



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Especialização em Gestão de Negócios
– Turma 028 SEST SENAT
2018

Fundação Dom Cabral

Adriano Ferreira Marra
Crisolando da Silva Moreira
Márcia de Cássia Marcoto
Mônica Landim Chaikosky

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS DO SETOR RODOVIÁRIO DE
CARGAS E DE PASSAGEIROS – UM GUIA ORIENTATIVO**

Brasília - DF
2019

Fundação Dom Cabral

Programa de Especialização *latu sensu* em Gestão de Negócios

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS DO SETOR RODOVIÁRIO DE
CARGAS E DE PASSAGEIROS – UM GUIA ORIENTATIVO**

Projeto empresarial apresentado a Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização *latu sensu* em Gestão de Negócios.

Professora Orientadora: Estela Jacomette

Gerente do Programa: Mônica Côrtes de Domenico

Brasília - DF
2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adriano Ferreira Marra
Crisolando da Silva Moreira
Márcia de Cássia Marcoto
Mônica Landim Chaikosky

Projeto empresarial apresentado a Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização *latu sensu* em Gestão de Negócios.

Brasília-DF _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Orientadora: Estela Jacomette (Fundação Dom Cabral)

Prof. Avaliador (a) convidado (a)

Prof. Avaliador (a) convidado (a)

DEDICATÓRIA

Dedicamos este projeto a Deus e a todos nossos familiares pela paciência e companheirismo nesses meses de estudo. As empresas pesquisadas que nos permitiram conhecer seus processos de sucessão para embasamento de nossas pesquisas. A nossa orientadora Estela Jacomette por toda contribuição e dedicação no processo de elaboração do projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que se dedicaram para o desenvolvimento deste projeto, a nossas empresas, que tornaram possível a realização deste projeto, as nossas famílias, pelo apoio e compreensão para que pudéssemos concluir essa jornada.

Agrademos a Deus por ter dado saúde e força, a Fundação Dom Cabral pela oportunidade e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desse projeto.

EPÍGRAFE

“Ideal da empresa familiar: quando há profissionais que pensam e agem como donos e quando há donos que pensam e agem como profissionais...” (Alexandre Randon)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos importantes no processo sucessório	40
Quadro 2 - Modelo de plano sucessório – Guia orientativo.....	43
Quadro 3 - Matriz Stakeholder	44
Quadro 4 - Matriz de Riscos.....	47
Quadro 5 - Cronograma de implementação	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores determinantes das dificuldades no processo de sucessão	19
Tabela: 2 - Características e Desafios nas diferentes fases das empresas familiares	21
Tabela 3 – Pontos fundamentais para o processo de sucessão	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - A empresa é familiar?	23
Gráfico 02 - A empresa é familiar?	23
Gráfico 03 - Variação anual do PIB, por setor - Brasil - 2014 a 2018 - % a.a. .	30
Gráfico 04 - Tipo de Formação.....	32
Gráfico 05 - Tendência da família para a escolha da sucessão da liderança nos próximos 10 anos	33
Gráfico 06 - Critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor executivo. Trad. Livre)

CNT – Confederação Nacional dos Transportes

CNTTL – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

EUA – Estados Unidos da América

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IMD – *Institute for Management Development* (Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Trad. Livre)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LTDA – Sociedade Limitada

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos

PIB – Produto Interno Bruto

PWC – *PricewaterhouseCoopers*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 - RESUMO EXECUTIVO.....	13
1.1 - Objetivo Geral.....	14
1.2 - Objetivos específicos.....	14
1.3 - Relevância do Projeto.....	15
2 - BASES CONCEITUAIS	17
2.1 - Estratégias de negócio e de sucessão.....	17
2.2 - A evolução do Processo Sucessório.....	19
2.3 - Conceito sobre empresas Familiares.....	22
2.4 - Cultural Organizacional.....	23
2.5 - Problemas Durante o Processo Sucessório.....	24
3 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	27
4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 O Setor de Transportes no Brasil.....	29
4.2 - Análise de empresas do setor de transporte sobre o processo de sucessão.....	30
4.2.1 - Estruturação do questionário	31
4.2.2 - Bloco A: Dados relativos à empresa	31
4.2.3 - Bloco B: Dados relativos à preocupação ao processo de sucessão.....	32
4.2.4 - Bloco C: Dados relativos ao Diretor e/ou fundador da empresa familiar..	34
4.2.5 - Síntese das percepções da pesquisa de campo.....	35
4.3 Realidades organizacionais: casos de sucesso no processo de sucessão de empresas familiares	35
4.3.1 - Estudo de Caso 1	35
4.3.2 - Estudo de Caso 2	37
4.3.3 - Análise comparativos entre os dois casos	40
4.3.4 - Síntese das percepções entre a pesquisa de campo e cases de sucesso	40
5 - DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	42

5.1 - Metodologias que deverão compor o Modelo de Sucessão	44
5.1.1 - Matriz de <i>Stakeholders</i>	44
5.1.2 - Matriz de Riscos	46
5.1.3 - Recomendações sobre como implementar o Modelo de Sucessão para o setor de transportes.	48
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXO I - Questionário aplicado aos administradores.....	55

1 - RESUMO EXECUTIVO

É notório o papel das empresas familiares em diversos setores da economia mundial com reflexos na economia brasileira o que gera recursos, rendas e empregos que auxiliam no crescimento econômico.

Dados demonstram que as empresas familiares representam cerca de 80% do mercado global e fornecem em média 50% dos empregos em países democráticos desenvolvidos e em desenvolvimento (emergentes). Nos últimos anos, 60% das empresas europeias se autodenominaram como empresas familiares e segundo a publicação no site do Financial Times Live (março/2018), 90% da atividade comercial do Oriente Médio é controlada por empresas familiares. Nos EUA elas representam 90% dos negócios ativos, 60% dos empregos formais e 64% do Produto Interno Bruto (PIB).

Conforme dados publicados no site da KPMG Logística indicam que 70% do PIB mundial são provenientes de empresas familiares. Em países como Itália e Japão as empresas familiares são responsáveis por gerar entre 90% e 95% do PIB. No Brasil esse percentual é de aproximadamente 60% e elas são responsáveis por, aproximadamente 75% da força laboral.

Em 2016, conforme relatório anual da *PricewaterhouseCoopers* (PwC) sobre empresas familiares em todo o mundo, 43% dessas empresas não possuíam um planejamento sucessório estruturado. Isso se dá ao fato de que estudos sobre o tema ainda são muito recentes. Nos Estados Unidos da América (EUA) o tema passou a ter relevância acadêmica na década de 60. No âmbito empresarial, as primeiras empresas de fato estruturaram um planejamento sucessório de lideranças o fizeram em 1980.

No cenário brasileiro, o setor de transportes historicamente é formado por uma gama de empresas familiares as quais juntas tornam-se uma das maiores geradoras de empregos e produtos na economia brasileira. Segundo o boletim Economia em Foco (março/2019) e da Confederação Nacional do Transporte (CNT) em 2018 o PIB do Brasil avançou 1,1% e, sendo somente o PIB do setor de transporte cresceu o dobro do PIB total, 2,2%, chegando a R\$ 256,08 bilhões.

O setor de transporte de cargas foi responsável pela geração de mais de 12 mil empregos diretos no primeiro trimestre de 2019 e o setor de transporte de

passageiros, 1,1 mil no mesmo período, segundo dados divulgados no site da CNT (abril/2019).

Diante dessas informações, é de grande importância que se tenha um esforço contínuo para que se possa assegurar a continuidade dessas empresas familiares, afim de atender a economia dos países envolvidos.

O tema “Processo Sucessório em Empresas do Setor Rodoviário de Cargas e de Passageiros – Um Guia Orientativo” visa colaborar e apoiar para o entendimento e esclarecimento do seguinte tema: Como implementar o processo de sucessão em empresas familiares do setor de transporte de cargas e de passageiro, no intuito de garantir a perenidade das organizações? Este trabalho ilustra e identifica a problemática do tema sucessão de lideranças que precisa ser vista como um processo natural no decorrer da vida das organizações e de longo prazo e não como uma decisão urgente e pontual normalmente gerada por imprevistos ou ações alheias ao negócio.

Faz-se necessário entender que as novas tecnologias e tendências, exigem que as empresas familiares se planejem para não perderem competitividade diante das mudanças nos padrões de concorrência do mercado nacional e mundial. A sucessão bem planejada certifica uma transferência de poder mais branda entre patriarcas e herdeiros, entre longevos e jovens gestores, porque estabelece no longo prazo uma afinidade entre o atual gestor e seus proeminentes sucessores é o mais importante, o futuro da empresa.

1.1 - Objetivo Geral

O Objetivo geral deste trabalho é analisar e avaliar o processo de sucessão em pequenas e médias empresas do setor rodoviário de cargas e de passageiros, via estudo de múltiplos casos, sugerindo um modelo de profissionalização.

1.2 - Objetivos específicos

- i) Identificar e estudar a bibliografia pertinente ao tema em questão;
- ii) Descrever a metodologia que será utilizada ao longo do projeto aplicativo;

iii) Estudar alguns casos de empresas que já passaram pelo processo em estudo;

iv) Sugerir um guia orientativo com os melhores caminhos e práticas para a implementação do processo de sucessão gerencial em empresas familiares de pequeno e médio porte do setor rodoviário de cargas e de passageiros.

1.3 - Relevância do Projeto

O tema escolhido é de grande importância, uma vez que pode representar uma mudança significativa na forma de gestão do negócio, elevando dessa forma a performance das empresas do setor pela preparação e implementação do processo de sucessão gerencial delas.

Esperamos que esse projeto possa servir como um guia orientativo e também como material de apoio para o meio acadêmico e empresas familiares, por meio da análise do referencial teórico sobre os temas: Estratégia, Cultura Organizacional e Gestão de Empresas Familiares, Processo de sucessão gerencial em empresas familiares, evolução do processo sucessório, desafios do processo sucessório e estratégias de sucessão, comparadas à realidade das organizações que passaram por esse processo e que não os adotaram.

Os conceitos relativos ao processo de sucessão de lideranças em empresas familiares serão aprofundados para que possibilite a percepção das principais características e estratégias para o desenvolvimento de um modelo de processo a ser implementado.

O presente trabalho será desenvolvido em seis (6) capítulos. No resumo executivo será apresentada a contextualização do tema, o problema objeto de pesquisa, assim como a justificativa do trabalho e seus objetivos gerais e específicos.

