

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Alexandre Afonso Carrilho Rabelo
Alexandre Rodrigues de Oliveira
Amanda Kelly Soares da Paixão Carvalho
Andrea Steffani
Maria Assunção Pessanha
William dos Santos Silva

FORMAÇÃO DE LÍDERES NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR: um estudo aplicado à empresa Alfa

BELO HORIZONTE
2022

Alexandre Afonso Carrilho Rabelo
Alexandre Rodrigues de Oliveira
Amanda Kelly Soares da Paixão Carvalho
Andrea Steffani
Maria Assunção Pessanha
William dos Santos Silva

FORMAÇÃO DE LÍDERES NO PROCESSO DE SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR: um estudo aplicado à empresa Alfa

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de Recursos Humanos.

Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

BELO HORIZONTE
2022

Reservado para FICHA CATALOGRÁFICA

Reservado para FOLHA DE APROVAÇÃO

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo desenvolver um modelo de sucessão que esteja alinhado ao planejamento estratégico, visando a incorporação de governança corporativa em empresas familiares nos casos de sucessão empresarial. A vitalidade das empresas familiares podem apresentar dificuldades na transição de sucessores, ora por falta de planejamento, ora pela dificuldade de separar ações pessoais das profissionais. Nestes casos é visto que não há uma fórmula pragmática para decidir sucessões, o ideal para cada organização depende de planejamento estratégico documentado. A implementação de plano de ação para sucessão propicia a claridade nos processos e na definição de papéis. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa e quantitativa, com procedimentos bibliográficos. Para a coleta de referencial teórico utilizou-se bases de dados. Para atender a proposta de estudo, buscou-se como universo da pesquisa a *Alfa Transporte de Passageiros*, empresa do setor de transportes rodoviários. Observou-se que para o longevidade e perenidade da empresa é necessário ter em mente que o processo de sucessão é uma naturalidade no meio empresarial, ainda que em empresas familiares ou famílias empresariais. O planejamento estratégico permite que a sucessão, seja por questões estratégicas ou naturais (herança) depende da aceitação do sucedido e viabiliza a capacitação de alto nível de gestores. Considera-se que, mapear as competências e a boa escolha de líderes são indispensáveis para garantir a perenidade da empresa.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa familiar. Governança.

ABSTRACT

This work aims to develop a succession model that is aligned with strategic planning, aiming at the incorporation of corporate governance in family businesses in cases of business succession. The vitality of family businesses can present difficulties in the transition of successors, sometimes due to lack of planning, and sometimes due to the difficulty of separating personal from professional actions. In these cases, it seems that there is no pragmatic method for deciding successions, the ideal for each organization depends on well-informed strategic planning. The implementation of an action plan for succession provides clarity in the processes and the definition of roles. This is exploratory research, with a qualitative and quantitative approach, with bibliographic procedures. For the collection of theoretical references, databases were used. For the study proposes a company in the road transport sector, called *Alfa Transporte de Passageiros* was sought as the research universe. It was observed that for the longevity and perpetuity of the company it is necessary to keep in mind that the succession process is common in the business environment, even in family businesses or business families. Strategic planning allows succession, whether for strategic or natural reasons (inheritance) depending on the acceptance of what has happened and enables the training of high-level managers. It is considered that mapping the competencies and the good choice of leaders are essential to guarantee the company's perpetuity.

Keywords: Succession. Family business. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Framework, é apresentado o modelo de Sucessão e desenvolvimento de lideranças	47
Figura 2 – Plano de implementação	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNT	Confederação Nacional do Transporte
Covid-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LTDA	Sociedade Limitada
RH	Recursos Humanos
SA	Sociedade Anônima
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VP	Vice Presidente
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Resumo executivo	10
2 BASES CONCEITUAIS	11
2.1 Governança Corporativa e a profissionalização da gestão em empresas familiares	11
2.2 A Empresa Familiar e Família Empresária: Desafios para o processo de sucessão	15
2.3 Desenvolvimento de lideranças e sucessão empresarial	23
2.3.1 O processo de sucessão	23
2.3.2 O fundador	28
2.3.3 Transição planejada	28
2.3.4 Desafios da transição	30
2.3.5 O candidato	31
2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade	31
2.4.1 Viabilidade econômico – financeira	32
2.4.1.1 Pilares do estudo de viabilidade	32
2.4.2 Viabilidade operacional	34
2.4.3 Viabilidade de mercado	34
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	36
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	37
4.1 Análise do Setor	37
4.1.1 O processo de sucessão no setor de transporte brasileiro	37
4.2 Benchmarking/Realidades Organizacionais	39
4.2.1 Práticas de sucesso no processo sucessório em empresas familiares	39
4.2.2 Benchmarking com a empresa Continental.....	42
4.2.3 Benchmarking com empresa de transporte rodoviário de cargas.....	44
4.3 Realidade atual da empresa	46
4.3.1 O grau de maturidade para o processo sucessório na empresa	48
4.3.2 O mapa de competências necessárias para o processo de sucessão da empresa	49
5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	52
5.1 O modelo de sucessão baseado no desenvolvimento de lideranças para empresa Alfa Transporte de Passageiros	52
5.1.1 Realidade atual da empresa	53
5.1.1.1 Cenário da empresa para sucessão	53
5.1.1.2 Maturidade para processo sucessório	53
5.1.1.3 Modelo de sucessão menos impactante aos gestores atuais	53
5.1.1.4 Modelo de governança	54
5.1.1.5 Consultoria externa para ajudar no processo de sucessão	54
5.1.2 Criação do conselho de sucessão e perenidade	54
5.1.2.1 Mapeamentos dos atores dentro da gestão atual	55

5.1.2.2 Modelo das competências necessárias para candidatura à sucessão.....	56
5.1.2.3 Debates sobre sucessão e perenidade da organização.....	55
5.1.3 Implantação do plano de ação	56
5.1.3.1 Aprovar modelo de sucessão e perenidade	
5.1.3.2 Aprovação dos interessados dentro do modelo de competências necessárias	56
5.1.3.3 Averiguar carreira profissional dos sucessores	57
5.1.4 Monitoramento e Acompanhamento	57
5.1.4.1 Acompanhar e verificar os cronogramas	57
5.1.4.2 Cumprimento do modelo e adequações	58
5.1.4.3 Levantar as possíveis correções e melhorias dos processos	58
5.1.5 Mapeamento de sucessores	59
5.1.5.1 Mapeamento de competências necessárias	59
5.1.5.2 Desenvolvimento das competências necessárias	59
5.1.6 Mapeamento das famílias	60
5.2 Análise de Viabilidade	60
5.2.1 Viabilidade Operacional	60
5.2.2 Viabilidade Técnica	62
5.2.3 Viabilidade Estratégica	62
5.2.4 Viabilidade Financeira	62
5.3 Plano de Implementação	64
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
6.1 Considerações Finais	67
6.2 Recomendações	67
6.3 Limitações	68
6.4 Aprendizagem	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Resumo Executivo

A importância do Programa de Sucessão e desenvolvimento de liderança, para uma empresa que busca a longevidade ou perenidade, deve estar dentro do planejamento estratégico da empresa.

Buscando a objetividade da empresa e não ignorando a subjetividade do sucedido e do sucessor, a empresa madura precisa implantar este programa o mais cedo possível para que o destino não comprometa seus negócios e sua estabilidade.

Líderes vem e vão por vontade própria ou por força do acaso, porém a empresa precisa estar preparada para suceder essa cadeira tão importante na empresa, de forma rápida e certa.

O tempo é inimigo do acaso, e encontrar um sucessor do Líder maior de uma empresa demanda tempo e esforço, logo todo Líder que ocupa sua cadeira precisa, de imediato, pensar na sua sucessão, para que a empresa não seja penalizada com surpresas desagradáveis, e precise de uma sucessão repentina.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Governança Corporativa e a profissionalização da gestão em empresas familiares

Esse capítulo tem como objetivo esclarecer o conceito de governança corporativa e como essa pode ajudar no processo de profissionalização de empresas familiares.

Berle e Means (1965) diz que as empresas quando nascem tem como principal objetivo garantir lucratividade para seu proprietário/fundador, a medida que a empresa cresce em escala de produção e passa a ter acionistas o objetivo passa a não apenas ter lucro mas garantir ganhos crescentes para seus acionistas que na maior parte das vezes são membros da família do fundador, em um contraponto Freeman e Reed (1983) entende que as empresas existem para atender as necessidades de seus *stakeholders*, ou seja todos os envolvidos diretamente com o negócio: acionistas, sócios, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, dessa maneira ele entende que por mais que haja um peso maior e um interesse nos ganhos dos proprietários, a empresa deve pensar também nas outras partes envolvidas. Jensen (2000), citado por Mizumoto e Machado Filho (2007), vai além e tende a unir as duas proposições acima, ele entende que as empresas tem em si como objetivo máximo os ganhos dos acionistas e os *stakeholders* são um meio para atingir esse objetivo, a pergunta que ele coloca é a seguinte, qual importância do *stakeholders* nas decisões do negócio? Por isso ele propõe atribuir pesos e medidas para cada *stakeholder*, separar as decisões estratégicas por grupos ou por assunto, setor, contratar conselheiros e agências de mercado, mas independente das estratégias utilizadas para garantia do resultado o importante é tomar decisões assertivas e que atendam a todas as partes envolvidas, o que é um desafio haja visto que as métricas, do peso/medida e foco em cada *stakeholder*, precisam ser bem acertadas para não interferir no desempenho do negócio.

Antes de avançarmos é necessário definirmos o conceito de empresa familiar. A família é a grande dimensão que traz para esse tipo de empresa características únicas e complexas simultaneamente, por que o sentido de existência da empresa é a busca

por atingir objetivos pessoais por meio da organização (SONFIELD; LUSSIER, 2004). Para Grzybovski (2002) nesse tipo de empresa é muito difícil separar a fronteira do que é a família e o que é a empresa e Fischer, Silva e Davel (2000), citados por Oliveira *et al.* (2011) definem quatro critérios caracterizadores de uma empresa familiar: (1) família fundadora detém propriedade total ou majoritário sobre a empresa, (2) família define as diretrizes gerenciais da empresa, (3) os valores da família se confundem ou são idênticos aos da empresa. Camera e Araújo (2008) diz que esse tipo de empresa possui antagonismos inerentes aos interesses da família e os do mercado, nesse sentido de um lado estão dados mercadológicos e indicadores pautados na lógica e na racionalidade e do outro há valores e motivações que na maioria das vezes não estarão alinhados.

Mizumoto e Machado Filho (2007) pondera que o crescimento das empresas no geral implica em delegar funções a pessoas que não são da família, isso por que no nascimento da empresa é comum que todas as tarefas da organização sejam feitas por familiares, com o avanço do negócio e o aumento das demandas é natural que haja contratação de força de trabalho, nesse cenário surge então a figura do gestor que toma para si a responsabilidade de coordenar as atividades da empresa ou de um setor específico dependendo do tamanho da empresa.

Segundo Mustakallio (2002), citado por Mizumoto e Machado Filho (2007), a lógica das empresas familiares traz muitos desafios para governança corporativa por que as partes interessadas são os membros da família que muitas vezes assumem funções dentro das organizações que sobrepõe aos interesses de sua função principal (de acionista), diferente das empresas de capital aberto os principais interessados assumem funções mais específicas (acionistas – principal, conselho – intermediários, e agentes – operacional), na empresa familiar por exemplo um acionista pode ser um gestor (agente) e também fazer parte do conselho e como esse está muito envolvido com o setor específico pode tender suas opiniões e análise. Mizumoto e Machado Filho (2007) acrescenta ainda que esses *stakeholders*, sobretudo os agentes (gestores) que não são membros da família podem ter objetivos que não são alinhados as proposições dos acionistas ou mesmo do mercado, sendo assim a figura do conselheiro ou das agências do mercado se fazem importante, nesse contexto as

práticas de governança corporativa é o que sustentará todo esse processo ao passo também que ela se torna o desafio, o que veremos nos próximos parágrafos.

A lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta, portanto, condições de violar os elementos nos quais se pauta a tradicional governança corporativa (MUSTAKALLIO *et al.*, 2002, p.).

Segundo Ramos e Martinez (2006) a governança corporativa tem como objetivo garantir a eficiência da empresa através de processos que envolvam todas as partes de um negócio de maneira transparente e que garantam sobretudo os direitos dos acionistas; Silveira, Barros e Mafá (2002) acrescenta que empresas que têm práticas de governança corporativa costumam ter um melhor desempenho e também possuem um valor de mercado maior, diz ainda que todas as ações em governança corporativa tem como premissa aumentar o valor de mercado dessa organização e essa se torna o principal indicador de desempenho.

Nesse sentido a governança corporativa nas empresas familiares se faz necessária pois busca, conforme, Ramos e Martinez (2006), a boa Governança Corporativa deve estimular adequadamente o conselho de administração e a diretoria a perseguir objetivos que sejam do interesse da companhia e de seus acionistas com propósito em otimizar seu retorno sobre os investimentos, bem como a preocupação da capacidade das empresas em sustentar o crescimento a longo prazo.

O grande desafio da gestão e da implementação da governança corporativa pode ser atribuído aos longos anos de convivência dos membros da família e maneirismos ou jeitos próprios de condução do negócio e que se distanciam dos modelos formais de gestão (LEAPTROTT, 2005 *apud* MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007). Um exemplo disso é que muitas dessas empresas adotam o modelo de conselho corporativo para tomada de decisões ou de acompanhamento de indicadores, porém as reuniões se confundem com reuniões familiares e passam a ser menos formais e a ter pontos de conflitos que interferem em decisões mais lógicas e alinhadas com os objetivos do negócio (MELIN; NORDQVIST, 2000 *apud* MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

Mussi, Teixeira e Massukado (2008) acrescentam ainda outros desafios para a governança de empresas familiares; dificuldade para separar as ações pessoais e familiares das decisões profissionais (ausência ou pouco profissionalismo); supervalorização das relações afetivas, relações autoritárias e paternalistas; resistência à formalização; falta de atualização no foco da empresa; ausência de critérios racionais nas decisões de investimento; conflitos de interesse entre os membros da família, dentre outros

Nas empresas familiares é comum o mecanismo de entrenchamento por parte do fundador, com objetivo de se manter no poder, como destaca Bernhoeft e Gallo (2003), e que ainda observam outros três tipos, do que eles chamam, de “*comportamento lógico*”, que são: (1) atrasar a sucessão como forma de manter um “*status quo*” de dono e o sentimento de posse, (2) resistência por parte do fundador em efetuar mudanças no negócio, como falta de abertura a novas ideias e proposições dos outros membros do corpo gerencial e (3) uma dificuldade especial na passagem da primeira para segunda geração de uma empresa e essa acompanha outros três comportamentos que são: (1) dificuldade em escolher um sucessor, (2) resistências dos irmãos, se houver, em aceitar a figura do presidente por mais que esse seja o mais qualificado para função e (3) resistência ao irmão escolhido para ser o sucessor por parte dos outros irmãos.

