



[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

*Para ser relevante.*



## Programa de Especialização em Gestão de Negócios

Prof. Ronnie Figueiredo | 2017/18

**SEST  
SENAT**

Serviço Social do Transporte  
Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

**ITL**

Instituto de Transporte e Logística  
**ESCOLA DO TRANSPORTE**

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

## **Sucessão em Empresas Familiares: Estudo Desenvolvido no Setor de Transporte Rodoviário de Carga**

Cesar Luis Araujo, Carlos Eduardo, Marco  
André Zon Filho, Raisal Drummond Abreu  
Gonzaga e Ravelle Pereira Cruz.

Rio de Janeiro  
2018



Cesar Luis Araujo, Carlos Eduardo, Marco André Zon Filho, Raisal Drummond Abreu Gonzaga e Ravelle Pereira Cruz.

## **Sucessão em Empresas Familiares: Estudo Desenvolvido no Setor de Transporte Rodoviário de Carga**

Projeto Apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Ronnie Figueiredo.

Rio de Janeiro  
2018



### **Dedicamos este Projeto**

As nossas famílias, que incentivaram e apoiaram o curso.  
As nossas empresas, que nos deram a oportunidade de  
fazer o curso e aprender cada dia mais, nos tornando  
assim profissionais melhores.



## **AGRADECIMENTOS**

Ao nosso orientador, pela dedicação e apoio para a realização do Projeto.

Aos nossos colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto, em especial as empresas que ajudaram nas informações necessárias para esta pesquisa, principalmente ao Grupo Água Branca, organização objeto do Benchmarking.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal elaborar um *roadmap* para nortear as empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas na implementação de um plano de sucessão. Para elaborar esse *roadmap*, se fez necessário conhecer como é a realidade das empresas do setor de transporte rodoviário com relação a seu processo sucessório e, junto a isso, mapear as melhores práticas encontradas por meio de um benchmarking realizado no Grupo Águia Branca. Na primeira etapa da metodologia desenvolve-se uma pesquisa bibliográfica necessária para a formulação do resumo executivo. A segunda etapa envolve uma pesquisa de campo, de caráter descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa, baseada em múltiplos estudos de caso realizados em dez empresas do setor de transporte rodoviário de cargas situadas na região Sudeste. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário *online* que buscou identificar a realidade das empresas pesquisadas. Analisando os principais resultados encontrados verificou-se que quase a totalidade dessas empresas não possui um processo de sucessão formalizado e instituído. A terceira etapa envolveu um benchmarking realizado no Grupo Águia Branca. Os dados foram obtidos por meio de uma entrevista presencial com o Diretor de Relações Institucionais da Holding do Grupo, Luiz Wagner Chieppe. O cruzamento destes dados com o levantamento bibliográfico, permitiu a elaboração de uma análise comparativa que, posteriormente, foi confrontada com a realidade das empresas pesquisadas. Isso permitiu o desenvolvimento do *roadmap* proposto nesse trabalho.

**Palavras-chave:** Sucessão. Processo Sucessório. Empresas familiares. Transporte rodoviário de carga. *Roadmap*.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Diagrama para Identificação de uma Empresa Familiar .....	6
Figura 2 - Diretrizes Estratégicas de Sucessão Empresarial .....	11
Figura 3 - Holding: o elo entre todas as empresas do Grupo Águia Branca .....	17
Figura 4 - Estrutura Organizacional do Grupo Águia Branca .....	19



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estado de Atuação .....	26
Gráfico 2 - Número de Colaboradores.....	26
Gráfico 3 - Porte .....	27
Gráfico 4 - Tempo de Existência .....	27
Gráfico 5 - Familiares atuando na empresa.....	28
Gráfico 6 - Geração atuante na empresa.....	28
Gráfico 7 - Processo de Sucessão.....	29
Gráfico 8 - Possível sucessor .....	29
Gráfico 9 - Interesse do Sucessor.....	30
Gráfico 10 - Critério para Assumir um Cargo.....	30
Gráfico 11 - Plano Formal de Sucessão.....	31
Gráfico 12 - Conflito de Interesse .....	31
Gráfico 13 - Tomada de Decisão .....	32
Gráfico 14 - Valores X Lealdade e Respeito .....	32
Gráfico 15 - Sucessão e Melhoria .....	33
Gráfico 16 - Plano de Contingência.....	33





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares .....	7
Quadro 2 - Questionário e Base Conceitual .....	13
Quadro 3 - Roadmap Sugerido para Sucessão em Empresa Familiar.....	35
Quadro 4 - Sugestão de Plano de Ação para Construção do Processo de Sucessão em Empresa Familiar .....	37



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz do transporte de carga: movimentação anual 2017 .....	15
Tabela 2 - Índice de volume de serviço e Transporte .....	16
Tabela 3 - PIB Taxa acumulada ao longo do ano .....	16

## LISTA DE SIGLAS

CNT.	Confederação Nacional do Transporte
COMJOVEM.	Comissão de Jovens Empresários do Setor do Transporte Rodoviário de Cargas
IBGE.	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PMS.	Pesquisa Mensal de Serviços
PWC.	PricewaterhouseCoopers
Sebrae.	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TKU.	Toneladas transportadas por quilômetro útil
PIB.	Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO EXECUTIVO</b> .....	1
<b>2. BASES CONCEITUAIS</b> .....	4
2.1 Empresas Familiares.....	4
2.2 Sucessão em Empresas Familiares.....	7
2.3 Planejamento Sucessório.....	9
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	12
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b> .....	15
4.1 Setor de Transporte Rodoviário de Carga.....	15
4.2 Benchmarking Realizado no Grupo Água Branca.....	17
4.3 Análise Comparativa: Resumo Executivo e Benchmarking.....	23
4.4 Percepção da Realidade das Empresas Investigadas.....	25
4.5 Análise do Perfil dos Entrevistados.....	25
<b>5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	34
5.1 Atividade 1: Roadmap.....	34
5.2 Proposta de Solução.....	36
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	39
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	41
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS ESTUDO DE CASO.....	45
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA NO BENCHMARKING.....	46
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DO ÁUDIO DA ENTREVISTA REALIZADA NO BENCHMARKING.....	47

## 1. RESUMO EXECUTIVO

São muitas as peculiaridades da cultura de uma organização familiar e a maneira de dirigir nem sempre ajuda a empresa a caminhar rumo a seu crescimento. No que diz respeito à administração, a organização familiar possui regras próprias e muito particulares que precisam ser observadas de perto; do contrário, a empresa não conseguiria se manter e menos ainda prosperar. A organização familiar é uma empresa de características particulares, pois envolve, simultaneamente, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são favoráveis. Um dos motivos para tais fatores são os confrontos vividos por essas empresas que podem ocorrer, por exemplo, em função da cultura familiar.

Muitos grupos empresariais nacionais são de posse familiar. O gerenciamento dessas organizações está, na maior parte das vezes, restrito aos membros da própria família (BETHLEM, 1994). Entretanto, o crescimento da concorrência estrangeira depois a abertura comercial na década de 90, impõe cada dia mais competições aos mercados. Como, nessa situação, será levada a continuação dos negócios sob o comando da família? Esse é um assunto que merece ser explorado de maneira mais sistêmica, levando em conta não só a importância da organização familiar na economia do Brasil, mas também o pouco conhecimento sobre o tema, essencialmente aqueles que compreendem a terceira geração.

A esfera empresarial é extremamente competitiva, com desafios e exigibilidades emergentes. Nos últimos tempos, com as esferas econômicas conturbadas e consumidores cada vez mais criteriosos, a gestão estratégica se faz uma ferramenta de extrema importância para conduzir os atos de qualquer empresa, inclusive os familiares. A elaboração dos atos organizacionais parte especialmente de uma análise dos aspectos importantes e pontos fracos da organização e das chances e ameaças para a empresa. É determinada a função empresarial, que é o motivo de ser da empresa, e, fazendo uso da análise preliminar dos ambientes interno e externo, acontece a confecção das estratégias levando em conta os principais aspectos a serem tratados para incentivar a organização. Depois da confecção e implementação destas estratégias, passam a ser necessárias ações de controle estratégico que irão assegurar o alcance das metas empresariais propostas.

Pode-se verificar na literatura de pesquisa que a resistência de corporações familiares tem uma grande associação com o processo de sucessão, com a especialização de quadros, com a pouca informação e com os confrontos entre componentes da família. As organizações familiares que conseguem sobreviver à gerência do seu criador compõem uma exceção. Para Morris *et al.* (1997) e Venter, Boshoff e Maas (2005), aproximadamente um terço das organizações familiares resistem a segunda geração e menos de 15% resistem a terceira, no retrato organizacional dos Estados Unidos. Já na realidade europeia, tais números reduzem para 25% e 10%, respectivamente (BYERNE, 2000). O Brasil não foge à regra, possui números bem parecidos e conforme Fritz (1993) e Oliveira (1999).

Para Magretta (1998) e Matthews, Moore e Fialko (1999) uma das causas relevantes do insucesso dessas organizações no decorrer das gerações está pontualmente na falta de habilidade do criador e, subsequentemente, dos sucessores em administrar as difíceis

relações que existem entre a família e a organização. Conforme esses autores, a organização familiar é um universo fértil para a multiplicação de relações emocionais na conduta dos negócios. A realidade é que, na maioria dos casos, não existem regras claras para a contratação de pessoas da família na organização, fazendo com que fique delicado e ilegal o controle de funções na maioria das vezes estratégicas para a empresa. Quando tais aspectos não são apontados e tratados rapidamente, podem prejudicar o funcionamento ou até mesmo a existência da empresa.


Para Fujioka (2003), as problemáticas demonstradas não estão associadas ao porte da organização ou a área de atuação da mesma. O autor chama atenção para o fato de a cultura e a filosofia de vida usada pela família interferirem diretamente no estilo de gerenciamento; ainda, nesse tipo de empresa, a metodologia de sucessão é ineficiente. Fujioka (2003) também afirma que, no ato em que a herança é dada para a geração seguinte, na maioria das vezes a experiência adquirida não é transmitida ou bem aceita. Nessa questão, o autor sugere um planejamento eficaz, para que o procedimento sucessório aconteça de forma mais profissional.

Lozano Posso (2000) e Berhnhoeft (2004) também demonstram questões de comunicação ineficiente como um dos primordiais motivos para a falta de sucesso na passagem do negócio entre as gerações nas organizações familiares. Berhnhoeft (2004) chama atenção ainda para o fato de que a comunicação ineficiente ou assimétrica entre os componentes da família atrapalha a geração seguinte na administração do negócio. Esse fato é especialmente relevante na constatação de que o criador normalmente não divide informações essenciais com o potencial sucessor. Mais especialmente, essa falha de comunicação, pulveriza a coesão da família no que diz respeito aos princípios essenciais de existência do negócio, quebrando a cultura empresarial e sua plenitude como organização.

Partindo desses pontos, o presente trabalho tem a intenção de estudar as questões "como hoje as empresas familiares se estruturam para a sucessão familiar?, ou "como estabelecer uma maior efetividade no processo sucessório em empresas familiares?, ou "por que as empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas não se preocupam e não possuem processos sucessórios estruturados?".

O objetivo geral é investigar como a gerência de qualidade do processo de sucessão pode auxiliar nas empresas familiares desse ramo. Como objetivos específicos, pretende-se: i) conceituar tanto a empresa familiar como a gerência de qualidade; ii) observar de que forma a gerência de qualidade pode ser um instrumento importante na ação de empresas de transporte de carga; iii) perceber a aplicação da gerência de qualidade como ferramenta efetiva para o sucesso.

Para tanto, o trabalho conta com a revisão de literatura, em especial baseada em livros e periódicos considerados essenciais na área de administração, além de contribuir com um estudo de caso através de questionários respondidos por profissionais de nível estratégico, que são responsáveis pelo planejamento e o processo sucessório dentro de empresas familiares.



Na sequência do trabalho foi realizada uma conceituação e exposição de pesquisa bibliográfica sobre empresas familiares no Brasil, o processo de sucessão dentro dessas empresas e de que forma esse planejamento de sucessão pode ser feito de forma estratégica em empresas familiares.

No capítulo seguinte, é realizada uma descrição profunda da metodologia aplicada nesta pesquisa, onde também definimos claramente o perfil dos nossos entrevistados e a forma como o questionário foi aplicado.

O quarto capítulo apresenta um levantamento de informação e análise das mesmas, referentes ao setor de transporte rodoviário de carga em geral, além da apresentação do Benchmarking realizado com o Diretor de Relações Institucionais do Grupo Águia Branca e, também a nossa percepção e análise do que foi investigado, terminando com a análise da entrevista.

Dando continuidade ao trabalho é elaborado um *roadmap* para que as empresas do setor de transporte obtenham sucesso em se processo de sucessão. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre a que conclusões possíveis para o processo de sucessão estratégica em uma empresa familiar.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares são consideradas partes dominantes do conjunto privado mundial ajudam, a compor o cenário econômico, geram empregos, rendas, enfim, movimentam a economia. No âmbito nacional, as empresas familiares são responsáveis por 60% da oferta de emprego e 48% da produção nacional, assumindo a importância no desenvolvimento econômico do país (RICCA, 2012). No entanto, a definição de empresa familiar ainda é incipiente, são muitas as definições existentes, alguns autores levam em consideração as gerações após um processo de sucessão, outras vinculam sua definição ao capital, ao patrimônio e à família ou vínculo sanguíneo (CARMAGNANI, 2016).

Existem muitos conceitos para caracterizar uma empresa familiar, mais ainda falta uma definição clara sobre o tema, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.16), afirmam que:

São poucos os dados existentes que pode nos orientar sobre as características das empresas familiares, essa escassez de dados ocorre praticamente em todos os países. No entanto, faz poucos anos que o interesse crescente em conhecer e compreender as peculiaridades desse tipo de empresa está promovendo a realização de estudos descritivos sobre o assunto.

Mesmo assim, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) declaram que existe uma unanimidade que gira em torno de três aspectos principais que caracterizam uma empresa familiar, que são:

- 1) A propriedade ou controle sobre a empresa;
- 2) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- 3) A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros de nova geração na própria empresa.

Para Werner (2004, p. 45), a empresa familiar pode ser definida como:

Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

De acordo com os aspectos acima, Donnelley (1964, p. 1), precursor dos estudos sobre empresas familiares, considera como “familiar à empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”, ou seja, segundo o autor a empresa familiar é constituída após a primeira sucessão, concordando com uma das definições apresentadas por Carmagnani (2016).



Lodi (1987, p. 6), concorda com essa colocação, quando diz que “o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes”, sendo este processo de transferência de poder determinado por um fator hereditário e feito por via familiar. Para este autor, os valores institucionais da empresa estão relacionados aos do fundador ou ao sobrenome da família e constituem sua cultura organizacional.

Golçalves (2000), no entanto, discorda destes autores, ao dizer que, muitas vezes, define-se a empresa familiar como aquela na qual convivem duas ou mais gerações de uma mesma família, o que, na visão deste autor, não é um pré-requisito. Para ele, o que determina uma empresa ser considerada familiar ou não, são os seguintes atributos:

- 1) A família deve ter o controle econômico e a propriedade da empresa;
- 2) Cabe à família a gestão estratégica da empresa e, por conseguinte, a determinação de seus objetivos e diretrizes;
- 3) O nível da diretoria ou o conselho administrativo deve ser composto por ao menos um membro da família, que fica, então, responsável pela administração do empreendimento.

Silva, Fischer e Davel (1998), complementam essa visão, ao dizer que é a família quem determina o processo sucessório e que há uma relação entre os valores empresariais e os da família.

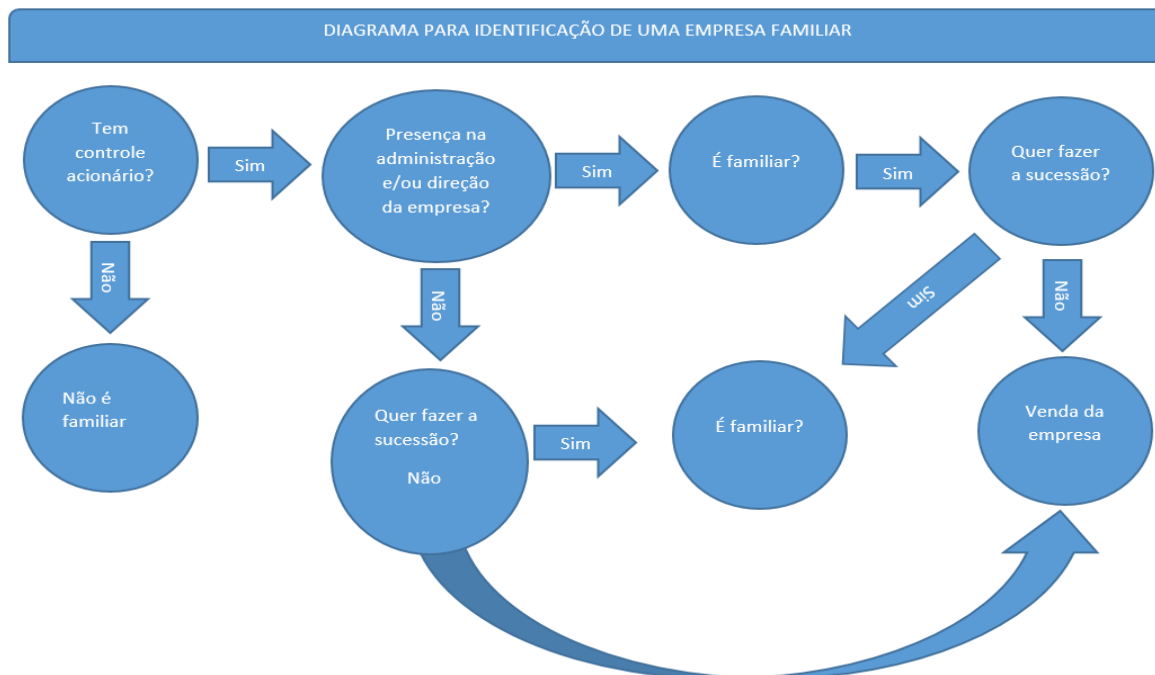
Ao analisar os conceitos apresentados, o que se observa é a predominância de quatro características principais na definição das empresas familiares, a se dizer (MACEDO, 2009):

- 1) Origem na família, ou seja, se refere a um empreendimento criado por membros de uma ou mais famílias;
- 2) Controle acionário majoritário da família, dando-a poder de voto e, conseqüentemente, decisório;
- 3) Gestão familiar na tomada das decisões estratégicas, o que pressupõe ao menos um integrante da família exercendo cargo gerencial;
- 4) Sucessão familiar, na qual a transferência do poder é feita para membro(s) da família do fundador.

Diante de tantas definições é comum encontrarmos empresários que acreditam que sua empresa não é familiar (Maia, 2016, p.204), mas quando se aplicam alguns critérios de avaliação, repensamos a questão, tais como as informações abaixo citadas e dispostas na figura 1:

- Controle: uma empresa é considerada familiar quando possui cotas concentradas em um ou mais membros de uma mesma família, quer dizer, mais de 50% do capital social;
- Presença na direção: para ser uma empresa familiar é preciso existir mais de um membro no conselho administrativo
- Sucessão: É preciso que os negócios sejam passados de geração a geração da mesma família.