No capítulo dois (02), consta a revisão bibliográfica das bases conceituais as quais são os pontos de partida para a investigação do problema desta pesquisa. Serão apresentadas as revisões sobre: Conceito de Empresas Familiares; Estratégia da Sucessão; Cultura Organizacional; A Evolução do Processo Sucessório e os Problemas durante o Processo Sucessório.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada para a realização do estudo, o plano de coleta de dados e os instrumentos de análise dos resultados obtidos no projeto em questão.

No quarto capítulo, contextualiza o setor de transportes no Brasil e em seguida será apresentado o *benchmarking* realizado em empresas nacionais, o qual tomará como referência os questionários aplicados, as entrevistas realizadas e a análise do setor a fim de propor uma solução para o problema apresentado.

No quinto capítulo, trata-se de dois estudos bibliográficos sobre *cases* de sucessos, os quais passaram pelo processo de sucessão empresarial, e avaliaremos os processos implementados por cada empresa.

Logo em seguida, no sexto capítulo, será abordado o desenvolvimento da proposta de solução, com o plano de implementar através ferramentas para elaboração do 5W2H, matriz de *stakeholders* e a matriz de riscos, sugerindo as melhores práticas e pontos de atenção essenciais para a implementação desse processo em empresas familiares. Diante disso, apresentaremos uma sugestão de proposta com um cronograma de implementação com o intuito de auxiliar as empresas caso haja a necessidade de implementação do processo de sucessão dentro de sua organização.

Por fim, serão realizadas as considerações finais constituídas de um modelo de sucessão de lideranças, buscando sugerir melhores práticas e pontos de atenção essenciais para a implementação desse processo em empresas familiares do setor de transporte.

2 - BASES CONCEITUAIS

2.1 - Estratégias de negócio e de sucessão

A definição clara da estratégia é um tema de vital importância para que as empresas tenham de forma clara a definição de suas táticas, desde a escolha pela qual a organização quer ser conhecida e referenciada. Segundo Treacy & Wiersema (1995), nenhuma empresa pode ter sucesso tentando ser tudo para todos. A empresa precisa encontrar o seu DNA, seu mercado escolhido e dedicar-se ao máximo ser referência em seu nicho.

Treacy & Wiersema (1995:12), definem e desenvolvem três conceitos essenciais a toda organização que tem como objetivo a liderança de mercado.

- Proposição de Valor – é a entrega de uma determinada combinação de valores aos clientes: preços, qualidade, desempenho, seleção, etc.
- Modelo operacional movido a valor – é a associação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor: maquinário, sistemas, ambiente necessário para entrega do valor.
- Disciplina de valor – são maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados.

Treacy & Wiersema (1995) afirmam a existência de três disciplinas de valor distintas as quais produzirão espécies diferentes de valor para o cliente: Excelência operacional, Liderança em Produtos e Intimidade com o Cliente. Isto implica que a escolha por uma delas escolhe-se também a dimensão de valor para conquistar sua reputação mercadológica.

Da mesma forma, é de fundamental importância que a empresa defina claramente seu planejamento estratégico no que se refere ao processo de sucessão. É de fundamental importância que o sucedido tenha um foco e trabalhe para repassar toda expediência sedimentada ao longo do tempo, e que através de um plano estratégico sólido de governança, possa profissionalizar, amadurecer e trazer longevidade a empresa familiar.

Deve-se levar em consideração todos os aspectos, sejam internos ou externos que possam vir a comprometer o planejamento e implementação do processo sucessório. Motivos como: brigas familiares, desinteresse por parte dos herdeiros e até casos de falecimentos precoce do fundador.

O tema estratégia de sucessão merece destaque pois apenas 30% das empresas familiares, de fato, passam para a segunda geração; apenas 10% passam para a terceira geração (FRITZ, 1993, p. 127). Proporcionar aos possíveis herdeiros e sucessores uma boa base de estudos, instigar o interesse pessoal desde pequeno de seus potenciais herdeiros, proporcionar um ambiente, em que o “possível” herdeiros (as), estejam presentes dentro de sua organização, possibilitando familiarizar-se com o dia a dia da organização, contribuirá muito para uma boa implementação do processo de sucessão. Ainda assim, é importante que tanto o sucedido e seus herdeiros, familiares, tenham consciência de que nem sempre, um sucessor da família será o mais qualificado e indicado para a sucessão.

Para isto, aconselha-se que o sucedido tenha apoio externo de uma consultoria especializada em processo de sucessão familiar, bem como total amparo jurídico para redigir, validar os tramites judiciais e burocráticos que este processo trará. Infelizmente, nem todos membros da família e demais envolvidos neste processo, estarão de acordo ou terão maturidade suficiente para aceitar estas decisões, pois, além de envolver avaliações criteriosas, técnicas e de competência, num processo de sucessão familiar, a parte afetiva e emotiva estará de uma forma ou de outra enraizada no processo de decisão.

Scheffer (1995) aponta conforme tabela 1 abaixo, os seis fatores determinantes das dificuldades no processo sucessório. Diante dos mesmos, pode-se perceber que as dificuldades neste processo estão relacionadas a falta de planejamento, pois é no planejamento que todas as estratégias para o sucesso do novo sucessor serão analisadas.

Tabela 1 - Fatores determinantes das dificuldades no processo de sucessão

Fator	Variável Determinante
Lacunas na capacitação do sucessor	<ul style="list-style-type: none"> • Vivência do sucessor em área específica e não geral da empresa; • Pouca experiência do sucessor no exercício da autoridade; • Falta de preparo gerencial e/ou administrativo do sucessor; • Visão diferenciada do negócio por parte do sucedido e sucessor; • Conquista de espaço na empresa devido à forte imagem do sucedido.
Interferência do relacionamento família	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar; • Pouca distinção dos interesses da empresa e da família; • Despreparo da família para o entendimento do processo sucessório; • Temor que o sucessor não valorize o patrimônio deixado; • Escolha do sucessor entre possíveis candidatos; • Insegurança profissional do sucessor.
Resistência do sucedido para desligar-se da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência do sucedido para preparar sua aposentadoria; • Fraca acolhida às ideias inovadoras do sucessor; • Interesse pessoal do sucedido por sua permanência no poder; • Pouca delegação de responsabilidade por parte do sucedido.
Restrições à profissionalização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca busca de ajuda externa; • Pouca aceitação a profissionalização da empresa.
Posicionamento dos funcionários mais antigo	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos.
Interesse em manter o vínculo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca valorização à formação profissional da empresa; • Falta de interesse do sucessor pelo negócio da família.

Fonte: Adaptado de Scheffer, 1995.

2.2 - A evolução do Processo Sucessório

A evolução de uma empresa familiar vem desde o seu nascimento. Sua força e suas fraquezas são justamente a mesma, ou seja, a família. É de fundamental importância que seu fundador, veja e acompanhe a evolução com o passar do tempo, e busque atualizar-se constantemente, trazendo e incorporando dentro de sua organização o profissionalismo, meritocracia.

Existem alguns modelos de estágios de vida das empresas familiares, destacamos aqui um modelo que se aplica as empresas de portes variados, segundo o modelo de Lester et al. (2003), classifica as organizações em cinco estágios:

- Nascimento;
- Crescimento;

- Maturidade;
- Declínio;
- Rejuvenescimento.

Nascimento: normalmente tem menor porte do que os concorrentes, luta pela existência, processo decisório na mão de poucas pessoas e propriedade concentrada. A gestão é baseada na intuição, e a inovação ocorre de maneira rápida, embora pouco estruturada (Lester & Parnell, 2008)

Crescimento: a principal preocupação neste estágio consiste em crescer, e isso proporciona benefício na economia. A estrutura simplificada vai sendo substituída por outra que privilegia o papel dos gestores e a divisão de trabalho, descentralizando as decisões em relação ao estágio anterior.

Maturidade: surgem estruturas mais formais com descrições de funções, relações hierárquicas, políticas e procedimentos que removem muito da flexibilidade e informalidade existentes nos ciclos anteriores. Os gestores no topo da pirâmide dedicam-se à estratégia de planejamento e delegam decisões do dia a dia para níveis hierárquicos inferiores.

Declínio: trata-se do estágio em que a organização falhou no confronto com desafios externos. Relativamente, em algum momento, há escassez de recursos e ocorrência de resultados desfavoráveis. Esse desempenho desfavorável resulta em queda de resultados financeiros e *marketshare*, em muitos casos, devido à ausência de inovação.

Rejuvenescimento: pode ocorrer como resposta ao excesso de burocratização e ausência de inovação. O grande objetivo deste ciclo é retornar ao ambiente de aprendizado, aumentando suas receitas sem perder *marketshare*. Para atender a esse objetivo de menor burocratização, os mecanismos de times de projetos, *task forces* e grupos *cross-functional* são encontrados. A centralização da decisão é trocada por uma abordagem mais descentralizada, focada no cliente e que é facilitada pelos recursos de Tecnologia da Informação (TI) (Moore&Yuen, 2001).

O fundador da organização deve estar muito atento aos estágios e fases que sua organização se encontra, e traçar o correto rumo e estratégias

necessárias para enfrentar a situação vivida no momento. Segundo Gersick et al (1998, p. 32-56) as empresas têm características e desafios distintos em cada uma de suas fases, conforme demonstra a tabela 2, abaixo:

Tabela: 2 - Características e Desafios nas diferentes fases das empresas familiares

Fases	Características	Desafios
Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle por um empresário ou pelo casal - Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização - Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de outras entidades (clientes, fornecedores...) - Escola de uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com o controle do capital - Controle na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários - Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa - Retenção de lucros - Controle dos interesses vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos como acionistas - Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a complexidade da família e do grupo de acionista - Criar um mercado de capitais entre os membros da família

Fonte: A partir de Gersiek *et al.* (1998, p. 32-56).

2.3 - Conceito sobre empresas Familiares

Primeiramente é importante entender o conceito de empresa familiar e seus desafios. No sentido mais amplo, poderíamos definir uma empresa familiar como uma aquela cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Essa definição flexibiliza relativamente a ótica da propriedade e do controle total para simples controle. Inicialmente esse controle econômico era total, mas atualmente, muitas empresas familiares, seguindo as tendências de mercado, abriram seu capital, possibilitando a participação de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário.

Adachi (2006, p. 18) conclui que “empresa familiar é toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão”. Já Longenecker (1997) define empresa familiar como organização produtiva, com a presença de duas ou mais gerações da família, onde ideais, valores e cultura estão vinculados a essa família, buscando transferir o patrimônio a um ou mais sucessores hereditários.

