

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

SEST SENAT | Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de
Aprendizagem do Transporte



**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO RAMO DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS:
limites e possibilidades**

Cristina Kelin Bencke Pansolin

Juliane De Marco Bet

Luiz Gustavo Peres Nery

Paulo Henrique Leal Ferreira

Valéria Melnik

Curitiba

2022

Cristina Kelin Bencke Pansolin

Juliane De Marco Bet

Luiz Gustavo Peres Nery

Paulo Henrique Leal Ferreira

Valéria Melnik

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO RAMO DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS:
limites e possibilidades**

**Projeto apresentado à Fundação Dom
Cabral como requisito parcial para a
conclusão da Especialização em Gestão de
Negócios.**

**Professora Orientadora: Ana Maria Valle
Rabello**

Curitiba

2022

**Cristina Kelin Bencke Pansolin
Juliane De Marco Bet
Luiz Gustavo Peres Nery
Paulo Henrique Leal Ferreira
Valéria Melnik**

**SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO RAMO DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS:
limites e possibilidades**

**Projeto apresentado à Fundação Dom
Cabral como requisito parcial para a
conclusão da Especialização em Gestão de
Negócios.**

**Professora Orientadora: Ana Maria Valle
Rabello**

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Curitiba, 15 de setembro de 2022.

Dedicamos este trabalho às nossas famílias, que sempre nos apoiaram durante toda a nossa jornada de estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste estudo científico, em especial aos nossos professores, que, durante todo o curso, nos apoiaram e nos ajudaram em todo o processo de construção.

“Os sonhos não determinam o lugar que você vai estar, mas produzem a força necessária para o tirar do lugar em que está.”

Augusto Cury

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal identificar os fatores críticos de sucesso para um processo de sucessão em empresas familiares de forma eficaz, devido à alta representatividade dessas no setor de transporte rodoviário de cargas. Para isso se fez necessário apurar a realidade das empresas do setor em relação a seu processo sucessório. Iniciamos com uma pesquisa bibliográfica sobre setor de transporte no Brasil, empresas familiares, sucessão familiar, plano de sucessão. Na segunda etapa, foi realizado um *benchmarking* com quatro empresas do setor, com uma já em processo de sucessão e três que já passaram por ele. As experiências e as considerações dos empresários foram obtidas por meio de entrevistas virtuais. A terceira etapa envolveu uma pesquisa de campo quantitativa, com o objetivo de entender o perfil das empresas, como estão procedendo com a sucessão e as principais dificuldades encontradas, da qual participaram 111 empresários e executivos do setor de transporte rodoviário de cargas em nível nacional e de diversos portes de empresas. Os dados foram coletados através de um questionário *on-line*. Analisando-se os principais resultados, verificou-se que boa parte já passou pelo processo de sucessão, sendo a maioria informalmente, o que compromete a perenidade dessas empresas. Por meio de levantamento bibliográfico, pesquisa quantitativa e práticas utilizadas pelas empresas entrevistadas, foi possível identificar os seguintes fatores essenciais para uma sucessão bem-sucedida: o sucessor precisa ter experiência para averiguar se o seu perfil está de acordo com os valores que a empresa defende, precisa ter capacitação profissional e haver um apoio externo para estruturar o plano sucessório.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Transporte Rodoviário de Carga.

ABSTRACT

The main objective of this work was to identify the critical success factors for an effective succession process in family businesses, due to their high representation in the road freight transport sector. For this, it was necessary to determine the reality of companies in the sector, in relation to their succession process. We started with a bibliographical research on the transport sector in Brazil, family businesses, family succession, succession plan. In the second stage, a benchmarking was carried out with 4 companies in the sector, with one already in the process of succession and three that have already passed through it. The entrepreneurs' experiences and considerations were obtained through virtual interviews. The third stage involves quantitative field research, with the objective of understanding the profile of the companies, how they are proceeding with the succession and the main difficulties encountered, in which 111 entrepreneurs and executives from the road freight transport sector participated at the national and of different sizes of companies. Data were collected through an online questionnaire, and analyzing the main results, it was found that most of them have already gone through the succession process, most of them informally, which compromises the continuity of these companies. Analyzing the bibliographic survey, the quantitative research and the practices used by the companies interviewed, it was possible to identify the following essential factors for a successful succession: the successor needs to have experience to verify if his/her profile is in accordance with the values that the company defends, need to have professional training, the use of external support to structure the succession plan.

Keywords: Family business. Succession. Road Cargo Transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos de transporte	17
Figura 2 – Modelo dos Três Círculos da empresa familiar	29
Figura 3 – Eventos-chave no processo de sucessão	29
Figura 4 – Integrações: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cronologia do fluxo de veículos nos ciclos econômicos recentes do Brasil	21
Gráfico 2 – Evolução anual do mercado de trabalho	22
Gráfico 3 – <i>Ranking</i> 10 maiores grupos familiares do País	25
Gráfico 4 – Quantos colaboradores sua empresa emprega?	43
Gráfico 5 – Porte da empresa baseado no faturamento anual	43
Gráfico 6 – Tempo de existência da empresa (em anos)	44
Gráfico 7 – Quantos familiares atuam na empresa?	44
Gráfico 8 – A sua empresa já passou pelo processo de sucessão?	45
Gráfico 9 – Tipo de sucessão	45
Gráfico 10 – O processo de sucessão foi realizado de que modo?	46
Gráfico 11 – Qual a geração atual da família na empresa?	46
Gráfico 12 – Barreiras encontradas no processo de sucessão	47
Gráfico 13 – Após o processo de sucessão, como você avalia a empresa?	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Movimentação anual de cargas	19
Tabela 2 – Malha rodoviária e tamanho da frota	19
Tabela 3 – Empresas de transporte rodoviário de cargas registradas no país	20
Tabela 4 – Os 10 maiores grupos familiares do mundo	26
Tabela 5 – Empresas pesquisadas	39

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CNT	Confederação Nacional de Transporte
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITL	Instituto de Transporte e Logística
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEST SENAT	Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
TRC	Transporte Rodoviário de Cargas

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos:</i>	15
1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo	15
2 BASES CONCEITUAIS	17
2.1 O Setor de Transporte no Brasil	17
2.2 Empresas Familiares	23
2.3 Sucessão Familiar	27
2.3.1 <i>Plano de Sucessão</i>	31
2.3.2 <i>Objetivos do Plano de Sucessão</i>	32
3 METODOLOGIA	36
3.1 Coleta de Dados	36
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	38
4.1 Análise do Setor	38
4.2 <i>Benchmarking</i> Realizado	38
4.2.1 <i>Lições Aprendidas no Benchmarking</i>	39
4.3 Pesquisa Quantitativa com Empresas do Setor de Transporte Rodoviário }de Carga	42
4.3.1 <i>Perfil das Empresas</i>	42
4.3.2 <i>Processos de Sucessão nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas</i>	44
4.3.3 <i>Barreiras para a Sucessão</i>	46
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	49
5.1 Contribuições	50
5.2 Limitações	50
5.3 Recomendações Finais	50
5.4 Conclusão	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – Questionário sobre Sucessão em Empresas Familiares	56
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para o <i>Benchmarking</i> nas Empresas	58
APÊNDICE C – <i>Benchmarking</i> Empresa A	60
APÊNDICE D – <i>Benchmarking</i> Empresa B	62
APÊNDICE E – <i>Benchmarking</i> Empresa C	64
APÊNDICE F – <i>Benchmarking</i> Empresa D	66

1 RESUMO EXECUTIVO

Com o sonho de empreender, nascem muitas empresas criadas por milhares de empreendedores com muita luta e perseverança, driblando todas as dificuldades. O tempo passa, algumas prosperam, outras não. Aquelas que prosperam chegam à 1ª, 2ª ou 3ª geração, sendo necessária a realização de um processo de sucessão familiar ou empresarial para a continuidade da empresa.

No ramo de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC), existe uma grande parcela de empresas familiares que estão no mercado e passam por um processo de sucessão familiar. Quando o assunto são fatores críticos de sucesso, pode-se abordar sucessão por alguém da família, em que os filhos e ou netos dão continuidade ao negócio. Por outro lado, em outras empresas não há interesse na sucessão por parte dos familiares, sendo necessário repassá-las para executivos de mercado, cujo negócio, que antes era da família, passa a ser gerido por um profissional do ramo. Neste caso, a família passa a acompanhar o negócio como membro de um Conselho de Administração.

De acordo com a pesquisa realizada pela CNT Perfil Empresarial (CNT, 2021), a adequação das empresas familiares a um mercado que se mostra cada vez mais competitivo e requer constante evolução evidencia a necessidade de que, nos processos sucessórios, se possa ter a continuidade dos negócios sem sobressaltos – e, ainda, se possa estar aberto à inovação e à adoção de novas práticas. Essas passagens de comando, contudo, nem sempre são bem-sucedidas. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), apenas 30% das empresas familiares passam para a segunda geração e somente 5% chegam à terceira (CNT. PERFIL EMPRESARIAL, 2021, p. 24).

Considerados os resultados da pesquisa da CNT, refere-se que a maior parte das empresas familiares (48,4%) ainda está sob o comando do fundador (primeira geração). As demais, 41,0%, são administradas por gestores de segunda geração (sucessores dos fundadores) e 10,6% delas já se encontram sob o comando da terceira geração (CNT. PERFIL EMPRESARIAL, 2021, p. 24).

Destaca-se que nas empresas familiares sob gestão da primeira geração predominam aquelas de pequeno e grande portes (33,7% e 32,6%, respectivamente). A partir da segunda e da terceira gerações, prevalecem as empresas de grande porte (54,3% e 71,8%, respectivamente). Infere-se daí que a experiência acumulada, a

atualização de práticas (com a renovação advinda dos processos sucessórios), a consistência de ações ao longo do tempo e, eventualmente, a imagem de continuidade disseminada junto aos seus clientes podem conduzir a que se tenha, ao longo das sucessivas gerações, um efetivo incremento de porte das empresas familiares. (CNT. PERFIL EMPRESARIAL, 2021, p. 25).

Por isso, a importância de conhecer através de estudo bibliográfico, pesquisa e *benchmarking*, quais são os itens essenciais que devem ser considerados no momento de uma sucessão e encontrar o melhor momento para que ela ocorra. Também saber se o sucessor está na família ou será um profissional de mercado. Entender se a família está à frente do negócio ou o negócio à frente da família.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais são os principais desafios e possibilidades enfrentados pelas empresas familiares no processo de sucessão?

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

De acordo com o Sebrae e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar (SEBRAE. PORTAL, 27 set..2021). Evidencia-se que o TRC tem grande contribuição na geração do PIB, visto que responde por 64,86% de toda a matriz de transporte nacional de cargas, de acordo com o boletim estatístico da CNT referente a agosto de 2021.

Uma pesquisa realizada em nível mundial em 2018, em matéria publicada pela revista Veja, revelou que 44% das empresas familiares no mundo não têm um plano de sucessão. Das empresas que se planejam, apenas 12% chegam à terceira geração. Outra pesquisa realizada pela PwC e IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) de 2019, o número é ainda maior. Das 279 empresas brasileiras que participaram da pesquisa, 72,4% afirmaram não ter um plano de sucessão para cargos-chave. Segundo a matéria publicada no Portal NTC, apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, e um percentual menor, 10%, chegam à terceira. Outro ponto é que, geralmente, as empresas familiares podem ter uma cultura conservadora e centrada na figura do dono, o que pode dificultar o processo de sucessão.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificar os fatores críticos de sucesso para um processo de sucessão familiar eficaz.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Fazer um estudo bibliográfico de temáticas relacionadas à sucessão familiar.
- Levantar os fatores que levam as empresas de logística e transporte rodoviário de cargas a optarem pela sucessão familiar.
- Analisar o momento adequado para realizar o processo sucessório.
- Identificar quais as competências imprescindíveis para o sucessor.

1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo

No capítulo 2, após esta introdução, são apresentadas as bases conceituais do trabalho, compostas de um estudo sobre o transporte no Brasil, desde sua história, evolução, representatividade e a situação atual do setor, em que será destacada a sua relevância para economia do país.

No item seguinte, é realizada uma abordagem de empresas familiares no Brasil e no mundo, com suas configurações, características, relevância perante o mercado e a aplicação do plano de sucessão, seus objetivos e de que forma ela é feita.

O item 2.3 faz uma análise da sucessão familiar e os planos de sucessão, com a descrição dos seus modelos, seus desafios e importância para perenidade e identidade da organização através da sua cultura, conforme mostra a justificativa do trabalho.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia utilizada, que foi baseada em estudo bibliográfico, pesquisa de campo e *benchmarking* com empresas do setor que já passaram pela sucessão.

O quarto capítulo apresenta o *benchmarking* realizado com quatro empresas do setor de transporte rodoviário de carga que já atravessaram a sucessão, buscando levantar as experiências, os momentos de cada organização, os pontos de maior

desafio, as melhores práticas para uma sucessão eficaz e as lições aprendidas pela nossa equipe. Também demonstramos uma análise do setor através dos dados quantitativos da pesquisa aplicada em campo, com respostas objetivas, para entender o perfil das empresas de transporte rodoviário de cargas, como está o seu processo de sucessão e as barreiras encontradas.

Por fim, com base na pesquisa bibliográfica, nos dados levantados e nas entrevistas, são apresentadas as considerações finais da equipe sobre a importância de as empresas planejarem a sucessão de forma estruturada, no momento adequado e preparado, seja ela familiar ou profissional.