Mizumoto e Machado Filho (2007, p. 9) destaca ainda outros dificultadores a profissionalização de uma empresa familiar:

Os benefícios privados do controle familiar tendem a ser ainda mais difíceis de controlar em empresas familiares. O patrimônio da pessoa jurídica pode se confundir com o patrimônio da família, o que pode levar à expropriação do negócio. O pagamento de despesas pessoais, o uso de meios de transporte da empresa para fins individuais e até mesmo doações a entidades do terceiro setor sem vínculo institucional são exemplos ilustrativos.

No geral as empresas de mercado capital aberto tem agentes monitorando o desempenho e o valor da empresa (*raiders*), na empresa familiar que em sua grande maioria são de capital fechado não existe essa possibilidade, e o que geralmente acontece é a criação de conselhos administrativos e que apoiam os sócios na tomada de decisões maiores e mais estratégicas como venda de ativos,

investimentos, compra de outras empresa *etc.* (TIROLE, 2006). Entretanto esses conselheiros podem ter uma eficácia comprometida pela relação que eles nutrem com os familiares que geralmente é de conluio já que não querem comprometer sua reputação e perder remuneração, isso faz com que tais conselheiros tenham pouca ou nenhuma independência decisória e mais uma vez a tomada de decisão é pouco profissional já que ela passa pelo crivo da família (MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007).

A governança corporativa em empresas familiares engloba em si a criação de mecanismos para operacionalizar processos e mecanismos para incentivar e controlar as decisões de maneira profissional mas com o foco em garantir um melhor desempenho do negócio; Lambrecht (2005), citado por Oliveira *et al.* (2011), acrescenta ainda que a governança corporativa é o elo que une e ajusta indivíduo, família e negócio; ao estabelecer políticas e processos de transição de geração, formação de novas lideranças, pulverização da estrutura de propriedade e sobretudo é o que apoiará o processo de sucessão de maneira profissional.

2.2 A Empresa Familiar e Família Empresária: Desafios para o processo de sucessão

Segundo o Diário do Comércio (2021) a base histórica do empreendedorismo em todo o mundo, as empresas familiares encararam desafios próprios ao longo dos últimos 14 meses, além de uma grave crise econômica e todas as mudanças de hábitos ocorridas ao longo da pandemia.

Entretanto nem por isso elas cederam ou deixaram de aproveitar suas capacidades e vantagens naturais. A conclusão é da *10ª Pesquisa Global de Empresas Familiares*, realizada pela *Fundação Dom Cabral* (MACIEL, 2021).

A autora aponta que para progredir no mundo atual será preciso repensar prioridades e comportamentos, aumentar o investimento digital e redefinir o conceito de legado. Foram ouvidos 2.801 tomadores de decisão de empresas familiares em 87 territórios, 282 deles no Brasil, entre cinco de outubro e 11 de dezembro de 2020.

De acordo com o relatório do Diário do Comércio (2021), as empresas familiares brasileiras apresentaram desempenho forte no último ano financeiro (antes da pandemia de *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19)) e melhor do que a média global: 63% registraram crescimento e apenas 13% tiveram redução nas vendas em 2019. No mundo, 55% das empresas familiares cresceram, enquanto 19% encolheram em 2019. Ao todo, 28% das organizações brasileiras esperam que a Covid-19 leve a uma redução nas vendas, resultado muito melhor que o global (46%).

As metas de crescimento no Brasil ainda são ambiciosas para os próximos anos: 78% das empresas esperam crescimento em 2021 (mais que os 65% globais) e 85% em 2022 (86% no mundo). Em contragolpe à Covid-19, as empresas familiares brasileiras ofereceram mais apoio a funcionários, fornecedores e comunidade local do que a média global, mas uma parcela menor diz ter feito algum sacrifício financeiro.

De outro lado, as prioridades das empresas familiares brasileiras nos próximos dois anos são a expansão de novos mercados/segmentos de clientes, ampliação do uso de novas tecnologias, a melhoria das competências digitais e o lançamento de novos produtos/serviços (MACIEL, 2021).

A transformação tecnológica necessita ser uma prioridade competitiva e parte do dia a dia da empresa. A pergunta é como fazer. Na escolha de como digitalizar, há uma influência setorial. Devido aos cenários de modificações setoriais e, provavelmente, com o desaparecimento de empresas. No setor de educação, por exemplo, houve uma revolução sem tempo de preparo. Todo o setor migrou em curto prazo, sem adequação tecnológica e pedagógica. É uma mudança inevitável (MACIEL, 2021).

As empresas familiares conseguem ter uma vantagem por serem multigeracionais. Os mais jovens migram para o digital com facilidade. O processo de digitalização dessas organizações, porém, ainda é lento. Apenas 28% das empresas familiares brasileiras acreditam ter fortes recursos digitais e 32% afirmam que esses recursos não são prioridade, em comparação com a média global de 38% e 29%, respectivamente. Existe, em contrapartida, sinais claros de que ter fortes recursos digitais confere

agilidade e sucesso: 71% das empresas brasileiras com fortes recursos digitais tiveram crescimento pré-Covid-19, em comparação com 60% para as empresas que não têm recursos digitais.

Para melhorar o futuro as empresas familiares precisam investir em governança, mas não apenas a corporativa. Um empreendimento familiar tem que investir em governança corporativa e familiar para que as dificuldades da família não impactem os negócios. Governança começa com educação. Não basta criar um conselho, tem que educar as pessoas a participarem, entenderem os processos. É preciso, ainda, cuidar da governança da propriedade. As pessoas rejeitam a sucessão do patrimônio e não querem falar sobre isso. A sucessão não é um acontecimento, é um processo. O que importa é a preservação do patrimônio e valores. Precisam ser escalados os mais aptos para os negócios, sem ser, essencialmente, da família. Os valores necessitam, de alguma forma, ser adaptados aos tempos (MACIEL, 2021).

O mesmo estudo sinaliza que as metas de crescimento das empresas familiares no Brasil são audaciosas para 2021 e 2022. Segundo a pesquisa aponta que 78% das empresas nacionais esperam ver crescimento já neste ano, perspectiva maior que os 65% dos entrevistados no mundo. Outros 85% dos participantes sinalizaram que o crescimento é esperado para o próximo ano, índice semelhante aos 86% registrados nas respostas globais. As empresas familiares responderam ligeiramente aos desafios postos pela Covid-19. Em março de 2020, havia muita dúvida sobre como responder ao novo cenário. As famílias foram procurar força e inspiração nos seus valores e propósito. Isso fez toda a diferença na agilidade e coerência da resposta à crise. Entre as informações apresentados, destacam-se os níveis de confiança, transparência e comunicação, considerados bastante elevados entre as empresas familiares brasileiras. Cerca de 51% afirmam que há alinhamento da família na direção da empresa (MACIEL, 2021).

Além disso, de tal modo como entendem a importância da tecnologia, existe evidências claras entre as empresas familiares brasileiras de que ter os valores da família na forma escrita se correlaciona profundamente com o sucesso e outros atributos positivos (compreendendo boa comunicação, alinhamento familiar e

transparência. Nesse sentido, 24% dos respondentes brasileiros afirmam ter um plano de sucessão em vigor robusto, documentado e comunicado. Entre as entrevistas internacionais, esse número é de 30%, revela o estudo do Diário do Comércio (2021).

Para dá início no processo de desenvolvimento da gestão empresarial é necessário diferenciar a Empresa Familiar e Família Empresária. Embora tenham muitas afinidades, existem sim peculiaridades que apresentam diferenças quando utilizadas no contexto de gerenciamento da organização.

As Empresas Familiares possuem características mais afetivas, e por essas questões pessoais envolvendo a essência da família acaba em uma percepção mais complexa e difusa, quando se pensa as responsabilidades da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Pelo outro lado na contrapartida, a Família Empresária, que mesmo podendo ser constituída por membros e indivíduos familiares que a Empresa Familiar, tem sua prática voltada para a estruturação e organização do meio profissional, gerenciando o núcleo familiar afetivo e as questões que envolvem o negócio com regras e processos definidos em função da responsabilidade do negócio.

Segundo Valério (2015) Família Empresária é aquela na qual os papéis e as responsabilidades dos familiares com relação à empresa, bem como entre os sócios, estão baseados num conjunto claro de regras.

A Empresa Familiar as vezes não tem as diretrizes, regras planejadas e implantadas. Quanto mais a Empresa Familiar cresce, maior a necessidade de estabelecer regras claras que formalizem o ingresso e o crescimento profissional dos membros da família na empresa (IBGC, 2016). Regras são essenciais para assegurar o alinhamento e a transparência das relações intrafamiliares e da família com a empresa (IBGC, 2016).

Na empresa familiar, a manutenção da harmonia nas relações interpessoais é estratégica. Dependendo da qualidade das relações e do grau de convivência harmoniosa entre os familiares, o patrimônio tem maior ou menor chance de se perpetuar (NAJJAR, 2011, p. 15).

O conceito de Empresa Familiar descrito por Bornholdt (2005, p. 33) é que ela:

[...] nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo. Se ainda não passou, terá o processo de transgeracional e sucessório pela frente. Por isso, é um tipo muito especial de empresa, pois estabelecem vínculos além da identidade corporativa. Portanto, uma Empresa Familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico.

Segundo Bornholdt (2005, p. 34), “faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida em torno de um sustento econômico-financeiro”. E que se considera uma Empresa Familiar quando um ou mais dos fundamentos podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas.

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão do poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se a nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

É possível observar que mesmo nas chamadas - economias mais maduras o modelo empresarial começa, em geral com pequenas empresas familiares que só bem mais tarde evoluem para uma estrutura societária mais impessoal (BERNHOEFT; GALLO, 2003 p. 7).

Um empresário que abre uma empresa escolhe seus principais colaboradores ou escolhe seus sócios com quem quer compartilhar o empreendimento. Os familiares da segunda ou terceira geração não se escolhem como sócios, mas o são de herança (BORNHOLDT, 2005, p. 39).

Os maiores desafios para o processo de sucessão em Empresas Familiares conforme com Mizumoto e Machado Filho (2007), é que elas são empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa.

As empresas de capital aberto apresentam uma divisão - acionistas (principal), conselho (intermediários) e executivos (agentes) - que favorece o desenvolvimento da governança corporativa. As empresas familiares não se encaixam claramente na divisão apontada para a linha de comando. As diferentes divisões são ocupadas pelas mesmas pessoas ou, pelo menos, são concentradas entre membros da família. Os papéis a serem desempenhados em cada função se tornam facilmente confundíveis, a lógica de proposição e avaliação das decisões podem ocorrer em colegiados informais, a decisão e acompanhamento das estratégias podem fugir da lógica das corporações (MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007, p. 6)

Segundo Barth e Freitas (2011), para as Empresas Familiares os desafios tendem a ser mais cauteloso, pois os trabalhos que são realizados com os membros da família podem gerar maiores conflitos entre os gestores, familiares e herdeiros nas sucessões.

Para Miranda (2014) assuntos de falta de transparência dos resultados e a conduta da ética dos gestores familiares nas organizações fazem com que tenham problemas nas sucessões.

Para Bornholdt (2005), quando uma Empresa Familiar se tem parentes mais distantes a dificuldade de sucessão aumenta em função da falta de intimidade, existem a diferença de crenças e valores compartilhados com outros grupos familiares. Em uma Empresa Familiar é preciso que tenham uma intimidade, conhecimento e respeito às crenças e aos valores que formam a cultura organizacional.

No ciclo de vida das Empresas Familiares é preciso quebrar o paradigma de um ditado popular que diz que “Pai rico, filho pobre, neto pobre”, pois é um paradigma que pode ser superado com a profissionalização.

Todas as empresas do mundo passam por diferentes ciclos de vida que independe de gerações, pois, as empresas precisam de constante renovação, inovação e integração.

Por isto, os ciclos de vida das Empresas Familiares estão ligados a vários fatores externos e internos que independem de a liderança estar na primeira, segunda, terceira ou quarta geração (BORNHOLDT, 2005).

Segundo Bornholdt (2005), nenhuma empresa sobrevive a conflitos, como brigas agressivas, disputas por poder, desconsideração pela cultura organizacional, enfim, à falta de respeito em geral e um organograma hierárquico.

À medida que novos parentes vão compondo a família, os conflitos vão surgindo, tendo em vista o perfil, a visão e os interesses de cada novo integrante, além de outros

aspectos como inveja, ciúmes, ressentimentos, desavenças, disputa por poder, que são dos relacionamentos entre pessoas dentro da organização.

Para Bornholdt (2005), justifica que este contexto aparece no momento em que a segunda geração é formada por sócios que não tiveram a oportunidade de se escolherem, pois, na primeira geração, o fundador escolheu com quem iria dividir o empreendimento.

Com isto a demanda por alinhamento cresce à medida que o controle vai se pulverizando entre as gerações, O modelo de sociedade da primeira geração em que o trabalho subordinou e gerou capital, vai se inverter-se na segunda, quando o capital pulverizado deverá merecer uma atenção maior ou equivalente ao trabalho.

Ter uma sociedade participativa construída por compromissos morais e éticos, tende a neutralizar as possíveis incógnitas entre priorizar o interesse da família ou da empresa. Neste momento o fundador encontra-se no centro da organização familiar e nele se concentra todo o poder a ser transferido para a próxima geração (BORNHOLDT, 2005).

O sucesso da longevidade da organização está fundamentado na preparação dos herdeiros, sua dedicação e competência. Então, a decisão de ter membros da família, prepará-los para gerenciar e posteriormente exercer o controle, bem como a distribuição de cotas entre outras, são atribuições a serem feitas pelo fundador da organização. O desafio é realizar estas ações de forma harmônica, transparente e racional, sem sentimentos (BORNHOLDT, 2005).

Para o fundador cabe a tarefa de desenvolver e aplicar o planejamento de sucessão de uma forma imparcial e transparente possível, sem ter favorecimento e privilégios.