Figura 1– Diagrama para Identificação de uma Empresa Familiar



Fonte:MAIA (2016)

Para efeito deste trabalho, vamos considerar uma empresa familiar aquela em que a família detém maior controle efetivo das ações ou é maioria do Conselho Administrativo ou da Diretoria; na qual ao menos um membro da família exerça cargo de confiança na empresa e na qual é clara a intenção de que as gerações seguintes passem a comandá-la. Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 25), corroboram com esta visão quando diz:

A empresa familiar é uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de manutenção de negócios por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias de forma que seja sustentável através de gerações de família ou famílias.

Assim como toda organização, as empresas familiares também possuem forças e fraquezas. Como forças das empresas familiares, Lodi (1986, p. 34) identificou as seguintes:

- 1) maior lealdade dos funcionários para com a empresa;
- 2) reputação valiosa advinda do nome da família na região atuante;
- 3) proximidade dos dirigentes com o poder dá agilidade a tomada de decisões;
- 4) a escolha por um sucessor competente para dar continuidade aos negócios da família traz grande respeito pela empresa;
- 5) “o orgulho e a identificação familiar com os interesses de uma firma podem fazer com que a administração seja mais sensível às responsabilidades sociais e desta forma contribuir para o fortalecimento da empresa a longo prazo” (DONNELLEY, 1967, p.185);

6) a relação entre os valores institucionais da empresa aos do fundador e aos dos dirigentes atuais, guiam a firma nas decisões estratégicas;

7) “a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas” (LODI, 1986, p. 5).

Ainda segundo Lodi (1986), as fraquezas das empresas residem nos seguintes pontos:

- 1) Conflitos entre interesses da empresa e da família;
- 2) Apropriação e uso inadequado dos recursos da empresa;
- 3) Falta de sistema para planejamento financeiro e centro de custos;
- 4) Resistência em investir no marketing;
- 5) Seleção de novos funcionários e promoções associados ao grau de parentesco e não às competências do indivíduo.

Assim, visando mitigar essas fraquezas, Donnelley (1997) diz que essas empresas devem tomar como precauções o controle do favoritismo, a criação de barreiras ao “empreguismo”, o estabelecimento de “critérios imparciais para medição do desempenho de parentes” (DONNELLEY, 1967, p.195) e a avaliação dos administradores das empresas. Para este autor, “a avaliação objetiva pode permitir que o parente a ser avaliado seja mais autêntico, ao invés de ser apenas a “segunda edição” de seu predecessor” (DONNELLEY, 1967, p.196).

Por fim, Câmara (2002, p. 86), resume os pontos fortes e fracos no quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares**

PRINCIPAIS VANTAGENS	PRINCIPAIS DESVANTAGENS
Proximidade com o poder	Ações impulsivas, decisões emocionais
Decisões mais rápidas	Visão de curto prazo
<i>Clima mais propício a colaboração</i>	<i>Indisciplina gerencial</i>
Possibilidade de realização	Perda de foco
Maior uso de criatividade	Excessiva informalidade
Participação nas decisões estratégicas	Pouco feedback profissional
Comprometimento e participação direta do dono	Resistência a planejamento
Visão integrada do negócio	Cultura interna voltada para o perfil do dono
Possibilidade de promover mudanças	Intervenção da família no negócio
Cultura condizente com a realidade do país	Disputa interna entre os acionistas
Rapidez na carreira	Mudanças bruscas de humor entre os acionistas

Fonte: Câmara (2002, p. 86).

## 2.2 Sucessão em Empresas Familiares

De acordo com uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2016), as empresas familiares representam 90% dos negócios no Brasil e surgem, na sua maioria, da necessidade financeira, com gestão centralizada em um ou mais membros da família. Freeza (2005) nos apresenta um contexto muito parecido, e concorda com Ricca (2012) quando afirma que 60% da mão de obra empregada no mercado, atua em empresas familiares, mostrando a importância de sua existência na economia.

Matérias publicadas na revista Exame (2016), demonstram uma preocupação com o tema, quando afirmam que apenas 30% das empresas familiares chegam a segunda geração, um percentual menor, 10% chegam a terceira, incluindo empresas de todos os portes. Mostrando uma necessidade de perpetuidade daquilo que se caracteriza como empresa familiar, estes estudos mostram as dificuldades em se manter uma empresa familiar, pois, não é uma questão de controle familiar apenas (Miller et al, 2007), e sim a intensão de continuidade do negócio. Para Bernhoeft, (1987, p. 23) "o encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio", ou seja, o ponto crucial é de muita relevância para continuidade do negócio.

Estudos recentes da PWC (2016), mostram que 54% das empresas brasileiras não possuem um plano de sucessão em vigor, este fato é muito preocupante tendo em face a participação e importância da empresa familiar na economia global e brasileira (RICCA, 2012).

Um dos significados de sucessão é: "sequência ou série de pessoas, de acontecimentos ou de coisas que se sucedem sem interrupção ou com pequeno intervalo" e ainda "ato ou efeito de prosseguir; continuação, prosseguimento" (Michaelis, 2018), ou seja, dar continuidade a algo pré-estabelecido. Macedo (2009, p. 67), vê a sucessão como sendo a transferência do poder do dirigente máximo para outro líder da mesma família através das gerações, para Lodi (1998, p. 36) o processo sucessório é a redistribuição do poder dentro da empresa.

Para Leone (1992, p. 85), sucessão é "o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir", podendo ocorrer de duas formas: "gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo".

Segundo Domingos Ricca (2007), quando se fala de sucessão, vem à mente a ideia de perpetuar o negócio, daí surgem algumas perguntas: como garantir o negócio? Serão os herdeiros? Ou seguiremos o rumo da profissionalização? Estarão os herdeiros engajados e alinhados com o negócio? Querem ir fazê-lo? E uma série de questões a serem consideradas. Macedo (2009, p. 122) concorda com esta afirmação quando diz: "um dos maiores problemas relacionados com a transição de liderança é que o empresário, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sucessão". Em sua maioria, o medo de perder o legado ou dar continuidade na trajetória de uma empresa torna o processo de sucessão familiar mais difícil. Segundo Lodi (1987, p. 36):

Ocorrem crises porque os dirigentes não sabem o que querem e se atêm a tradição, dominados por uma pesada herança cultural e muitos anos de mercado. A cultura interna na cúpula leva a uma aversão ao risco. O passado domina o presente e o futuro.

Essa questão está relacionada com a cultura organizacional formada com base nos valores do fundador. Schein (1992, p. 9) afirma que a cultura organizacional consiste em um:

Padrão de pressuposto básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo,

assim, ser ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A sucessão precisa nascer de uma necessidade do fundador ou presidente da empresa em perpetuar a história (ALMEIDA, 2016, p. 25). Mas ela não pode ser vista como uma simples troca de liderança, ou algo que tenha fim na empresa, ela vai além destas questões.

A sucessão do principal líder de uma organização tende a ser vista como uma questão que envolve quase exclusivamente aspectos objetivos da empresa. Ao abordá-la de tal forma, ignora-se o aspecto humano envolvido no processo, que, além de ter grande importância, influência de maneira determinante seu sucesso do ponto de vista das próprias questões objetivas (ALMEIDA, 2016, Prefácio).

E ainda, segundo Almeida (2016), a sucessão de pessoas, não é apenas uma questão de troca de bastão, além das questões relacionadas a empresa e seus objetivos, ela abrange os interesses do sucessor e da comunidade que o cerca, assim, o processo sucessório, envolve muito mais do que a continuidade de um legado, pois pode significar a continuidade do negócio, mudança ou o fim dele. Por isso a preocupação de uma definição clara, processual, planejada, reconhecida pelas partes integrantes do processo.

## 2.3 Planejamento Sucessório

Existem dois motivos que levam a sucessão empresarial, o primeiro ocorre de forma abrupta, onde forças internas ou externas promovem o processo de forma não planejado. Esta por sua natureza costuma ser transitória e pode causar instabilidade. A outra forma é de maneira planejada, com processos bem definidos e tende a criar um ambiente harmônico de confiança e estável (ALMEIDA, 2016). Leone (1992, p.85), concorda com esta afirmação quando diz que sucessão “é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração de dirigente e a que vai dirigir, podendo ser gradativa e planejada ou através de processo repentino, inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo.”

Mas o que pode mudar a situação para um contexto de transição sadia? Segundo Ricca (2007, p. 58):

Para garantir que o processo sucessório seja adequado e eficaz, é necessário considerar que haja um planejamento eficaz, é necessário considerar que haja um processo de gestão do conhecimento organizacional que justifique não apenas as ações de treinamento, mas, fundamentalmente, a educação corporativa a ser impressa no herdeiro, a partir da identificação de aptidões para a ocupação de cargo de direção.

O planejamento do processo sucessório passa a ser o ponto chave para continuidade do negócio e sustentabilidade da organização. Lodi (1987, p. 6) declara que:

Uma boa profissionalização se consolida com uma sucessão bem feita e vice-versa; porém, uma profissionalização não é duradoura se, além dos

profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador. A sucessão com êxito não é um só complemento é o feliz acabamento do processo de profissionalização.

Assim, é importante sistematizar os papéis que suportarão a passagem de bastão entre as gerações, bem como a sobrevivência da organização Casillas (2007, p. 227). Mas quando começar o planejamento sucessório? E o que fazer para implantá-lo com eficiência? Oliveira (1999, p. 72), diz que:

É imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planejamento, para atingir os objetivos propostos, porque de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definido as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcançá-los. Além disso, se faz necessário tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo.

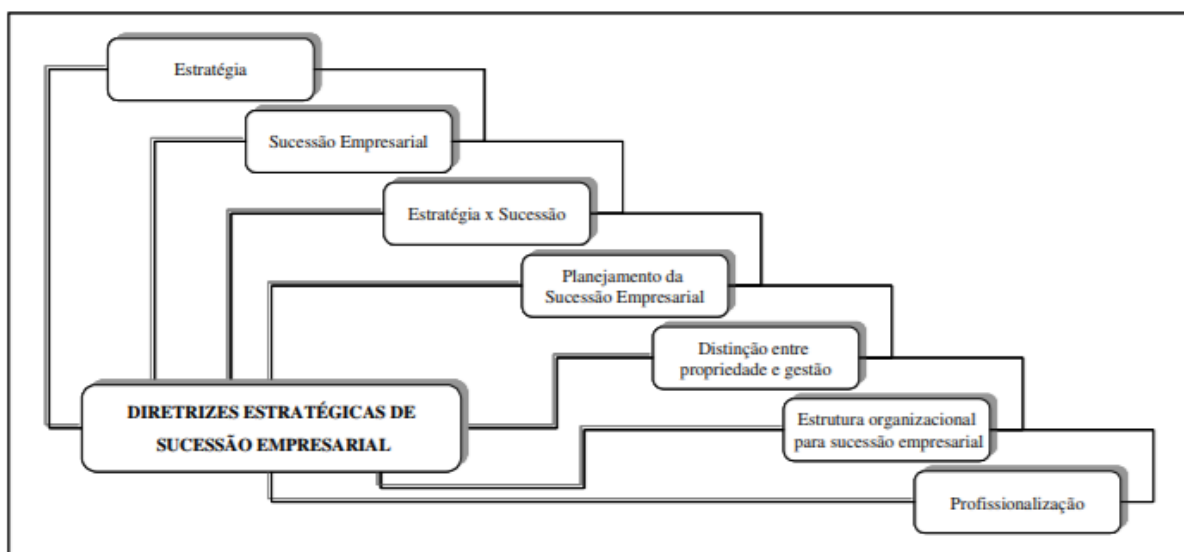
De acordo com Lourenzo (2006, p. 39), “a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode constituir um elemento chave para a sobrevivência do empreendimento”. Werner (2004, p. 50) complementa essa afirmação, ao dizer que “a falta de planejamento ou orientação para enfrentar a sucessão com o devido preparo está entre as mais frequentes explicações para a derrocada de grupos familiares”.

Lourenzo (1999) definiu alguns fatores importantes para serem avaliados no processo de planejamento familiar, tais como:

- 1) Treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores;
- 2) Nível de centralização das decisões pelo sucedido;
- 3) Profissionalização da família;
- 4) Revisão da estrutura organizacional;
- 5) Determinação da missão empresarial;
- 6) Avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família);
- 7) Relação do sucesso da empresa com o fundador;
- 8) Perfil do sucessor;
- 9) Aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

Enfim, para ter êxito no planejamento sucessório, é preciso conhecer a definição das diretrizes estratégicas que nortearão o processo, sintetizadas na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Diretrizes Estratégicas de Sucessão Empresarial



Fonte: Oliveira (2008)

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho insere-se na abordagem qualitativa, uma vez que, de acordo com Goldenberg (1999, p. 14):

Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc.

Desse modo, fica claro que o objetivo deste projeto não é medir ou quantificar o objeto de pesquisa e sim, compreender melhor sobre o processo sucessório em empresas familiares do setor de transporte de carga rodoviária, o que insere essa pesquisa como do tipo exploratória.

Isso será feito ao confrontar a realidade de dez transportadoras aos dados obtidos por meio de benchmarking realizado em uma empresa familiar que é referência em processo sucessório e que já possui tal processo estruturado e institucionalizado.

Assim sendo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa aplicada em mais de uma organização, pode-se dizer que esta pesquisa também se configura como estudo de múltiplos casos. Ponte (2006, p. 2) os considera como:

Uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

Yin (2005, p. 19) ainda diz que:

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Desse modo, pode-se dizer que este projeto busca responder uma questão do tipo "como" - "como hoje as empresas familiares se estruturam para a sucessão familiar?, ou "como estabelecer uma maior efetividade no processo sucessório em empresas familiares?, ou "por que as empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas não se preocupam e não possuem processos sucessórios estruturados?".

Para a coleta dos dados foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa:

(1) Levantamento documental: utilizado para coleta de dados necessários para realizar a análise do setor que será constituída por relatórios divulgados por órgãos como a Confederação Nacional do Transporte (CNT).



- (2) Levantamento bibliográfico: utilizado para elaboração do referencial teórico, no qual foram apresentados conceitos, teorias e aplicações do tema em questão, construídos a partir de artigos, capítulos de livros, teses e dissertações;
- (3) Questionário: utilizado para coleta de informações nas dez transportadoras rodoviárias de carga objetos do estudo de caso. Tal questionário (apêndice A) foi elaborado a partir da base conceitual e é composto por 17 perguntas, das quais 4 são abertas e 13 são fechadas. Na primeira coluna do quadro (Quadro 2) abaixo mostram os “temas abordados”, que foram mencionados na base conceitual do trabalho. Na segunda coluna mostram os autores que foram estudados para as referências das afirmativas da terceira coluna. E na quarta coluna mostram as perguntas formuladas a partir das afirmativas dos autores.

**Quadro 2 - Questionário e Base Conceitual**

Temas Abordados	Autor de Referência	Afirmativas dos Autores	Perguntas
	MACEDO, 2009	Ao analisar os conceitos apresentados, o que se observa é a predominância de quatro características principais na definição das empresas familiares, a se dizer (MACEDO, 2009): 1) origem na família, ou seja, se refere a um empreendimento criado por membros de uma ou mais famílias; 2) controle acionário majoritário da família, dando-a poder de voto e, conseqüentemente, decisório; 3) gestão familiar na tomada das decisões estratégicas, o que pressupõe ao menos um integrante da família exercendo cargo gerencial; e 4) sucessão familiar, na qual a transferência do poder é feita para membro(s) da família do fundador.	6 - Quantos familiares atuam na empresa? 11 - Qual é o critério para assumir um cargo familiar?
	Donnelley 1964	Donnelley (1964, p. 1), precursor dos estudos sobre empresas familiares, considera como “familiar a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.	5 - Tempo de existência da empresa (em anos) ? 7 - Qual a geração atual da família na empresa?
Empresa Familiar (Conceitos e Definições)	Lodi 1986 / Donnelley	Como forças das empresas familiares, Lodi (1986) identificou as seguintes: 1) maior lealdade dos funcionários para com a empresa; 2) reputação valiosa advinda do nome da família na região atuante; 3) proximidade dos dirigentes com o poder dá agilidade a tomada de decisões; 4) a escolha por um sucessor competente para dar continuidade aos negócios da família traz grande respeito pela empresa; 5) “o orgulho e a identificação familiar com os interesses de uma firma podem fazer com que a administração seja mais sensível às responsabilidades sociais e desta forma contribuir para o fortalecimento da empresa a longo prazo” (DONNELLEY, 1967, acesso em: 17 de abril de 2018); 6) a relação entre os valores institucionais da empresa aos do fundador e aos dos dirigentes atuais, guiam a firma nas decisões estratégicas; e 7) “a união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas” (LODI, 1986, p. 5). Ainda segundo Lodi, as fraquezas das empresas residem nos seguintes pontos: 1) conflitos entre interesses da empresa e da família; 2) apropriação e uso inadequado dos recursos da empresa; 3) falta de sistema para planejamento financeiro e centro de custos; 4) resistência em investir no marketing; e 5) seleção de novos funcionários e promoções associados ao grau de parentesco e não às competências do indivíduo. Assim, visando mitigar essas fraquezas, Donnelley (1997) diz que essas empresas devem tomar como precauções o controle do favoritismo, a criação de barreiras ao “empreguismo”, o estabelecimento de “critérios imparciais para medição do desempenho de parentes” (DONNELLEY, 1967, acesso em: 17 de abril de 2018) e a avaliação dos administradores das empresas. Para este autor, “a avaliação objetiva pode permitir que o parente a ser avaliado seja mais autêntico, ao invés de ser apenas a “segunda edição” de seu predecessor” (DONNELLEY, 1967, acesso em: 17 de abril de 2018).	15 - Os valores presentes em uma empresa familiar proporcionam maior lealdade e respeito dos colaboradores? 14 - A proximidade do familiar com a alta gestão agiliza a tomada de decisão ? 13 - Existe conflito de interesses entre empresa X família?
	Emerson Almeida (2016)	E ainda, segundo Emerson Almeida (2016) , a sucessão de pessoas, não é apenas uma questão de troca de bastão, além das questões relacionadas a empresa e seus objetivos, ela abrange os interesses do sucessor e da comunidade que o cerca, assim, o processo sucessório, envolve muito mais do que a continuidade de um legado, mas pode significar, também, a continuidade do negocio, mudança ou o fim dele, por isso a preocupação de uma definição clara, processual, planejada, reconhecida pelas partes integrantes do processo.	9 - Existe algum possível sucessor na empresa?
Pratica de Sucessão	Ricca 2007	Segundo Domingos Ricca (2007), quando se fala de sucessão , vem a mente a ideia de perpetuar o negocio, dai surgem algumas perguntas: de como garantir o negócio? Serão os herdeiros? Ou seguiremos o rumo da profissionalização? Estarão os herdeiros engajados e alinhados com o negocio? Querem faze-lô?	10 - O possível sucessor tem interesse em dirigir a empresa?
	MACEDO, 2009	Macedo (2009, pg 122) concorda com esta afirmação quando diz: " Um dos maiores problemas relacionados com a transição de liderança é que o empresário, na maioria das vezes, se julga imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sucessão." , na sua maioria o medo de perder o legado ou dar continuidade na trajetória de uma empresa torna o processo de sucessão familiar mais difícil.	16 - Você visualiza o processo sucessório como oportunidade de melhoria para a empresa?