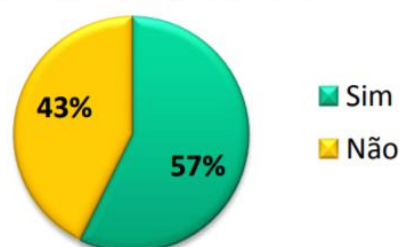
Para Cattani (1992) empresa familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio, em que, embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente, irá provocar mudanças nos demais.

Se há uma certeza nas empresas familiares, é que o processo de sucessão, a passagem do “poder” irá ocorrer cedo ou tarde. É com base nesta certeza que muitas empresas precisam compreender e enfrentar com muita atenção e de que forma ocorrerá a solução para perpetuar seu negócio. O relatório especial (*)¹ “empresas familiares” publicado pelo Sebrae em setembro 2015, onde participaram desta pesquisa 6.103 empresas (ME, MEI e EPP), revelou os seguintes dados: 57% das empresas possuem parentes entre seus sócios e/ou empregados/colaboradores. Esta mesma pesquisa revela que a maior região onde se concentra as empresas familiares é a região sul com 60%, seguida pelo sudeste

¹ Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=5986>>, acessado em 01 de abril de 2019.

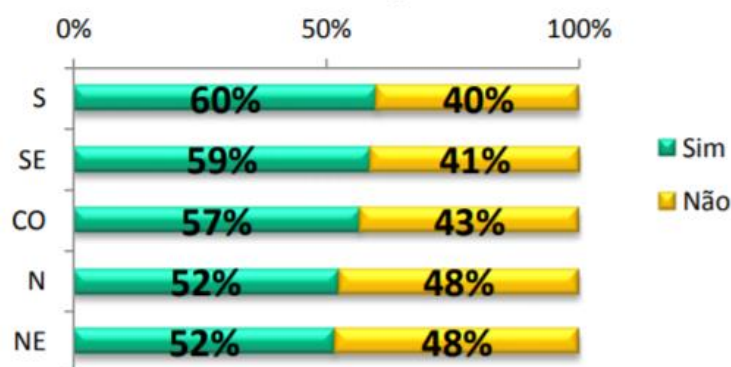
59%, centro-oeste 57%, norte 52% e nordeste com 52%, conforme o gráfico 1 e 2 abaixo.

Gráfico 1 - A empresa é familiar?



Fonte: SEBRAE – Relatório especial – “Empresas Familiares” (2015).

Gráfico 2 - A empresa é familiar?



Fonte: SEBRAE – Relatório especial – “Empresas Familiares” (2015).

Podemos dizer que há quase uma unanimidade em que todas as empresas familiares, cedo ou tarde enfrentarão o processo árduo e desafiador que é a escolha do sucessor.

2.4 - Cultural Organizacional

A cultura organizacional é a base da organização, ela é definida desde a sua criação e suas características são compostas por seus hábitos, símbolos, comportamentos, valores éticos, políticas internas e externas, clima organizacional, sua maneira de resolver os problemas, a maneira como as pessoas consideram como valores e acreditam no certo e no errado. Para Chiavenato (2008) cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas,

valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”.

A cultura organizacional segundo Freitas (1991) “é uma maneira de trabalhar que é partilhada por um grupo de pessoas, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores e padrões” (FREITAS, 1991). Mendes (2010) segue na mesma lógica quando cita que a “cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Quanto mais você entender a cultura da sua empresa, maior a chance dela de sobrevivência no mercado” (MENDES, 2010).

Schein (2009) define que a "cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas" (SCHEIN, 2009).

Quando observamos a cultura organizacional de uma empresa, entendemos o comportamento dos funcionários, é observado como reflexo um do outro, comportamento e cultura.

Chiavenato (1999) fala sobre a teoria do *iceberg*, fazendo um comparativo, aos comportamentos de fácil análise, o que é visível, fora d'água, é tudo aquilo que está aparente, o que consigo visualizar na minha e nas outras organizações e o que os outros enxergam da minha organização. Mas, como em um *iceberg* a maior parte que não se vê, é a grande parte submersa que sustenta tudo o que é visível. Revelar o que está oculto na cultura organizacional, é primordial para entender o próximo passo que se deve ir para o gerenciamento da cultura organizacional, sabendo que quanto mais profundo mais difícil de enxergar.

2.5 - Problemas Durante o Processo Sucessório

O processo sucessório tende a ser traumático em grande parte das empresas familiares, é um momento de extrema tensão para todos os familiares e não familiares envolvidos. Famílias se dissolvem, discutem e até levam para o âmbito

judicial, pois, muitos querem colocar suas vontades, desejos pessoais, acima da avaliação técnica necessária para assegurar a perenidade do negócio.

O momento durante o processo de sucessão dentro de uma empresa familiar é um dos pontos mais difíceis a serem enfrentados, pois esse processo tem a influência diretamente em relação à ampliação da organização e de sua sobrevivência. Para Leone (2005) a sucessão familiar ocorre quando uma geração abre o espaço para que a próxima geração assuma a responsabilidade de comandar a empresa da família e nesse tipo de sucessão, um membro da família adquire o controle da empresa, assim assumindo o lugar vago pelo sucedido.

Bernhoeft (1991) considera que nas empresas familiares o processo de sucessão “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar”. O autor ainda cita que existem seis pontos fundamentais que são essenciais e que devem ser analisados para que esse processo não comprometa a sobrevivência da empresa, conforme tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Pontos fundamentais para o processo de sucessão

Pontos fundamentais	Descrição
O sucedido	É onde o processo de sucessão deve ser iniciado, podendo ou não ser o fundador da empresa. Tem o dever de contribuir com o desenvolvimento do processo de sucessão na empresa.
O sucessor	Não é o fundador. Seu papel é dar continuidade ao trabalho que vinha sendo realizado pelo sucedido, tendo uma atuação diferente de quem iniciou o negócio.
A empresa	A situação da empresa deve ser observada, dentre elas: os aspectos administrativos, econômicos financeiros, operacionais e comerciais da organização. O processo sucessório precisa acompanhar a estrutura da empresa.
A família	Pode influenciar no processo sucessório em diversos fatores. Interesses dos membros da família, novos membros que podem ter interesses diferentes do sucessor e sucedido.
O mercado	É importante uma avaliação de como o processo está sendo acompanhado fora do âmbito da empresa, levando em consideração a análise dos clientes, fornecedores e concorrência.
A comunidade	Analisar como a comunidade irá reagir à sucessão.

Fonte: Bernhoeft (1991).

Lee, Lin; Lin (2000) identificam que uma das maiores dificuldades durante o processo de sucessão é a escolha e o preparo dos sucessores. Citam que a falta do planejamento de sucessão por parte do fundador, a dificuldade na aceitação do sucessor pelo fundador e até por parte da família pode pôr em risco a continuidade do negócio. Há ainda situações em que não há tempo hábil para a preparação, casos onde o fundador é interdito por problemas de saúde, ou até mesmo, por um falecimento prematuro. Considerando estas particularidades é importante que o gestor faça uma profunda reflexão para iniciar o processo da escolha do sucessor. Pela disputa do poder, brigas entre as famílias são frequentes, muitos se afastam rompem os laços familiares.

Infelizmente, ainda vivenciamos um processo de amadurecimento das empresas sobre o assunto de sucessão. Muitos empreendedores/fundadores, não se preparam para a passar o poder adiante, tampouco, preparam seus filhos e possíveis sucessores, para assumirem ou abster deste poder caso não se julguem preparados ou que percebam não terem o perfil necessário para assumir o negócio da família.

3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Este projeto aplicativo propõe-se a pesquisar o tema Sucessão gerencial em empresas familiares no setor do transporte rodoviário de cargas e de passageiros no Brasil. Para tanto, buscar-se-á o entendimento de como a gestão em empresas familiares impacta na perpetuação delas no setor.

A metodologia de pesquisa utilizada será do tipo exploratório, com abordagem predominantemente qualitativa, realizada a partir de pesquisas bibliográfica e documental, além da análise de múltiplos casos de empresas de diferentes setores e segmentos.

De acordo com Gil (2002), a metodologia de pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior entendimento sobre o problema, de forma que se desenvolva e esclareçam ideias. Fernandes e Gomes (2003) indicam que este tipo de pesquisa pode ser usado quando, embora já existam teorias e conhecimentos a respeito do tema, necessita-se de um estudo que oriente a direção a ser seguida. Conforme Raupp e Beuren (2004) através da pesquisa exploratória exploratório busca-se conhecer o assunto com maior profundidade visando o maior conhecimento sobre o tema em estudo.

Adotaremos a pesquisa qualitativa pois esta preocupa-se em apreender a realidade, isto é, os fatos do dia a dia da sucessão gerencial nas empresas familiares, e não apenas registrá-los. Dado que esses dados demonstrarão diretrizes estratégicas de um planejamento organizacional, criando padrões e medindo consequências estruturais, uma vez que as informações obtidas auxiliarão em conhecimento mais amplo que propiciarão a resolução de problemas relacionados ao tema em questão.

No que concerne aos procedimentos, a pesquisa classifica-se tanto como bibliográfica, por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros e artigos científicos, quanto documental, por buscar dentro das organizações a serem estudadas documentos ainda sem tratamento analítico (VERGARA, 1990) (GIL, 2002).

Conforme (Silva e Grigolo 2002, apud Beuren, 2004) a pesquisa documental visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e atribuir valor ao mesmo.

Com relação ao método, será utilizado o estudo de múltiplos casos, com o objetivo de analisar como se dá o processo de sucessão gerencial nas empresas familiares no setor de transporte rodoviário de cargas e de passageiros no Brasil sob a perspectiva de empresas que já passaram pelo processo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso permite ao pesquisador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, além de propiciar uma visão mais ampla sobre os acontecimentos da vida real, dentre eles processos organizacionais e administrativos. Tal método deve ser escolhido quando se examina acontecimentos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum poder de manipulação e é apropriado quando o enfoque da pesquisa está baseado na comparação de semelhanças.

Algumas preocupações com relação à adoção da pesquisa de estudo de caso são a falta de rigor e o fornecimento de pouca base para se realizar uma generalização científica. Entretanto, o objetivo aqui não é enumerar frequências a fim de fazer uma generalização estatística, mas sim expandir e generalizar teorias, de forma analítica Yin (2005).

