade.

Uma proposta de inovação merece análise quando conecta sete elementos: necessidade, capacidade atual, competência requerida, investimento, exposição, efeito esperado e possibilidade de revisão. O entusiasmo com a solução não substitui essa conexão. Quanto maior a irreversibilidade, o comprometimento financeiro ou o impacto sobre processos relacionados, maior deve ser a qualidade da evidência e da preparação.

Testes controlados reduzem incerteza quando a natureza da mudança permite. Um recorte de clientes, uma família de produtos, uma etapa do processo ou um período delimitado pode revelar efeitos sem expor toda a operação. O teste necessita de condição inicial, resultado pretendido e critérios de interrupção. Caso

contrário, qualquer resultado favorável será atribuído à novidade e qualquer falha será explicada como dificuldade passageira.

Inovação gerencialmente consistente responde a uma necessidade empresarial reconhecível e aceita exame posterior. Seu valor não decorre da aparência contemporânea, mas da capacidade de produzir uma condição melhor sem criar perdas superiores ao problema enfrentado.

Legado como princípio, não como forma imutável

Legado reúne referências que orientam a identidade da empresa: compromissos, conhecimentos, relações e critérios construídos ao longo do tempo. Seu conteúdo não coincide com o conjunto das rotinas herdadas. Uma prática pode ter expressado determinado princípio em um contexto e perder essa capacidade quando mercado, escala, tecnologia ou competências se modificam.

O compromisso com qualidade ilustra essa diferença. Em uma fase, pode ter sido protegido pela revisão pessoal de cada entrega. Com o crescimento, a mesma concentração prolonga prazos e transforma uma garantia em gargalo. O princípio permanece; sua forma pode migrar para especificações claras, controles no processo, amostragem adequada e responsabilização de quem executa.

Relações de confiança seguem lógica semelhante. O contato direto de uma liderança pode ter consolidado vínculos com clientes e fornecedores. Preservar a confiança requer assegurar continuidade de atendimento, critérios coerentes e memória das relações. Manter todos os contatos dependentes da mesma pessoa conserva a forma histórica, mas enfraquece o valor quando uma ausência interrompe a relação.

A distinção entre princípio e prática impede duas deformações. A primeira protege rotinas improdutivas com o argumento da tradição. A segunda descarta conhecimentos e compromissos para demonstrar ruptura com o passado. Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003) identificam padrões problemáticos de sucessão associados tanto à conservação rígida quanto à mudança reativa e à oscilação sem direção. O risco comum está na incapacidade de selecionar com fundamento.

Quatro perguntas tornam o legado examinável. Que valor a organização afirma proteger? Em que comportamento esse valor aparece? A prática atual ainda o realiza? Outra forma poderia preservá-lo com melhor resultado? Respostas genéricas, como manter nossa essência, não orientam escolhas. É necessário traduzir identidade em critérios observáveis.

Valores também podem entrar em tensão. Proximidade com clientes pode conflitar com padronização; prudência financeira pode retardar investimento necessário; rapidez pode pressionar qualidade. Renovar exige explicitar essas tensões e definir limites, evitando que um princípio seja invocado de maneira seletiva para justificar decisões já preferidas.

O legado permanece vivo quando orienta escolhas presentes. Convertido em obrigação de repetir formas antigas, deixa de proteger identidade e passa a limitar adaptação. Preservá-lo consiste em manter coerência entre princípios, relações e decisões enquanto os meios empregados acompanham a realidade empresarial.

Sucessão como construção de capacidade organizacional

Sucessão gerencial não se reduz à data em que um cargo muda de ocupante. Handler (1994) organiza a literatura do campo em torno da sucessão como processo, dos papéis do dirigente e da geração que assume, dos níveis envolvidos e das condições

associadas à efetividade. Essa perspectiva desloca a atenção da nomeação para a preparação da organização.

O processo combina definição de direção, competências, legitimidade, autoridade, relações e disponibilidade de conhecimento. Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) propõem uma leitura integrada na qual contexto, regras, preparação dos participantes, transferência e desempenho posterior se relacionam. A qualidade da transição depende do encadeamento, e não de uma providência isolada.

A liderança futura pode ser familiar ou não familiar. A questão gerencial consiste em saber que capacidades a empresa requer, quem possui condições para desenvolvê-las e como autoridade e responsabilidade serão transferidas. Parentesco, propriedade e direção podem coincidir, mas essa coincidência não dispensa critérios profissionais.

