

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
Especialização em Gestão de Recursos Humanos

JOELMA DUARTE ANDRADE  
LILYAN RIBEIRO DOS SANTOS SILVA  
LUCIANO CORDEIRO DE MELO  
MILENE GABRIELE VIEIRA TEIXEIRA  
PAULO BATISTA DA SILVA JUNIOR  
RENATA OLIVEIRA DA COSTA

**GESTÃO E DESEMPENHO:**

um modelo que promova a profissionalização da gestão das empresas familiares do transporte rodoviário de cargas.

BELO HORIZONTE  
2022

JOELMA DUARTE ANDRADE  
LILYAN RIBEIRO DOS SANTOS SILVA  
LUCIANO CORDEIRO DE MELO  
MILENE GABRIELE VIEIRA TEIXEIRA  
PAULO BATISTA DA SILVA JUNIOR  
RENATA OLIVEIRA DA COSTA.

**GESTÃO E DESEMPENHO:**

um modelo que promova a profissionalização da gestão das empresas familiares do transporte rodoviário de cargas.

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

Orientador: Marcos Eugênio Leão

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador professor Marcos Eugênio Vale Leão pela atenção e dedicação ao grupo no desenvolvimento do trabalho com suas orientações que foram primordiais ao desenvolvimento deste projeto.

A todos familiares que nos apoiaram e incentivaram durante a elaboração deste projeto.

Às nossas empresas pela oportunidade e tempo cedido para o nosso crescimento profissional.

Às empresas em estudo pela parceria e informações compartilhadas.

Ao Instituto de Transportes e Logística, Sest Senat e a Fundação Dom Cabral por contribuir com a realização e crescimento das melhorias contínuas do setor de transportes.

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.*

Cora Coralina

## RESUMO

A Governança Corporativa vem ganhando força em empresas familiares à medida que são evidenciadas as experiências bem-sucedidas das corporações baseando-se na melhoria regida pelos princípios da boa governança. Assim, o presente projeto propõe avaliar de que forma as ferramentas da Governança Corporativa podem contribuir com a profissionalização na gestão das empresas familiares de transporte de cargas. Para tanto, após extenso levantamento bibliográfico, foram feitas entrevistas com as áreas de Sistema de Gestão Integrada (SGI) e Recursos Humanos na empresa em estudo, Confins Transportes Ltda, além do *Benchmarking* realizado com as empresas Y e Expresso Nepomuceno, de modo a avaliar os principais desafios do modelo de gestão atual da profissionalização nas empresas do segmento de transporte de cargas para, então, propor uma solução. Observou-se que seria possível lidar com os aspectos de impacto à empresa por meio de um Modelo de Profissionalização da Gestão estruturado em oito etapas: avaliação do contexto atual, criação do Conselho de Administração ou Consultivo e dos Comitês Técnicos; regulamento dos papéis e responsabilidades de cada membro da estrutura de governança; alinhamento de missão, visão e valores e definição de indicadores e metas de acordo com o modelo de gestão proposto; implantação de um Programa de *Compliance*, medição dos processos de RH e acompanhamento/avaliação dos resultados a fim de propor melhorias. Todo o planejamento foi elaborado considerando a realidade atual da empresa e o que pode ser feito para promover a Governança Corporativa e possibilitar a profissionalização na gestão dela. Sendo assim, foi possível demonstrar que tal projeto, em um mercado competitivo, mostra-se indispensável à manutenção de empresas familiares de transporte de cargas.

**Palavras-chave:** Profissionalização. Empresas familiares. Modelo de Gestão. Governança Corporativa. Transporte de Cargas.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> — Aspectos essenciais dos 8Ps	19
<b>Figura 2</b> — Gigantes caídos	26
<b>Figura 3</b> — Comparativo: Empresa Familiar e Não Familiar	28
<b>Figura 4</b> — Potencial das empresas familiares	29
<b>Figura 5</b> — Modelo de crescimento: As cinco fases do crescimento	31
<b>Figura 6</b> — Forças propulsoras e restritivas à profissionalização	38
<b>Figura 7</b> — Modelo de Profissionalização da Gestão de empresas familiares de Transporte de Carga	62
<b>Figura 8</b> — Plano de Implementação do Projeto	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> — Plano Orçamentário para Implantação do Modelo Proposto de Profissionalização	69
<b>Tabela 2</b> — <i>Payback</i>	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	<i>Business Partner</i>
CEOS	<i>Chief Executive Officers</i>
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
FDC	Fundação Dom Cabral
GPTW	<i>Great Place To Work</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDA	Programa de Desenvolvimento de Acionistas
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIGI	Sistema de Gestão Integrado



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a Organização. ....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.3.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
1.3.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>12</i>
<b>1.4</b>	<b>Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>BASES CONCEITUAIS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>O papel da governança no processo de profissionalização das empresas familiares .....</b>	<b>14</b>
2.1.1	<i>Os princípios da Governança Corporativa .....</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Os princípios dos 8ps.....</i>	<i>17</i>
2.1.3	<i>Governança Corporativa e empresas familiares.....</i>	<i>20</i>
<b>2.2</b>	<b>Os Desafios da transição de empresa familiar para família .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>O processo de implementação da gestão profissional em empresas familiares .....</b>	<b>29</b>
2.3.1	<i>A evolução dos conceitos de empresas familiares.....</i>	<i>29</i>
2.3.1	<i>Modelo de gestão das empresas familiares .....</i>	<i>30</i>
2.3.3	<i>Identidade Organizacional .....</i>	<i>31</i>
2.3.4	<i>Vantagens e desvantagens da gestão familiar.....</i>	<i>32</i>
2.3.5	<i>O princípio da hierarquia nas empresas familiares.....</i>	<i>33</i>
2.3.6	<i>Os desafios da profissionalização em empresas familiares. ....</i>	<i>33</i>
<b>2.4</b>	<b>Estudos de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade.....</b>	<b>37</b>
2.4.1	<i>Técnica.....</i>	<i>38</i>
2.4.2	<i>Operacional.....</i>	<i>39</i>
2.4.3	<i>Estratégica.....</i>	<i>40</i>
2.4.4	<i>Econômico-financeira.....</i>	<i>40</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>46</b>

<b>4.1.</b>	<b>A governança e a gestão profissionalizada no segmento de transporte rodoviário de carga no Brasil .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Benchmarking / Realidades Organizacionais .....</b>	<b>49</b>
4.2.1	<i>Práticas de sucesso quanto a governança e gestão profissionalizada em empresas familiares: o processo de profissionalização na empresa Expresso Nepomuceno .....</i>	<i>50</i>
4.2.2	<i>O processo de profissionalização na empresa de Transportes Y. ....</i>	<i>52</i>
<b>4.3</b>	<b>Realidade atual da empresa .....</b>	<b>53</b>
4.3.1	<i>Gestão atual na empresa Confins Transportes e seus desafios à profissionalização; .....</i>	<i>53</i>
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1</b>	<b>O modelo de governança para a profissionalização da gestão da empresa Confins Transportes .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise de Viabilidade para o Modelo .....</b>	<b>67</b>
5.3.1	<i>Viabilidade Operacional .....</i>	<i>67</i>
5.3.2	<i>Viabilidade Técnica .....</i>	<i>68</i>
5.3.3	<i>Viabilidade Estratégica .....</i>	<i>68</i>
5.3.4	<i>Viabilidade Financeira .....</i>	<i>69</i>
<b>5.4</b>	<b>Plano de Implementação do Projeto .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>75</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE A — Roteiro de Entrevistas Empresa Y e Empresa Nepomuceno .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE B — Roteiro de Entrevistas Empresa Confins Transportes ....</b>	<b>84</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

A Governança Corporativa, sobretudo em empresas majoritariamente familiares, é um conceito relativamente novo em termos históricos e ganha cada vez mais força à medida que as experiências bem-sucedidas das corporações alavancam o desenvolvimento e os resultados positivos de seus negócios.