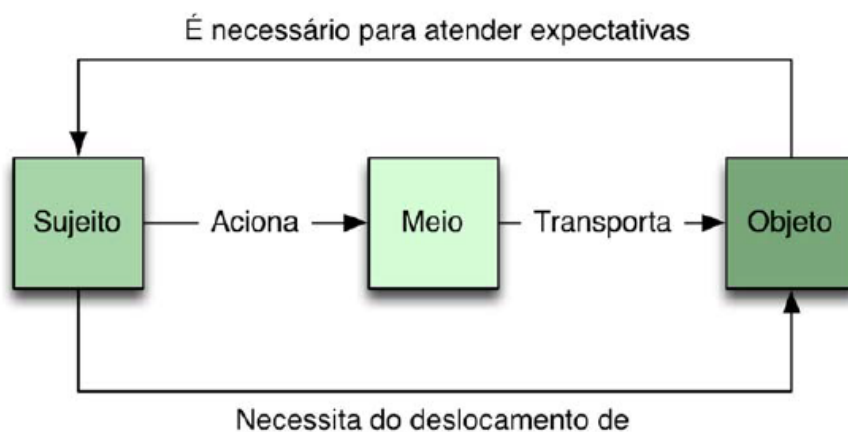
2 BASES CONCEITUAIS

2.1 O Setor de Transporte no Brasil

Transporte é um termo utilizado desde a Antiguidade para indicar qualquer tipo de deslocamento, seja ele dos mais variados tipos, e que representa importância para a vida humana.

De acordo com Queiroz Magalhães, Aragão e Yamashita (2014), o transporte tem a intencionalidade como uma de suas propriedades, pois ele serve a um desejo. Para os autores, o transporte só existe se houver três elementos, isto é, precisa ter o sujeito do transporte, o meio de transporte e o objeto do transporte, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Elementos de transporte



Fonte: Magalhães (2010) citado por Queiroz Magalhães, Aragão e Yamashita (2014).

Queiroz Magalhães, Aragão e Yamashita (2014, p. 7) afirmam:

O Sujeito do Transporte é aquele que possui alguma necessidade ou desejo cuja satisfação requer o deslocamento de um objeto qualquer. O *Objeto do Transporte*, por sua vez, é aquilo cujo deslocamento é necessário para a satisfação das expectativas do Sujeito de Transporte. Para exemplificar, tome-se uma fábrica que deseja produzir seus produtos e para isso precisa que insumos sejam levados até sua unidade produtiva. A fábrica é o Sujeito de Transporte, e o insumo, o Objeto.

Portanto, em resumo, o transporte pode ser definido como um deslocamento intencional com a finalidade de promover a satisfação de expectativas individuais ou coletivas.

Ao entender o que é transporte, é possível compreender a sua importância para as relações humanas e comerciais. Mas vale lembrar que existem vários meios de transporte: terrestre (subdividido em rodoviário, metroviário e ferroviário), aéreo, aquático e dutoviário, além de objetos distintos, como passageiros e cargas.

De acordo com o site Memória do Transporte (2022), no Brasil, a história do transporte retrata o desenvolvimento do povo e da nação brasileira. Ele teve início com os caminhos traçados durante o período pré-colonial pelas comunidades indígenas, quando foram criadas importantes rotas, como o Caminho de Peabiru, que era tão extenso que ultrapassava as atuais fronteiras deste país. Quando da chegada dos europeus em terras brasileiras, o transporte ganhou força, isso porque os recém-chegados traziam conhecimentos mais avançados para o desenvolvimento de novos meios de transporte, aliados às rotas já dominadas pelos indígenas. Exemplo disso são as Liteiras Portuguesas movidas a tração humana escrava e que foram o primeiro meio de transporte a trafegar nessas rotas, depois deram lugar às carruagens e charretes movidas por tração animal. Mais tarde, no século XX, começaram a surgir as estradas pavimentadas, dando logo em seguida um *boom* no desenvolvimento da atividade rodoviária por conta das fábricas de automóveis que se instalaram no país.

De lá para cá vários meios de transporte foram criados, e outros sofreram inúmeras mutações ao longo dos anos, proporcionando sérias transformações sociais e culturais, e o desenvolvimento do transporte no Brasil. Com toda essa evolução, o carro e o caminhão se consolidaram como os principais meios de transporte brasileiros. Na composição da matriz de transporte brasileira, o país possui hoje cerca de 1 milhão e 722 mil quilômetros de malha rodoviária, distribuídos entre rodovias federais, estaduais e municipais.

Segundo Ballou (2006), o transporte corresponde a grande parte dos custos logísticos de muitas empresas, e a movimentação de cargas representa de 1 a 2 terços desse total. Portanto, neste trabalho serão dadas ênfase ao meio de transporte rodoviário e ao objeto cargas, devido à sua representatividade e importância dentro da cadeia logística, sendo pilares básicos do desenvolvimento deste país, partes importantes do progresso e do olhar para o futuro.

Na Matriz de Transportes de Cargas publicada no Boletim Estatístico da CNT (março de 2022), o modal rodoviário foi o mais utilizado no total de cargas transportadas, o que representa cerca de 64,86%, sendo, portanto, o modal mais

representativo do país e movimentando, aproximadamente, 1.548 bilhão de toneladas por quilômetro útil (TKU), como é possível observar na Tabela 1.

Tabela 1 – Movimentação anual de cargas

MOVIMENTAÇÃO ANUAL - CARGAS E PASSAGEIROS				
Matriz do Transporte de Cargas			Autônomos	
Modal	Bilhões (TKU)	Participação (%)	Modal	Rodoviário
Rodoviário	1.548,0	64,86	Autônomos	853.861
Ferroviário	356,8	14,95		
Cabotagem	249,9	10,47		
Hidroviário	125,3	5,25		
Dutoviário	106,1	4,45		
Aéreo	0,6	0,03		
Total	2.386,7	100,00		

Fonte: CNT (2022).

O Boletim Estatístico da CNT (2022) traz ainda informações quanto ao tamanho da malha rodoviária no Brasil, sendo o total de 1 milhão e 722 mil quilômetros, com 1 milhão e 350 mil quilômetros de estradas sem pavimentos, e apenas 215 mil quilômetros de estradas pavimentadas. Já com relação à frota de veículos atualmente inscritas no Registro Nacional de Transportadores Rodoviário de Cargas (RNTRC), existem aproximadamente 3 milhões e 752 mil veículos de cargas distribuídos entre caminhões e cavalos mecânicos, como é corroborado pela Tabela 2.

Tabela 2 – Malha rodoviária e tamanho da frota

BOLETIM ESTATÍSTICO - CNT - FEVEREIRO 2022					
RODOVIÁRIO					
Malha Rodoviária - extensão em Km				Frota de Veículos	
	Pavimentada	Não Pavimentada	Total		
				Caminhão	2.953.022
Federal	65.686	9.286	74.972	Cavalo mecânico	799.732
Rodovias Estaduais	149.333	1.340.814	1.490.147	Reboque	2.002.459

Transitórias, Estaduais e Municipais				Semi-reboque	1.160.422
Rede Planejada			157.309	Ônibus interestaduais e internacionais*	29.673
Total	215.019	1.350.100	1.722.428	intermunicipais**	57.000
Malha Rodoviária Concessionada - extensão em Km				fretamento*	23.619
Concessionárias Federais			10.365	urbanos***	107.000
Concessionárias Estaduais			12.824		
Concessionárias Municipais			38	Nº de Terminais Rodoviários	173
Total			23.228		

Fonte: CNT (2022).

A representatividade do transporte rodoviário de cargas é tão expressiva no Brasil que o maior número de empresas também está concentrado nesse modal. Conforme o boletim da CNT (2022), são 268.555 empresas de transporte rodoviário de cargas registradas no país, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Empresas de transporte rodoviário de cargas registradas no país

Empresas							
Modal	Cargas			Aeroviário(3)	Passageiros		
	Rodoviário	Ferrovial(1)	Aquaviário(2)		Interest/Intern	Fretamento*	Urbano**
Nº de empresas	268.555	9	356	13	201	6.193	23.426

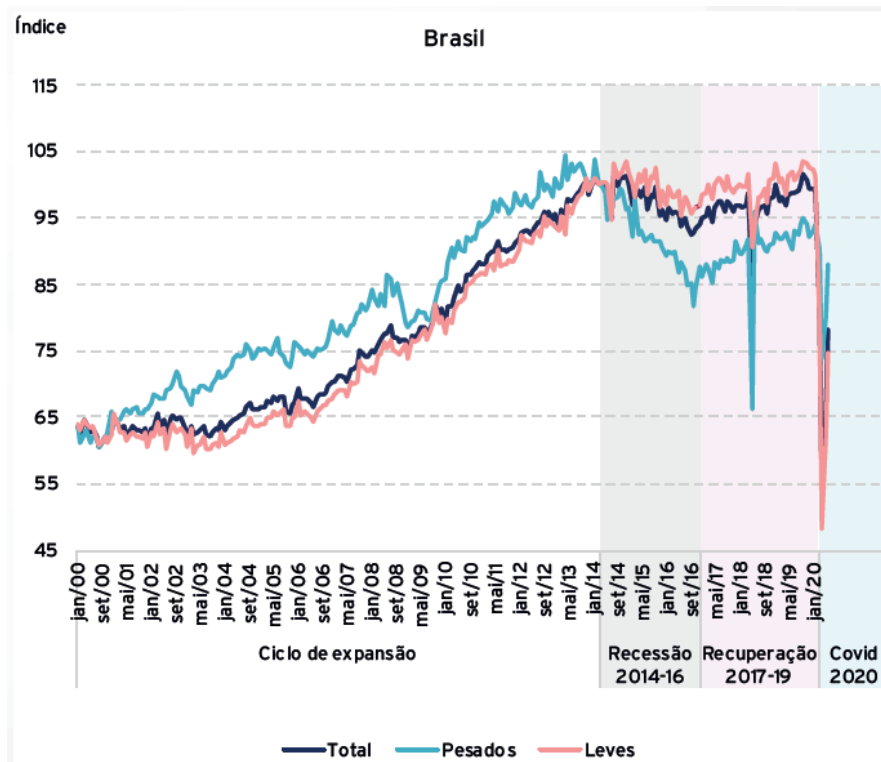
Fonte: CNT (2022).

Segundo a pesquisa anual de serviços realizada em 2016 pelo IBGE e divulgada pela publicação Transporte em Números da CNT, o setor de transporte tem cerca de 2,5 milhões de pessoas empregadas com carteira assinada, sendo o rodoviário o que mais emprega trabalhadores dentre todos os modais de transporte, com cerca de 1 milhão e 705 mil empregados.

Apesar de todos esses números representativos, segundo a CNT (2022), há anos o segmento de transporte rodoviário vem sofrendo com as crises. Durante os anos de 2015 a 2018, houve uma queda de 9,7% do PIB de transporte, sendo o Sudeste a região do país com maior representatividade.

A situação do transporte rodoviário de cargas (TRC) se agravou ainda mais com a recém-pandemia de Covid-19, devido a todas as incertezas do que aconteceria dali para frente e os *lockdowns* que fecharam comércios, indústrias e impuseram restrições severas de circulação. No Gráfico 1 a seguir é possível observar que de 2014 a 2016 o segmento passou uma recessão, durante os anos de 2017 a 2019 iniciava-se uma recuperação com retomada da atividade, mas em 2020 houve um declínio total da atividade em função da pandemia.

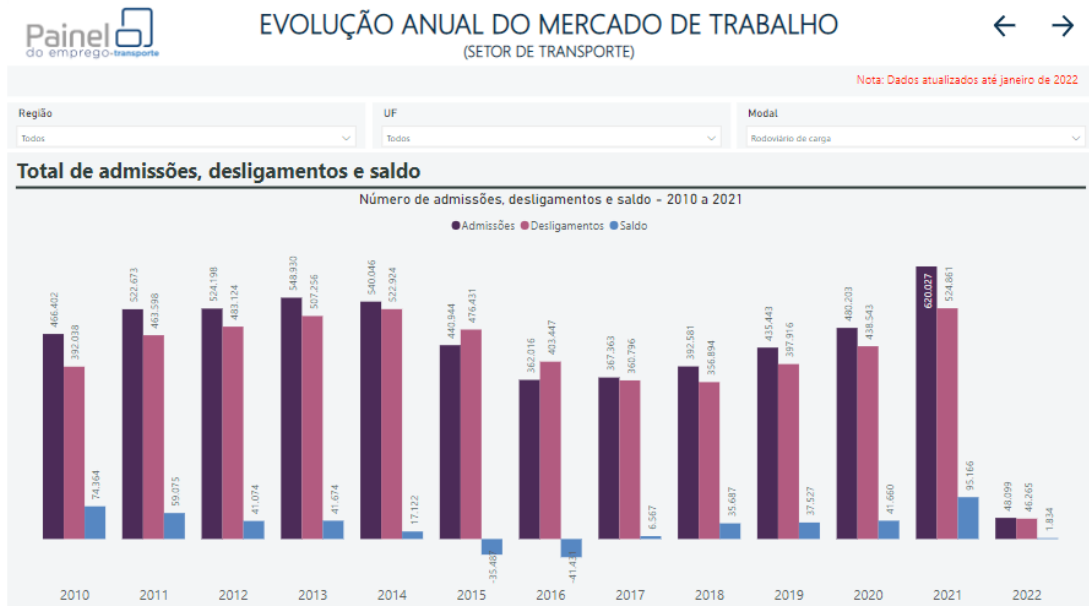
Gráfico 1 – Cronologia do fluxo de veículos nos ciclos econômicos recentes do Brasil



Fonte: CNT (2022).