De acordo com Gil (2002), para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade faz-se necessário traçar um modelo conceitual. Desta forma, primeiramente será realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos. Tais dados serão trabalhados de forma a elaborar uma base conceitual acerca de assuntos relacionados ao tema “empresas familiares”. Em seguida, será realizada análise comparativa de três casos de empresas familiares que passaram pelo processo de sucessão gerencial. Por fim será elaborado um guia que possa servir de base de consulta para as empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas e de passageiros que queiram passar pelo processo de sucessão gerencial.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - O Setor de Transportes no Brasil

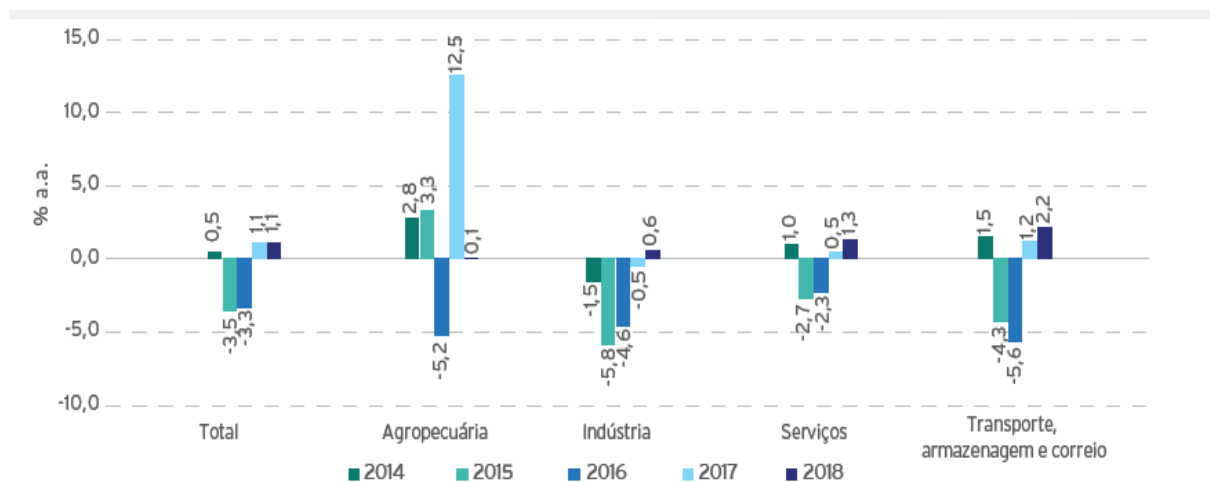
Com a expansão do setor automobilístico no Brasil, empresas foram surgindo, e ocasionando o aumento de oferta, e avanços na competitividade no setor de transporte. De acordo com o site da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística (CNTTL, 2018), o transporte público urbano representa mais de 90% dos deslocamentos nas cidades do País, cerca de 59 milhões de passageiros/dia. Esse modal atende 90% da demanda de transporte público coletivo, segundo a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), estima-se que esse mercado é responsável por mais de 1,0% do PIB brasileiro, e movimenta cerca de R\$ 17 bilhões por ano.

A Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística (CNTTL, 2018) relata que o modal transporte de cargas, representa cerca de 60% das cargas transportadas no Brasil, o caminhão está sendo o principal meio de transporte de cargas. Esse transporte vem sendo feito por três tipos de operadores, sendo eles: empresa transportadores, empresas de cargas próprias e autônomos que representam 70% da frota existente.

Segundo o CNT (2019), o setor de transporte tem 195 mil empresas de transportes atuantes no mercado Brasileiro e cerca de 2,5 milhões de pessoas empregadas com carteira assinada, dessas empresas 81,3% são do transporte rodoviário de cargas e de passageiros e representam cerca de 68,2% dos empregos.

Segundo o CNT (2019), o Produto Interno Bruto (PIB) do setor de transporte, armazenagem e correios cresceu 2,2% em 2018, isto em relação ao ano de 2017. Em relação aos anos biênios 2015-2016 teve queda de 4,3% e 5,6% e aos anos biênios de 2017-2018 tiveram crescimento de 1,2% e 2,2%. Os dados são da Confederação Nacional de Transporte (CNT, 2019) o boletim Transporte em Números e estão representados conforme gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 - Variação anual do PIB, por setor - Brasil - 2014 a 2018 - % a.a.



Fonte: CNT, 2018.

Conforme (CNT, 2019), com o fortalecimento da economia brasileira, é possível identificar uma recuperação no setor de transporte rodoviário, pois ele tem papel importante na geração de empregos e contribui para o aumento do PIB.

4.2 - Análise de empresas do setor de transporte sobre o processo de sucessão

No intuito de avaliar a percepção das empresas do setor de transporte sobre o processo de sucessão realizamos uma pesquisa de campo com empresas do setor de transporte de carga, com intuito de identificar se estas empresas tinham em suas estratégias o tema de sucessão. Apesar das limitações, acreditamos que o resultado desta pesquisa, contribui na análise do processo de sucessão familiar e identifica alguns pontos relacionados ao planejamento sucessório da organização,

No total, dez instituições do ramo de transporte foram contatadas e apenas cinco responderam o questionário, as pesquisas foram realizadas entre 25 de fevereiro de 2019 a 10 de março de 2019, houve aderência de 50% das empresas contatadas.

Foram realizados contatos telefônicos com os proprietários destas empresas, e posterior encaminhamos envio do questionário por e-mail.

Esclareceu-se as empresas que todas as informações recolhidas nesse questionário, seriam tratadas de forma sigilosa sem informar os nomes das empresas, nem os dados obtidos. Eles permanecerão confidenciais, essas informações serão usadas somente para analisar como esta abordagem é relevante a este projeto de empresas familiares do setor de transporte.

4.2.1 - Estruturação do questionário

O questionário encontra-se com anexo deste projeto, ele tem no total 27 (vinte e sete) perguntas fechadas, conforme sugere GIL (2002, p. 114), “as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis.” As perguntas foram divididas em 3 (três) Blocos, a saber:

Bloco A: Perguntas relacionadas diretamente com a empresa e a pessoa que preencheu o questionário;

Bloco B: Perguntas relacionadas com foco direto sobre a preocupação do antecessor em relação as facetas do processo de sucessão;

Bloco C: Perguntas relacionadas as características do atual Diretor ou Presidente da empresa.

4.2.2 - Bloco A: Dados relativos à empresa

Em relação ao seu modal, 40% das empresas entrevistadas correspondem ao transporte urbano de passageiros, 40% ao transporte rodoviário de cargas com abrangência regional e 20% da indústria e transporte de cargas própria, tendo sua produção direcionada à região sul e sudeste.

Referente ao grau de parentesco que fazem parte da empresa, 60% são membros da família proprietária da empresa, 20% misto, tanto membros da família e gestão profissional e 20% gestão profissional.

Membros da família que efetivamente exercem alguma atividade na empresa, 20% possuem 15 membros familiares, 60% possuem 10 pessoas, e 20% possuem em seu quadro diretivo 7 pessoas.

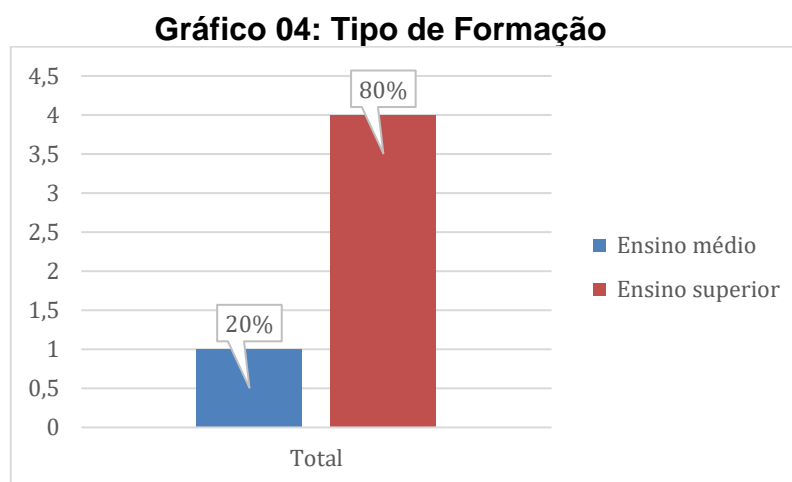
A média de existências em anos das empresas, 80%, tem mais de 38 anos de existência no mercado e são controladas pela primeira e segunda geração da família e 20% média de 10 anos sendo controlada pela primeira geração.

A predominância da forma jurídica das empresas é de 100% Sociedade Limitada (LTDA) e 60% são controladas por uma única família, e 40% possuem mais de uma família no controle dos negócios da empresa.

Analisando o porte em relação ao faturamento anual, 60% possuem seu faturamento anual acima de R\$ 50 milhões, e 40% possuem um faturamento anual médio de R\$ 40 milhões a R\$ 50 milhões.

Número de funcionários, 40% possuem entre 200 a 250, 20% até 500 funcionários, e 40% tem acima de 1.000 funcionários.

Em relação a formação acadêmica dos responsáveis pelo preenchimento do questionário, 80% possuem ensino superior e 20% ensino médio conforme gráfico 4 abaixo.



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

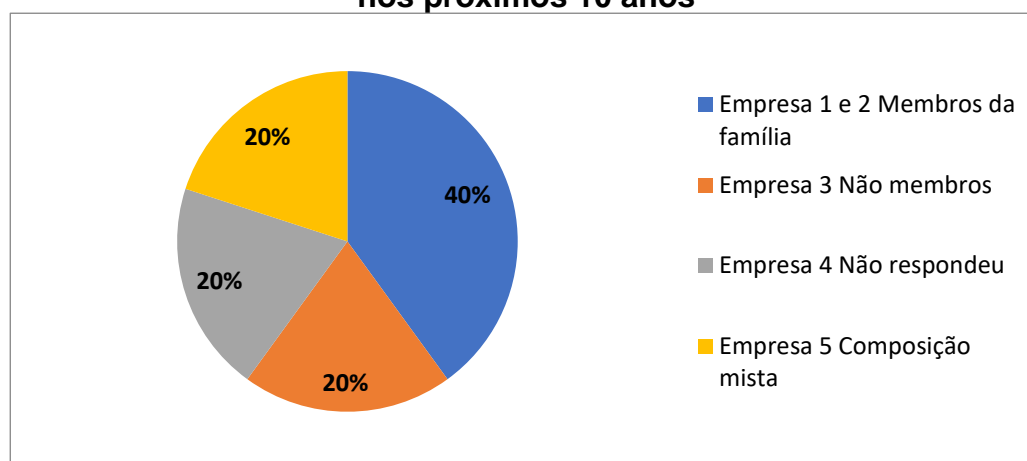
4.2.3 - Bloco B: Dados relativos à preocupação ao processo de sucessão.