Rossetti e Andrade (2009) enfatizam que a Governança Corporativa é apoiada não apenas por princípios e razões de sua origem, mas determinados por órgãos legais e marcos regulatórios que envolvem a gestão de processos e a procura por melhorá-los com base nos princípios da boa governança.

Desde que Juscelino Kubitschek apresentou seu ousado projeto de desenvolvimento de 50 anos em 5, nos longínquos anos 50 — que entre outras medidas cortou o país de norte a sul, leste a oeste com rodovias, colocando o setor de transporte rodoviário no centro do desenvolvimento nacional — muito se observou mas, de maneira geral, podemos destacar um grande salto tecnológico: desde os barulhentos e rudes caminhões, até os cavalos mecânicos de ponta, embarcados com o que se tem de melhor e mais avançado em termos tecnológicos, passando pelas técnicas de logística e gestão mais avançadas do mundo.

Considerando os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 90% das empresas nacionais tem perfil familiar, sendo responsáveis por 65% do PIB e 75% dos empregados do país, ao analisarmos as empresas de transporte de cargas, essa percepção torna-se ainda mais factível. (SEBRAE, 2021).

Tal importância no cenário econômico nacional confere ao setor de transporte de cargas um papel de destaque no desenvolvimento do país, além de suas estruturas operacionais. Neste sentido, estudos demonstram que o Transporte Rodoviário de Cargas é bastante competitivo e formado na sua grande maioria por empresas familiares de pequeno porte, necessitando, assim, profissionalizar sua gestão para garantir sua continuidade e adquirir um crescimento sustentável. Preocupar-se com a gestão de empresas familiares é fundamental, pois o futuro da economia de forma geral depende dela (CASSILLAS, 2007).

Fazer com que essas empresas sejam mais competitivas e com bom nível de gestão é um desafio a qualquer empresário e, ao mesmo tempo, fundamental para continuidade dos negócios e manutenção do controle familiar sobre a empresa.

Diante do exposto, o projeto visa responder a uma questão relativa a como promover um sistema de Governança Corporativa que possibilite a profissionalização na gestão das

empresas familiares de transporte de cargas.

A partir desse eixo central, o projeto teve como objetivo geral, desenvolver um modelo de Governança Corporativa capaz de orientar e potencializar as empresas familiares do ramo de transporte de cargas rumo a profissionalização de suas operações.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Como promover um sistema de governança corporativa que possibilite a profissionalização na gestão das empresas familiares de transporte de cargas?

## **1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a Organização.**

A escolha do tema em tela baseia-se na experiência acumulada dos membros desse grupo de trabalho nas mais variadas empresas do setor de transporte, aliadas à necessidade premente dessas organizações de se desenvolverem, em ambiente tão competitivo e desafiador, de uma empresa de gestão basicamente familiar para estruturas corporativas profissionais capazes de transpor as gerações e os desafios econômicos de seu tempo.

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo geral*

Desenvolver um modelo de Governança Corporativa capaz de orientar e potencializar as empresas familiares do ramo de transporte de cargas rumo à profissionalização de suas operações.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

Como objetivos específicos buscou-se:

- a) Analisar as contribuições da governança para a profissionalização da gestão empresarial;
- b) Avaliar os principais desafios do modelo de gestão atual e seus desafios à profissionalização nas empresas do segmento de transporte de cargas;

- c) Levantar práticas de sucesso em relação à profissionalização da gestão em empresas familiares;
- d) Propor um modelo de governança para a empresa Confins Transportes, de forma a promover melhorias na profissionalização da gestão;
- e) Analisar a viabilidade do modelo;
- f) Elaborar um plano de implementação do modelo.

#### **1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo**

O projeto foi desenvolvido em quatro capítulos, além do introdutório e da conclusão. No capítulo 2 são discutidas as bases conceituais, levando em consideração o papel da governança no processo de profissionalização das empresas familiares; os princípios da governança corporativa; os princípios dos “8ps” da governança corporativa; estudo da governança corporativa em empresas familiares; os desafios da transição de empresa familiar para família; o processo de implementação da gestão profissional em empresas familiares; além dos estudos de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade.

O capítulo 3 contempla a metodologia do estudo que se caracteriza por uma pesquisa descritiva cujo objetivo consiste em descrever de forma sistemática os fatos e características existentes em um determinado público ou área de interesse.

No capítulo 4 tem-se o Levantamento e Análise de informação que foram desdobradas em quatro partes. A primeira parte apresenta o estudo de um modelo de governança e a gestão profissionalizada no segmento de transporte rodoviário de carga no Brasil. A segunda parte contempla a elaboração de um *benchmarking* do projeto que analisou as práticas de sucesso quanto à governança e gestão profissionalizada em empresas familiares. A terceira parte tem como objetivo avaliar a gestão atual da empresa em estudo e seus desafios à profissionalização. Por fim, na quarta parte apresenta-se uma proposta de solução do projeto através de um modelo de governança para a profissionalização da gestão da empresa em estudo.

## **2 BASES CONCEITUAIS**

### **2.1 O papel da governança no processo de profissionalização das empresas familiares**

Apesar de ter começado oficialmente nos anos de 1950 e 1960 com os acionistas familiares majoritários, a aplicabilidade da governança corporativa tem ganhado força e credibilidade cada vez mais. Rossetti e Andrade (2009) enfatizam que a governança corporativa é apoiada não apenas por princípios e razões de sua origem, mas determinados por órgãos legais e marcos regulatórios que envolvem a gestão de processos e a procura por melhoria baseada nos princípios da boa governança.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) pode-se definir governança corporativa como:

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2009, p. 19).

Compreender a aplicabilidade das práticas de governança corporativa é fundamental para a continuidade e especialização da empresa familiar. É preciso considerar o desenvolvimento de novos negócios sustentáveis, a existência de gestores competentes, a possibilidade de delegar prestação de contas e poder, além de simplificar a tomada de decisões efetivamente e eficientemente.

A governança Corporativa surgiu com objetivo de superar um “conflito de agência”, em que os agentes (proprietário/acionistas) definem um agente especializado (administrador) para a tomada de decisões importantes para organização. Porém, com o passar do tempo, os acionistas começaram a entender que tais decisões estavam favorecendo diretamente os interesses dos administradores e não o todo. (ROSSI, 2018).

Esta transposição formal de governança e controle de uma empresa familiar tem o importante papel de auxiliar a empresa a aumentar sua existência no mercado por meio da profissionalização e gestão, ligada à qualidade oculta, ou seja, identificar os indivíduos que não seguem a mesma lógica e princípios da empresa. A diferença entre a governança entre empresa familiar ou não tem reflexo diretamente tanto no âmbito familiar quanto na estratégia organizacional, o que impacta diretamente em como os valores familiares podem influenciar no

processo de governança estabelecido.

O papel da governança para os acionistas é de proteger seus direitos, deixando claro que todos os fatos, fiscalização, orientação e responsabilidade sejam sempre apresentados ao conselho. É importante falar que a governança tem a responsabilidade em separar os interesses familiares dos interesses da empresa, a fim de proteger os valores dos acionistas. (ROSSETI, 2004).

