

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ANA CRISTINA JEFFRES PEREIRA

CRIS DA SILVA ROCHA

DANIELE PEIXOTO BRAGA

JOÃO BATISTA OLIVEIRA DE SOUZA

MOISÉS APARECIDO ZUBA

ROSSYANNE AUZIER ROCHA

**PLANO SUCESSÓRIO E A PERENIDADE DOS NEGÓCIOS FAMILIARES NO
SETOR DE TRANSPORTE: Um estudo aplicado à empresa Tema Transportes
Especiais de Manaus LTDA.**

Manaus-AM

2019

Ana Cristina Jeffres Pereira
Cris da Silva Rocha
Daniele Peixoto Braga
João Batista Oliveira de Souza
Moisés Aparecido Zuba
Roslyanne Auzier Rocha

**PLANO SUCESSÓRIO E A PERENIDADE DOS NEGÓCIOS FAMILIARES NO
SETOR DE TRANSPORTE: Um estudo aplicado à empresa Tema Transportes
Especiais de Manaus LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para a conclusão da Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Me. Marcos Eugênio Vale Leão

Manaus-AM

2019

DEDICATÓRIA

Às nossas famílias.

Aos mestres que compartilharam seus conhecimentos.

Às empresas que nos permitiram participar desta formação diferenciada.

AGRADECIMENTOS

À Tema Transporte pela confiança em nosso propósito e abertura às novas ideias.

Ao nosso orientador, professor Marcos Leão, pela dedicação e atenção na construção deste projeto.

A todos os membros desta equipe que contribuíram para que a entrega estivesse à altura desta instituição e de nosso desenvolvimento profissional.

Às empresas que nos permitiram conhecer suas histórias e as práticas de sucesso e de aprendizado que adotaram no processo sucessório.

Aos companheiros de turma pela extensa e divertida troca de conhecimentos e crescimento durante esta bela jornada.

RESUMO

Tendo como fundadores e gestores membros familiares e os mesmo atuando na direção da empresa objeto deste estudo, constatou-se a necessidade em desenvolver um trabalho direcionado e com foco na continuidade dos negócios sendo administrado por seus herdeiros. O processo de sucessão em uma empresa realizado de forma empírica pode deixá-la em posição de vulnerabilidade aos riscos de gestão, podendo refletir de forma negativa no relacionamento entre empresa, família e colaboradores. Identificou-se que a empresa em questão necessita de um plano de sucessão estruturado e com práticas adaptadas ao estilo de gestão do fundador e sócios. É fato que construir um planejamento sucessório fundamentado no conhecimento da cultura organizacional e com o apoio especializado são pilares que favorecem o crescimento, o desenvolvimento e a perenidade da empresa.

O estudo de natureza descritiva e qualitativa está fundamentado em bases conceituais da literatura moderna e em benchmarking aplicado em empresas de gestão familiar de diversos segmentos e portes. Esta iniciativa permitiu o conhecimento acerca de modelos sucessórios, seus desafios, limitações, construção das boas práticas implantadas e fatores de sucesso nos processos de sucessão em andamento. Na análise detalhada do contexto atual da empresa Tema Transportes, observou-se que o processo de continuidade aconteceu de forma não estruturada pelos fundadores e que com o passar do tempo a instituição está caminhando para o segundo ciclo sucessório sem preparação e planejamento constituído.

Assim sendo, o modelo proposto fundamenta-se em ações planejadas e contínuas, destacando a importância de considerar as reais necessidades desta organização com o entendimento de seu contexto e a adequação a um modelo simples e prático. Refletindo o estilo informal da instituição, pode-se notar que as etapas de construção do plano sucessório contam com assessoria apropriada, para considerar o conhecimento interno e os traços da cultura organizacional, valorização do perfil dos sucessores prevendo a profissionalização dos mesmos e a manutenção positiva da qualidade do clima organizacional.

Palavras-chave: Empresa familiar, Plano de sucessão, Processo sucessório.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Modelo de Três Círculos da empresa familiar.....	25
FIGURA 2- Modelo do Plano de Sucessão para a Tema Transportes.....	64
FIGURA 3- Linha do tempo para implantação do projeto	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Processo sucessório das empresas: Grupo Vitello, EUCATUR, Tutiplast, TVLAR e Grupo Simões.....	62
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Plano orçamentário.....	71
-----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS & SIGLAS

FDC – Fundação Dom Cabral

FBN – Family Business Networking

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO - International Organization for Standardization

KPMG – KPMG Brasil

PAEX – Parceiros para a Excelência

PDA – Programa de Desenvolvimento de Acionistas

PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes

PwC- Price Waterhouse Coopers

Sumário

1 RESUMO EXECUTIVO	11
2 BASES CONCEITUAIS	15
2.1 Governança Corporativa e a profissionalização da gestão em empresas familiares.....	15
2.1.1 Governança Corporativa	15
2.1.2 Profissionalização das empresas familiares	20
2.2 A empresa familiar e a família empresária: desafios para o processo de sucessão	24
2.3 O processo de implementação da sucessão nos negócios	30
2.3.1 Princípios e etapas que podem auxiliar o processo de sucessão.....	36
2.3.2 Planejamento do processo sucessório	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	39
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	40
4.1 Análise do Setor	41
4.1.1 A sucessão no setor de transportes no Brasil	41
4.2 Realidade atual da empresa Tema Transportes	444
4.2.1 O grau de maturidade para o processo sucessório na empresa Tema Transportes Especiais.	45
4.3 Benchmarking e Realidades Organizacionais	46
4.3.1 Práticas de sucesso no processo sucessório em empresas familiares	46
5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO Erro! Indicador não definido.4	
5.1 O modelo de sucessão para a empresa TEMA Transportes Especiais de Manaus LTDA	646
5.2 Análise de viabilidade para o Modelo.....	711
5.2.1 Viabilidade Estratégica.....	711
5.2.2 Viabilidade Financeira.....	722
5.3 Plano de implementação do projeto	733
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS.....	777

1 RESUMO EXECUTIVO

De acordo com Oliveira (1999), o surgimento das empresas familiares no Brasil ocorre desde o descobrimento no início do século XIV, com a instauração das Capitâneas Hereditárias, que como o próprio nome diz, eram transferidas como herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras já desbravadas.

Com o decorrer dos anos as empresas têm passado por contínuos processos evolutivos, transformando-se em empresas com valores e objetivos muito mais definidos, acompanhando o progresso do mercado.

O modelo familiar passou a ser adotado por várias novas organizações, que com o processo de profissionalização tem perdurado ao longo do tempo, fazendo com que tais empresas se tornem perenes. Isso se confirma através de dados do IBGE e Sebrae, que mostram que 90% das empresas no Brasil ainda são familiares, representando cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país (EXAME, 2019).

Nota-se que essas empresas familiares, para garantir a continuidade da boa gestão faz-se necessário passar por um processo de sucessão, que consiste em selecionar, preparar e fazer a transição do profissional que virá a ser o responsável pela empresa no futuro, de forma segura e estratégica, garantindo assim a sobrevivência da empresa e do modelo familiar.

Muitas são as definições atribuídas, por diversos autores, à empresa familiar. Para Oliveira (1999, p. 18), empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Já segundo Giglioti (2004, p. 7) empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família.

As empresas familiares, como quaisquer outras, sofrem crises de adaptação, de crescimento e de maturação, além de serem atingidas, de forma mais específica por problemas de sucessão. Dessa forma, poucas empresas familiares conseguem sobreviver a seu fundador (GALLO, 2003).

Embora sejam consideradas a espinha dorsal da economia nacional, pesquisas apontam que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (EXAME, 2019).

Segundo pesquisa da consultoria Price Waterhouse Coopers (PwC), 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros, um dado preocupante em um universo em que 9 em cada 10 empresas no país são familiares, como mostra o IBGE. Este alto índice de mortalidade de empresas familiares em geral mostra que apenas 7 em cada 100 empresas chegam à terceira geração (TERRA, 2019).

Por dados como estes é que houve um significativo aumento de pesquisas e avanços sobre sucessão familiar no decorrer das últimas décadas. Isso tem viabilizado às empresas, que são gerenciadas por esse modelo, perpetuarem sua sucessão.

Segundo Freire *et al.* (2010), a sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo. As resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos.

Não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização. Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores (FREIRE, 2010 *apud* SOUZA SILVA, 2003).

Muito se discute sobre os fatores críticos de sucesso para a sucessão em empresas familiares, entretanto, é vital que a abertura a este pensamento possa partir do fundador e possa ser compartilhado pelos membros familiares ou não-familiares supostos potenciais sucessores. Conhecer em profundidade a realidade da organização, sua trajetória e legado até o momento atual, não só conserva a sua cultura como abre caminhos para que um planejamento sucessório venha a ser trabalhado de acordo com a natureza da empresa.

A ausência de um plano para a continuidade e sustentabilidade dos negócios é uma das questões que impactam estrategicamente a gestão familiar e pode vir a ser o motivo pela não continuidade. Sendo assim, independente do porte

da empresa, desenhar as primeiras regras baseadas em critérios de governança corporativa, incluindo as novas gerações e buscando alternativas de forma assertiva e alinhada pode ser a primeira ação em direção à maturidade deste plano. Como em qualquer outro processo, o de sucessão também passará por avaliação, ajustes e renovações de acordos, caminhando junto com a organização e reajustando-se com o passar do tempo.

Tendo como objetivo criar um modelo de processo sucessório para a perenidade dos negócios na empresa Tema, considera-se como objetivos específicos:

- Analisar o grau de maturidade para o processo sucessório da empresa Tema Transportes Ltda;
- Levantar os principais desafios para o processo de sucessão em empresas familiares;
- Avaliar práticas de sucesso no processo sucessório em empresas familiares;
- Propor modelo de sucessão que garanta a perenidade da empresa Tema Transportes Ltda.

Neste trabalho o capítulo dois é dedicado às bases conceituais, nas quais teóricos e estudiosos do tema contribuem com o entendimento sobre os passos iniciais para um plano de sucessão em empresas familiares e a perenidade dos negócios, governança corporativa, a importância da profissionalização, os desafios desta jornada e como implementar um plano de sucessão, são os destaques que norteiam a nossa pesquisa.

No capítulo seguinte apoiando nas metodologias de pesquisa bibliográfica e benchmarking, auxiliaram na análise de contexto e na identificação de boas práticas adotadas pelas empresas pesquisadas, bem como, sustentar os argumentos que serão propostos adiante.

O quarto capítulo, relata informações sobre o setor de transportes e sucessão familiar. De forma mais detalhada e entrelaçando os dados e entrevistas colhidos no benchmarking e na redação bibliográfica analisada, temos um cenário mais amplo que contribui para o estudo aprofundado nas condições e necessidades para a realização de um processo sucessório em empresas familiares.

Dando prosseguimento ao trabalho e de acordo com o conhecimento do cenário organizacional e das práticas de sucesso do mercado, apresenta-se um modelo de plano de sucessão com ações iniciais e com viabilidade para a sua implementação.

Para finalizar esta pesquisa, constarão no capítulo seis as conclusões acerca do escopo deste trabalho, bem como, recomendações que indicam pontos de desenvolvimento como melhoria contínua, e, pontos de atenção para aprofundamento no tema.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Governança Corporativa e a profissionalização da gestão em empresas familiares

Para pensar e assegurar a perenidade de uma empresa familiar muitos aspectos estarão em jogo e alvo de muitas análises. Almeida (2016. P.1) apresenta como alerta o significado de sucessão como sequência de pessoas em determinados intervalos não abrange a complexidade da substituição de um presidente. Ainda destaca, que no ambiente empresarial, a questão abrange de maneira profunda as duas dimensões: o ângulo objetivo da organização e os aspectos subjetivos do sucedido e também do sucessor e das outras pessoas envolvidas.

No relatório da pesquisa realizada pela PwC em parceria com o IBGC (2019, p. 9) enfatiza dois principais motivos para a entrada de novos sócios: a profissionalização e a expansão do negócio.

Dentre as várias inquietações que permeiam o processo sucessório, a importância da profissionalização e da criação de critérios para a governança corporativa em muitas organizações tomam destaque à mesa de discussões e decisões, pois, entende-se que a perenidade perpassa por estas etapas.

2.1.1 Governança Corporativa

A governança corporativa tem sido um fator preponderante no desenvolvimento de muitas empresas. Todavia esse eixo de pesquisa é pouco explorado no mundo acadêmico. Por isso o trabalho dentre suas especificidades tem como um dos pilares externar conceito e importância da governança corporativa, principalmente no que tange à profissionalização da gestão em empresas familiares.

Para compreender tal temática é necessário entender que governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela governança de suas empresas. O papel dos acionistas na governança é nomear os conselheiros e os auditores para garantir que exista uma estrutura de governança apropriada.

Nesse sentido (SILVEIRA, 2004) enfatiza que a governança corporativa é uma prática do sistema que trata dos mecanismos da administração estratégica e

operacional da organização, a qual possui como princípio melhorias da imagem, rentabilidade das atividades que fazem parte da atividade em que atua. Em termos práticos esse autor salienta que as responsabilidades do conselho incluem definir os objetivos estratégicos da empresa, dispor de informação à liderança para efetivá-los, supervisionar a gestão dos negócios e reportar aos acionistas sua administração.

Na área da Contabilidade, a gestão corporativa não é evidenciada em grande maioria. No entanto, para os investidores, esta vem ganhando adeptos porque procura disseminar a transparência (BARBOSA, 2008). Mas a boa governança pode ter impactos mais amplos no setor não listado, porque se trata fundamentalmente de melhorar a transparência e a responsabilidade nos sistemas existentes. Um dos desenvolvimentos interessantes nos últimos anos foi a maneira pela qual o rótulo de governança 'corporativa' foi usado para descrever tais questões nas empresas familiares.

Muitos estudos acadêmicos concluem que empresas bem governadas têm melhor desempenho em termos comerciais. E essa estimativa não é diferente nas empresas familiares. Entretanto, relevante pesquisa patrocinada pela PwC, apontou o que as empresas brasileiras pensam sobre o processo sucessório. Apenas 26% das empresas afirmaram que se preocupam com a formação dos herdeiros, 35% que não tem essa preparação, 39% ainda explicaram que essa questão não se aplica à realidade brasileira e cerca de 66% das empresas que possuem um plano de sucessão informaram que a empresa permanecerá com a família, e somente a metade dessas já escolheu um sucessor (PwC, 2011).

Diante disso é importante externar que governança corporativa se refere à maneira como as empresas são governadas e a que finalidade. Ela identifica quem tem poder e responsabilidade e quem toma decisões. É, em essência, um kit de ferramentas que permite à gerência e ao conselho lidar com mais eficiência com os desafios de administrar uma empresa. A governança corporativa garante que as empresas familiares e outras tenham processos e controles apropriados de tomada de decisões, para que os interesses de todas as partes interessadas: acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade sejam equilibrados.

De acordo com Leite (2002) por trás do processo sucessório, encontra-se uma série de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, pagamento de menos impostos de transmissão da propriedade, manter o controle

indireto do patrimônio, proteção dos descendentes diretos, conservação do poder, assegurar financeiramente os fundadores a desfrutar o resto da vida do bem-estar que o patrimônio adquirido tenha proporcionado. Nesse sentido o autor salienta que quando os proprietários da família e os líderes empresariais são bons administradores de seus negócios e incentivam altos níveis de desempenho e ética em seus negócios, essa cultura protetora aumenta a probabilidade de um gerenciamento "profissional".

A gestão corporativa em geral, refere-se à uma junção que aborda e torna possível acrescentar e apontar o que de fato é significativo e para que os acionistas direcionem um investimento com confiança e prática no que tange e facilita as diversas práxis de abordagem de investimento de capital para a inserção no mercado de ações (PEIXE, 2003).

Assim, Peixe (2003) enfatiza que uma empresa pode ser administrada por uma família e apresentar o caráter profissional. E um membro da família que seja funcionário da empresa familiar também pode se tornar um gestor profissionalizado. Para este autor é importante desafiar aqueles que se referem a "gerentes familiares" de empresas e "gerentes profissionais" de empresas, porque isso implica que a única maneira de ser "profissional" é ser "não familiar". O profissionalismo não tem nada a fazer com categorias familiares ou não familiares; tem a ver com as atitudes e comportamentos de alguém.

Na opinião de Leone (2005), pelo fato de ser familiar, a sucessão tende a ser problemática, no entanto, esse processo sucessório é uma situação natural que deverá ser enfrentada. Os dirigentes têm a expectativa de que suas empresas continuem com a família, mais especificamente nas mãos de seus descendentes diretos. Cabe ao fundador a tarefa de despertar no sucessor o interesse pelo negócio da família, podendo ser uma tarefa árdua, caso seja realizada tardiamente.

Sendo assim a governança no nível corporativo inclui os processos através dos quais os objetivos de uma empresa são definidos e perseguidos no contexto do ambiente social, regulatório e de mercado. Ele se preocupa com práticas e procedimentos para tentar garantir que uma empresa seja administrada de forma a atingir seus objetivos, garantindo ao mesmo tempo que as partes interessadas possam ter a confiança bem fundamentada.

Para tanto, Leone (2005) diz que:

As empresas competem amplamente com base em seu talento e uma família nos negócios deve ser honesta sobre sua capacidade de fornecer gerentes e funcionários importantes à empresa. Vi empresas familiares de terceira, quarta e quinta geração em que os membros da família ainda podem gerenciar a empresa da família e outras situações em que é melhor que a família seja a responsável pelos negócios da empresa e permita que executivos não familiares gerenciem a empresa. Se uma família produz um líder de negócios com habilidades suficientes (nenhum líder possui todas), bons valores e capacidade de manter acionistas, funcionários, clientes-chave, fornecedores e outros fiéis, a liderança familiar do negócio pode ser a melhor opção. Porém, quanto maior e mais complicada a empresa se tornar, maior a probabilidade de ela ter líderes não familiares. Por quê? Como, para continuar fornecendo a alta gerência talentosa, o pool de talentos de uma família precisa acompanhar as necessidades da empresa e a família deve permanecer apaixonada pelo trabalho que a empresa realiza. Uma família pode não continuar produzindo filhos ou encontrar sogros com os talentos ou interesses específicos para se qualificar para a alta gerência. O fato de as crianças terem considerável liberdade para escolher suas carreiras hoje também limita o conjunto de talentos da família para os negócios. Uma família deve ser realista sobre seus talentos e paixões e tomar decisões racionais sobre quem irá gerenciar e liderar o negócio. Uma família pode não continuar produzindo filhos ou encontrar sogros com os talentos ou interesses específicos para se qualificar para a alta gerência. O fato de as crianças terem considerável liberdade para escolher suas carreiras hoje também limita o conjunto de talentos da família para os negócios. Uma família deve ser realista sobre seus talentos e paixões e tomar decisões racionais sobre quem irá gerenciar e liderar o negócio. Uma família pode não continuar produzindo filhos ou encontrar sogros com os talentos ou interesses específicos para se qualificar para a alta gerência. O fato de as crianças terem considerável liberdade para escolher suas carreiras hoje também limita o conjunto de talentos da família para os negócios. Uma família deve ser realista sobre seus talentos e paixões e tomar decisões racionais sobre quem irá gerenciar e liderar o negócio (2005).