Preparação antecede a entrega integral da função. O candidato precisa enfrentar decisões reais, responder por resultados, compreender limites e desenvolver relações com equipes e partes externas. A organização, por sua vez, necessita reconhecer o percurso de autoridade, atualizar responsabilidades e estabelecer como o conhecimento sensível permanecerá acessível durante a mudança.

Planejamento não elimina incerteza nem assegura concordância completa. Sharma, Chrisman e Chua (2003) encontraram percepções diferentes entre dirigentes e sucessores e relacionaram a satisfação com o processo ao planejamento e à aceitação dos papéis. A implicação gerencial é direta: expectativas implícitas não formam transição. É preciso tornar papéis, condições e critérios compreensíveis para os envolvidos.

Legitimidade acompanha esse percurso, mas não pode ser decretada. Ela se fortalece quando decisões possuem fundamento, responsabilidades são exercidas e compromissos se mantêm sob a

nova configuração. A transição bem-preparada protege a continuidade das relações sem exigir que a nova liderança reproduza o estilo pessoal de quem ocupava a posição.

O desempenho posterior integra a avaliação. Uma passagem considerada harmoniosa pode deixar lacunas de competência ou preservar dependências; uma transição com divergências profissionais pode produzir estrutura mais consistente. A empresa precisa observar se decisões avançam, processos mantêm estabilidade, relações permanecem atendidas e a direção consegue responder às condições atuais.

Transferir sem criar outra dependência

Na sucessão, a continuidade depende de transformar a transferência de função em transferência de capacidade organizacional. Aprovações, informações, contatos e exceções não podem simplesmente migrar de uma pessoa para outra, pois esse movimento preserva a fragilidade sob um novo centro.

O foco passa a ser a arquitetura da transição. Antes da mudança de função, a empresa precisa definir quais decisões permanecerão em cada nível, quais acessos serão transferidos, quais relações exigem continuidade compartilhada, que competências precisam estar demonstradas e qual instância responderá por situações que ultrapassem os limites estabelecidos. O objetivo já não é identificar a dependência, mas verificar se a nova configuração mantém o fluxo decisório e operacional sem reconstruí-lo por improvisação.

A transição ganha consistência quando responsabilidades, critérios e informações permanecem disponíveis durante a mudança de pessoas. Esse arranjo permite atualizar funções sem devolver à direção matérias já distribuídas nem criar outro ponto único de dependência.

A sucessão de responsabilidades requer movimentos articulados: identificar resultados ainda concentrados em presença individual; preparar competências e acessos antes da transferência; e observar a atuação sem retirar de imediato o espaço concedido. A supervisão protege limites; a intervenção permanente impede que a capacidade seja demonstrada.

Funções sensíveis podem exigir período de sobreposição. Durante esse intervalo, quem transfere explica critérios e acompanha decisões, enquanto quem assume prática e responde progressivamente. A sobreposição possui prazo, responsabilidades e finalidade. Sem essas condições, duas autoridades coexistem indefinidamente e a equipe escolhe a quem recorrer conforme a resposta esperada.

Contingência também integra a transição. Ausência imprevista, desligamento ou mudança de prioridade pode ocorrer antes da conclusão planejada. Substitutos, acessos, registros e competências mínimas reduzem o efeito de uma interrupção. Não se busca equivalência imediata entre profissionais, mas preservação dos resultados essenciais até que a organização se recomponha.

Sucessão consistente deixa capacidade ativa. A liderança que assume encontra uma empresa capaz de informar, decidir e aprender; a liderança que se afasta deixa de ser requisito para o funcionamento cotidiano. Essa condição preserva a contribuição das pessoas sem transformar sua permanência indefinida em garantia operacional.

Inovação e sucessão: conexão sem equivalência

Mudança de liderança e inovação possuem ritmos e finalidades próprios. Uma transição pode priorizar estabilidade e conservar práticas adequadas. Uma inovação pode ser conduzida pela equipe vigente sem alteração na direção. Relacioná-las não autoriza tratá-las como fenômenos idênticos.

O vínculo aparece quando a transição modifica as competências disponíveis, a interpretação dos problemas ou a disposição para rever escolhas. Também ocorre quando uma inovação exige responsabilidades, conhecimentos e coordenação que a estrutura atual não oferece. Em ambos os casos, a organização precisa alinhar mudança técnica e capacidade de liderança.