Planejamento Sucessório	Emerson Almeida	Existem dois motivos que levam a sucessão empresarial, o primeiro ocorre de forma abrupta, onde forças internas ou externas promovem o processo de forma não planejado, esta por sua natureza, costuma ser transitória e causar instabilidade. A outra forma é de maneira planejada, com processos bem definidos e tende a criar um ambiente harmônico de confiança e estável, Emerson de Almeida (2016).	8 - Existem algum processo de sucessão familiar ocorrendo na empresa? 17 - Existe atualmente um plano de contingência para sucessão?
	Domingos Ricca(2007)	Domingos Ricca (2007), completa o pensamento quando afirma que , a falta de um planejamento sucessório leva os empreendimentos a ruína, cujas riquezas acabam se perdendo com o tempo. Mas o que pode mudar a situação para um contexto de transição sadia? “Para garantir que o processo sucessório seja adequado e eficaz, é necessário considerar que haja um planejamento eficaz, é necessário considerar que haja um processo de gestão do conhecimento organizacional que justifique não apenas as ações de treinamento, mas,	12 - Sua empresa desenvolve, possui e aplica um plano formal de sucessão?

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Após a definição das perguntas, o questionário foi disponibilizado na *internet* via *Google Forms* e seu respectivo *link* foi enviado para o grupo da COMJOVEM Nacional, Comissão de Jovens Empresários do Setor do Transporte Rodoviário de Cargas, que tem por objetivo a formação e a capacitação de executivos e de lideranças para o setor. Tal comissão é constituída, em sua maioria, por sucessores de empresas familiares e sua abrangência é nacional. As transportadoras selecionadas para essa pesquisa foram aquelas que concordaram em participar da mesma. Todas essas empresas são consideradas empresas familiares, uma vez que atendem aos critérios definidos na base conceitual:

Para efeito deste trabalho, vamos considerar uma empresa familiar aquela em que a família detém maior controle efetivo das ações ou é maioria do Conselho Administrativo ou da Diretoria; na qual ao menos um membro da família exerça cargo de confiança na empresa e na qual é clara a intenção de que as gerações seguintes passem a comandá-la (elaborado pelos autores, 2018).

Visando uma melhor visualização dos dados obtidos por meio do questionário, seus resultados foram transformados em gráficos. Abaixo deles foi feita uma análise das respostas e, no capítulo seguinte tais respostas foram cruzadas com a base conceitual e com o benchmarking com a finalidade de verificar se as empresas estão ou não praticando ou implementando o processo sucessório e suas melhores práticas.

(1) Entrevista: utilizada para coleta de informações no benchmarking realizado na empresa Águia Branca. Tal entrevista foi realizada no dia 23 de Julho de 2018 na Holding do Grupo Águia Branca, em Vitória/ES, e teve como entrevistado o Diretor de Relações Institucionais, Luiz Wagner Chieppe. Essa entrevista teve duração de 51 minutos e 23 segundos, seguiu o roteiro disponível no apêndice 2 (também embasado no referencial teórico), foi gravada em áudio e transcrita (apêndice 3) para posterior análise e interpretação pelos autores.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

### 4.1 Setor de Transporte Rodoviário de Carga

No Brasil há uma diversificada rede de sistemas de transporte, que contribui para o desenvolvimento econômico do país, utilizamos os modais de transporte aéreo, aquaviário, ferroviário, dutoviário e rodoviário, que permitem a distribuição e escoamento de produtos entre as regiões, conforme melhor representados na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Matriz do transporte de carga: movimentação anual 2017

Matriz do Transporte de Cargas		
Modal	Milhões (TKU)	Participação (%)
Rodoviário	485.625	61,1
Ferrovário	164.809	20,7
Aquaviário	108.000	13,6
Dutoviário	33.300	4,2
Aéreo	3.169	0,4
<b>Total</b>	<b>794.903</b>	<b>100,0</b>

\*TKU – Toneladas transportadas por quilômetro útil.

Fonte: CNT, 2017.

O transporte rodoviário tem maior participação na matriz de transporte brasileira, cerca de 61%, sendo fundamental para o crescimento do país e para a economia. Porém possui uma série de problemas que atrapalham no seu desenvolvimento e crescimento. Sendo primordial que haja investimentos estratégicos, na infraestrutura das rodovias, diminuição dos índices de roubo de cargas, baixa na carga tributária e preços dos combustíveis que afetam ao setor e seus custos. O Transporte está ligado diretamente a produção e a economia, sendo o rodoviário de cargas o principal modal para escoamento da produção, mas devido aos problemas citados, há uma tendência a busca de outros modais.

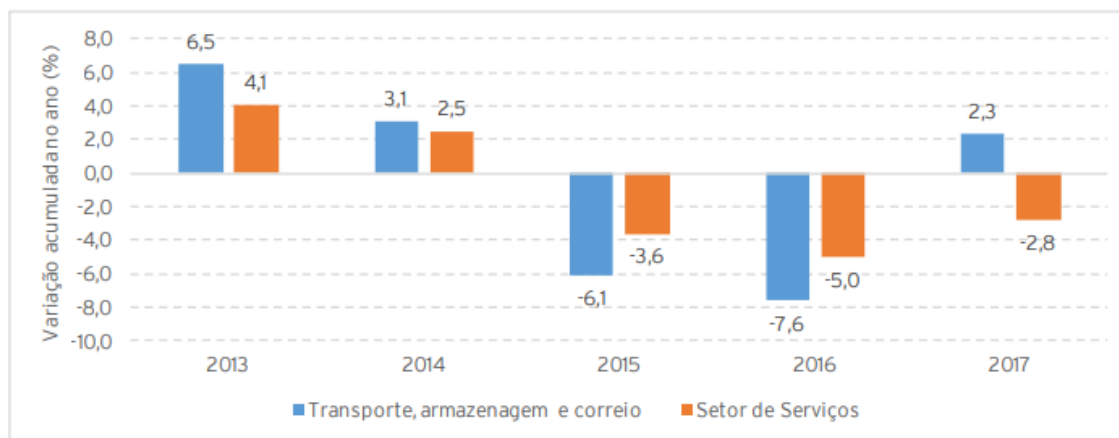
O custo do transporte é fundamental para precificação dos bens produzidos, com isso impacta diretamente a sociedade.

Os altos preços dos combustíveis, a elevada carga tributária sobre a atividade transportadora e a infraestrutura precária do país são os principais entraves para o desenvolvimento do setor de transporte no Brasil. Somente com a aprovação das reformas fundamentais do Estado – principalmente tributária e previdenciária – e de fortes investimentos em infraestrutura – um esforço da ordem de R\$ 1 trilhão, segundo estimativas do Plano CNT de Transporte e Logística – o Brasil será capaz de consolidar a tendência de crescimento econômica observada no período recente (CNT, 2018).

Após ter caído 6,1% em 2015 e 7,6% em 2016, o volume de serviços prestados pelo setor de transporte, armazenagem e correio cresceu 2,3% em 2017. O transporte terrestre e o transporte aquaviário foram os que mais puxaram o resultado positivo, com altas

acumuladas de 0,9% e de 17,5%, respectivamente. Os dados são da PMS (Pesquisa Mensal de Serviços), do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (CNT, 2018) e estão representados na tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 - Índice de volume de serviço e Transporte**

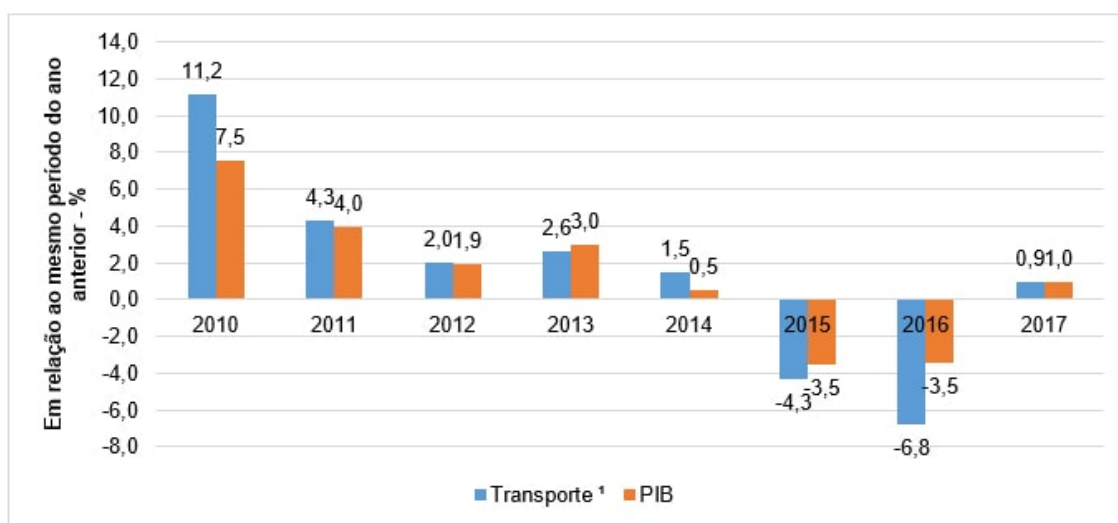


Fonte: CNT, 2018

O fortalecimento da economia brasileira, que começou seu processo de recuperação em 2017, passa, necessariamente, pela decisão de maior investimento na infraestrutura rodoviária. Isso porque, o setor rodoviário tem papel preponderante na geração de empregos e estimula de forma significativa a produção de riquezas, contribuindo com o aumento do PIB (CNT, 2018).

Depois de nove trimestres consecutivos de resultados negativos, o PIB (Produto Interno Bruto) do setor de transporte e logística registrou crescimento de 2,8% no primeiro trimestre de 2017 em relação ao último trimestre de 2016 (CNT, 2017) e estão representados na tabela 3 abaixo.

**Tabela 3 - PIB Taxa acumulada ao longo do ano**



Fonte: IBGE, 2018

Os sinais deste movimento podem ser vistos nos números mais recentes a respeito da prestação de serviços de transporte, do mercado de trabalho formal e, também, do consumo de combustíveis. Contudo, o setor transportador foi bastante prejudicado pela recessão econômica, de modo que a expectativa é que apenas em 2020 estará operando no mesmo patamar de 2014 (CNT,2018).

#### 4.2 Benchmarking Realizado no Grupo Águia Branca

Para o melhor entendimento das efetivas práticas no processo de sucessão de empresas familiares foi realizado um *benchmarking* na Holding do Grupo Águia Branca. O Grupo é uma empresa familiar septuagenária composta por três divisões: Comércio, Logística e Passageiros, conforme figura 3 abaixo:

**Figura 3 - Holding: o elo entre todas as empresas do Grupo Águia Branca**



Fonte: Site do Grupo Águia Branca (2018)

A Holding exerce, assim como a figura paterna, o papel de criador, educador e orientador, perpetuando seus valores a cada geração e funcionando como um elo entre suas subsidiárias. Como principais valores institucionais são identificados a ética, liderança, inovação, desenvolvimento sustentável, integração com a comunidade, respeito ao meio ambiente e às pessoas.

A visita foi guiada por Luiz Wagner Chieppe, diretor de Relações Institucionais da Holding do Grupo Águia Branca e presidente do Conselho de Administração da Divisão de Logística do Grupo. Formado em Ciências Contábeis, Luiz Wagner é irmão mais jovem do fundador Vallecio Chieppe e o único da primeira geração que continua na gestão do Grupo. Além das atividades na empresa, acumula ainda alguns cargos institucionais como a presidência do Movimento Empresarial Espírito Santo em Ação, a vice-presidência da Fetransportes do Espírito Santo e uma diretoria da Confederação Nacional do Transporte.

Durante a visita, foi realizada uma entrevista com Luiz Wagner Chieppe sobre o tema “Processo Sucessório em Empresas Familiares” com a finalidade de compreender como é feito o processo sucessório no Grupo Águia Branca, identificando suas melhores práticas e os fatores críticos de sucesso na implantação destas práticas. Tal entrevista seguiu um roteiro, que será destrinchado e comentado abaixo.

Antes de iniciar, o entrevistado fez uma breve introdução sobre o tema e a empresa. Em sua fala, comentou que o Grupo sempre foi dirigido pela família e que as decisões sempre foram tomadas em consenso, mesmo antes da existência de um conselho administrativo:

A empresa sempre foi dirigida pela família, foi a primeira geração dos irmãos, são cinco irmãos, apesar de ter tido três presidentes nesse decorrer desde 1946. Nesse período, (...) sempre teve um líder na empresa que liderou o processo, mas sempre trabalhando em conjunto, (...) antes mesmo de se ter o conceito de conselho, as decisões eram tomadas sempre por um consenso entre o grupo. Isso foi cultural, no decorrer do tempo nada foi resolvido que não houvesse o consenso de todos, debatido a exaustão para se tomar qualquer encaminhamento na empresa.

No entanto, nesse período os negócios do Grupo eram muito misturados, todos trabalhavam em todas as divisões e a questão do orçamento era muito difusa, assim como as responsabilidades de cada integrante. Além disso, a empresa estava crescendo, impulsionada pela diversificação dos negócios. Por isso, em 1993, o Grupo Águia Branca contratou uma consultoria. Segundo palavras de Nilson Chieppe, ex-presidente da Holding:

Nossa nova realidade carecia de reestruturação, pois o modelo da década de 70 não nos atendia mais de maneira plena. Foi quando entramos em contato com o consultor Oswaldo Nieto e demos a ele a missão de desenhar o novo modelo de gestão, que resultou, dentre outras medidas, na criação do Conselho de Administração e na instituição das Unidades de Negócios (atuais divisões de negócios) – Passageiros, Logística e Comércio.

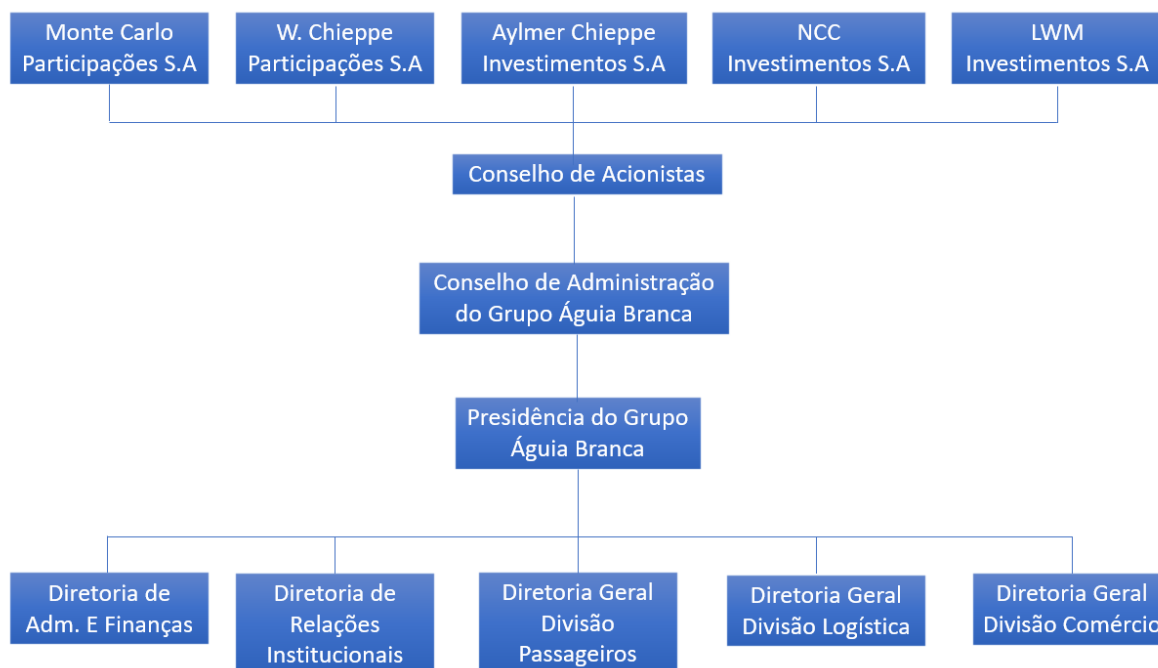
Wagner Chieppe, durante a entrevista, comentou que essa reestruturação teve início com a seguinte provocação do consultor: “aonde vocês querem estar daqui a dez anos?”. Isso levou o quadro diretório a questionar qual seria a estrutura necessária do Grupo, o que permitiu:

Criar a nova estrutura e foi aí que dividimos a responsabilidade dos negócios por divisão, por tipo de negócio, cada um tendo seu orçamento, cada um tendo que entregar o seu resultado, e cada um se especializando no seu negócio. (...) Nesse período você cria o conselho de acionista com cinco irmãos. Lembrando que os irmãos não são pessoas físicas, são pessoas jurídicas. (...) Então nós somos cinco acionistas na nossa assembleia de acionistas e abaixo da assembleia de acionistas, criou-se o conselho de administração que, naquele período, nós já começamos com o processo sucessório, trazendo quatro da segunda geração a participar ainda jovens, por volta dos seus 22, 23 anos.

Dessa forma, o Grupo ganhou uma nova estrutura organizacional (conforme figura 4 abaixo):



**Figura 4 - Estrutura Organizacional do Grupo Águia Branca**



*Fonte: Material fornecido durante o Benchmarking (2018).*

Essa nova estrutura permitiu, além da especialização de cada um em seu negócio dentro da sua divisão, a separação entre o papel de acionista e de profissional. Wagner Chieppe, considera, inclusive, essa questão crucial para ter êxito no processo de sucessão:

Quais são as práticas que eu considero cruciais para o êxito nesse processo de sucessão? Eu acho que foi essa questão da formação, de separar o que que é acionista. Aqui dentro eu sou profissional da empresa, no conselho da família eu vou ser um acionista. Saber separar os papéis. Se você misturar esses papéis dá um curto circuito.

Para ele, a necessidade de um processo de sucessão foi identificada culturalmente e, assim que essa nova estrutura foi formada, integravam o Conselho de Administração do Grupo os cinco irmãos da primeira geração e quatro membros da segunda geração, ainda jovens, por volta de seus 23 anos. Assim iniciou-se o processo sucessório no Grupo Águia Branca.

Foi um processo de formação contínua, porque nós tínhamos uma geração já experiente, só que os jovens já estavam participando de todas as decisões. E eles tinham voto e, mesmo assim, eram nove conselheiros, cinco irmãos com os quatro já da segunda geração e eles já participavam de todo esse processo. Então já houve uma formação desde jovens: eles passaram no processo de trainee desde cedo na empresa, com 18-20 anos, depois na faixa de 20 a 28 anos, menos de 30 anos, já participando do conselho. Isso foi um processo longo, com muita experiência. Aí você fala assim hoje: “quem está é a segunda geração”, como se fossem jovens né, mas hoje um deles recebeu homenagem de quarenta anos de empresa. Então, foi um grupo que foi sendo formado ao longo da história da empresa. Ou seja, a necessidade desse processo de sucessão já vem identificado culturalmente.

Uma das grandes preocupações do Grupo está em transferir os valores e a cultura da empresa através das gerações. Por isso, para ingressar na empresa, o familiar (que já concluiu sua graduação) participa de um programa no qual, primeiro, tem o seu perfil traçado por um escritório de recursos humanos externo à empresa. Feito isso, os próximos oito meses são dedicados a conhecer a companhia e ele passa por vários departamentos das empresas do Grupo. Por cada área de que ele passa, tem que fazer uma avaliação do que ele viu e o tutor daquela área que o está acompanhando, também faz um relato do comportamento dele. Depois desses oito meses que já circulou as principais áreas da empresa, tanto a operacional como a administrativa, ele escolhe uma área para trabalhar, para ser um trainee, aonde passa mais doze meses, para fechar um período de vinte meses. Então, nestes doze meses, ele vai assumir uma função, vai trabalhar e se identificar. Se ele não gostar ou despertar para uma outra área, ele tem também essa possibilidade de ir para outra área. É importante ressaltar que

Isso tem um roteiro e tem um contrato, onde o pai assina junto com o filho e a última cláusula desse contrato reza o seguinte “a Águia Branca não tem nenhum compromisso de lhe contratar”. Não tem esse compromisso, não é porque é filho de acionista que está garantido.