Para os sucessores, mesmo tendo a consanguinidade, os fundadores depositam expectativas de incremento e sucesso nos negócios da família, porém, muitos dos sucessores não querem trilhar pelos mesmos caminhos de seus fundadores, pois,

muitas vezes se sentem incompatíveis para gerir e partilhar o ambiente de negócio da família (BORNHOLDT, 2005).

Por isto neste momento é importante que os sucessores tenham liberdade de escolha para expressar seu desejo em ser apenas sócio ou acionista. Várias empresas falham ao preparar o herdeiro para gerir o negócio, quando neste momento deveriam prepará-los para ser sócio ou acionista.

Apenas ter um cargo de direção na empresa familiar para não contrariar o desejo do pai, e contrariando os seus objetivos e desejos pessoais, podem encadear crises incomparáveis nos negócios da organização e na família.

Manter interesses individuais, familiares e coletivos, torna-se primordial para manter as relações saudáveis.

Para Bornholdt (2005) em uma empresa familiar, é necessário que haja “intimidade”, conhecimento e respeito às crenças e aos valores que formam a cultura organizacional.

Segundo Bornholdt (2005) as empresas familiares se diferenciam em muitas características (peculiares a cada organização e ao seu contexto), como reflexos nas famílias, cultura familiar, segmentação de atuação, porte e região.

As divergências surgem quando a nova geração vem com um pensamento maior de alavancar os recursos da empresa e conseguir novos voos, os mais antigos da administração não aceitam a nova maneira de como estão propondo, pelo fato de não estarem olhando o fator de risco.

Desta maneira começam a surgir a disputa de poder entre as gerações, e quando um dos fundadores ainda está presente na organização fica pior, pois, muitas vezes, os outros herdeiros não estão preparados para atuar com devidos cuidados principalmente quando existe um plano de expansão da organização por parte de herdeiros.

Por isto é importante começar o processo de sucessão com regras claras para que assim consigam evitar os conflitos que possam destruir a organização, pois, os conflitos estão presentes em qualquer relação de duas ou mais pessoas.

2.3 Desenvolvimento de lideranças e sucessão empresarial

Líder, seja um executivo de carreira, sucessor de alguém, ou o fundador da empresa, o “criador”. O líder é o que transborda energia e fibra por suas ações e decisões. Aquele que persegue e controla os resultados comerciais, produtivos, contábeis, e que está atento as ações necessárias da sua própria estrutura. Já com foco no Líder Fundador, este que é incansável e, às vezes, até parece que ele é sozinho na empresa, ou pensa que é, alguns deles até se fundem como se fosse um só, Criador e Criatura (ALMEIDA, 2016).

A empresa e os filhos herdeiros, passado tempo, algumas decisões precisam ser tomadas, mesmo considerando que a empresa está saudável e crescendo. Geralmente os candidatos são da família e o Sócio Fundador, atual Presidente, deve concordar em deixar a cadeira para Segunda Geração da Família. Chamados de “forasteiros” são os candidatos que não fazem parte da família, mas esta preferencialmente escolhe alguém da família para assumir a cadeira principal da empresa, a Presidência. Sobre os candidatos e seus currículos, esse tema, será tratado por alguém especialmente contratado para tratar desse processo, que inclui desde a avaliação dos candidatos até os altos e baixos do processo, que é muito normal e já esperado pelo Consultor. O experiente profissional que ajudará nesse processo terá desafios que vão de apontar o sucessor, até ajudar o atual Presidente a deixar a cadeira de Líder da empresa. É um processo demorado e estressante para todos, porém o resultado deverá garantir a longevidade da empresa (ALMEIDA, 2016).

2.3.1 O processo de sucessão

O termo sucessão é o originário do latim, é do verbo *cedere*. Acrescido do prefixo *sub*:

sub+cedere, que com o tempo mudou para *succedere*, que significa “vir depois” (BERNHOEFT, 2019).

Sucessão não é um evento, e sim um processo. A sucessão não pode ser vista de modo tão “raso” quanto a simples descrição de um fato de que “alguém” deixou o cargo e outro “alguém” o assumiu. É muito pequeno para descrever o que realmente é um processo de sucessão. Não é raro a sucessão acontecer muito antes do fato se concretizar, e também continua até muito depois de acontecer. Um exemplo foi o caso da sucessão da presidente Dilma Rousseff, pelo seu vice, Michel Temer. Muitos eventos aconteceram até a sucessão, e esse caso não descreve é insuficiente para descrever todos os eventos que podem e devem acontecer antes da sucessão (BERNHOEFT, 2019).

Vários eventos de nossas vidas sugerem uma sucessão: A morte de alguém e o nascimento de alguém; o divórcio e o casamento, a compra da casa nova que substitui a antiga. Nesse processo algo muda, e algo permanece. Algo vai e algo fica. Processos devem ser simples, objetivos, de fácil entendimento, coerentes e precisam ter continuidade (BERNHOEFT, 2019).

Nas empresas familiares não é apenas abordar a sucessão do patriarca ou os altos executivos da empresa. É preciso que o enfoque seja, em harmonia, na família, patrimônio e empresa. O sucessor deve ser: um executivo competente e capaz de conduzir a empresa de forma que este continue saudável e prospera; esteja em condições de garantir e valorizar a cultura das famílias proprietárias; e que possa proteger o patrimônio dos sócios, mesmo que não consiga fazê-la crescer (BERNHOEFT; TEIXEIRA, 2019).

Considera-se algumas variáveis para o processo sucessório:

1. Cargo no qual de que se trata a sucessão (*Chief Executive Officer* (CEO));
2. Atribuições do cargo e responsabilidades;
3. Atual ocupante do cargo (o sucedido);
4. Motivos para a sucessão;
5. Novo ocupante do cargo (o sucessor);

6. Candidatos participantes do processo seletivo;
 7. Estratégia para seleção do melhor candidato;
 8. Integração do novo CEO;
 9. Critérios de avaliação do processo seletivo (BERNHOEFT, 2019).
-
- 1 – O cargo considerado: nosso tema refere-se ao CEO, porém pode ser para qualquer cargo dentro da Cia. De CEO até o Coordenador que é o gestor em início de carreira. A base do processo é o mesmo, as diferenças estão nas complexidades de cada cargo (BERNHOEFT, 2019).
 - 2 – Atribuições do cargo: este será um trabalho de consultoria que será abordado em reunião como CEO, no início, para entender as questões relativas a empresa (se é privada ou pública, capital nacional ou não, porte, faturamento, número de colaboradores, posicionamento geográfico e imagem no mercado, e história da empresa, e as atribuições do cargo (BERNHOEFT, 2019).
 - 3 – Ocupante do cargo: praticamente o currículo do CEO e seu histórico dentro da organização (BERNHOEFT, 2019).
 - 4 – Razões e motivos para sucessão: término do mandato; doença ou morte; sanção legal ou por conduta incompatível com o código de ética da empresa e com o cargo que exerce; decisão voluntária; imposição dos acionistas e/ou conselho administrativo; ou por política de sucessão, por exemplo, atingimento da idade limite (BERNHOEFT, 2019).
 - 5 – Novo ocupante do cargo: em empresas familiares já se conhece o sucessor, ou os possíveis sucessores, assim será preciso avaliar seu perfil; currículo; como está preparado para ocupar o cargo; avaliação da carreira e desempenho anteriores; qual a imagem desse gestor perante os superiores e subordinados; a posição do próprio candidato quanto a ser o sucessor (BERNHOEFT, 2019).
 - 6 – Candidatos participantes do processo seletivo: a escolha interna – Existem ferramentas e procedimentos para identificar e escolher o candidato interno, já é uma tradição nas grandes empresas. O profissional aparece e é acompanhado como possível sucessor (BERNHOEFT, 2019). A escolha externa – É incomum nas empresas grandes e comum nas empresas

menores e novas. Esse profissional é procurado fora da empresa. Também são trazidos do mercado no caso da haver mudança repentina no mercado; ingresso de concorrentes de peso; transformações políticas pesadas; mudanças na legislação e surgimento de tecnologias disruptivas e ameaçadoras (BERNHOEFT, 2019).

- 7 – Estratégia de seleção do melhor candidato: quando a empresa dispõe de um plano de sucessão estabelecido, com potenciais ocupantes para cada cargo mapeados e ferramentas de *assessment* (para escolha e avaliação de candidatos a posições-chave, nesse caso a empresa deve usar esses recursos para a escolha do ocupante da posição. No caso da empresa não possuir esses recursos, os acionistas, pelo Conselho Administrativo deverá selecionar o novo sucessor, com a ajuda de uma consultoria, é claro (BERNHOEFT, 2019).
- 8 – Integração do novo CEO: é feita antes mesmo do CEO tomar posse. O sucedido deverá reestruturar a empresa e até mesmo atualizar os procedimentos de Governança para adequar ao perfil do novo CEO. É despersonalizar a cadeira para que o novo CEO não se sinta a sombra do antecessor (ALMEIDA, 2016).
- 9 – Critérios de avaliação do processo seletivo: definir indicadores de avaliação, para os primeiros 100 dias, por exemplo: Qualidade das ações, seu entendimento em geral, e especialmente dos acionistas e clientes; popularidade. Após um ano de liderança, usamos os mesmos indicadores, conforme texto anterior; resultados obtidos pela empresa, valor de mercado, e reputação externa (BERNHOEFT, 2019).

É muito comum os Sócios Fundadores não se prepararem para a transição. Esta deveria ser planejada no momento em que o líder assume o papel de presidente da empresa, mas dificilmente acontece (ALMEIDA, 2016).

Após vários anos na liderança da empresa, o Sócio Fundador começa a pensar em sair do comando, e quando isso acontece ninguém sabe como fazer, então contrata-se um consultor externo para ajudar no processo. Obviamente os indicados são da família, e sendo que todos os Sócios estão de acordo com a escolha do melhor para

a longevidade da empresa, o Consultor inicia os processos de entrevistas e testes para avaliar a melhor opção, ou as melhores opções, pois no final, quem decide é sempre o “colegiado” da família, que será, um dia, do Conselho Administrativo da Empresa. Os processos de transição do líder principal das empresas são geralmente demorados, sigilosos, complexos. Demorados pois é preciso preparar os candidatos que normalmente são desafiados recebendo novos desafios na empresa em que trabalha, sejam eles com transferências de cidades, ou aumento de responsabilidades para que seja avaliada a performance dele e também para que ele conheça melhor as áreas operacionais, comercial e financeira. Áreas estratégicas da empresa (ALMEIDA, 2016).

Um processo sigiloso é importante, pois o Conselho de Administração deverá escolher um dos candidatos, e os candidatos não escolhidos não criarão nenhum sentimento negativo por ter perdido essa “corrida” (ALMEIDA, 2016).

É importante ser mais de um candidato pois o escolhido pode, simplesmente, não querer a posição de líder, e se ele fosse único, todo o trabalho teria sido perdido (ALMEIDA, 2016).

Eleito o novo Líder, membro da família, segunda geração. Agora é só marcar da data para que a transição seja feita? Não. É muito importante que a cadeira do líder que será substituído não tenha sua imagem ou suas referências, para que não seja uma “sombra” para o sucessor. Todo o processo de criação do sucessor deve correr em paralelo com um trabalho muito específico com o líder a ser sucedido. Este deve deixar seus processos e obrigações, lenta e gradativamente aos seus diretores, assim como também deve-se fazer algumas alterações da estrutura para deixá-la adequada como perfil do novo líder. Governança ajustada, Constituição escrita e validade para o Conselho Administrativo, e processo de transição escrito e também validado pelo Conselho, já podemos fazer a transição (ALMEIDA, 2016).

É um processo complexo, e todo esse trabalho pode demorar anos, 10 anos, 20 anos. Muito trabalho é feito para o seja bom para ambos: Sucessor e Sucedido, conforme será explicado mais à frente.

2.3.2 O fundador

As vezes não acontece a sucessão, pois o Sócio Fundador não quer deixar sua criação para outro liderar. É a fusão Criador e Criatura (ALMEIDA, 2016).

Muitas empresas desaparecem do mercado simplesmente por não inovar: *Blockbuster, Xerox, Kodak e Polaroid* são alguns exemplos de empresas que não acompanharam a evolução do mercado (EUQUEROINVESTIR, 2020).

Um líder precisa de energia e atualização para continuar direcionando sua empresa para um caminho promissor, e infelizmente após muitos anos de liderança, é preciso deixar a cadeira para alguém mais jovem e com energia e sede de realização, conhecimento, novas ideias etc (ALMEIDA, 2016).

Alguns líderes com esse pensamento só mudam de ideia quando são expostos a uma situação de saúde comprometida, ou experiência de quase morte, então eles voltam a pensar em suas histórias, famílias e na saúde das empresas. Deixam o egoísmo de lado e providenciam o planejamento da sua sucessão (ALMEIDA, 2016).

A morte também pode prejudicar uma organização, pois implica em fazer uma sucessão não planejada, abrupta, e muitas vezes ineficaz. E não é só o velho que está sujeito as certezas da vida, mas os jovens também (ALMEIDA, 2016).

2.3.3 Transição planejada

É um ciclo, até as folhas das árvores caem e morrem para a floresta sobreviver (ALMEIDA, 2016).

As transições para as gerações mais jovens são imperativos em todas as organizações empresariais, políticas, religiosas, militares *etc.* (BENCHIMOL, 2019).

O Líder mais atento a perenidade da sua obra, começa cedo o planejamento da sua transição. Nesses casos é comum que a transição seja tranquila ainda que cheia de

emoção. O pai desde cedo conversa abertamente com seus filhos sobre o assunto e os prepara já nos seus primeiros anos de estudo. Ele os coloca nas melhores escolas, depois nas melhores faculdades e então nas melhores escolas de negócios do mundo. Esses entendem desde cedo que continuarão a obra do pai. Quando é mais de um filho, a ciência de todos que o melhor assumirá a cadeira de presidente e os demais trabalharão nas diretorias da empresa. Isso bem trabalhado fica bem entendido, pois afinal o importante é a perenidade da empresa. Escolhido o sucessor, após as avaliações da consultoria é marcada a data da posse e a vida segue (ALMEIDA, 2016).

A condição básica para conduzir um processo de transição é ter uma estrutura de governança. O pai, e líder, atendo contrata uma consultoria para implantar a Política de Transição com as melhores práticas. Importante também estabelecer um prazo para o líder estar na cadeira de presidente. Assim fica claro para ele quando deverá iniciar seu processo de transição e também se preparar para deixar a cadeira (ALMEIDA, 2016).