Referente a tendência da família para a escolha da sucessão da liderança nos próximos 10 anos: 40% consideram que preferem a sucessão familiar, 20% fazem

a opção por membros que não possuam vínculos familiares, ou seja, profissionais do mercado e 20% optam por uma administração mista, ou seja, composta por um profissional de mercador e um membro considerado “seguro” do ambiente familiar.

Os dados apontaram para maioria das intenções apresentadas pelos participantes que a sucessão da liderança familiar deverá ocorrer predominantemente no seio da família. Tal como consta no o gráfico 05, Tendência da família para a escolha da sucessão da liderança nos próximos 10 ano.

Gráfico 05: Tendência da família para a escolha da sucessão da liderança nos próximos 10 anos



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Em referência a critério utilizado na escolha do sucessor, no quesito formação acadêmica, 40% consideram indispensável, 40% consideram pouco importante e nada importante, sendo apenas 20% significativamente importante.

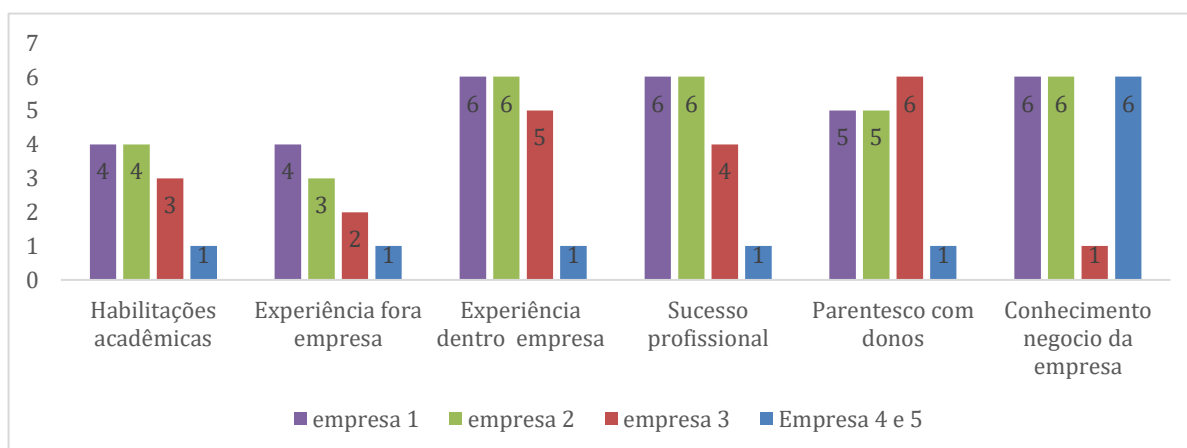
Na análise das empresas com maior faturamento, as habilitações acadêmicas têm um grau de importância maior, visto que os conhecimentos adquiridos trarão um diferencial para a empresa, 40% das empresas de maior faturamento consideraram muito importante o conhecimento de fora da empresa, o que demonstra que as experiências profissionais externas contribuem com uma bagagem nova que foi vivenciada em diferentes situações, seja um olhar mais crítico, uma forma diferente de medição, pode trazer resultados extremamente positivos para a organização.

Em contraposição à afirmação anterior, 80% das respostas avaliam que as experiências de dentro da empresa são nada ou insignificativamente importante. O conhecimento do negócio da empresa é considerado como 80% sem importância, apesar de que para os administradores ter o conhecimento geral do negócio a qual está inserido fará com que seu sucessor continue ciente, integrado dos objetivos contribuindo para os resultados esperados: o lucro.

O sucesso profissional é visto por 40% dos entrevistados como muito importante, uma vez que é visto como um diferencial na seleção do sucessor, mas 60% demonstram que esse critério não tem nada ou menos importância na sucessão.

Para a escolha de um sucessor, 40% consideram muito importante ter parentescos na sucessão e 40% consideram menos importante, ou seja, a sucessão familiar ainda é um ponto de segurança no critério de escolha do herdeiro, conforme gráfico 06 abaixo, com o grau de importância de 1 a 6.

Gráfico 06: Critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

4.2.4 - Bloco C: Dados relativos ao Diretor e/ou fundador da empresa familiar

Por fim, foi possível conhecer a realidade atual da presidência da empresa, os ocupantes da presidência estão na faixa etária de 53 a 66 anos de idade e todos são homens, observamos ainda que 80% dos entrevistados apresentam formação em nível superior e 20% formação em nível médio. O tempo médio de trabalho na empresa, 40% de 20 a 25 anos, 20% de 15 a 20 anos e 40% de 6 a 10 anos.

4.2.5 - Síntese das percepções da pesquisa de campo

O resultado da pesquisa apontou, que todos os entrevistados já entraram na empresa assumindo cargo de liderança, a decisão de participar da empresa foi exclusivamente tomada por eles e de acordo com as suas pretensões profissionais, não havendo participação da família-gestora no processo decisório de suas carreiras.

Percebe-se uma nítida preocupação das empresas quanto ao tema planejamento sucessório para empresa familiar, onde o sucessor deve partilhar a mesma visão estratégica que o antecessor, a importância de preparar e treinar os sucessores com o objetivo de assegurar a perenidade da empresa e a união familiar. Entretanto, todas reconhecem a importância do tema, mas ainda não possuem uma política clara sobre planejamento sucessório.

4.3 - Realidades organizacionais: casos de sucesso no processo de sucessão de empresas familiares

Observamos a necessidade de incluir pesquisas bibliográficas referente a cases de sucesso, desta forma, nesta seção iremos apresentar dois casos de sucesso referente a processo sucessório.

4.3.1 - Estudo de Caso 1

O primeiro estudo de case de sucesso selecionado foi retirado do trabalho da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração “Estratégia E Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau” de Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) e do livro Coleção Família e Negócio VOL1 - Os Desafios da Empresa Familiar “CASO: GRUPO GERDAU” de Mendes (2016).

O grupo empresarial gaúcho Gerdau tem origem na família do imigrante alemão João Heinrich Kaspar Gerdau, casado com Alvine Maria Sophie Gerdau. Dessa união nascem quatro filhos, sendo eles: Hugo Carl Wihelm Gerdau, Walter Henrich Gerdau, Bertha Gerdau e Martha Alvine Sophie Gerdau. Hugo Carl Wihelm Gerdau foi o braço direito do pai nas atividades comerciais. Em 1901, inicia-se a empresa João Gerdau & Cia., ela produzia pregos, com isso o Rio Grande do Sul passou a não depender as importações de pregos da Europa. Hugo Gerdau casou-se Otília Bins e tiveram duas filhas, a Helda Gerdau e a Lisoletta Gerdau, nenhuma assumiu atividades na empresa. Quem assumiu a empresa em nome da família Gerdau foi o genro, Curt Johannpeter, casado com Helda Gerdau e tiveram quatro filhos, Germano Gerdau Johannpeter, Klaus Gerdau Johannpeter, Jorge Gerdau Johannpeter e Frederico Gerdau Johannpeter. Curt Johannpeter, ele comprou a siderúrgica riograndense que era fornecedora de suprimento de aço no mercado brasileiro durante a Segunda Guerra Mundial, a partir daí a família Johannpeter passa ser o grupo empresarial Gerdau,

No ano de 1983, o terceiro filho de Curt assume a presidência do Grupo, sr Jorge Gerdau Johannpeter. Eles passaram por todas as áreas da empresa até se tornar apto a ocupar o lugar do pai, ao completar aproximadamente 24 anos no comando, anuncia sua retirada da presidência do Grupo Gerdau e desde então deu-se início a um rigoroso processo de seleção para nomear seu sucessor.

De acordo com Mendes (2016), o presidente Jorge Gerdau Johann Peter após duas décadas na frente do grupo Gerdau, agora tinha que ceder a direção da empresa ao filho André Bier Gerdau, ou a seu sobrinho Claudio Gerdau, 3ª geração da família no comando. Iniciou-se o planejamento sucessório no ano de 2000 assim, a partir de então, os potenciais sucessores de Jorge eram o filho André e o sobrinho Cláudio, os quais disputavam pelo comando da empresa.

Destaca-se os principais desafios, sendo eles: 1 - Os laços consanguíneos e as relações de parentesco; 2 - O desejo do Jorge que o filho assumisse o poder e não o seu sobrinho; 3 - Alegação de que André possuía maiores habilidades e competências que o primo Cláudio.

Observa-se que para resolver os conflitos e preferências o grupo Gerdau decide por uma estratégia conservadora onde fosse garantido um processo

sucessórios utilizando padrões estabelecidos que pudesse ser competido por outros candidatos, e conforme relata Mendes (2016), foram contratadas cinco consultorias internacionais, a saber: “McKinsey, as empresas de Headhunting Russell Reynolds e Egon Zehnder, o americano John Davis, especialista em empresas familiares, e o chileno Jon Martínez” (MENDES, 2016, p.1450), essas consultorias haviam prestado o serviços semelhante para outras empresas nos Brasil

Com isso foi feito um processo de avaliação de candidatos, onde esta lista continha vinte candidatos para ocupação do cargo, e somente três eram da família Gerdau, entre eles André e Claudio. Após dois anos trabalhando com as consultorias contratadas para o processo de apoio, foram indicados quatro finalistas: André, Claudio e os vice-presidentes Osvaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos. O escolhido o filho de Jorge Gerdau, André Bier Gerdau ele se destacou sob as habilidades e competências de conhecimento do negócio. Os demais três finalistas tornaram integrantes do comitê executivo, e somente em 2006 houve a sucessão de Jorge Gerdau pelo seu filho André Bier Gerdau.

4.3.2 - Estudo de Caso 2

O segundo estudo de caso de sucesso selecionado foi retirado do trabalho da Revista Gerações, ANO2, nº2, “Sucessão e Continuidade das Famílias Empresárias” de Teixeira (2011).