A importância desse programa, para Wagner Chieppe, é introduzir a pessoa na realidade do Grupo, de forma que ela aprenda a cultura organizacional, a conviver com a base da empresa, a subordinação, a conhecer as lideranças das áreas, a disciplina e o respeito.

Então ele passa por uns testes, (...) ele tem que aprender a respeitar e ter a mesma relação que toda a base, todo o quadro de funcionários tem. A convivência dele nessa área é de um empregado. Ele vai usar uniforme, vai trabalhar naquela área, se relacionar socialmente em alguns eventos, participar, para ele entender direito como funciona a base da empresa. (...) Se ele não tiver disciplina e humildade para ocupar um cargo de subordinado, a própria cultura da empresa expulsa, não fica. Porque essa cultura, a forma de tratamento que foi passada em setenta anos da empresa está tão forte no quadro e como nosso quadro 80% dele é formado dentro da empresa, por executivos que começaram trainees e hoje são diretores, que não é assim que a família trata, não é essa a cultura que nós aprendemos.

Um ponto relevante a ser comentado é que não é a pretensão de que todos da família trabalhem para o Grupo, mas sim que todos tenham e saibam a cultura da empresa, por isso, é importante que participem desse programa, pois:

Para nós o importante é que as pessoas passem por esse processo para entender o que é a empresa. Para não ser um alienado. Então, além de dar valor aquilo que se conquistou, a todo recurso... além de você dar valor a isso, saber o tanto que foi difícil chegar até aqui e que a vida empresarial tem esse aspecto, tem esse outro lado né. Tanto para entender tudo isso e a cultura, o relacionamento e que isso sirva para ele seguir a carreira dele.

O conhecimento é, então, outra questão crucial no processo de sucessão, tendo em vista que “não dá para você ter uma pessoa alienada e chegar aqui hoje e ocupa o cargo de diretor, de conselheiro”. Aqui, mais uma vez ressalta-se a importância do programa e de conhecer a cultura e os valores da empresa.



Uma regra estabelecida no Grupo é referente ao limite de sair do negócio executivo da empresa aos 65 anos. Tal regra foi estabelecida com o intuito de pressionar cada um a formar o seu time, sendo que o sucessor não necessariamente tem que ser da família. No próximo ano, por exemplo,

Na divisão de passageiros é a Paula Correa, na logística é a Patrícia. A Patrícia é da família, Paula não, é de carreira. Na de comércio é um já mais sênior e ele já assume ano que vem com o compromisso de em dois anos ter um substituto formado, pronto para substituir ele. Esse é um ponto importante, não haver ruptura, uma mudança repentina. Quem serão os próximos diretores, os próximos presidentes da empresa, já estão todos combinados. Até 2030 nós sabemos quem serão os presidentes do Grupo Águia Branca.

Outro ponto interessante é que o cargo de presidente do Grupo é mais representativo do que de colegiado. O presidente coordena as reuniões de conselho. É ele quem abre e fecha a pauta, é quem se senta na cabeceira, mas as decisões são todas tomadas em conjunto, em colegiado. E quem assume esse cargo acumula uma função, por exemplo,

Ano que vem o Décio sai da presidência, e continua tocando o negócio dele que é ser o CFO do grupo. O Renan assume, ele é o responsável pela divisão de passageiros, ele acumula a função da Holding mas continua tocando a atividade dele. Quando encerrar ele volta na função dele. Então é um cargo mais de liderança da organização, da pauta de discussão, mas trabalhamos em colegiado.

O processo de promoção para a assunção de um novo cargo no Grupo é realizado por uma empresa especializada que avalia os possíveis candidatos. Faz parte da cultura do Grupo a retenção de valores, mas nesse processo não é somente o tempo de casa que é considerado, e sim as entregas que o funcionário faz. Não há preferência, se é da família ou não, participa do processo e ser eleito não significa que o funcionário está pronto para exercer a nova função. Por isso, essa empresa contratada, ao finalizar sua análise,

Passa um menu, o que a pessoa vai precisar se aperfeiçoar. Esse é um processo que demora, entre ele ser eleito e assumir o cargo, demora um ano. Ano passado aconteceu o processo de escolha, concluímos no começo desse ano e a pessoa esse ano está se preparando para assumir o cargo no ano que vem. Então, mesmo escolhido por todo um processo, você não chega lá e assume de imediato, você tem um processo que você acompanha. E cada um formando um time, para você subir, você tem que formar gente.

Outro valor muito forte no Grupo é a transparência. Por isso, trimestralmente, na distribuição dos dividendos da empresa, é realizada uma apresentação dos resultados. Tal apresentação é feita por um profissional preparado e é uma oportunidade da família esclarecer todos as suas dúvidas. Aqui, ela entende se o grupo está indo bem, aonde precisa de melhorar, aonde está tendo mais oportunidade.

O que nós queremos é uma transparência total com o acionista, trabalhando ou não na empresa, conhecendo ou não aquele negócio, que às vezes por ele estar ligado à um setor ele não conhece o todo. Esse é um momento que você também difunde tudo o que está acontecendo na empresa, então para nós é isso. A disciplina que se cria, a questão dos valores e a transparência. Porque a gente entende que a família bem informada, em uma empresa familiar, quando todos estão na mesma base de

informação, a nossa grande luta aqui é o seguinte: não tire a energia de quem está gerindo. Nós precisamos de muita energia para tocar as coisas, então não podemos ter pessoas queimando a energia.

Luiz Wagner Chieppe considera essa prática fundamental, tendo em vista que manter a família alinhada e por dentro do negócio do Grupo traz um sentimento de conforto à família, que fica confiante de que quem está tocando a empresa está fazendo o seu melhor. Por outro lado, os gestores também podem focar em suas funções, sem queimar energia para manter a família informada, aumentando sua produtividade.

Para nós, a família, a gente olha ela como uma coisa muito importante dentro da empresa. Não são coisas separadas, não temos a empresa e a família. (...) Tem uma linha que divide, quem está aqui está tocando a empresa, de quem está fora. Mas quem está fora tem que estar confortável e confiante de que quem está tocando está fazendo o seu melhor. Esse equilíbrio aí a gente continua, qualquer movimento, qualquer insatisfação em algum grupo da família, a gente procura conversar e entender. (...) Mas se você já tem uma alimentação permanente mostrando tudo, qualquer ponto que surge você já vai tratando.

Em relação a separação das questões profissionais aos familiares, para o entrevistado esta é uma questão que carece muito cuidado e que pressupõe um desenvolvimento muito forte dos familiares membros do Grupo, pois eles precisam lembrar constantemente de colocar os interesses da organização acima dos seus. Para Wagner, isso é uma administração. Outro ponto que reforça essa profissionalização é a remuneração:

Mas a remuneração te induz, também, ao profissionalismo. Eu, como diretor da Holding tenho minha remuneração e participação no resultado. Depois eu recebo como acionista também. Então a remuneração te induz dentro de uma responsabilidade do todo que você tem.

O atual presidente do Grupo Águia Branca, Decio Chieppe, quando questionado sobre porque do processo de sucessão do grupo ser um case de sucesso, comentou:

Trabalhamos a gestão da empresa em busca da perenização do negócio. A família sempre teve uma relação muito boa, convivendo junta e até morando junta. Mas sempre tivemos uma visão muito clara de que os negócios precisam ser tocados de maneira profissional. Criamos uma série de mecanismos para que a família não se misturasse de forma inadequada na empresa. por exemplo, um programa de acesso para a família, um trainee com dois anos de duração para que todos os descendentes conheçam a empresa e a empresa conheça os descendentes. A intenção é saber se é aquilo o que a pessoa quer. Também separamos a propriedade do trabalho. Se você não gera uma forma previsível de renda, as pessoas vão buscar trabalhar no negócio para que tenham renda. Se você, por meio dos dividendos, cria esse previsibilidade, cada um fará o que gosta. Além disso, criamos as Holdings familiares. O Grupo Águia Branca pertence a cinco holdings. Cada um dos irmãos tem sua estrutura familiar e cada uma dessas holdings é representada por alguém. Isso tira um pouco o envolvimento das pessoas no negócio (Decio Chieppe, A Gazeta, 2015; acesso em: 20/08/2018).

Encerramos a entrevista com a seguinte frase: “Todos nós passaremos, mas a empresa não, ela tem que ser perene”. Essas palavras são de um dos fundadores do Grupo Águia Branca, Aylmer Chieppe, e, após esse benchmarking, nota-se que a busca pela perenidade é um

forte valor da companhia. E é buscando a sua perenidade que o grupo se estrutura organizacionalmente, realiza o processo de melhoria contínua, investe em inovação, sempre de olho nas ameaças e nas oportunidades presentes no mercado. Segundo Wagner Chieppe: “a gente tem um negócio muito forte, todo dia a gente põe isso na cabeça: nenhuma história de sucesso é garantia de futuro. Você tem que rever o processo permanentemente.”

### **4.3 Análise Comparativa: Levantamento Bibliográfico e *Benchmarking***

Ao comparar o *benchmarking* realizado no Grupo Águia Branca com o levantamento bibliográfico, o que se observa são muitos pontos em comum, que a empresa analisada tirou da teoria e aplicou na prática.

No Grupo, a sucessão é gradativa e planejada, e isso é feito não só para o cargo de presidente, que já está definido até 2030, mas também no processo sucessório de cargos de diretoria, conforme descrito no *benchmarking*. Pontos importantes a serem citados é o limite de 65 anos exercendo cargo executivo, o que pressiona para a formação de novos líderes; a questão de que ser eleito não significa estar pronto para assumir um cargo (o gap entre isso tem duração de um ou dois anos, os quais são usados pelos candidatos para preparação); o programa de entrada de novos membros da família, sem garantia de que serão contratados, que conta com um período de oito meses de imersão nas diversas áreas para conhecer a empresa e sua cultura, somados a doze meses de trainee na área em que mais se identificou.

Quanto aos questionamentos de Domingos Ricca (como garantir o negócio? Serão os herdeiros? Ou seguiremos o rumo da profissionalização? Estarão os herdeiros engajados e alinhados com o negócio? Quem irá fazê-lo?), Luiz Wagner Chieppe deixou claro em sua entrevista que a profissionalização não exclui o fato da empresa ser gerida pelos familiares, pelo contrário, a gestão do Grupo é feita por familiares altamente qualificados e profissionalizados. No entanto, deixou claro que funcionários de carreira têm oportunidade de crescimento e que o grau de parentesco não é determinante para ocupação de um cargo, como no caso da Paula Correa, que em 2019 será a diretora da Divisão de Logística do Grupo.

A cultura e os valores do Grupo Águia Branca, atrelados à questão da transparência, a política de retenção de valores e o reconhecimento dos funcionários contribuem para a criação de um ambiente harmônico, de confiança e estável.

Em seu livro “Estratégias de Governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa”, Lourenzo definiu os seguintes fatores a serem avaliados no processo de sucessão em empresas familiares, que serão analisados sobre a ótica das práticas realizadas no Grupo Águia Branca:

- 1) Treinamento dos herdeiros, avaliação, escolha e monitoramento dos sucessores: fazer parte do Grupo Águia Branca é opcional e, uma vez que um membro da família opta por trabalhar na empresa e passa no programa, são feitos investimentos em capacitação

constantemente, fazendo cursos fora, entre outros. Entre entrar na empresa e se tornar um possível sucessor é um longo processo, com muita experiência.

- 2) Nível de centralização das decisões pelo sucedido: as decisões são tomadas em colegiado, ou seja, deve haver um consenso do conselho administrativo. O cargo de presidente é mais representativo do que de colegiado no Grupo Águia Branca.
- 3) Profissionalização da família: a cultura do Grupo induz a profissionalização de todos, inclusive dos membros da família: “essa questão de dar a responsabilidade, prepará-los para isso, tem que acompanhar o desenvolvimento na empresa também né. O tempo de casa, a gente considera importante, mas ele tem que estar tendo as entregas. Nós não temos a preferência, é da família ou não, participa do processo”, palavras de Wagner Chieppe. Outro fator que contribui para a profissionalização é a remuneração.
- 4) Revisão da estrutura organizacional: feita com auxílio de consultoria externa, formando a estrutura que tem hoje. Tal estrutura permitiu a separação entre os papéis de acionista e de profissional. Além disso, a criação das Divisões (Logística, Comércio e Passageiros) permitiu a especialização do pessoal na área de atuação.
- 5) Determinação da missão empresarial: nas palavras de Decio Luiz Chieppe, atual presidente da Holding do Grupo Águia Branca, “nossa empresa foi construída sobre pilares muito sólidos – time altamente capacitado, inovação e a busca constante pela excelência nos serviços que prestamos. Nossa razão de existir não é somente o resultado financeiro, e a sim a diferença que queremos fazer na vida das pessoas. Esse é o nosso propósito e é pra isso que trabalhamos todos os dias”.
- 6) Avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família): o Grupo Águia Branca quer ser reconhecido “como a organização mais competitiva em seus setores, atuando com sinergia e rentabilidade, desenvolvendo parcerias duradouras com clientes e fornecedores, e onde os colaboradores tenham orgulho de trabalhar” (Política de Qualidade do Grupo). Com relação aos funcionários, a empresa tem uma política de valorização e retenção de pessoal e faz anualmente premiação: “cada vez que você completa 5 anos você ganha um certificado. Hoje foram homenageados na Viação Águia Branca 220 pessoas que completaram, 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 40 anos”. Quanto à interferência da família, esta é minimizada pela transparência que o Grupo possui. Uma prática que reforça isso é a reunião trimestral na divisão de dividendos, com apresentação do resultado da empresa.

Por fim, Casillas (2007) faz dois questionamentos: mas quando começar o planejamento sucessório? E o que fazer para implantá-lo com eficiência? Pelo que vimos no benchmarking realizado no Grupo Águia Branca, o processo sucessório começou com a reestruturação, mas os valores e a cultura da empresa são muito fortes, sempre houve uma preocupação em incentivar os jovens a participarem das decisões e, por isso, eles já eram integrantes do Conselho de Administração por volta dos seus 22, 23 anos. A necessidade do processo de sucessão foi identificada culturalmente e vem sendo realizado em conjunto com a história do grupo.

#### **4.4 Percepção da Realidade das Empresas Investigadas**

Os dados coletados mediante a aplicação do questionário em dez empresas familiares, do setor rodoviário de cargas e situadas na região sudeste, foram analisados e interpretados, onde pudemos perceber que a realidade vivida por elas, no tocante sobre a sucessão das empresas, são parecidas e se distanciam do referencial teórico que este presente trabalho se estrutura, e do benchmarking realizado, que segue as melhores práticas sugeridas pelos autores.

Sobre as análises pode-se perceber que independente do porte, localização, tempo de existência e qual geração atua, a maioria não possuem um processo formal para a sucessão e nem um plano de contingência, caso necessite de uma sucessão forçada, mesmo existindo um sucessor, o mesmo tendo interesse em dar continuidade e acreditando que o processo é necessário e podem proporcionar melhorias para as empresas.

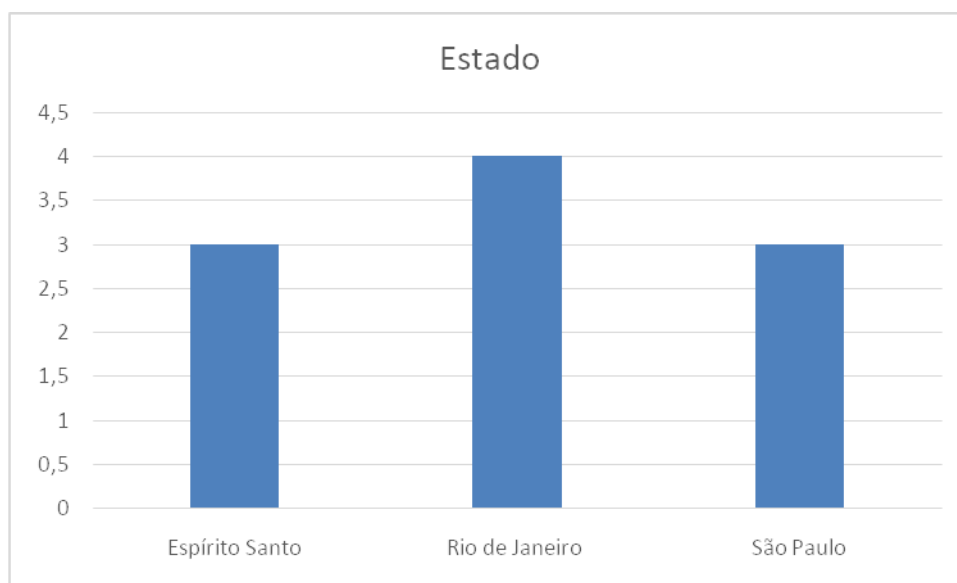
No que se refere a quantidade de familiares e aos critérios para se assumir cargos nas empresas, percebe-se que quanto maior o número de familiares ativos na empresa o principal critério é o mérito, e conforme o número diminui temos influência e hierarquia como critérios principais para assumir cargos respectivamente.

Nas relações internas as análises mostram que a maioria das empresas entrevistadas cujos valores e a cultura familiar são passados aos funcionários, podem de alguma forma proporcionar maior lealdade e respeito dos mesmos perante a organização e sua história. Porém ao mesmo tempo percebe-se que metade das empresas aponta que há conflito interno de interesses pessoais dos familiares com o das empresas, criando assim uma contraposição da expectativa do profissionalismo esperado e cobrado de seus colaboradores.

Os resultados obtidos evidenciam que mesmo sabendo a importância de um processo de sucessão formal, estruturado e tendo familiares dispostos a seguir, a maioria das empresas não preparam os sucessores e também não preparam as empresas para essa transição. Muitas vezes por resistência de quem está no controle em abrir mão da autoridade e delegar a quem dará continuação ao negócio. Dessa forma, não há planejamento do processo sucessório, constatando-se que este ocorre de forma desorganizada ou repentina.

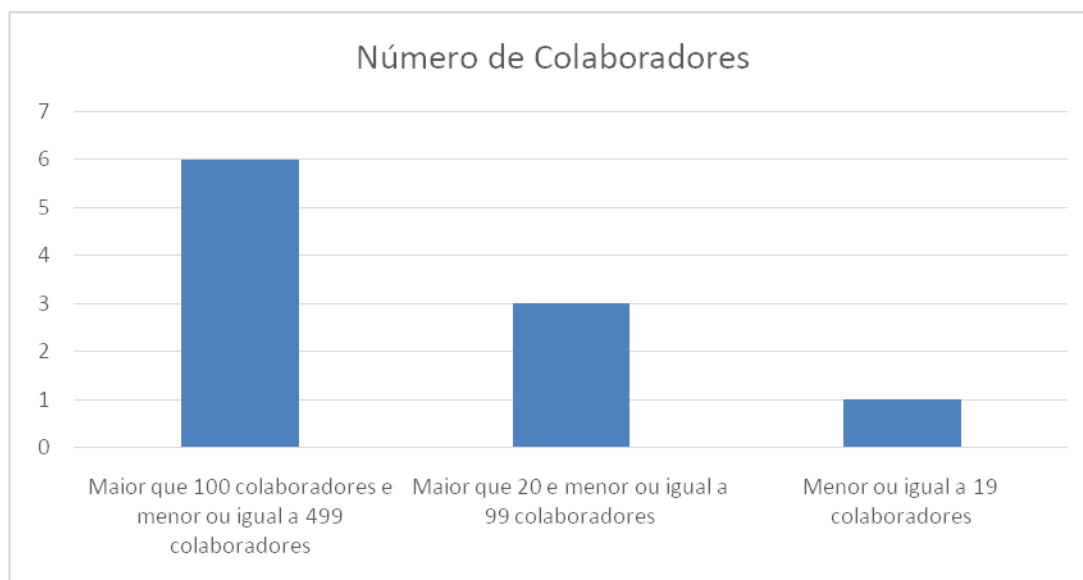
#### **4.5 Análise do Perfil dos Entrevistados**

O perfil dos entrevistados foi definido por membros do nível estratégico, que são responsáveis pelo planejamento estratégico e o processo sucessório dentro das empresas familiares. Do total de empresas (10), 30% estão no estado do Espírito Santo, 40% estão localizadas no Rio de Janeiro e 30% em São Paulo. O Gráfico 1, a seguir, ilustra melhor estes dados.