Mesmo com toda essa consciência da importância de deixar a cadeira de forma planejada, o líder também precisa preparar-se para o caminho pós transição. É importante que ele desenvolva novos objetivos: seja ele hobbies ou outra atividade, desde que não tenha ligação com a antiga. Algo do tipo criar gado, plantar arvores, criar peixes e fazer disso um negócio. Afinal alguém que tinha sua agenda lotada de compromissos todos os dias da semana não pode ficar sem atividade nenhuma (ALMEIDA, 2016).

O líder se prepara para deixar a cadeira, prepara sua família, vai deixando suas atividades aos poucos, isto é, vai distribuindo algumas atividades, pois quando chegar o dia, ele não sentirá a perda, pois já delegou. Ele além de delegar antecipadamente, também já criou novos objetivos, distrações ou compromissos para a vida após a transição. Os laços nunca serão cortados por completo, pois a experiência do líder será muito importante no Conselho Administrativo, mas a empresa seguirá perene e saudável sob nova liderança. Esse planejamento de transição e desenvolvimento de

líder demorou exatamente o tempo em que o líder anterior esteja na cadeira, isto é, muitos anos.

2.3.4 Desafios da transição

A transição é longa e imprevisível. Não há fórmula mágica, igual para todos os casos, para se executar um planejamento de renovação. Dizem alguns, mais diretos ou objetivos, que o substituído, após sua saída, é problema da esposa. O pior é que é verdade, mas um processo bem planejado pode ajudar, também, nesse processo. Em conversa com um Vice Presidente (VP) Técnico-Operacional da Azul em processo de transição informou que já havia iniciado o processo dele e que também estava preparando a esposa para essa nova realidade. Hoje ele já entregou suas atividades da Operação e continua VP Técnico. O planejamento continua, porém a entrega da cadeira de VP Operações foi repleta de emoção, e não poderia ser diferente (ALMEIDA, 2016).

Entregar a cadeira de Líder, significa entregar algo que foi seu por anos, as vezes dezenas de anos. É realmente um filho que você entrega para outro cuidar, na esperança de que seja cuidado tão bem quando você ou melhor (ALMEIDA, 2016).

Durante esse processo o líder ora tem sentimentos **construtivos**, como a certeza de que o crescimento da empresa será mantido, e a família será grata por isso, e também sentimentos **destrutivos** como o sentimento de abandono, impotência pois não tem mais o poder ou a importância que a cadeira lhe dava, vazio, também por que a agenda está vazia, ansiedade, angústia, e até pânico (ALMEIDA, 2016).

Esse turbilhão de sentimentos altos e baixos fazem parte do processo de transição, porém podem afetar o planejamento. O líder tomado por sentimentos ruins pode adiar a sua substituição, o que mostra novamente que não existe fórmula mágica que sirva para todos os casos de transição. É preciso paciência e resiliência e seguir com o plano.

2.3.5 O candidato

A empresa é sempre a melhor fonte de candidatos. Quando falamos de uma empresa não familiar, ainda entendemos que internamente sempre temos candidatos, mesmo que não estejam prontos, interessantes para uma transição de liderança (ALMEIDA, 2016).

Nas empresas familiares, a regra é não quebrar esse rito, ter sempre um membro da família da presidência (ALMEIDA, 2016).

Nem sempre isso é possível, e por um motivo simples: não há um candidato, na família, que tenha energia e competência para assumir essa cadeira. Então para garantir a longevidade da empresa, os membros do Conselho Administrativo, a família, aceita contratar um executivo do mercado, se não encontrar na própria empresa (ALMEIDA, 2016).

2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade

O estudo de viabilidade de um empreendimento é o exame de um projeto a ser executado a fim de verificar sua justificativa, levando-se em consideração os aspectos jurídicos, administrativos, comerciais, técnicos e financeiros. A máxima eficiência técnica somente se torna viável se for demonstrada a máxima eficiência econômica e financeira, ou seja, deve-se procurar a eficiência técnica compatível com a eficiência econômica e financeira (HIRSCHFELD, 2000)

Renomeado como anteprojeto, o Estudo de Viabilidade segundo Casarotto Filho (2009, p. 16), é definido como:

[...] a etapa de um empreendimento empresarial que consiste num conjunto de definições de parâmetros necessários à elaboração dos projetos de engenharia, definições essas decorrentes das decisões estratégicas para os negócios da empresa.

Ou ainda, “um estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira cujo grau de profundidade é suficiente para que se possam tomar as respectivas decisões sobre

os parâmetros necessários à elaboração da engenharia básica (plano de negócio)” (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 9).

Assim sendo, o Estudo de Viabilidade é uma importante ferramenta para tomada de decisões, onde o gestor encontrará informações referentes às condições de demanda, econômicas e técnicas sobre um projeto a ser desenvolvido numa organização. A análise desse estudo vai dar condições ao gestor de avaliar se determinado projeto é viável ou não dentro das condições apresentadas.

2.4.1 Viabilidade econômico – financeira

A viabilidade econômico-financeira consiste num estudo de variáveis que permite ao gestor conhecer dados sobre despesas e lucro, para que de forma clara saber se o seu empreendimento será economicamente e financeiramente viável. O estudo realizado com base em dados sobre lucro e despesas, trará credibilidade às aplicações, mostrando o valor do capital que será necessário injetar no negócio, o retorno financeiro, bem como a análise de mercado (GARCIA, 2022).

2.4.1.1 Pilares do estudo de viabilidade

Segundo Guimarães (2021), o estudo de viabilidade sustenta-se em 4 pilares a saber:

- 1) **Projeção de receitas** – A projeção de receitas consiste no provisionamento do caixa da empresa durante o processo de implantação de um projeto. Essa é a etapa inicial do planejamento financeiro e consequente avaliação de viabilidade financeira de um projeto, uma vez que os cálculos de custos, despesas e investimentos derivarão deste resultado (MARQUES, 2018).
- 2) **Projeção de custos, despesas e investimentos** – A principal função da projeção de custos, despesas e investimentos é justificar a projeção de receitas que foi feita anteriormente. Isso quer dizer que, para que o projeto aconteça, serão necessários alguns investimentos, bem como arcar com alguns gastos, como a compra de maquinário, o pagamento de colaboradores, a aquisição de matéria-prima, entre outros (MARQUES, 2018).

- 3) **Projeção de fluxos de caixa** – O fluxo de caixa refere-se à movimentação financeira que acontece em uma empresa ou com relação a um projeto, ou seja, o dinheiro que entra e sai diariamente. Para conhecê-lo, é necessário analisar a diferença existente entre a projeção de receita e a projeção de despesas (SMART BUSINESS PLAN, 2022).
- 4) **Análise de indicadores** – A partir dos indicadores, a decisão de investimento é tomada com base em critérios objetivos, o que aumenta as chances de sucesso e minimiza os riscos. No ambiente de negócios, não faz sentido gastar tempo e dinheiro em algo que não dará resultado. Sem a análise de indicadores de viabilidade, é impossível saber se o investimento deverá ou não ser realizado (AZULIS, 2020).
- a) **TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE (TMA):** A TMA é o índice que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento. Ela é obtida através da comparação das expectativas de rentabilidade dos investimentos avaliados, levando-se em consideração os riscos inerentes a cada um (REIS, 2019).
- b) **PAYBACK:** Segundo Degen e Mello (1989), o *payback* é o tempo necessário para que a empresa tenha o retorno do investimento inicial aplicado no empreendimento. O *payback*, pode ser analisado em qualquer periodicidade, e vai apresentar uma viabilidade positiva para o projeto quando estiver dentro do prazo total previsto pelo empreendedor. O *payback* pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Entrada de Caixa no Período}}$$

Vale lembrar que na análise realizada pelo método do *payback* não é considerado o valor do dinheiro no tempo.

O *payback* não deverá ser utilizado de forma isolada, na tomada de decisão sobre alternativas de investimento ou similares, uma vez que não considera os valores do fluxo de caixa do investimento, a partir do ponto de retorno do

capital utilizado. Ele pode ser medido pelo tempo decorrido entre a data inicial do fluxo de caixa e a data futura mais próxima até a qual o valor do investimento inicial é coberto pela soma dos valores presentes das parcelas positivas do fluxo de caixa (PUCCINI, 2004).

- c) **VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL):** O VPL está correlacionado ao valor presente do fluxo de caixa. O valor presente líquido de um fluxo de caixa é igual ao valor presente de suas parcelas futuras somadas algebricamente com a grandeza colocada no ponto zero. O custo de oportunidade de capital é também admitido como taxa de desconto ou taxa de retorno (GONZÁLEZ; FORMOSO, 2001)
- d) **TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR):** A TIR pode ser definida como **a taxa de desconto que faz com que o VPL de um projeto seja igual a zero. É uma** métrica usada para avaliar qual o percentual de retorno de um projeto para a empresa. Ao encontrar essa taxa, geralmente ela será comparada à TMA para que se decida se o projeto deve ou não ser aceito (COUTINHO, 2018).

2.4.2 Viabilidade operacional

A viabilidade operacional consiste numa avaliação dos recursos humanos e operacionais de uma organização para a implantação de um projeto. Esse estudo analisa os processos internos da empresa, os recursos a eles relacionados, e as adequações necessárias para a nova realidade (ROCKCONTENT, 2019).

2.4.3 Viabilidade de mercado

O estudo de viabilidade de mercado consiste na verificação se o projeto atende à demanda organizacional. A necessidade do estudo acontece quando perguntas essenciais para o sucesso de um empreendimento não podem ser respondidas com alto nível de certeza (SANTANA, 2019).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elaboração e desenvolvimento deste estudo, pauta em uma pesquisa científica que em primeiro momento será exploratória, sendo esta segundo Barros e Lehfeld (2003), o procedimento sistematizado cujo objetivo é a compreensão dos fatos de uma determinada realidade, sendo que, o pesquisador deve investigar e interpretar os dados obtidos. A pesquisa científica ramifica em qualitativa e quantitativa, para o desenvolvimento do estudo se utilizará a qualitativa. Neste aspecto, Lakatos e Marconi (2003), define a pesquisa qualitativa como a investigação e análise de variáveis complexas que afetam o comportamento humano, possibilitando a determinação de detalhes relacionados à atitude e tendência, sendo enfatizada no processo e significados. Na questão que tange à revisão de literatura, utilizar-se-á: livros, artigos, bem como arquivos digitais obtidos através da busca nos bancos de dados online, através da internet como *Google*, *Google Acadêmico*, *SciElo* e *Yahoo*, com as seguintes palavras chaves: empresa familiar, empresa família empresária, sucessão de empresas familiar, conflitos na sucessão de empresas familiar e implantação da governança corporativa nas empresas familiar.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

4.1.1 O processo de sucessão no setor de transporte brasileiro

O setor de transporte rodoviário de passageiros tem papel fundamental no desenvolvimento econômico brasileiro. Transportam milhões de passageiros, sejam eles em linhas regulares, aquelas que têm seu embarque em terminais rodoviários, quanto em linhas de turismo, aquelas destinadas a grupos fechados que alugam os ônibus para o destino desejado, empregam por volta de 174 mil trabalhadores entre operacional e administrativo e faturam aproximadamente seis bilhões de reais, consolidando assim como o terceiro segmento dentro do setor de transporte, ficando atrás do transporte de cargas e de armazenamento respectivamente (CNT, 2017b).

Segundo a CNT (2017a) o transporte de passageiros é o maior segmento de setor de serviços do Brasil. Esse modal conta com aproximadamente 32 mil empresas regulares, ou seja, aptas à operar o sistema de transporte de passageiros no Brasil. Sabemos que boa parte das empresas são na sua origem familiares, algumas profissionalizaram sua administração ou fazem parte de grandes grupos controladores.

Com a Pandemia do Covid-19 o setor de transporte rodoviário de passageiro foi brutalmente impactado e ainda busca por recuperação, sendo que algumas empresas caminham para o fim das atividades. As empresas familiares do setor buscam por investidores e/ou compradores, uma vez que o contexto familiar por vezes os deixa longe de uma administração profissional, onde esbarram nas relações de poder, ego e conflitos familiares (CNT, 2021).

Revisitando um pouco o contexto histórico do setor, podemos perceber os embriões que levaram as empresas de transporte rodoviário de passageiro ser em sua grande maioria administrações familiares (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2020).

O setor de transporte de passageiros no Brasil ganha fôlego em meados da década de 20, mais precisamente entre 1926 e 1930, chamado de Rodoviarismo.

Durante o Governo de Washington Luís (1926-1930) ocorreu o grande impulso para o desenvolvimento do rodoviarismo brasileiro. Com o Plano Catrambi foram estabelecidas as bases da Rede Rodoviária do Brasil, o primeiro do gênero. Nele estavam categorizadas duas classes de rodovias:

- Estradas Federais ou troncais de penetração em número de 17; e
- Estradas Estaduais ou de união dos estados em número de 12.

Imposto sobre combustíveis

Em 1927, foi criado o Fundo Especial para a Construção e Conservação de Estradas de Rodagem, um imposto adicional sobre os combustíveis e veículos importados. Também nesta época foram construídas as antigas Rio-São Paulo e Rio-Petrópolis, inauguradas em agosto de 1928, trechos iniciais dos grandes troncos ligando todo o Oeste-Sul com todo Norte-Leste do Brasil (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2020, s.p.).

Em 1928 a estrada Rio-Petrópolis é a primeira estrada asfaltada do país, tornando realidade à capacidade da engenharia nacional em grandes obras e sendo um marco para o contexto histórico do setor (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2020).

No mesmo ano, o alemão Theodor Darius chegou ao país em 1922, juntamente com seu sócio, o húngaro João Hahn, formaliza o que seria a primeira empresa de transporte rodoviário de passageiro do Brasil. Podemos dizer que esse foi o início formal do transporte rodoviário de passageiro no Brasil (GÔMARA; LIMA, 2012).

O primeiro passo, como ele definiu, havia sido formalizado no dia 13 de abril de 1928, com registro da Empresa Auto-Viação Hahn & Darius. Ele estava com 31 anos e seu sócio tinha 32. De acordo com o anúncio publicado em 14 de abril de 1928 no jornal A Cidade, semanário de Blumenau, a empresa atendia também às cidades de Itajai, Tijuca e Florianópolis. O ônibus utilizado era um Rugby de 6 cilindros (GÔMARA; LIMA, 2012, p. 25).