O grupo empresarial Algar tem origem na família do imigrante português Alexandrino Garcia, ele veio ao Brasil em 1914, quando completou apenas 12 anos para ajudar nas despesas da casa, trabalhou como servente de pedreiro, ferreiro, mecânico e até motorista de caminhão. Em 1930, o Alexandrino Garcia, passou a lidar com máquinas de arroz, logo seu espírito empreendedor aflorou e ele se tornou sócio do pai no comércio de cereais. Sempre inquieto e atento a novas oportunidades em 1941 alugou um posto de combustível, quartos anos depois tronou-se a primeira revendera da General Motores da região de Uberlândia. Em 1954 ele deu um passo inovador e assumiu o controle da Empresa telefônica Teixeira, mais tarde se transformou em CTBC Companhia Telefônica do Brasil Central, com o crescimento do grupo Algar ao longo dos anos, em 1989, após 57 anos de atividades deixou claro para Alexandrino Garcia e seus sucessores que era impossível encontrar apenas

dentro da família pessoas preparadas para tocar o negócio familiar, e surgiu o primeiro desafio da família. Eles decidiram que seria necessário fazer a transição da gestão da empresa familiar para gestão não familiar, foi contratado um CEO do mercado com o objetivo de auxiliar a família a refletir e amadurecer. Esse processo visando quebrar paradigmas, em uma estrutura de gestão mista, CEO de mercado e com a família Garcia em posições estratégicas.

Em 1991 a família Garcia, reuniu todos os familiares e fizeram a primeira versão de sua Constituição Familiar, um conjunto de regras e critérios que estabeleciam a relação entre família e empresa. Esse trabalho foi desenvolvido sob a responsabilidade do professor Alden Lank, do International Institute for Management Development (IMD). Com base na Constituição Familiar, serviu de base para a construção de seus princípios de governabilidade familiar e empresarial.

Foi instituído o Conselho de Administração, em parceria entre a segunda e a terceira geração da família, seguindo os parâmetros que o mercado exigiu estruturação e representação a partir de cada núcleo e levou os familiares a se darem conta da necessidade de adquirir maior preparo para o envolvimento em discussões estratégicas.

Em 2001, foi criado o Conselho de Família com o auxílio da consultoria Höft Bernhoeft & Teixeira na criação das normas. Em seguida, os familiares mais jovens que necessitavam de orientação, para eles foram criados o Programa de Formação do Acionista e Herdeiro, com o objetivo de desenvolver o projeto de vida para as 2ª e 3ª gerações, com um levantamento criterioso das necessidades primordiais para a o incremento no conhecimento e desenvolvimento da família na empresa. Com isso, a família criou calendário sistemático e estruturado, para estudar o principal tema referente que é preciso para ser um acionista melhor.

Foram estabelecidas regras de entrada e a saída de familiares da empresa, para um membro atuar numa das companhias do grupo deverá seguir:

- 1- Formação acadêmica em universidade de primeira linha;
- 2 - Curso de pós-graduação;
- 3 - Três anos de experiência de trabalho no mercado.

Para os mais jovens que tenham interesse em ingressar na empresa, estes deverão seguir alguns pré-requisitos a saber:

- 1 - Ingressar sua experiência profissional por meio do programa de estágio;
- 2 - Fazer acompanhamento de perto por um coordenador, que se reporta ao Conselho de Família;
- 3 - Após concluir a graduação, o familiar pode ingressar no programa de trainees, já para assumir uma função específica num futuro próximo.

A empresa criou um Programa de formação do acionista e herdeiro, que conta com a participação dos familiares da segunda e da terceira gerações. Outro ponto importante definido na regra para o acionista, onde: Para os demais membros da família que não trabalhassem na empresa, como qualquer acionista, eles não teriam direito a receber salário, mas sim uma participação nos resultados do negócio. E para todos os familiares que se dedicam integralmente à gestão dos negócios têm direito também a uma remuneração competitiva em relação à praticada pelo mercado para cargos e atribuições equivalentes.

Conforme Teixeira (2011, p. 112), “Família Garcia, controladora do Grupo Algar, foi a Vencedora do Prêmio Família Empresária 2011, ela é um exemplo de como é possível, construir e manter os negócios em alta – e os familiares cada vez mais unidos.”.

4.3.3 - Análise comparativos entre os dois casos

Após a análise das cases de sucesso, elaborou-se o Quadro 01 abaixo, de forma a listar os pontos em comum e o diferencial mais relevantes entre eles.

Quadro 1 – Pontos importantes no processo sucessório

Pontos observados	Gerdau	Algar
Definição clara do planejamento sucessório	X	X
Apoio de consultoria externa	X	X
Processo Seletivo para escolha do candidato profissionalizado	X	X
Exigência mínima de experiência de trabalho no mercado	X	X
Formação acadêmica em universidade de primeira linha	X	X
Curso de pós-graduação		X
Tempo de transição clara, passagem do bastão	X	X
Para o Grupo Algar destaca-se pontos específicos para os mais jovens		
Ingressar sua experiência profissional por meio do programa de estágio		X
Fazer acompanhamento de perto por um coordenador, que se reporta ao Conselho de Família		X
Após concluir a graduação, o familiar pode ingressar no programa de trainees, já para assumir uma função específica num futuro próximo		X

Fonte: Elaboração dos autores (2019).

4.3.4 - Síntese das percepções entre a pesquisa de campo e cases de sucesso

Observa-se que obter sucesso para vencer os desafios referentes ao processo sucessório cada empresa adota uma forma de fazer, e percebe-se empresas mais conservadoras que outras. Também existem algumas que preferem um planejamento mais audacioso, outras que preferem improvisar.

Nota-se que as empresas pesquisadas no benchmarking possuem oportunidades e ameaças que mais cedo ou tarde precisarão ser enfrentadas. Como oportunidade para essas empresas, identificamos a necessidade de fazer a implementação do planejamento sucessório de forma a eliminar qualquer ameaça que possa afetar dramaticamente os resultados da empresa no caso de uma sucessão.

Considerando a expertise das empresas de case de sucesso, observa-se que elas por um tempo improvisaram no quesito de sucessão, posteriormente entenderam que para se manterem no mercado foi preciso se reinventar e como oportunidade de melhoria fizeram a implementação e a execução do planejamento sucessório tendo em vista, vencer seus desafios deste processo.

Diante do exposto, no próximo capítulo apresentaremos um guia orientativo com os melhores caminhos e práticas para a implementação do processo de sucessão gerencial para que as empresas familiares do setor de transporte de pequenas e médio porte possam adotar quando entendem a importância e a necessidade de implementar, tendo em vista a perenidade dos negócios da empresa familiar.

5 - DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A sucessão para empresas familiares, é um processo pela qual cedo ou tarde irá ocorrer, desta forma, adotar práticas de modelo de gestão com ferramentas adequadas demonstra preparo para oportunidade de realizar a sucessão de forma harmoniosa e promover a adequada transição.

Desta forma, sugerimos um modelo de sucessão como um guia orientativo, que em conjunto com outras ferramentas possibilitará construir e traçar um plano estratégico para o processo de sucessão.

Esse modelo servirá de apoio para o mapeamento e monitoramento das etapas propostas, não podendo ser, no entanto, considerado único para o processo sucessório, haja vista, que cada organização possui realidades distintas.

Apresentamos um modelo de sucessão com os elementos da ferramenta 5W2H, conforme Quadro 2 abaixo;

Quadro 2: Modelo de plano sucessório – Guia orientativo

01	02	03	04	05	06
<p>Contratação de consultoria especializada para: 01: Produzir um plano de ações para realizar diagnóstico dos potenciais candidatos à sucessão; 02: Elaborar processo seletivo para escolha do melhor candidato; 03: Acompanhamento durante todo o processo sucessório.</p> <p>Porque Eliminar as emoções, visões distorcidas e conflitos familiares acompanhados de direcionamentos.</p> <p>Como Abrir processo para contratação de consultorias especializadas em empresa familiar e sucessão, e são referência no mercado.</p> <p>Quem Acionista + Diretoria.</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando 2 meses.</p>	<p>Contratar jurídico para as necessidades de reestruturação societária (contrato social), juntamente com a reestruturação dos critérios de propriedade e direitos.</p> <p>Porque Garantir criação de critérios e travas para membros da família que trabalham no negócio da empresa e o que não trabalham, mas fazem parte da família.</p> <p>Como Através das orientações da consultoria contratada juntamente com o Jurídico da empresa.</p> <p>Quem Jurídico + Consultoria + Acionista.</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando 4 meses.</p>	<p>Criar e definir critérios para o ingresso de familiares para os cargos, as competências e experiências devem ser adequados a função</p> <p>Porque Garantir mão de obra qualificada, adequada, tendo em vista a eficiência e que seja compatível com as necessidades da empresa.</p> <p>Como Criar academias para formação dos novos sucessores.</p> <p>Quem Consultoria + RH + Acionista + Diretoria</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando Ao longo da implementação da reestruturação contrato social</p>	<p>Definir ações que asseguram o alinhamento entre a cultura e a estratégia organizacional</p> <p>Porque Garantir que a cultura não se perca com o tempo.</p> <p>Como Definir programas e/ou treinamento para discriminar a cultura e a estratégia organizacional.</p> <p>Quem Consultoria + RH + Acionista + Diretoria + Gerência</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando Após definição do item 3</p>	<p>Definir o papel do conselho</p> <p>Porque Garantir para a geração que sai, continue a dar sua contribuição e fazer parte do conselho é uma maneira útil.</p> <p>Como Através das orientações da consultoria contratada.</p> <p>Quem Consultoria + RH + Acionista + Diretoria</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando Ao longo da implementação da reestruturação contrato social</p>	<p>Definir um planejamento sucessório adequado a estratégia da empresa</p> <p>Porque Garantir regras clara a sucessão de modo assegurar a perenidade da empresa.</p> <p>Como Através das orientações da consultoria contratada.</p> <p>Quem CConsultoria + Acionista + Diretoria</p> <p>Onde Definir empresa selecionada.</p> <p>Quando N/A</p>

Fonte: Elaboração dos autores (2019).