**Gráfico 1 - Estado de Atuação**

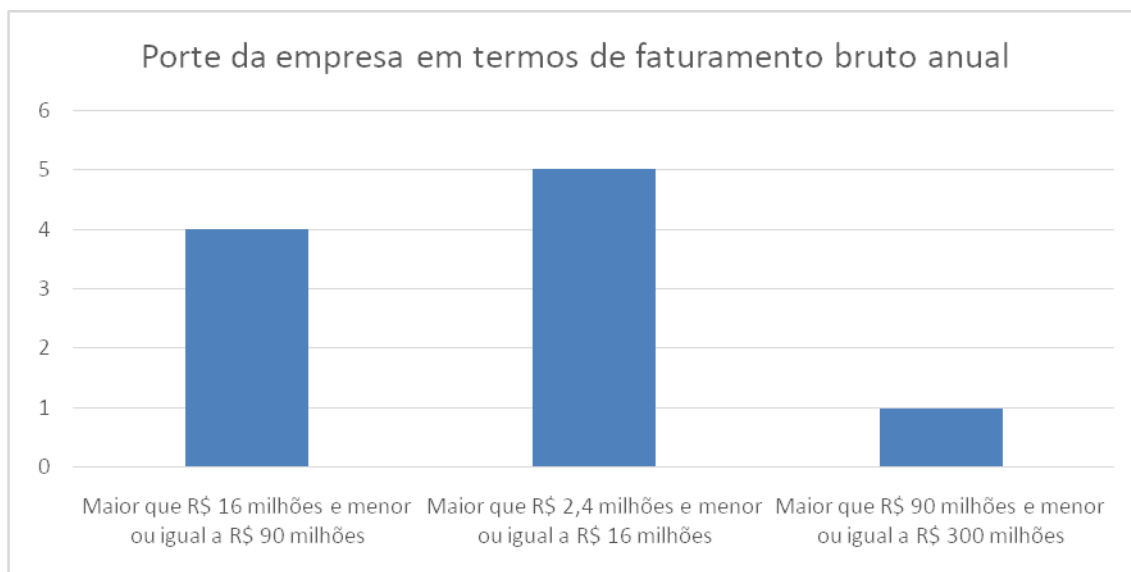
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação ao número de colaboradores que trabalham nas empresas entrevistadas, 60% têm de 100 a 499, 30% têm entre 20 a 99 e 10% têm de 1 a 19 colaboradores. O Gráfico 2 apresenta melhor essas informações.

**Gráfico 2 - Número de Colaboradores**

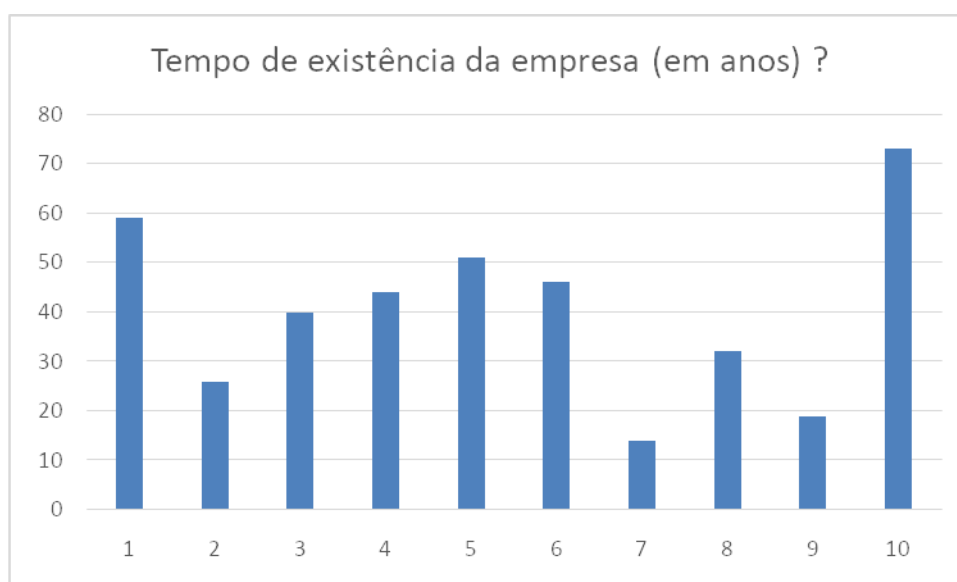
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere ao porte por faturamento das empresas entrevistadas, seguindo o IBGE, temos 50% com faturamento entre R\$2,4 Milhões a R\$16 Milhões, 40% entre R\$16 Milhões a R\$90 Milhões e 10% com faturamento entre R\$90 Milhões a R\$300 Milhões. O Gráfico 3 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 3 - Porte**

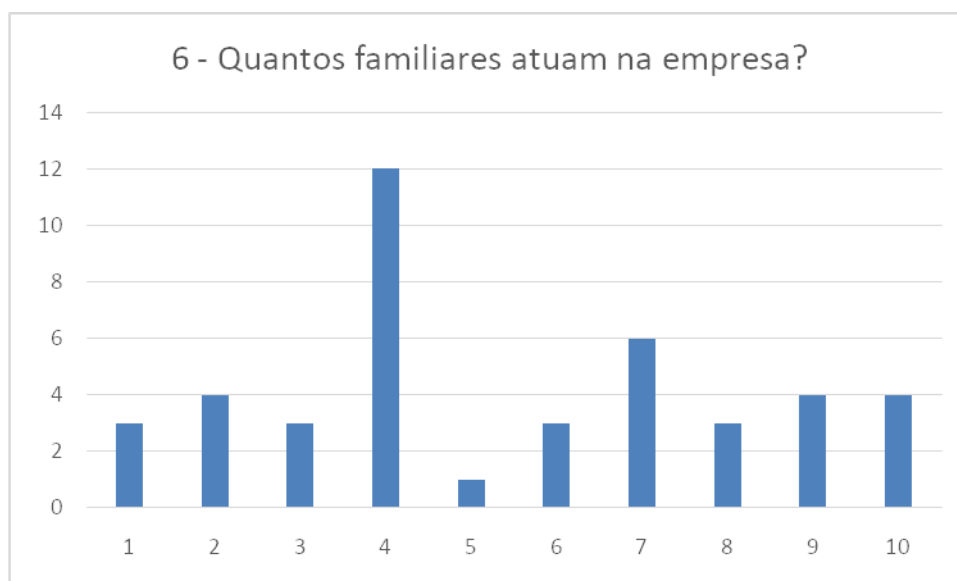
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação ao tempo de existência das empresas familiares entrevistadas, 60% tem entre 31 e 60 anos, 30% tem entre 10 e 30 anos e 10% entre 61 a 80 anos. O Gráfico 4 apresenta melhor esta informação.

**Gráfico 4 - Tempo de Existência**

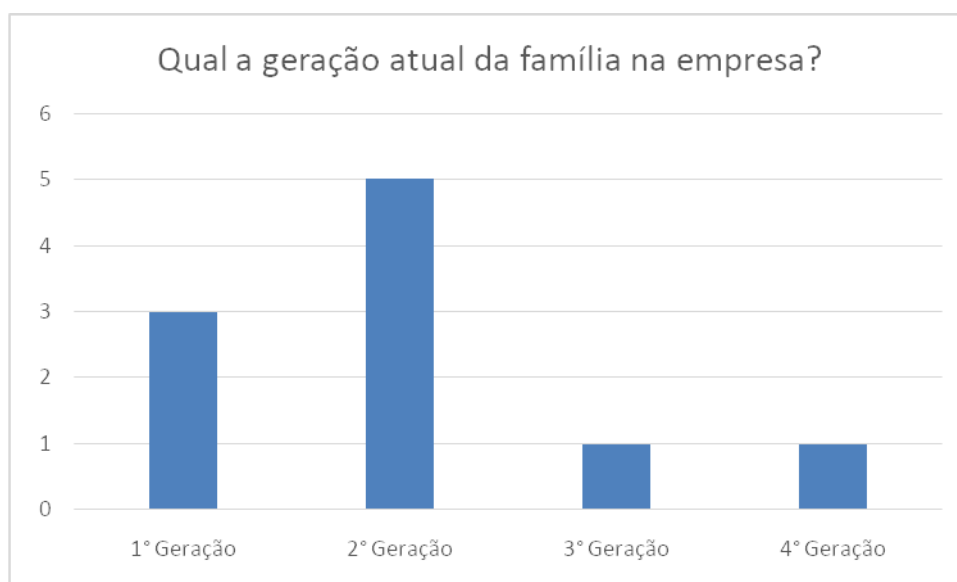
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere ao número de familiares que atuam nas empresas temos, 80% entre 1 a 4 pessoas, 10% de 5 a 8 pessoas e 10% de 8 a 12 pessoas atuando nas mesmas entrevistadas. O Gráfico 5 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 5 - Familiares atuando na empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

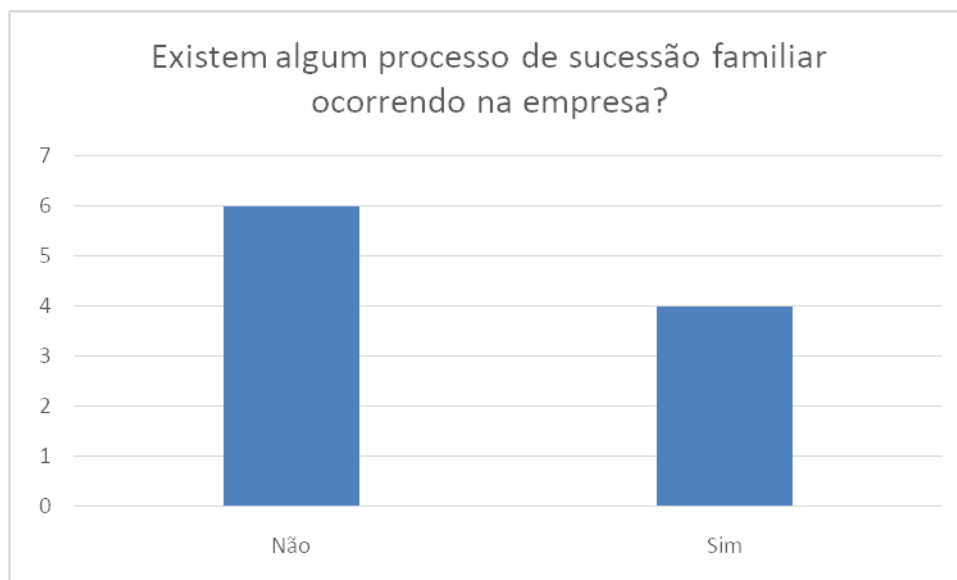
Em relação a geração que hoje atuam nas empresas familiares entrevistadas obtivemos os seguintes dados, 50% estão na 2ª Geração, 30% estão na 1ª Geração, 10% na 3ª Geração e 10% na 4ª Geração. O Gráfico 6 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 6 - Geração atuante na empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

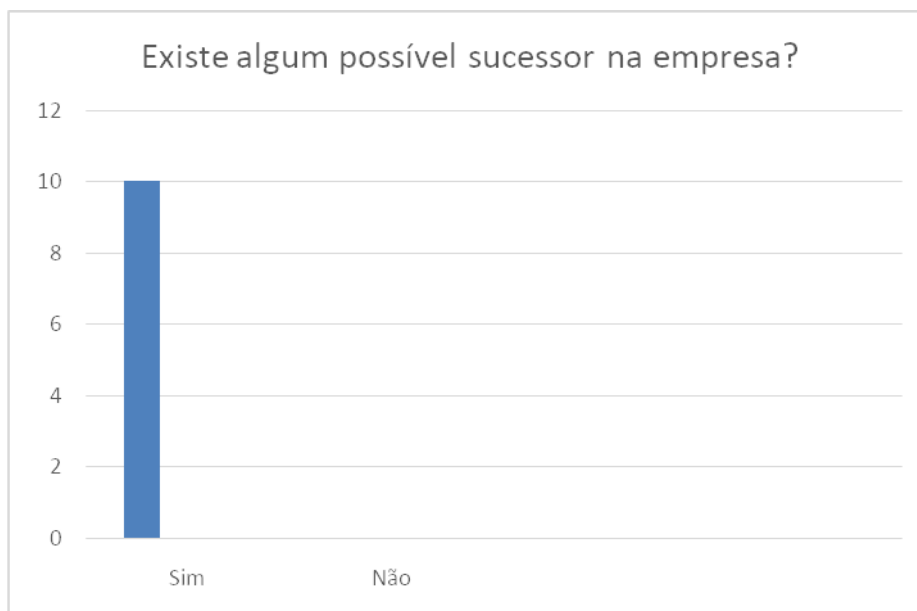
Em relação a existência de um processo de sucessão ocorrendo na empresa obtivemos como resposta que, 60% não possuem nenhum processo formal em desenvolvimento ou em andamento e 40% tem um processo de sucessão familiar ocorrendo nas empresas. O Gráfico 7 apresenta melhor essa informação.



**Gráfico 7 - Processo de Sucessão**

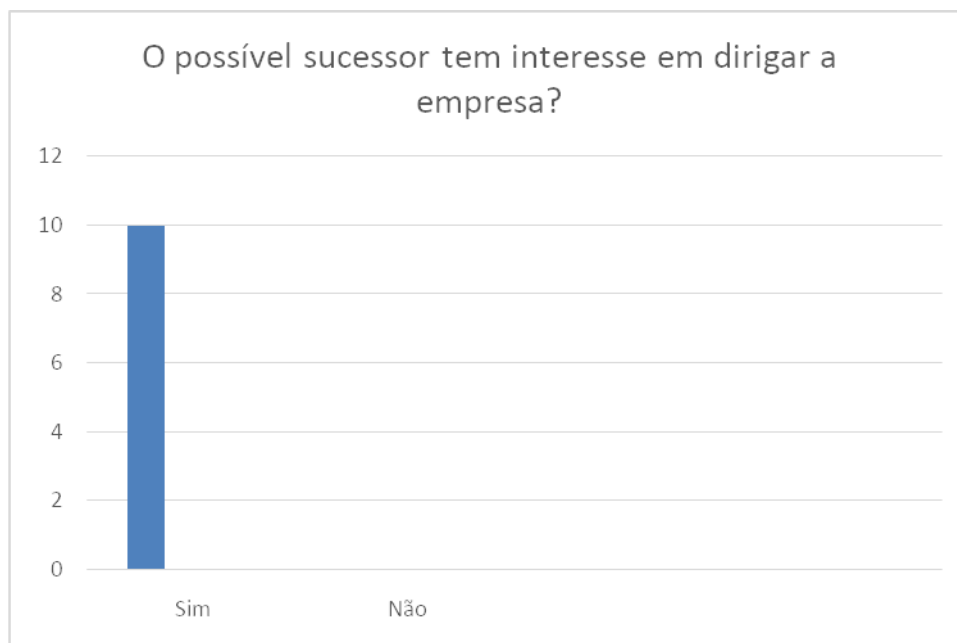
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere a existência de um possível sucessor para dar continuidade a empresa, 100% das empresas responderam ter algum familiar para assumir o futuro controle da empresa. O Gráfico 8 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 8 - Possível sucessor**

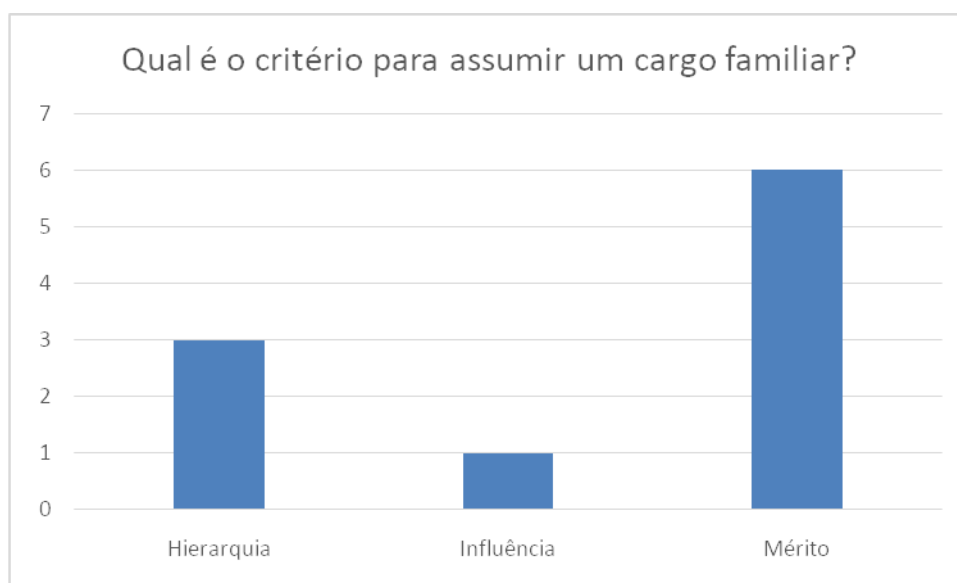
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação ao possível sucessor ter interesse em assumir a empresa, também obtivemos o resultado de 100% das empresas terem ao menos uma pessoa interessada neste processo. O Gráfico 9 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 9 - Interesse do Sucessor**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

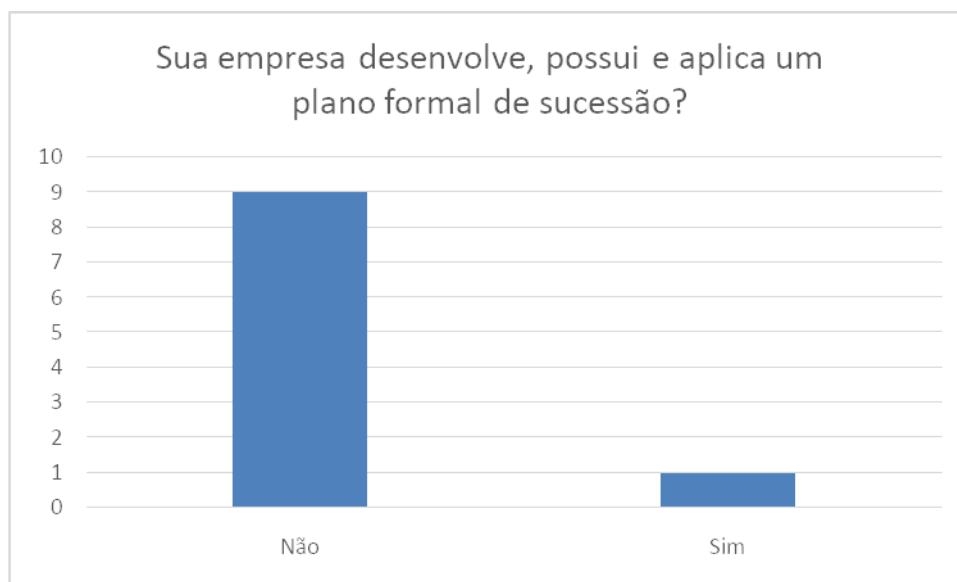
No que se refere a empresa ter um critério para um familiar assumir um cargo dentro da empresa obtivemos como resposta que, 60% tem como critério o mérito, 30% se baseia na hierarquia e 10% na influência que o familiar tem para assumir um cargo. O Gráfico 10 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 10 - Critério para Assumir um Cargo**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação, a saber, se as empresas desenvolvem, possuem ou estão aplicando algum plano formal de sucessão, 90% dos entrevistados informaram que não possuem esse processo e somente 10% estão se preparando para um processo de sucessão estruturado. O Gráfico 11 apresenta melhor essa informação.