Não existe fundamento para presumir que sucessores sejam mais inovadores ou que fundadores representem resistência. Pesquisas sobre empresas familiares mostram resultados heterogêneos e dependentes de contexto, objetivos e relações familiares (De Massis; Frattini; Lichtenthaler, 2013; Rondi; De Massis; Kotlar, 2019). A análise deve recair sobre evidências, competências e escolhas, e não sobre idade ou posição geracional.

A inovação pode expor uma transição incompleta. Um novo serviço exige decisão rápida, porém os limites de autoridade continuam indefinidos. Um processo modificado produz dados que ninguém interpreta. Uma tecnologia transfere trabalho entre áreas sem atribuir responsabilidade pelo fluxo resultante. A novidade torna visível que a organização ainda não preparou quem decidirá e coordenará suas consequências.

A sucessão também pode expor práticas mantidas pela autoridade pessoal. Quando outra liderança assume, rotinas antes aceitas passam a exigir justificativa. Esse exame pode produzir preservação, adaptação, substituição ou encerramento. A mudança de ocupante abre uma oportunidade de análise; o resultado não deve ser predeterminado pela expectativa de inovar.

Conectar os dois processos significa preparar pessoas para conduzir mudanças e preparar mudanças para sobreviver às pessoas que as iniciaram. A empresa renova sua capacidade quando competências, decisões e aprendizados se tornam organizacionais, enquanto a liderança conserva espaço para interpretar condições novas.

Matriz de Renovação e Continuidade

A Matriz de Renovação e Continuidade organiza a análise de uma prática, processo, capacidade ou estrutura. Trata-se de um instrumento de reflexão gerencial, sem pretensão de constituir método validado. Seu preenchimento ocorre em duas partes verticais, compatíveis com a leitura em formato A5.

Quadro 5: Matriz de Renovação e Continuidade

Parte A: valor e evidência

Campo	Registro requerido
Elemento analisado	Prática, processo, capacidade ou estrutura delimitada
Função atual	Resultado, princípio, relação ou proteção que deveria sustentar
Evidência de utilidade	Dados, ocorrências ou avaliações que mostram contribuição presente
Sinal de inadequação	Desvio, mudança externa, perda de capacidade ou efeito indesejado
Risco de permanência	Consequência provável de conservar a condição atual
Risco da alteração	Exposição criada pela adaptação, substituição ou encerramento

Parte B: decisão e transição

Campo	Registro requerido
Conhecimento e competência	Saber, acesso e capacidade que precisam ser preservados ou desenvolvidos
Decisão proposta	Preservar, adaptar, substituir ou descontinuar
Fundamento	Relação entre evidências, riscos, princípios e resultado pretendido
Condição para transição	Teste, treinamento, comunicação, recurso, prazo ou operação paralela
Responsável	Função encarregada de conduzir e responder pela mudança

Campo	Registro requerido
Evidência de efeito	Medida ou ocorrência que permitirá manter, corrigir ou reverter a decisão

Fonte: Elaboração própria com base em OECD e Eurostat (2018), Handler (1994), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) e Rondi, De Massis e Kotlar (2019).

O instrumento começa por um elemento delimitado. Expressões amplas, como cultura ou gestão, dificultam atribuir evidências e responsabilidades. Uma regra comercial, uma etapa de conferência, uma forma de atendimento ou uma capacidade específica oferece unidade de análise mais útil.

As quatro decisões não formam uma escala de modernidade. Preservar é adequado quando o elemento continua produzindo valor e seus riscos permanecem aceitos. Adaptar conserva sua função e modifica a forma. Substituir instala alternativa distinta porque a estrutura existente perdeu adequação. Descontinuar encerra o elemento quando sua função desapareceu ou pode ser absorvida sem perda relevante.

O registro conjunto dos riscos impede que a mudança seja comparada com um presente idealizado. Permanecer possui consequências; alterar também. A escolha ganha consistência quando reconhece ambos e explicita as condições que reduzem exposição.

A evidência de efeito conclui a análise sem congelar a decisão. Se a prática adaptada não preserva o valor esperado, a empresa corrige seu desenho. Se o elemento mantido continua se deteriorando, a classificação é reaberta. A matriz funciona como memória do raciocínio e proteção contra mudanças movidas por impulso ou permanências sustentadas pelo hábito.