Cada vez mais as empresas têm se interessado pela Governança Corporativa e despertado interesse nos executivos em uma escala global, isto devido a este papel fundamental. A Governança Corporativa é composta por uma série de regulamentações que devem ser seguidas pelo conselho, pelos acionistas e pela administração. A Governança Corporativa é considerada um dos principais enfoques no meio empresarial, pois além de proporcionar uma maior participação dos acionistas, também aumenta o desempenho da organização (FERREIRA, 2014).

A governança corporativa é caracterizada pela forma como as empresas são dirigidas envolvendo todos os interessados diretamente. As boas práticas aplicadas tornam-se objetivos e princípios básicos para a otimização do valor econômico e longevidade para a organização.

### *2.1.1 Os princípios da governança corporativa*

Os princípios básicos da governança corporativa podem ser aplicados em qualquer tipo de organização independentemente de sua denominação. Essas sugestões aplicadas aos princípios resolvem interesses alinhados com o objetivo de manter e otimizar o valor da companhia. Embora a terminologia dos princípios de governança passe por modificações devido a traduções literárias, de acordo com o analisado, os objetivos e recomendações são iguais e com a mesma essência.

Para o IBGC (2009), o papel da governança corporativa deverá ser orientado por quatro princípios básicos:

- a) Transparência entre as partes interessadas

O princípio da transparência é uma das principais ferramentas usadas contra as fraudes corporativas, sendo exigida a transferência total das informações para os sócios e acionistas bem como a todos os interessados no desenvolvimento da organização. Para Ploger (2009), entender as diferentes necessidades de informação é aplicar o conceito do princípio da transparência.

Tudo que for relevante deve ser compartilhado com os *stakeholders*, não apenas relatórios econômicos.

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização (PLOGER, 2009).

b) Equidade, todas as informações disponibilizadas:

Descrito pelo tratamento justo e igualitário, o princípio da equidade recomenda que as ações tomadas sejam correspondentes a um voto — não sendo aceita qualquer atitude discriminante sobre qualquer razão. As ferramentas mais aplicáveis a este princípio são: Acordo de Acionistas; Estatuto Social; Código de Conduta Profissional e Política de Remuneração Variável.

Qualquer que seja o caminho a trilhar, é fundamental manter o vetor do alinhamento de interesses. Ou seja, é imutável que uma governança competente não pode deixar de avaliar quanto às expectativas do acionista minoritário estão alinhadas com os administradores, e com os controladores. A implementação desse princípio é que determina à maior ou menor qualidade da governança. (ROCHA E DAMASCENO, 2006, p. 108).

c) Prestação de contas:

A prestação de contas é um pilar muito importante para Governança Corporativa, pois ela fortalece a relação de confiança entre as partes interessadas. A quebra de confiança por qualquer motivo é um grande prejuízo para construção de bases sólidas da Governança Corporativa.

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. (ROCHA E DAMASCENO, 2006, p. 115).

d) Responsabilidade corporativa:

Este princípio estabelece diretrizes para responsabilização corporativa, não apenas restrito a organização, mas também sua responsabilidade no meio em que está inserido. Os conselheiros e executivos devem zelar pela sustentabilidade incorporada aos conceitos de ordem social e ambiental, que está ligada diretamente ao princípio da continuidade. As



ferramentas aplicadas a este modelo são as de responsabilidade corporativa e social. Não é só lucrar, gerar empregos e recolher tributos, trata-se de crescer com responsabilidade e sustentabilidade (BRANDÃO, 2006).

Uma empresa com um bom desempenho, que trata seus colaboradores com respeito, que preserva o meio ambiente, que respeita as diferenças e que faz um comércio justo, com certeza eleva seus ganhos econômicos e reduz externalidades os impactos negativos.

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (BRANDÃO, 2006, p. 87).

A importância da governança e de seus mecanismos está diretamente relacionada ao impacto que esse conjunto de padrões possui no alinhamento de interesses de gestores, acionistas e demais *stakeholders*. Sendo exemplos desses mecanismos, o conselho de administração, a estrutura de propriedade e controle, a política de remuneração e a existência de um mercado de ações hostis. Ao adotar os mecanismos de Governança Corporativa, a empresa contribui para o aumento da geração de valor, tornando-se mais atrativa no mercado (FERREIRA *et al.*, 2013).

Portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, é o principal objetivo da Governança Corporativa, sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (IBGC, 2018).

Para o IBGC (2016), a governança familiar é definida como um sistema.

O sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios. Não é preciso ser grande para praticar a governança familiar. (IBGC, 2016, p. 12).

### 2.1.2 Os princípios dos 8ps

Rossetti (2011), propôs-se a estudar os 8ps (propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade) com o objetivo de entender o princípio do

funcionamento das empresas familiares. A autora pontua que a variação da aplicação dos 8Ps varia de acordo com a evolução do desenvolvimento e da dimensão de negócio de cada empresa.

- a) **Propriedade:** É importante saber como o capital está distribuído e organizado. A estratégia é diferente em cada empresa e pode ser definido como capital misto, aberto ou fechado, familiar, consorciada, estatal etc. O objetivo do primeiro P é medir a coesão entre os acionistas, a sucessão e a blindagem societária.
- b) **Princípios:** Os princípios são pilares éticos da Governança Corporativa, geralmente quem vai definir a hierarquia de princípios para empresa são os proprietários, porém estes princípios devem ser compartilhados e aceitos.
- c) **Propósitos:** Um planejamento estratégico consistente e bem estruturado é fundamental para o propósito da organização, o foco sempre voltado para a qualidade, alinhado entre a Missão, Visão e Objetivos organizacionais.
- d) **Papéis:** Entender os papéis dentro da organização faz com que os desdobramentos, sejam mais eficazes e precisos, saber o que a administração e a diretoria executiva fazem traz clareza e contribui para o todo.
- e) **Poder:** O poder não está ligado ao autoritarismo e sim à autoridade do líder para com a equipe. Entender as diferenças e as particularidades da equipe é importante para construção de uma boa estrutura de Governança Corporativa.
- f) **Práticas:** Definir boas práticas para o processo de Governança Corporativa eleva os níveis de assertividade. Cita-se abaixo duas boas práticas:
  - **Data Driven (Dados Dirigidos):** toda decisão da empresa baseada em dados, essa prática faz com que as decisões sejam tomadas de maneira formal, eliminando a subjetividade das ações.
  - **Governança, Risco e Compliance:** Objetivo da prática é garantir a integridade e integração dos processos dentro da empresa.
- g) **Pessoas:** Entender a importância de manter um bom clima organizacional, com o objetivo de a cultura ser desdobrada em todos os níveis hierárquicos, a partir daí analisar e medir os processos de Recursos Humanos, identificando e disseminando sempre o papel das pessoas na organização.
- h) **Perenidade:** Um dos maiores objetivos das organizações é manter sua operação ativa, gerando bons resultados, fica claro que não podemos falar de Governança Corporativa, sem que a perpetuação do negócio seja planejada.

Rossetti (2011) considera a importância de desenvolver a metodologia mencionada acima, caracterizando conceitos precisos, claros com proposições inovadoras e eficazes. Tudo isso se baseando em análises, com objetivo de ampliar o campo de visão no que tange a Governança Corporativa, conforme observações anteriores.