A Empresa Unida Mansur & Filhos Sociedade Limitada (LTDA) foi a primeira empresa familiar a ser fundada no Brasil, 1934. João Miguel Mansur era mineiro, nascido e criado em Juiz de Fora, onde “Aos 10 anos de idade já havia se iniciado em mecânica de automóveis e estava aprendendo a dirigir caminhão”. Mansur ainda trabalhou com compra e venda de produtos, ou seja, era um negociante nato. Poderia continuar aqui contando a história empresas pioneiras no transporte rodoviário de passageiros, no entanto esse não é nosso objetivo.

Com o crescimento do setor de transporte de passageiros no Brasil nas últimas décadas e sua conseqüente perpetuação no modelo de prestação de serviço

rodoviário, as empresas do setor se depararam com um novo contexto, a necessidade de planos de sucessão. Para Almeida (2012) uma das causas dos conflitos nas empresas familiares é o chamado conflito na fase da sucessão, que pode ocorrer sob fortes problemas internos, decorrentes de sentimentos que envolvem as relações estruturais da família.

Entender que sua empresa precisa planejar o futuro no que diz respeito ao sucessor, talvez seja o momento mais difícil da carreira empresarial do fundador ou gestor atual. Saber que é preciso preparar um sucessor pode causar um sofrimento nunca antes vivido, uma vez que o sucedido necessita se preparar para se afastar da administração e aceitar que não está mais no comando. Jesus, Machado e Jesus (2009) entende que a escolha do sucessor é um processo difícil. É fundamental que seja procedida o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição. Ao perceber a necessidade de transição, o sucedido deve definir o futuro da empresa planejando e organizando a sucessão. Por isso, ele deve ser iniciado muito tempo antes da real troca de comando.

Estando dentro de empresas familiares do setor, pode-se perceber que uma boa parcela das empresas não tem o modelo de sucessão estabelecido, se quer se preocupam com o tema. Geralmente a sucessão se dá de forma natural e desorganizada, onde os filhos/herdeiros assumem a direção devido alguma emergência ocorrida com o gestor responsável.

4.2 Benchmarking/Realidades Organizacionais

4.2.1 Práticas de sucesso no processo sucessório em empresas familiares

Empresa fundada em 1999 no ramo de alimentos, ainda não varejista; na ocasião apenas três pessoas trabalhavam e tocavam a empresa com aquele espírito que futuramente seria reconhecido como sendo um dos mais importantes para enraizar a cultura de dono, o trabalho duro e o respeito e valorização a esse trabalho.

Em 2008 a segunda geração iniciou na empresa para trabalhar em cargos que não eram da gestão, sendo quatro filhos que exerciam funções operacionais.

Entre 2010 e 2013 a segunda geração começou a exercer cargos de gerência, porém, de forma não profissionalizada já que a empresa não havia passado pelo processo de governança, assumiram a gerência financeira, suprimentos e comercial.

Ainda em 2013 a empresa se voltava para o varejo aumentando a sua participação nesse segmento, saltava de 5% para 34%. Enxergou-se a necessidade de implantar uma política de cargos e salários já que crescia o número de funcionários e o tamanho da empresa. Até então a estrutura de pessoas se diferenciava apenas para cargos de diretoria, os demais cargos estavam todos na mesma nomenclatura e mesma política.

Para tal foi contratada uma consultoria externa para fazer esse trabalho incluindo todos os níveis, até presidência. Foi redesenhada a estrutura que passou a contar com diretoria agro industrial, de suplementos, Recursos Humanos (RH), financeira, operacional, comercial e marketing, com suas gerências, supervisões, analistas e assistentes. Esse processo teve a duração de 18 meses para ser concluído e possibilitou a empresa contar com uma estrutura mais organizada.

Em 2014 a empresa iniciou o projeto de exportação, surge também a necessidade de ter controle dos processos e de isolar Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), inclusive sócios possuíam empresas individuais que se misturavam com a empresa principal.

Diante do crescimento da empresa e de exigências do mercado, em especial de investidores, foi necessário a contratação de uma consultoria externa para tratar a separação, a individualização do sócio e da empresa, e com isso, trazer mais reputação para a organização e segurança para todos os envolvidos, desde funcionários, sócios, sociedade, *stakeholders* e governos.

Diante dessa trajetória a governança empiricamente estava sendo pensada e em meados de 2019 ela se inicia através de um programa de desenvolvimento de

acionistas. Através do programa foram descobrindo necessidades que precisavam ser atendidas para que a empresa pudesse escalar e galgar novos rumos, o que antes era uma gestão imperativa vai se transformando em uma gestão colaborativa, destituir o desapego faria com que a empresa se tornasse mais profissional, o planejamento estratégico tinha que sair da cabeça dos donos, a visão de futuro precisava ser pensada, e adiante o olhar de que a empresa estava vulnerável fez o processo de governança tomar forma e seguir com o de acordo de todos os envolvidos.

Um fator de mercado também foi relevante para a tomada de decisão para iniciar um planejamento de governança; foi o questionamento de investidores sobre a perenidade dos fundadores, ao analisar longo prazo esses investidores viam a necessidade de sucessores, em especial para minimizar riscos.

Para trabalhar a governança foi contratada também uma consultoria externa. Houve a migração do modelo administrativo de LTDA para Sociedade Anônima (SA), instituiu uma reorganização societária o qual levou 6 meses para ser concluída, criou-se processo de seleção, metodologia para novos entrantes, revisão do organograma, alinhado ao acordo de acionistas.

Quatro conselhos foram instituídos, com regras bem desenhadas que permeiam todo o processo de decisão da organização, assim como o planejamento estratégico.

O conselho de família foi criado para entender como a família se comporta dentro da empresa e para criar um direcionamento para essas pessoas, já que há uma preocupação, diante do natural crescimento das famílias, em relação a sustentabilidade, até quando a empresa consegue absorver e atender as necessidades das gerações. Cada uma das três famílias de fundadores escolhe um representante legal que pode ou não atuar na empresa, no conselho que o representará nas decisões, garantindo assim as premissas acordadas. Há um encontro anual com todos os integrantes, com intuito de manter a sinergia e envolvimento entre as gerações.

O conselho societário é composto por quem está dentro da empresa e possui poder de deliberação. Aqui foi criado alguns protocolos, premissas que dizem respeito a

atratividade da empresa para investimentos externos, políticas de saída da diretoria, protocolo da sociedade, protocolo de gestor, divulgação de resultados e planejamento para próximos 12 meses. O conselho se reúne uma vez por ano e em convocações extraordinárias.

Para o conselho administrativo foi instituído a participação de dois conselheiros externos, deliberados com o mesmo poder dos donos, mirando aqui a destituição de egos, vista pela empresa como necessário para a evolução do negocio e a perenidade da organização. Nesse conselho ficou acordado que será contratado um CEO externo que trará mais maturidade e imparcialidade para a empresa.

Por fim o conselho da diretoria fora reorganizado; com a governança em andamento entendeu-se que as áreas teriam mais sinergia, performance e risco minimizado. Houve uma comunicação clara e efetiva sobre a reestruturação das diretorias, abrangendo as famílias, a sociedade, funcionários, governos e mídia sociais. No total foram seis diretorias assim distribuídas: Financeira; RH (gente e cultura); Inovação (engloba Tecnologia da Informação (TI)); Cliente (comercial); Agro Indústria e Tributária.

4.2.1.2 Benchmarking com a empresa Continental

A empresa Continental fundada em 1871, em Hanover – Alemanha, tem 151 anos é um dos maiores fabricantes globais no segmento da indústria automobilística. Com mais de 200 mil funcionários altamente qualificados em mais de 317 localidades, em 60 países, as tecnologias e experiência são os alicerces que utilizados para fazer uma contribuição crucial para a formação de futuras tendências automotivas. Fornecem soluções inovadoras e inteligentes, tornando a mobilidade mais segura, confortável e sustentável. Sua experiência se estende bem além de simplesmente produzir pneus premium. São especialistas em praticamente todas as principais tecnologias automotivas.

O entrevistado Diogo Lins, Head da área logística da Continental, Planta Várzea Paulista, que tem mais de 50 anos, divisão de freios, iniciou como supervisor logístico,

e após 2 anos houve promoção a Gerência do Departamento e depois para Head da área Logística. Todo o processo se dá dentro da ferramenta MySuccess, que avalia e indica os potenciais, assim como também as necessidades de treinamentos do colaborador para adquirir as competências necessárias para assumir novas posições na empresa.

A ferramenta gerencia as metas e também o pool de potenciais a sucessão. Após a primeira avaliação é formado um mapa de todos, indicando os potenciais (Pool de talentos), assim como elegíveis a aumento salarial. O resultado da avaliação, a partir do cargo de supervisor e acima, também afeta diretamente o bônus.

Quando o candidato é indicado a liderança, ele é contatado pela empresa externa e informado que ele faz parte de um grupo de talentos e elegíveis ao cargo de executivo na empresa, e é questionado se ele tem interesse em fazer parte desse grupo. É importante ressaltar que o candidato pode declinar e sem nenhuma penalidade.

O processo de sucessão se intensifica conforme o nível do cargo a ser sucedido. Para cargos executivos, além de treinamentos, todo em inglês, os presidentes de várias áreas podem marcar entrevista com o candidato para expor sua avaliação ao grupo.

Após várias avaliações é possível que o candidato ainda precise de treinamentos específicos, ou conhecer novas plantas, ou participar de projetos internacionais, etc. Todo esse trabalho é para amadurecer o profissional indicado.

É um sistema bastante completo. Há também a informação de qual área o candidato poderá ser melhor aproveitado, assim como a indicação pelo candidato, de quais países ele não gostaria de trabalhar.

O processo é constante e não tem tempo para acabar. Ele acontece desde o nível mais baixo do administrativo, até o mais alto. O melhor Candidato, do Pool de Talentos, é destacado para a vaga que aparecer na empresa. Os demais ainda continuam no processo para uma próxima oportunidade.

Embora a ferramenta eleja os potenciais, todo colaborador pode expor seu desejo em ser gestor. Este será avaliado e o feedback é dado pelo seu gestor. Treinamentos são

propostos e se ele obtiver bons resultados seguem como potencial. Se não, segue como especialista na própria área.

As dores do processo ficam com aqueles que, mesmo fazendo parte do Pool de Talentos, podem não ser escolhidos no primeiro momento, mas entendem que o processo não acaba, é contínuo.

4.2.1.3 Benchmarking com empresa de transporte rodoviário de cargas líquidas e secas

A empresa XPTO foi fundada em 1962, na cidade de Cachoeira do Campo, Ouro Preto – MG, é uma empresa que atua no mercado de transporte rodoviário de cargas líquida e seca.

Atualmente é reconhecida como uma das cinco melhores empresas de transporte do país, e vem mostrando crescimento significativo nos últimos anos, com a expansão da sua frota em 25% ao ano e com previsão de percorrer anualmente cerca de 30 milhões de quilômetros pelas estradas brasileiras.

Segurança e qualidade são um investimento fiel da empresa, que trabalha com ações alinhadas aos princípios de honestidade, transparência e pontualidade.

A empresa se compromete completamente com o sucesso de seus clientes, oferecendo soluções logísticas com consequente redução de custos e viabilização de negócios.

A entrevistada foi a neta do fundador que identificaremos como AP. O fundador teve 04 filhos. Sendo que na década de 90 a empresa cresceu muito e com isto o fundador precisou profissionalizar ainda mais a empresa, como os filhos foram se casando a família ficou maior e assim a empresa não poderia ter vagas para todos os herdeiros.

A partir do ano 2000, o fundador começou a pensar em uma nova etapa na empresa com a implantação da governança corporativa, por que de tal modo ele garantia melhor a perenidade da sua organização e evitaria possíveis conflitos familiares.

A AP nos contou que a partir do momento da implantação da governança corporativa foi difícil para os membros da família aceitar a nova conjuntura organizacional da empresa.

Hoje existe um conselho familiar que se reúne anualmente para tomar as decisões relacionadas ao crescimento da organização.

Todos os herdeiros que pretendem se tornar gerentes ou diretores na empresa precisam passar por algumas regras estabelecidas, tais como: ser formado em graduação e ter no mínimo 02 anos de experiência na área que pretende.

Os irmãos se reúnem em assembleia para escolher o Presidente que irá atuar com os demais gestores e clientes. Nem um filho pode apenas achar que é filho do dono e querer ser presidente ou diretor.

Com a implantação da governança corporativa a empresa conseguiu vários prêmios a partir dos anos 2000.

Anos de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2016 melhor transportadora de carboquímicos Gerdau.

Anos de 2013, 2013, 2014, 2016, 2017 e 2018 melhor empresa em Gestão de SSMA (Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente).

Ano de 2019 reconhecimento pela empresa Raízen pela parceria de 30 anos e Medalha JK, da Confederação Nacional de Transporte.

A AP ainda relatou que se não fosse a implantação da governança corporativa na empresa, os herdeiros teriam muitos conflitos familiares e certamente não estariam ainda com a empresa no mercado.

A governança corporativa consiste em um conjunto de princípios e práticas que compõe um sistema para administrar, acompanhar e monitorar as companhias. Um dos seus objetivos é reduzir o custo de obtenção de capital, além de aumentar o valor da empresa e aliviar diversos riscos aos quais a companhia está exposta com a ausência de normas e diretrizes. Resumindo, a governança corporativa é um conjunto de práticas e princípios que geram valor a longo prazo.

Abaixo algumas diretrizes que foram implementadas junto ao processo de governança e que até hoje são norteadores na organização;

Missão

Gerar valor através de soluções duradouras com os clientes e com todas as partes envolvidas.

Visão

Ser uma Empresa reconhecida no mercado pela excelência de sua Governança e de sua Gestão.

Valores

Clientes: estamos sempre buscando encantar nossos clientes, indo além das expectativas e nos envolvendo com os resultados.

Pessoas: acreditamos nas pessoas, reconhecemos e valorizamos, para que elas possam crescer junto com a empresa.

Honestidade: agimos sempre com seriedade e retidão.

Segurança: evitar acidentes é prioridade na XPTO. Estamos constante e sistematicamente buscando o zero acidente.

Obstinação por resultados: fazer mais com menos, sempre buscando a máxima produtividade e o melhor custo.

Transparência e franqueza: promovemos a cultura de diálogo através de fatos e dados, conquistando a confiança das pessoas e empresas.

Pontualidade e disciplina: respeitamos os prazos, as expectativas e o tempo dos colegas, dos parceiros e dos clientes.

Atitude do dono: agir como dono é ter senso de urgência e buscar a excelência sempre. É nunca ficar satisfeito e acomodado por achar que os resultados estão bons, é estar atento a todo o processo, compartilhando experiências.