Esse autor acredita que a boa governança é importante, pois fornece a infraestrutura para melhorar a qualidade das decisões tomadas por quem administra os negócios. A tomada de decisão ética e de boa qualidade constrói negócios sustentáveis e permite que eles criem valor a longo prazo com mais eficiência. Além disso, uma família não pode assumir todos os principais papéis de liderança de uma empresa e espera reter grandes talentos não familiares. Gerentes não familiares ambiciosos e talentosos partirão talvez para se juntar aos concorrentes para poder encontrar funções de alta gerência.

A profissionalização de empregados não familiares é uma opção quando membros da família não tem interesse em trabalhar no negócio da família e o nível de confiança entre a família e os empregados não familiares é relativamente alto, tendo a família interesse em perpetuar os seus valores, bem como, continuar o foco estratégico do negócio (DYER, 1989).

Sendo assim, o autor supracitado norteia que uma empresa familiar que deseja atrair e reter os melhores talentos não familiares deve sempre ter algumas funções de gerência sênior para gestores não familiares. E os gerentes não familiares devem ser vistos como tendo autoridade real nos negócios. A estratégia mais segura para uma família nos negócios de perpetuar a propriedade e a liderança de uma empresa é tentar desenvolver um ou alguns membros da família que possam ser gerentes muito competentes e transportadores exemplares da cultura da empresa.

Segundo Matias (2018), a ativação de boas práticas, determinadas pela governança corporativa, transformam alguns princípios essenciais e básicos em diretrizes objetivas e acionáveis, aproximando interesses com a intenção de manter e otimizar o grau de valor econômico dentro de uma perspectiva de longo prazo que integra a companhia. Afirma ainda que a governança corporativa é detentora de 4 princípios vitais. São eles:

1º Princípio da Equidade

É composto pelo tratamento igualitário e totalmente justo entre todos os sócios e stakeholders, levando em consideração os seus direitos adquiridos, o estabelecimento de quais são os seus deveres, a identificação das necessidades que eles possuem, além da definição de quais são os seus interesses e expectativas criadas.

2º Princípio da Responsabilidade Corporativa

Os atores da governança devem, necessariamente, prezar pela viabilidade financeira e econômica das organizações que integram ou que, de alguma forma, se relacionam, com vistas a eliminar os elementos negativos que podem afetar os negócios e as operações, além de buscar alavancar os elementos positivos. Isso é feito com base em seus próprios modelos de negócios e na utilização de variados capitais em prazo curto, médio e longo.

3º Princípio da Transparência

Diz respeito a boa vontade de deixar disponível para todos os interessados os dados e informações que possam ser de interesse dos mesmos e não somente aquelas que são determinadas pelos regulamentos e pelas leis. Vale ressaltar que essas informações não podem estar restritas ao desempenho de ordem econômica e financeira, mas devem contemplar os fatores restantes.

4º Princípio da Prestação de Contas

Os ditos agentes da governança precisam obrigatoriamente efetivar a prestação de contas das suas ações de maneira clara, concisa, fácil de ser compreendida, assumindo as responsabilidades e as consequências das suas atitudes e das suas faltas, agindo com comprometimento e empenho no exercício de suas funções.

Considerando que a Governança Corporativa é um sistema de regras de natureza procedimental, de cunho ético e moral, sua efetivação dependerá da adesão de todos os envolvidos no direcionamento estratégico da organização, às normas comportamentais e funcionais estabelecidas (RICCA, 2013).

Para Ricca (2013), sem dúvida, a figura mais importante da empresa familiar é o fundador. O pai, o avô, aquele que desenvolveu e concretizou o negócio, é exemplo a ser seguido pelos familiares. Ele possui todo o conhecimento sobre a empresa e sabe a melhor forma de solucionar cada tipo de problema corporativo. Essa mesma linha de pensamento é seguida por Matias (2018), quando afirma que a governança corporativa ajuda o processo sucessório a ocorrer de forma mais harmoniosa, guiando-o de maneira que o papel do fundador e o do sucessor sejam cumpridos dentro de um ritmo adequado, com foco nos resultados e dotado de maior eficiência e qualidade.

Ainda de acordo com Matias (2018), o maior segredo da governança corporativa reside na mudança total da mentalidade a respeito do processo de sucessão, refletindo em reformular a cultura organizacional de forma a incorporar a governança corporativa, de forma permanente e não apenas durante essa fase transitória. Com a implantação da governança corporativa ganha-se muito mais transparência. O resultado disso é que a sua companhia conquista maior credibilidade diante dos clientes e investidores, pois se torna um sinônimo de sucesso e retorno garantido.

2.1.2 Profissionalização das empresas familiares

Os processos de profissionalização se fazem necessários em todo tipo de empresa, nas empresas familiares ainda mais, uma vez que se compreende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está destinada ao fracasso. Para Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”.

A profissionalização na empresa familiar necessita de cuidados em dobro, visto que, neste tipo de organização, existem grandes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. Tal cultura, deve ser bem orientada, a fim de evitar problemas na hierarquia.

De acordo com Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”. Entretanto, para Freitas e Frezza (2005), a gestão profissionalizada não pode ser julgada livre das influências familiares. Se o domínio da empresa muda em função da questão “herança”, então os herdeiros poderão influenciar no gerenciamento do empreendimento. Por isso, herdeiros sem preparo e ou preparados de forma ineficaz para a sucessão poderão causar grandes danos à empresa.

Sendo assim, para que a gestão e sua profissionalização ocorram de forma eficaz, outro aspecto que deve ser bem planejado, a fim de evitar problemas futuros quanto à gestão diz respeito à sucessão na empresa familiar. O sucessor deve ser um profissional habilitado para gerir a empresa e dar prosseguimento ao que já está indo bem e solucionar, da melhor forma possível, eventuais problemas que venham acontecer na sua gestão.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) indicam que o êxito de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar, passa pela certeza de que os gestores dispõem de aptidões e competências suficientes para realizarem suas funções empresariais. Em certos casos, dentre os familiares não existe pessoas profissionalizadas competentes para gerir a empresa, desse modo a busca por profissionais no mercado torna-se indispensável para que a empresa não tome caminhos declinantes em sua expansão, o que pode acarretar perda de competitividade, assim como, problemas quanto à sua continuidade.

A empresa familiar procura em sua cultura organizacional as ocupações para sua profissionalização. Tal fato ocorre por meio dos princípios e valores, da sua estrutura, do estilo de gestão e de seus dirigentes, visto que é mediante tais características que a empresa será capaz de planejar uma atividade mais específica para a profissionalização da sua gestão.

Baseados nas pesquisas bibliográficas, percebeu-se que a necessidade de profissionalização precisa ser detectada e estar alinhada à estratégia da empresa.

é importante que os membros familiares estejam de acordo com o processo e suas implicações.

Quando se considera que a maioria dos líderes do setor em todo o mundo são empresas familiares, devemos reconhecer que muitas empresas familiares estão fazendo muitas coisas certas e são bons exemplos de profissionalismo. Para tanto (GERSICK *et al*, 2003) elucida que a questão da sucessão merece um destaque, principalmente no momento da passagem do negócio de uma geração para outra.

Conforme Nogueira (2012, p.33) “muitas empresas familiares se enfraquecem ao passar do tempo porque se acomodam. Elas se tornam vagarosas e ineficientes. É frequente a falta de preparo adequado, pelos fundadores, dos filhos para a sucessão no comando da empresa, confirmando as estatísticas citadas por Landsberg *et al* (1996), Gallo (1998) e Oliveira (1999) de que da primeira para a segunda geração somente 30% das empresas familiares conseguem sobreviver, enquanto da primeira para a terceira geração apenas 15% perduram no mercado”.

Nos casos de crescimento e expansão da empresa, mais difícil torna-se o processo de transferência da instituição gerencial e do espírito empreendedor do fundador para os sucessores. A profissionalização, e mesmo a burocratização, podem ser então percebidas como uma forma mais viável de garantir continuidade nos negócios – afirma Nogueira (2012, p.34). Esta autora ainda comenta que “para que processos de sucessão deem certo é necessária a preparação das novas gerações, a fim e adequá-las à dinâmica dos negócios da família empresária”.

Durante o processo de profissionalização, existem fortes possibilidade de substituir administradores familiares por não-familiares, profissionais advindos do mercado de trabalho, fugindo da personalização na gestão. Caso isto venha a acontecer, a criação de um Conselho de Administração forte e atuante pode auxiliar neste processo.

Passos *et.al* (2006, p. 120) destacam que:

Nesse processo de preparação e formação, é preciso desenvolver nos familiares as condições necessárias para que atuem de maneira madura, profissional e comprometida, compreendam as dimensões e os riscos dos negócios da família, entendam e respeitem mecanismos de governança, adquiram uma linguagem básica empresarial e criem relações de confiança entre si (2006, p.120).

O processo de desenvolvimento e profissionalização é contínuo e adequa-se às modernidades de gestão que irão surgir na trajetória. A função executiva da família pode estar baseada em descrições de cargos, avaliações de desempenho e pré-requisitos tendo como base as práticas de mercado.

As famílias que perduram por diversas gerações possuem estruturas educativas contínuas e desenvolvem-se coletivamente - ou seja, a formação não está reservada para poucos, mas sim disseminada e incentivada por todo o grupo. (PASSOS *et al* 2006 p. 120)

Considerando de extrema importância Passos *et al* (2006, p. 120 – 121) elenca as premissas da formação dos familiares para o papel de sócios:

- Pulverização: A diluição do poder é uma verdade previsível na empresa familiar, encará-la inclui preparar todos os familiares para a compreensão do processo.
- Representação: Com a pulverização, não haverá espaço para que todos participem diretamente de todas as decisões. Portanto, o aprendizado da família inclui iniciar processos decisórios com o uso de representantes. Trata-se de um processo de risco e apoio mútuo e é a base da confiança societária.
- Envolvimento e comprometimento: a família deve liderar sua própria formação; a experiência demonstra que essa tarefa não pode ser delegada. O programa de formação será tanto mais eficaz quanto mais familiares estiverem envolvidos em sua elaboração, coordenação, implementação e avaliação. Utilizam recursos profissionais ao longo do processo e mantêm-se a liderança sempre nas mãos dos familiares.
- Papel de Sócio: Participar do programa ou assumir sua liderança e coordenação proporcionará aos familiares experiência no exercício societário, pois eles estarão envolvidos na tomada de decisões que podem criar maior integração e conhecimento entre os sócios.
- Família unida: Um dos objetivos do programa de formação é gerar relações de confiança e interação com a diversidade da família, em um processo de inclusão. Os familiares usam nesse momento o “chapéu” de sócio e ali todos são iguais.
- Fóruns de Governança: Um ganho observado ao longo deste processo é a perpetuação do fórum criado para debater e estruturar a formação como um órgão de governança. Em cada família ele pode atender por um nome diferente: Comitê de Formação ou Conselho da Nova Geração (2006, p. 120-121)

Tanto a formação inicial quanto o processo contínuo com foco na profissionalização da empresa familiar, devem ser mantidas no radar principal da família empresária independente da linha de visão estruturada para a mesma. Definitivamente, alcançar a perenidade exigirá membros capazes e capacitados, mentores abertos à transmissão de conhecimento e legado, conversas claras e

assertivas para a definição das regras e processo de tomada de decisão para o hoje e sobretudo para o futuro.

2.2 A empresa familiar e a família empresária: desafios para o processo de sucessão

Trazer à tona o tema empresa familiar sem interligar à sucessão é um grande desafio e pode tornar-se uma grande problemática. Mesmo com todas as aspirações e investimentos pensados e possivelmente aplicados nesta trajetória empresarial, é fácil perceber que ligando a empresa familiar à perenidade, em virtude do passar do tempo ou por conta das mudanças de mercado, deixando de ter a figura central do fundador presente em algum momento.

A sucessão familiar é fator indispensável para a continuidade da empresa.

O processo de modernização da humanidade vem gerando mudanças também na constituição da família contemporânea (NOGUEIRA, 2012, P.18). Apesar de muito semelhantes, empresa familiar e família empresária são termos que apresentam diferenças. Para Barry (1975) empresa familiar é o tipo de organização que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família. A família empresária caracteriza-se pela responsabilidade que os membros familiares assumem dentro da empresa, sustentada por um tratado claro de normas e regras.

Visitando tais bastidores, Passos *et al* (2006, p. 49) destaca que “ao tratar de empresas familiares, existe um sistema formado por três subsistemas: família, patrimônio e empresa”, identificado como o Modelo de Três Círculos da empresa Familiar.

Figura 1: Modelo de Três Círculos da empresa familiar



Fonte: Braga & Guerra (2018)

A propriedade e/ou negócio é o ponto mais evidente e de maior interesse por parte dos herdeiros. Este subsistema é formado pelos itens aos quais os herdeiros têm direito, havendo então necessidade de atenção visto que os herdeiros serão sócios tanto na empresa quanto no patrimônio. Importante salientar que a interseção entre os três campos cria relações e questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial. (PASSOS *et al*, 2006, p. 51). Trata-se de um modelo útil e que auxilia na compreensão da natureza dos conflitos interpessoais, dúvidas quanto às definições de papéis e precedência de limites na empresa.

No âmbito da família Gersick (2006, p. 6) especifica:

Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos - 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1.

Empresas familiares enfrentam muitos desafios relacionados à sucessão, à medida que as gerações mais antigas envelhecem. A falta de um planejamento sucessório, o despreparo dos herdeiros para assumir a liderança são fatores de extrema relevância para a continuidade do negócio.

O plano de sucessão deve ser iniciado muito antes da passagem do bastão para que a eventual morte do dono ou até mesmo sua incapacidade por problemas de saúde essa transição seja menos traumática.

É preciso que sejam estabelecidas regras de sucessão bastante claras e bem definidas e que sejam de conhecimento de todos. Assim como, informá-los quanto aos procedimentos para a sucessão que estão em andamento.

É sempre bom também deixar claro para os membros da família que os procedimentos para a sucessão estão em andamento.

Um dos desafios normalmente enfrentados pelas empresas familiares está na inserção dos filhos e da nova geração na gestão da empresa. Segundo Leone (1991, p. 245) a sucessão nestas organizações caracteriza-se como a transmissão entre a geração que dirige a empresa e a que passará a dirigir o capital e o poder, ocorrendo paulatinamente ou de forma imediata, com a morte ou doença do fundador.

Outro grande desafio é garantir que as soluções propostas pelos sócios sejam efetivamente cumpridas segundo os instrumentos sucessórios e que todo o processo tenha amparo jurídico para evitar disputa familiar, descapitalização da empresa ou entrada de terceiros na administração do negócio, destacando outros pontos de atenção Passos *et al* (2006):

- Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas as quais não escolheram e, em muitos casos, não têm sequer alguma afinidade com elas. Além disso, é preciso ficar bem claro os conceitos de família, propriedade e empresa.
- Tem-se verificado que mesmo quando o dono vislumbra seu possível sucessor e começa a delegar algumas decisões, mesmo sem querer continua sendo consultado e tendo sempre a palavra final. Essa atitude é quase sempre prejudicial, pois, impede que o sucessor assuma a responsabilidade pelos seus atos e aprenda com os seus erros.
- O patriarca precisa reconhecer que seus filhos tiveram uma outra formação e são de uma geração onde as coisas mudaram de forma drástica e que nada é como antes. A visão do sucessor sobre a administração do negócio quase sempre é muito diferente da do patriarca, que na maioria dos casos, nem teve a oportunidade de fazer uma graduação.

- O herdeiro sucessor tem muita dificuldade de imprimir seu estilo de gestão, pois, traz a visão de modernização dos processos, um novo ambiente de trabalho, novas formas de relacionamento com as pessoas, isso, tornando a sua tarefa muito difícil, uma vez que o dono fica sempre rondando o negócio e interferindo nas decisões.

A causa da descontinuidade na maioria dos negócios familiares, geralmente está na falta de planejamento da sucessão. Pensar na perenidade da empresa e na proteção do patrimônio formado pelo seu fundador durante praticamente toda sua vida na condução dos negócios, estruturando um programa de sucessão, é um sinal de gestão responsável e madura. (PASSOS *et al*, 2006)

Conforme Almeida (2016, p.10) “quando a sucessão se dá de maneira abrupta, em função de uma ruptura inesperada ou premeditada, a empresa tende à instabilidade, e os mandatos de presidentes são intermitentes e curtos”.

Um dos maiores erros da empresa familiar é se preocupar com a sucessão apenas quando o dirigente atual não tem mais condições de exercer o cargo. Outro erro muito comum é o de misturar contas pessoais com as contas da empresa.

É importante considerar que o sucessor não necessariamente precisa ser um herdeiro, pois, pode ser encontrado no mercado profissional qualificado para assumir o cargo do sucedido. Essa decisão não implica em dizer que a organização deixa de ser uma empresa familiar. A empresa é familiar quando seu controle continua nas mãos da família. (PASSOS *et al*, 2006)

Estudos realizados por Pedro Adachi e Eduardo Najjar, no ano de 2009 apontaram que 91% das empresas brasileiras além de serem controladas pelas famílias, têm a diretoria composta por pelo menos 50% de familiares. Apenas 3% das empresas familiares brasileiras são comandadas por executivos não familiares. (PRADO, 2018).

Desafiador como o contexto sucessório apresenta-se Gersick (2006, p. 95) afirma que “a história mais comum a respeito de sucessões é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar”. Assim, os desafios enfrentados pelas empresas familiares apresentam-se em alguns movimentos de resistências, os quais citamos abaixo para melhor compreensão:

Afastamento da geração mais velha da empresa: cabem neste dilema a sucessão e a continuidade. Que podem ser interpretadas como sinônimas, entretanto, são distintas em seus conceitos. A sucessão denota a sequência da

transição para algo novo. Enquanto a continuidade marca o momento presente que precisa ser preservado no novo ciclo.