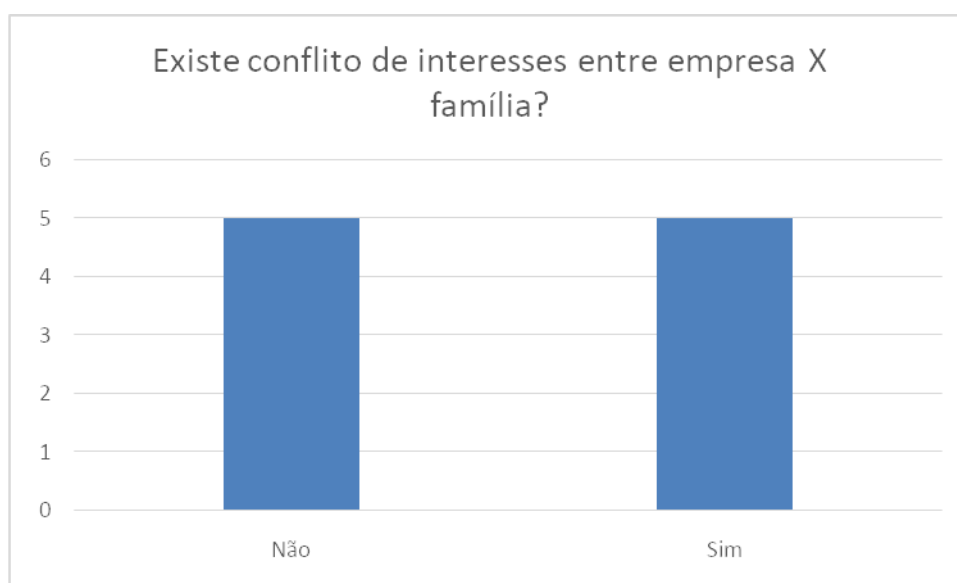
**Gráfico 11 - Plano Formal de Sucessão**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere há saber se existe conflito de interesses entre empresa X família, 50% dos entrevistados falaram que existe e 50% disseram que não ocorre esse conflito dentro das empresas familiares onde trabalham. O Gráfico 12 apresenta melhor essa informação:

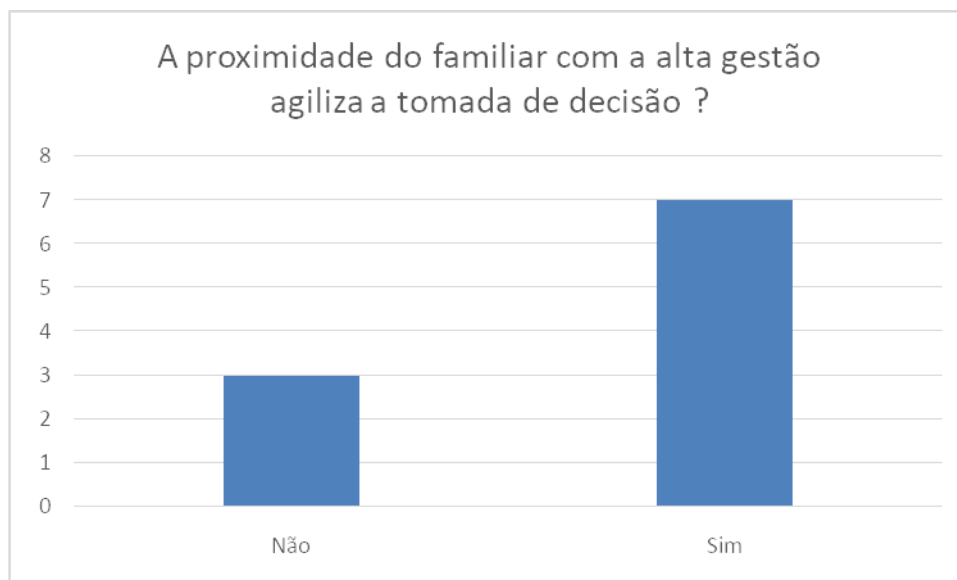
**Gráfico 12 - Conflito de Interesse**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação a entender se tiver um familiar próximo da alta gestão, agiliza na tomada de decisão da empresa, 70% percebe que sim e 30% não vê como um facilitador esta proximidade. O Gráfico 13 apresenta melhor essa informação:

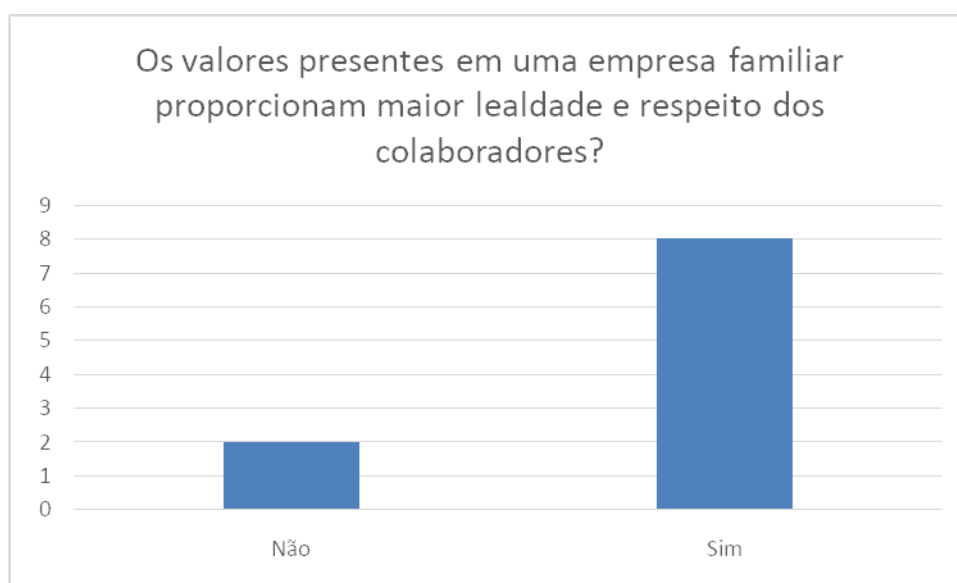
**Gráfico 13 - Tomada de Decisão**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere aos valores e cultura presentes em uma empresa familiar, proporcionarem uma maior lealdade e respeito dos colaboradores, 80% percebe que sim e 20% não acham que esses fatores podem trazer alguma diferença para a conduta seguida pelos seus colaboradores. O Gráfico 14 apresenta melhor essa informação.

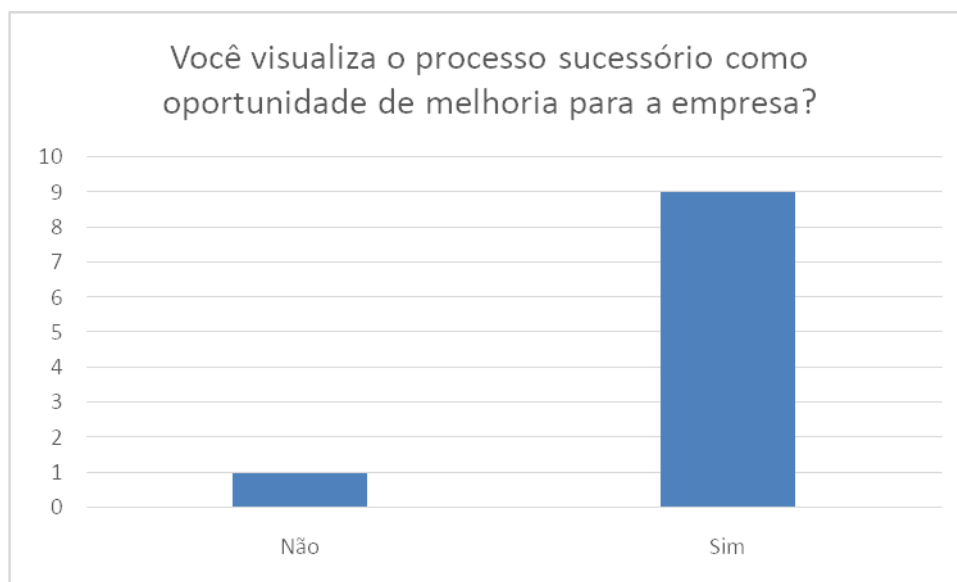
**Gráfico 14 - Valores X Lealdade e Respeito**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere às empresas enxergarem que o processo sucessório pode trazer oportunidades de melhorias, 90% acredita que sim e 10% não vê como uma oportunidade de mudanças e melhorias podem vir juntamente com esse processo. O Gráfico 15 apresenta melhor essa informação.

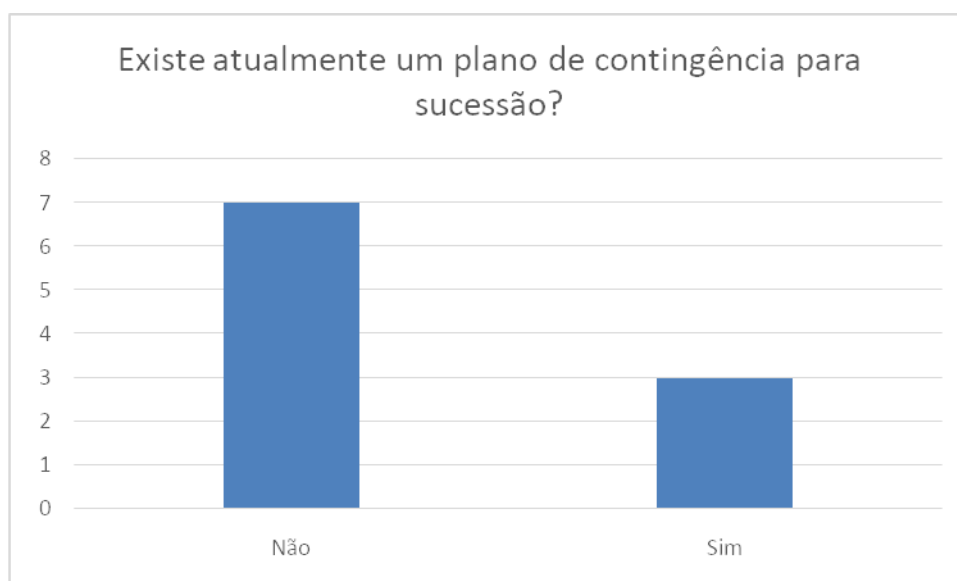
**Gráfico 15 - Sucessão e Melhoria**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que se refere as empresas terem um plano de contingência para caso necessite de uma sucessão imediata, 70% informaram não estarem preparadas e não terem um plano e 30% possuem um plano para essa sucessão. O Gráfico 16 apresenta melhor essa informação.

**Gráfico 16 - Plano de Contingência**



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

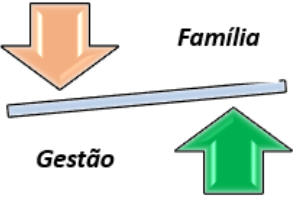


## 5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 Atividade 1: *Roadmap*

Parte da solução que este projeto propõe consiste na elaboração de um *roadmap* que orientará as empresas familiares do setor de transporte rodoviário de carga no desenvolvimento de um plano de ação com a finalidade de auxiliá-las na formulação de seu processo sucessório, levando em consideração todos os *stakeholders* envolvidos do processo. Conforme quadro 3 a seguir:

### Quadro 3 - Roadmap Sugerido para Sucessão em Empresa Familiar



		RoadMap para Sucessão em empresa familiar		
		Onde Estamos?	Onde Queremos Chegar?	Como Chegaremos?
<b>Stakeholders</b>	<b>Alta Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender a realidade da empresa;</li> <li>- Analisar se o processo de gestão atual é sustentável;</li> <li>- Identificar oportunidades de inovação em face ao tempo atual ( ser atual em relação ao mercado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter estruturado um modelo de gestão para o processo sucessório da organização;</li> <li>- Desenvolvimento de novos dirigentes, com a cultura, essencia dos fundadores da organização;</li> <li>- Desenvolver novos negocios que agreguem valor e crescimento a organização, acompanhando as novas tendencias mercadológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de um plano de Sucessão para curto, médio e longo prazo;</li> <li>- Desenvolvimento do programa Treinee para desenvolvimeto de novos gestores;</li> <li>- Criação de conselho administrativo.</li> </ul>
	<b>Cúpula familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os resultados do negocio;</li> <li>- Ter participação ativa nas decisões que norteiam o direcionamento estratégico da empresa;</li> <li>- Construir um plano onde todos podem , de maneira justa, participar do processo sucessório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação ativa em reuniões de conselho para alinhamento da estratégia e acompanhamento da performance;</li> <li>- Entender melhor o negócio, bem como os riscos que o cercam;</li> <li>- Tornar o plano de sucessão transparente e imparcial, com propósito exclusivamente voltada à empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um conselho de acionistas;</li> <li>- Criação deum modelo para indicação de familiares à participação do processo de desenvolvimento de Gestores;</li> <li>- Criar Modelo para divulgação de resultados aos acionistas.</li> </ul>
	<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento dos processos de sucessão da empresa;</li> <li>- Conhecimento do planejamento estratégico da empresa;</li> <li>- Identificação de talentos que possam fazer parte do corpo diretivo da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior colaboração nos processos de sucessão, sem ruptura dos serviços e perdas de identidade;</li> <li>- Melhorar os resultados operacionais para atingimento das metas estratégicas;</li> <li>- Melhorar as aptidões dos colaboradores para adaptação do novo gestor e desenvolver pratas da casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar modelo de comunicação interna para dissiminação das estratégias da organização;</li> <li>- Criar modelo para apresentação da performance organizacional aos colaboradores, pela gestão;</li> <li>- Criar modelo de avaliação de funcionários para captação e desenvolvimento de talentos.</li> </ul>
	<b>Parceiros Fornecedores Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento econômico na comunidade;</li> <li>- Captação de recursos e projetos que alavanquem o crescimento do negócio;</li> <li>- Fornecedores não são vistos como parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior participação no mercado;</li> <li>- Reconhecimento da comunidade;</li> <li>- Perenidade com os Fornecedores;</li> <li>- Desenvolvimento de parcerias estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar modelo de MKT voltado para a comunidade, dissiminando a cultura da empresa;</li> <li>- Criar modelo de captação de ideias e recursos externos para aplicação na organização.</li> <li>- Desenvolvimento de fornecedores</li> <li>- Gestão das parcerias com fornecedores</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## 5.2 Proposta de Solução

Tendo o entendimento do *Roadmap* apresentado no tem anterior, foi elaborado um plano de ação com base na ferramenta 5W2H que servirá de apoio para o monitoramento das atividades propostas, no entanto, vale ressaltar que este método de levantamento não é absoluto, bem como os pontos nele abordados, pois cada organização possui sua própria forma de gestão, estrutura e cultura organizacional – pontos este que influenciarão no uso e implementação da ferramenta. Dessa forma, o método proposto almeja ser a base, sujeita a adaptações, para uma mudança significativa no processo sucessório de uma organização que pretende se tornar perene.

O plano de ação abaixo foi elaborado levando em consideração o item “Como Chegaremos” do *roadmap* e será apresentado nos quadros 4 e 5 abaixo:





## Quadro 4 - Sugestão de Plano de Ação para Construção do Processo de Sucessão em Empresa Familiar

### SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO PARA CONTRUÇÃO DO PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Baseado na ferramenta 5W2H

Revisado em 21/08/2018

StakeHolder : Parceiros / Fornecedores / Sociedade

Responsável: \_\_\_\_\_

	Soluções	What Oque será Feito?	Who Quem fará?	When Quando?	Where Onde?	Why Por que?	How Como?	Much custa?
1	Criação de um plano de Sucessão para curto, médio e longo prazo.	Será elaborado um plano de sucessão que contemple os aspectos planejáveis e não planejáveis da organização, levando em consideração o tempo de preparação e a troca de sucessores de tempos em tempos.	Presidente / Dono da Empresa	2019	Alta gestão	Para que a empresa esteja preparada quando houver quaisquer rupturas de comando e preparada para a sucessão, dando estabilidade e sustentabilidade a organização.	Através de instituições especializadas no tema	À definir
2	Desenvolvimento de programa Trainee para identificação de novos gestores.	Será desenvolvido um programa de trainee ( Modelos definidos pela organização), onde os participantes poderão revelar suas aptidões voltadas para o negocio da família, ou não, dando visibilidade a alta gestão para a tomada de decisão futura quanto a sucessão.	Rh	2019	Alta gestão	Para que tenha gestores familiares desenvolvidos com amplo conhecimento de toda estrutura de negócios, dando ainda a oportunidade do mesmo em ratificar ou não, sobre a decisão de seguir na empresa.	Programa elaborado por especialistas	À definir
3	Criação de conselho administrativo.	Será criado um conselho administrativo para que as decisões não fiquem restritas apenas ao presidente, dividindo assim a responsabilidade do negócio e dando maiores possibilidades e opções para a tomadas de decisão.	Presidente / Dono da Empresa	2019	Alta gestão	Para tornar o processo de desenvolvimento e tomada de decisões mais democrático com maiores opções.	Através de instituições especializadas no tema	À definir
4	Criação de um conselho de acionistas.	Será criado um conselho de acionistas, com reuniões periódicas para que possa ser dado governança quanto a progressão da organização.	Presidente / Dono da Empresa	2019	Cúpula Familiar	Para que os acionistas tenham conhecimento sobre os resultados da empresa, bem como os riscos inerentes ao negocio.	Através de pessoas institucionalizadas para a função.	À definir
5	Criação de um modelo para indicação de familiares à participação do processo de desenvolvimento de Gestores.	Será estabelecido um modelo para que um familiar possa ingressar nos processos seletivos da empresa, não mais por indicação ou mérito.	Acionistas	2019	Cúpula Familiar	Para dar maior profissionalização aos interessados em ingressar na organização, tomando o processo transparente e imparcial.	Através de processos de seleção pré definidos pelo RH, em acordo com o conselho de acionistas.	À definir
6	Criar Modelo para divulgação de resultados aos acionistas.	Apresentações de resultado e estratégias da organização.	Presidente/Diretores	2019	Cúpula Familiar	Para ter um modelo padrão de divulgação dos resultados, deixando todos cientes de como anda os negocios na organização.	Através de instituições especializadas no tema	À definir