4.3 Realidade atual da empresa

A empresa *Alfa Transporte de Passageiros* foi fundada em 1957 por três amigos. Os fundadores revezavam ao volante transportando os moradores da pequena cidade de Santo Antônio dos Campos no interior de Minas Gerais. Com o passar dos anos não era mais possível se alternarem como motoristas e passaram a administrar a empresa, que em uma década já era responsável pelo transporte coletivo urbano da cidade e possuía algumas linhas intermunicipais e a ligação de Santo Antônio dos Campos com São Paulo capital.

Em meados da década de 1980, mais precisamente em 1986, os fundadores resolveram vender sua participação no transporte coletivo de passageiros da cidade e se especializarem no transporte rodoviário intermunicipal e interestadual de passageiros. Outras conexões foram criadas, empresas menores foram incorporadas e com isso a Alfa se torna a maior empresa de transporte de passageiros da região.

Durante esse processo os fundadores foram inserindo seus filhos no dia a dia da empresa, em funções de confiança, como acerto financeiro com trocadores por exemplo. Ainda na década de 1980, um dos fundadores inicia o seu próprio processo de sucessão, anunciando seu filho mais velho como seu braço direito. Alguns anos depois com a morte inesperada desse fundador, leva seu primogênito a cadeira do pai e conseqüentemente representa seus irmãos dentro da empresa.

Com a primeira grande mudança na gestão da empresa, os outros dois fundadores percebem que precisam seguir o mesmo caminho e sugerem a criação de um conselho diretivo, onde cada família indica dois nomes. Como um dos fundadores já havia falecido, sua família deveria decidir qual filho deveria assumir a segunda cadeira da família, uma vez que o seu primogênito já havia assumido esse posto. Nascia nesse momento o Conselho de Diretores. Poucos anos depois, os dois fundadores se afastam do conselho por motivos semelhantes, problemas de saúde e nomeiam seus outros filhos para assumir suas cadeiras juntamente com os primogênitos.

Essa estrutura organizacional de gestão permanece até 2020, onde um dos diretores vem a falecer e a família precisa eleger outro representante para a cadeira da família no conselho diretivo. Ocorre que a família não tem nenhum representante da terceira geração dentro da empresa, então por consenso os diretores vetam a entrada de mais pessoas das famílias na empresa, elegendo o marido de uma das sócias como esse diretor, uma vez que seu marido é um dos funcionários mais antigos da empresa e assim teria condições de representar o restante da família no conselho. O Conselho de Diretores então está formado até que seja necessária uma nova configuração.

4.3.1 O grau de maturidade para o processo sucessório na empresa

Diante das leituras sobre o processo de sucessão em empresas familiares, uma questão vem à tona e talvez não haja uma fórmula certa que garanta o sucesso desse momento, já que o olhar para dentro da organização, sua cultura e as pessoas envolvidas precisam ser considerados e jamais desprezados, aliás, esse é um dos principais olhares no decorrer do processo. A questão se trata do racional e do emocional, ambos os fatores tão presentes desde o início do pensamento em se fazer

uma sucessão. Enfatizando o emocional, observa-se que, em algumas empresas, esse fator é o principal inibidor para o pontapé inicial no processo de sucessão. Geralmente a implantação de um processo de sucessão em organizações familiares encontra essas barreiras emocionais, onde a sensação de perda do poder leva os gestores a procrastinar uma decisão, mesmo entendendo a necessidade de implantação de alguns processos profissionais para perenidade da empresa. Outro fator muito importante e às vezes deixado de lado na tentativa de implantação do processo de sucessão é entender que o caminho traçado pelas empresas familiares foi muito importante e bem feito para que se chegasse até aquele momento. Não se pode descartar o passado, é preciso humildade para manter o que está dando certo, coragem para eliminar aquilo que não funciona mais e profissionalismo para estabelecer sua missão, visão e valores.

No caso em questão, percebe-se que a empresa *Alfa Transporte de Passageiros* precisa ganhar maturidade tanto para entender a necessidade de se ter um processo de sucessão desenhado como para efetivamente fazer esse processo de forma profissionalizada que garanta além do desempenho, a perenidade da organização. Percebemos que sua gestão está enraizada a cultura de trazer para as diretorias (quando necessário) os membros de família ou pessoas ligadas a ela, o que pode dar certo se houver um alinhamento dessas pessoas com o perfil do negócio e não apenas a ocupação por posse, o entendimento por parte dos acionistas e o senso de urgência destes para com o processo, visto que essas migrações até então ocorreram por força maior e não por uma transição planejada. Existe uma forma de bolha de gestão, onde somente aqueles que estão dentro da empresa de alguma forma podem ascender aos cargos de gestão. Como foi relatado na realidade da empresa, existe um veto por parte dos gestores que novos sócios possam entrar para trabalhar na empresa, seja em cargos de entrada, seja em cargos de gestão.

4.3.2 O mapa de competências necessárias para o processo de sucessão da empresa

Pensar em processo de sucessão é pensar na perenidade da instituição e nos casos das empresas familiares é pensar também na permanência da família no comando.

No entanto não é simplesmente estabelecer quem vai assumir a cadeira x ou y. É necessário estabelecer regras, competências, caminhos a serem seguidos e outros parâmetros. O planejamento estratégico traçado para o processo de sucessão passa pelo mapeamento das competências necessárias para sua execução, ou seja, é necessário mapear não somente os caminhos para sua implantação, mas também os caminhos que os sucessores precisam seguir para alcançar a posição desejada.

Iniciando os trabalhos de mapeamento das competências para o processo de sucessão torna-se necessário debater dentro do quadro social da empresa aonde a empresa quer chegar, e quais são os caminhos a ser percorrido para alcançar o objetivo. Esse talvez seja um dos pontos mais dolorosos do processo de sucessão, uma vez que ali já se tenta estabelecer uma cronologia para o encerramento de um ciclo, ou seja, os comandantes começam a entender que sua passagem pela empresa terá um limite, abrindo assim espaço para seus sucessores. Essa fase de acordos societários é o estabelecimento de algumas regras básicas para implantação do processo de sucessão, visam deixar os parâmetros equilibrados entre os sócios, tentando alcançar a equidade para implantação. Algumas perguntas devem ser feitas, como por exemplo:

- quais familiares podem pleitear o processo de sucessão? Somente os herdeiros diretos dos sócios?
- quais as formações profissionais são necessárias para participar do processo de sucessão? Basta ser herdeiro?
- é preciso ter passado por outras empresas para ganho de experiências? Pode ganhar experiência na própria empresa?

Enfim, essas são algumas perguntas que determinam os caminhos para elaboração do processo de sucessão.

Em conversas com o Roberto Soares (2022), um dos sócios diretores da *Alfa Transporte de Passageiros*, onde nos foi relatado a realidade atual da empresa, o dia a dia da organização, sua estrutura de gestão, suas angustias e a visão da diretoria sobre a necessidade da implantação de um processo de sucessão.

Abaixo da estrutura diretiva descrita no início do capítulo, a *Alfa Transporte de Passageiros* conta com alguns gestores, sejam eles membros das famílias ou ligados a elas, sejam funcionários de carreira, além dos diretores que fazem às vezes gerenciais de determinado setor. Os cargos identificados como relevantes dentro de um processo de sucessão dizem respeito sobre responsabilidades ligadas diretamente a diretoria, são eles:

- Diretoria Administrativa: Ocupado por dois sócios diretores
- Diretoria Financeira: ocupado por sócio diretor
- Diretoria de Pessoal e Gerente do Transporte de Cargas: ocupado por funcionário de carreira, esposo de sócia.
- Diretoria de Manutenção: ocupado por dois sócios diretores
- Gerência de Filial: ocupado por sócio familiar
- Gerência de Filial: ocupado por funcionário de carreira
- Assessoria Administrativa da Diretoria: ocupado por funcionário de carreira
- Contador: ocupado por funcionário de carreira
- Gerência de Tráfego: ocupado por funcionário de carreira

Continuando seu relato, Roberto Soares (2022) demonstrou inquietação sobre alguns cargos, como o acúmulo de funções de alguns diretores, caso do Diretor de Pessoal e Gerente do Transporte de Cargas, palavras do próprio Roberto Soares (2022, s.p.), “não faz bem feito nem um nem outro”. Outro exemplo, setor que possui dois gestores, casos da Diretoria Administrativa e Diretoria de Manutenção. Outra queixa de Roberto Soares (2022) diz respeito às reclamações de funcionários, uma vez que a empresa conta com estrutura não muito bem definida e seus colaboradores às vezes ficam sem saber a quem reportar, já que um diretor demanda uma tarefa e outro diretor diz não haver necessidade daquela tarefa. Fica explícita a falta de sintonia dos diretores em entrarem em consenso sobre uma estrutura de governança

Questionado sobre a visão dos diretores em implantar um processo de sucessão para perenidade da empresa, Roberto Soares (2022) relatou total falta de interesse de alguns de seus pares, segundo ele, alguns sócios sonham em vender a empresa para outro grupo ao invés de investir em sucessão para perenidade e permanência da empresa com as famílias fundadoras.

Continuando o processo de entrevistas com diretores da Alfa Transporte de Passageiros, conversamos com o Sr. Osvaldo Silva (2022).

Questionamos sobre a visão dos diretores em implantar um processo de sucessão para perenidade da empresa. Sr. Osvaldo Silva (2022) relatou que ele mesmo é contra, não enxerga necessidade em tal processo, uma vez que a ideia dele é vender a empresa para outro grupo e seria um investimento muito alto para nenhum retorno. Relatou-nos ainda que a venda da empresa não é um consenso dentro do corpo societário, existem sócios que já propuseram a implantação do processo de sucessão, no entanto, ele mesmo foi contra e pediu esperar mais alguns anos, nenhuma data foi definida e talvez por isso que quase toda reunião alguns sócios retomam o assunto de sucessão. Não há proposta de compra da empresa, o período pandêmico atrapalhou algumas negociações que estavam sendo tratadas e a implantação do processo de sucessão poderia inviabilizar uma possível venda. Não consegue vislumbrar dentro das famílias pessoas capazes de dirigir a empresa, uma vez que muitos da terceira geração já escolheram suas profissões e não trabalham na empresa, conclui Sr. Osvaldo Silva (2022).

5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo de sucessão baseado no desenvolvimento de lideranças para empresa Alfa Transporte de Passageiros

O modelo de sucessão proposto para *Alfa Transporte de Passageiros* tem por finalidade adequar a realidade atual da empresa a novos processos e modelo de governança que desenvolvam seus gestores e possibilite a maturidade para sucessão. O projeto cria o Conselho de Sucessão e Perenidade, conselho este que inicia a maturação da empresa para processo de sucessão, mapeando os possíveis sucessores e criando modelos de competências necessárias para sucessão.

Desenvolvendo a maturidade e o entendimento sobre a necessidade de implantação de um modelo de sucessão e perenidade da empresa, o conselho passa a pensar na execução do processo, onde aprova o melhor modelo de sucessão, bem como os possíveis sucessores.

FIGURA 1 – Framework, é apresentado o modelo de Sucessão e desenvolvimento de lideranças



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

5.1.1 Realidade atual da empresa

Decorridos 65 anos desde sua fundação, a Alfa Transporte de Passageiros, configura como a principal empresa na prestação de serviço no transporte de passageiros da região, no entanto, sua liderança de mercado e perenidade estão seriamente comprometidas, haja vista que o processo de sucessão é uma assunto pouco explorado pelos sócios. Destacamos alguns movimentos que possibilitem aos sócios explorar essa possibilidade e passar a pensar na perenidade da empresa.

5.1.1.1 Cenário da empresa para sucessão

A *Alfa Transporte de Passageiros* passa por momentos conturbados na direção da empresa. Percebemos uma inquietação por parte de um dos sócios no que tange a administração. Além de não haver consenso para um projeto de sucessão, há ainda demonstrações por parte de alguns sócios que o ego está acima da perenidade da empresa.

5.1.1.2 Maturidade para processo sucessório

A realidade atual da empresa demonstra pouca maturidade no assunto sucessão. Para trabalhar essa maturidade é preciso mostrar aos gestores a necessidade e a importância da implementação de um processo de sucessão e perenidade da empresa. Mesmo que alguns diretores tenham em mente uma possível venda da empresa, o processo de sucessão e perenidade cria a base de sustentação efetiva, fazendo que os gestores olhem para futuro e vislumbrem sua empresa atuante e forte no mercado, seja dentro da família, seja para uma possível venda.

5.1.1.3 Modelo de sucessão menos impactante aos gestores atuais

Quando propomos um modelo menos impactante aos gestores, queremos dizer que a necessidade de implementação de um processo de sucessão e perenidade não excluirá os sócios diretores do processo, muito pelo contrário, eles serão os mentores

dos sucessores. Sua experiência e seu conhecimento são base para que o processo evolua dentro do planejado e possa efetivamente criar frutos.

5.1.1.4 Modelo de governança

Existe a cultura do poder, de propriedade dentro da gestão atual. Alguns diretores atuam em duas frentes ou até dividem funções, demonstrando a força do interesse próprio. É preciso modificar a arquitetura organizacional, definindo as diretorias e seus ocupantes. Conseqüentemente cada diretor poderá atuar na sua área de forma independente, porém dentro do que foi planejado no novo modelo de governança. Um novo modelo de governança vem para alinhar os processos, torná-los claro para todos e viabilizar a estratégia de negócio, ou seja, onde estão e onde querem chegar.

5.1.1.5 Consultoria externa para ajudar no processo de sucessão

A consultoria externa irá ajudar na elaboração do modelo de governança estabelecendo juntamente com os sócios diretores a distribuição dos papéis dentro da gestão da empresa, além da organização dos conselhos de família e administrativo e diretoria executiva. Atuará ainda na elaboração estratégia de mercado, processos operacionais, monitoramento do clima organizacional dentro das equipes, desenvolvimento de pessoas e equipes.

5.1.2 Criação do conselho de sucessão e perenidade

Estabelecer diretrizes e regras no processo sucessório é fundamental para sua assertividade, como já falamos em outros momentos nesse trabalho, sendo assim na empresa *Alfa Transportes de Passageiros* a proposta é:

- a) Ter parentesco com os fundadores – Uma das características mais marcantes dessa organização é o fato que desde sua fundação ser uma empresa familiar, essa essência deve ser mantida e por isso uma das regras é que o sucessor tenha em algum grau um parentesco familiar com uma das famílias fundadoras.