Observa-se então que, mesmo com as graves crises sofridas ao longo dos últimos anos, o setor de transporte rodoviário de cargas luta para permanecer empregando e gerando renda para o país. Mesmo no auge da pandemia, manteve saldo positivo de admissões em função das empresas de comércio eletrônico (*e-commerce*), o que permanece até o ano atual, conforme demonstra o painel CNT do emprego no transporte no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Evolução anual do mercado de trabalho



Fonte: CNT (2022).

Os efeitos da pandemia trouxeram grandes impactos ao setor de transporte e logística, muito em função das quarentenas, e com elas o fechamento dos comércios e a paralisação da indústria. Certamente esses impactos terão significativos reflexos ainda no longo prazo, pois muitas empresas tiveram de forma drástica redução do seu faturamento, alto índice de demissões e até mesmo fechamento de diversas delas, conforme demonstra o Boletim Economia em Foco da CNT (2022). Vale ressaltar que o setor de forma geral ainda não havia se recuperado das crises anteriores, quando amargou grandes prejuízos durante os anos de 2014 a 2016, e por isso a sua recuperação será de forma lenta nos próximos anos. Entretanto, algumas transformações foram percebidas como forma de garantir a sobrevivência do setor durante os meses de maior dificuldade. A cooperação entre as empresas, a otimização dos recursos e a manutenção do atendimento aos serviços básicos da população foram essenciais para a sobrevivência de muitas empresas, afirma a CNT. Outro fator que tem ajudado muito na recuperação do PIB do transporte é o *ecommerce*, pois com a pandemia houve uma aceleração dessa modalidade, que ainda era embrionária no Brasil, mudando para sempre a dinâmica de consumo e do varejo.

Desse modo, a grande preocupação está além de apenas a recuperação financeira dessas organizações, está também em assegurar a perpetuidade desses negócios, garantindo, assim, ganhos na economia e na sociedade. Como mais de 2 terços das empresas de transporte rodoviário de cargas no país são familiares e sem

processos de sucessão bem estruturados, é de extrema importância entender o contexto da sucessão familiar nas empresas de transporte rodoviário de cargas, tema que será abordado mais adiante neste trabalho.

2.2 Empresas Familiares

No contexto histórico, segundo Smith (2002, p. 15), a empresa familiar surgiu no antigo Egito, em que “todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai e estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra”. Essa forma de se trabalhar continuou na Idade Média, quando o pai transmitia seus conhecimentos aos filhos, perpetuando sua herança intelectual.

De acordo com Dias (2015), a família contemporânea é compreendida a partir do século XIX e foi influenciada por marcos históricos, como as Revoluções Francesa e Industrial. Posteriormente a esse período, modificaram-se as formas de convivência e a interação de sentimentos e valores dos indivíduos, possibilitando que cada pessoa tivesse novas perspectivas de vida.

O Brasil-Colônia conceituava a família como um agrupamento produtivo, o qual era influenciado por motivações econômicas, hierarquizadas e patrimonialistas, conforme Farias e Rosenvald (2015). Após o fim da Ditadura Militar, o Brasil passou por transformações legislativas socialmente importantes, de modo que o pertencimento a núcleos afetivos enquanto famílias se tornou uma pauta (BARROSO, 2009).

As empresas familiares são o tipo de organização dominante em vários setores de atividades e têm uma significativa contribuição econômica e social para a história, porém o conceito difere entre os autores devido às diferentes concepções sociais e culturais de família, segundo Stewart (2003). Na contemporaneidade, também se destaca o número de empresas formadas por causas em contextos de consanguinidade bem como matrimônio, que podem também ser analisadas pela óptica de empresas familiares (DYER JR., 2003).

Carsud (1996) citado por Casillas, Diaz e Vazquez (2007, p. 270) define que “Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um ‘grupo de afinidade afetiva’”, subentendendo-se que não seja necessário que os membros sejam consanguíneos.

Já Werner (2004, p. 20) defende que as empresas familiares são passíveis de conceituação por meio da análise de funcionamento dessa instituição social. Para o autor, empresa familiar é considerada como:

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

Segundo Casillas, Vazquez e Díaz (2007), é necessária a análise de pelo menos três aspectos para caracterizar uma empresa familiar: o controle sobre a empresa ou propriedade, o poder do núcleo familiar sobre a empresa, desempenhado geralmente por diferentes membros de uma mesma família, e a intenção de transferir a empresa para suas futuras gerações.

Já Gonçalves (2000) não considera a sucessão como um pré-requisito para empresa familiar. Para o autor, é possível definir uma empresa familiar como uma organização na qual convivem duas ou mais gerações de uma mesma família, capaz de controlá-la economicamente, responsabilizando-se pela determinação de metas, objetivos, diretrizes e valores, e cuja diretoria ou conselho administrativo seja composto por pelo menos um membro da família, o qual se torna responsável pela administração do empreendimento. Para fins desta pesquisa, adotou-se o conceito desse autor.

Donnelley (1976) considera empresa familiar aquela que já passou para a segunda geração, sendo essa mudança entre membros da mesma família e com cargos que influenciam nas tomadas de decisões. Nesse mesmo raciocínio, Davel (2000) corrobora com essa definição, entendendo que a família é a instituição social que determina o processo sucessório e que existe uma relação entre valores empresariais e valores da família, que correspondem à visão do núcleo familiar.

Nesse sentido, identificou-se que os autores consideram diferentes configurações e arranjos familiares para definição de empresa familiar, como também o fato de ter ocorrido ou não a sucessão. Por outro lado, Belmonte e Freitas (2013) trazem outro viés, importante e comum para esse tipo de organização, em que a administração da empresa feita por familiares pode apresentar dois fatores, um positivo, em que os laços podem se estreitar e aumentar o envolvimento da família

com o negócio, e o negativo, em que a falta da separação dos assuntos pessoais dos profissionais pode causar desordem em ambos os lados.

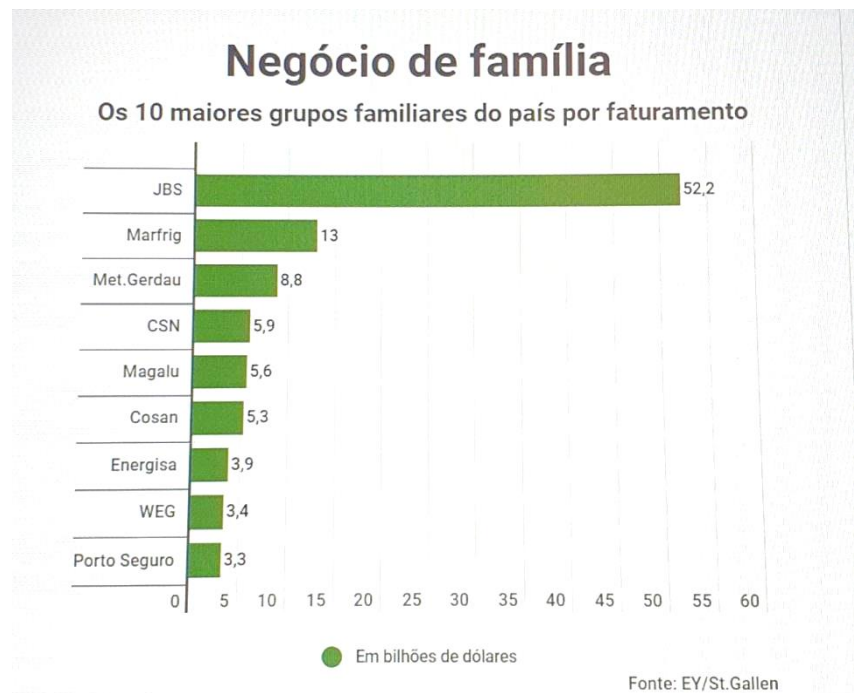
Entende-se que um negócio familiar inicia do empreendedorismo e da necessidade de um patriarca, que, juntamente com a sua família busca um ambiente de confiança e parceiros para iniciar uma atividade econômica.

Globalmente, verifica-se que as empresas familiares são mais ágeis e flexíveis que empresas multinacionais, sendo assim, entendem-se como mais aptas para explorar determinados nichos do mercado (PRIVATE COMPANY SERVICES, 2013).

As empresas familiares possuem uma grande representatividade no Brasil. Conforme dados do IBGE, 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar, com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

A revista Isto É, em 18.10.2021, publicou um levantamento feito pela EY e a Universidade de St. Gallen, da Suíça, demonstrando que as empresas brasileiras sob comando familiar possuem grande representatividade dos negócios no mundo. Em 22.^a colocação está a JBS S.A., em um *ranking* das 500 maiores empresas (Gráfico 3).

Gráfico 3 – *Ranking* 10 maiores grupos familiares do País



Fonte: Revista Isto É (2021).

Analisando-se empresas familiares internacionais, estima-se que mais de 60% aumentaram suas vendas de forma significativa na última década, evidenciando-se um processo de crescimento significativo principalmente no Leste Europeu, América Latina e Oriente Médio.

Conforme publicação feita por João Guilherme Santiago (ADMINISTRADORES.COM, 2020) e o levantamento realizado pelo site Visual Capitalist, os negócios mais lucrativos em 2020 estão entre as famílias americanas, seguidos da Arábia Saudita, Índia, França e, por último, Alemanha, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Os 10 maiores grupos familiares do mundo

Ranking	Família	Empresa	Fortuna em dólares	País
1	Walton	Walmart	215 bilhões	EUA
2	Mars	Mars	120 bilhões	EUA
3	Koch	Koch Industries	109,7 bilhões	EUA
4	Al Saud	(Setor industrial)	95 bilhões	Arábia Saudita
5	Ambani	Reliance Industries	81,3 bilhões	Índia
6	Hermês	Hermês	63,9 bilhões	França
7	Wertheimer	Chanel	54,4 bilhões	França
8	Johnson (Fidelity)	Fidelity Investments	46,3 bilhões	EUA
9	Boehringer. Von Baumbach	Boehringer Ingelheim	45,7 bilhões	Alemanha
10	Albrecht	Aldi	41 bilhões	Alemanha

Fonte: Administradores.com (2020).

Com relação ao comportamento de empresas familiares no mercado, alguns autores apontam que o atual cenário de crise econômica pode criar uma série de oportunidades para que sejam capazes de obter vantagens competitivas. Esse fato é

motivado pela capacidade que essas organizações têm de se reorganizar rapidamente para adquirir novas modalidades de negócio bem como absorver instituições concorrentes (PRIVATE COMPANY SERVICES, 2013).

Em matéria publicada na Forbes e de acordo com o “Family Business Index 2021”, levantamento realizado pela consultoria global EY em parceria com a Universidade de St. Gallen, na Suíça, menciona que essas empresas familiares que enfrentam os desafios de empresas comuns, juntamente com aspectos emocionais e afetivos que envolvem um grupo familiar, representam a terceira maior economia do mundo, com uma receita conjunta de US \$7,28 trilhões por ano.

Para se alcançar essa perenidade e solidez, as empresas familiares deixaram de ter uma cultura paternalista, hierarquizada e rígida, e passaram a implementar uma gestão com boas práticas de governança empresarial, mas sem perder seus valores e sua essência.

Atualmente, as empresas familiares, para se manterem ativas no mercado, precisam se adequar ao momento e às novas gerações, expandir para novos mercados, implementar novas tecnologias e responsabilizar-se pelos aspectos sociais e ambientais do negócio. Integrar diferentes gerações, levando em conta as necessidades do mercado e a preservação do negócio e dos ativos, não é uma tarefa fácil.

Segundo o estudo da PWC, apenas 24% das empresas familiares do Brasil possuem um plano de sucessão; no nível internacional representam 30%. É visível a necessidade de reavaliarem seus modelos de negócio, de se reorganizarem e planejarem o futuro para garantir que estejam prontas para as novas condições do mercado.

2.3 Sucessão Familiar

O grande desafio das empresas neste mundo cada vez mais globalizado e competitivo é a permanência e manutenção das empresas ativas e rentáveis. Esse processo está diretamente relacionado à visão da organização focada na continuidade sustentável e sucessão empresarial.

Para que as empresas sejam perenes, a alta direção necessita entender as implicações e os cuidados para a decisão de quando a sucessão é necessária e qual o formato mais adequado. Segundo Devisate (2021):

A Sucessão Empresarial é o procedimento de repasse de poder e capital de uma empresa, sem a interrupção da atividade exercida por ela nos casos de ocorrência de fusão, incorporação ou transformação, venda do estabelecimento comercial ou modificações na composição societária da empresa ou patrimônio, falecimento de sócio, dentre outras causas.

A vantagem da sucessão empresarial organizada é a possibilidade da escolha estruturada, com grandes chances de sucesso. De acordo com Jacó Coelho Advogado (s.d.) podem-se elencar três tipos de sucessões empresariais: a sucessão trabalhista, a aquisição por fundo de comércio e a sucessão familiar, sendo esta definida quando a titularidade passa para os sucessores naturais ou outros familiares, recebendo os passivos, ativos e as funções da diretoria.