Todavia, a metodologia dos 8Ps tem aspecto muito relevante para a governança corporativa, aspectos estes que são concretizados para a avaliação sistemática da governança. As particularidades de cada empresa atuam diretamente neste cenário, para o bom entendimento é necessário conhecer o momento vivido por cada empresa bem como seu desenvolvimento e cultura sociais estruturadas.

A Figura 1 aponta os aspectos mais relevantes da governança em cada um dos 8Ps. Eles sintetizam os aspectos cruciais para avaliação sistematizada (ROSSETI, 2011).

**Figura 1** – Aspectos essenciais dos 8Ps.



Fonte: Rossetti (2011).

Para que o negócio se torne mais seguro e menos exposto a riscos externos, é importante definir práticas e estratégias e, assim, ampliar a criação de valor para que os interesses organizacionais se tornem cada vez menos voláteis, fazendo com que os sócios e/ ou investidores confiem mais nos processos organizacionais.

Rossetti (2011) considera a importância de se desenvolver a metodologia mencionada acima, caracterizando conceitos precisos, claros e com proposições inovadoras e eficazes. Tudo isso se baseando em análises de casos brasileiros, com objetivo de ampliar o campo de visão no que tange a Governança Corporativa.

### *2.1.3 Governança Corporativa e empresas familiares*

Desde 1984, quando Berle e Means estudaram implicações da Governança Corporativa, a temática vem sendo analisada com focos para diversos contextos organizacionais, inclusive em empresas com administração familiar. Ao longo das últimas décadas, fortaleceu-se o estudo mais específico da importância da Governança Corporativa em empresas familiares, pois o conjunto de regras e normas possuem características que favorecem a profissionalização do negócio, desenvolvendo práticas de sucessão, transferência e propriedade familiar (SILVA JÚNIOR et al, 2006, p. 63).

Para desenvolver as práticas aplicadas à Governança Corporativa é preciso ir a fundo e entender os assuntos que estão relacionados à cultura familiar para, então, começar a separar os interesses entre família, sociedade e empresa. Esta separação é feita por meio de um modelo de gestão incorporado por ferramentas que formam e reforçam a integração entre o sistema.

Com a separação e associação dos órgãos é possível entender e discutir as divergências entre sócios e acionistas, o que permite o confronto profissional na busca pelo senso comum na organização dos processos da empresa familiar (TONDO, 2008).

Na medida em que o sistema de governança é compreendido, as boas práticas vêm para contribuir com o objetivo principal de longevidade das organizações.

Se desejarmos para a nossa família uma convivência longa e duradoura na vida empresarial, devemos buscar conceitos convergentes de sustentabilidade nessas relações. As famílias fazem muito bem aulas de governança corporativa, pelas quais se constroem, numa mesma língua, pilares comuns a todos. (KIGNEL; WERNER, 2007, p. 146).

Dentre os diversos benefícios que o processo de formalização pode apresentar, destacam-se internamente a maior profissionalização da gestão da empresa e a clareza na

formação dos processos internos e retenção de talentos; e externamente destacam-se o aumento do valor percebido e o mercado como parceiro para monitoramento do negócio e possibilidade de inovação.

Conclui-se que a conquista alcançada pela governança corporativa fortalece ainda mais o comprometimento entre os interessados com as melhores práticas de gestão empresarial profissional nas empresas familiares, tornando assim uma organização regulada com práticas assertivas na legitimidade dos princípios da organização (IBCG, 2006).

## **2.2 Os Desafios da transição de empresa familiar para família empresária**

Desde o período paleolítico, quando os agrupamentos humanos se organizavam em pequenos grupos sociais, entre 30 e 40 indivíduos, fazia-se necessário empreender métodos e estratégias, cujo negócio residia sobre a sobrevivência, a busca de abrigo seguro e o lucro almejado a alimentação do grupo. Uma empresa familiar bem-sucedida nesse período se destacava pela habilidade de adaptar-se ao ambiente em que vivia, a capacidade de desenvolver as melhores técnicas de caça e pesca, coleta de vegetais e frutas disponíveis ao longo do caminho (AGUIAR, 2019).

Divididos conforme suas características físicas e habilidades individuais únicas, guiados pelo indivíduo mais forte e capaz do grupo (um líder), os animais mais evoluídos que se tem notícia, criaram e constituíram mecanismos de organização social que lhes permitiram evoluir de meros símios para se tornarem os governantes do mundo (HARARI, 2020). As comunidades se organizavam e distribuíaam o trabalho baseado nas características de seus membros, os mais rápidos e fortes se encarregavam da caça e da proteção do grupo, enquanto outros cuidavam da construção e adequação de suas habitações provisórias, processamentos dos alimentos, cuidados e dedicação à prole

Dessa forma, divagavam pelas estepes e campos em busca de alimento e abrigo, deslocando-se sistematicamente em busca de lugares mais promissores, sempre à espera de uma oportunidade de sustentar o grupo da maneira mais satisfatória. Esse tipo de organização e divisão natural do trabalho proporcionou a criação de vários instrumentos que revolucionaram o desenvolvimento humano, tais como utensílios domésticos, pontas de lança, machados e o domínio do fogo (HIGA, 2022).

Empreender naqueles tempos desafiadores, reservadas as devidas proporções históricas, remete a necessidade premente das empresas familiares de especialização e profissionalização nos tempos de hoje. O empreendimento de nossos ancestrais mostrou-se bem-sucedido, alguns

grupos mais que outros, trazendo a justa reflexão sobre o tema proposto, a transição da empresa familiar para a família empresária.

Uma empresa familiar se lança a tatear o mais seguramente possível no seu habitat natural, movendo-se por terras conhecidas, colhendo frutas testadas anteriormente e caçando animais que sabidamente não lhes causarão riscos desnecessários. A segurança e sobrevivência do grupo, do negócio da empresa, é a missão central da família.

Ao passo que agrupamentos mais adaptados experimentam mais, testam frutas novas, arriscam-se a caçar presas maiores, mais desafiadoras e que proporcionam alimento mais abundante e rico, caminham mais longe e exploram com destemor os confins da terra. O produto final de sua empreitada vai além de barrigas cheias e cavernas quentes, esse empreendimento produz conhecimento.

Como não associar tão destemidos grupos ancestrais às famílias empresárias modernas, que se lançam a explorar e ganhar novas terras, medindo a cada passo seus riscos, sem cessar a dura caminhada.

Peter Drucker (1954) ensina que qualquer grupo social que esteja reunido para atingir seus objetivos comuns deveria se apropriar de bons princípios da administração. Ao seguir esses princípios, qualquer grupo social obterá resultados duradouros.

Ao elaborar essa breve introdução, tem-se a intenção e cuidado de observar, desde os primórdios da civilização, a inata propensão da família a se organizar visando, naturalmente, sua sobrevivência, mas também a necessidade de progredir e prosperar em meio hostil (HARARI, 2020). Assim como as organizações familiares primordiais dependiam de sua capacidade de entender o meio em que viviam, adaptar-se a ele a cada nova morada, repetindo e aprimorando a eficácia de suas práticas até a especialização e domínio dos recursos de seu ambiente, as empresas familiares modernas, na busca por sua sobrevivência em seu meio hostil, carecem justamente de práticas de gestão cada vez mais profissionalizadas para suas empresas.

Certamente, o conceito de empresa muda e se adapta ao longo do tempo. Para Tachizawa e Scaico, a empresa moderna tem como “objetivos econômicos a rentabilidade, endividamento, participação, qualidade, etc.” (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 33).