A transição da liderança gerencial: aceitar que um ciclo está finalizado, pode trazer incômodos e sentimento de perda pelos executivos seniores como seu poder e status.

O baixo nível de conhecimento sobre a aposentadoria, sendo tratada como tabu em algumas famílias e não de forma estratégica, podendo corroborar com a criação de uma segunda carreira.

Transferência da liderança da família de uma geração para a outra: este movimento pode acontecer de forma progressiva ou súbita.

O melhor cenário para este momento de sucessão, dá-se quando as famílias buscam por alternativas e formatos que possibilitam proteger a história da geração mais velha, independente das sucessões mais jovens terem ocorrido.

Tendo mergulhado nas dificuldades que o processo de sucessão apresenta, Filho e Leal (2011, p. 158) destacam que dentre outros obstáculos a falta de tempo e disponibilidade para um processo de transição é um fato que gera impacto negativo.

Outro ponto a ser analisado é a ausência de comunicação e planejamento. O falar a respeito das dúvidas, tratativas e alinhamentos devem constituir um exercício contínuo, de transparência e de amadurecimento. Não menos importante, o conflito ou a sobreposição de papéis requer atenção para analisar se há sinais de crise conjuntural ou é situacional passiva de solução imediata e corretiva.

Outras objeções se intercalam para as empresas familiares que buscam organizar-se com foco na sucessão. Os dilemas surgem com nuances diversificadas e que exigem dos membros familiares debates, análises, confrontos e soluções. A cultura familiar muito poderá auxiliar na resolução dos dilemas e favorecer a transição entre gerações.

Para Passos *et al* (2006, p. 36) os dilemas a seguir podem surgir nas famílias empresárias “não necessariamente escolhendo um determinado caminho em detrimento do outro, mas superando cada um deles com soluções próprias”.

Ao assumir o controle da empresa, a nova geração pode deparar-se com questões pendentes do passado. Situações não resolvidas e que resultam em resíduos emocionais, situações que a nova geração pode resolver simplesmente deixando-as de lado e assim não as assumindo para sua gestão.

A não utilização de um processo transparente na comunicação, pode fomentar os conflitos de lealdade. A triangulação na resolução de problemas, ou seja, a ausência de uma linha direta de comunicação, afeta a clareza na definição de papéis, adoção de posicionamentos dos membros da família, dificultando o diálogo direto, sem intermediação.

Adotar um padrão para a comunicação ampla e transparente beneficia a relação societária, evitando a criação de ressentimentos e mais conflitos.

Um ponto forte de atenção é observar como a família entende e pratica a educação para a cooperação ou competição. A adoção de atitude cooperativa incrementa a busca por perpetuação, enquanto a ação pela competição pode vir a gerar os sentimentos ganha-perde, perde-perde, não acarretando desenvolvimento positivo e crescimento à família.

Gestão e sociedade andam lado a lado, pois, na empresa familiar, fato é que nem todos serão designados às posições de gestão, entretanto, todos poderão ser sócios. Visto isso, importante entender a dinâmica e diferenças entre os papéis de Gestor e Sócio, suas necessidades de preparação com foco no desenvolvimento e rol de responsabilidades.

De acordo com Nogueira (2012, p.33) a relativa relutância e mesmo incapacidade dos proprietários de empresas familiares de iniciar, planejar e executar planos de sucessão entre as gerações, pode contribuir decisivamente para elevar as taxas de fechamento de empresas.

O coach americano Marshall Goldsmith citado por Filho & Leal (2011, pg. 151) “aponta que os principais desafios na sucessão de um CEO são preparar-se para a transição, escolher o sucesso, fazer o coaching do sucessor e efetivamente passar o bastão. Destaca também que gerir as emoções durante a transição é talvez a tarefa mais difícil de todas”.

Ainda no campo das dúvidas inseridas no processo sucessório, questões ligadas ao negócio quanto as de interpretação pessoal, assolam o fundador ou CEO, tais como: Será que seria substituído à altura? O que farei depois da sucessão? Como serei visto por minha família?

De acordo com Filho & Leal (2011, p. 152) a melhor forma de lidar com essas questões é por meio da criação de um comitê de sucessão que envolva membros do conselho, pessoas externas e membros da família.

2.3 O processo de implementação da sucessão nos negócios

Grandes corporações, seja no Brasil ou no mundo, passaram ou irão enfrentar um processo de sucessão, sobretudo os grupos onde os fundadores do negócio ainda estão no comando administrativo. Elencando preocupações pertinentes ao processo, Bernhoeft (2006, p. 72 e 73) assevera:

- Em se tratando de sucessão e continuidade, em geral, somos remetidos a uma pergunta específica: “Quem será o próximo presidente da empresa?”. Visão, entretanto, demasiadamente restrita. Preocupar-se unicamente em responder essa pergunta não garantirá a perpetuação da família empresária.
- Um segundo componente de fundamental importância diz respeito ao tempo de duração do processo de continuidade e sucessão na família empresária.
- Trata-se de um planejamento que envolve uma série de ações, estágios e qualificações, uma atividade delicada e complexa, porém, necessária. vale Salientes que o ponto principal é o futuro da empresa.
- Poucas empresas pensam no processo sucessório como um verdadeiro processo, e sim como um evento pontual, estanque, limitado a determinado momento no tempo.

O desejo de entregar hereditariamente o trabalho de toda uma vida dedicada ao negócio pode e frequentemente consegue, alcançar desconformidade nos modelos de decisão, aumentando a complexidade do processo (COHN, 1991 apud ALMEIDA; MELO, 2012). De acordo com Matesco (2014, p. 14) as empresas familiares tendem a não apresentar racionalidade como elemento fundamental em seus processos e decisões. Em geral, o calcanhar de Aquiles das empresas familiares está no momento da troca do comando do fundador para a segunda geração.

Na empresa familiar, o fundador patriarca que sonhou e construiu a empresa, leva seu legado muito além de um conjunto patrimonial. Transformar uma família comum em uma família empresária é algo que está além da compreensão de muitos fundadores (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Esse processo constitui-se como uma base fundamental e um fator determinante para a continuidade da organização, visto que, em muitos casos, várias empresas familiares são desfeitas durante ou logo após um processo de sucessão malconduzido segundo Silva Júnior e Muniz (2003 apud ALMEIDA; MELO, 2012).

Então o que é uma empresa familiar? Segundo as consultas de Petry e Nascimento (2009, p. 110), uma empresa é considerada familiar somente quando

sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra. Já para Lodi (1998, p. 6 *apud* PENTRY & NASCIMENTO, 2009, p. 111), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Uma empresa também é considerada como familiar se estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações (DONNELLEY, 1976; GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998; RICCA NETO, 1998 *apud* PENTRY & NASCIMENTO, 2009, p. 111), definição que mais se aproxima de Garcia (2001 *apud* PENTRY & NASCIMENTO, 2009, p. 111) que considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias.

A cerca de inúmeras definições de sucessão existentes na literatura, Leone (2005, p. 245) pontua como sendo “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”. Contudo, Gersick *et al.* (2006) diz que:

a sucessão não é composta de um evento único no qual um velho líder se aposenta e passa a responsabilidade para o novo líder. Este processo acontece desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações. Para estes autores, a sucessão leva tempo, mesmo nos casos inesperados (doença súbita, evento dramático), nos quais há necessidade de mudanças abruptas nos papéis das pessoas, reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias.

De acordo com Loureiro (1999), quando se trata de oficializar o sucessor, o representante da empresa familiar nem sempre leva em consideração a preparação profissional desse sucessor, na medida em que se delimita a questão afetiva da família. O que pesa nas decisões e no processo de contratação para determinados cargos é a confiabilidade, portanto, a escolha muitas vezes não é feita por critérios profissionais, mas, sim afetiva e com base na confiança.

Segundo Dupas *et al* (2003, p. 71-72), é possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo.

Scheffer (1995) aponta uma diversidade de dificuldades relacionadas ao processo sucessório quando: 1) o sucessor não está suficientemente capacitado; 2) as interações familiares se interpõem nos negócios; 3) o fundador ou o principal gestor se recusa a sair do cargo; 4) os funcionários mais antigos rejeitam a

sucessão e; 5) o potencial sucessor não se interessa pelos negócios da família. Especificamente as dificuldades encontradas faz vir à tona conflitos de toda ordem nessas organizações. Podem ocorrer grandes disputas entre os sucessores, desentendimentos entre o fundador e o herdeiro, bem como o desinteresse por parte dos descendentes em dar seguimento ao empreendimento. Estes conflitos ocorrem, porque a sucessão é um processo suscetível e também devido a inúmeras diferenças na gestão entre sucessor e sucedido, onde questões pessoais não resolvidas no contexto familiar podem surgir no processo de sucessão sob a forma de vaidades e disputas. Com frequência estão centradas no fato de o progenitor e o herdeiro possuírem características distintas, pois, enquanto o fundador reconhece-se em uma figura menos especializada e mais empreendedora, o sucessor apresenta-se com uma identidade mais empresarial, mais profissional, flexível e descentralizadora. (BERNHOEFT, 1999; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Deste modo, conforme Rossato Neto (2003) é preciso compreender que pai e filho sempre estarão em etapas diferentes, ou seja, cada um obteve experiências diferentes em momentos diversificados e que esses conflitos estão presentes no universo doméstico, e podem emergir no campo profissional das organizações familiares. Fritz (1993) ainda explica que um dos pontos conflitantes na empresa familiar, é o envolvimento de membros de mais de uma geração familiar. Silva Junior (2001), aponta que o aparecimento desses conflitos, é certo, já que um mesmo indivíduo assume a patela familiar, como fundador-proprietário e gestor, devendo, portanto, infundir dentro das relações as exigências da vida e do mundo estruturado e a própria determinação da família, na tentativa de bloquear os problemas familiares que exerçam interferência na operação da empresa. Os problemas de divisão na família devem ser evitados com a preparação e o planejamento do processo sucessório afim de não causar danos a organização. Segundo Gersick *et al* (2006, p. 277), em termos empresariais, e sobretudo em empresas familiares, os conflitos presentes no momento da sucessão ao patriarca é um dos momentos mais árduos da existência da organização.

O processo de gestão pode ser considerado como um método ou como uma forma de se realizarem, uniformemente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar sustentado por definições, mesmo que não formais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de

forma a viabilizar a necessária coesão para se alcançarem os objetivos (PETRY & NASCIMENTO, 2009, p. 114).

Na compreensão desses autores "A sucessão é o maior teste de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual à empreendimento familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única". Levando-se em consideração que a maioria dos herdeiros têm a ideia de herdar uma grande herança com pouco ou nenhum esforço. Para Matesco (2014, p. 31) pouco se fala na incapacidade inerente do sucessor em assumir o lugar deixado pelo fundador, seja por aspectos de sua personalidade, seja por não possuir algumas características e habilidades específicas necessárias para o negócio.

A gestão de conflitos atua como ponto chave da sobrevivência da empresa. Bernhoeft (1999) ensina que o conflito na empresa familiar é um aspecto presente e constante, e que a administração desse aspecto é primordial para a sobrevivência e perpetuação da organização. Souza-Silva (2002, *apud* MATESCO, 2014, p. 31) destaca que na empresa familiar, pode acontecer de o sucessor ser menos preparado, menos qualificado ou não ter as características necessárias para conduzir o negócio, mas acaba assumindo o posto na qualidade de filho primogênito do sucessor, por exemplo. Desta forma, Cohn (1991), recomenda que os integrantes da família devem identificar os problemas e as fontes de conflito antes que eles ocorram, devendo o fundador discutir em reunião de família as questões sobre sucessão enquanto ele ainda está atuante na empresa para estabelecer regras claras do processo de sua sucessão.

Dante *et al.* (2016, p. 263) afirma que os conflitos estão presentes em todos os lugares, relacionamentos e organizações. Dessa forma Robbins (2005, p. 263 *apud* DANTE *et al.*, 2016) define o termo conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de forma negativa alguma coisa que a primeira considera importante como incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim sucessivamente. O mesmo autor afirma que os conflitos podem se tornar um grande problema dentro das organizações, influenciando negativamente o ambiente de trabalho e impactando os funcionários. Por outro lado, também afirma que os conflitos têm um lado positivo, porém, menos conhecido. Ele ressalta que para melhor compreender o conflito, torna-se

extremamente importante a compreensão do contexto em que estão inseridas as partes envolvidas no processo.

A existência de conflitos entre os integrantes da família durante o processo sucessório é apontada por Leone (2005) em três possíveis níveis, sendo o primeiro o do sucedido com ele mesmo, que se defronta com a dúvida e a incerteza na transmissão do poder. O segundo nível é representado pelo dilema do sucedido na escolha de seu sucessor, tendo que encarar o desafio de separar a competência dos laços sanguíneos. Finalmente, o terceiro nível que se relaciona ao conflito entre os sucessores, gerando disputas e rivalidades, com potencial para acarretar a desestruturação da unidade familiar e da empresa.

Matesco (2014, p. 33), em sua dissertação, declara que é cada vez mais raro que o modelo de gestão tipicamente familiar possa garantir a sustentabilidade dos empreendimentos ao longo do tempo. Sendo assim, seja qual for o tipo de conflito, acarretará desgastes e preocupações quanto ao sucesso da sucessão.

Lodi (1998) diz que o conflito se desenrola em um processo dinâmico em que as partes se influenciam reciprocamente, pois, a ação de uma das partes conduz à alguma forma de reação da outra de maneira conflituosa. Além dos efeitos negativos que são os primeiros a sobressair ao entendimento existem também os positivos, que estão na possibilidade de geração de sentimentos e energias saudáveis em termos de competição entre os membros de determinado meio social, o que pode vir a gerar meios e soluções criativas e inteligentes para questões enfrentadas pela organização. Acerca disso, novas práticas organizacionais podem contribuir para uma gestão mais competente e bem-sucedida.

Kostova (1996, 1999 *apud* BEDANI & VEIGA, 2015, p. 431) ressalta que, apesar da grande utilização do termo práticas organizacionais e de sua reconhecida importância na vida da organização, a literatura sobre o tema carece de definições mais estruturadas e generalizáveis para este construto. De acordo com Bedani e Veiga (2015), normalmente, os raros conceitos disponibilizados focam apenas algumas poucas características das práticas organizacionais, aspectos consonantemente alinhados e delimitados pela perspectiva teórica seguida pelos respectivos autores ou pelo interesse particular relativo a cada pesquisa realizada. A mesma afirma que as práticas têm um caráter multifacetado, sendo constituídas por dois elementos diferenciados: (1) um conjunto de regras

escritas ou tácitas sobre como as funções organizacionais devem ser conduzidas, ao qual subjaz outro conjunto, (2) formado por elementos cognitivos (valores e crenças) que determinam como compreender e interpretar tais regras. Outras três características das práticas organizacionais são salientadas pela autora. A primeira está relacionada com a abrangência destas no ambiente da organização. A segunda característica apontada relaciona-se ao grau de formalização das práticas, que varia desde as altamente formalizadas (aquelas para as quais existem regras escritas que as descrevem) até, no polo oposto, as práticas completamente informais. Finalmente, a terceira característica refere-se ao conteúdo das práticas: algumas são essencialmente técnicas enquanto outras têm um caráter eminentemente social, no sentido de que promovem o relacionamento interpessoal no contexto da organização

Contrastando com os valores e crenças organizacionais, as práticas são mais flexíveis e mutáveis, transformando-se em função dos sistemas internos de controle e das pressões advindas do ambiente externo da organização. As práticas são relativamente independentes dos valores organizacionais. Deste modo, duas organizações com perfil axiológico semelhante poderiam produzir práticas organizacionais completamente distintas (BEDANI & VEIGA, 2015, p. 432).

Segundo Matesco (2014, p. 34), em complemento à necessidade de profissionalização trazida pelo aumento de *players* nos mercados, muitas empresas estão diante da iminente sucessão. Nesse contexto, aquelas que perceberem que o planejamento do processo sucessório é na verdade uma grande oportunidade de reformulação da gestão em geral, não só física, mas filosoficamente, sairão na frente. Salienta ainda que a literatura de processos sucessórios oferece alguns possíveis caminhos para capacitar a empresa para tal momento. Um deles é a instrumentalização da governança corporativa, que parece bastante adequada especialmente em casos em que, de um lado, há uma forte filosofia voltada para (a centralização do) controle e, de outro, a percepção de que a estrutura organizacional é carente de atuações técnicas e profissionais.

Métodos arcaicos de gestão de pessoas voltados ao controle, tempos e métodos, administração funcional e não de pessoas, falta de investimento em desenvolvimento e respeito às necessidades pessoais são falhas óbvias num futuro não distante e até mesmo no presente (DANTE *et al.* 2016, p. 278)

O processo de sucessão familiar empresarial não é fácil de ser realizado, uma vez que abrange, não só o futuro da empresa como sua perenidade no mercado, da mesma forma as expectativas dos sócios, dos investidores e de todos os envolvidos direta ou indiretamente no negócio.

Ainda que a harmonização de todas essas demandas seja algo complicado, existe uma direção que pode facilitar todo esse processo, que é a composição de um planejamento para o processo de sucessão.

Na proporção em que regras são criadas e colocadas em prática, os conflitos, que normalmente despontam nesse período, podem ser minimizados evitando desgaste, que é clássico, entre os membros da família, além de ajudar a preservar a imagem da organização no mercado. (LANDSBERG, 1988)

Em contrapartida, pode existir uma boa relação entre os membros da família em relação às ideias similares e colaboração entre irmãos, possibilitando um bom desenvolvimento empresarial por meio de trabalho em equipe (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Segundo Longenecker (1997), o fundador, ao repassar a história da empresa para o sucessor ou integrante da família, sente que os valores e crenças colocados por ele serão preservados e perpetuados ao longo da história da empresa.

As empresas em processo sucessório demonstram distintas formas de sucessão, especialmente no que se refere a soluções de questões de terceira geração. Sofrendo assim um processo de sucessão na terceira e quarta geração, são aquelas surgidas em um período econômico altamente protecionista, válido para aquela época. Atualmente, a determinação está em um modelo econômico inovador (STAUDT, 2006).