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

### Quadro 5 – Sugestão de Plano de Ação para Construção do Processo de Sucessão em Empresa Familiar (Continuação)

	Soluções	What O que será Feito?	Who Quem fará?	When Quando?	Where Onde?	Why Por que?	How Como?	Much custa?
7	Criar modelo de comunicação interna para disseminação das estratégias da organização.	Será instituído um painel de gestão a vista com todas as informações necessárias aos funcionários	Rh	2019	Colaboradores	Para que os colaboradores tenham acesso as informações referente a organização, projetos, desenvolvimentos, etc.	Através de painéis de indicadores.	À definir
8	Criar modelo para apresentação da performance organizacional aos colaboradores, pela gestão.	Será estabelecido reuniões semanais onde o gestor fará o follow up ,com toda a base operacional, referente aos resultados , projetos, processos da organização.	Diretores /Gestores	2019	Colaboradores	Para maior aproximação entre a gestão e a base operacional, proporcionando maior confiança e conhecimento de todos sobre os processos da organização.	Através de reuniões periódicas	0
9	Criar modelo de avaliação de funcionários para captação e desenvolvimento de talentos.	Será elaborado um plano de avaliação e desempenho de todos os colaboradores.	Diretores /Gestores/Rh	2019	Colaboradores	Para identificação e reconhecimento de talentos que atuam na organização, bem como desenvolvimento dos colaboradores que não apresentam performances aceitáveis, permitindo até a manutenção do quadro e evitando perda de colaboradores chaves.	Através de ferramentas de análise de perfil e desempenho	À definir
10	Criar modelo de marketing voltado para a comunidade, disseminando a cultura da empresa.	Será elaborado um modelo para aproximação da empresa com a comunidade, seja por meios digitais, outdoors, publicações ou por meio de tours para apresentação da empresa à grupos específicos	Rh	2019	Parceiros / Fornecedores / Sociedadee	Para aproximar a empresa da comunidade que ela participa, tornando-a conhecida , aceita e facilitando os processos sucessórios sem perda de identidade.	Através de projetos desenvolvidos em parcerias com fornecedores, órgãos educadores, RH.	À definir
11	Criar modelo para captação de ideias e recursos externos para aplicação na organização.	Será criado um projeto para Inovação e Tecnologias, onde a empresa poderá reconhecer as ideias que servirão para alavancagem do negócio	Diretores /Gestores/Rh	2019	Parceiros / Fornecedores / Sociedadee	Para renovar os serviços prestados, captar ideias que proporcionem reduções de custos e melhorias de processos.	Através de feiras e ventos voltados para inovação	À definir

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)


## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas familiares são um componente importante da economia brasileira. Responsáveis pela geração de emprego, oferta de serviços e produtos, e as empresas familiares do Brasil estão cada vez mais se tornando alvo de investigações profundas que possam colaborar com sua perpetuidade, crescimento, profissionalismo, sem que haja perda do fator principal de sua existência: “legado, cultura, orgulho, propósito” deixado pelo seu idealizador, fato observado na literatura, onde, as instituições especializadas afirmam ter dificuldades de entender o organismo da empresa familiar e propor um plano de crescimento sustentável que atenda aos vários interesses inerentes aos “organismos de uma empresa familiar”.

O presente trabalho, não foi voltado para os vários fatores e dificuldades encontrados em uma administração de empresa familiar, nem mesmo a todos os segmentos que esse tipo de negócio contempla, mas, apenas ao processo de “perpetuidade”, que chamamos de “Sucessão em Empresas Familiares” no segmento específico de Transporte de Cargas Rodoviário no Brasil, também não tratamos a solução como uma medida única para resolver um problema tão complexo e que ainda trazem dúvidas aos envolvidos, principalmente no que diz respeito ao sentimento do fundador e todas as questões emocionais envolvidas no processo, mas, procuramos apresentar de forma simples que é possível fazer um planejamento sucessório aproveitando todos os recursos que o compõe, com base em experiências vividas por uma grande organização no setor e que teve em seu planejamento, um viés positivo que atende a todos os *stakeholders* de uma empresa familiar.

Entendemos que as empresas precisam sair do seu “status quo” e se prepararem melhor para o futuro, pois, sobreviver em um ambiente de negócios volátil, como o de serviços de transportes de carga, requer, atualmente, mais do que um esforço para manter as coisas funcionando, é preciso ter uma gestão profissional que proporcione inovações, ideias de valor, modernidade, opções de mercado e visão de futuro, não que um fundador de uma empresa esteja obsoleto o suficiente para fazê-lo, não é isso, mas é preciso abrir espaço para que novos gestores tragam novos conhecimentos e promovam um ciclo de inovação dentro da organização, não se esquecendo do histórico e sem perder a alma do negócio em que participa, não mais por um espaço curto de tempo, mas um plano duradouro e com propósitos bem definidos.

Para implantação do projeto propomos um *Rodmap* para planejamento sucessório em empresas familiares do transporte de cargas rodoviário, nas empresas investigadas, onde submeteremos o presente trabalho para uma avaliação dos componentes participantes da pesquisa, sendo elas dez empresas de transporte de cargas da região sudeste, para avaliação e despertamento dos participantes em torno do tema e também, com as devidas autorizações da instituição promotora deste curso, iremos divulgar o conteúdo deste estudo, bem como a sugestão nele contido, aos componentes do grupo COMJOVEM , ou aos



que esta instituição indicar, assim, poderemos abranger uma gama maior de empresas que podem estar vivendo o mesmo dilema.

Para que o *Roadmap* sugerido neste trabalho seja viável, será preciso que os participantes da pesquisa tenham aderência ao seu conteúdo e estejam dispostos a aplicar o conceito em suas organizações, assim sendo, o plano de viabilidade, custos e prazo para implementação, dependerá exclusivamente da vontade e relevância que o tema tem dentro de cada empresa, claro, como citado anteriormente, as empresas deverão levar em conta a estrutura de cada uma, bem como a estrutura familiar que a compõe, assim, poderá, além desta opção para criação do planejamento sucessório, buscar alternativas no mercado que atenda sua necessidade.

Como sugestão, além do *Roadmap*, propomos que cada empresa procure uma consultoria especializada no assunto para que possam dar subsídios e sustentação ao plano, pois, de acordo com a experiência compartilhada pelos gestores da Águia Branca, esse tipo de auxílio poderá ajudar na solução de outros problemas relacionados a gestão familiar.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Janine da Silva. MERCOSUL: características estruturais de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. **Florianópolis: Editora da UFSC**, 1992.

**A conexão que faltava**, Disponível em: <https://www.pwc.com.br/empresa-familiar-> A conexão que faltava A importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar pg 7, acessado em 22/07/2018.

**A nova cara do capitalismo**, Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-nova-cara-do-capitalismo-brasileiro/>, acessado em 10/08/2018

BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n, 4, p. 88-97, 1994.

**Boletim Estatístico CNT**, Disponível em: <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/BOLETIM%20ESTAT%3%8DSTICO/BOLETIM%20ESTAT%3%8DSTICO%202017/Boletim%20Estat%3%ADstico%20-%2012%20-%202017.pdf>, acessado em 01/07/2018

BYRNE, F. Keeping the squabbles out of succession: family businesses. **Financial Times**. Londres, out. 12, 2000.

CÂMARA, R. P. de B. **A empresa Familiar**. FACEP, Pesquisa, Franca, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/346/333>.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. **São Paulo: Thomson**, 2007.

**Conjuntura do transporte**, Disponível em: <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Conjuntura%20do%20transporte/conjuntura-do-transporte-18mar18.pdf>, acessado em 30/05/2018

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

DE FREITAS, Ernani Cesar; FREZZA, Cleusa Maria Marques. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

DONNELLEY, R.G. **The family Business**. Harvard Business Review, Vol. 42, n.4, ago 1964.

DONNELLEY, R.G. **A Empresa Familiar**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901967002300007.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf)>.

**Estudo transporte rodoviário infraestrutura**, Disponível em: [http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Estudos%20CNT/estudo transporte rodoviario infraestrutura.pdf](http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Estudos%20CNT/estudo%20transporte%20rodoviario%20infraestrutura.pdf), acessado em 11/08/2018

FILHO, Abdo. **Segunda geração assume controle do Grupo Águia Branca**. *A Gazeta*, 2015. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2015/02/segunda-geracao-assume-controle-do-grupo-agua-branca-1013888546.html>>.

FRITZ, R. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

FUJIOKA, N. H. M. *Empresa familiar: fracasso ou sucesso?* In: seminário SPEI de iniciação científica, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Spein, 2003.

LEONE, Nilda. *A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa*. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed., Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian-Goldenberg.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

GONÇALVES, J. S. R. de C. **As Empresas Familiares no Brasil**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan-mar, p.7-12, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

GRUPO AGUIA BRANCA.  **Holding: o elo entre todas as empresas do Grupo Águia Branca**. Site do Grupo Águia Branca, agosto de 2017. Disponível em: <<http://www.grupoaguia branca.com.br/realizacoes/holding-o-elo-entre-todas-as-empresas-do-grupo-agua-branca/>>.

LEONE, N. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. Livraria Pioneira Editora, 1993.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOZANO POSSO, M. El protocolo en las empresas de propiedad familiar **Estudios Gerenciales**, n. 74, p. 49-67, 2000.

LOURENZO, Armando. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 123 f. Disponível em: . Acesso em 03/08/2018

MACEDO, José Ferreira de. Sucessão na empresa familiar: teoria e prática. **São Paulo: Nobel**, 2009.

MAIA, Henrique Lyra. **De Empresa Familiar para Família Empresária**. Editora Demócrito Dummar, 2016.

MILLER, Danny et al. Are family firms really superior performers?. **Journal of corporate finance**, v. 13, n. 5, p. 829-858, 2007.

**Ministério dos Transportes**, Disponível em: <http://www.transportes.gov.br>, acessado em 22/06/2018

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de Governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MORRIS, M. H. *et al.* Correlates of success in family business transitions **Journal of Business Venturing**, Nova York, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 9, n. 2, 2010.

OLIVEIRA, L. R.; BERNARDON, R. A. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 9, n. 2, art. 2, p. 141-158, 2008

**Os desafios da empresa familiar**, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao>, acessado em 08/07/2018

PETRY, Luiz Inácio – **Um Estudo Sobre o Modelo de Gestão e o Processo Sucessório Em Empresas Familiares** – Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Sao Leopoldo, 2005.

**Pib do transporte cresce**, Disponível em: <http://cnt.org.br/imprensa/noticia/pib-transporte-cresce-clesio-andrade-recuperacao-economia>, acessado em 15/07/2018

PONTE, J. P. **Estudos de caso em educação matemática**. 2 ed. rev. e amp. Lisboa: 2006.

RICCA, D.; SAAD, S. M. Governança Corporativa nas empresas familiares: sucessão e profissionalização. **São Paulo, Editora CLA**, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1992

SILVA, J. C.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrecht**. Anpad, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>>.

WERNER, René A. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Manole, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2003. Disponível em: <[http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_d\\_e\\_caso\\_yin\\_0.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/metodologia_da_pesquisa_estudo_d_e_caso_yin_0.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2018.





## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES NAS EMPRESAS ESTUDO DE CASO

1. Nome da Empresa (Nome Fantasia)
2. Estado
3. Número de Colaboradores
4. Classifique o porte da empresa em termos de faturamento bruto anual
5. Tempo de existência da empresa (em anos) ?
6. Quantos familiares atuam na empresa?
7. Qual a geração atual da família na empresa?
8. Existem algum processo de sucessão familiar ocorrendo na empresa?
9. Existe algum possível sucessor na empresa?
10. O possível sucessor tem interesse em dirigir a empresa?
11. Qual é o critério para assumir um cargo familiar?
12. Sua empresa desenvolve, possui e aplica um plano formal de sucessão?
13. Existe conflito de interesses entre empresa X família?
14. A proximidade do familiar com a alta gestão agiliza a tomada de decisão?
15. Os valores presentes em uma empresa familiar proporcionam maior lealdade e respeito dos colaboradores?
16. Você visualiza o processo sucessório como oportunidade de melhoria para a empresa?
17. Existe atualmente um plano de contingência para sucessão?



## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA NO BENCHMARKING

1. Como e quando foi identificado a necessidade de formalização de um processo de sucessão no Grupo Águia Branca?
2. Para a empresa, qual a relevância da estruturação do processo de sucessão?
3. Vocês contrataram alguma empresa para auxiliar no processo de sucessão? Qual?
4. Como esse processo de sucessão foi estruturado?
5. Quais são as práticas vocês consideram cruciais para ter êxito em seu processo de sucessão?
6. Existe um processo de seleção formal para um familiar ingressar na empresa? Descreva este processo.
7. Conforme o mercado, um dos maiores desafios das empresas familiares é com relação a separação das questões pessoais das profissionais. Como isso se dá no dia-a-dia da empresa?
8. Por fim, você destacaria algum outro ponto que deveria ser considerado por uma empresa que almeje se perpetuar no mercado e formalizar o seu processo sucessório?

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DO ÁUDIO DA ENTREVISTA REALIZADA NO BENCHMARKING

A empresa está comemorando 72 anos, um marco a partir da compra do primeiro ônibus. Tem todas atividades na família, mas aí que identifica o início da empresa o início foi assim. Sempre foi dirigida pela família, foi a primeira geração dos irmãos, são 5 irmãos, apesar de ter tido 3 presidentes nesse decorrer ai desde 1946. Nesse período, o comando sempre esteve de uma forma... com os três irmãos mais velhos depois com a chegada dos dois irmãos mais novos. Sempre em conjunto, sempre um líder na empresa que liderou o processo, mas sempre trabalhando em conjunto, as decisões sempre foram tomadas, antes mesmo de se ter o conceito de conselho, as decisões eram tomadas sempre por um consenso entre os grupos. Isso foi cultural, no decorrer do tempo nada foi resolvido que não houvesse o consenso de todos, debatido a exaustão para se tomar qualquer encaminhamento na empresa.

Mas em 1993 que a empresa dá uma forma a isso. Ela divide seu negócio 5 divisões, na época chegamos a ter cinco divisões de negócios: passageiro, comercio (revendas de automóveis, ônibus e caminhões), divisão de logística, turismo e infraestrutura. Isso hoje, mas recente, passou-se a ter três divisões de negócios na empresa: a de revendas, foi bastante ampliada, cresceu muito; a de logística; e a divisão de passageiros. São essa três e hoje cada uma tem um conselho.

Mas até 1993, os negócios eram muitos misturados. Todos trabalhavam em todas (as divisões), a questão do orçamento era muito difusa, então você não tinha responsabilidade bem atribuída. Nesse período você cria o conselho de acionista com cinco irmãos. Lembrando que os irmãos não são pessoas físicas, são pessoas jurídicas. Para cada família nós temos uma empresa. Então a empresa, apesar da família ter se multiplicado, nós só temos cinco sócios na nossa organização. Não é um CPF, é um CNPJ. Cada uma abriga no seu CNPJ, na sua empresa de participação, a sua família. Então nós somos cinco acionistas na nossa assembleia de acionistas e abaixo da assembleia de acionistas, criou-se o conselho de administração que, naquele período, nós já começamos com o processo sucessório, trazendo quatro da segunda geração a participar ainda jovens, por volta dos seus 22, 23 anos. Sempre participaram. Foi um processo de formação contínua, porque nós tínhamos uma geração já experiente, só que os jovens já estavam participando de todas as decisões. E eles tinham voto e, mesmo assim, eram nove conselheiros, cinco irmãos com os quatro já da segunda geração e eles já participavam de todo esse processo. Então já houve uma formação desde jovens: eles passaram no processo de trainee desde cedo na empresa, com 18-20 anos, depois na faixa de 20 a 28 anos, menos de 30 anos, já participando do conselho. Isso foi um processo longo, com muita experiência. Aí você fala assim hoje: “quem está é a

segunda geração”, como se fossem jovens né, mas hoje um deles recebeu homenagem de quarenta anos de empresa. Então, foi um grupo que foi sendo formado ao longo da história da empresa. Ou seja, a necessidade desse processo de sucessão já vem identificado culturalmente. Culturalmente ele vem acontecendo e vem sendo preparadas gerações. Então, a gente entende que isso é importante para que a gente possa transferir todos os valores, toda a sua cultura que você tem na empresa, ir transferindo através de gerações. Para muitos pode parecer que, apesar de ter muitos funcionários da família, quando nós falamos que tem várias pessoas que trabalham em cargos executivos da família, nós temos hoje um conjunto de quase duzentos executivos. Então, quando você põe nesse grupo oito ou seis da família, eles são diluídos aí e tudo é feito com um programa, tanto para a entrada no conselho quanto para a entrada na empresa. Existe um programa para direcionar (o membro da família) desde que ele forma, que ele concluiu o curso, que ele fez a graduação, ele não é obrigado nem é proibido, ele é permitido, e tem um programa para isso. Um programa que tem que seguir o filho de um acionista ou alguém que esteja nessa esteira. Então, ele chega na empresa e passa por esse processo. Primeiro, ele tem que passar por um escritório de recursos humanos, fora da empresa, pra traçar o perfil dele. Quem assume essa gestão, e sempre foi, uma pessoa não da família, que não tenha nenhuma influência sanguínea né. Então ele que acompanha esse processo. E é traçado um programa onde durante oito meses, ele circula por entre vários departamentos e várias empresas diferentes. Qual que é o RH mais relevante, qual é o marketing mais relevante, ele vai girando, conhecendo. É fase de alto consumo de café (rs), só ouve, ouve, ouve... uma dificuldade danada para passar por todas essas conversas e, por cada área de que ele passa, ele tem que fazer uma avaliação do que ele viu e o tutor daquela área que está acompanhando ele, faz também um relato do comportamento dele. Ele vai sendo assistido por um coordenador do programa. Depois de oito meses que ele já circulou as principais áreas da empresa, tanto a operacional como a administrativa, ele escolhe uma área para trabalhar, para ser um trainee. Aí ele passa mais doze meses, para fechar um período de vinte meses. Então, nesses doze meses, ele já vai assumir uma função, vai trabalhar, vai se identificar. Se ele não gostar ou despertar para uma outra área, ele tem também essa possibilidade de ir para outra área. Lembrando sempre que isso tem um roteiro e tem um contrato, onde o pai assina junto com o filho e a última cláusula desse contrato reza o seguinte “a Águia Branca não tem nenhum compromisso de lhe contratar”. Não tem esse compromisso, não é porque é filho de acionista que está garantido.

O que que é importante nesse processo que ele passa? É você introduzir essa pessoa, que às vezes até morou fora, estudou fora... fora do país ou do estado, pra que você possa entrar na cultura da empresa, conviver com a base da empresa, a subordinação, saber quem manda, quem é que tem o poder, a liderança né, não é questão de mandar, o poder, mas a liderança daquela área, o respeito, a disciplina, a relação com a base da empresa, conviver com todos. Então ele passa por uns testes, não vou dizer teste de humildade, não é nada disso, mas ele tem que aprender a respeitar e ter a mesma relação que toda a base, todo o

quadro de funcionários tem. A convivência dele nessa área é de um empregado. Ele vai usar uniforme, vai trabalhar naquela área, se relacionar socialmente em alguns eventos, participar, para ele entender direito como funciona a base da empresa.