Não é possível estabelecer ao certo quando as primeiras empresas familiares iniciaram suas atividades de modo consciente e organizado. Segundo Caio Prado Junior (1945), essa atividade econômica desenvolvida de modo familiar, mesmo que pequena, estabeleceu-se no Brasil colônia com as primeiras atividades produtivas em terras brasileiras. Ainda, acrescenta que, com a formação das pioneiras empresas familiares no Brasil, vê-se novamente o termo “empresa” se adaptando às necessidades históricas e se organizando como atividades

econômicas voltadas para exploração dos recursos naturais, agricultura, o comércio, a produção, serviços, buscando obter o retorno almejado ou qualquer valor ou bem superior ao consumido.

No âmago da formação econômica dessas empresas, seja ele um empreendimento familiar, coletivo ou individual, está a satisfação das necessidades do mercado, mesmo um mercado ainda em estágio embrionário e nascente, podem ser definidas assim por Tachizawa e Scaico como “Incontáveis partículas de pequenas oficinas (...) fazendeiros, artesãos e outras entidades do gênero” (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 28). De tal modo que, desde a chegada das primeiras caravelas em terras tupiniquins, inúmeros empreendimentos familiares, sejam longevos ou intermitentes, já campeavam por aqui.

Empreender no Brasil é um desafio desde o descobrimento. Naquele momento, a Coroa portuguesa estava totalmente voltada para o comércio das especiarias do oriente e a última coisa que pensava era estabelecer negócios no Brasil, pois era considerado um investimento de alto risco e desperdício de recursos e navios. No entanto, os portugueses não podiam se descuidar das terras recém-descobertas e precisavam controlar seus novos domínios, desenvolvendo uma estrutura mínima de produção que pudesse gerar oportunidades capazes de explorar os abundantes recursos naturais do novo mundo, lucrar e estabelecer novos povoados no território.

Segundo Muniz (1982) o engenho mais antigo que se tem notícia no Brasil é o Engenho da Madre de Deus, fundado em 1532 pela família de Pero de Góes no atual morro das Neves, no atual município de Santos. A produção açucareira em pequenas propriedades agrícolas no Brasil era inviável. A opção seria a grande fazenda monocultora e operada pelo trabalho escravo conhecida como “*plantation*” ou “engenho”. Essa estrutura produtiva representava um desafio em termos tecnológicos e de planejamento, elaboração estratégica e capacidade gerencial.

Frente à estratégia da Coroa portuguesa de colonização e exploração das novas terras, abre-se uma nova oportunidade para as famílias nobres e abastadas, detentoras das grandes faixas de propriedade rural ao longo do extenso e fértil litoral brasileiro. Desse modo, a implantação do sistema agrícola brasileiro do século XVI foi um grande avanço econômico e ponto de partida para a organização empreendedora das primeiras famílias brasileiras (ANTONIL, 1711 *apud* FERLINI, 2002).

A agricultura do açúcar, além de gerar renda, emprego e oportunidades de novos negócios, inseriu o Brasil no processo de globalização em curso naquele momento. Essa atividade perdurou por séculos, influenciando a formação da sociedade, do território e da economia. Entretanto, com a invasão holandesa, a agricultura canavieira nordestina entrou em um longo período de crise.

O descobrimento do ouro nas minas gerais no século XVII elevou os preços dos escravos, piorando a situação dos engenhos nordestinos. É nesse momento que novas oportunidades de pequenos empreendimentos para as famílias empreendedoras se apresentam, novamente percebe-se a vocação adaptativa e rápida adesão às novas técnicas e oportunidades das famílias empresárias.

Segundo Palácios (2002):

Ao longo – e à sombra – dessa crise desenvolveu-se um numeroso segmento de cultivadores pobres e livres, primitivamente agricultores de subsistência provenientes de terras da periferia da região das plantations. Na metade do século existem testemunhos de presença significativa de comunidades de pobres livres cultivadores de tabaco, mandioca e outros alimentos, em áreas relativamente centrais do Nordeste Oriental, supostamente dominadas por plantations. (PALÁCIOS, 2002, p. 38-39 *apud* SZMNECSANYI, 2002, p. 41).

Sem um consenso sobre o que é e o que não é uma empresa familiar, encontram-se autores como Donnelley (1976), que sustenta que uma empresa familiar é aquela “perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família” (DONNELLEY, 1976, p. 169).

Lodi (1993), assim como Donnelley, reafirma que a segunda geração é importantíssima para o nascimento da empresa familiar, de modo que o fundador busca abrir espaço para eles e os futuros sucessores. Acrescenta, ainda, que a empresa familiar sustenta valores institucionais que se identificam com o sobrenome da família ou seu fundador (LODI, 1993).

Diferentemente dos estudiosos anteriores, encontra-se Leone (1991), que considera desnecessário que a segunda geração esteja presente na empresa e aponta as seguintes características: “Iniciadas por um membro da família; membro da família participante da propriedade e/ou da direção; valores institucionais se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário” (LEONE, 1991, p. 245). Esse conceito se sustenta em três grandes pilares, no âmbito da propriedade, da gestão e da sucessão.

Na mesma linha de pensamento de Leone, tem-se Longenecker (1997) que afirma que a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na existência e no funcionamento da empresa configuram uma empresa familiar. Para ele, a natureza e a extensão desse relacionamento familiar é que variam.

A tarefa de dissertar sobre um tema tão complexo como esse é hercúlea, não apenas pelas particularidades da gestão administrativa do negócio da família, mas talvez porque, como



tudo que envolve seres humanos, o fator emocional, as relações interpessoais e laços familiares deixam marcas e por vezes cicatrizes que podem passar gerações (MAIA, 2016).

Já nas pesquisas iniciais para essa tese percebe-se que a literatura relativa às práticas e passos para a profissionalização de empresas familiares é bem limitada. Por isso, não é de se espantar que muitos empreendedores acabassem por fim optando por implementar sua gestão com base na tentativa e erro.

Segundo Henrique Lyra Maia, autor de “De empresa familiar para Família empresária”, um termo permanece intacto e fundamental em todo processo de formação, desenvolvimento e crescimento das organizações familiares: “Os Pilares”. O conceito de pilar em empresas familiares é o mesmo que se busca aplicar diariamente nas relações pessoais, transmitindo a ideia de sustentação. Pilar é o que te dá sustentabilidade, caso contrário, tudo corre o risco de desmoronar, não é diferente no processo de profissionalização das empresas familiares (MAIA, 2016).

Ainda segundo o autor, os pilares são comportamentos cotidianos e sistemáticos que as empresas familiares utilizam para suscitar sustentabilidade no processo de profissionalização. Maia cita como exemplo o pilar da governança: para que uma empresa familiar possa se profissionalizar são necessários padrões mínimos de gestão. Sem esse pilar os esforços de profissionalização tendem a perder seus efeitos, frente os inevitáveis conflitos gerados pela ausência das práticas de governança (MAIA, 2016).

Ao longo da história recente no Brasil foi possível verificar o nascer, florescer e ruir de inúmeras empresas familiares, gigantes em seus setores de negócio, líderes de mercado que, por um motivo ou outro, não se sustentaram o suficiente pra romper o novo milênio e sucumbiram frente à concorrência com empresas multinacionais, além da megalomaníaca capacidade de produção chinesa e seus preços absurdamente mais baixos que qualquer outro no mundo, entre outros fatores políticos e econômicos.