- b) Possuir Graduação e Pós-Graduação em Administração, Gestão de Negócios, Economia ou Ciências Contábeis – É fundamental que o sucessor tenha gabarito técnico para conduzir o negócio e para isso é preciso que ele tenha passado por uma capacitação condizente com sua futura posição.
- c) Experiência em três ou mais setores – Ainda mais importante que a formação técnica é necessário que sucessor conheça a realidade da empresa e nada melhor do que ter vivido diferentes setores que compõem a organização, para assim ter uma visão ampla sobre todo o negócio
- d) Experiência em função gerencial – Além da experiência operacional é requisito que o sucessor tenha sido um gerente, com essa vivência ele terá ferramentas para criticar e melhorar processos mas sobretudo ser um mestre e referência para liderança da empresa.
- e) Vivência de mercado (desejável) – Esse é um requisito desejável pois sabemos que a maior parte de pessoas elegíveis aos cargos de sucessão crescem profissionalmente na própria empresa porém seria muito interessante que o sucessor tenha tido a oportunidade de ter trabalhado em outras empresas do mesmo segmento seja no Brasil ou no exterior, para que essa experiência abra oportunidade de ações inovadoras.

5.1.2.1 Mapeamentos dos atores dentro da gestão atual

É importante ter um profissional experiente, preferencialmente que venha do mercado externo, para gerenciar esse processo. Contratar uma consultoria é acertar o caminho para o sucesso. Ele entrevistará todos os familiares que gostariam de assumir a cadeira e além disso, identificará aqueles que possui perfil e qualificações compatíveis para o desafio.

5.1.2.2 Modelo das competências necessárias para candidatura à sucessão

Depois de entender do negócio da família, o consultor desenhará o perfil dos candidatos a sucessão. Após as entrevistas, serão avaliadas as possibilidades e discutidas junto ao conselho. No entanto, se o consultor não encontrar um candidato

com perfil adequado e aderente as necessidades da empresa, o Conselho avaliará a possibilidade de encontrar/selecionar esse profissional no mercado.

5.1.2.3 Debates sobre sucessão e perenidade da organização

Um conselho de sucessão maduro deve ser criado para que os temas mais críticos sejam debatidos e resolvidos com clareza e assertividade. O tema principal em uma sucessão é e sempre será a perenidade da empresa. As políticas de sucessão devem ser claras e entendidas por todos, e nela normalmente, consta a idade máxima do profissional na cadeira, que pode variar de 60 a 70 anos, depende do Conselho.

5.1.3 Implantação do plano de ação

Diante do estudo realizado e das informações apuradas a cerca do cenário atual da empresa, o desafio agora é validar as ações propostas junto a diretoria e dar o grande passo da virada rumo a sucessão e perenidade da organização.

5.1.3.1 Aprovar modelo de sucessão e perenidade

O ponto de partida para implantação do plano de ação será submeter o modelo de sucessão e perenidade para aprovação do conselho, nesse momento serão debatidos os principais tópicos e também as vantagens e desvantagens de maneira a esclarecer quaisquer dúvidas que vierem a surgir.

5.1.3.2 Aprovação dos interessados dentro do modelo de competências necessárias

A segunda etapa da implantação será buscar a aprovação dos interessados (diretores da empresa) do modelo de competências mapeadas, tal ação se faz necessária para que todo projeto continue alinhado às expectativas da empresa.

5.1.3.3 Averiguar carreira profissional dos sucessores

Nessa etapa do processo é analisada a carreira profissional dos sucessores e levantada as competências aderentes e as que poderão ser desenvolvidas dentro do processo sucessório.

5.1.4 Monitoramento e Acompanhamento

O Monitoramento e acompanhamento do processo de implementação, deve acontecer desde o início dos trabalhos a fim de que o foco se mantenha a cada etapa do processo além de assegurar a utilização eficiente dos recursos envolvidos. Definir indicadores de desempenho adequados é fator decisivo para que os objetivos sejam alcançados.

5.1.4.1 Acompanhar e verificar os cronogramas

De posse do plano de implementação, essa é a etapa em que a equipe responsável pelos processos orientará e dará continuidade na implantação no modelo de sucessão, definindo cronograma e sugerindo a contratação de consultoria que julgar necessário.

As grandes entregas previstas no plano de implementação, serão desmembradas a fim de identificar as lideranças responsáveis pelo seu desenvolvimento, e deverão obedecer a um cronograma de ações para o acompanhamento dessas entregas, a fim de realizar as intervenções e ajustes necessários diante das peculiaridades encontradas.

Prazos, custos e recursos (dentre tantos outros itens) devem ser monitorados para que o escopo do projeto seja atingido conforme o acordado com a gestão organizacional.

5.1.4.2 Cumprimento do modelo e adequações

Definir uma forma de controle, permite à equipe de processos acompanhar a evolução das entregas, identificar gargalos e promover os ajustes necessários. Daí a necessidade da escolha de métricas ou indicadores de performance adequados. Eles devem ser mensuráveis, realistas e objetivos.

O compartilhamento de informações é importante para que os responsáveis cheguem a um acordo a respeito de evitar falhas e fazer com que o processo de implantação caminhe conforme planejado. Independente da forma pela qual essa discussão ocorrerá, o importante é que os envolvidos troquem soluções e experiências, de forma produtiva e esclarecedora, para tirar o máximo de proveito desse intercâmbio.

Não só os gestores, mas também os colaboradores podem participar através de fóruns, chats, grupos de *WhatsApp*, e outras ferramentas de comunicação interna. Isso desperta na empresa um sentimento de pertencimento, onde é valorizada a experiência de cada colaborador, revelando a importância de seu trabalho para a organização, contribuindo para maior aceitação e motivação na implantação do novo modelo.

5.1.4.3 Levantar as possíveis correções e melhorias dos processos

É importante esclarecer que as demandas apontadas no plano de implementação do modelo sucessório são as necessidades da empresa, e que precisam ser atendidas. As entregas consistem em atender essas demandas. Por isso, o monitoramento permite que o objetivo principal do modelo não se perca na cultura da empresa. Em todas as etapas, do começo ao fim, não se pode perder o foco nos objetivos traçados. A evolução na implantação do modelo, pode ser compartilhada através de uma linha do tempo, com todas as tarefas desempenhadas e com informações a respeito da produtividade dos envolvidos.

5.1.5 Mapeamento de sucessores

Identificar potenciais sucessores através de ouvidas regulares com os acionistas, diretorias e funcionários com maior tempo de casa e com cargos estratégicos, tanto no sentido de identificar aqueles que almejam a posição quanto para identificar os mais cotados aos olhos dos membros diretivos. Diante do cenário da empresa, há maior probabilidade que o sucessor seja alguém que esteja inserido na empresa, sócios atuantes na organização.

Contratar consultoria externa para auxiliar nessa identificação o que pode contribuir para minimizar a subjetividade, afastar critérios pessoais na escolha do sucessor, como tempo de convivência, relação de afetividade, apego sentimental com o negócio. Aumentar a racionalidade na escolha tendo uma visão clara das competências necessárias que o sucessor precisará desenvolver para assumir a posição.

5.1.5.1 Mapeamento de competências necessárias

Identificar as competências de acordo com o cenário e a realidade acrescentado de espírito inovador no sentido de aumentar o interesse e atratividade dos sócios pela organização.

Visão de futuro, ênfase em processos decisórios, minimizar dia a dia, alinhamento entre sócios, alinhamento dos sócios com a visão, evoluir na cultura organizacional, promover engajamento, construir governança, senso de pertencimento e de compartilhamento, ter um conhecimento amplo do negócio.

5.1.5.2 Desenvolvimento das competências necessárias

Desenvolvimento das competências necessárias através de cursos e treinamentos, com abordagens técnicas e comportamentais, buscar o auto conhecimento e desenvolver ou aprimorar habilidades de liderança para gerir a empresa e formar sucessores.

5.1.6 Mapeamento das famílias

Ter um diálogo e abertura para discutir assuntos importantes para a organização permitindo um equilíbrio da escolha do sucessor e assim ter maior grau de sucesso. Saber lidar com sentimentos e emoções familiar com a responsabilidade da empresa, acaba gerando crescimento entre os membros familiares e da organização.

Entender que não serão todos os herdeiros que poderão ser administradores, as famílias terão que saber que vão escolhas para conseguir os mais preparados para os cargos, porque só desta maneira a organização vai poder ter seu sucesso e perenidade.

O sentimento de estar a favor da organização em momentos difíceis de escolhas, podendo ser contrária a vontade familiar, será refletida de forma positiva para ambos os lados e no fortalecimento da empresa.

Por este motivo é necessária uma boa relação familiar para evitar os conflitos familiares, principalmente entre cônjuges que trabalham na mesma empresa, pais e filhos e irmãos e primos.

Dessa forma, quanto mais as famílias conseguirem ter pessoas qualificadas, melhor será o crescimento da pessoa na carreira profissional dentro da organização.

5.2 Análise de Viabilidade

5.2.1 Viabilidade Operacional

O atual cenário da empresa Alfa, revela um quadro diretivo pouco eficiente no contexto sucessório. Formado por sócios herdeiros ou pessoas ligadas aos sócios e pouca clareza de suas funções no dia a dia da empresa, a atual direção torna confuso o modelo sucessório em vigor. Atualmente, o processo sucessório tem como único objetivo, trazer para dentro da direção membros das famílias que compõe o quadro societário, deixando as competências em segundo plano.

A viabilidade operacional do modelo de sucessão requer uma adequação da estrutura diretiva, a definição do papel de cada um na gestão da empresa e a definição das funções do conselho de diretores. A nomeação de um assessor que realize a comunicação entre os sócios e o conselho de diretores atende não só à operacionalidade do modelo de sucessão apresentado, mas também estrategicamente, dá olhos à alta gestão no cotidiano da empresa. Por isso é importante que esse ente, tenha boa circulação e comunicação nos diferentes níveis da organização. Uma vez redesenhado o conselho de diretores, cada um terá a responsabilidade de analisar seu time e reestruturá-lo: reorganizar processos com a implantação de um fluxograma e o mapeamento das funções de cada ente dentro dos diversos níveis hierárquicos permitindo aos colaboradores maior efetividade no desempenho de suas funções, a melhoria na comunicação para a tomada de decisão e a otimização dos recursos humanos existentes. Não se descarta a possibilidade de novas contratações para as adequações necessárias à operacionalidade do novo modelo de governança.

Atualmente a estrutura física da empresa possibilita a reorganização dos setores, assim como a recepção de novos funcionários, estando apta à reestruturação proposta pelo novo modelo de sucessão.

5.2.2 Viabilidade Técnica

Considerando a pré-disposição da empresa em executar o projeto de Sucessão e Desenvolvimento das Lideranças, após a análise dos recursos tecnológicos, concluímos que estes são precários ou insuficientes. As necessidades começam no know-how para gerenciar um trabalho com essa complexidade, até o investimento em tecnologias necessárias.

A contratação de um especialista no tema abordado é importante para iniciar os trabalhos e com ele a tecnologia para suportar o projeto e obter o sucesso nos resultados. Todas as avaliações, mapeamento de talentos, cruzamento de dados, controle do fluxo de informações, tanto para a sucessão dos líderes quanto para o seu

desenvolvimento devem estar num sistema específico garantindo a execução e a continuidade do processo.

5.2.3 Viabilidade Estratégica

Não há consenso entre os diretores sobre um processo de sucessão, alguns sócios preferem caminhar para venda da empresa. Essa discordância diz muito da relação de poder, relação essa enraizada, característica e recorrente em empresas familiares. Há quem prefira desfazer do negócio ao ver outros sócios ou até funcionários no comando da empresa. A estratégia passa por convencer os sócios que, mesmo implantando um processo de sucessão, não se abandona a ideia de venda ou fusão com outros grupos.

O processo de sucessão pode, além de aumentar a probabilidade da perenidade das famílias no comando da empresa, criar um modelo de governança que poderá proporcionar maior atratividade pela empresa junto ao mercado, o que vai ao encontro dos interesses de parte dos sócios.

O projeto converge aos interesses dos sócios que pretendem permanecer com o negócio visto possibilitar uma clareza no planejamento estratégico, através de uma remodelação de papéis e responsabilidades, estrutura, cargos, bem como a permanência da família no negócio, de forma profissionalizada.

Para os sócios que, inicialmente, pensam pela venda da empresa o projeto vem trazer maior valoração do negócio no mercado, aonde trará áreas mais organizadas, estrutura melhores definidas e mais profissionalizadas.

5.2.4 Viabilidade Financeira

Para começar o projeto de sucessão será necessário que a organização *Alfa Transporte de Passageiros* contrate uma empresa especializada em Programas de Governança e Sucessão.

Através destes programas, os sucessores vão poder interessar e entender o negócio da empresa familiar e manter a organização para as novas gerações familiares que irão surgir.

Os escolhidos para sucessores deverão participar de Programas de Desenvolvimento de Gestores/Líderes para que assim possam ganhar experiência.

Com estes programas os sucessores vão se tornar melhores qualificados e estarão aptos a contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Com uma assessoria especializada em processos de sucessão, os mesmos vão poder definir os processos de implantação para a empresa *Alfa Transporte de Passageiros* e também conseguirão ajudar a empresa em momentos de possíveis conflitos.

O projeto é para que a organização tenha seus controles internos seguros e com confiabilidade, assegurando que as famílias mantenham a melhor harmonia possível. Porque através do planejamento de sucessão a empresa não corre o risco de perder sua identidade e clientes, conseqüentemente a empresa conseguirá manter sua marca no mercado com grande valor. Planejar a sucessão familiar é compreender a seriedade do seu legado.

E em algum momento entenderem que precisam vender a organização, a mesma terá melhores valores no mercado na sua área de atuação.

5.3 Plano de Implementação

FIGURA 2 – Plano de implementação



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância do Programa de Sucessão e desenvolvimento de liderança, para uma empresa que busca a longevidade ou perenidade, deve estar dentro do planejamento estratégico da empresa.

Buscando a objetividade da empresa e não ignorando a subjetividade do sucedido e do sucessor, a empresa madura precisa implantar este programa o mais cedo possível para que o destino não comprometa seus negócios e sua estabilidade.

Líderes vem e vão por vontade própria ou por força do acaso, porém a empresa precisa estar preparada para suceder essa cadeira tão importante na empresa, de forma rápida e certa.

O tempo é inimigo do acaso, e encontrar um sucessor do Líder maior de uma empresa demanda tempo e esforço, logo todo Líder que ocupa sua cadeira precisa, de imediato, pensar na sua sucessão, para que a empresa não seja penalizada com surpresas desagradáveis, e precise de uma sucessão repentina.

