

Capítulo 18

Empreendedorismo familiar

Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.br.

Exercícios

Descubra onde sua família está no *continuum* de mentalidade e métodos e que vantagem em termos de família você pode ter para o empreendedorismo. Preencha as pesquisas de avaliação, descreva seu grupo familiar no modelo de empreendedorismo familiar e preencha o *continuum* de recursos e capacidades.

Continuum de mentalidade

O *continuum* de mentalidade estabelece o risco financeiro da família e as expectativas de retorno e sua postura competitiva em relação ao mercado. Não há

respostas certas e erradas. A proposta da avaliação é mapear as crenças dos membros da família e alimentar o diálogo familiar.

Usando os *continuums* de avaliação, faça com que os acionistas membros da família e futuros acionistas respondam às perguntas sobre o *continuum* de mentalidade listadas aqui. Circule o número entre as duas afirmações que melhor reflita a força da sua crença sobre a família como um grupo de acionistas. As pontuações totais variam entre 12 e 84, refletindo visões desde as mais tradicionais até as mais empreendedoras.

Em geral, os acionistas membros da família...

Têm uma inclinação forte para os negócios de baixo risco e oportunidades de investimento (com retornos normais e certos).	1 2 3 4 5 6 7	Têm uma forte propensão para os negócios de alto risco e oportunidades de investimento (com chances de retornos elevados).
Sacrificariam um maior retorno para preservar o legado da família.	1 2 3 4 5 6 7	Estão dispostos a vender e realocar ativos para encontrar um retorno mais elevado no mercado.
Tendem a pensar em cultivar nossos negócios atuais para retornos atuais.	1 2 3 4 5 6 7	Desejam crescer, criando novos fluxos de receitas com maiores possibilidades de retorno.
Têm um compromisso em operar os negócios e em fornecer oportunidades de emprego para a família.	1 2 3 4 5 6 7	Têm um compromisso em ser mentores da próxima geração de empreendedores para criar novos fluxos de valor.
Sentem que temos um bom modelo de negócios que vai nos levar para o futuro.	1 2 3 4 5 6 7	Sentem que deveríamos continuamente visitar os pressupostos de nosso modelo de negócios.
Sentem que nossos negócios e produtos atuais nos servirão bem no futuro.	1 2 3 4 5 6 7	Supõem que um percentual significativo de nossos negócios se tornarão obsoletos.
Desejam evitar dívidas e crescer com o dinheiro gerado internamente tanto quanto possível.	1 2 3 4 5 6 7	Estão dispostos a alavancar os negócios para crescer e encontrar retornos mais elevados no mercado.
Desejam aumentar nossa capacidade financeira para proporcionar distribuições e/ou liquidez.	1 2 3 4 5 6 7	Desejam reinvestir mais agressivamente para ter um crescimento mais rápido e retornos mais elevados.
Desejam crescer dentro de nossas estruturas atuais de capital e financeira, a fim de assegurar o controle sobre nosso destino.	1 2 3 4 5 6 7	Estão dispostos a usar as alianças e parcerias, dividir patrimônio, ou diluir posições de quotas, a fim de crescer.
Poderiam descrever a nós mesmos mais como uma empresa conservadora satisfazendo os objetivos financeiros e pessoais da nossa família.	1 2 3 4 5 6 7	Descreveriam a nós mesmos como um grupo que assume riscos, buscando maiores retornos totais para a família como grupo de investimento.
Descreveriam nossos modelos e estratégia de negócio mais como sólidos do que focados em oportunidades.	1 2 3 4 5 6 7	Estão dispostos a ser inovadores em nossos modelos e estruturas de negócios, a fim de buscar novas oportunidades.
Acreditam que uma abordagem firme e consistente nos permitirá cumprir a visão e as metas para o futuro de nossa família.	1 2 3 4 5 6 7	Acreditam que atos ousados de grande amplitude são necessários para atingir nossos objetivos de investimento familiar no ambiente de hoje.

TOTAL:

Continuum de métodos

O *continuum* de métodos estabelece orientação e ações empreendedoras da organização. Ele reflete as crenças dos acionistas e das partes interessadas sobre como os líderes estimulam o empreendedorismo na organização.

Usando os *continuums* de avaliação, faça com que os acionistas membros da família e futuros acionistas

respondam às perguntas sobre o *continuum* de métodos listadas aqui. Circule o número entre as duas afirmações que melhor reflita a força da sua crença sobre a família como um grupo de acionistas. As pontuações totais variam entre 12 e 84, refletindo visões desde as mais tradicionais até as mais empreendedoras.

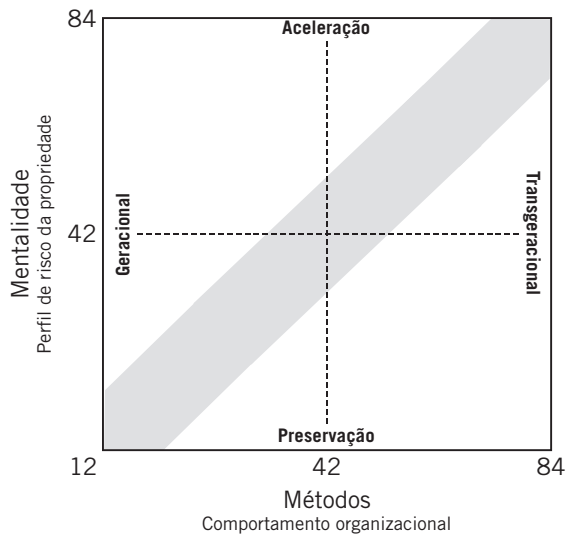
Em geral, os líderes da(s) nossa(s) organização(ões) familiar(es)...