Mappin, pioneiro do comércio varejista, inovou no crediário aos clientes e faliu em 1999. Fundado em 1951, o Bamerindus foi um dos maiores bancos da América do Sul, e abriu falência em 1990. O que dizer da Mesbla, fundada nos longínquos anos de 1912, líder absoluta no mercado nacional, chegando a ter em seus quadros mais de 28 mil empregados e que encontrou seu fim em 1999.

Figura 2 – Gigantes Caídos



Fonte: MAIA (2016).

Ancorados em seus pilares, muita resiliência e processos de profissionalização iniciada, muitas outras empresas familiares resistiram às condições adversas, sustentadas por um processo de modernização de seus modelos de gestão, mas ainda há muito por se fazer.

Segundo Andrew Grove, ex-presidente global da Intel, “Uma empresa, de tempos em tempos, precisa fazer uma grande transformação ou irá morrer” (GROVE, 1983). Sendo assim, é urgente que as empresas pensem e reflitam na real necessidade de se profissionalizarem.

Como uma empresa familiar se profissionaliza?

A percepção de que empresas familiares são sinônimas de desorganização, de baixa lucratividade, de informalidade e de conflitos familiares sempre campeonou o imaginário do meio negocial. Frente a esse quadro, como se daria sua profissionalização? Substituir os membros da família por profissionais competentes seria o suficiente para atingir seus propósitos?

Anderson, Duru e Reeb ressaltam que empresas familiares trabalham para garantir a saúde financeira do negócio em longo prazo, avessos ao risco, esmeram-se em não comprometer seus recursos em investimentos de risco, criando uma atmosfera que proporciona mais compromisso e melhor desempenho (ANDERSON; DURU; REEB, 2012 *apud* ABOR; BIEKPE, 2007).

Segundo a *Price Waterhouse Coopers*, em que pese as difíceis condições políticas e econômicas que o país enfrenta de tempos em tempo, a atividade das empresas familiares continua em alta, além de se constatar que essas empresas possuem um desempenho superior às não familiares (MARTÍNEZ; STÖHR; QUIROGA, 2007). Anderson e Reeb consideram que empresas familiares têm melhor desempenho e rentabilidade, buscando resultados ainda mais positivos, proporcionam visão de longo prazo, estabilidade econômica e os menores índices de corrupção entre as organizações (ANDERSON, REEB, 2003).

De tal modo que o conceito de profissionalização está mudando, mas retirar os membros do comando dos negócios — com as premissas de uma gestão moderna e organizada, estruturada para resultados e atenta às mais modernas práticas da administração — não se sustenta. Tres, Serra e Ferreira (2014) comparam o tempo de mandatos dos *Chief Executive Officers* (CEOs) e constata que a longevidade dos administradores familiares traz mais estabilidade aos negócios. Em sua investigação, Minichilli, Brogi e Calabrò (2015) afirmam que o desempenho financeiro de empresas sob controle familiar, em condições de recessão e crise econômica grave, é superior ao de empresas não familiares e demonstram um melhor desempenho frente aos perigos externos.

Como resultado dessa nova percepção, a profissionalização acaba por ser o processo de concepção das novas bases para a longevidade da empresa familiar. O que se pode constatar é que o entrave para a profissionalização não são os familiares em si, mas como a família empresária administra o negócio.

O potencial das empresas familiares é altíssimo, mas em muitas situações esse potencial é subutilizado e as ações de profissionalização feitas para alavancar o potencial do negócio ficam adormecidas, como um elefante amarrado no toco, já crescido, mas ainda acredita que o pequeno toco o impedirá de desbravar o mundo. A profissionalização é a ferramenta capaz de superar as amarras psicológicas da empresa familiar, amarrada, invariavelmente, às disputas internas que desgastam perenemente o negócio da família ao invés de alavancá-lo e extrair o seu melhor potencial.

Via de regra, percebe-se que a maioria das empresas familiares é administrada sem um modelo sustentável e a falta desse modelo leva a conflitos profundos entre os membros da família. Superar esses entraves e encontrar um ponto de equilíbrio que coadune com os interesses específicos e mobilize cada ente familiar é o ponto de virada que proporciona a esses grupos empresariais a vantagem competitiva frente a empresas não familiares.

Abaixo, têm-se algumas das vantagens e desvantagens das empresas familiares comparadas às não familiares.

**Figura 3** – Comparativo: Empresa Familiar e Não familiar.

<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>EMPRESA NÃO FAMILIAR</b>
O objetivo é a continuidade.	O objetivo é a maximização do valor das ações, a curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora.	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos.	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores.
A orientação estratégica é a adaptação.	A orientação estratégica é o crescimento constante.
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários.	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores.
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável.
A liderança é a administração.	A liderança é o carisma pessoal.

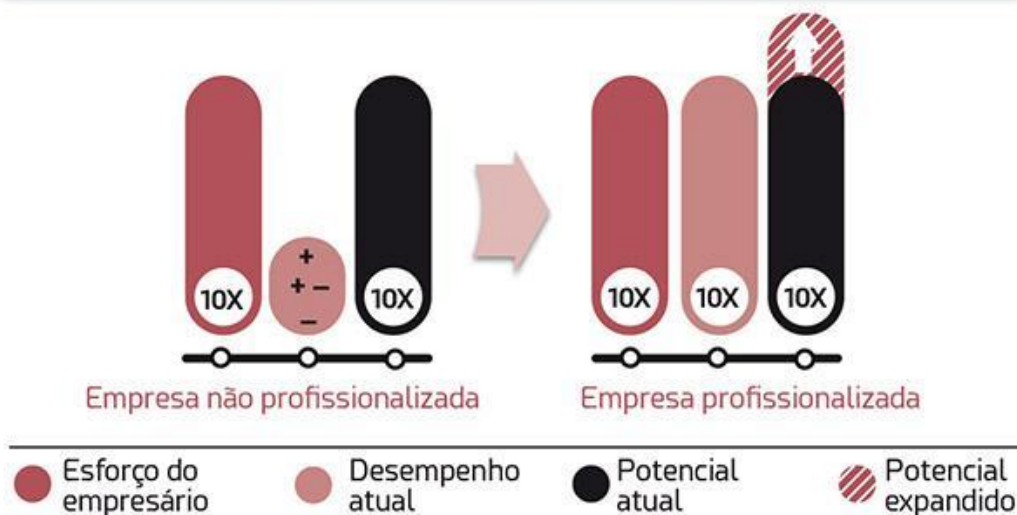
**Fonte:** Najjar (2011).

Segundo Henrique Lyra Maia (2016):

Uma empresa não profissionalizada tem um potencial para 10x. Porém, hoje seus resultados estão em apenas x, que pode um ser resultado positivo (bons lucros), neutro ou negativo (lucros baixos ou prejuízo). Ao iniciar um processo de profissionalização, a empresa começa a elevar seu desempenho a patamares que elas realmente deveriam estar, ou seja, próximo do seu potencial máximo. Com o tempo, esse potencial é expandido e os empresários agora estão obtendo resultados cada vez melhores, batendo recordes a cada ano. Um determinado empresário, após dois anos de profissionalização, certa vez, ao ouvir os lucros acumulados, ficou surpreso e desconfiado: “não é possível! Mostre-me melhor esses números, não estou acreditando”. Ele mal poderia acreditar que a empresa estava naquele patamar de desempenho. E era verdade – nunca iria imaginar que a sua empresa estava operando muito abaixo do seu potencial, pois ele trabalhava com muita dedicação todos os dias. Na percepção do empresário, ele estava colocando todo o seu potencial em prática. (MAIA, 2016, p. 12).