2.3.1 Princípios e etapas que podem auxiliar o processo de sucessão

O processo sucessório dispõe de alguns princípios e etapas, onde as regras devem estar previamente estabelecidas para que possam auxiliar de forma eficaz e organizada. Para tal, a ação conjunta dos fundadores, herdeiros e especialistas em sucessão torna-se importantíssima para perenidade da organização no mercado.

Os princípios e etapas que podem auxiliar as empresas familiares a se perpetuarem em épocas de globalização (WARD, 2003 *apud* NISHITSUJI, 2009, p 26-27):

- a sucessão é um processo, não um ato isolado. Quando é realizada de forma correta, esta etapa acontece quase despercebida;
- as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão: há uma dificuldade de início, mas não é aconselhado adiar este momento;
- nenhum plano de sucessão é seguro, acentuando-se o fundador da empresa não tem garantido seu futuro econômico;
- a participação do sucessor na empresa deve ser de forma voluntária e não uma obrigação;
- experiências em outras empresas são essenciais para uma carreira de sucesso na empresa familiar. É preciso estimular os descendentes neste sentido;
- planejamento estruturado para o processo de sucessão, contribui para aumentar o valor da empresa;
- a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário;
- na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

São três pontos fundamentais para a continuidade de uma empresa familiar (RODRIGUES; RESENDE; PILATTI, 2004 *apud* NISHITSUJI, 2009):

1. os integrantes da família devem evitar trabalhar na empresa, a menos que sejam tão capacitados quanto qualquer outro funcionário. Se o quadro de funcionários inclui um filho ou sobrinho não capacitado para exercer um determinado cargo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa;

2. independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um cargo de nível superior sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar;

3. com a única exceção das empresas familiares de um porte pequeno, as demais empresas necessitam, cada vez mais, de profissionais sem o vínculo familiar nos cargos de maior importância.

2.3.2 Planejamento do processo sucessório

Existe uma concordância em que a sucessão deve ser adiantada o quanto antes, e comandada conforme planejado no processo (DYCK *et al.*, 2002; DYER, 1986; HANDLER, 1990; LANSBERG, 1988; SHARMA *et al.*, 2001; WARD, 1987).

Para Lansberg (1988), “o planejamento de sucessão significa fazer as preparações necessárias para assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa através das gerações. Estas preparações devem ser pensadas em termos de necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.”

Nota-se que o empresário brasileiro, de forma geral, não prepara o planejamento do processo sucessório, ocasionando vários e complexos duelos familiares. A sucessão exige tempo tanto para a preparação, quanto para a resolução, podendo demandar vários anos para se consumir.

O processo sucessório, envolve: o sucedido, o fundador, o sócio, a família, a empresa, o mercado e a comunidade, fazendo-se o sucessor a peça chave para a ocorrência da sucessão (BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004).

O planejamento da sucessão como qualquer outro planejamento deverá caracterizar, então, um momento indiscutível para a empresa familiar, já que a sua sobrevivência, consiste em grande parte no êxito deste processo (CASTRO *et al.*, 2001).

O processo de sucessão deve ser planejado antes da troca de comando. Mas as empresas familiares, em geral, não possuem a cultura da prática do planejamento e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista (LEMOS, 2003).

Alguns especialistas no assunto, consideram a sucessão na empresa familiar e suas consequências, como ponto determinante para a sobrevivência destas organizações em um mercado cada vez mais competitivo.

Basicamente neste ponto, os administradores destas empresas, despertam para a compreensão de que, planejando e organizando a sucessão, diminuirão tanto os riscos como os custos do processo sucessório (LEONE, 2005).

A discussão do planejamento sucessório se distingue da transferência prematura de bens aos herdeiros. Planejar, significa organizar no presente as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras estão bem definidas e de forma conexa, é inteiramente possível que o processo flua sem conflitos (KIGNEL, 1991).

Segundo Cohn (1991 *apud* NISHITSUJI, 2009) as consequências de um planejamento sucessório mal formulado, podem resultar em:

- membros qualificados da família retiram-se dos negócios, por nunca terem tido a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;
- filhos e empregados mal preparados para a função de liderança;
- proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- proprietário que não deseja abrir mão do controle; e
- família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento.

A literatura estudada nos evidencia que a implementação do processo sucessório para ser bem-sucedida necessita ser bem planejada com antecedência, levando em consideração as peculiaridades de cada organização. Por tratar-se de um processo árduo que também envolve o lado emocional, deve ser bem conduzido a fim de aumentar a transparência, diminuir ou evitar insatisfação dos envolvidos. O processo sucessório bem implantado pode determinar o futuro da organização diante do mercado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, desenvolveu-se um esboço acerca das etapas metodológicas cumpridas na realização do estudo em questão, o qual teve por objetivo desenvolver um modelo sucessório, de modo a garantir a transição profissional e perenidade na empresa Tema Transportes Especiais de Manaus LTDA. Em primeira instância trata-se de um estudo de natureza descritiva, uma que visa investigar as características de um determinado público, vivência ou mesmo um acontecimento. (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

Quanto à análise dos dados, fez-se uso do método qualitativo, o qual caracteriza-se pelo estudo de elementos indissociáveis, considerando características subjetivas e sua singularidade. Entendendo que tais detalhes não poderão ser mensuráveis quantitativamente.

O estudo de caso se dará em campo, pautando-se pela realização das seguintes etapas:

- Elaboração do roteiro da entrevista;
- Coleta de dados;

- Avaliação e análise dos dados coletados;
- Desenvolvimento do modelo sucessório.
- No que tange à coleta de dados, nos valeu-se dos seguintes instrumentos: Benchmarking, sendo uma ferramenta focada na identificação e estudo das boas práticas realizadas neste mercado e comparando os resultados, considerando as macro etapas a seguir: (1) mapeamento de empresas no mercado com processos sucessórios realizados no mínimo 1 vez; (2) entrevistar a família empresária e/ou envolvidos diretamente com o plano sucessório; (3) identificar os desafios enfrentados, modelos aplicados e lições aprendidas no processo sucessório; (4) analisar as informações coletadas nas visitas e gerar dados para subsidiar a proposta objeto de nosso projeto aplicativo.
- Levantamento documental, com base na prospecção e análise dos seguintes componentes: tabelas estatísticas, revistas especializadas, sites, relatórios e dossiês.

Referente à metodologia que será empregada para análise da situação atual, aplicaremos: Entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica.

Concernente ao levantamento bibliográfico, far-se-á de modo contínuo, no entendimento de que a expertise dos especialistas e pesquisas prévias relatadas na literatura especializada podem dar suporte para a concretização do presente estudo. Para tanto, serão utilizadas como fontes primazes Bernhoeft (2006), Almeida (2016), Matesco (2014), Leone (2005), Gersick (2006), dentre outros os quais destacam-se nos estudos e pesquisas relacionados aos processos sucessórios, seus desafios, a perenidade dos negócios, profissionalização da empresa familiar e da família empresária, bem como o desenvolvimento e consolidação destes processos.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

O trabalho feito com o levantamento e a análise das informações, se manteve com o foco nos ganhos que um processo sucessório planejado e maduro agrega às organizações familiares, sem desconsiderar os riscos que a ausência

desta estratégia pode acarretar para o desenvolvimento, crescimento e perenidade das empresas de gestão familiar.

4.1 Análise do Setor

Trabalhar a sucessão é condição essencial para a perenidade dos negócios e de processos serenos, com satisfação pessoal. As organizações que souberem preparar-se para isto terão o prêmio de uma continuidade sem tropeços. (ALMEIDA, 2016, p. 8).

No segmento de transportes o cenário é desafiador e na maioria das empresas familiares a sucessão ocorre de maneira informal e sem organização prévia. Onde há escassez de informação sobre sucessão familiar, percebe-se um forte movimento de incorporações de transportadoras tradicionais a grupos gigantes.

Empresas de gestão familiar estão presentes no território brasileiro e compõem fatia representativa da economia. A matéria do COMJOVEM de Porto Alegre (2015) salienta que a falha no processo de transitar o poder pode levá-las à extinção e impactar diretamente a massa econômica do País.

Desta forma analisar os aspectos pertencentes ao processo de sucessão, seus desafios, modelos e alternativas, torna-se indispensável.

4.1.1 A sucessão no setor de transportes no Brasil

Para compreender o cenário da sucessão nas empresas familiares no Brasil é indispensável destacar alguns indicadores bem como importantes pesquisas realizadas por diversas instituições de elevadíssima credibilidade.

As empresas familiares estão presentes no Brasil desde os primórdios. As capitâneas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimentos privados e familiares no Brasil (Martins, Menezes e Bernhoeft, 1999).

Em artigo publicado pela revista EXAME, 2019 destacou-se que, segundo dados do IBGE e do Sebrae 90% das empresas no Brasil ainda são familiares. Elas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país. O artigo destaca ainda que embora sejam consideradas a espinha dorsal da economia nacional, pesquisas também apontam, por outro lado, que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração.

Contudo o número de empresas familiares que assumem posição de liderança vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Ainda segundo artigo digital da revista EXAME (2019) “o principal motivo para isso é mudança do modelo de gestão, que permite contornar conflitos internos, criar processos mais dinâmicos e introduzir novas tecnologias com o objetivo de expandir dos negócios.”

A realidade das empresas familiares no Brasil também foi objeto de estudo elaborado pela KPMG publicado no site NOVAREJO, 2019 destacando que “começa a ver um número considerável de empresas sendo passadas da 3ª para a 4ª geração”.

Um recente estudo realizado pelo IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em conjunto com a PwC (2019) publicado no site da instituição, analisou o envolvimento da família na empresa e constatou que:

- Em 64,2% da amostra o fundador atua na empresa.
- O diretor-presidente é um membro da família controladora em 82,1% das empresas.
- A existência de um conselho de administração estatutária é mais frequente entre as empresas que estão na terceira geração e em que o fundador não está mais atuando. Na segunda geração há um percentual maior de conselhos consultivos, enquanto na terceira geração prevalecem os conselhos estatutários.
- A presença de um conselheiro independente ocorre com mais frequência entre as grandes empresas e entre aquelas em que o fundador não está mais atuando.
- Conflitos familiares são apontados como o principal motivo para a saída de sócios das empresas pesquisadas. Enquanto a “profissionalização” da gestão e a expansão do negócio são os principais motivos para a entrada de novos sócios.

Nas empresas do setor de transporte os dados não são muito diferentes. Segundo estudo publicado no site COMJOVEM, 2015 existem milhares de empresas familiares neste setor, e sabe-se que as maiores são familiares.

Ainda segundo a matéria do site COMJOVEM, 2015:

“as microempresas são predominantes no setor de transportes assim como as empresas familiares e geralmente não possuem um planejamento estratégico capaz de suprir as necessidades de um processo de sucessão eficaz, gerando consequências no próprio desenvolvimento da organização”.

A sucessão familiar é algo bastante presente nas empresas de transporte de todo o país. Sabe-se que muitas dessas empresas falham no momento da passagem da gestão através das gerações.

Segundo Futuretransport (2019), no segmento de transporte de passageiros por ônibus, quase a totalidade delas é formada por membros da mesma família. Normalmente são criadas por um pioneiro que teve o instinto empreendedor e, na maioria das vezes, batalhou muito para construir a empresa do zero. No cenário

econômico atual as empresas de ônibus passam por momentos delicados. Pensar no processo sucessório fica sempre em segundo plano.

A atual situação econômica do Brasil, principalmente após a abertura de mercado e a globalização, trouxe impacto fortemente relevante para as empresas do país. Neste cenário, as organizações se deparam com o grande desafio de sobreviver ao ambiente de alta competição, tendo que se adequar às rápidas mudanças mercadológicas. Estão dentro desse contexto, e não poderia ser diferente, as empresas familiares que, como qualquer outra empresa, sofre grandes transformações em seus negócios (SILVA & MICHEL, 2012).

Michael Waller, diretor executivo da CyberSul, também uma empresa familiar, fundada por ele e seu pai em 2002, aborda em seu livro “Empresa familiar: ame ou deixe”, cujo objetivo é auxiliar gestores de empresas familiares no processo de profissionalização da organização (FUTURETRANSPORT, 2019).

Planejar o momento da passagem do comando de uma empresa é tão importante quanto definir e preparar os possíveis sucessores de forma a garantir a continuidade e o sucesso de negócio.

Segundo pesquisa global da PwC de 2018, 44% das empresas familiares no mundo não têm plano de sucessão (VEJA, 2019).

Em outra pesquisa realizada pela PwC e IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), das 279 empresas brasileiras que participaram da pesquisa, 72,4% afirmaram não terem um plano de sucessão para cargos-chaves (MUNDO DO MARKETING, 2019).

O planejamento é de extrema importância e norteia cada passo que a empresa deve dar rumo à sucessão. É fundamental que a geração sucessora esteja motivada, envolvida e encorajada a aprender sobre o negócio e suas operações, para que possa desenvolver um senso de propriedade e compromisso com a família e o negócio (EXAME, 2017)

Diante do cenário atual, torna-se imprescindível também o questionamento sobre como os empresários do transporte veem o futuro da atividade. Em entrevista à revista Carga Pesada, 2017, Ramon Zuqui Paganini, herdeiro da empresa capixaba Jolivan Transportes destacou que “no Brasil, há uma carência de conhecimento quanto à sucessão familiar.” Ele destaca o que já é sabido pela maioria das pessoas envolvidas com as atividades de transporte quando afirma que “Nossas empresas foram fundadas por ex-caminhoneiros”. O mesmo

acontece no setor de transporte de passageiros onde também a maioria de seus fundadores eram motoristas, com o agravante de não serem os proprietários dos veículos.

Paganini ainda reflete: “O futuro do caminhão pode nem ser o caminhão. Será uma coisa que obviamente vai levar carga, mas não no formato que conhecemos”. Analogamente pode-se refletir sobre o futuro do ônibus no transporte de pessoas, principalmente considerando as tendências tecnológicas que surgem velozmente.

Segundo Cristhiane Brandão, em matéria publicada no site Olhar Direto, 2018, “inevitavelmente os tempos mudaram e as organizações devem acompanhar tudo isso para se manterem de pé, o que inclui a profissionalização e a modernização das ferramentas e da própria estrutura organizacional”.

Percebe-se nesse contexto que as empresas não podem deixar de considerar a questão do processo de sucessão, a identificação e capacitação dos sucessores como sendo instrumentos indispensáveis à manutenção e perenidade das organizações.

4.2 Realidade atual da empresa Tema Transportes

Localizada no Polo Industrial de Manaus estrategicamente atende com brevidade seus principais clientes, permitindo que seus veículos possam chegar com rapidez aos locais solicitados, economizando tempo e facilitando o fluxo de trabalho das empresas. A operação é voltada à excelência operacional, focada no atendimento eficiente, seguro e ágil. Com uma administração totalmente voltada para o cliente e seus colaboradores, a empresa entende que o sucesso está relacionado diretamente com a satisfação deles. Para assegurar que essas premissas sejam atendidas trabalha-se constantemente em processo de melhoria contínua.

Com uma frota diversificada, entre ônibus, micro-ônibus e vans, com várias configurações e modelos visando atender as mais variadas necessidades de seus clientes, a Tema conta com profissionais capacitados, regularmente treinados e comprometidos com a qualidade nos serviços, executa na própria empresa todos os serviços de atendimento ao cliente, como também todos os serviços necessários.

4.2.1 O grau de maturidade para o processo sucessório na empresa Tema Transportes Especiais.

Buscando analisar o contexto da empresa em relação ao processo sucessório, foi entrevistado na data de 25/11/2019 o Gerente Administrativo.

Percebeu-se que a governança corporativa praticada nesta organização é realizada de forma muito singular. Tanto os fundadores quanto os sucessores, adotaram um modelo próprio que atualmente “funciona” e que proporciona a todos uma zona de conforto que até o momento permite fluidez à gestão da empresa. Este formato é proveniente da forte identificação e alinhamento de valores entre fundadores e sucessores.

Os acionistas e sucessores, não reconhecem por hora como necessidade contar com apoio especializado para estruturar um processo de governança e de um plano de sucessão. As regras hoje praticadas no dia a dia organizacional atendem aos interesses das partes tendo os papéis e responsabilidades definidos em comum acordo. Entretanto, se faz necessário frisar que o quadro de acionistas da empresa conta com o fundador e outros sócios. A inexistência de um tratado formal com base em boas práticas de governança, torna este ponto uma fragilidade, desconhecendo as aspirações das partes envolvidas tanto dos principais acionistas quanto de seus sucessores que atualmente já estão na organização e podendo afetar a perenidade da empresa.

Atualmente a Tema encontra-se em transição no processo sucessório, onde o fundador de forma natural e sem planejamento, dissemina a sucessão desde cedo. Desse modo, o processo acontece há 25 anos, onde seus sucessores iniciaram a jornada atuando em diversas áreas da empresa, tais como: almoxarifado, oficina, compras e financeiro antes de chegar à gestão da empresa, apenas com o objetivo de conhecer todos os processos da Tema. A profissionalização foi acontecendo gradativamente com conhecimento prático e qualificação através de graduações e especializações. O fundador da empresa se destacou ao disciplinar os filhos, mas sem ultrapassar a sua autoridade como gestor, disseminando carisma realçando o perfil de líder, motivando os filhos desde jovens para um dia assumissem a empresa.

A Tema acredita que a decisão ética e de boa qualidade constrói bons negócios, permitindo que os sucessores criem valor a longo prazo com mais eficiência e que além disso a empresa não tem como assumir todos os cargos de

liderança da empresa e que espera reter grandes talentos não familiares como gerentes preparados e com experiência para se juntar a direção da empresa e contribuindo para sucesso esperado em seus resultados.

Atualmente a gestão da empresa é realizada quase que em sua totalidade por seus sucessores, contribuição direta para a profissionalização contínua e fomento às novas visões para a estrutura organizacional que a modernidade exige.

Diante dos riscos envolvidos no processo sucessório é prudente que exista um planejamento do processo sucessório, dinâmico com projeção do futuro da empresa, considerando o desejo de continuidade do negócio.

4.3 Benchmarking e Realidades Organizacionais

Para ampliar o entendimento sobre o pilar sucessão em empresas familiares, se faz necessário conhecer outras realidades organizacionais e suas experiências quanto ao tema em questão.

No cenário nos quais as organizações se firmam com o passar do tempo, independente do segmento de atuação, não contar com um plano direcionador para a sucessão pode incorrer em rupturas bruscas e de alto impacto tanto para o ambiente interno quanto externo.