Gastam seu tempo cuidando dos negócios existentes.	1 2 3 4 5 6 7	Dão uma quantidade desproporcional de atenção às novas oportunidades de negócio.
Colocam uma forte ênfase na busca de retornos, reinvestindo em negócios já testados e reais.	1 2 3 4 5 6 7	Colocam uma forte ênfase na busca e captação de novas oportunidades de investimento em negócios.
Não perseguiram novas oportunidades de investimento fora de nossa arena central de operação (nos últimos cinco anos).	1 2 3 4 5 6 7	Buscaram muitas novas oportunidades de investimento fora de nossa arena central de operação (nos últimos cinco anos).
Acreditam que nossa principal competência está na gestão de negócios eficientes.	1 2 3 4 5 6 7	Acreditam que nossa principal competência está na inovação para o crescimento via novas oportunidades.
Fizeram pequenas mudanças em nossos negócios, produtos, serviços, mercados, ou unidades de negócios durante a atual geração de líderes.	1 2 3 4 5 6 7	Fizeram mudanças significativas em nossos produtos, serviços, mercados ou unidades de negócios à medida que o mercado o exigia.
Reagem de maneira típica às ações que a concorrência ou o mercado iniciam.	1 2 3 4 5 6 7	Normalmente iniciam ações e mudanças competitivas para liderar o mercado e vencer concorrentes.
Reagem de maneira típica às ações que a concorrência ou o mercado iniciam.	1 2 3 4 5 6 7	São frequentemente pioneiros em investir para desenvolver ou adotar novas tecnologias e processos tecnológicos em nossa indústria.
Tendem a evitar confrontos competitivos, preferindo a competição amigável "viva e deixe viver".	1 2 3 4 5 6 7	Normalmente, adotam uma postura competitiva de "desfazer o competidor" quando tomam decisões de investimento.
São mais intuitivos e informais na maneira como a organização pensa quanto a procurar ou captar novas oportunidades.	1 2 3 4 5 6 7	Criaram estruturas e políticas formais para institucionalizar o processo empreendedor dentro da organização.
Confiam em chefes de família para conhecer os mercados e clientes e levar as informações à organização.	1 2 3 4 5 6 7	Têm planos e abordagens mais formais quanto a como obter e divulgar informações de mercado.
Confiam em chefes de família para definir o tom e garantir que a organização seja competitiva ao longo do tempo.	1 2 3 4 5 6 7	Estimulam e capacitam as pessoas em todos os níveis da organização a pensarem e agirem como os competidores.
Normalmente adotam uma postura prudente de "esperar e ver" para minimizar a probabilidade de tomar decisões de investimento custosas.	1 2 3 4 5 6 7	Normalmente adotam uma postura ousada, agressiva para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades de investimento em potencial.
TOTAL		

Modelo de empreendedorismo familiar

Transfira seus totais da pontuação das pesquisas de avaliação de mentalidade e métodos. A menor pontuação possível é de 12 e a pontuação máxima possível é 84. Determinar a pontuação fornece uma base visual

para o seu diálogo familiar. A pontuação determinada descreve sua família de maneira correta? Sua família está no "caminho da congruência"? Todos concordam onde está sua família no modelo? Desenvolva estratégias para mover a sua família dentro do modelo, se necessário.



Continuum de senso de família f+ f-

Identifique onde as influências da família em seus recursos e capacidades são parte de uma vantagem competitiva (f+) e uma limitação competitiva (f-). Você pode conduzir esta análise em vários níveis. A «meta» análise seria do maior grupo familiar como um todo, enquanto que a «micro» análise seria de uma unidade de negócio particular, ou em relação a uma inovação específica ou novo empreendimento (como o exemplo Backerhaus Veit no capítulo). Identifique a unidade de análise que você está avaliando e liste os recursos e capacidades f+ e f-.

Identifique a unidade de análise	
Recursos e capacidades (f+)	Recursos e capacidades (f-)

Trace os recursos e capacidades f+ e f- do gráfico no *continuum* que se segue. Coloque-os em posição relativa um ao outro, de modo que você veja um retrato de como os recursos e capacidades estão relacionados.

Aqui está uma lista de potenciais recursos e capacidades à sua escolha:

- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| Liderança de sucessor | Liderança experimentada | Processos empreendedores | Equipe |
| Terras (fazendas etc.) | Tratamento dos funcionários | Conhecimento específico da empresa | Capital paciente (de longo prazo) |
| Localização | Resolução de Conflitos | Habilidades específicas da empresa | Estrutura da dívida |
| Dinheiro | Comunicação eficaz | Desenvolvimento de liderança | Alianças estratégicas |
| Acesso ao capital | Tomada de decisões | Talento gerencial | Remuneração |
| Sistemas de distribuição | Ambiente de aprendizagem | Produtividade dos funcionários | Estratégia de decisões e planejamento |
| Propriedade intelectual | Abertura às ideias | Rede de relacionamentos | Fluxo de informação |
| Matérias-primas | Comunicação interfuncional | Comprometimento dos empregados | Cultura organizacional |
| Contratos/ alianças | Reputação da empresa | Valores pessoais | Unificação de crenças e metas |
| Processos de fabricação | Levantamento de inteligência de mercado | Práticas de trabalho flexíveis | Horizontes temporais |
| Processos de inovação | Estruturas de subordinação | Confiabilidade | Marca |
| Reputação da empresa | Coordenação e controle | Treinamento | Estrutura de governança |