Diagnóstico da capacidade de renovar e permanecer

O diagnóstico deve utilizar decisões recentes de manutenção ou mudança. As respostas podem ser classificadas como demonstrada, parcial ou ausente. Uma condição demonstrada exige evidência e situação verificável.

✓ **A empresa reconhece os princípios que pretende preservar?**

Os participantes conseguem traduzi-los em critérios de decisão e comportamentos observáveis, sem confundi-los com rotinas históricas.

✓ **Práticas mantidas possuem função e utilidade atuais?**

A permanência encontra fundamento em resultado, proteção ou compromisso ainda pertinente, em vez de depender da expressão sempre foi assim.

✓ **Mudanças respondem a problemas ou oportunidades identificáveis?**

A proposta relaciona evidência, diferença pretendida, competência, investimento, exposição e resultado esperado.

✓ **Riscos de permanecer e de mudar são examinados conjuntamente?**

A empresa evita tratar o presente como condição sem custo e a novidade como solução sem efeitos cruzados.

✓ **Competências são preparadas antes da transferência de responsabilidades?**

Quem assume pratica decisões reais, conhece limites, acessa informações e responde progressivamente pelos resultados.

✓ **Processos e relações continuam quando uma pessoa chave está ausente?**

Decisões avançam, conhecimentos podem ser acessados e contatos importantes não dependem de uma presença individual.

✓ **Os efeitos das mudanças são acompanhados e podem alterar a escolha?**

A evidência posterior confirma, corrige ou reverte a intervenção, preservando aprendizagem sobre causas e resultados.

✓ **Inovação e sucessão fortalecem capacidade organizacional?**

Mudanças e transições deixam competências, critérios e responsabilidades em funcionamento, sem criar centro de dependência.

Fonte: Elaboração própria com base em OECD e Eurostat (2018), Handler (1994), Sharma, Chrisman e Chua (2003), Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) e Rondi, De Massis e Kotlar (2019).

Os resultados devem ser lidos pelo padrão, não pela soma. Fragilidades concentradas em princípios indicam risco de descaracterização; lacunas de evidência favorecem decisões por preferência; falhas de preparação tornam a transição dependente de improvisação. A prioridade recai sobre a condição cuja ausência ameaça resultados ou relações essenciais.

Permanecer como capacidade de transformação coerente

Os cinco pilares convergem na decisão de renovar. Compreender a operação permite localizar a função e os efeitos do elemento analisado. Distribuir decisões assegura participação de quem possui conhecimento e responsabilidade. Converter tecnologia em produtividade impede que recursos ocupem o lugar da finalidade. Avaliar economicamente oportunidades confronta benefícios, investimentos e exposição. Preservar o legado orienta o que deve permanecer quando os meios mudam.

Essa articulação não recebe status de método nem encerra todas as dimensões da continuidade. Ela sintetiza uma lógica gerencial construída pela relação entre literatura e experiência empresarial documentada. Seu valor aparece quando a organização formula perguntas melhores, reconhece dependências e decide com fundamento verificável.

Continuidade não resulta de imobilidade, pois condições empresariais, competências e relações se transformam. Também não decorre de mudança permanente, capaz de consumir atenção e dissolver referências. Permanecer exige compreender, distribuir, medir, decidir e renovar em uma mesma coerência organizacional.

A empresa familiar torna-se mais preparada quando seus princípios podem sobreviver às formas que um dia os expressaram. Processos, tecnologias, funções e lideranças podem mudar sem apagar compromissos relevantes. Ao mesmo tempo, a história

deixa de servir como proteção automática para práticas cuja utilidade desapareceu.

Renovar para permanecer é construir capacidade de escolher o que atravessará a transição e o que cumpriu sua função. Quando essa escolha se apoia em evidências, competências e responsabilidade, o legado deixa de ser reprodução do passado e passa a orientar a continuidade sob condições novas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A continuidade de uma empresa familiar não se resolve no instante em que o comando muda de mãos. Ela é construída muito antes, na maneira como a organização compreende seu trabalho, distribui autoridade, utiliza recursos, interpreta resultados e prepara pessoas para assumir responsabilidades reais. Também se confirma depois da transição, quando compromissos continuam atendidos, decisões avançam e o negócio preserva capacidade de aprender sob uma configuração diferente.