Quanto
R\$ 250.000,00

5.1 - Metodologias que deverão compor o Modelo de Sucessão

5.1.1 - Matriz de Stakeholders

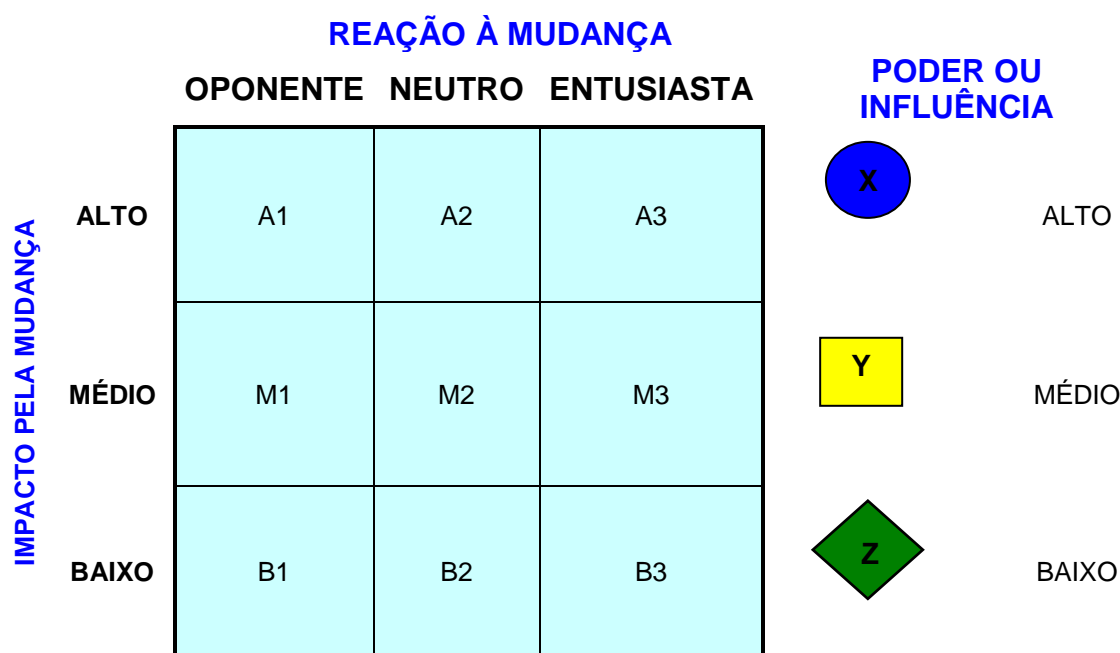
Com o objetivo de mapear as partes interessadas e os envolvidos neste projeto, a fim de assegurar o sucesso na implementação do plano sucessório, propomos o uso Matriz de Stakeholders. Segundo Freeman (2010) o conceito de stakeholders refere-se a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma.

A análise dos stakeholders é um processo sistemático de coleta e análise de dados e informações sobre os objetivos, interesses e preferências dos envolvidos e interessados, com o objetivo de mapear claramente os riscos e necessidades de comunicação do projeto. Alguns passos são fundamentais para a elaboração e construção da matriz de stakeholders, a saber:

- Determinar quem pode afetar o projeto, ser o mais amplo possível.
- Identificar os potenciais influenciadores para o projeto.
- Identificar as influências negativas e positivas.
- Identificar o grau de influência, poder e influência de cada um dos interessados no projeto.

Elaboramos um exemplo de matriz de stakeholders, afim de ilustrar como ela poderá apoiar no mapeamento e planejamento do processo de sucessão para as empresas no setor transporte. É de extrema importância que todas as áreas, cargos e pessoas estrategicamente envolvidas ou ligadas ao processo de sucessão sejam perfeitamente mapeados, monitorados e atualizados durante todo o processo, conforme ilustrada no quadro 03 abaixo.

Quadro 3 - Matriz Stakeholder



Fonte: Adaptada pelos autores (2019).

No quadrante (B1) temos os de baixo poder e interesse e deve-se dedicar-se o mínimo de esforço necessário para estes, porém, é necessário mantê-los monitorados. No quadrante (A1) temos os de alto impacto a mudança e baixa influência, para esse público deve-se mantê-los informados, monitorados e demonstrando consideração por sua participação, no entanto em menor escala.

No quadrante (B3) são aqueles com poder de influência alto e com baixo impacto a mudança, são as pessoas que necessitam de engajamento a mudança.

Já nos quadrantes (A2, B2, M1, M2 e M3), identificam-se aqueles que tem interesses positivos e negativos no projeto, embora com média e baixa influência. Eles devem ser monitorados e devemos demonstrar consideração por sua participação em média escala. No quadrante (A3), são aqueles que com alto impacto a mudança e alta influência, são os formadores de opinião significativos para os resultados no negócio. Normalmente são peças chaves no projeto e devem ser monitorados de perto.

5.1.2 - Matriz de Riscos

Tendo em vista mapear, detectar e registrar os riscos do processo sucessório, e torná-los claros para todos envolvidos, sugerimos o uso da Matriz de Riscos, com o intuito de minimizar e eliminar as principais ameaças que podem surgir. O processo sucessório é um tema delicado e importante para as empresas familiares no ramo de transporte.

Os itens apresentados nesta Matriz, conforme quadro 4, não são absolutos, trata-se apenas de um exemplo, um ponto de partida para que as empresas familiares possam se espelhar para construírem e adaptar conforme sua realidade.

						Nº do Risco		PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS																
						IDENTIFICAÇÃO					ANÁLISE QUALITATIVA			ANÁLISE QUANTITATIVA			ESTRATÉGIA DE RESPOSTA		MONITORAÇÃO E CONTROLE					
1	2	3	4	5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	
1-Ativo	1-Ativo	1-Ativo	1-Ativo	1-Ativo	Status	Data	Fase do Projeto	Fonte do Risco	Evento do risco	Detalhamento do Risco (Opcional)	Tipo	Probabilidade	Impacto	Matriz de risco	Probabilidade (%)	Impacto (\$ou€)	Efeito (\$ou€)	Estratégia	Plano de Respostas ao Risco Identificado	Responsável pelo Risco	Data (último Status)	Comentários		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																				
6- Todas as Fases	6- Todas as Fases	5- Pos Implantação	3- Execução	6- Todas as Fases																				
Stakeholders	Stakeholders	Stakeholders	Pessoas	Stakeholders																				
Dificuldade para separar as questões da família e da empresa	Querer atropelar as fases, mudar rápido demais	Resistência da geração que sai, devido os novos critério para sucessão	Desconforto da família com a nova cultura organizacional	Resistência dos membros da família para a reestruturação jurídica do contrato social, devido a criação de critérios e travas.																				
A empresa familiar normalmente entre os membros, há certa junção entre as questões família e da empresa, com isso poderá haver situações de conflitos no entendimento e na separação	Com a ansiedade que as coisas aconteça rápido demais, pode haver atropelos nas etapas, isso poderá causar grandes conflitos a até mesmo inviabilizar o projeto	Com a reestruturação do plano sucessório, pode gerar descontentamento para a geração que sai com isso gerar conflitos	Dificuldade de aceitação dos membros da família com a nova cultura organizacional, pode vir a esfriar a força da nova estratégia	Dificuldades para reunir membros da família para discutir a forma mais viável de fazer a reestruturação																				
Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade																				
Muito Alta	Alta	Moderada	Muito Alta	Alta																				
Alta	Alta	Moderada	Muito Alta	Muito Alta																				
90%	70%	50%	90%	70%																				
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																				
0	0	0	0	0																				
Mitigar	Mitigar	Mitigar	Mitigar	Mitigar																				
Utilizar métodos de moderação entre os membros da família, afim de tratar os conflitos	Realizar treinamento e criar um programa de conscientização a respeito dos prazos do projeto de modo a garantir o resultado a longo prazo	Realizar um trabalho com a geração que sai apontando oportunidade desta nova fase de aposentadoria, no sentido de diversificar sua riqueza, para evitar pressão desproporcional na geração que fica	Criar um programa de conscientização e a necessidade da mudança	Elaborar um conselho e/ou comitê que possa se autônomo para tomada de decisão, afim de destravar as questões de conflitos																				
Consultoria	Consultoria + RH	Consultoria + Rh	Consultoria + RH	Consultoria + Acionista																				
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																				
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A																				

Fonte: Adaptado pelos autores (2019)

5.1.3 - Recomendações sobre como implementar o Modelo de Sucessão para o setor de transportes.

O cronograma tem por objetivo auxiliar, organizar e sequenciar as tarefas necessárias para execução de um determinado projeto. Sendo fundamental, estabelecer prazos, acompanhar cada etapa e facilitar a estimativa de conclusão das ações. Desta forma, recomendamos para implementar o modelo de sucessão para empresas do setor de transporte, seja incluído dentre as ferramentas de gestão já mencionadas, o cronograma. Através dele é possível visualizar todo o projeto e gerenciar as principais etapas do processo de sucessão.

O Cronograma exposto é apenas uma proposta para direcionamento das empresas, e no caso de uma implementação é necessário que se façam os ajustes de acordo com a necessidade e particularidade de cada empresa de transporte, conforme Quadro 5 abaixo;

Quadro 5 – Cronograma de implementação

CALENDARIZAÇÃO DAS ETAPAS	Ano 1				Ano 2				Ano 3			
	jan-mar	abr-jun	jul-set	out-dez	jan-mar	abr-jun	jul-set	out-dez	jan-mar	abr-jun	jul-set	out-dez
Levantamento das necessidades												
Contratação de consultoria externa	■											
Ajustes jurídico no contrato social		■	■									
Levantamento e análise da atual cultura organizacional		■										
Levantamento dos potenciais sucessores		■	■	■								
Planejamento												
Elaboração do plano sucessórios			■									
Criação dos perfis dos sucessores				■								
Definição do planejamento do processo seletivo				■								
Criação de Matriz de habilidades				■								
Matriz de riscos					■							
Matriz Stakeholder					■							
Execução												
Realizar benchmarking em empresas referencias no assunto					■							
Testes de habilidades com os potenciais sucessores												
Treinamento com os potenciais sucessores						■	■	■	■	■	■	■
Treinamento e divulgação dos ajustes na cultura organizacional					■							
Avaliação												
Aplicação de Avaliação de Desempenho aos potenciais sucessores									■			■
Seleção dos potenciais sucessores					■							

Fonte: Adaptado pelos autores (2019).

Na etapa levantamento das necessidades, onde será detalhado tudo o que se precisa para execução do projeto. A etapa do planejamento deve-se fazer a preparação das tarefas elencadas e estabelecer os métodos a ser seguido.

Já na etapa da execução, deve-se colocar o plano em atividade. E etapa da avaliação deve-se avaliar o desempenho do potencial sucessor.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas familiares de transportes são muito importantes para a economia brasileira, elas são responsáveis por grande parte da geração de empregos e serviços. Desta maneira, é possível compreender que o tema “sucessão em empresas familiares no setor de transporte” é de fundamental importância e estratégia para assegurar, sobrevivência, perenidade, das organizações tidas como familiares.