Existe empresas que preferem mandar a pessoa para uma formação e vem com um cargo mais alto. A nossa, não quer dizer que isso não possa acontecer, mas o que tem dado certo é ele vir e começar na base. Ele vai conseguir uma função lá e pode virar um supervisor, um líder, um gerente, normalmente aí eles fazem o crescimento vertical naquela divisão que ele está. A partir do momento que ele se identificou ali, ali ele cresce. Não está proibido mudar. Teve casos inclusive em que se chegou a gerente em uma área da divisão de passageiros e ele quis parar por conta própria, passar um ano fora, rescindiu o contrato, com carteira assinada, tudo. Depois que passa a fase de trainee, se eles conseguirem se colocar como funcionário da empresa, é carteira assinada e relação trabalhista normal. Ele quis passar um ano fora, passou e quando voltou me perguntou “e agora, o que que eu faço?”, eu falei “manda currículo”. Aí ele mandou currículo para três áreas, mandou para fora também, chegou a ser convidado para entrevista e aí ele foi convidado por duas áreas e preferiu, depois ter exercido já o cargo de gerente na empresa, já estar na empresa naquela área há uns quatro, cinco anos, passou por trainee, por funções até chegar em gerente, numa área em que já comandava umas oitenta, noventa pessoas, ele declinou, na volta ele saiu da área de passageiros e foi pra divisão de comércio e começou como trainee novamente, com remuneração em 30% do que ele ganhava. Mas ele preferiu reiniciar a carreira para conhecer mais um negócio do grupo. Ai ele fez carreira e hoje ele já pegou um cargo mais alto e supervisiona cinco revendas da marca Jeep. Ele, passou, foi ser o subgerente em uma loja em Minas, atingiu gerente, voltou para ser gerente da Jeep e hoje é responsável. Agora é um processo da base. Se ele não tiver disciplina e humildade para ocupar um cargo de subordinado, a própria cultura da empresa expulsa, não fica. Porque essa cultura, a forma de tratamento que foi passada em setenta anos da empresa está tão forte no quadro e como nosso quadro 80% dele é formado dentro da empresa, por executivos que começaram trainees e hoje são diretores, que não é assim que a família trata, não é essa a cultura que nós aprendemos. Eles já entram preparados, é uma experiência interessante para poder chegar. Agora daí pra frente você vai ter outras formações, a formação vem a partir daí, fazendo curso fora. O planejamento existe em cada divisão de negócio focado naquela atividade que ele está exercendo. Então esse é um fator de você preparar a família dentro do negócio. Agora, é interessante, não é a pretensão nossa de que todos da família venha, o que nós queremos é que você tenha a cultura da empresa. Muitos deles tem saído e tocando seus negócios. Para nós o importante é que as pessoas passem por esse processo para entender o que é a empresa. Para não ser um alienado. Então, além de dar valor aquilo que se conquistou, a todo recurso... além de você dar valor a isso, saber o tanto que foi difícil chegar até aqui e que a vida empresarial tem esse aspecto, tem esse outro lado né. Tanto para entender tudo isso e a cultura, o relacionamento e que isso sirva pra ele seguir a carreira dele. Ficamos com pena quando a gente perde valores como Claudio, como a

Andrea, todos tem passado ai pro comércio. Só que se alguém perguntar, fizer uma pergunta a eles sobre o negócio, eles vão encaminhar essa aquela pessoa, “com quem que eu falo em qual lugar, como que eu faço isso?”, eles vão ter essas informações. Esse é um ponto importante e, em complemento a isso, existe um outro tema que a gente trata com muito cuidado que é a questão do acionista. A empresa distribui dividendos trimestralmente. Na distribuição de dividendos, alguns levam pra apresentar e outros trazem a família aqui. Nós temos uma estrutura de pessoas para apresentar o resultado do trimestre, falar de todos os negócios. Vem um profissional preparado para isso, inclusive parte de orçamento da empresa, de resultados. E ele trabalha dando toda a informação, esclarecendo todas as dúvidas para aqueles que não trabalham na empresa ou como um filho que trabalha em m negócio da empresa mas que não conhece o resto. Não conhece não, ele não sabe o que está acontecendo. Então nós temos essa oportunidade a cada três meses, de fazer uma apresentação do resultado de todos os negócios. Cada atividade, cada marca que está andando bem, cada setor da empresa de ônibus que está andando bem, qual a região que está melhor. Então você tem uma apresentação aberta que você faz para a família quando você está apresentando o resultado para a distribuição dos dividendos. Então ele entende se o grupo está indo bem, aonde precisa de melhorar, aonde está tendo mais oportunidade. Então, o que nós queremos é uma transparência total com o acionista, trabalhando ou não na empresa, conhecendo ou não aquele negócio, que às vezes por ele estar ligado à um setor ele não conhece o todo. Esse é um momento que você também difunde tudo o que está acontecendo na empresa, então para nós é isso. A disciplina que se cria, a questão dos valores e a transparência. Porque a gente entende que a família bem informada, em uma empresa familiar, quando todos estão na mesma base de informação, a nossa grande luta aqui é o seguinte: não tire a energia de quem está gerindo. Nós precisamos de muita energia para tocar as coisas, então não podemos ter pessoas queimando a energia. Então para isso nós temos que cuidar muito bem. Para nós, a família, a gente olha ela como uma coisa muito importante dentro da empresa. Não são coisas separadas, não temos a empresa e a família. Ela tem uma linha que divide, quem está aqui está tocando a empresa, de quem está fora. Mas quem está fora tem que estar confortável e confiante de que quem está tocando está fazendo o seu melhor. Esse equilíbrio ai a gente continua, qualquer movimento, qualquer insatisfação em algum grupo da família, a gente procura conversa e entender, aquela família vai tratar daquilo. Mas se você já tem uma alimentação permanente mostrando tudo, qualquer ponto que surge você já vai tratando. Quem está dentro da empresa está confortável, não tem aquela ansiedade, porque já sabe se vai resolver, não vai, isso é debatido permanentemente. Como a cada noventa dias, você também leva essa informação para os acionistas que estão fora do dia a dia nosso, você também dá um conforto. Já vai mostrando para eles o que que está acontecendo. Nós temos um negócio muito variável, de revenda de marcas diferentes, uma marca lançou um modelo novo e está um sucesso, a outra está atrasada. A crise de caminhões, entupiu o Brasil de caminhões em um momento e depois para de vender caminhões. Então você tem todas essas mudanças né. Em cada

atividade tem um detalhe que às vezes o acionista não consegue acompanhar. E também não importa, ele não vai querer entrar nesses detalhes. A gente apresenta todo o resultado, deixa ele sempre confortável, dando todas as informações. A cada noventa dias ele tem essa oportunidade.

Essa questão de separar as questões profissionais da família, realmente isso tem que ter muito cuidado. Tem que ter um desenvolvimento muito forte e lembrar que você tem que ter o cuidado para colocar os interesses da organização acima dos seus. Isso é uma administração.

Você tem alguém que está iniciando, que vai receber só o salário, ainda não está recebendo dividendos ou participação no resultado. Mas a remuneração te induz, também, ao profissionalismo. Eu, como diretor da Holding tenho minha remuneração e participação no resultado. Depois eu recebo como acionista também. Então a remuneração te induz dentro de uma responsabilidade do todo que você tem.

Uma das questões cruciais aqui no processo de sucessão, para mim, é o conhecimento. Não dá para você ter uma pessoa alienada e chegar aqui hoje e ocupa o cargo de diretor, de conselheiro. Então o que nós estamos fazendo um hoje, um ponto, porque a minha geração, eu de moleque já ficava nas reuniões, quinze anos, já estava ali. Eu fui criado ali dentro. A geração hoje, que são os quatro, que eu divido como o último dos irmãos, que já são sobrinhos que a gente vive harmonicamente. Eu diria para você, é prazeroso sentar numa reunião de conselho nós cinco, é produtivo. Nós temos 25 anos que participamos de conselho juntos, sabemos aonde você vai gastar energia, aonde não vai. Não queima energia, não tem vaidade, então é resultado. Se aquilo ali não vai prosperar, também é covardia né, esse tempo todo convivendo né.

Isso nos chamou atenção para outro ponto, assim como nós temos o limite de 65 anos sair da empresa, nós já temos pessoa dessa outra geração que daqui a sete anos estarão saindo da empresa. E a gente fez isso para dar pressão mesmo para formar, cada um tem que ir formando o seu time. Não necessariamente tem que ser da família. Tem muitos executivos se destacando e ocupando cargos hoje. Aliás, eu queria fazer um registro, nas três divisões de negócios nossos, que tem o compromisso para que essa geração saia do negócio executivo e fique só no conselho daquela divisão de negócio. (só explicando: temos o conselho de acionista, o conselho de administração e cada unidade de negócio tem um conselho). E esses executivos da família que hoje estão ocupando essa função, só que nos cargos já estão sendo ocupados por pessoas de carreira da empresa, sendo da família ou não, mas dos três, em 2019, dois serão ocupados por duas mulheres. 66% de comando das mulheres. Na de passageiros é a Paula Correa, na logística é a Patrícia. A Patrícia é da família, Paula não, é de carreira. Na de comércio é um já mais sênior e ele já assume ano que vem com o compromisso de em dois anos já ter um substituto formado, pronto para substituir ele. Esse é um ponto importante, não haver ruptura, uma mudança repentina. Quem serão

os próximos diretores, os próximos presidentes da empresa, já estão todos combinados. Até 2030 nós sabemos quem serão os presidentes do Grupo Águia Branca. A cada quatro anos, eles vão se preparando para isso. O Renan assume ano que vem, o Décio termina o primeiro mandato no final desse ano (2018). O Renan já está fazendo os cursos, as viagens, está se preparando para assumir o comando da empresa. Então até 2030 nós sabemos quem serão os presidentes, está assinado já, não teremos essa surpresa. Mesmo que um queira declinar e tal, mas quem vem já está na linha. Outra coisa importante nessa questão é que nós trabalhamos muito em colegiado, então o cargo de presidente é um cargo mais representativo do que colegiado. Ele coordenada as reuniões de conselho, ele que fecha a pauta, a coordenação é toda dele, é quem se senta na cabeceira, o presidente do conselho. É o presidente do conselho e da Holding, por exemplo, ano que vem o Décio sai da presidência, e continua tocando o negócio dele que é ser o CFO do grupo. O Renan assume, ele é o responsável pela divisão de passageiros, ele acumula a função da Holding, mas continua tocando a atividade dele. Quando encerrar ele volta na função dele. Então é um cargo mais de liderança da organização, da pauta de discussão, mas trabalhamos em colegiado.

Nosso pessoal de ano passado teve uma imersão na Califórnia, foram 18 executivos.

Isso aqui eu acho que expressa bem: “tudo nós passaremos, mas a empresa não, ela tem que ser perene” (Aylmer Chieppe). Então, tudo o que você vai tomar de decisão você pensa, “isso vai tornar a empresa perene ou não?”. E o Décio tem essa expressão: “são pilares muito sólidos, a empresa muito bem capacidade, a inovação e a busca constante pela excelência naquilo que prestamos. Nossa razão de existir não é somente o resultado financeiro e sim a diferença que queremos fazer na vida das pessoas. Esse é o nosso propósito e é para isso que trabalhamos todos os dias.” Então, a gente tem um negócio muito forte, todo dia a gente põe isso na cabeça: “nenhuma história de sucesso é garantia de futuro”. Você tem que rever o processo permanentemente. Está uma maluquice agora né. os nossos negócios estão trabalhando para saber as oportunidades e ameaças que nós temos.

Reconhecida como, parcerias duradouras e aonde os colaboradores tenham orgulho de trabalhar.

Como nós estruturamos isso em 1992? Começou a funcionar em 1993. Na empresa, os negócios como eu falei no aquecimento, eram misturados. E aquilo incomodava. Uma empresa ia carregando todo o custo de pessoal e as outras não tinha um responsável pelo o orçamento. Essa cultura de planejamento e orçamento para nós, desde a década de 70, mais de quarenta anos que nós carregamos isso. A partir daí nós pensamos como nós vamos organizar isso, não tínhamos uma ideia. E, a consultoria que veio fez uma provocação para a gente muito simples, é tão simples que as vezes nem se usa: “aonde vocês querem estar daqui a dez anos?”. E colocou, inclusive, a velha guarda para viajar né, aonde eu quero



estar? Foi uma provocação, feita por um especialista nesse tipo de provocação, para analisar. Como vocês querem estar? Se eu for pensar daqui a dez anos, com que estrutura eu quero chegar lá? E aí começamos a criar a nova estrutura e foi aí que dividimos a responsabilidade dos negócios por divisão, por tipo de negócio, e cada um tendo seu orçamento e cada um tendo que entregar o seu resultado, e cada um se especializando no seu negócio. Isso parece que é muito simples, mas se eu trabalho no Grupo Águia Branca e eu vendo Toyota, não significa que eu saiba vender Mercedes, vender Jeep. São coisas completamente diferentes, culturas completamente diferentes, do próprio fabricante. Se eu trabalho na divisão de logística, em um dos negócios de logística, eu não tenho conhecimento para trabalhar no outro. Então você vai se especializando e isso nós fomos criando nesse período. Tanto na questão da gestão do orçamento, dos resultados, de fazer projetos adequados. Nós temos uma produção de projetos muito grande, não podemos errar, a margem é muito estreita. Então você tem que ter muito conhecimento ali. Para cada área dessa você tem um especialista que vai cada vez se aperfeiçoando mais e conhecendo. No fundo, se você abrir, nós temos uma empresa com mais de vinte negócios diferentes, então você tem que dar uma cultura e conhecimento e informação em cada setor, com especialista em projeto, em gestão, entender os resultados. Isso a gente foi desenvolvendo. Mas principalmente isso aconteceu em 1993, quando nós abrimos e colocamos cada um na sua caixinha para se especializar, conhecer e formar o time para tocar esse negócio.


Quais são as práticas que você considera cruciais para o êxito nesse processo de sucessão? Eu acho que foi essa questão da formação, de separar o que que é acionista. Aqui dentro eu sou profissional da empresa, no conselho da família eu vou ser um acionista. Saber separar os papéis. Se você misturar esses papéis dá um curto circuito, porque a cultura que foi desenvolvida com os empregados, e aqui nós temos muitos. Hoje a empresa homenageou, só na área de passageiro, que tem 2.000, homenageou 200. Cada vez que você completa 5 anos você ganha um certificado. Hoje foram homenageados na Viação Águia Branca 220 pessoas que completaram, 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 40 anos. Então, nós temos uma cultura de reter valores na empresa. Essa questão de dar a responsabilidade, prepará-los para isso, tem que acompanhar o desenvolvimento na empresa também né. O tempo de casa, a gente considera importante, mas ele tem que estar tendo as entregas. Nós não temos a preferência, é da família ou não, participa do processo. A última escolha que nós tivemos para a executiva que vai tocar a área de passageiro no próximo ano, participou inclusive pessoa da família no processo, mas essas funções hoje a gente contrata uma empresa especializada para avaliar e inclusive quem é eleito, não quer dizer que está pronto. Passa um menu, o que a pessoa vai precisar se aperfeiçoar. Que demora, entre ele ser eleito e assumir o cargo, demora um processo de um ano. Ano passado aconteceu o processo de escolha, concluímos no começo desse ano e a pessoa esse ano está se preparando para assumir o cargo no ano que vem. Então, mesmo escolhido por todo um processo, você não chega lá e assume de imediato, você tem um processo que você acompanha. E cada um formando um time, pra você subir, você tem que formar gente. Dentro da cultura daquele

negócio, da cultura da empresa e nós passamos a lidar com uma nova realidade com a tecnologia. Então nós tivemos que entender, trouxemos uma consultoria, porque estávamos acostumados a trabalhar com serviços mais tradicionais. Como nós entramos forte na questão da inovação e da tecnologia, nós contratamos uma consultoria para compreender como lidamos com esse pessoal. E a experiência foi tão bem-sucedida que o tema nosso do encontro que fazemos anual, com trezentos executivos, que passam o dia aqui nesse fórum de lideranças do grupo. Esse ano, além da inovação que vem sendo maçante, nós estamos conectando também, o evento deste ano com cultura e valores, para não perder as raízes da empresa. Então a gente quer manter essa chama viva né, porque com a inovação, a tecnologia, você começa a trazer muita gente de fora, então, como é que você faz para não perder esse DNA? Não dá para levar na conversa, o diretor lá em cima chegar na base falando. Então o tema desse ano é “Inovação, Culturas e Valores”, até mais, como é que você pode, através da inovação, perpetuar e permear essa cultura para as pessoas novas que estão chegando, usando a própria tecnologia. Esse é o desafio.

O que a gente está conseguindo e esse é o grande desafio né, é permanecer com as coisas alinhadas, sem interferências, não é fácil. E ter dentro da empresa um ambiente gostoso de conviver, um ambiente agradável, para trabalhar com prazer. Você vai se sentar com o grupo para discutir e as coisas tem uma velocidade. A formalidade para a gente é importante.

Nós temos hoje no conselho da Vix, que ele tem os membros de fora. Um dos nossos conselheiros é o presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Emílio, tem um outro diretor também que está aqui, a ex-diretora está aqui. Já esteve com a gente, já foi presidente antes, a Sandra Guerra, que hoje está na Vale. Então nós também criamos a cultura de um conselho profissional, que é o caso da Vix. Nós temos nessa empresa, na divisão de logística, um sócio que é o Banco Mundial, através do TFC. Então ele é sócio, tem participação e tem dois conselheiros. Então nós já treinamos nos últimos oito anos a conviver com conselheiros externos, isso foi muito saudável, um aprendizado de governança. Principalmente com um ex-presidente do IBGC, um atual e um diretor que participam do nosso conselho. Então nossa governança é de primeiro nível, só não tem ações lançadas na bolsa, está listada. Mas a Vix é uma empresa de mercado, de primeira linha. Isso já está resolvido. A empresa, na hora que achar oportuno, melhorar um pouco a atividade empresarial no Brasil, você tem a oportunidade também da empresa estar pronta para ser lançada na bolsa. Tudo fruto de um aprendizado muito grande que tivemos. Estou exercendo até o final do ano esse cargo de presidente do conselho da Vix, o ano que vem o Cauer, passando o cargo de executivo para a Patricia, assume o cargo de presidência, que já era para estar, mas não pode haver conflito, né, ele estar nas duas posições.

A gente entende que estamos fazendo o dever, acompanhando tudo, mandando o pessoal para fora de forma organizada para saber o que está acontecendo de inovação, para saber o que pode trazer pra cá. E para cada divisão de negócio, teremos um laboratório de inovação exclusivo. Inclusive para a Holding. Quatro laboratórios nós teremos aqui, de inovação.



Então a empresa está muito alinhada. A cabeça do nosso presidente, do Décio, é muito alinhada com a inovação.

E um outro ponto mais de gestão menos de sucessão, mas que tem muito a ver com a cultura, nós temos um programa de qualidade na empresa que avalia as melhores práticas que são desenvolvidas. É uma consultoria externa que escolhe os melhores e esse final de semana nós já teremos um evento onde são escolhidos os melhores trabalhos. Esse ano está previsto cem projetos de melhoria de processos de qualidade. Usando toda a ferramenta de gestão e é um prêmio em dinheiro, é o décimo segundo ano já. O primeiro lugar recebe um prêmio em dinheiro, 20% para o líder, o restante para dividir com o grupo. Primeiro, segundo e terceiro lugar. Gira em torno de 50, 60 mil reais, feito em premiação para os três melhores trabalhos, que apresentaram os melhores resultados com todas as ferramentas.

A gente que inspirar todo mundo. Quer que o país se desenvolva assim. Porque ninguém vai existir sozinho. A gente não tem segredo.