Essa compreensão desloca o foco da permanência individual para a consistência organizacional. Pessoas seguem determinantes, pois carregam experiência, relações e critérios desenvolvidos ao longo do tempo. A empresa se fortalece quando transforma essa contribuição em conhecimento acessível, competências compartilhadas e práticas capazes de sobreviver a ausências e mudanças de função. Dependência individual deixa de ser confundida com reconhecimento profissional.

Compreender a operação constitui a base dessa construção. A leitura dos fluxos permite relacionar decisões comerciais, materiais, capacidade, qualidade, prazos e efeitos econômicos. Ela impede que sintomas sejam tratados como causas e que melhorias locais sejam celebradas enquanto transferem perdas para outras áreas. O conhecimento operacional alcança maturidade gerencial quando orienta análise sistêmica sem converter proximidade em interferência permanente.

A distribuição de responsabilidades amplia essa capacidade. Autoridade sem prestação de contas favorece arbitrariedade; cobrança sem competência para decidir produz paralisia. Entre esses extremos, limites conhecidos, informações disponíveis e condições de escalonamento permitem que cada nível responda

por escolhas compatíveis com seu alcance. A direção conserva visão do conjunto e intervém conforme exposição e risco, em vez de reassumir rotinas que já podem ser conduzidas por gestores e equipes.

Tecnologia encontra seu sentido dentro desse arranjo. Sua presença pode modificar velocidade, rastreabilidade, coordenação e capacidade, mas a aquisição não comprova produtividade. O efeito precisa aparecer no uso dos recursos, na qualidade, na redução de perdas, na confiabilidade dos prazos e na capacidade de atender demandas coerentes com a estrutura. Tecnologia designa um meio; produtividade expressa o resultado de sua integração com processos, competências e mercado.

A mesma distinção protege a análise do crescimento. Volume, faturamento e ocupação podem coexistir com retrabalho, custos extraordinários, pressão sobre o caixa e compromissos incompatíveis com a operação. Resultado econômico exige reconhecer recursos adicionais, riscos, condições contratuais e contribuição esperada. Crescer fortalece a continuidade quando as oportunidades selecionadas preservam capacidade de entrega e produzem retorno compatível com a exposição assumida.

Indicadores tornam essas relações visíveis, desde que integrem uma arquitetura de decisão. Um número isolado descreve parte do desempenho; a gestão começa quando objetivo, definição, fonte, referência, responsável, rito e consequência permanecem conectados. A governança organiza esse percurso e cria memória para as escolhas. Seu valor não está na quantidade de controles, e sim na capacidade de sustentar autonomia, acompanhar desvios e revisar critérios sem recentralizar o cotidiano.

Nesse ciclo, a evidência deixa de servir ao registro e passa a alimentar aprendizagem. Decisões são acompanhadas por seus efeitos, providências ineficazes são revistas e relações presumidas podem ser questionadas. A empresa desenvolve disciplina para reconhecer quando um desvio decorre da execução, quando revela

falha de desenho e quando sinaliza mudança nas condições de mercado. A revisão evita que o hábito se apresente como segurança.

Renovar preserva a continuidade quando princípios e formas são examinados separadamente. Legado reúne compromissos, conhecimentos e relações capazes de orientar escolhas presentes. Imobilidade conserva práticas porque pertencem à história, mesmo quando já não cumprem sua função. A distinção permite manter valores relevantes por meios atualizados, sem tratar tradição como impedimento nem mudança como virtude automática.

Inovação também requer propósito. Novidade sem necessidade identificável pode consumir recursos, deslocar prioridades e criar complexidade. Uma renovação consistente responde a problema ou oportunidade reconhecível, considera competências e riscos, define efeito esperado e admite correção. Seu mérito decorre da contribuição verificável para uma condição empresarial melhor, independentemente da aparência contemporânea da solução.

A sucessão segue a mesma lógica de preparação. A troca de cargo formaliza uma alteração de posição; a transição efetiva transfere capacidade para decidir, coordenar, representar e responder. Conhecimentos, acessos, relações e critérios precisam permanecer disponíveis durante esse movimento. Quando todas as dependências migram para a nova liderança, a empresa substitui o centro, porém conserva a vulnerabilidade. Continuidade surge quando a função muda de ocupante e a organização preserva condições de funcionamento.