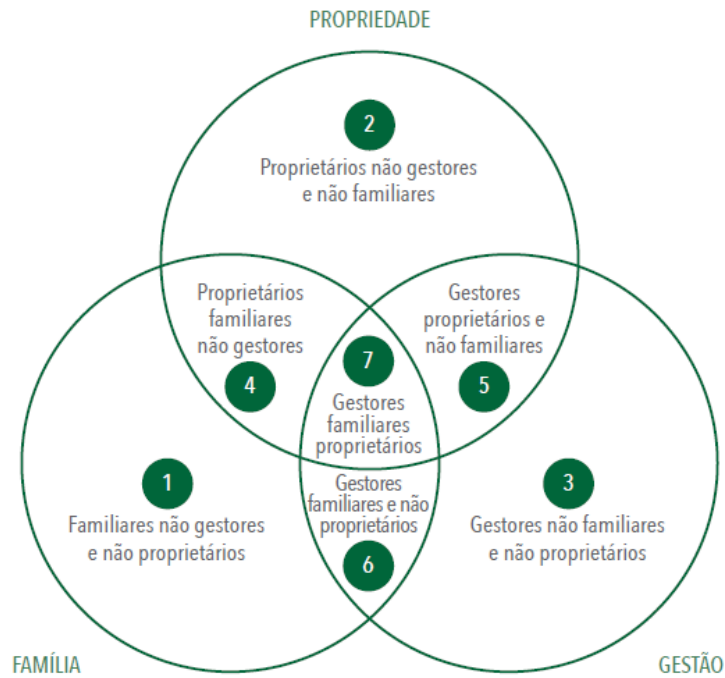
A decisão da modalidade de sucessão passa pela análise da situação atual da organização e a maturidade do corpo diretivo em tomar a decisão consciente e planejada, não esperando uma situação emergencial, como um falecimento. Neste sentido é imprescindível avaliar o quanto o negócio é perene para as próximas gerações e se os sucessores estão preparados para conduzir o negócio.

A sucessão da família empresária é um processo de transição: na liderança da família, no exercício da propriedade; e na gestão dos negócios de uma geração para a próxima geração de profissionais, sejam eles familiares ou não. (COLPO, 2020, p.13).

É um rito importante que deve ser conduzido com cautela, buscando a longevidade na intenção de melhores condições nos resultados para a empresa e o alinhamento familiar.

John Davis e Renato Tagiuri (apud COLPO, 2020, p. 14) apresentam o modelo de Três Círculos (Figura 2), que ajuda a visualizar a empresa como um sistema que constitui o contexto em que a sucessão ocorre: Propriedade, Família e Gestão.

Figura 2 – Modelo dos Três Círculos da empresa familiar



Fonte: Davis e Tagiuri (apud COLPO, 2020, p.15).

É importante considerar os eventos-chave no Processo de Sucessão, em que a família empresária se encontra diante de ambiguidades, tendo de lidar, de um lado, com aspectos financeiros e estruturas legais; de outro, com fatores emocionais, vínculos e cultura familiar, conforme Figura 3.

Figura 3 – Eventos-chave no processo de sucessão



Fonte: Picon et al. (2016, p.29).

Para ultrapassar as dificuldades, tanto a alta direção da empresa quanto a família devem se preparar e se alinhar aos modelos de governança. Deve-se preparar a sucessão levando-se em conta algumas ações (COLPO, 2020, p. 16):

- Definir, rever ou implementar as regras estabelecidas no acordo de sócios e na estrutura societária.
- Definir e respeitar as estruturas de governança corporativa e familiar e preparar os membros da família para exercer os papéis.
- Nutrir valores familiares e uma cultura de empreendedorismo.
- Preparar os integrantes da próxima geração para serem sócios.
- Atrair os melhores talentos para assumirem a liderança da empresa.
- Assegurar a legitimação do sucessor executivo pela família e pelos proprietários.

A decisão de seguir com a administração familiar ou profissional requer um planejamento de médio e longo prazos. A família deve estar preparada para o processo sucessório e até mesmo reconhecer que nem sempre os familiares são os mais indicados para assumir o negócio. No caso de continuidade familiar, é importante que o sucessor procure se profissionalizar com o intuito de tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado nacional e global (SOUSA, 2012).

Um dos erros muito comuns no processo da sucessão em empresas familiares é considerar que o conceito de “príncipe herdeiro” é suficiente; ou seja, que o pai (fundador/sucedido) escolhe ou determina quem será o sucessor. Em geral, este procedimento é inadequado, porque então o sucessor pode não se preocupar em apresentar méritos para conseguir seus resultados. O uso do título de “filho do patrão” pode conter ao mesmo tempo enorme força ou fraqueza moral. (BERNHOEFT, 1989, p. 79, apud CAMARGO, 2005, p. 21).

Para mitigar as decisões de cunho emocional e pessoal, muitas organizações lançam mão da prática da governança familiar, que é o sistema pelo qual a família empresária se relaciona com seus negócios e seu legado.

Quando uma família empresária começa a implementar regras e conceitos de governança, irá se deparar com as pessoas, suas expectativas, sua visão sobre a família, sobre o negócio e sobre seu papel dentro desse sistema. (...) Elas vão se engajar nos comitês, vão almejar ocupar papéis no Conselho de Família e vão entender claramente o ganho desse processo para o legado familiar. (CAMANHO, 2021).

Segundo Picon *et al.* (2016, p.45):

(...), tão importante quanto praticar os princípios da governança é influenciar os demais membros da família para que os aceitem e os pratiquem. Uma única coisa é certa: quanto antes a família empresária começar a discutir, planejar e implantar os princípios de governança, tanto mais cedo poderá desfrutar dos benefícios e resultados positivos decorrentes do processo – nos negócios, na família e no país.

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

2.3.1 Plano de Sucessão

Plano de sucessão, que também pode ser conhecido como planejamento sucessório, deve ser um processo importante dentro das organizações, no qual são identificadas e desenvolvidas as competências e capacidades dos colaboradores, para que estejam preparados para assumir posições estratégicas.

De acordo com Marques (2019), é fundamental que as empresas estejam conscientes, planejem e se mobilizem para o plano de sucessão. Toda a liderança deve estar alinhada, e, caso optem pela contratação de consultores, é necessário desenvolver os trabalhos em que haja cooperação, a fim de diagnosticar seus sucessores, tendo como objetivo a simplificação de todos os processos e procedimentos.

É bastante complexa e delicada a criação de um plano de sucessão organizacional nas empresas. Pode ser exaustivo, mesmo que realizado todo o planejamento, por não se tratar apenas do futuro do profissional, mas também da organização. Dada essa complexidade, a etapa de planejamento estratégico de recursos humanos é extremamente importante.

Para qualquer organização, é fundamental distinguir o plano de carreira do plano de sucessão, que esse nada mais é do que uma importante etapa de personificar os postos e funções críticas e estratégicas dentro da empresa.

2.3.2 Objetivos do Plano de Sucessão

Ainda de acordo com Marques (2019), a identificação e a formação de um “banco” de possíveis sucessores dentro de todo e qualquer tipo de empresa é um dos principais objetivos de um plano de sucessão. Cria-se assim um plano de ação para cada transição de comando, identificando as áreas estratégicas que serão consideradas e quais serão ocupadas nesse plano.

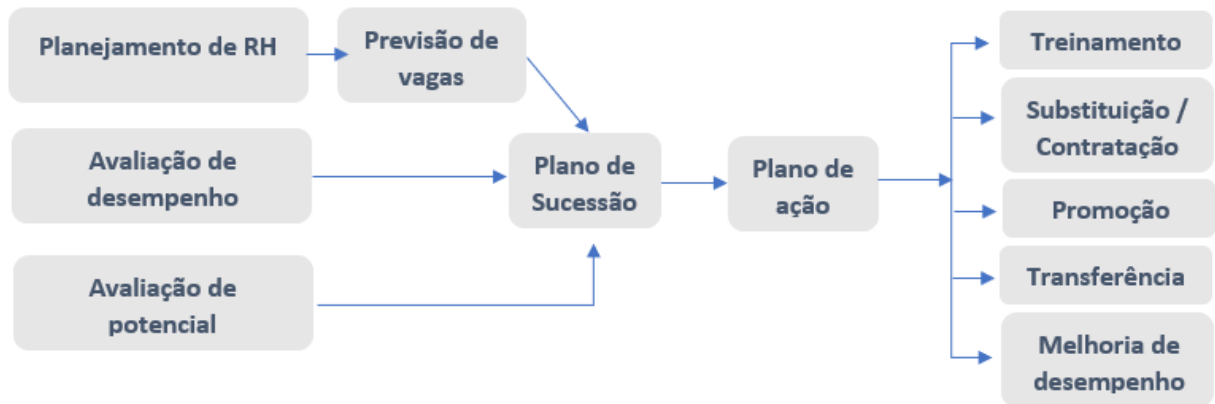
É importante que seja considerado no plano de sucessão um programa de desenvolvimento das competências necessárias e liderança dos profissionais internos que serão considerados na sucessão vertical e horizontal.

De acordo com Pontes (2005), para ter sucesso no plano de sucessão, é importante analisar os possíveis candidatos para substituição das vagas futuras, considerando primeiramente possíveis candidatos internos, prevendo-se um número de dois possíveis candidatos potenciais para posição. O mapeamento dos possíveis potenciais para vaga deve vir através de um inventário dos recursos humanos internos, considerando algumas análises prévias, como avaliação de desempenho e de potencial, utilizando o critério individual de análise.

O objetivo principal do inventário é ter consolidados habilidades, perfil, capacidade e avaliação de desempenho de cada candidato, e pode ser realizado com apoio externo ou utilizando os recursos internos.

Conforme Pontes (2005), deve-se ter uma integração entre as avaliações de desempenho, planejamento e desenvolvimento. Essa integração garantirá o levantamento de informações importante para análise individual do colaborador, tais como objetivos, necessidades de treinamentos, melhoria de *performance* e desempenho. Com isso em mãos, a elaboração do plano de sucessão trará melhores resultados, como exemplificado na Figura 4.

Figura 4 – Integrações: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento



Fonte: Adaptada de Pontes (2005).

O objetivo de ter um plano de sucessão bem estruturado e planejado é garantir o sucesso de continuidade dos negócios, sem impactos e riscos para a organização, mantendo assim a sustentabilidade da empresa para os seus colaboradores, mercado e *stakeholders*.

Ainda de acordo com o Pontes (2005), para garantir o sucesso em todo o processo de sucessão, é importante seguir as seguintes etapas:

1. Identificar quais são as necessidades para o plano de sucessão organizacional.
2. Avaliar quais serão os requisitos e competências técnicas e comportamentais exigidos para os cargos de sucessão.
3. Implementar um sistema para mapeamento das vagas identificadas e dos profissionais talentosos, além de elaborar o plano de ação.
4. Capacitar as lideranças para, junto ao RH, implementar os processos, com a menor inquietação e desgaste possível.

O plano de sucessão deve ser customizado e específico para cada organização, dado que o sucesso na sua implementação depende de vários fatores ligados às suas particularidades e especificidades. Segundo Marques (2019) existem algumas fases que podem apoiar em todo processo, sendo elas:

- 1ª fase: reunir-se com a equipe responsável pelo processo, para ajustes da necessidade e das etapas do plano de sucessão.

- 2ª fase: identificar quais serão os cargos que farão parte do plano e quais serão os potenciais sucessores. É altamente necessário que todas as questões sejam devidamente respondidas pela direção e pela equipe de recursos humanos da empresa, mitigando assim um menor impacto nos pares, subordinados e nas decisões estratégicas, e com isso garantir o sucesso do plano de sucessão.
- 3ª fase: deverá ser utilizada por cada um dos potenciais sucessores uma ferramenta de mapeamento de perfil.
- 4ª fase: a equipe de RH deve analisar os resultados das entrevistas individuais, além de avaliar o perfil do candidato através da ferramenta utilizada.
- 5ª fase: é muito importante iniciar a elaboração do plano de ação individual para cada sucessor e do grupo. Devem ser mapeados todos os sucessores potenciais, considerando descrição de cargo, avaliação de *performance*, competências e análise de mapeamento de perfil.
- 6ª fase: uma vez que o plano de ação esteja em mãos, deve-se realizar outra reunião com a equipe responsável para dar continuidade ao plano de sucessão, avaliar cronograma e entender se será necessário envolver o trabalho de consultoria/*coaching*.
- 7ª fase: concluídas todas as fases, é necessário também que ocorra uma capacitação de toda liderança, para que esteja claro e desmistificado o que é o plano assim como preparar todos os potenciais sucessores esclarecendo quais serão as responsabilidades de cada um.

É imprescindível diferenciar o plano de sucessão de plano de carreira. No de sucessão veem-se as responsabilidades e pré-requisitos necessários ao cargo, já plano de carreira refere-se aos cargos já ocupados pelo colaborador em toda a sua carreira.

Conceitua Marques (2019):

Nós podemos dizer que o plano de carreira engloba o plano de sucessão ao passo que é uma evolução de cargos onde uma pessoa ocupava um cargo e foi requerida para outro superior e com mais responsabilidades. É interessante saber que no plano de sucessão o foco não se encontra no profissional, mas sim no futuro da empresa. Mas por que o foco é na empresa?