Preparar a empresa para implantação de um processo de sucessão passa pela aceitação do sucedido, permitindo o amadurecimento da empresa para viabilizar a formação de líderes capazes de assumir a gestão da empresa.

A perenidade da empresa depende diretamente do sucesso na formação dos líderes, uma vez que o sucedido precisa estabelecer o vínculo de confiança naquele que vai ser seu substituto em algum momento e essa confiança não se limita a parentesco, mas também na competência do sucessor.

Pensando nesse sucesso da formação dos líderes, delimitamos alguns pontos estratégicos que entendemos ser a mola mestra para o processo de sucessão, estabelecendo parâmetros capazes de mapear os atores interessados dentro da instituição.

O processo de preparação das lideranças para o processo de sucessão na *Alfa Transporte de Passageiros* precisa romper a cultura de poder estabelecida durante os anos, alguns diretores acumulam cargos ou dividem funções, ficando claro o interesse pessoal diante da perenidade da empresa. A mudança desse olhar permitirá o avanço ao amadurecimento da instituição, desenvolvendo assim um modelo de sucessão sustentado pelo desenvolvimento de lideranças capazes de garantir a perenidade da empresa. Os desafios são enormes, no entanto plenamente possíveis de serem alcançados, uma vez que estamos falando de sustentabilidade familiar, ligada diretamente ao desenvolvimento da empresa. Podemos vislumbrar no mercado muitos exemplos de sucesso na implantação do processo de sucessão em empresas familiares, estivemos frente a frente com três casos de sucesso, que nos mostraram alguns caminhos a serem percorridos. Modelo escolhido para *Alfa Transporte de Passageiros*, utiliza da experiência de seus gestores atuais como âncora para o sucesso, mostrando as competências necessárias para sucessão, estabelecendo novo modelo de governança, utilizando de conhecimento externo, mas nunca deixando e lado aqueles trouxeram a empresa até os tempos atuais.

Em 5 capítulos, apresentamos importantes fatores a serem considerados num processo de sucessão e formação de líderes. O capítulo 2 apresenta o conceito de governança corporativa e como essa pode ajudar no processo de profissionalização de empresas familiares. No Capítulo 3, a Metodologia de Pesquisa, inicialmente exploratória: apresentando levantamento bibliográfico, *benchmarking* com empresas que estão em processo de sucessão, e, na sequência, a metodologia se desdobra em caráter qualitativo e quantitativo. No capítulo 4, apresentamos o processo de sucessão no setor de transporte brasileiro, a realidade da Empresa Alfa e aspectos decisivos para que a sucessão tenha êxito: o grau de maturidade da empresa para o processo sucessório e as competências necessárias para assumir a liderança. Por fim, o capítulo 5 direciona as tratativas para o desenvolvimento das lideranças na empresa Alfa, através de um plano de implementação do novo modelo de gestão apresentado.

6.1 Considerações Finais

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou compreender a necessidade, importância e aplicação da sucessão em empresas familiares. Através de conceitos teóricos foi possível entender comportamentos que refletem a realidade das organizações; constatação essa evidenciada nas empresas que contribuíram para enriquecer esse trabalho através de relatos da trajetória do processo de sucessão.

A importância do tema é grande visto que empresas são criadas, pequenas que sejam, crescem, alcançam patamares significativos de estrutura, de faturamento, não trabalham a sucessão e convivem muitas vezes com problemas que, além de gerar comprometimento aos resultados, colocam em risco a perenidade da organização, causam desentendimentos e rupturas na estrutura familiar.

O objetivo geral do trabalho de conclusão do curso fora atingido, identificado a necessidade de novos processos e modelos de governança que tragam maturidade as suas lideranças para o processo de sucessão. O mapeamento das competências necessárias bem como a escolha dos líderes certamente serão pontos fundamentais para garantir a perenidade da empresa.

6.2 Recomendações

Recomenda-se que depois de 12 meses, as famílias façam a mensuração dos benefícios alcançados pelo Projeto e quais são os aspectos que precisarão ser melhorados.

Para este projeto aconselha-se ter uma empresa de assessoria especializada em Governança e Sucessão Familiar para alinhar melhor os parâmetros de revisão do mapeamento de sucessão.

Sugere-se que os sucessores façam Programas de Desenvolvimento de Liderança e visitas em outras empresas do segmento que tenham conseguido sucessos em

programas de sucessão familiar para que assim estes futuros sucessores tenham uma melhor experiência.

Também é necessário que a organização mantenha um Programa de Sucessão a cada dois anos para os escolhidos, desta maneira todos os sucessores estarão atualizados com as novas práticas de governança, conseguindo melhorar ainda mais a organização.

A sucessão deverá ser gradual para que os sucessores possam estar preparados para cada etapa.

Ter profissionais capacitados para poder ajudar estes novos membros da família que vão assumir as responsabilidades da organização por algumas gerações, facilitará o aprendizado.

6.3 Limitações

As análises que não puderam ser aprofundadas e exploradas foram que não conseguimos conversar com todas as famílias envolvidas na gestão atual da empresa Alfa. Como o projeto é para sucessão é importante ter a participação de todos os envolvidos.

Não conseguimos ter uma pesquisa nos ambientes familiares sobre o assunto de sucessão para a nova geração que vai assumir a empresa. Como cada organização tem sua particularidade fica difícil entender sem ter conversados com todos os futuros sucessores.

O atual organograma da empresa não está bem definido com a responsabilidade de cada gestor familiar. Assim os funcionários ficam sem saber qual gestor devem atender e obedecer.

Os gestores atuais não falaram como a empresa Alfa está financeiramente no atual momento.

6.4 Aprendizagem

O desenvolvimento deste projeto exigiu dos autores um profundo estudo, pautado em pesquisas, literatura e *benchmarking*. Possibilitou a ampliação do olhar para a empresa como todo, considerando que muitos negócios surgem pequenos e com pouco planejamento, assim vão se ampliando, desenvolvendo e quando percebem, tem um longo caminho a percorrer para “arrumar a casa”, e essa é uma característica muito forte em nosso país, no entanto, o estudo revela a importância de desde a fundação da empresa estruturar e planejar as vertentes que irão viabilizar a perenidade do negócio.

Além disso, ratificou a necessidade de desenvolver a liderança em quesitos técnicos/profissional e emocionalmente, não apenas para um processo sucessório tradicional, mas também, colaboradores em nível de prontidão, ou seja, ter sempre um colaborador substituto para os cargos chaves, as sucessões não acontecem apenas em virtude de uma implantação de um processo de governança na empresa, são vários os fatores envolvidos, dentre eles o mercado ou mesmo a fatalidade de um falecimento, por exemplo.

Por fim, a confirmação de como os profissionais de RH são chaves estratégicas no processo de implementação da governança e sucessão dentro das organizações, afinal, todo esse movimento depende de pessoas e é nosso papel mediar e proporcionar um ambiente seguro emocionalmente e profissionalmente para que a transição seja ela de função, de processos ou estrutura ocorra de maneira respeitosa e ética, honrando a história da organização e garantindo a longevidade da mesma.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Edson Rodrigo de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Implantação do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar de Transportes: Desafios e Contradições. *In*. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. **Anais** [...], Resende: SEGeT, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/511630.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.
- ALMEIDA, Emerson de. **A sucessão como ela é: de sentimentos a jogos políticos nas organizações**. São Paulo: Benvirá, 2016.
- AZULIS. **Indicadores de viabilidade: o que são e como aplicar no projeto**. [S.l.]: Azulis vida de dono, 2020. Disponível em: <https://www.azulis.com.br/artigo/indicadores-deviabilidade>. Acesso em: 04 maio 2022.
- BARROS, Aidil Jesus das Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. [S.l.]: Pearson, 2003.
- BARTH, Maurício; FREITAS, Ernani César de. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/514>. Acesso em: 28 set. 2022.
- BENCHIMOL, Jaime. Prefácio. *In*. BERNHOEFT, Rosa. **A sucessão na estratégia dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. 2. ed. New York: Hartcourt Brace Jovanovich, 1965.
- BERNHOEFT, Renata; TEIXEIRA, Wagner. A sucessão na empresa familiar. *In*. BERNHOEFT, Rosa. **A sucessão na estratégia dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERNHOEFT, Rosa. **A sucessão na estratégia dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAMERA, Fabiane; ARAÚJO, Luis Cesar G. de. Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras. *In*: ENCONTRO DE

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2009.

Confederação Nacional do Transporte [CNT]. **O Transporte é o maior segmento do setor de serviços.** Brasília, DF: CNT, 2017a. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-maio-segmen-to-setor-servicos>. Acesso em: 28 set. 2022.

Confederação Nacional do Transporte [CNT]. **Transporte rodoviário: desempenho do setor, infraestrutura e investimentos.** Brasília, DF: CNT, 2017b. Disponível em: <http://hmg.repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/190>. Acesso em: 28 set. 2022.

Confederação Nacional do Transporte [CNT]. **Análise do Transporte.** Brasília, DF: CNT, 2021. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/analises-transporte>. Acesso em: 28 set. 2022.

COUTINHO, Thiago. **Veja como analisar seus rendimentos com a Taxa Interna de Retorno.** [S.l.]: Voitto, 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/taxa-interna-de-retorno>. Acesso em: 03 maio 2022

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1989.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Gestão empresas familiares preveem crescimento para 2021 e 2022.** Belo Horizonte: Diário do Comércio, 2021. Disponível em <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-familiares-preveem-crescimento-para-2021-e-2022/>. Acesso em: 28 set. 2022.

EUQUEROINVESTIR. **Conheça a história de 15 empresas que afundaram ao não inovar.** [S.l.]: EuQueroInvestir, 2020. Disponível em: <https://www.euqueroinvestir.com/conheca-a-historia-de-15-empresas-que-afundaram-ao-nao-inovar/>. Acesso em: 28 set. 2022.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, California, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance. Acesso em: 05 out. 2022.

GARCIA. 2022.

GÔMARA, Antônio Rúbio de Barros; LIMA, Nélio. **Sonhos sobre rodas: a saga dos pioneiros do transporte rodoviário de passageiros no Brasil.** Brasília, DF: ABRATI, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1294140-Sonhos-sobre-rodas-a-saga-dos-pioneiros-do-transporte-rodoviario-de-passageiros-no-brasil.html>. Acesso em: 28 set. 2022.

GONZÁLEZ, Marco Aurélio Stumpf; FORMOSO, Carlos Torres. Análise de viabilidade econômico-financeira de construções residenciais. **Revista Tecnologia e Humanismo**, Curitiba, v. 15, n. 20, p. 28-34, 2001. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rth/article/view/6307>. Acesso em: 28 set. 2022.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: EDIUPF, 2002.

GUIMARÃES, Ju. Estudo de viabilidade: conheça os 4 pilares da ferramenta e aprenda a fazer o seu. **Blog 55lab**. [S.l.] 22 mar. 2021. Disponível em: <https://www.55lab.co/ESTUDO-DE-VIABILIDADE>. Acesso em: 13 abr. 2022

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia Econômica e Análise de Custos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. Curitiba: IBGC, 2016.

JESUS, Marcos Junio F. de; MACHADO, Hilka Vier P.; JESUS, Anderson F. de. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. **Turismo visão e ação**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 142-1566, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056090002.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACIEL, Daniela. Empresas familiares devem rever estratégias. **Diário do Comércio**. Belo Horizonte, 21 maio 2021. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-familiares-devem-rever-estrategias/>. Acesso em: 28 set. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Aprenda como elaborar um estudo de viabilidade econômica de projetos**. [S.l.]: IBC Coaching, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.brportalaprenda-como-elaborar-um-estudo-deviabilidade-economica-de-projetos>. Acesso em: 25 mar. 2022

Ministério da Infraestrutura. **Transportes no Brasil**: Síntese Histórica. Brasília, DF: Governo Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transportes-no-brasil-sintese-historica>. Acesso em: 28 set. 2022.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Práticas de Governança Corporativa em Empresa Familiar de Capital Fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abr./jun. 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27891/praticas-de-governanca-corporativa-em-empresa-familiar-de-capital-fechado--um-estudo-de-caso/i/pt-br>. Acesso em: 28 set. 2022.

MUSSI, Fabrício Baron; TEIXEIRA, Meira Rivanda; MASSUKADO, Márcia Shizue. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: ENCONTRO DE

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

MIRANDA, Suélen Rodrigues. **Profissionalização e governança na empresa familiar**: novos e velhos arranjos familiares e organizacionais. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9VEK9V/1/cepead_dissertau00e7u00e3o_suelen_miranda_completa.pdf. Acesso em: 28 set. 2022.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Janete Lara de *et al.* A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração: FACES Journal**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 105-122, 2011. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/637>. Acesso em: 05 out. 2022.

PUCINI, Abelardo de Lima. Matemática financeira: Objetiva e aplicada. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antônio Lopo. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S.l.], v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/787>. Acesso em: 05 out. 2022.

REIS, Thiago. **TMA**: entenda o que é a Taxa Mínima de Atratividade e como calculá-la. [S.l.]: Suno, 2019. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/taxa-minima-de-atratividade>. Acesso em: 03 maio 2022

SILVA, Osvaldo Martins. Empresa Alfa Transporte de Passageiros. [Entrevista concedida a] Alexandre Afonso Carrilho Rabelo *et al.* [S.l.], nov. 2022.

SOARES, Roberto Cardoso. Empresa Alfa Transporte de Passageiros. [Entrevista concedida a] Alexandre Afonso Carrilho Rabelo *et al.* [S.l.], jun. 2022.

ROCKCONTENT. 2019.

SANTANA. 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da.; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 5064, jul.-set. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/rCyBk8b8vtnXPrkRdLPbTTN/?lang=pt>. Acesso em: 05 out. 2022.

SMART BUSINESS PLAN. 2022.

SONFIELD, Matthew C.; LUSSIER, Robert N. First, second and third generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, [S. l.], v. 17, n. 3, p.189-202, Set. 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>. Acesso em: 05 out. 2022.

Tirole, Jean. **The theory of corporate finance**. Princeton: Princeton University Press, 2006.

VALÉRIO, J. **Qual é a diferença entre empresa familiar e família empresária?** [S.l.]: JValério gestão e desenvolvimento, 2015. Disponível em: <http://www.jvalerio.com.br/blog/qual-e-a-diferenca-entre-empresa-familiar-e-familia-empresaria/>. Acesso em: 28 set. 2022.