Os cinco pilares sintetizam essas relações sem formar uma sequência rígida. Compreensão da operação qualifica decisões; autoridade distribuída transforma conhecimento em resposta; tecnologia integrada modifica produtividade; avaliação econômica seleciona oportunidades sustentáveis; renovação orientada pelo

legado preserva coerência sob mudança. A fragilidade de uma dimensão repercute nas demais, razão pela qual nenhuma delas oferece segurança quando examinada isoladamente.

Essa interdependência esclarece distinções centrais da obra. Legado orienta escolhas, enquanto imobilidade impede revisão. Autoridade define competência, enquanto dependência obriga consultas recorrentes. Tecnologia amplia possibilidades, enquanto produtividade demonstra efeitos. Crescimento descreve expansão, enquanto resultado econômico verifica sua qualidade. Sucessão prepara a continuidade das responsabilidades, enquanto a troca de cargo altera uma posição formal. Inovação produz mudança orientada por necessidade, enquanto novidade pode permanecer sem finalidade reconhecível.

Os pilares e os instrumentos apresentados constituem uma síntese gerencial derivada da literatura e da experiência empresarial documentada. Eles não correspondem a modelo empiricamente validado para aplicação universal. Cada organização precisa considerar porte, setor, composição familiar, estrutura de propriedade, competências, exposição e estágio de desenvolvimento antes de adaptar perguntas, responsabilidades e controles à sua realidade.

Essa delimitação não reduz a força da tese construída. Ao contrário, preserva sua utilidade ao impedir promessas de aplicação automática. Continuidade é uma capacidade situada, desenvolvida por escolhas coerentes e revisada diante dos resultados. Sua construção exige disciplina para proteger compromissos, coragem analítica para reconhecer dependências e prudência para transformar práticas sem desorganizar aquilo que ainda sustenta valor.

Uma empresa permanece porque aprende a distinguir o que deve atravessar as mudanças daquilo que precisa mudar para que seus compromissos continuem possíveis. Pessoas, tecnologias, estruturas e mercados se transformam; a coerência não precisa

desaparecer com eles. Quando conhecimento, responsabilidade, desempenho e legado convergem em decisões verificáveis, a história empresarial deixa de depender da repetição de suas formas e passa a orientar uma continuidade capaz de responder ao presente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOURNE, Mike; MELNYK, Steven; BITITCI, Umit S. **Performance measurement and management: theory and practice.** International Journal of Operations & Production Management, v. 38, n. 11, p. 2010-2021, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-11-2018-784.

CABRERA-SUÁREZ, M. Katiuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio Juan. **The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm.** Family Business Review, v. 14, n. 1, p. 37-46, 2001. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.

CATER, John J. III; JUSTIS, Robert T. **The development of successors from followers to leaders in small family firms: an exploratory study.** Family Business Review, v. 22, n. 2, p. 109-124, 2009. DOI: 10.1177/0894486508327822.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita. **Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study.** Family Business Review, v. 11, n. 1, p. 19-34, 1998. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x.

DE MASSIS, Alfredo; FRATTINI, Federico; LICHTENTHALER, Ulrich. **Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions.** Family Business Review, v. 26, n. 1, p. 10-31, 2013. DOI: 10.1177/0894486512466258.

DURST, Susanne; WILHELM, Stefan. **Knowledge management and succession planning in SMEs.** Journal of Knowledge Management, v. 16, n. 4, p. 637-649, 2012. DOI: 10.1108/13673271211246194.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian T. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change.** *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003. DOI: 10.2307/3556620.

GARENGO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITTICI, Umit S. **Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda.** *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x.

GERICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to generation: life cycles of the family business.** Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-555-X.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. **Performance measures and metrics in a supply chain environment.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 1-2, p. 71-87, 2001. DOI: 10.1108/01443570110358468.

HANDLER, Wendy C. **Succession in family business: a review of the research.** *Family Business Review*, v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x.

HANDLER, Wendy C. **Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 15, n. 1, p. 37-52, 1990. DOI: 10.1177/104225879001500105.

HENRI, Jean-François. **Management control systems and strategy: a resource-based perspective.** *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006. DOI: 10.1016/j.aos.2005.07.001.

HOFMANN, Erik; RÜSCH, Marco. **Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics.**

Computers in Industry, v. 89, p. 23-34, 2017. DOI: 10.1016/j.compind.2017.04.002.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **IFC Family Business Governance Handbook**. Washington, DC: International Finance Corporation, 2011.