Porque para ocupar determinados cargos de responsabilidade e de posição destacada dentro da empresa, a pessoa tem que ter um perfil profissional específico para conseguir este cargo.

Independentemente de a empresa ser uma corporação ou familiar, é muito importante ter a formação de sucessores, para garantir assim que a cultura da organização prevaleça a longo prazo, além da produtividade da empresa.

Além disso, é necessário estruturar políticas internas para ter um plano de retenção de talentos, uma vez que nada adianta ter um plano de sucessão bem estruturado, um planejamento de qualificação, se o colaborador deixar a empresa. É indispensável a criação de condições favoráveis para que o talento se mantenha na organização, por exemplo, capacitação do plano sucessório dentro de sua jornada de trabalho, garantindo, assim, que não haja sobrecarga de trabalho, salários mais atrativos que a concorrência, bonificação, qualidade de vida para o colaborador.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, foram adotados como metodologia estudo bibliográfico, pesquisa de campo e *benchmarking* com empresas do segmento que já passaram pela sucessão.

Através do estudo bibliográfico, buscaram-se leituras e estudos de autores e pensadores da administração e do setor de transporte, sucessão familiar, assim como obras acadêmicas, artigos científicos e *sites* confiáveis para elucidar conceitos correlacionados que possam contribuir com o estudo e com a pesquisa exploratória e qualitativa proposta. Também foram realizadas entrevistas por meio de questionário, com perguntas objetivas sobre o assunto, e *benchmarking* com empresas familiares do setor do transporte e logística (Apêndices A, B, C, D, E, F).

A pesquisa de campo constituiu-se de uma pesquisa quantitativa baseada numa filosofia positivista que supõe a existência de fatos sociais como uma realidade objetiva independentemente das crenças individuais, e concebe a verdade como absoluta e objetiva (SANTOS FILHO, 2013).

Para Gil (2008), as pesquisas de campo são estudos que focam em uma comunidade, sendo desenvolvidas por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e da realização de entrevistas com informantes. Entende-se que a pesquisa quantitativa é a mais adequada para fins de observação e prognóstico, e o objetivo dessa pesquisa de campo é obter as características do grupo estudado observando a interação dos motoristas com a tecnologia.

Compreende-se a importância deste estudo bibliográfico alinhado ao *benchmarking* nas empresas envolvidas e para a sociedade em geral, pois poderá contribuir para o crescimento e inovação do setor, o que já foi ressaltado na justificativa deste projeto.

3.1 Coleta de Dados

Elaborou-se um questionário para ser aplicado aos dirigentes de empresas familiares, no ramo de transporte e logística. O questionário foi desenvolvido através do software Google Forms e teve como objetivo abordar os aspectos sobre o tema sucessão, possibilitando levantar as características do grupo de empresários, tais como idade, percepção do processo de sucessão familiar e/ou sucessão profissional.

Com base nos resultados desse questionário, foi possível avaliar se a empresa está preparada para uma sucessão familiar e qual é o melhor momento para isso acontecer. A análise das respostas será apresentada a seguir, na apresentação dos dados.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

4.1 Análise do Setor

A história do transporte é antiga e remonta à Antiguidade, pois seu conceito inicial é de qualquer tipo de deslocamento com importância para a vida humana. Ao longo do tempo foram surgindo diversos tipos e modais de transporte no mundo. No Brasil, o setor de transporte rodoviário de cargas é um grande propulsor da economia e o maior segmento dentro da categoria de serviços.

Atualmente, o setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil tem como órgão de grau superior a CNT, que reúne as federações e sindicatos patronais. Dentro do sistema CNT há também o SEST SENAT (Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) e o ITL (Instituto de Transporte e Logística).

Aproximadamente 60% das empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil possuem mais de 20 anos de atuação no mercado, sendo que 44% são de grande porte, e 27,4% de pequeno porte.

O setor de transporte rodoviário de cargas ainda é muito rechaçado por grande parte da população brasileira. No entanto, ao longo dos últimos anos, ele vem conseguindo mostrar o seu real valor e sua grande importância para a sociedade, principalmente após a greve dos caminhoneiros em 2018. Ao longo destes últimos anos, o setor tem sofrido muito com a desaceleração econômica e também com a defasagem dos fretes, visto que há muitas empresas operando com margens negativas. No aspecto ambiental, o setor tem um grande desafio e também oportunidade, principalmente no que diz respeito aos caminhões elétricos, para a redução das emissões de carbono, no entanto, há pouco incentivo dos entes públicos para mudar essa realidade, principalmente pela falta de legislações específicas para o tema e, conseqüentemente, insegurança jurídica para investimentos privados nessa área.

4.2 Benchmarking Realizado

Foram realizadas entrevistas com quatro empresas no ramo de transporte rodoviário de cargas situadas no estado do Paraná e Santa Catarina, que estão passando ou já passaram pelo processo de sucessão (Apêndices C, D, E, F). O

objetivo foi identificar os fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão em empresas familiares.

Os empresários falaram sobre histórico geral da empresa, processo de sucessão, familiares envolvidos, necessidade de consultoria para essa transição, dificuldades encontradas durante o processo, características do sucessor, acordos pré-sucessão e o que mudaria nesse processo.

Para manter a privacidade e a confidencialidade dos dados apurados nas entrevistas e visando preservar o anonimato e a imagem dos entrevistados, utilizamos nomes fictícios das empresas na pesquisa (Tabela 5).

Tabela 5 – Empresas pesquisadas

Empresa	Faturamento Anual	Colaboradores	Geração	Sucessão	Acompanhamento profissional (consultoria)
Empresa A	1,5 bilhão	6.000	1. ^a geração	Profissional	Sim
Empresa B	40 milhões	90	3. ^a geração	Familiar	Sim
Empresa C	300 milhões	3.000	1. ^a geração	Profissional	Sim
Empresa D	72 milhões	500	2. ^a geração	Familiar	Sim

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2.1 Lições Aprendidas no Benchmarking

Empresa A

As lições aprendidas foram:

- O mercado muitas vezes não vê com bons olhos quando há muitas gerações da família trabalhando na empresa, então, quando se tem como objetivos expansão da empresa e captação de investidores, esse cuidado deve ser tomado.
- Os herdeiros devem entrar na empresa por sua competência e não por serem familiares.

- A contratação de uma consultoria especializada para apoiar na sucessão e na expansão da empresa é muito útil e necessária.
- Quando se tem uma empresa com procedimentos bem estruturados e com uma governança, o mercado de investidores estará sempre de olho nela.
- O choque do processo de sucessão será normal, principalmente quando for a primeira sucessão.
- O processo de sucessão profissional (mercado) expandiu a empresa muito mais que se tivesse permanecido sob controle familiar.
- É importante manter o “jeito familiar” mesmo após a sucessão e abertura de capital.
- Saber diferenciar o que é “ser herdeiro” e “ser sucessor”, e jamais confundir isso.
- A priorização do negócio em relação à família, isto é, o negócio precisa caminhar independentemente da família. É primordial capacitar o sucessor ou então buscar executivos preparados para essa finalidade, garantindo, assim, a perenidade da empresa.

Empresa B

- A importância da maturação dos possíveis sucessores. A necessidade de imersão nos processos internos da empresa, antes da sucessão, vivenciando a cultura e o negócio.
- Realização de um período probatório, em que o sucessor assume responsabilidades de um projeto na prática, demonstrando as competências técnicas, habilidades de gestão e visão estratégica empreendedora.
- A transição ser realizada de forma estruturada, com suporte de uma consultoria, foi primordial para a sucessão eficaz.
- Competências necessárias para o sucessor: postura, perfil empreendedor e dedicação ao trabalho. A condição de filho não é critério.
- O apoio do conselho, desenvolvimento de pessoas e a unificação da tecnologia com a experiência de 50 anos foram essenciais para o sucesso.
- A importância da separação do pessoal e do profissional, equilíbrio entre família e negócios. “Não tem empresa melhor do que uma empresa familiar tocada de maneira profissional”. (G.C. - Sucessor da segunda geração).

- O *benchmarking* realizado com sucessores de duas gerações foi enriquecedor, pois permitiu uma investigação mais completa.

Empresa C

No *benchmarking* realizado na Empresa C, que está em processo de sucessão familiar para empresarial, as lições aprendidas foram:

- Para se tornar um sucessor, são imprescindíveis a credibilidade e a confiabilidade dos sócios da empresa.
- É recomendável o sucessor já fazer parte da empresa para assumir um plano de sucessão profissionalizada.
- O acionista precisa entender que a forma de o sucessor administrar é diferente da sua forma de gestão.
- Antes do processo de sucessão, deixar claras as expectativas do acionista e do sucessor quanto às estratégias e resultados da empresa.
- Quando se cria um negócio, precisa-se criar uma estrutura de empresa que gere resultado para se ter o retorno financeiro e poder gerar benefícios para a família dos investidores, assim gerando perenidade para que o negócio fique “vivo” por mais gerações.

Empresa D

- O sucessor deve estar alinhado com os valores da empresa e possuir uma bagagem dentro dela.
- O futuro sucessor precisa passar por todas as áreas para identificar todos os processos envolvidos, pois isso facilita nas tomadas de decisões.
- Também deve assumir setores para desenvolver competências e ter mais responsabilidades, pois no momento da sucessão se sentirá mais seguro em suas ações.
- Deve haver sinergia entre o sucessor e a sua equipe, para perenidade do negócio.
- A utilização de programas de apoio para a profissionalização da empresa familiar.

- A importância da implantação da governança corporativa, de protocolos de ética, de acordo de acionistas, a fim de se buscar o equilíbrio entre os negócios e a família.

4.3 Pesquisa Quantitativa com Empresas do Setor de Transporte Rodoviário de Carga

Foi realizada a pesquisa observacional, que tem como objetivo coletar informações de dados quantitativos em indivíduos de um determinado grupo, mas sem intervenção. Tratando-se de apenas um grupo, o levantamento realizado se caracteriza como amostral não probabilístico, isto é, sem intenção de estender a população de respondentes em decorrência das respostas. A descrição e análise dos dados resultantes da pesquisa serão apresentados em três tópicos. Os números serão apresentados em percentuais por respostas nos itens elencados, identificando a quantidade escolhida pelos respondentes dos itens, segregando nos tópicos: perfil das empresas, processos de sucessão nas empresas de transporte rodoviário de cargas e barreiras para a sucessão.

A metodologia da pesquisa foi do tipo quantitativa e realizada no período de 18 de maio a 24 de junho de 2022, da qual participaram 111 empresários e executivos do setor de transporte rodoviário de cargas em nível nacional e de todos os portes de empresas, resultando a amostra que será analisada adiante.

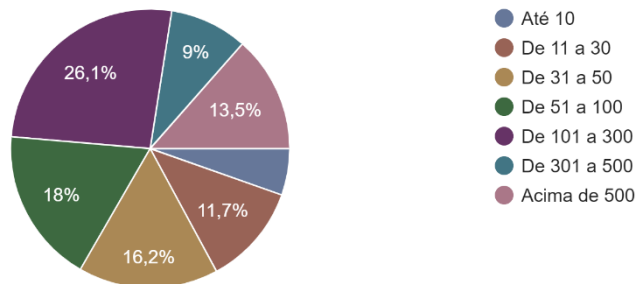
4.3.1 Perfil das Empresas

Buscou-se inicialmente conhecer o porte das empresas participantes. Ao analisar a quantidade de colaboradores empregados nas empresas, identificou-se que cerca de 51,3% responderam que empregam até 100 colaboradores, o que demonstra que mais da metade das empresas respondentes são de pequeno e médio portes, corroborando a realidade desse setor, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Quantos colaboradores sua empresa emprega?

Quantos colaboradores sua empresa emprega?

111 respostas



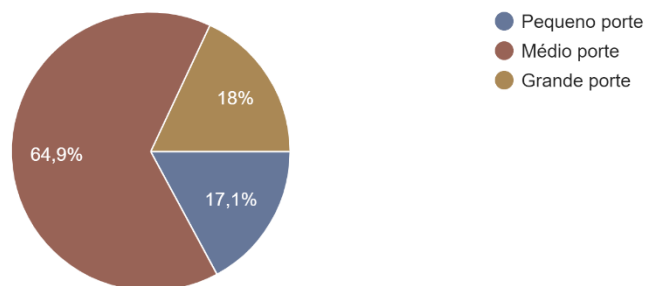
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda com referência ao porte da empresa, no entanto, com o viés de faturamento, 64,9% dos respondentes afirmaram ser de médio porte, enquanto 18% grande porte, e 17,1% afirmam ser de pequeno porte, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Porte da empresa baseado no faturamento anual

Porte da empresa baseado no faturamento anual?

111 respostas



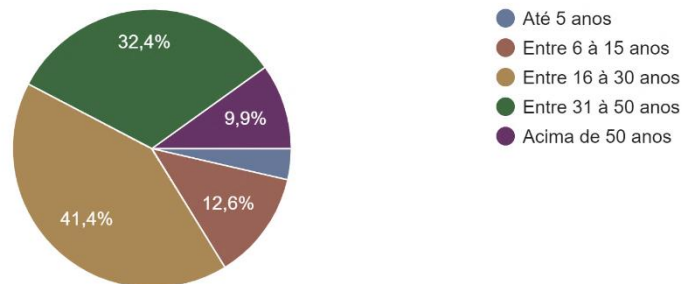
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao tempo de existência da empresa no mercado, mais de 73% afirmaram ter entre 16 e 50 anos, enquanto aproximadamente 9,9% das empresas têm acima de 50 anos, conforme Gráfico 6. Esse fato demonstra que muitas empresas já realizaram o processo de sucessão ou estão em fase de iniciar o planejamento sucessório.