A técnica de benchmarking gera interação e empatia direta com as empresas visitadas, buscamos por diversos segmentos e portes no mercado local, para conhecer nas entrelinhas o momento do despertar para os vieses do processo sucessório, bem como seus desafios, iniciativas bem ou mal sucedidas e aprendizados que geram o fortalecimento da família empresária e possibilitam o desenvolvimento de sua maturidade organizacional.

4.3.1 Práticas de sucesso no processo sucessório em empresas familiares

Uma das principais ações para que o processo de sucessão obtenha sucesso, é a compreensão dos fatores e critérios antes definidos. Entretanto, existem cenários adversos, onde a sucessão se deu sem planejamento, de forma conturbada ou naturalmente, criando ainda assim, práticas que para tal realidade foi útil e resultou em avanços.

Mapear as boas práticas é expandir o olhar e entendimento sobre os contextos organizacionais, identificar as iniciativas que as empresas e famílias empresárias adotaram para o seu processo de sucessão e o impacto destas ações

tanto no ambiente interno quanto externo. Utilizando um roteiro de perguntas, aplicou-se a técnica de entrevista conforme a disponibilidade das empresas abordadas, presencial ou virtualmente no período de 25 a 29 de novembro de 2019.

4.3.1.1 Empresa: Grupo Vitello

Grupo Vitello é uma empresa de atuação local (Manaus) no segmento frigorífico. Atualmente é uma empresa referência em termos de boas práticas na governança corporativa e ainda avança no processo com foco na 3ª. Geração. A coleta de dados deu-se por entrevista presencial na data de 26/11/2019 com a Presidente da empresa.

A empresa foi fundada pelo casal Afonso que chegou em Manaus vindo de Minas Gerais. Naquela época, relata a diretora “que não era comum o consumo de carnes nas refeições. Em Manaus consumo geralmente era de uma grande variedade de peixes, além do frango”.

O Grupo Vitello, que hoje possui três lojas em Manaus, além de uma indústria, na Zona Norte de Manaus, gera mais de 500 empregos diretos e indiretos. Por mês, a empresa comercializa mais de 300 toneladas de carne, produto este que é distribuído diariamente nas mesas de famílias amazonenses. No total, a empresa possui 120 produtos embalados a vácuo, entre temperados ou comuns.

De uma família com pai, mãe e 4 filhos, sofreram há 10 anos perdas significativas que impactaram a vida de todos. No início de 2009 o fundador faleceu e vinte dias depois o filho que seria seu sucessor direto também veio a falecer.

Em reunião familiar, o retorno da futura sucessora à empresa para apoiar a mãe e os dois irmãos na administração é decidido. Advogada de formação, na época trabalhava no mercado externo e não tinha em mente atuar na empresa da família por enquanto. Entretanto, um novo fato alcançaria esta família – um dos irmãos foi diagnosticado com câncer e precisou afastar-se do negócio para tratamento.

Desta forma o cenário da empresa agora contava somente com a mãe e dois filhos. Tendo amor pelo aprendizado e bom networking, a entrevistada sempre se manteve informada sobre gestão de negócios, fez a primeira tentativa em trazer para a empresa o tema “profissionalização” através de consultorias especializadas,

porém, naquele momento por conta de tantas incertezas e luto entenderam que não era o momento.

A próxima tentativa foi com a FDC (Fundação Dom Cabral) em 2012 ingressando no 1º grupo do PAEX (Parceiros para a Excelência), “o início chegou a ser traumático” destaca a Diretora, com foco na profissionalização do negócio foi desafiador desaprender o modo como faziam há quase vinte e dois anos e reaprender de uma forma diferente e estruturada. Conflitos foram inevitáveis e muitos desconfortos, mas, sobreviveram e hoje já contam com o apoio do PAEX há sete anos. Com três anos de PAEX, o processo estagnou. A família percebia que não avançavam, desta vez buscaram mais um produto da FDC que foi o PDA - Programa de Desenvolvimento de Acionistas. Partiu da premissa de que a família empresária precisava ser “educada” para que tivessem êxito na jornada.

Neste terceiro momento participaram do PDA três membros da 2ª. Geração (mãe e 2 filhos) e quatro sobrinhos que configuram a 3ª. geração. Avalia como uma experiência fantástica, oportunidade que vivenciaram em conjunto na busca por desenvolvimento e processo de maturidade para todos. O PDA durou dois anos com encontros regulares, e ainda proporcionava um networking com outras famílias empresárias, momento que compartilhavam desafios, aprendizados e conheciam outras realidades organizacionais, fortalecendo-os no processo de construção interna.

Após o PDA mantiveram o PAEX também e juntamente com outra empresa local buscaram por apoio – através de consultoria especializada na área de Governança Corporativa - para que pudessem avançar no desenho de seu próprio modelo.

De um ano e meio a dois anos, o Vitello recebeu consultoria, optaram por um programa robusto e educativo por já ter a 3ª geração atuante na empresa. Nos encontros regulares as orientações financeiras e demais temáticas foram de extrema relevância, elevando o entendimento, esclarecimento de todos os membros a outro nível. E assim, trabalhavam na modelagem das regras da Governança Corporativa. A definição das regras da governança corporativa foi pensada considerando vários fatores, tais como: regras de casamento, regra de venda, orientações para conduta dentro da empresa, com colaboradores e convivência em sociedade.

As reuniões em alguns momentos se dividiam em dois grupos: da 2ª geração com a 3ª geração e reuniões somente com a 3ª geração que construíram as regras de entrada deles próprios no negócio. “O melhor deste aprendizado, é que como já haviam participado do PDA, isso trouxe uma maturidade, um senso de esclarecimento que gera adoção de um nível de responsabilidade mais elevado entre eles mesmos” relembra a entrevistada. Em junho/2017 o acordo de acionistas foi assinado.

Ponto importante a ser destacado, em alguns momentos a 2ª geração (irmãos) acreditavam que a 3ª geração (sobrinhos) não teria maturidade para um dia assumir o Vitello. Entretanto, entenderam que eles (3ª geração) denotam mais entendimento e responsabilidade do que a 2ª geração e daí a decisão de investir na formação da 3ª geração, qualificando-os para o mercado.

Um dos grandes problemas na sucessão, é o fundador pensar que os sucessores não terão capacidade de assumir o negócio. O melhor é acolher as novas gerações para que elas possam ganhar vivência e maturidade em relação ao negócio. Destaca que quando não há esta inquietação – e porventura o fundador falece - os sucessores chegam no negócio sem visão, maturidade e sem qualquer direcionamento.

No Vitello, a entrada dos membros da nova geração acaba acontecendo de forma muito natural. Atualmente, existem vários sobrinhos que trabalham na empresa não somente para estarem no negócio da família, mas, sim para adquirirem experiência profissional e irem em busca de novos desafios no mercado de trabalho. Dentre os valores expressos no acordo de acionistas, um trata do “respeito às escolhas”, o que dá a liberdade para entrantes e para as decisões de não participarem da empresa, não existindo obrigatoriedade.

A entrevistada ressalta que na organização existem missão, visão e valores tanto para a empresa quanto para a família empresária. E frisa que há larga diferença entre família empresária e empresa familiar, diante disso, classifica a Vitello como uma família empresária.

Na fase de pós-sucessão é natural pessoas gostarem ou não, se adaptarem ou não. Existe a cultura de transparência, onde o diálogo é aberto com os funcionários, falar sobre o cenário atual da empresa e buscar por alternativas, é uma prática que gera engajamento dos funcionários e fortalecem a aderência ao perfil da empresa. Quanto aos fornecedores e bancos, a governança corporativa

corroborar com a credibilidade, o nível de organização desta empresa que se considera de porte médio (consideram-se neste porte no mercado local com faturamento mensal de R\$ 4.500.000,00 e mantendo 3 lojas de varejo e 1 atacado com 175 funcionários no total).

Em janeiro de 2018 no auge da crise econômica, a mãe ainda abalada pelas perdas e com o filho em tratamento, para preservar a saúde da mãe, os filhos de comum entendimento solicitaram o afastamento da mãe do negócio. Uma reunião de acionistas foi convocada e através de votação formal a sucessora foi eleita a presidente do grupo.

A família empresária mantém o PAEX até os dias de hoje e participa também da Family Business Network (FBN). Um ponto importante é a necessidade de manter a família em capacitação contínua e participação junto a outros grupos de caráter familiar. “A troca de experiência e boas práticas fortalece a governança corporativa e nos instiga a refletir e buscar novos caminhos para enfrentar os desafios da família e da empresa” - finaliza a entrevistada.

4.3.1.2. Empresa: EUCATUR

Atuante há mais de 50 anos no segmento de transporte de passageiros e encomendas, a EUCATUR é uma empresa de âmbito nacional, com uma família empresária robusta e que já está presente no negócio há algum tempo. A escolha deu-se em virtude do grau de maturidade do fundador que ainda atua no negócio e da visão de futuro que os sucessores destacam como essenciais para a perenidade da empresa. A entrevista aconteceu presencialmente com o Diretor Operacional.

Atualmente oferece rotas que tem como destinos as cidades de São Paulo, Porto Alegre, Maringá, Manaus, Balneário Camboriú, entre outras espalhadas por todo o Brasil. Além do transporte de passageiros, a empresa oferece o serviço de encomendas e fretamento para viagens e excursões, ou para as empresas que desejam o serviço contínuo para seus funcionários diariamente

A EUCATUR, é um exemplo de empresa familiar de sucesso, que vem desde a primeira geração, com sua cultura de organização apoiando-se no comportamento ético, visando preservar a imagem da organização e implantando o que há de moderno no segmento de transporte rodoviário.

Com o intuito de preparar seus colaboradores, desde a função operacional até os níveis gerenciais, a empresa passou a estabelecer novas diretrizes pautadas por maiores índices de produtividade e qualidade da prestação dos serviços, na atualização permanente da tecnologia em transportes, e na valorização humana.

O entrevistado, informou que o processo de sucessão começou pelo fundador, que preocupado com a segunda geração, e já nascendo a terceira geração, ele viu que precisaria profissionalizar a empresa, há sete anos firmou parceria com a FDC - Fundação Dom Cabral para obter orientações e criar práticas adequadas ao seu cenário organizacional.

O fundador entendeu que o processo de sucessão era fundamental para a perenidade da empresa, e precisaria preparar a segunda geração para manter os valores e cultura da empresa.

De acordo com a fala do entrevistado, este processo foi extremamente desafiador, pois, através da metodologia da FDC começaram a entender que a missão, visão, valores e planejamento estratégico da empresa, deveriam estar interligados e formalizados.

Durante o processo de construção para o plano sucessório, fez-se necessário mapear cada sucessor e suas potencialidades e habilidades, bem como, analisar e identificar a área que cada um estava preparado ou poderia ser preparado para assumir a gestão. Para esta sucessão, na 2ª geração são quatro irmãos com perfis para o aspecto técnico, operacional e político da empresa.

Questionado em relação há existência de conflitos dentro deste processo, Gurgacz, informou que não, pois como a 1ª. geração era formado por pai e mãe e por ser uma família tradicional e unida, não tiveram dificuldades. A clareza na definição de papéis e responsabilidades favoreceu o processo de sucessão.

A gestão atual está identificando na 3ª. geração, quem quer trabalhar na empresa e preparando-a para o futuro, pois sabem que existe um choque entre a 2ª. e a 3ª. geração, isto em virtude da baixa escolarização da 2ª geração e de “ter nascido dentro da empresa”. Há esclarecimento que a qualificação da 3ª geração é uma premissa, já existem investimentos dedicados à esta formação, tanto de conhecimento tradicional (acadêmico) quanto às modernidades (inovação e tecnologia) quanto à transmissão dos valores e cultura da empresa.

Gurgacz ressaltou que estão trabalhando com a FDC para criar e implantar a ideologia da família. A gestão atual entende que o irmão mais novo está mais

preparado para assumir, pois fez faculdade, pós-graduação e conheceu na prática todas as áreas da empresa e tem contribuído para os resultados da empresa.

Olhando para o futuro, em resposta o entrevistado comenta que estão em fase de construção do Conselho onde dentre outras responsabilidades, ocorrerá a nomeação dos cargos executivos. Também é tarefa neste processo estudar as orientações da FDC e buscar por definições que pautem o resguardo e manutenção do patrimônio líquido da empresa.

Trabalhando há 50 anos em empresa de ônibus e conhecendo a fundo o segmento de transporte, Gurgacz destaca que a EUCATUR tem um marco: antes e depois da FDC. Ouvir com dedicação, estudar as propostas e trazer à mesa de discussão fatos e dados que os levassem a entender a importância da clareza quanto à ideologia da empresa e seus processos, foi uma contribuição de alto grau da FDC para a EUCATUR.

A entrevista encerra com a afirmação do entrevistado de que o sucesso da empresa, é a gestão realizada pela competência e ter as regras e políticas claras, mantendo os valores e a cultura da empresa.

4.3.1.3. Empresa: Tutiplast Indústria e Comércio Ltda

A Tutiplast Indústria e Comércio Ltda é uma empresa representativa no distrito industrial de Manaus, atendendo aproximadamente 45 indústrias com o fornecimento de peças plásticas. A família empresária é relativamente pequena e somente a sucessora atua na empresa junto com o fundador. O perfil do estilo de gestão e da própria sucessora nos chama a atenção por tratar-se de uma empresa que trilhou um crescimento local e no estado da Bahia. A naturalidade como se deu o processo sucessório é a base da gestão atual, mesmo admitindo que alguns pontos ainda não estão suficientemente claros.

Fundada em outubro de 1993, iniciou suas atividades com apenas 3 máquinas injetoras e 3 empregados, em um galpão com apenas 150m², produzindo recipientes plásticos de 70 ml. O negócio foi iniciado pelo fundador e um sócio externo que deixou a empresa há três anos.

Atualmente com 26 anos de atuação no segmento plástico do Distrito Industrial, faturamento de R\$ 200.000.000,00 por ano, a empresa conta com um parque fabril de 7.500 m² de área construída, 83 máquinas injetoras e cerca de 1.100 funcionários distribuídos em 3 turnos entre a planta de Manaus e da Bahia.

A Tutiplast não é ligada à nomenclatura de cargos, a sucessora entrevistada se posiciona como Gerente Operacional e destaca que não há preocupação com a 3ª geração por enquanto.

A preocupação quanto ao plano sucessório partiu de uma inquietação da sucessora atuante, que percebia os conflitos e dilemas vividos pelo fundador no papel de administrador. Daí surge a demanda de profissionalizar a organização, mapear os processos para entender os gaps para desenvolvimento e melhoria, redesenho do organograma, considerando que havia profissionais com tempo de casa em posições estratégicas sem a competência requerida para um novo estilo de gestão.

Aderindo ao PAEX – Parceiros para a excelência em 2014 (6 anos atrás) a Tutiplast, mesmo contando com uma estrutura organizacional funcional, que como indústria faz-se obrigatória obter e manter determinadas certificações e normas, dentre outros, além das orientações de cunho estratégico do PAEX iniciou as discussões sobre sucessão. Reconhece que não foi uma definição formal, e que analisando hoje poderia ter aprofundado no tema e definido alguns pontos que hoje fazem falta.

A sucessão se deu de maneira natural, sem ritos ou marcos formais. A sucessora está na empresa há dez anos, o fundador é ativo na empresa até os dias de hoje, e participa da reunião mensal de resultados, bem como compartilha de análises e decisões estratégicas.

O relacionamento entre fundador e sucessora passou por alguns conflitos por conta da forma diferente de pensamento e estilo de gestão. A resistência inicial foi trabalhada com discussões focadas e buscando o tom de maturidade que a situação exigia.

No processo pós-sucessão foi perceptível o desconforto com alguns colaboradores que na época não se identificaram com o estilo de gestão da sucessora, entretanto, mudanças foram necessárias e o modelo de transparência e abertura à mudança foi aplicado paulatinamente, sem grandes traumas. E destaca que em 10 anos muitas rupturas aconteceram, não sendo consideradas abruptas, foram sendo processadas de forma lenta e assim não causaram impactos no ambiente organizacional.

4.3.1.4 Empresa: Grupo TVLAR

A Importadora TVLAR faz parte do evolutivo cenário econômico do Amazonas, com sua fundação datada em 6 de fevereiro de 1964, o primogênito da família, fundador e presidente do Grupo TVLAR até meados de 2018, dizia que a história da empresa é resultado de anos de trabalho com dedicação, qualidade e atenção ao cliente.

A TVLAR foi pioneira na importação de televisores preto e branco, em uma época em que ainda nem havia repetidora de canais na região. A organização tem participação consolidada no ciclo de destino dos produtos fabricados no Polo Industrial de Manaus (PIM), uma parceria que há anos, reúne produtos de eletroeletrônica, de informática e telefonia, material de construção, além de ter uma pequena participação (8%) na Yamaha Motor com os veículos de duas rodas e também o Shopping Manaus Plaza.

Com o passar dos anos a segunda geração, em ação conjunta com o fundador dos negócios buscam a perenidade da empresa no mercado. A TVLAR se torna a maior rede varejista do Amazonas e uma das mais importantes do Norte do País, hoje com 48 lojas, sendo 41 lojas no Amazonas e mais 07 lojas em Roraima. A empresa comemorou 55 anos no mercado e relaciona esse crescimento ao desempenho positivo do grupo que hoje emprega aproximadamente 1000 profissionais.

Segundo informações coletadas junto à entrevistada que atualmente ocupa a cadeira da Vice-Presidência, ela e os irmãos cresceram dentro da empresa, ou seja, aprenderam desde muito cedo a importância do trabalho ao serem inseridos naturalmente na rotina organizacional com o intuito genuíno de ajudar. A escolha do sucessor deu-se de forma natural e motivada pelas condições limitantes de saúde dos irmãos que os impediram assumirem quaisquer papéis e ou responsabilidades empresariais.

O Sr. Antonio (sucessor) que se preparou para a sucessão tem formação acadêmica em Administração e Economia e diversas especializações pertinentes às duas áreas, sempre esteve ao lado do pai para absorver todo conhecimento possível do segmento no qual atuam. Com o passar do tempo, o fundador passou a dividir com o possível sucessor as responsabilidades da administração do negócio, pois, com o crescimento acelerado da empresa, a centralização das decisões não comportava mais em um único administrador.