KACHE, Florian; SEURING, Stefan. **Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 37, n. 1, p. 10-36, 2017. DOI: 10.1108/IJOPM-02-2015-0078.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 978-0-87584-788-7.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996a. ISBN 978-0-87584-651-4.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996b.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. **Toward an integrative model of effective FOB succession**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.

LEANA, Carrie R. **Predictors and consequences of delegation**. Academy of Management Journal, v. 29, n. 4, p. 754-774, 1986. DOI: 10.5465/255943.

MALMI, Teemu. **Balanced scorecards in Finnish companies:** a research note. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 207-220, 2001. DOI: 10.1006/mare.2000.0154.

MILLER, Danny; STEIER, Lloyd; LE BRETON-MILLER, Isabelle. **Lost in time:** intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 4, p. 513-531, 2003. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00058-2.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATT'S, Ken. **Performance measurement system design:** a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. DOI: 10.1108/01443579510083622.

NONAKA, Ikujiro. **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. DOI: 10.1287/orsc.5.1.14.

OECD. **The digital transformation of SMEs.** Paris: OECD Publishing, 2021. (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship). DOI: 10.1787/bdb9256a-en. ISBN 978-92-64-36760-9.

OECD; EUROSTAT. **Oslo manual 2018:** guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. ISBN 978-92-64-30460-4.

PEŠALJ, Biljana; PAVLOV, Andrey; MICHELI, Pietro. **The use of management control and performance measurement systems in SMEs:** a levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 11, p. 2169-2191, 2018. DOI: 10.1108/IJOPM-09-2016-0565.

RONDI, Emanuela; DE MASSIS, Alfredo; KOTLAR, Josip. **Unlocking innovation potential:** a typology of family business innovation postures and the critical role of the family system.

Journal of Family Business Strategy, v. 10, n. 4, art. 100236, 2019. DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.12.001.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. **Predictors of satisfaction with the succession process in family firms.** Journal of Business Venturing, v. 18, n. 5, p. 667-687, 2003. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00015-6.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Operations management. 10. ed. Harlow:** Pearson, 2022. ISBN 978-1-292-40824-8.

STEWART, Alex; HITT, Michael A. **Why can't a family business be more like a nonfamily business?** Modes of professionalization in family firms. Family Business Review, v. 25, n. 1, p. 58-86, 2012. DOI: 10.1177/0894486511421665.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. **Bivalent attributes of the family firm.** Family Business Review, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SCAVARDA, Luiz Felipe; FERNANDEZ, Nicole Suclla; SCAVARDA, Annibal José. **Sales and operations planning: a research synthesis.** International Journal of Production Economics, v. 138, n. 1, p. 1-13, 2012. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.11.027.

TSOUKAS, Haridimos. **The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach.** Strategic Management Journal, v. 17, Special Issue, p. 11-25, 1996. DOI: 10.1002/smj.4250171104.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: Free Press, 1985. ISBN 978-0-02-934820-8.

WINKELHAUS, Sven; GROSSE, Eric H. **Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system.** International

Journal of Production Research, v. 58, n. 1, p. 18-43, 2020. DOI: 10.1080/00207543.2019.1612964.

YUKL, Gary; FU, Ping Ping. **Determinants of delegation and consultation by managers.** Journal of Organizational Behavior, v. 20, n. 2, p. 219-232, 1999. DOI: 10.1002/(SICI) 1099-1379(199903)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8.

A continuidade de uma empresa familiar não depende apenas da permanência de seus fundadores, de seus produtos ou de sua história. Ela exige capacidade de transformar conhecimento em gestão, experiência em processos, autoridade em responsabilidade e crescimento em resultados sustentáveis.

Em um cenário marcado por mudanças tecnológicas, novas exigências de mercado e crescente complexidade administrativa, preservar o legado significa também preparar a organização para mudar.

Em Continuidade em Empresas Familiares: Da Formação Operacional à Renovação da Gestão, Francisco de Assis Alves Rodrigues apresenta uma reflexão sobre os desafios que envolvem a permanência e a renovação das empresas familiares.

A obra percorre temas como formação operacional, distribuição de decisões, profissionalização, tecnologia, produtividade, indicadores, avaliação econômica, inovação e sucessão, propondo ao leitor um olhar integrado sobre a organização.

Mais do que oferecer respostas prontas, o livro convida gestores e empresários a reconhecer dependências, questionar práticas consolidadas e construir condições para que a empresa preserve sua identidade enquanto desenvolve novas capacidades para o futuro.