Gráfico 6 – Tempo de existência da empresa (em anos)

Tempo de existência da empresa (em anos)?

111 respostas



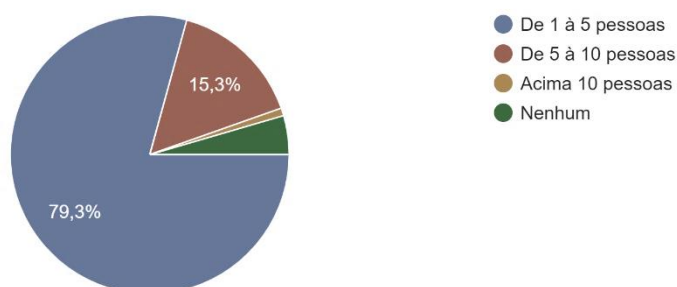
Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra informação relevante identificada na pesquisa foi a quantidade de familiares que atuam na empresa, sendo que aproximadamente 80% relataram que esse número fica entre 1 a 5 pessoas. Já 4,5% da amostra pesquisada afirmaram que nenhum familiar atua na empresa, indicando um processo de sucessão profissional nessas organizações (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Quantos familiares atuam na empresa?

Quantos familiares atuam na empresa?

111 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

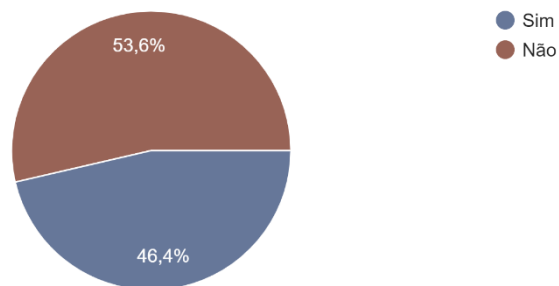
4.3.2 Processos de Sucessão nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas

Ao serem questionados sobre o processo de sucessão, cerca de 46,4% dos participantes desta pesquisa responderam que já passaram pelo processo sucessório,

e desses 90,4% afirmaram ter sido familiar, enquanto 7,7% optaram pela profissional. Já os 53,6% restantes ainda não passaram pelo processo de sucessão, conforme Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 – A sua empresa já passou pelo processo de sucessão?

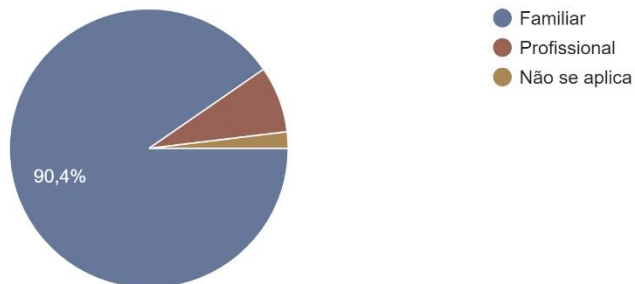
A sua empresa já passou pelo processo de sucessão?
110 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 9 – Tipo de sucessão

52 respostas

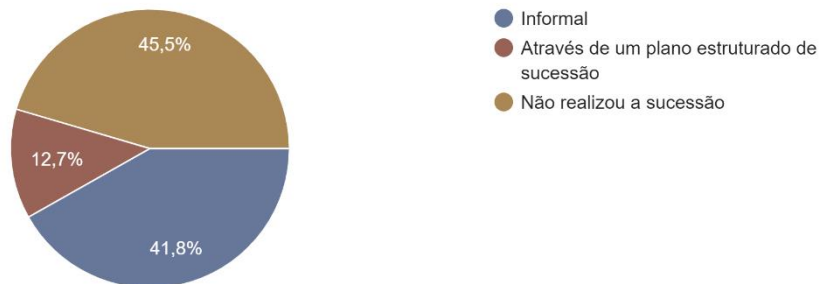


Fonte: Elaborado pelos autores.

Das 46,4% empresas que passaram pelo processo de sucessão, cerca de 41,8% declaram que essa transição ocorreu informalmente, e apenas 12,7% tiveram um plano estruturado de sucessão com apoio de consultorias especializadas (Gráfico 10).

Gráfico 10 – O processo de sucessão foi realizado de que modo?

O processo de sucessão foi realizado de modo:
110 respostas

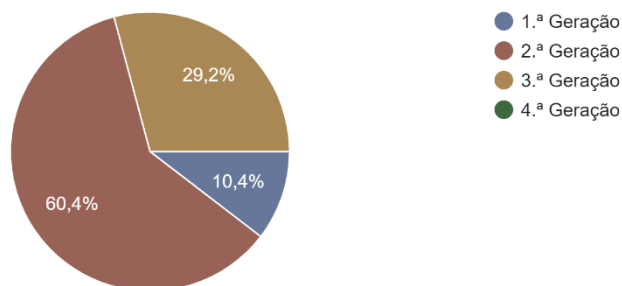


Fonte: Elaborado pelos autores.

Das empresas que responderam já ter passado pelo processo de sucessão familiar, 60,4% afirmaram estar na 2ª geração da família, enquanto 29,2% estão na 3ª geração (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Qual a geração atual da família na empresa?

Qual a geração atual da família na empresa?
48 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3.3 Barreiras para a Sucessão

Na segunda parte da pesquisa foi questionado sobre a relevância de alguns aspectos relacionados ao sucessor sobre a ótica do empresário das empresas de transporte.

Quando questionados se o tempo de empresa era um fator relevante, aproximadamente 33,6% dos respondentes afirmaram ser muito relevante para a

escolha do novo sucessor. Já com relação à importância do conhecimento do negócio, cerca de 80% responderam ter total relevância, enquanto 36,4% responderam que, além disso, é importante já ocupar cargos de direção. Por último, foi questionado se a experiência em empresas anteriores era relevante, e a grande maioria declarou que esse não é um fator de grande relevância.

Em relação às barreiras encontradas no processo de sucessão, as maiores dificuldades estão na dificuldade de o fundador aceitar a sucessão, na ausência de uma estrutura organizacional e na falta de conhecimento para condução no processo de sucessão, o que foi comprovado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Barreiras encontradas no processo de sucessão

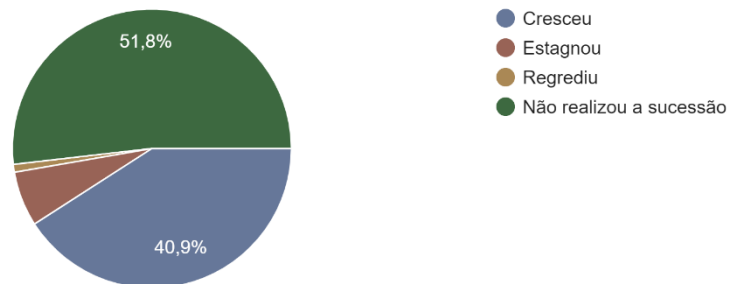


Fonte: Elaborado pelos autores.

Mesmo diante de todas as barreiras encontradas, 40,9% das empresas que passaram pelo processo de sucessão afirmaram que cresceram, o que comprova que a sucessão é benéfica tanto para perpetuidade da organização quanto para o setor (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Após o processo de sucessão, como você avalia a empresa?

Após o processo de sucessão você avalia que sua empresa:
110 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim então se percebe que no segmento de transporte rodoviário de cargas existem muitas barreiras a serem superadas pelas empresas para que reconheçam o importante valor que o correto planejamento sucessório pode trazer para as suas empresas e que, se não planejarem de forma estruturada, enfrentarão muitas dificuldades, colocando em risco a longevidade das empresas e as deixando estagnadas num mercado altamente competitivo e muito atrasadas em relação às demais empresas do setor.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Alinhados com a revisão de literatura, pode-se observar que existem diversos desafios enfrentados pelas empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil no que tange à sucessão nas empresas familiares.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os fatores críticos de sucesso para um processo de sucessão familiar eficaz, sendo dividido em quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo, que foi aprofundar em um estudo bibliográfico sobre a sucessão familiar, foi atingido através da revisão de literatura a partir de trabalhos acadêmicos, livros de autores de referência no assunto, dados disponibilizados pelas entidades e órgãos de classe do setor.

O segundo objetivo, levantar os fatores que levam as empresas de logística e transporte rodoviário de cargas a optarem pela sucessão familiar, foi atingido a partir das entrevistas de *benchmarking* com relato dos empresários fundadores, identificando que os sucessores familiares tinham o perfil adequado para assumir a empresa. Essas entrevistas foram realizadas com quatro empresas do setor de diferentes regiões e portes, sendo que metade da amostra optou pela sucessão familiar, enquanto a outra metade pela profissional.

No terceiro, analisar o momento adequado para realizar o processo sucessório, identificou-se que a maior parte dos entrevistados afirmou não ter momento certo para a sucessão, que acontece de forma natural com o decorrer do amadurecimento dos possíveis sucessores da empresa, indo ao encontro da revisão de literatura acerca do tema.

E o quarto objetivo específico, identificar quais as competências imprescindíveis para o sucessor, foi atingido com a pesquisa realizada através de um questionário aplicado a uma amostra de empresários do segmento de transporte rodoviário de cargas, e os resultados obtidos demonstram que os principais critérios esperados de um sucessor são tempo de empresa, conhecimento do negócio e ocupar cargo de direção, respectivamente, o que foi corroborado através das entrevistas de *benchmarking* realizadas.

5.1 Contribuições

Ao realizar esta pesquisa, conseguiu-se conhecer mais profundamente o setor de transporte rodoviário de cargas no país e a forma como ocorre a sucessão familiar, suas particularidades, suas vantagens e, principalmente, seus desafios, barreiras e limitações.

5.2 Limitações

Esta pesquisa possui limitações de tempo, de acesso a informações das empresas do setor e da participação de respondentes na pesquisa.

A limitação de tempo existe por ser uma pesquisa realizada em pouco mais de quatro meses, quando se percebe que há muito mais a explorar a respeito do tema, por sua complexidade. O tema possui suas fragilidades por envolver informações internas e dados sigilosos, considerados estratégicos da organização.

5.3 Recomendações Finais

Sugere-se que os próximos trabalhos foquem especificamente em realizar um maior número de pesquisas com maior número de empresas do setor, pois as informações coletadas nesta etapa foram de grande valia para reafirmar os objetivos específicos citados. Sugere-se ainda que as entrevistas sejam realizadas tanto com o sucessor quanto com o sucedido, a fim de identificar na visão de ambos as dificuldades e benefícios de cada etapa no processo de sucessão. Sugere-se uma análise mais profunda sobre o perfil do sucessor.

5.4 Conclusão

Ao fim deste estudo, observa-se que não existe uma hierarquia entre a família e o negócio, eles devem caminhar juntos, com limites bem definidos. A separação e a definição clara dos papéis e responsabilidades são primordiais para a continuidade sustentável da empresa. Mais que a sucessão em si, deve-se focar no processo, este, bem embasado, terá como consequência a sucessão adequada, conforme a realidade, perfil e maturidade organizacional.

Sendo importante o processo e não a sucessão em si, percebeu-se que durante a jornada é que se identifica o perfil do sucessor e, conseqüentemente, o plano de ação para a sucessão profissional ou familiar. Os limites e dificuldades são inerentes à atividade empresarial, ainda mais para as empresas familiares no Brasil, que no segmento do transporte rodoviário representam cerca de 79%, e ao enfrentarem a transição, são impactadas diretamente por decisões que envolvem as relações familiares.

Ficou evidente que, independentemente de sucessão profissional ou familiar, o processo precisa ter apoio externo. O acompanhamento de uma empresa especializada, com estruturação e plano sucessório minimiza os desafios, gera oportunidades de crescimento e a certeza da melhor decisão para a perenidade da companhia e melhoria do setor.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA EY. **Brasileiras estão entre as maiores empresas familiares do mundo em faturamento.** 18 de outubro de 2021. Disponível em: <https://istoe.com.br/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-em-faturamento/>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARRETO, Alfeu. **A empresa familiar e o processo de sucessão.** 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-empresa-familiar-e-o-processo-de-sucessao>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- BARROSO, L. R. Judicialização, ativismo judicial e legitimidade democrática. **Revista de Direito do Estado**, Rio de Janeiro, n. 13, 2009.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, R. S. F. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013.
- CAMANHO, Flávia. **A importância da governança familiar.** 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2021/06/flavia-camanho-a-importancia-da-governanca-familiar/> Acesso em: 29 mar. 2022.
- CAMARGO, Mario Sergio Gonçalves de. **Fundador versus sucessor:** estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares do município de Chapecó – SC. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.
- CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo S. **Gestão da Empresa Familiar** – conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COLPO, O. C. **Sucessão em Empresa Familiares.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC: São Paulo, 2020. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318> Acesso em: 30 mar. 2022.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Anuário do Transporte.** Disponível em: <<https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2021/#>> Acesso em: 30 mar. 2022.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Boletins Estatísticos.** Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/boletins>> Acesso em: 30 mar. 2022.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Painel CNT do Emprego no Transporte.** Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/painel-emprego-transporte>> Acesso em: 31 mar. 2022
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Pesquisa Perfil Empresarial Transporte Rodoviário de Cargas**, 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **PIB do transporte tem queda recorde no primeiro semestre de 2020**. Disponível em: <<https://cnt.org.br/agencia-cnt/pib-transporte-queda-recorde-primeiro-semester-2020>> Acesso em: 30 mar. 2022

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte em números: setor contribui para a geração de empregos**. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-numeros-setor-contribui-geracao-empregos>> Acesso em: 28 mar. 2022

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

DEVISATE, Reigada Batista. **Sucessão empresarial: saiba o que é e quando ela se torna necessária**. 2021. Disponível em: <https://www.reigadaadvogados.com.br/saiba-o-que-e-sucessao-empresarial-e-quando-fazer/> Acesso em 28 mar. 2022.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard, Abril-Tec Editora Ltda., 1976.