Ainda ativo no negócio, no ano de 2012 o fundador iniciou o processo de sucessão familiar, acontecendo em 2014 a assinatura do primeiro acordo societário e a fundação das Holdings, onde cada irmão assume a gestão direta de cada empresa. Desta forma, o processo de governança corporativa começa a ser estruturado sob a mentoria de um consultor externo, especializado em gestão de empresas familiares (governança, sucessão, estratégia etc.). O trabalho de criação das práticas de governança trouxe como ganho o alinhamento dos acordos que visaram minimizar conflitos futuros. Estes acordos estabeleceram as regras para blindar a empresa da própria família, o que a princípio gerou resistência, porém, logo superada com o entendimento entre os sócios. Hoje, cada um tem sua participação de forma igualitária. O sucessor atual desempenha três funções, ocupa a posição na Presidência, membro do conselho de família e dos sócios e controle do patrimônio. Em 2018 houve um movimento de capacitação e orientação junto à Fundação Dom Cabral através do PAEX, entretanto, os trabalhos não continuaram.

Com o falecimento do patriarca e em virtude da preparação que já estava ocorrendo, a sucessão aconteceu sem maiores entraves, não causando impactos na empresa porque todos estavam preparados para este momento. Com a descentralização do processo de decisão, a liderança devidamente empoderada atua com autonomia, tendo sua performance acompanhada sistematicamente com proximidade e através de avaliações de desempenho.

Dentre os impactos sentidos com a implantação da governança, foi constatada uma crescente valorização, o fortalecimento da credibilidade da empresa junto aos bancos e fornecedores, e a percepção dos clientes em relação às mudanças a partir da expansão da rede e o crescimento da quantidade de lojas. Internamente os reflexos sentidos pelos funcionários foram mínimos, pois, a empresa apresentou o novo cenário e suas expectativas em relação à nova visão de negócio, possibilitando assim o entendimento e reduzindo os desvios na comunicação.

Mesmo diante do crescimento do grupo e de mudanças significativas acontecendo, os valores organizacionais permanecem em sua essência, e formam uma diretriz inclusive aplicada aos processos de atração e contratação de novos profissionais – destaca a entrevistada.

Atualmente já é um ponto de atenção a chegada da 3ª geração à empresa, um programa de estágio foi elaborado para os potenciais e futuros sucessores. Iniciativa considerada essencial será o início do PDA - Programa de Desenvolvimento de Acionistas da FDC (Fundação Dom Cabral) para os membros da 3ª geração, que será realizado em seis módulos, favorecendo inicialmente a participação deste grupo que estejam em Manaus presencialmente.

Com uma visão clara, a vice-presidente ressaltou que a empresa está disposta a mapear as próximas gerações para identificar perfis para o plano sucessório, mas, também reconhece que na ausência destes perfis internamente, a busca por profissionais qualificados no mercado é uma opção para a organização.

4.3.1.5 Empresa: Grupo Simões

A entrevista realizada em 07/01/2020 com a Diretora de Desenvolvimento Organizacional, relata com detalhes a trajetória do Grupo Simões e suas ações para que o plano sucessório se tornasse uma realidade.

A história de 75 anos do Grupo Simões remonta ao ano de 1943 quando o fundador Sr. Antônio Simões inaugurava o seu primeiro empreendimento – o Bar e Sorveteria Moderna. Algum tempo depois juntavam-se a ele dois sócios, os senhores Petrônio Augusto Pinheiro e Osmar Alves Pacífico para iniciarem um grande projeto que os transformaria no maior conglomerado empresarial da região Norte e do cenário econômico regional e brasileiro.

Em três décadas – de 1940 a 1960 – o fundador e os sócios gerenciaram diretamente as unidades de negócio em Manaus. Em 1970 um grande marco é feito com a fundação da Refrigerantes da Amazônica, sendo a primeira franquia da Coca-Cola na região Norte juntamente com a abertura da Carboman, uma fábrica de gás carbônico também sediada em Manaus. Nesta última década o terceiro sócio adentra no negócio - o Sr. Pacífico.

Em um processo de evolução contínua, o Grupo Simões hoje com 76 anos de mercado, apresenta uma estrutura de negócios de destaque atuando em toda a região Norte (exceto em Tocantins) com foco na excelência para entregar produtos e serviços nos três segmentos: bebidas, veículos e gases. Sua estrutura organizacional conta com seis fábricas (4 de bebidas e 2 de gases), duas concessionárias de veículos, sete centros de distribuição (seis de Bebidas e um de Gases) e uma sede administrativa.

O primeiro movimento em direção ao plano sucessório foi iniciado pelos fundadores na década de 80, motivados pela Coca-Cola que na época havia 42 empresas familiares fabricantes, e a multinacional preocupada com o futuro do negócio os procurou para instigar reflexões de como seria o futuro. No caso do grupo Simões são três empresários que se tornaram sócios sem vínculo familiar algum. Os Senhores Simões, Petrônio e Pacífico, formaram o Grupo Simões.

Na década de 80 os fundadores gerenciavam o grupo e já contavam com membros da 2ª geração atuando na empresa. Contrataram o consultor Renato Bernhoeft, um trabalho robusto foi executado abrangendo três grandes aspectos: questões de sucessão, planejamento familiar e planejamento societário. Antes os detentores das ações do Grupo Simões era um emaranhado, não tendo clareza e critérios para os investimentos em novas fábricas misturando pessoas físicas e jurídicas na expansão do negócio, destaca a entrevistada. Diante deste cenário, foram criadas três holdings, cada núcleo familiar assumiu uma holding e as cotas societárias foram transferidas integralmente para as holdings. Com cotas e ações diferenciadas, sendo que a SIPASA detém uma participação maior, em segundo lugar a JUMA e por última a APART.

Dentro deste processo, dentre muitas questões abordadas, foi resolvida a situação dos membros da 2ª geração que trabalhavam na empresa e recebiam cotas de ações e quem não atuava, por exemplo, e era bonificado com um apartamento. A aplicação de critérios trouxe alinhamento e senso de justiça para todos. Os filhos atuantes assumiram as Diretorias e com isto cotas de ações em parte iguais. Neste momento os fundadores criaram o Conselho de Administração e deixaram duas posições nas diretorias e o sucesso da família Simões passou por um processo de seleção – prática já existente na empresa - conduzido pelos sócios para assegurar a lisura das avaliações e tomada de decisão.

Em janeiro de 1992, o principal fundador faleceu e em seguida o segundo sócio afastou-se sem retorno por motivos de saúde, seguido em 1994 do falecimento do terceiro fundador. Recentemente na Diretoria da empresa, o sucessor trouxe outras diretorias para apoiá-lo na condução dos negócios, não necessariamente com membros familiares – profissionais que já atuavam na empresa. Esta década é tida como o marco de início para a gestão da 2ª geração e modernização fabril do grupo. Mais um membro da família Simões assume a

gestão da holding Juma, as matriarcas figurantes no papel não atuavam no dia a dia da empresa, ficando para os filhos estas responsabilidades.

Um desconforto familiar rondava os membros da 2ª geração e a entrada de mais um membro familiar na Diretoria de Comunicação não amenizou as sensações, e ainda foi percebido que a 3ª. geração se sentia excluída. Participando de um treinamento em São Paulo reencontrou o consultor Renato Bernhoeft e durante a conversa foi questionada sobre o futuro do grupo. Questão para a qual não emitiu resposta no ato, retornou a Manaus com a sugestão de discutir com o Conselho algo sobre pacto societário. E diante desta nova reflexão, reuniram consultores externos e com expertise no assunto, os acionistas e as três matriarcas para entenderem juntos o quê e como funcionava o pacto societário. Ao final desta imersão, houve a aprovação de um dos consultores para conduzir esta demanda. Um dos grandes aprendizados colhidos foi o entendimento da diferença entre “escolherem-se como sócios” como fizeram os fundadores e a sociedade herdada pela 2ª. geração, reafirmaram o propósito de manter a sociedade.

Compondo os próximos passos foram tratadas as regras para novos entrantes na empresa, buscando critérios transparentes e alinhados com os valores organizacionais. Neste momento outras preocupações, tais como, qualidade e certificações no sistema ISO, por exemplo. O foco agora abrangia também a 3ª. geração que se afastava do negócio criando animosidades e indicando a perda do sentimento de paixão pela empresa. A missão então, estava baseada em entender profundamente cada papel existente: o que era ser sócio, acionista ou sócio não familiar. Um trabalho longo foi desenvolvido e resultou na criação e abertura de inúmeras possibilidades para as novas gerações, para estimular o senso de pertencimento, sem obrigatoriamente ser acionista ou herdeiro que não quisesse trabalhar na empresa, mas, sentir-se pertencente ao grupo familiar. Assim, o acordo societário foi criado e assinado, fundamentado nas boas práticas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) destacando os Três Círculos da Empresa Familiar e trabalhando os aspectos sobre Propriedade, Gestão e Família, originando a criação dos conselhos de: Administração, Sócios e da Família.

Como ação de apoio ao desenvolvimento contínuo da alta direção, o grupo associou-se à FBN (Family Business Networking) para buscar e favorecer a troca de experiências com outras famílias empresárias. O conselho de administração – como boa prática do IBGC – indicava que o executivo não deveria assumir duas

posições, ajustando à esta consideração os Diretores atuantes renunciam aos seus cargos e assumem integralmente as posições no Conselho de Administração. Um novo processo de sucessão é iniciado e um membro da 2ª. geração é aprovado para a Presidência do grupo.

Na década de 2000, cria-se o Conselho Executivo com consultores externos e fortalece-se o trabalho com os conselhos de Administração e de Sócios. Em 2010, um novo acordo foi assinado, reformulando a formação do conselho de sócios e como deveria funcionar – pois é considerado uma representação da assembleia de acionistas – e facilita a tomada de decisões em alguns temas. E neste período também, foi criada a posição de “ouvinte”, que atuou nos conselhos de administração e de sócios, com o objetivo de preparar a 3ª. geração através de assessment para mapear o perfil dos interessados e potenciais membros da família que futuramente estariam aptos a assumir um cargo de governança e futuros sucessores. Esta prática até os dias atuais é aplicada em formato de rodízio, possibilitando que os familiares conheçam em detalhes a forma de atuação, papéis e responsabilidades de cada conselho.

Fruto deste trabalho em 2019 - um membro da 3ª geração – que foi “ouvinte” e já trabalhava na empresa tendo vivenciado os processos em diversas áreas, assumiu o cargo de 1º Conselheiro da 3ª. geração dentro do órgão de governança. Longe de não haver desafios, atualmente o grupo age com transparência e mantem-se atento às tendências que envolvem a 3ª e futuras gerações. Assegurar que todos sigam o código de ética e societário é um dos desafios que estão em foco, bem como, certificar-se que a comunicação atinge todos os públicos considerando as características das faixas etárias e estilos comportamentais, a entrevista destaca que é uma questão de “comunicação individualizada”. Nos últimos 5 anos, outro desafio presente é a forma de atração da 4ª geração, como inspirá-los a se apaixonar pela história e propósito do grupo Simões mantendo o respeito por seu momento de vida e expectativas, trata-se de um trabalho de relacionamento criador de pontes, diálogos e favorecendo a participação dos mesmos nas revisões dos acordos, engajando-os em projetos desde estágio de férias até o desejo de tornar-se um Diretor.

Maturidade é a palavra que define o processo sucessório no Grupo Simões, entretanto, é importante considerar que à medida que os cenários econômico, tecnológico e estilo comportamental se modificam, todas as estratégias são

revisitadas e readequadas, construindo um ciclo virtuoso e contínuo que consideram ser uma marca positiva para a perenidade do grupo.

4.3.1.4. Análise das práticas sucessórias das empresas analisadas.

O benchmarking realizado e demonstrado no Quadro 1 apontou diferentes entendimentos, iniciativas e dúvidas em relação ao plano sucessório nestas organizações. As empresas analisadas diferem-se em segmento, porte, tempo de atuação e uso direcionado ou empírico das boas práticas de governança corporativa.

Constatou-se nos cenários apresentados antecedentes à sucessão que a centralização do poder e da gestão residia na posição do fundador. Este fator apresenta várias implicações, tais como, morosidade no processo de tomada de decisão, dificuldade na definição clara e assertiva de papéis e responsabilidades e burocratização dos processos internos. Em todas as empresas analisadas, há um momento no qual o fundador percebe a necessidade em receber o apoio de seus sucessores, diante deste momento, ainda sem um plano de sucessão estruturado a 2ª geração é solicitada e passa a atuar nas empresas.

Com a chegada da 2ª. geração no negócio, outros fatores veem à tona, tais como: a necessidade de profissionalização dos membros da família empresária, receio do fundador quanto à capacidade técnica do sucessor, identificação de perfis para atuação direcionada em relação ao negócio, redefinição de papéis e responsabilidades e orientação profissional para conduzir o processo de preparação à mudança. Dentre as empresas analisadas – incluindo a Tema Transportes – três organizações aderem ao PAEX da FDC como iniciativa imprescindível para que possam avançar. As empresas participantes afirmam que a metodologia PAEX impulsionou seus negócios com ganhos nas diversas esferas da organização, tais como: visão estratégica, mapeamento de competências (técnica, operacional e política) a serem desenvolvidas e/ou aprimoradas, redesenho dos processos internos, clareza na definição das posições e suas responsabilidades. Destacam que passaram a considerar importante adotar práticas da governança corporativa para o negócio e para a perenidade da empresa.

Três das empresas entrevistadas, denotam um nível alto de amadurecimento no processo sucessório e na construção de suas práticas de

governança corporativa (Grupo Simões, Vitello e Eucatur). A adoção de iniciativas como a inclusão da 3ª e 4ª gerações no processo de preparação de acionistas, bem como, participação direta no grupo de criação do modelo e das regras de governança, não somente acolhe as novas gerações, como compartilha desafios, decisões e visão de futuro. A profissionalização contínua dos sucessores atuantes e próximas gerações e a criação do conselho também são iniciativas em prática.

Outro fator importante presente em três das empresas analisadas, é a questão financeira disponibilizada para investimento no desenvolvimento inicial e contínuo dos potenciais sucessores e em programas de preparação tanto dos membros presentes na empresa quanto das futuras gerações. Um risco iminente à perenidade ronda as empresas familiares que não observaram esta necessidade ou simplesmente não a consideraram importante, postergando o investimento ou delegando-o diretamente aos futuros sucessores. O cuidado orçamentário para este quesito é para assegurar, se possível, com antecedência desde o mapeamento de perfil dos sucessores em potencial, até a manutenção da continuidade em ações pré-selecionadas com foco na evolução contínua.

Ainda percebido e característico é a informalidade no processo sucessório – duas das empresas analisadas, apresentam este aspecto na relação sucessor – sucedido. A sucessão se deu de forma natural não causando impactos negativos nas relações da família empresária e mantendo a linha de gestão saudável na organização. Em contrapartida, já existem empresas em que o foco está na 4ª geração, ou seja, conhecer o perfil e as motivações destes jovens e como despertar o interesse pela história e o legado criado por seus antecessores, de forma que a curiosidade e a paixão pelo negócio sejam despertadas, desenvolvidas e engajadas. Processos que exigem estruturação, investimentos financeiros, tempo de maturação das ações, acompanhamento e principalmente cuidado para assegurar o cumprimento dos princípios da governança corporativa já estabelecidos, são iniciativas de que elevam o grau de maturidade não só da organização como organismo vivo, mas, também de seus acionistas, sucessores e profissionais atuantes.

A Tema Transportes – objeto deste projeto - se considera com o 1º ciclo sucessório realizado, sem expectativas de formalização do processo sucessório neste momento. Destacam-se os riscos existentes neste estilo de gestão, sem

considerar os benefícios que um plano sucessório preparado e consistente pode contribuir para o crescimento e perenidade do negócio.

Descentralização do poder, compartilhamento das decisões e minimização dos riscos, entendimento profundo do negócio, amadurecimento da família empresária e sucessores, preparação para as novas gerações e definição das regras de governança são ganhos perceptíveis no benchmarking realizado.

Quadro 1 – Processo Sucessório das empresas Eucatur, Vitello, Tutiplast, TV Lar e Grupo Simões

Empresa	Segmento de Atuação	Cenário pré-sucessão	Cenário pós-sucessão
EUCATUR	Transporte de Passageiros	Fundador com centralização das decisões e sem formalização do planejamento estratégico.	Decisões compartilhadas por gestão de competência de cada área. O clima organizacional ficou mais receptivo para ações implantadas. Para continuidade da empresa, a segunda geração já preparando a terceira geração. Estão em construção do Conselho.
VITELLO	Frigorífico e Especialista em Carnes	Empresa já atuava de forma organizada, porém sem formalização interna, com a 2ª geração atuando (filhos). A esposa e 3 filhos (de 4) tinham posições já definidas no negócio. Há 10 anos atrás com o falecimento repentino do fundador e em seguida com 20 dias adiante o falecimento também do filho sucessor, impulsionou o processo de sucessão que ocorreu de forma abrupta, para a mãe e os 3 filhos.	Aumento da consciência organizacional, responsabilidade e nível de profissionalização dos membros da família empresária. Construção do DNA (missão, visão e valores) da empresa e da família empresária. Redefinição dos papéis e responsabilidades dos membros da 2ª geração. Formalização da sucessão, elegendo a filha como presidente da empresa. Construção e assinatura do acordo de Acionistas (regras formalizadas). Cronograma anual de reuniões dos acionistas e prestação de contas divulgada mensalmente para 100% do quadro de acionistas.
TUTIPLAST	Injeção plástica	Fundador atuava sozinha na gestão da empresa com algumas dificuldades na definição de suas responsabilidades. A centralização impossibilitava o processo de melhoria contínua. O nível de profissionalização no estratégico era baixo.	Rupturas são evidenciadas, porém não são bruscas, o que não gera impacto negativo no ambiente interno e externo. A governança corporativa continua sem formalização. Houve a descentralização do poder, tornando a gestão participativa e reduzindo os riscos nas tomadas de decisões.
TV LAR	Varejo de móveis e eletrodomésticos	Fundador com centralização das decisões e sem formalização do planejamento estratégico. Os membros da 2ª geração "cresceram" no negócio aprendendo na prática como tudo funcionava. Fundador ensinou sobre o negócio de forma natural e fluida, sem formalização e/ou estruturação. Aplicação de investimentos na profissionalização do 1º potencial sucessor.	Nova forma de gestão é disseminada, promovendo a transparência e entendimento junto aos colaboradores. Descentralização do processo de decisão e empoderamento da liderança. Criação do programa de estágio para a 3ª geração. PDA – Programa de Desenvolvimento de Acionistas é iniciado em 2020 com foco nas futuras gerações. Fortalecimento dos valores da empresa e criação do Conselho Executivo com profissionais do mercado.
GRUPO SIMÕES	Bebidas, Veículos e Gases	Crescimento acelerado do grupo sem critérios para a entrada de membros da família. Investimentos "emaranhados" aplicados à expansão do empreendimento. Senso de injustiça entre os membros da 2ª e 3ª geração.	Criação: Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e Humano, do Conselho executivo, da posição de "ouvinte" para membros da 3ª geração com o objetivo de gerar conhecimento e identidade. Assinatura do 2º acordo societário. Em dez/2019, assume como 1º Conselheiro em um órgão de governança corporativa, um membro da 3ª geração. Criação do método e ferramentas para mapeamento, avaliação e comunicação com a 4ª geração.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatos colhidos através do benchmarking realizado

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo de sucessão para a empresa TEMA Transportes Especiais de Manaus LTDA

A Tema Transportes diante do primeiro ciclo de sucessão já realizado, apresenta algumas lacunas que indicam a necessidade de ter um plano de sucessão estruturado e com direcionamento para favorecer a perenidade da empresa e novos ciclos de sucessão futuramente. O modelo atual praticado pela empresa é informal e centralizado.