**Figura 4** – Potencial das empresas familiares

## Profissionalização e potencial das empresas familiares



Fonte: Maia (2016).

A questão relativa à profissionalização das empresas familiares não se resume apenas em trabalhar mais duro, contratar mais ou estudar mais, mas trabalhar de forma mais inteligente, adaptada, analisando cada vez mais e profundamente o ambiente e os novos territórios de caça onde o negócio da família prosperará.

### 2.3 O processo de implementação da gestão profissional em empresas familiares

#### 2.3.1 A evolução dos conceitos de empresas familiares

O conceito de empresa familiar se concretizou mundialmente durante a revolução industrial, no século XIX, quando os formatos se caracterizavam por pequenas oficinas artesãs que passavam de pai para filho (VIGIGAL, 1996). Contudo, no Brasil a história é mais antiga. Vem do século XVI, conceituada como capitânicas hereditárias, que era a transmissão de terras de herança entre famílias. Essa ocupação privada foi dada como a maneira de ocupar as terras não exploradas, praticada na época por Portugal (MARTINS, 1999).

Segundo Oliveira (1999), a virada de chave das empresas familiares no Brasil foi após a Segunda Guerra Mundial, quando os “Barões do Café” começaram a produzir em larga escala apoiados pelos incentivos estatais.

A partir dos anos 1930 e durante o regime militar, as empresas familiares foram ainda mais favorecidas, isto porque existia uma forte proteção do Estado, com subsídios, proteção

alfandegária e a reserva de mercado para este nicho predominante. O cooperativismo estatal refletia para a proteção das empresas familiares da época (OLIVEIRA, 1999).

O milagre econômico, assim chamado, deu-se na década de 1970, quando as pessoas acreditavam que poderiam empreender sem riscos. Na época, com a política fechada para o mundo, as empresas dependiam muito das ações governamentais — com o mercado fechado não existia exigências e nem parâmetros para comparação para o consumidor. Entretanto, nos anos de 1990, com a chegada do plano real, o cenário mudou drasticamente: o combate à inflação possibilitou às empresas a gerir suas estruturas com a propriedade de capital.

Ainda nos anos 1990, com a abertura do país para a economia mundial, acirrou-se a concorrência, obrigando as empresas nacionais a se modernizarem e adotarem novas tecnologias. Todo este processo de inserção no mercado internacional ocorreu com grandes mudanças no novo cenário econômico mundial decorrente da globalização (MARTINS, 1999).

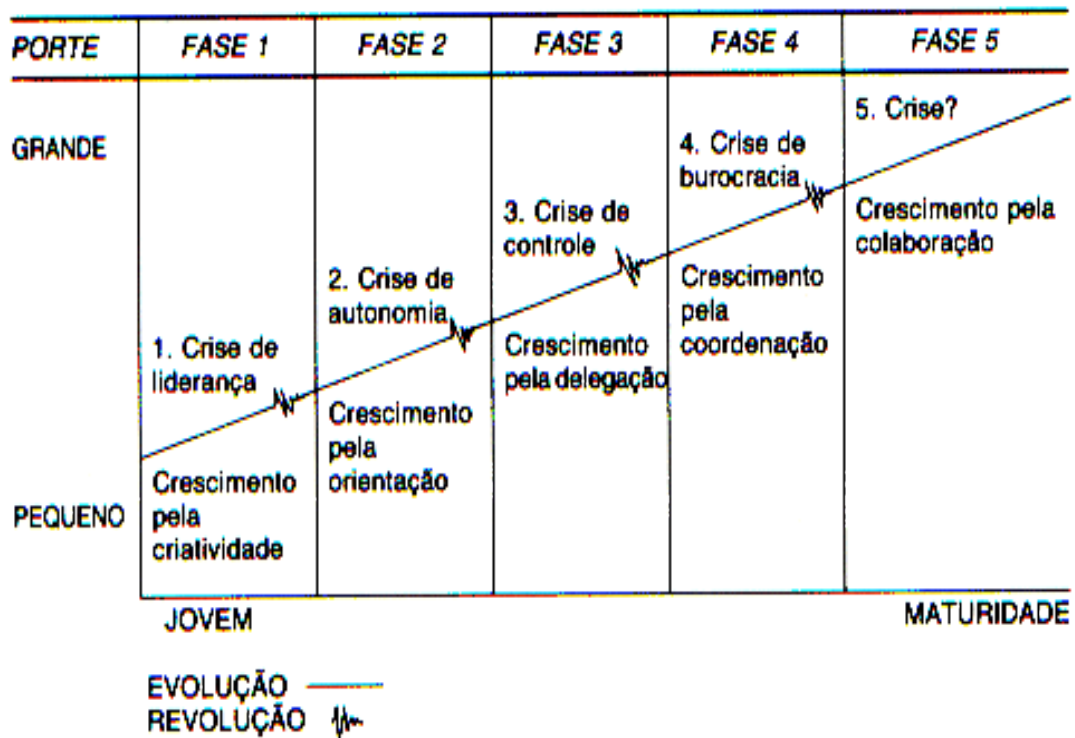
Portanto, com o duro golpe para as empresas familiares, muitas delas não se adaptaram aos novos paradigmas, e as que sobreviveram tiveram que adequar se ao novo cenário econômico que prevalece até os dias de hoje.

### *2.3.1 Modelo de gestão das empresas familiares*

As organizações adotam um conjunto de princípios de gestão para sobreviverem no mercado e para se tornarem efetivas. O conjunto de técnicas, princípios e explicações orientam as empresas a como fazer o melhor modelo de gestão para o segmento no qual está inserida.

Alguns modelos de gestão são bem característicos, onde é possível acompanhar os ciclos evolutivos da empresa. Neste contexto estão inseridos os empreendimentos familiares, que passam por fase de evolução, crescimento e períodos de revolução significativos na vida organizacional. Neste modelo, as empresas passam por momentos de crescimento, estagnação e até declívios nos tempos de crise (GREINER, 1977).

**Figura 5** – Modelo de crescimento: As cinco fases do crescimento



Fonte: Greiner (1986, *apud* HAVE, 2003, p. 92).

O modelo de gestão acima demonstrado na Figura 5 apresenta como é caracterizada a gama de empresas familiares, em que o dilema é que a dinâmica complexa de gestão é dada por grau de parentesco ao invés de ser distinguida por capacidade de gestão, sendo necessário passar pela dor do crescimento até tornarem empresas consolidadas.

### 2.3.3 Identidade Organizacional

As empresas familiares são caracterizadas por uma organização com identidade organizacional, combinada ao elemento familiar e os negócios, que impactam diretamente no ser e agir, os costumes, linguagens e conflitos são levados para dentro da organização e integrados estes traços comportamentais como identidade da empresa.

Os traços afetivos dentro das empresas tendem a ser desvantajosos, uma vez que a tomada de decisão e o papel de autoridade são perdidos e confundidos com o princípio do funcionamento familiar (GERSICK, 1997).

Quando a gestão familiar consegue manter o engajamento nas decisões e os padrões hierárquicos bem definidos, a sensação de confiança é transmitida aos colaboradores, podendo

alcançar seus objetivos de sucesso desejado. As empresas que se baseiam em decisões emocionais tornam-se mais flexíveis, o que, por sua vez, prejudica a tomada de decisão para o sucesso organizacional.