DYER JUNIOR, W. G. **A família: a variável que faltava na pesquisa organizacional**. Empreendedorismo: Teoria e Prática, Boca Raton, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de direito civil: direito das famílias**. 6. ed. ver., atual e ampl. Bahia: Editora JusPodvm, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAELight**, v.7, n.1, Jan./Mar., 2000.

GRATIVOL, Ítalo. **Sucessão em empresas familiares no transporte rodoviário de cargas**. Dez. 10, 2018. Disponível em: <https://www.portalntc.org.br/sucessao-em-empresas-familiares-no-transporte-rodoviario-de-cargas-2/>. Acesso em: mar. 2022

JACÓ COELHO ADVOGADOS. **4 coisas que você precisa saber sobre o processo de sucessão empresarial**. (s.d.). Disponível em: <https://jacocoelho.com.br/blog/4-coisas-que-voce-precisa-saber-sobre-o-processo-de-sucessao-empresarial/> Acesso em: 30 mar. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Entenda o que é plano de sucessão e como implantá-lo no seu negócio**. 12 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-plano-de-sucessao-e-como-implanta-lo-no-seu-negocio/>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MEMÓRIA DO TRANSPORTE BRASILEIRO. **Galeria do transporte rodoviário.** Disponível em: <<https://memoriadotransporte.org.br/galeria-do-transporte-rodoviario/>> Acesso em: 28 mar. 2022.

PICON, Celia *et al.* **Governança da Família Empresária Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC: São Paulo, 2016. Disponível em: https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf Acesso em: 30 mar. 2022.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 7.ed. São Paulo: LTR, 2005.

PRIVATE COMPANY SERVICES. **Empresa familiar:** um negócio que se adapta ao século 21. 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/10-min-empresas-familiares-13.pdf>. Acesso em: mar. 2022.

QUEIROZ MAGALHAES, M. T.; ARAGÃO, J. J. G. de; YAMASHITA, Y. Definição de transporte: uma reflexão sobre a natureza do fenômeno e objeto da pesquisa e ensino em transportes. **Transportes**, v. 22, n. 3, p. 1–11, 2014. DOI: 10.14295/transportes.v22i3.655. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/655>. Acesso em: 29 mar. 2022.

REVISTA ISTOÉ. Brasileiras estão entre as maiores empresas familiares do mundo em faturamento. Out. 18, 2021. Disponível em: <https://istoe.com.br/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-em-faturamento/>. Acesso em: mar. 2022.

SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão.** Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>>. 02.12.2019. Acesso em: 30 mar. 2022.

SANTIAGO, João Guilherme. **Os 10 maiores negócios familiares do mundo.** 24 nov. 2020. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/os-10-maiores-neg%C3%B3cios-familiares-do-mundo>>. Acesso em 30 mar. 2022.

SANTOS FILHO, J. C. Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa. In: SANTOS FILHO, J. C.; GAMBOA, S. S. **Pesquisa Educacional:** Quantidade-Qualidade. São Paulo: Cortez, 2013. p. 07-12.

SCHMIDT, Elcio Luís. **O sistema de transporte de cargas no Brasil e sua influência sobre a Economia.** Florianópolis: 2011. 88p. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas – Universidade de Santa Catarina. 2011.

SCIARRETTA, Tony. **10 empresas familiares do Brasil faturam mais de US\$ 101 bi.** 16 de outubro de 2021. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2021/10/16/empresas-familiares-quais-sao-as-10-maiores-do-pais-que-faturam-us-1014-bi/>>. Acesso em 30 mar. 2022

SEBRAE. **Portal**. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 27 set. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-deempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em: 30 mar. 2022.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Hemus, 2002.

SOUSA, A. A. **Empresas familiares: a importância do planejamento sucessório**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empresas-familiares-a-importancia-do-planejamento-sucessorio> Acesso em: 28 mar. 2022.

STEWART, A. **Ajudem-se, usem-se mutuamente: rumo à antropologia da empresa familiar**. Teoria e Prática do Empreendedorismo. vol. 27, n.4, 2003. p.383-396,

VOICE, Brand EY. **Empresas familiares à prova da pandemia**. 11 jan. 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/brand-voice/2022/01/empresas-familiares-a-prova-de-pandemia/>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

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

APÊNDICE A – Questionário sobre Sucessão em Empresas Familiares

Caro gestor, este questionário faz parte de uma pesquisa para um Trabalho de Conclusão de Curso do PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, DO SEST SENAT / FUNDAÇÃO DOM CABRAL, e tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso em um processo de sucessão em empresas familiares.

Desta forma, contamos com a sua colaboração no sentido de responder a este questionário para nos auxiliar no levantamento de informações relevantes ao tema. Sua identificação é facultativa e garantimos o sigilo e anonimato das respostas.

Desde já agradecemos.

1. Quantos colaboradores sua empresa emprega?
 - Até 10
 - De 11 a 30
 - De 31 a 50
 - De 51 a 100
 - De 101 a 300
 - De 301 a 500
 - Acima de 500

2. Qual o porte da empresa baseado no faturamento anual?
 - Pequeno porte
 - Médio porte
 - Grande porte

3. Qual o tempo de existência da empresa (em anos)?
 - Até 5 anos
 - Entre 6 à 15 anos
 - Entre 16 à 30 anos
 - Entre 31 à 50 anos
 - Acima de 50 anos

4. Quantos familiares atuam na empresa?
 - Nenhum
 - De 1 à 5 pessoas
 - De 5 à 10 pessoas
 - Acima 10 pessoas

5. A sua empresa já passou pelo processo de sucessão?
 - Não
 - Sim

Qual o tipo de processo de sucessão?

Familiar

Profissional

Não se aplica

Qual a geração atual da família na empresa?

- 1.^a Geração
- 2.^a Geração
- 3.^a Geração
- 4.^a Geração
- Não se aplica

6. Qual o critério imprescindível para ser o sucessor? Classifique conforme ordem de relevância, sendo 1 para menos relevante e 5 para mais relevante.

- Tempo de empresa
- Conhecimento do negócio
- Ocupar cargo de direção
- Formação
- Experiência anterior em outra organização
- Outros (Especifique) _____

7. Quais as principais barreiras encontradas no processo de sucessão? Pode ser selecionada mais de uma opção.

- Conflito de interesses
- Falta de sucessor na família
- Dificuldade de o fundador aceitar a sucessão
- Ausência de estrutura organizacional
- Impossibilidade na contratação de uma consultoria/profissional
- Dificuldade de contratar um executivo de mercado em caso de sucessão profissional
- Falta de conhecimento para condução no processo de sucessão
- Não se aplica

8. Como foi realizado o processo de sucessão?

- Informal
- Através de um plano estruturado de sucessão
- Não realizou a sucessão

9. Sua empresa buscou uma consultoria para desenvolver a sucessão?

- Sim
- Não
- Não realizou a sucessão

10. Como você avalia a sua empresa após o processo de sucessão?

- Cresceu
- Estagnou
- Regrediu
- Não realizou a sucessão

11. Utilize este espaço caso queira fazer comentários adicionais.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para o *Benchmarking* nas Empresas

Caro gestor, esta entrevista faz parte de uma pesquisa para um Trabalho de Conclusão de Curso do PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, DO SEST SENAT / FUNDAÇÃO DOM CABRAL, e tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso, em um processo de sucessão em empresas familiares.

Desde já agradecemos.

1. Quantos colaboradores sua empresa emprega?
2. Qual o porte da empresa baseado no faturamento anual? Dê as opções como no questionário:
 - () Pequeno porte
 - () Médio porte
 - () Grande porte
3. Qual o tempo de existência da empresa (em anos)?
4. Existem familiares atuando na empresa? Se sim, qual o grau de parentesco e cargo?
5. A sua empresa já passou pelo processo de sucessão?
 - () Não
 - () Sim, familiar
 - () Sim, profissional
 - () Qual a geração atual da família na empresa?
6. O processo de sucessão foi realizado de que modo?
 - () Informalmente
 - () Através de um plano estruturado de sucessão
7. Se estruturado, sua empresa buscou uma consultoria para desenvolver a sucessão?
8. Qual foi o momento em que vocês decidiram realizar o processo de sucessão?
9. Na sua percepção, qual o critério imprescindível para ser o sucessor?
10. Quais as principais barreiras encontradas/dificuldades vocês enfrentaram no processo de sucessão?
11. Após o processo de sucessão, você avalia que sua empresa progrediu, estagnou ou regrediu?

12. Se você pudesse voltar no tempo, o que faria de diferente no processo de sucessão?

13. Família à frente do negócio ou negócio à frente da família?

APÊNDICE C – *Benchmarking* Empresa A

M. B. - Membro do Conselho de Administração

O empresário M. B. tem experiência de 40 anos no segmento de transporte rodoviário de cargas, que adquiriu em sua maior parte das empresas pertencentes a sua conhecida família. A “Empresa A” era uma das empresas desse grupo familiar, no entanto, em um dado momento da história, colocaram a empresa à venda, que veio a ser adquirida por M. B. e um outro sócio. Essa aquisição tem aproximadamente 12 anos, e desde o seu início no negócio, a decisão era de que nenhum familiar trabalharia na empresa, nem do seu lado e nem do seu sócio. Atualmente a “Empresa A” tem cerca de 6 mil colaboradores e faturamento anual aproximado de 1,5 bilhão.

Essa escolha de não haver nenhum familiar fazia parte de uma estratégia que tinham para o crescimento do negócio, pois, segundo M. B., empresas que têm a família no seu quadro de colaboradores não são vistas com bons olhos pelo mercado, e isso dificultaria o processo de captação de investimentos.

M. B. afirma que o ingresso de seus filhos na empresa nunca foi descartada, mas afirma que isso não aconteceria pela via direta de sucessores ou herdeiros, mas sim de forma indireta, como executivos de mercado selecionados por sua capacitação.

Os planos sempre foram abrir o capital da “Empresa A”, e para isso foi contratada uma empresa de consultoria para auxiliar no processo de governança corporativa, visando à abertura do capital na Bolsa de Valores. Contudo, de forma inesperada, durante esse processo de profissionalização, surgiu um fundo de investimentos interessado na empresa, o que acabou acelerando todo o processo.

Segundo M. B., há cerca de 05 anos ele e o sócio aceitaram a proposta do fundo investidor, e com isso acabaram tendo que sair da parte executiva da empresa, ficando apenas como integrantes do conselho. Pode-se dizer então que a partir desse momento houve a sucessão da empresa de um controle familiar para um profissional (de mercado).

Ao ser questionado sobre como ocorreu o processo de sucessão, M. B. afirma que ocorreu de forma natural, mesmo tendo sentido aquele “choque” inicial, mas a “chave” foi desligando ao longo dos cerca de 08 meses de transição, e a confiança transferida para os profissionais de mercado recém-chegados. Como era algo que planejavam para o futuro da “Empresa A”, apenas foi antecipado em alguns anos, afirmou o conselheiro.

Na visão do M. B., o processo de sucessão para o fundo investidor ajudou e muito a empresa, visto que cresceu mais que o dobro do que era planejado, caso tivesse ficado apenas no âmbito familiar. Antes da entrada do grupo eram aproximadamente 700 colaboradores, enquanto atualmente são mais de 5.600 somente diretos.

No entanto, ele acredita ainda que, apesar do crescimento exponencial, a “Empresa A” ainda carrega no seu DNA o “jeito familiar”, com valores como respeito às pessoas e clientes.

Segundo ele, não acredita que falharam em algo, visto que não tinham experiências anteriores. Afirma que um critério de sucesso para o processo de sucessão é preparar a empresa para essa passagem e, principalmente, a preparação do sucessor, capacitando-o para isso. M. B. disse: “A gente cria o filho para ser o nosso sucessor, mas a gente não prepara o filho para ser o nosso sucessor. Ele é o herdeiro, mas não o sucessor”. Portanto, segundo ele, é importante entender se o filho quer assumir a empresa e ser um sucessor, e não apenas ser um herdeiro.

E para fechar, na visão do empresário, o negócio tem que ser priorizado em relação à família, visto que muitas vezes, quando a família fica à frente do negócio, acabam perdendo a mão por não terem as competências necessárias para tocar. Por isso, é primordial capacitar o sucessor ou então buscar executivos preparados para essa finalidade, garantindo assim a perenidade da empresa, exemplo da história da “Empresa A”.