Para fundamentar a proposta, a metodologia utilizada centrou-se em bases conceituais modernas e benchmarking realizado com empresas de segmentos e portes variados.

Com uma linguagem técnica e acessível, as referências bibliográficas proporcionaram um bom entendimento baseado em estudos sobre sucessão familiar e perenidade dos negócios como tem sido abordado e tratado. No benchmarking realizado, as boas práticas usadas por empresas desta natureza, foram ricamente descritas e desta forma foi possível analisar e estudar as dificuldades e limitações encontradas no processo, bem como, os aprendizados e avanços na direção da maturidade organizacional.

Apoiados nos elementos estudados, a proposta para apoiar a Tema Transportes para um futuro e promissor processo de sucessão familiar está apresentada na Figura 2.

O modelo de sucessão proposto é organizado em cinco níveis principais. O Primeiro, trata do contexto atual da empresa e da identificação da necessidade de sucessão. No segundo tem-se a elaboração do modelo de um plano sucessório, incluindo o mapeamento de futuros sucessores e a criação do comitê de transparência. No nível seguinte aborda-se o desenho do plano de ação com foco na transição de sucessão, ou seja, como este processo se dará. O quarto nível contempla a gestão e acompanhamento da execução do plano de ação. E o quinto e último nível trabalha a qualidade do clima organizacional e a capacitação da liderança para novos cenários internos.

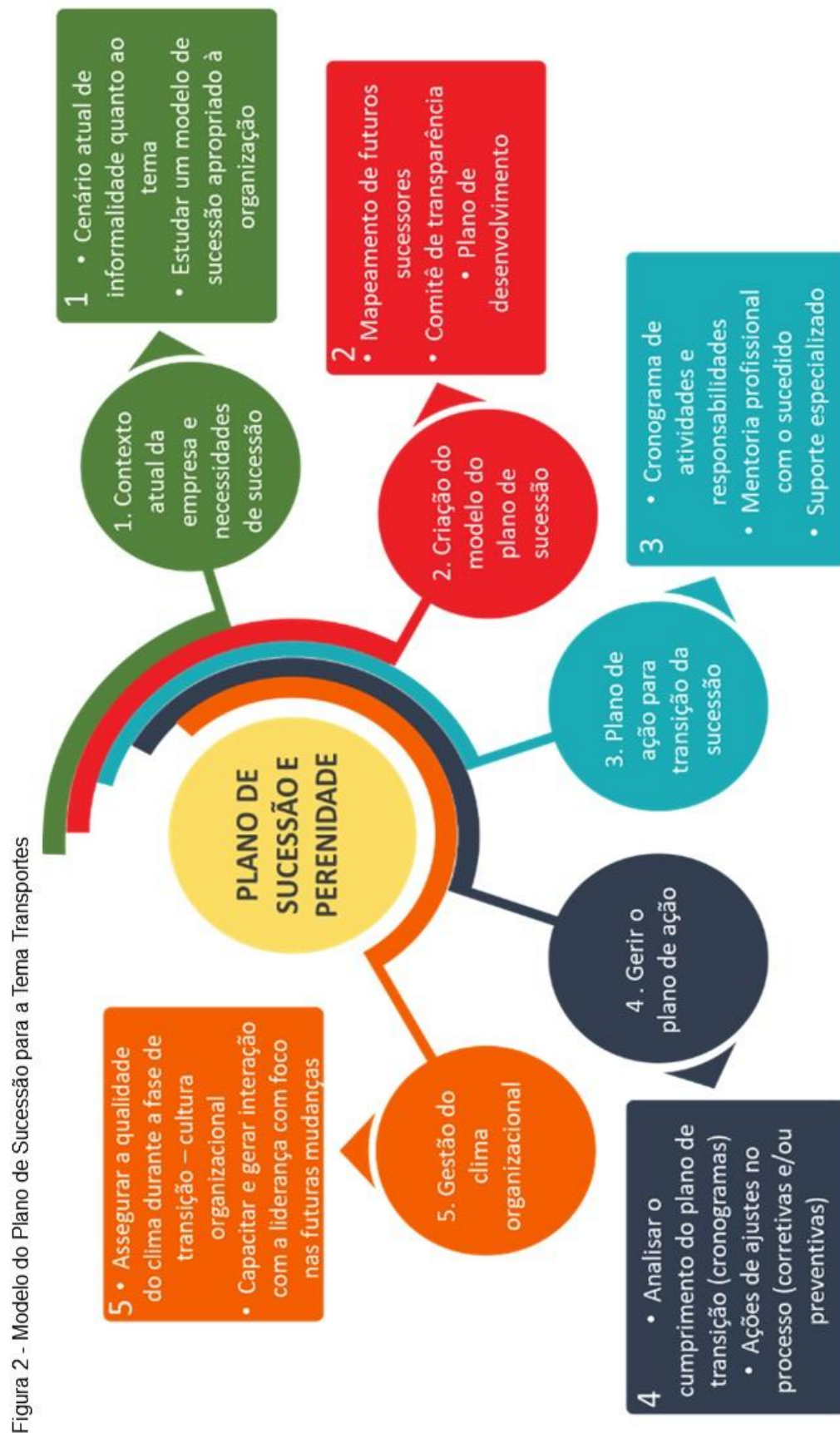


Figura 2 - Modelo do Plano de Sucessão para a Tema Transportes

Para o melhor entendimento, o modelo para sucessão na empresa Tema está desenhado da seguinte forma:

5.1.1. Contexto atual da empresa e necessidade de sucessão:

O contexto adotado na Tema transportes no momento presente é baseado na informalidade, sem regras e critérios definidos claramente, apresentando como ponto de partida para o entendimento da necessidade de um modelo de continuidade adequado ao perfil desta organização. O olhar destinado ao futuro dos negócios neste momento não favorece a sucessão e tão pouco a perenidade, um pensamento mais crítico e orientativo poderá organizar as necessidades quanto às tratativas e regras que poderão conduzir este processo.

O plano sucessório, por sua vez, tem como principal escopo fazer a escolha do sucessor de forma fundamentada e com maiores chances de sucesso na posição em que passará a ocupar. Desta maneira, faz-se indispensável dispendir tempo, energia e investimento para o estudo das alternativas e a construção de um modelo proveitoso, favorável à realidade da empresa e com propósito de revisão e renovação com determinada frequência.

5.1.2. Criação do modelo do plano de sucessão

A elaboração do modelo sucessório perpassa nesta proposta por três quesitos:

5.1.2.1. Mapeamento dos futuros sucessores:

- a) Identificar dentro da família empresária quem são os possíveis futuros sucessores, tendo como critérios:
 - a.1. Ser herdeiro legítimo;
 - a.2. Declarar o interesse em atuar na empresa;
 - a.3. Não ter participação societária em qualquer outra organização.
 - a.4. diagnosticar o efeito de sua contribuição na empresa.
- b) Definir as regras de entrada na empresa, cumprindo as determinações a seguir:
 - b.1. Ingresso na empresa a partir de 14 anos através do Programa de Estágio (ensino médio) ou Programa Jovem Aprendiz e estar em curso no ensino médio.

b.2. Ter e cumprir uma jornada de atividades na empresa e da empresa (por exemplo: job rotation);

b.3. Conhecer as diretrizes do plano de profissionalização e assumir a responsabilidade no cumprimento das ações.

c) Definir papéis e responsabilidades é uma tarefa de máxima importância. Cruzar o perfil do sucessor com as áreas para definir o papel a ser desempenhado.

c.1. Conhecer na íntegra os processos internos e operacionais da empresa.

c.2. Identificar e desenvolver as competências na área de maior domínio.

- 5.1.2.2. Comitê de Transparência: a composição deste comitê visa assegurar a seriedade, integridade e respeito às diretrizes criadas para a implantação deste modelo. Para a definição do perfil deste comitê é importante que estejam alinhados à luz da missão, visão, crenças e valores, cultura e objetivos de curto e longo prazos do empreendimento. Os membros deste comitê deverão ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas. Sugere-se que o comitê deve ser composto de, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão, e deve contar com, ao menos, um especialista em seu respectivo tema. Não havendo profissionais dentro da organização com este perfil, a empresa deverá convidar profissionais do mercado.

O papel de atuação do comitê é passível de revisão e ajustes se necessários durante o processo de preparação e transição da sucessão.

- 5.1.2.3. Plano de Desenvolvimento: deve estar alicerçado em um processo de estruturação, para assegurar que a movimentação dos sucessores dentro da organização ocorra de forma a serem mantidos os princípios que sustentam os negócios.

Esta ferramenta abrange tanto as necessidades de qualificação e aprimoramento do cargo quanto às demandas da organização. Um cronograma poderá combinar o uso das metodologias de aprendizagem pertinentes, incluindo vários formatos, tais como: Formação acadêmica, especializações, cursos específicos, mentorias, processos de coaching, estágios, práticas on the job dentre outros. Importante destacar, que este plano deverá prever a diferença de necessidades de desenvolvimento entre as gerações mapeadas e contemplar ações distintas e personalizadas por geração com foco na sucessão e profissionalização. Tal iniciativa assegurará a melhor qualidade para a interação e relacionamento entre a gestão atual e as gerações que virão. Competências essenciais ao desenvolvimento de sucessores:

- a. Inteligência estratégica e de negócio
- b. Gestão de Finanças
- c. Inteligência emocional
- d. Liderança
- e. Visão de futuro
- f. Assumir riscos
- g. Gestão de pessoas
- h. Valores

5.1.3. Plano de ação para transição da sucessão

Apoiando as iniciativas elencadas anteriormente, a criação e acompanhamento de um cronograma de atividades faz-se indispensável para os envolvidos. Dominar o planejamento de cada etapa e as ferramentas que serão utilizadas será o guia para os passos a serem dados nesta jornada.

A sugestão de um suporte especializado dá-se pelo fato dos fundadores e sucessor atual não deterem conhecimento técnico e teórico acerca dos inúmeros aspectos que compõe um processo de sucessão familiar. Contar com a orientação direta de uma consultoria da área aumenta a probabilidade de sucesso para a construção do plano, bem como, auxilia no esclarecimento de dúvidas e favorece o alinhamento de expectativas entre os sócios, sucedido e sucessor.

A mentoria é um processo desenvolvido entre mentor (sucedido) e mentorado (sucessor) e que baseado na confiança e na interação alavanca a preparação do sucessor, simplificando o seu caminho para a preparação e crescimento através de aconselhamento proveniente de sua experiência de vida e profissional.

O plano de transição contempla as seguintes etapas:

- a. Antes da transição: Análise do contexto, identificação dos candidatos à sucessão e criação do plano sucessório.
- b. Durante da transição: Processos de Mentoria e Coaching com o sucessor e sucedido, reuniões com a liderança para gerar proximidade e criar identidade e um trabalho próximo ao Comitê de Transparência para incorporar as responsabilidades que lhe são pertinentes.
- c. Depois da transição: Análise e acompanhamento dos processos internos, gestão do clima organizacional, reuniões sistemáticas com a liderança e mensuração do desempenho do sucessor através de indicadores de desempenho.

A fase de transição prevê o período de um ano para a implantação.

5.1.4. Gestão do plano de sucessão

O Comitê de transparência pode acompanhar o cumprimento do plano de transição, assegurar o avanço das ações de desenvolvimento do sucessor, analisar as limitações que possam vir a ocorrer e prever possíveis intervenções tanto no campo da prevenção para alertar os riscos e/ou possíveis desvios do planejamento, quanto na tomada de ações corretivas se necessárias.

Importante destacar o quão indispensáveis para este processo são: o profissionalismo que a consultoria poderá imprimir a estes movimentos e a profissionalização dos envolvidos (sucedido e sucessor). Ao criar o plano de transição criam-se expectativas de ambos os lados, o não cumprimento das ações implicam em fortes impactos ou até mesmo no insucesso. O Comitê de transparência atuará como “guardião” deste processo através dos indicadores abaixo:

- a. Programação do ciclo de reuniões periódicas – oportunidade na qual as pautas de acompanhamento do plano sucessório serão tratadas, analisadas e realinhadas (em caso de necessidade).
- b. Cumprimento do Plano Sucessório.
- c. Cumprimento do Plano de Desenvolvimento do futuro sucessor.
- d. Gestão do Clima organizacional (através de pesquisa de clima).

5.1.5. Gestão do Clima Organizacional

Colaboradores, fornecedores e sociedade em geral percebem e reconhecem a organização nos moldes nos quais o fundador a conduziu até os dias atuais, entretanto com foco na perenidade e na eficácia das ações propostas, dois pontos de atenção devem ser mantidos no radar:

- a. Qualidade do clima organizacional: Clima de incertezas e ausência de perspectivas são indícios negativos e de forte impacto na produtividade. Sendo assim, pensar e fomentar iniciativas para a comunicação interna e mapear os possíveis impactos deste processo de preparação e como futuramente as mudanças podem afetar ou não os colaboradores e demais participantes do negócio, é uma questão pertinente ao negócio. Quanto maior a possibilidade de uma tratativa alinhada, aberta e transparente, maior a adesão do público interno ao novo estilo de gestão e fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade para com o novo sucessor.

A gestão do clima será monitorada através da aplicação da pesquisa de clima em dois momentos distintos: Antes da transição e um ano após a transição. Com a análise dos resultados da pesquisa de clima, elabora-se o Plano de Ação que irá contemplar os pontos fortes para destaques e fortalecimento interno e trabalhar as fragilidades. Destaque para os indicadores a serem analisados: Clima de trabalho, Liderança, Incentivo ao Crescimento, Plano de Carreira, Qualidade de Vida, Avaliação de Desempenho, Comunicação interna, Produtividade, Visibilidade. O acompanhamento da execução do plano de ação e os resultados são inclusos na pauta do Ciclo de reuniões periódicas conduzidas pelo Comitê de Transparência.

- b. Capacitação e interação com a Liderança: Asseverar que a organização é feita e mantida por pessoas, é fator de sucesso desde que exista convergência entre discurso e prática. A liderança quando capacitada e orientada com qualidade, assertividade e segurança nas informações torna-se uma promotora das mudanças e coach para os demais níveis da empresa. Desta forma, manter as iniciativas com foco na capacitação contínua para a liderança pode ser considerado tema estratégico e essencial como apoio para o progresso das demais ações do processo de implantação da sucessão. A proposta de capacitação indica o PDD (Programa de Desenvolvimento de Dirigentes) da FDC para a preparação dos gestores. Para avaliar a efetividade do programa de capacitação da liderança, a avaliação de desempenho individual, aliada às sessões de feedback e indicadores oriundos da pesquisa de clima, tornam-se termômetros sistemáticos para validar as ações tomadas e aprimorar as ações de desenvolvimento.

5.2 Análise de viabilidade para o Modelo

Tendo como recurso estratégico e de suma importância, o estudo de viabilidade apresenta orientação e informações que irão validar se as ações propostas estão alinhadas e consonantes com a missão, visão e valores da empresa.

O modelo aqui sugerido não é estático, podendo sofrer revisões e adequações conforme a evolução do grau de maturidade do processo e apresenta viabilidade estratégica e financeira como detalhamos a seguir.

5.2.1 Viabilidade Estratégica

Sob o olhar estratégico e com base nas pesquisas realizadas tanto na literatura quanto nos dados colhidos no benchmarking, constatou-se que as empresas acompanham fortemente a tendência à adoção de planos de sucessão para assegurar a perenidade de seus negócios e manter em primeiro plano a atuação de sucessores familiares na organização. Através do benchmarking as empresas pesquisadas afirmam que ao buscar por um processo de continuidade profissionalizado e com foco nas futuras gerações, inúmeros ganhos foram

constatados, tais como: suas práticas no campo da governança corporativa e sucessão são referenciadas no mercado, fortalecimento da imagem organizacional interna e externamente, mudanças significativas no processo de comunicação, abertura ao novo com ações de engajamento para os jovens da família empresária e participação direta na renovação das regras.

A adesão ao modelo proposto, estrategicamente, trará ao fundador e sócios tranquilidade para definir o prazo para a oficializar a sucessão, ao sucessor direcionamento quanto às trilhas de desenvolvimento, exatidão quanto ao processo de sucessão para os novos entrantes, modernização na gestão e a minimização do grau de risco com situações ainda não esclarecidas entre os sócios atualmente.

5.2.2 Viabilidade Financeira

Com base no benchmarking com as empresas locais e de porte similar à empresa objeto deste estudo, o modelo sugerido é viável financeiramente.