Este trabalho, foi voltado para sugerir um guia orientativo com os melhores caminhos e práticas para implementação do processo de sucessão gerencial em empresas familiares de pequeno e médio porte do setor de transporte rodoviário de cargas e de passageiros, onde procuramos apresentar de forma simples o que é possível fazer através das ferramentas e modelo apresentado do plano de sucessão.

Aconselha-se que as empresas familiares contratem uma consultoria especializada no assunto para formatar de forma clara, as bases legais afim de dar subsídios e sustentação ao planejamento sucessório, e auxiliar na solução de possíveis problemas relacionados a gestão familiar e de forma totalmente imparcial e profissional, orientar, sugerir e auxiliar na coordenação de cada etapa do processo sucessório.

Sugerimos ainda que a decisão de implementar o planejamento sucessório parta dos dirigentes das empresas, com objetivos claros de futuro para organização e sua família. Para que todos os membros da família, tenham de forma clara, com amparos jurídicos, e critérios bem estabelecidos como será implementado o planejamento sucessório.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Bernhoeft, R. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Confederação Nacional do Transporte **Boletim Economia em Foco**. Brasília: Disponível em: <http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/ECONOMIA%20FOCO/boletim-economia-em-foco-pib-mar2019.pdf> Acesso em: 06 maio. 2019.

Confederação Nacional do Transporte. **Boletim Economia em Foco**. Brasília: Disponível em: <https://www.cnt.org.br/home> Acesso em: 06 maio. 2019.

CNT 2019, **Transporte em números - junho de 2019**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/analises-transporte>, acessado em 29 de junho de 2019

CNT 2019, **Desempenho do PIB - junho 2019**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/analises-transporte>, acessado em 29 de junho de 2019

CERVO; Bervian Pedro A. 5. ed. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf Acesso em: 10 de abril 2019.

FREITAS, **Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate**. In.: Revista de Administração de Empresas. Vol. 31, n. 3, jul/set., 1991b, pp. 73-82.

FREZATTI, Fábio. Et al. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro**. Rev. Admmpres. vol.50 no.2 São Paulo Apr. /June 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7590201000020005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 25 abr., 2019

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma Visão Empreendedora**. São Paulo: Makronooks, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas S.A, São Paulo

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução À Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183/36927>>. Acesso em: 18 abr., 2019.

LEE, K., LIN, W.S & LIN, G.H. **Succession and Survival of Family Businesses. Proceedings 45th ICSB**. Brisbane, 2000.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo P. Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. [185]-199, jun. 1997.

LOURENÇO, Cléria D. S.; FERREIRA, Patrícia A. **Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar**. Gestão & Regionalidade, v. 28, n. 84, p. 61-76, set./dez. 2012.

MENDES, Jeronimo. **O Que É Cultura Organizacional?** Administradores, São Paulo, jul. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/oque-e-cultura-organizacional/46093/>. Acesso em 07 mar., 2019.

MENDES, Luís A. Lobão. **Coleção Família e Negócio: Volume 1 – Os desafios da empresa familiar** - Belo Horizonte, 2016.

Minayo (2003, p. 16-18) MINAYO, MC. De S. (Org.) Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes. 2003. Disponível em: <http://www.ppgcasa.ufam.edu.br/pdf/dissertacoes/2009/Marisete%20Tavares.pdf> . Acesso em: 10 de abr. 2019.

SCHEFFER, A. B. B. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n.3, p. 80-90, jul./set. 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521>>. Acesso: 18 abr., 2019.

SCHEFFER, A. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, UFRGS, Porto Alegre.

SEBRAE. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 28 de abr., 2019.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

PETRONI, Maria Julia. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Postagem em 18 de outubro de 2018. Disponível em: jornal.usp.br/?p=202637>. Acesso em 04 de abr., de 2019.

TEIXEIRA, Wagner. **Sucessão e Continuidade das Famílias Empresárias**. Gerações, ANO2, nº2, 2011.

Treacy & Wiersema , **A disciplina dos líderes de mercado.** 1 ed. Rio de Janeiro: 1995.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** Tradução: Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2008.

Grzybovski, Hoffmann e Muhl. **Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO11.pdf>>, acesso em 04 de mai., 2019.

ANEXO I - Questionário aplicado na pesquisa de campo

Apresentação:

A Fundação Dom Cabral, tem por objetivo, ao final de cada Programa de Especialização em Gestão de Negócios lançar o desafio aos seus alunos de elaborar estudos de casos referente às empresas de Transporte no Brasil.

Nesse sentido, nosso grupo de trabalho, formado por 6 alunos da Turma 028-Brasília, estamos baseando nosso projeto final no estudo referente ao processo de Sucessão em Empresas Familiares.

Em função disso, elaboramos o questionário abaixo para podermos analisar como está a abordagem do tema no mercado atual.

Desde já agradecemos o preenchimento deste questionário que é simples e de rápido preenchimento, as perguntas são acerca das políticas e práticas na sucessão das empresas familiares.

Toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos permanecerão confidenciais.

Antes de preencher o questionário, indique por favor os seus dados pessoais:

Idade: _____

Sexo: () Feminino | () Masculino

A - Dados relativos à empresa

1 - Qual o ano de constituição da empresa?

R: _____

2 - Quem foi o fundador de empresa?

- () Pai / Mãe;
- () Avô / Avó;
- () Irmão / Irmã;
- () Outros _____;

3 - Qual a forma jurídica da empresa?

- Sociedade Limitada (LTDA)
- Sociedade Anônima
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)
- Microempresa (ME)
- Microempreendedor individual (MEI)
- Empresa de Pequeno Porte (EPP)

4 - Qual o setor de atividade onde a empresa se encontra inserida?

- Transportes;
- Comércio;
- Indústria;
- Agricultura;
- Outros, Qual? _____

5 - Qual o número de colaboradores da empresa?

- Inferior a 100;
- até 250;
- até 500;
- até 1000 ;
- acima de 1000;

6 - Volume de negócios, faturamento anual

- Até R\$ 2.500.000,00;
- Até R\$ 5.000.000,00;
- Até R\$ 10.000.000,00
- Até R\$ 20.000.000,00;
- Até R\$ 50.000.000,00
- acima de R\$ 50.000.000,00

7 - Qual a posição que ocupa na empresa?

- Administrador
- CEO / Diretor – Geral
- CFO / Diretor – Financeiro
- Outro, qual? _____

8 - Qual sua formação?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Ensino superior
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

9 - Qual a geração que está no comando da empresa hoje?

- 1ª Geração
- 2ª Geração
- 3ª Geração
- 4ª ou mais gerações

10 - Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

- Nenhum
- Um ou dois
- Três ou mais

11 - Quem são esses sócios / acionistas?

- Cônjuge
- Pais e filhos
- Outros familiares
- Empresários não familiares

12 - Da família, quantos membros trabalham na empresa?

- Até 10
- Até 30
- Até 50
- acima de 50.

13 - Qual a constituição acionária na empresa?

- Controlada por um empresário
- Parceria entre irmãos
- Consórcio de primos
- Outros: _____

14 - Existe alguma política no caso de sucessão?

- Sim
- Não

15 - Qual grau de parentesco das pessoas que fazem parte da Direção da empresa:

- Somente Membros da família
- Somente por não membros da família
- Gestão profissional
- Misto, tanto membros da família e gestão profissional

B - Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do

processo de sucessão

I – Tendência da família para a escolha da sucessão da liderança nos próximos 10 anos:

- () Membros da família
- () Não membros da família
- () Composição mista

II - Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?

- Selecione por ordem de importância sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante
- () Habilitações académicas
- () Experiência fora da empresa
- () Experiência dentro da empresa
- () Conhecimento do negócio da empresa
- () Sucesso profissional
- () Parentesco com os donos da empresa
- () Outro. Qual?: _____

III - Por favor indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais o 1 corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e o 7 corresponde a “é muito importante”:

Escolha de um sucessor

Escolher um sucessor	1	2	3	4	5	6	7
Preparar e treinar um sucessor	1	2	3	4	5	6	7
Afastar da chefia membros da família não competentes	1	2	3	4	5	6	7
A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor	1	2	3	4	5	6	7
Selecionar membros da família para assumir a chefia	1	2	3	4	5	6	7
É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa	1	2	3	4	5	6	7
É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	1	2	3	4	5	6	7
A influência da crise económica financeira na escolha do sucessor	1	2	3	4	5	6	7

Processo de sucessão da empresa

A possibilidade do processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7
É fundamental que a transmissão da empresa ocorra entre	1	2	3	4	5	6	7

membros da família							
Contrabalançar os interesses familiares e os económicos no que se refere a gestão da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Implementar uma política para a sucessão	1	2	3	4	5	6	7
A implementação de um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
A sucessão ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão	1	2	3	4	5	6	7
Mudar de um sistema de “gestão familiar” para um sistema de “gestão profissional”	1	2	3	4	5	6	7
Criar uma relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa, externos à família	1	2	3	4	5	6	7
É importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro, de forma a evitar conflitos	1	2	3	4	5	6	7
Fazer a transição de um regime de liderança	1	2	3	4	5	6	7
Definir o papel de cada elemento da direção	1	2	3	4	5	6	7
Definir estratégias de longo prazo	1	2	3	4	5	6	7
Envolver os trabalhadores que não são da família nos processos de decisão	1	2	3	4	5	6	7

Competências do sucessor

Ter conhecimento profundo do negócio	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de liderança	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade empreendedora	1	2	3	4	5	6	7
Identificar-se com a identidade da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Trazer inovação e criatividade à organização	1	2	3	4	5	6	7
Valorizar a empresa	1	2	3	4	5	6	7
Bom relacionamento com os membros da família	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7

C - Caracterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar

1. Idade: ()

2. Género:

() Feminino:

() Masculino:

3. Formação?

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Ensino técnico

() Ensino superior

() Pós Graduação

() Mestrado

() Doutorado

4. Qual a posição que ocupa na empresa?

() Administrador

() CEO / Diretor – Geral

() CFO / Diretor – Financeiro

() Outro: _____

5. Há quanto tempo lidera a empresa?

() 1 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 20 anos

() Mais de 20 anos

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

() 1 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 20 anos

() Mais de 20 anos

7. A opção de entrar para a empresa foi ...

() Inteiramente minha.

() Incutida desde pequenina/o.

() Outro, especifique: _____