APÊNDICE D – *Benchmarking* Empresa B

G. C. – Presidente do Conselho de Administração (filho do fundador)

C. C. – Diretor Executivo (neto do fundador)

A “Empresa B” teve início em 1971, na cidade de Curitiba (PR), fundada pelo pai de G.C., que era caminhoneiro. Em 2001 criou a Empresa X, com foco em serviços de armazenagem e gestão de pedidos. Em 2018, houve a unificação e passou a se apresentar ao mercado como operadora logística. Conta hoje com 90 colaboradores diretos e R\$ 40.000.000,00 de faturamento anual.

Três filhos iniciaram na empresa em 1981, e na sequência o fundador partiu para atuação em outro segmento, deixando os filhos na condução da empresa.

No início, a empresa possuía vários familiares atuando na organização, o que foi um dos grandes desafios com a necessidade de profissionalização. Aos poucos foi se extinguindo essa cultura e hoje atuam somente C. C., como Diretor Executivo, e no conselho os filhos do fundador. Dentre os três conselheiros somente um atua mais próximo da administração. Esse processo de estruturação ocorreu há quatro anos com o apoio de uma consultoria. A “Empresa B” hoje é dirigida pela terceira geração e totalmente profissionalizada. G. C. relata que essa mudança foi uma nova visão trazida por essa geração.

A primeira transição de geração ocorreu de maneira natural, desde a infância os filhos “viviam” a empresa, com aproximadamente 15 anos iniciaram as atividades laborais. O processo foi acelerado a partir do momento em que o fundador decidiu investir no agronegócio.

A passagem para a próxima geração foi diferente, C. C. fez a faculdade de administração e, por indicação do pai (G. C.), foi ao mercado para ter experiência e referências. Após essa vivência passou por um processo de maturação, iniciando em atividades operacionais e em diversas áreas, ganhando espaço naturalmente, crescendo e galgando por mérito dele, até os sócios entenderem que estava preparado para assumir a gestão da empresa. O conselho tem o papel de oferecer todo o suporte que o diretor precisa.

Durante o processo de reestruturação, C. C. foi o líder do projeto que oportunizou coordenar as mudanças de processos, tecnologias e de pessoas, culminando na instituição do Conselho e a sua posição como Diretor Geral.

Na avaliação do Conselho, o sucessor deve apresentar uma soma de fatores: ter postura, um perfil empreendedor e dedicação ao trabalho. “A pessoa tem competência ou não se estabelece”. A condição de filho não é critério, pois a nova estruturação definida para a empresa não permitiria.

Segundo C. C., a transição foi um processo inteligente e estruturado, destacou como ponto importante a separação do pessoal e do profissional, e o entendimento do momento adequado para a sucessão. O apoio do conselho, desenvolvimento de pessoas e a unificação da tecnologia com a experiência de 50 anos foram essenciais para o momento de hoje.

A empresa está em contínuo aprimoramento, inclusive, neste momento organizando uma reestruturação societária. Possuem uma terceirização estruturada, com modelos mais modernos e implementados para um crescimento sustentável.

Família à frente do negócio, ou o negócio à frente da família? Para a “Empresa B”, a família acima do negócio, sabendo separar bem as duas coisas. Há o padrão de não falar de assuntos da empresa em ambientes familiares. Segundo G. C. “Não tem empresa melhor do que uma empresa familiar tocada de maneira profissional”. Manter o sonho de passar para frente, perpetuar a empresa.

APÊNDICE E – *Benchmarking* Empresa C

M. A. J. - Vice Presidente

A empresa tem 15 anos no mercado, no ramo de transporte e logística, com aproximadamente 2.000 colaboradores, e no verão pode chegar a 2.400, por ter operações de transporte de bebidas.

Há vários negócios pelo Brasil, como transporte de pessoas, operação portuária, retroportuária, distribuição urbana e transferência nacional. A administração central hoje é situada em Itajaí-SC, e as operações estão no Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Norte do país.

M. A. J. está passando pelo processo de sucessão familiar para sucessão empresarial, tem formação em administração de empresas, com MBA em finanças pela FGV, graduação em Direito, mas não exerce a função.

Trabalha desde os 14 anos de idade, iniciando na operação, e, após, atuando na área administrativa. Também atuou em demais empresas no cargo de diretoria. Sua entrada na “Empresa C” foi pela diretoria administrativo-financeira e hoje atua como vice-presidente, com sucessão futura para presidente.

A empresa é de grande porte, faturando em torno de 300.000.000,00 BRL/ano.

O presidente atual é um dos sócios fundadores da empresa, o presidente do conselho, o diretor de frota e o gerente de frota também são acionistas. São 4 famílias distintas, mas que atuam ainda dentro da empresa.

Estão no processo de sucessão de empresa familiar para uma empresa profissionalizada.

Para o plano de sucessão existiu a mescla do plano estruturado, com uma conversa do conselho da empresa, que definiu que o plano de sucessão aconteceria. Neste momento foi definido que se tornaria o vice-presidente da empresa, e, por um período mínimo de 2 anos, passaria a assumir a presidência da empresa. Em 2019 chegou-se à definição de que com o crescimento da empresa se tornaria necessária a profissionalização da Cia. Para se tornar um sucessor, é imprescindível a credibilidade e a confiabilidade das pessoas no seu trabalho. A parte técnica é a base, acompanhada dos valores que carrega. Visualiza que para os acionistas são cruciais as duas características citadas. Primordial também a pessoa já fazer parte da empresa para assumir um plano de sucessão profissionalizada e estar alinhada ao que os

acionistas da empresa pensam quanto aos objetivos e estratégias da empresa. Acredita que trazer do mercado e inserir sem um tempo mínimo de conhecimento, para que esse sucessor possa conhecer a cultura da Cia, isso não será aceito e pode chegar ao insucesso da sucessão empresarial.

Quanto às dificuldades do processo de sucessão, salienta que alguns itens são desafiadores, como: 1º O acionista entender que a forma do outro administrar é diferente, gerando dificuldade na compreensão. 2º Sucessão com vários acionistas, como é o caso da empresa estudada. Cada um tem uma “vontade diferente” e espera que o executivo faça tudo ao mesmo tempo, aumentando a demanda, e não compreendem que existe uma linha de raciocínio a ser seguida. Entender que é uma pessoa que foi designada para aquela função, que a pessoa vai ter um jeito diferente de trabalhar, mas vai entregar o que é esperado pelos acionistas.

Após ser iniciado o processo de sucessão, entendem que a empresa teve uma progressão grande em faturamento, processos, clientes, tecnologias, e está se estruturando para atingir o resultado esperado pelos acionistas. Menos desordem e mais ordem.

Se pudesse voltar no tempo, mudaria o processo de sucessão, deixando mais claras as expectativas, e que sua forma de trabalhar é diferente dos acionistas. Deixar claro o 50% de cada um. Teria deixado mais claro o trabalho, alinhado ao conselho da empresa.

Quando perguntamos: família à frente do negócio ou negócio à frente da família, respondeu que o negócio é a frente da família. Quando se cria um negócio, se cria uma empresa, muitos deles nem filhos tinham, a prioridade era o negócio. Precisa-se criar uma estrutura de empresa que gere resultado e ter o retorno financeiro para poder gerar benefícios, como segurança financeira, crescimento patrimonial da família, fruto do negócio. Quando coloca a família à frente, passa-se a fazer a vontade dos filhos e perde-se os interesses da empresa, assim gerando perenidade para que o negócio fique por mais de 100 anos no mercado.

APÊNDICE F – *Benchmarking* Empresa D

P. Z. - Diretora

A “Empresa D” nasceu em 2001, depois de um processo de cisão de uma transportadora que o pai de P. Z. tinha com seu cunhado. Desde então, P. Z., a filha mais velha, sempre foi incentivada pelo pai para seguir os seus passos. P. Z. iniciou as atividades na “Empresa D” em 2003, com 17 anos, paralelamente com sua faculdade de Administração, não por opção própria, mas por pedido de seu pai. Nesse momento, seu pai já a vislumbrava, sendo a filha mais velha, como sucessora dos negócios. P. Z. passou por todos os setores, ficou 6 meses no faturamento, 2 anos e meio no financeiro, desenvolveu o setor de Recursos Humanos na empresa, ficou 2 meses na contabilidade e foi para um setor de indicadores.

Em 2008, seu pai descobriu que estava com câncer, mas sempre muito confiante em seu tratamento, contava com sua aposentadoria aos 60 anos. Em 2009, iniciou o processo de sucessão. Como a gestão era muito centralizada no pai e na época todos os processos e decisões eram automáticas, então P. Z. pediu que houvesse reuniões semanais para tomar conhecimento das situações. Em 2010, iniciou um processo de *coaching* para sua preparação para a sucessão, já que encontrava uma certa dificuldade na transmissão dos conhecimentos do pai a ela, pois ele não tinha didática, além da resistência encontrada com toda a equipe por serem homens e todos mais velhos. P. Z. revelou que esse processo de *coaching* foi de extrema importância, pois trabalhou muito mais o lado emocional desse processo.

P.Z. deu um passo para trás, passou novamente por todos os setores, por todos os turnos, e continuou como secretária e assessora do seu pai.

Em novembro de 2012, seu pai faleceu, e P. Z. assumiu a empresa aos 27 anos. Sua mãe, professora de Educação Física do Estado, nunca se envolveu nos negócios e pensava em vender a empresa. P. Z. não concordou, não tinha medo, e sim orgulho pela marca que seu pai criou com todo seu esforço, juntamente com seu ego de não deixar tudo isso para trás. Naquela época, a “Empresa D” tinha 4 filiais, e hoje são 7 filiais, 45 agências (exclusivas e mistas), contrata 500 colaboradores CLT e possui cerca de 1.200 a 1.500 fornecedores. A empresa completou 21 anos.

Relatou que a principal dificuldade quando assumiu a “Empresa D” foi a responsabilidade, o sentimento de peso nos ombros, pois, além dos desafios do dia a

dia, a empresa passava por uma dificuldade financeira desde maio de 2012, quando foi necessário realizar a troca de sistema, fazendo a virada em 2014.

Acredita que, caso o seu pai tivesse permitido ela estudar fora, trabalhar em outra empresa, ser responsável por uma filial ou alguma área, não apenas uma auxiliar, o processo de sucessão seria mais leve, pois estaria construindo o seu caminho e se sentiria mais preparada.

Em dezembro de 2012, a irmã de 25 anos, formada em arquitetura, veio trabalhar na “Empresa D” e passou pelos mesmos processos que P. Z. Passou pelo faturamento, financeiro, operações, se especializou em gestão de pessoas e permaneceu na empresa até o final de 2021. Ela resolveu sair porque, em alguns momentos, era tratada como profissional e outros como dona, e não estava se sentindo mais confortável com isso. Hoje a irmã mais nova está na empresa e é responsável pelo setor de marketing.

Mensalmente são feitas reuniões de resultado, e é nesse momento que a família se reúne para participar da gestão da empresa, ou quando surge uma dificuldade, uma decisão mais estratégica ou que tenha um investimento mais alto, mas a decisão final sempre é de P. Z. Como ficaram somente herdeiras do sexo feminino, a administração da “Empresa D” é 90% formada por mulheres, e 100% homens na parte operacional.

No processo de sucessão estavam somente P. Z. e a irmã. Logo após o falecimento do seu pai, ela fez o programa PDA e depois o PAEX, ambos da Fundação Dom Cabral, porém durante 1 ano a gestão continuou sendo a mesma que a do seu pai, somente em 2014 P. Z. começou a modificar alguma coisa.

P. Z. considera que um bom líder sempre está incomodado no sentido de querer melhorar as coisas, e quando o líder perde esse ânimo, é o momento para a sucessão. Seu filho tem 5 anos e o da irmã tem 6 anos de idade. A política delas é que estudem fora, comecem por baixo como auxiliares, trabalhem em outras empresas, para constituir uma experiência e competências para assumir responsabilidades. Não se considerava ser a melhor profissional para estar na “Empresa D”, mas era da família e a mais preparada. Complementou dizendo: “as empresas de transporte têm muito disso, de ser familiar e ter sua identidade muito forte, e nenhum dos outros profissionais tinha isso.” Considera como critério imprescindível para sucessão o alinhamento dos valores da empresa, pois isso pode prejudicar totalmente a cultura.

Mesmo presente e atuante na “Empresa D” desde 2003 junto de seu pai, não se sentia respeitada pelos profissionais que ali já estavam. Hoje a empresa não possui mais nenhum profissional da gestão do seu pai. Havia muita resistência, pois eram profissionais que tinham um líder forte e não acreditavam que P. Z., com apenas 27 anos, conseguiria manter a empresa. Com o passar dos anos, P. Z. foi desligando esses profissionais que não se enquadravam na sua gestão.

Desde a sucessão, a “Empresa D” vem em uma crescente, com tecnologia, em uma gestão baseada em indicadores, em desenvolvimento de pessoas, ganhando cada vez mais reconhecimento no mercado. P. Z. não sabe se a empresa estaria assim com a gestão do seu pai, porque são tempos e mercados diferentes e ele era muito visionário e empreendedor, e ela é administradora.

Considera que a família e os negócios precisam andar lado a lado, cada um tem suas necessidades, que podem destruir um ao outro. Nos negócios temos que ser mais racionais, e a família é o lar, o amor, o carinho, afeto, então precisa haver um equilíbrio, que é o mais difícil que tem que ser feito, para deixar tanto a família como os negócios saudáveis. Por isso se fala muito de se ter a governança e fazer protocolos de ética, acordos de acionistas, para poder preservar essas duas áreas.