Considerando 24 meses de projeto para preparação, orientação da consultoria especializada e implantação, temos a média de investimento mensal de aproximadamente R\$ 12.500,00 (doze mil e quinhentos reais), totalizando um investimento de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). A empresa pelo porte, tempo de atuação e perspectivas de mercado apresenta condição de aporte financeiro para a realização do projeto. O detalhamento de investimentos e gastos a seguir clarifica esta linha de pensamento:

Tabela 1 – Plano orçamentário

PLANO DE SUCESSÃO

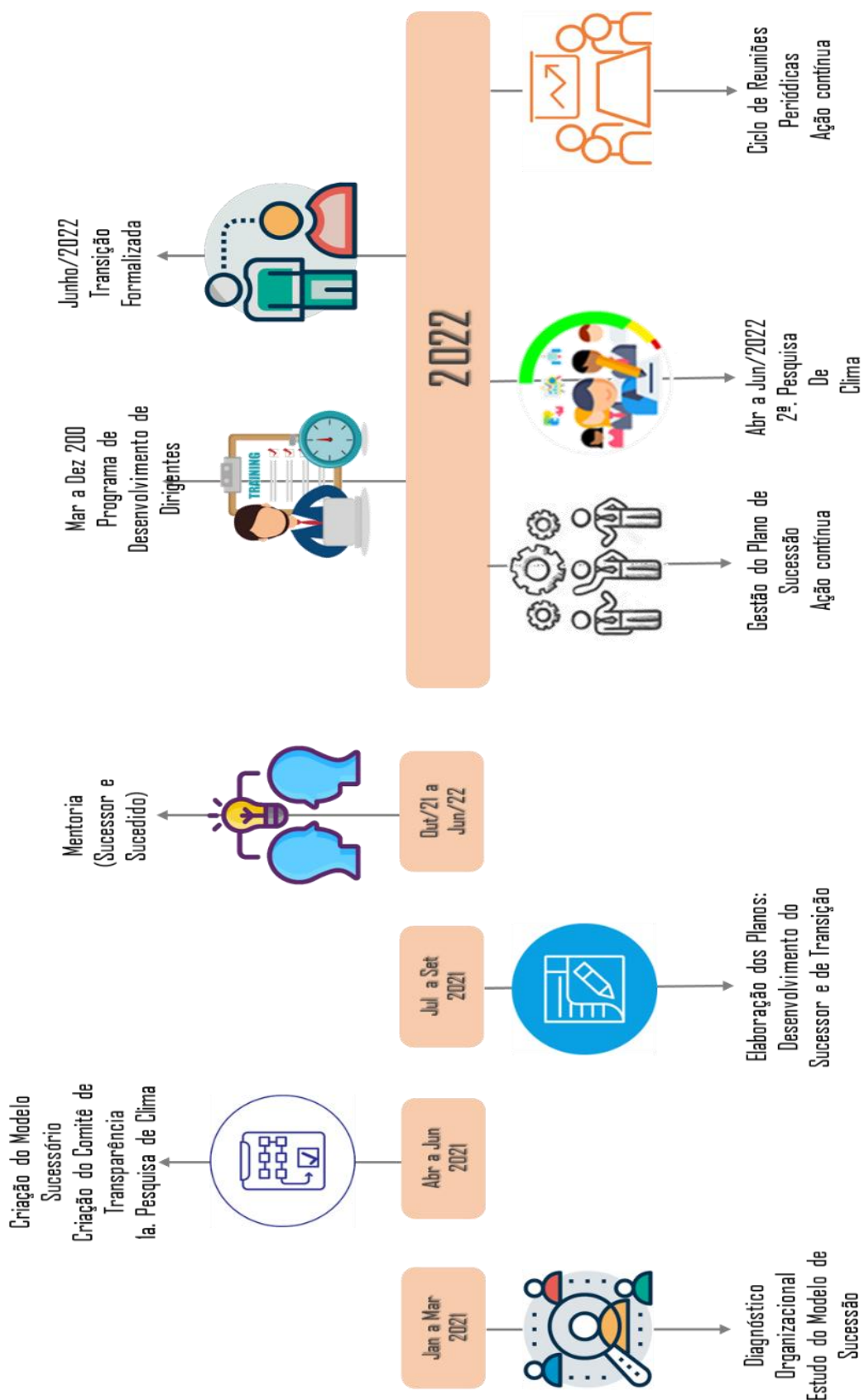
PLANO ORÇAMENTÁRIO	300.000,00
Levantamento de informações e contexto	25.000,00
Diagnóstico organizacional quanto ao tema sucessão	15.000,00
Estudo do modelo de sucessão para a Tema Transportes	10.000,00
Planejamento	142.000,00
Criação do modelo do Plano de sucessão	60.000,00
Criação do Comitê de Transparência (com prof. Externo)	12.000,00
Elaboração do Plano de Desenvolvimento para Sucessores	60.000,00
Preparação do plano de ação para a transição da sucessão	10.000,00
Execução	100.000,00
Mentoria profissional com o sucedido	18.000,00
Gestão do plano de sucessão	34.000,00
Gestão do Clima Organizacional	18.000,00
Capacitação da liderança (PDD do PAEX)	30.000,00
Avaliação	33.000,00
Análise do cumprimento do plano de transição com recomendações (preventivas e corretivas)	17.000,00
Pesquisa de Clima Organizacional	16.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

5.3 Plano de implementação do projeto

Para a implementação do modelo sugerido, propõe-se um período de trabalho de dois anos, considerando entregas trimestrais no primeiro ano e no segundo ano as iniciativas seguem de forma sistemática, a figura 3 demonstra a linha do tempo de forma detalhada.

Figura 3 – Linha do Tempo para a implantação do projeto



6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo constatou o quanto é indispensável para a perenidade de empresas familiares ter um plano de sucessão fundamentado em bases teóricas atuais e boas práticas de mercado.

Atualmente, o tema sucessão familiar configura-se como preocupação na mesa de discussões da família empresária que visa o prosseguimento da empresa, observando a velocidade com que as mudanças impactam tanto no mercado quanto no comportamento das novas e futuras gerações. Tendo em vista as pesquisas realizadas, constatou-se que o processo sucessório é fator de inquietação para alguns fundadores, enquanto, para outros é visto como oportunidade de renovação e continuidade para os negócios.

Sendo assim, o modelo apresentado visa assegurar a perenidade da empresa Tema Transportes através de uma estrutura simples e que possibilita o refinamento e alinhamento das ações no decorrer da criação e implantação do plano de sucessão. Assim, assegurando um direcionamento assertivo para as próximas sucessões.

Por conseguinte, como ponto de partida para futuras investigações, constituem-se como recomendações os itens a seguir:

1. Estudar como a governança corporativa poderá contribuir como ferramenta de facilitação e amadurecimento das relações da família empresária com os demais sócios.
2. Aprofundar conhecimentos sobre o Modelo de Três Círculos da Empresa familiar e evoluir no entendimento para a definição de regras com foco na minimização dos riscos de gestão atuais.

Diante do cenário de pesquisa encontrado, empresas de vários segmentos e portes, destacam-se como limitações os temas abaixo:

1. A resistência do fundador em tratar o tema sob a justificativa de não haver necessidade de mudanças.
2. A ausência de perspectivas futuras envolvendo os demais membros da família e sócios.
3. A fragilidade das relações internas da família empresária.
4. Total centralização do poder no fundador.
5. Baixo índice de engajamento a partir da terceira geração em relação ao grau de interesse pelos negócios da família.

Por todas estas ideias apresentadas, os benefícios de um planejamento para sucessão familiar bem estruturado e trabalhado de comum acordo, assegura a continuidade de uma empresa. Gerando o envolvimento direto com a segunda geração, despertando a curiosidade das novas gerações e mantendo vivo os sentimentos de paixão e orgulho pela história e legado da empresa por todas as gerações que a conheceram e que virão a conhecer.

A construção de aprendizados leva ao entendimento minucioso da difícil e delicada missão de criar e executar um plano de sucessão eficaz e eficiente. Com este tema no centro da decisão, veem à tona anseios profundos e expectativas de sucesso e até insucesso por parte do fundador (sucedido) em relação ao futuro da empresa. Compreendê-lo faz parte deste processo, requer sensibilidade, conhecimento profundo da cultura organizacional e saber identificar o melhor momento para a transição. Apesar de que, nem sempre a transição ocorre dentro do planejado. Entende-se a dinâmica das relações familiares como o tecer de um bordado, as linhas entrelaçam-se, porém, com estratégia para que os interesses e as expectativas se alinhem da melhor forma possível para as três esferas – Família, Negócio e Patrimônio, assim, têm-se desta construção as boas práticas da governança corporativa. Sucessão familiar é uma jornada linda e ao mesmo tempo desafiadora, tornar uma empresa perene é uma decisão de vida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. **A sucessão como ela é: de sentimentos a jogos políticos nas organizações.** – São Paulo: Benvirá, 2016.

ALMEIDA, E. R., MELO, M. C. O. L. **Implantação do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar de Transportes: Desafios e Contradições.** Dissertação de mestrado, Araxá 2012.

BARBOSA, V. S. **Níveis de governança corporativa: rentabilidade e valorização.** 2008. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17310> Acesso em: 08 out. 2019.

BARRY, B. **The development of organization structure in the Family firm.** *Jornal of General Management.* New York: v. 3, n. 1, p. 42-60, 1975.

BEDANI, M., VEIGA, H. M. S. **Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. Gerais:** Revista Interinstitucional de Psicologia, versão on-line, ISSN 1983-8220, Juiz de fora, v. 8, n. 2, p. 428-442, jul-dez. 2015.

BERNHOEFT, R. **Desafios e oportunidades nas sociedades familiares.** In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. & BERNHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.* São Paulo: Negócio, 1999.

BERNHOEFT, R. & GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar – gestão, poder e sucessão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRANDÃO, C. **O dilema da sucessão familiar.** *Site Olhar Direto.* Disponível em: <<https://www.olhardireto.com.br/artigos/exibir.asp?id=10002&artigo=o-dilema-da-sucessao-familiar>> acesso em: 09 fev. 2020 as 21:50

BRAGA, G.H.M.V., GUERRA, R.V.P. **Governança nas empresas familiares.** Disponível em: <<http://mcandiotto.com/governanca-nas-empresas-familiares/>> Acesso em 08 out. 2019.

BRETON-MILLER, I. L., MILLER, D., STEIER, L., P. **Toward na integrative model of effective FOB succession.** *Entrepreneurship Theory and Practice.* ET&P. Baylor University, 2004.

CASILLAS, J. C., VÁZQUEZ, A., DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

CASTRO, L. C., MORAIS, M., CRUBELLATE, J. M. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares:** um estudo exploratório. In. Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais...Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

COHN, M. **Passando a tocha.** São Paulo: Makron Books, 1991.

COM JOVEM Porto Alegre. **Sucessão em empresas familiares no setor de transporte rodoviário de carga.** Disponível em: <<https://www.comjovemnacional.com.br/index.php/component/content/article/11-artigos-nucleos/188-sucessao-em-empresas-familiares-no-setor-de-transporte-rodoviario-de-cargas>> Acesso em 09/02/2020

DANTE, F. S., RODRIGUES, R. M., CREMONEZI, G. G. **Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional.** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 262-280, set/out/nov/dez. 2016.

DUPAS, G. *et al.* **Governando a empresa familiar.** ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DYCK, B., MAUWS, M.; STARKE, F. A.; MISCHKE, G. A. **Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession.** Journal of Business Venturing, 2002.

DYER JR., W. G., HANDLER, Wendy. **Entrepreneurship and family business: exploring the connections.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 1994.

_____. **Integrar a Gestão Profissional em uma Empresa Familiar.** Family Business Review, v. 2, n. 3, mar./maio, 1989.

_____. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

EXAME. **Jovens Empresários discutem rumo do transporte de cargas no Brasil em evento no Guarujá.** Publicidade Corporativa. [S.I.]. 1 nov. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/jovens-empresarios-discutem-rumo-do-transporte-de-cargas-no-brasil-em-evento-no-guaruja/> > Acesso em 02/12/2019 às 19:54.

EXAME. **Empresas familiares assumem liderança de mercado.** Dino, 31 Jan, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/> Acesso em: 25 Jan, 2020.

FILHO, J., L. R. **Governança corporativa em empresas familiares.** IBCG | Instituto Brasileira de Governança Corporativa. São Paulo, Saint Paul Editora Ltda. 1ª. Edição - 2011

FREITAS, E. C., FREZZA. C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar. Gestão e Desenvolvimento.** Novo Hamburgo, RS, 2, n., p.31-43, jan.2005.

FREIRE, P. de S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais.** Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil. JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management (Online). vol.7, n. 3, São Paulo, 2010.

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

FUTURETRANSPORT. **Os desafios da sucessão em empresas familiares é tema de publicação.** Negócios. [S.I.] 26 jul. 2019. Disponível em: <<https://futuretransport.com.br/os-desafios-da-sucessao-em-empresas-familiares-e-tema-de-publicacao/>> Acesso em 02/12/2019 às 18:36.

GALLO, M. A. **La sucesión em la empresa familiar.** Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. n. 12, 1998. (Colección Estudios e Informes Servicio de Estudios). Disponível em: <http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com//ee/esp/ee12_esp.pdf> acesso em: 08/12/2019.

GEHLEN, M. V. D. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A.** 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS.** – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acessado em 08/10/2019 as 21:23

GERSICK, K. E. *et al.* **Como gerenciar as transições.** HSM Management, v. 6, n. 40, nov./dez. 2003.

_____. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIGLIOTTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos.** Campinas: LZN, 2004.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As Empresas Familiares no Brasil.** RAE Ligth, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan./mar. 2000.

GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J. C. **Empresa familiar, tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo: EDIUPF, 2002

HANDLER, W.C. (1990). **Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members.** Entrepreneurship Theory & Practice. ET&P, 1990

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** São Paulo, SP: IBCG, 2019. Disponível <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>> - Acesso em 09/02/2020 as 19:11

KIGNEL, L. **É possível haver sucessão sem conflitos?** Pequenas Empresas Grandes Negócios, Rio de Janeiro: Globo, ano 3, nº. 3, out. 1991.

LANSBERG I. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: GRZYBOVSKI, D.e TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002, p.167-198.

_____. **The succession conspiracy.** Family Business Review, 1988.

LEMOS, M. de F. M. **O Processo de sucessão em empresas familiares.** ERA Business, nº. 5, abr. 2003.

_____. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Sucessão na empresa familiar** – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005

LODI, J.B. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOUREIRO, M. M. F. **O problema da sucessão nas empresas familiares:** o caso da indústria de moldes. 141 f. 1999. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. 1999

LULIO, M. **A realidade das empresas familiares no Brasil.** Nova Varejo. 03 abril.2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/04/03/realidade-empresas-familiares/>> acessado em: 09 fev. 2020 as 18:56

MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa:** um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014.

MATIAS, A. B. **A governança corporativa e o processo de sucessão em empresas familiares.** INEPAD Consulting. Mar, 2018. Disponível em <<https://blog.inepadconsulting.com.br/a-governanca-corporativa-e-o-processo-de-sucessao-em-empresas-familiares/>> Acesso em 14 out 2019.

MBA em Governança Corporativa em Empresas Familiares. Disponível em <<https://fadisp.com.br/v1/pos-graduacao/cursos/mba-em-governanca-corporativa-em-empresas-familiares>> acesso em 15/02/2020 as 17:35

MUNDO DO MARKETING. **Segundo pesquisa, 44% das empresas familiares no mundo não têm plano de sucessão.** Negócio. São Paulo. 22 out 2019. Disponível em <<https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/219612/segundo-pesquisa-44-das-empresas-familiares-no-mundo-nao-tem-plano-de-sucessao>> Acesso em 02/12/2019 às 18:40

NISHITSUJI, D. A. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de cornélio procópio** – Dissertação de Mestrado- Universidade Federal do Paraná -Curitiba – 2009

NOGUEIRA, L. S. J. **Sucessão em empresas familiares** – Um estudo multicaso no Amazonas – Rio de Janeiro - E-papers Serviços Editoriais Ltda. 2012

OLD, D. **Empresas familiares assumem liderança de mercado.** Site Revista Exame. 30/01/2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/> Acesso em 09/02/2020 as 21:16

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, É., BERNHOEFT, R., BERNHOEFT, R., TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. – São Paulo: Editora Gente, 2006.

PEIXE, F. C. D. **Novo mercado: obstáculos e atrativos para as empresas do nível 1 de governança corporativa.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13122003-151755/pt-br.php>. Acesso em: 08 out. 2019.

PETRONI, M. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.** Jornal da USP. São Paulo. 18 out 2018. Disponível em <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empresendimentos-no-brasil/>> Acesso em 02/12/2019 às 18:58

PETRY, L. I. NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

PRADO, R; N. **Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório.** 2. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018. (Coleção direito em contexto) - Edição do Kindle

PwC. **Empresas Familiares no Brasil: cenários e desafios.** 2011. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-1A.pdf>>.2011. Acesso em: 08 out. 2019.

RICCA. D. **A Governança Corporativa: Profissionalização e sucessão nas Empresas Familiares.** Ago., 2013. Disponível em <<https://empresafamiliar.com.br/a-governanca-corporativa-profissionalizacao-e-sucessao-nas-empresas-familiares/amp/>> Acesso em 14 out 2019.

RODRIGUES, M., RESENDE, L. M., PILATTI, L. A. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade.** In: SIMPEP. 15., 2004, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2004. 1 CD-ROM

ROSSATO, N. F. J., CAVEDON, N. R. **Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios.** In: EGEPE- Encontros sobre estudos de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., Brasília. Anais... Brasília: EGEPE, 2001. 1 CD-ROM.

SHARMA, P., CHRISMAN, J., J., PABLO, A. L., CHUA, J. H. **Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model.** Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University, 2001.

SILVA JÚNIOR, A. **Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar.** 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG. Belo Horizonte, 2001

SILVA JÚNIOR, A. & MUNIZ, R. M. **Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 10, n. 26. 2002

SILVA, R. L., MICHEL, M. H. **Sobrevivência da Empresa Familiar. VII Egepe- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – 2012.** Florianópolis. 2012. Disponível em:<

http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100089_1.pdf Acesso em 02/12/2019 às 19:21

SONCIN, S. **Sucedores debatem o futuro do transporte**. Revista Carga Pesada. 26/07/2017. Disponível em: <<https://cargapesada.com.br/2017/07/26/amanha-sucedores-debatem-o-futuro-do-transporte>> - acesso em; 09/02/2020 as 21:00

TERRA. **75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros**. 29 Mar, 2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/cerca-de-75-das-empresas-familiares-no-brasil-fecham-apos-serem-sucedidas-pelos-herdeiros,c3f1f53b3ae64159c76e8f07b7849c199efn5zf4.htm>> Acesso em: 25 Jan, 2020.

VEJA. **Segundo pesquisa, 44% das empresas familiares no mundo não têm plano de sucessão**. [S.l.]. 22 out. 2019. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/economia/dino/segundo-pesquisa-44-das-empresas-familiares-no-mundo-nao-tem-plano-de-sucessao/>> Acesso em 02/12/2019 às 18:30.