Por outro lado, quando a identidade é consolidada e os valores da organização começam a serem vistos, a figura do gestor tem maior importância agregada aos valores organizacionais.

#### *2.3.4 Vantagens e desvantagens da gestão familiar*

A empresa familiar tem algumas vantagens em relação às demais organizações, nas quais a gestão segue um comando único e centralizado que permite decisões mais rápidas. O objetivo principal é tratado como prioridade, existe uma forte confiança entre seus colaboradores e a relação entre gestores e funcionários é mais forte e próxima, que foca suas energias no patrimônio (SEBRAE, 2013).

Por outro lado, existem conflitos de interesse internos que não permitem, na maioria das vezes, a busca pela excelência profissional e sim pela realização pessoal em primeiro lugar, o que pode vir a causar ressentimentos e até problemas maiores para a empresa.

A maior dificuldade na gestão de empresas é a organização de uma gestão estratégica. Uma dessas dificuldades é a informalidade que pode predominar em várias situações. O individualismo inserido sem definição de seus próprios processos e padrões, onde cada qual faz o que acha que é certo, acaba por prejudicar a gestão eficaz na organização. É necessário definir e estabelecer a estrutura de gestão da empresa familiar, por meio do investimento, da preparação da gestão e do desenvolvimento da equipe. Os padrões de desempenho devem ser diretos e profissionais, guiados pela capacidade.

As barreiras vão da segunda à terceira geração e é neste momento que as pessoas percebem a necessidade de evolução e inovação. Para isso, é necessário um manuseio cuidadoso, é preciso canalizar as emoções vividas no passado e atentar-se para não deixá-las interferir diretamente nas decisões que precisam ser tomadas, especialmente as financeiras. Para o crescimento, a gestão organizacional deve prestar atenção às oportunidades de crescimento: quando as finanças estão em boa forma, os negócios ficam mais fáceis de serem trabalhados, quando a confiança e a fidelidade do cliente são mantidas, tanto internamente quanto externamente (LETHBRIDGE, 1997).

Outro ponto importante a ser observado em relação às empresas familiares é a separação entre instituições: casa e empresa. O gerente não pode desempenhar suas funções pensando apenas que é o proprietário e tomar decisões de maneira autoritária e rigorosa, como se sua



decisão pessoal fosse lei. Isso geralmente acaba reproduzindo um cenário de casa e os funcionários nem sempre se sentem pertencentes desta família, o que cria clima de insatisfação entre os funcionários e que culmina em atividades menos produtivas e eficientes.

Outra dificuldade muito grande é a sucessão: muitas das vezes os novos assumistes não estão preparados para os desafios, o que pode vir gerar prejuízos para a empresa. Gestores e funcionários devem estar sempre preparados e capacitados para as mudanças.

Uma das maiores dificuldades das empresas familiares é o processo de preparação dos sucessores ao poder, para que isso aconteça é necessário planejamento antecipado e inicialização do processo antes mesmo da sucessão, gerando desconforto entre os familiares (BARCELOS, 2007).

### *2.3.5 O princípio da hierarquia nas empresas familiares*

A hierarquia nas organizações surgiu a partir da criação da teoria clássica da administração, com objetivo de criar as mudanças no cenário e no modelo de gestão por meio da organização formal (GOMIDES, 2006).

O conceito de hierarquia em empresas familiares deve ser entendido diferente, ou seja, os jovens ocupam posições superiores aos mais velhos mediante a capacidade de gerir e inovar. Nas empresas em que está inserida a cultura organizacional, onde é constituído o respeito à personalidade criativa, e as ideias e valores são compartilhadas entre os indivíduos pertencentes, as empresas possuem mais o princípio sucinto da ideia de hierarquia por competência. Outro ponto importante a se destacar na cultura organizacional é a presença do desenvolvimento do capital humano e da competição saudável entre os indivíduos, que alcança não só os objetivos pessoais, mas também as necessidades da empresa.

Desenvolver estratégias da empresa em relação ao fator humano, como formação de plano de carreira, desenvolvimento de capacitação do indivíduo, análises de cargos e funções dos colaboradores, proporciona a empresa a sobrevivência da organização diante do mercado.

### *2.3.6 Os desafios da profissionalização em empresas familiares.*

O processo de especialização administrativa pode ser geralmente entendido como uma forma de coordenar estratégias; as atividades e esforços organizacionais realizados pela administração são como a empresa passa por diferentes fases de crescimento. E, mais especificamente, a especialização é apoiada em duas linhas principais de ação: descentralização

de responsabilidades e formalização dos mecanismos utilizados, como as ações de controle dentro da organização (PADULA, 2002).

Para evoluir para um estilo de gestão profissional, os empreendedores devem primeiro reconhecer e se convencer de que precisam de tal mudança. Deve-se desenvolver e implementar planos de ação para promover o processo de mudança profunda implicado pela profissionalização. O sistema de gestão é dividido em atividades de planejamento, organização e controle; integrá-lo em toda a empresa como uma diretriz para fazer grandes coisas é um dos objetivos organizacionais. (PADULA, 2002).

A profissionalização é analisada sob dois aspectos diferentes, entre os quais se insistiu na separação das fases de cada um deles.

A primeira refere-se às características externas ou internas (familiares ou não familiares) dos membros que ocupam cargos de gestão na empresa familiar, tendo em vista o aspecto nada tem a ver com profissionalização, embora impacte diretamente na empresa. Outra parte está associada à existência de estruturas organizacionais e de gestão em que os valores empresariais e a formação dominam, e é fornecido treinamento adequado aos seus diretores para os cargos que ocupam, sejam eles pertencentes à família sim ou não. Este último conceito que Padula (2002) justifica para a especialização depende:

- a) **Dos princípios e valores:** Estes que são baseados na estruturação e na evolução do funcionamento da empresa, como equilíbrio financeiro, produtividade, qualidade rentabilidade etc. As empresas não profissionalizadas são baseadas nos valores pessoais e profissionais com tomadas de decisão baseadas em critérios familiares.
- b) **Da estrutura e meio organizacional:** Princípios estes adotados para o modelo e sistema objetivado na conquista. Nesse modelo os profissionais desenvolvem as funções e não a empresa.
- c) **Dos profissionais e responsabilidades atribuídas:** A especialização é dada pelo nível de orientação e formação para seu cargo. Estas pessoas tendem a serem os melhores em suas atribuições. Nas empresas familiares nem sempre a pessoas com qualificação para tais cargos.

Embora a avaliação do conceito de profissionalização exponha um estudo prévio aprofundado desta análise, Ricca (2007) explica que foi sobre os princípios familiares que os princípios corporativos sobressaíram e afetando diretamente o conceito de profissionalização. Explicou que, por definição, o princípio da família é conflitante com os princípios de negócios. Na estrutura familiar, o objetivo é satisfazer as necessidades individuais de seus membros,

enquanto na estrutura societária o foco é atingir metas relacionadas à conquista de mercado e lucro. Além disso, a estrutura família une competição, diferenças individuais entre gerações e gêneros; a coesão de grupos rivais leva à falta de negociações construtivas.

Ainda de acordo com Ricca (2007), as empresas familiares geralmente apresentam sobreposição de papéis, favoritismo, controle excessivo, confiança e segredos envolvendo diferentes grupos familiares e os profissionais com os quais se relacionam. Um dos resultados é a falta de qualquer conceito de governança. Empresas com uma mentalidade totalmente distorcida e não orientada para resultados eficazes do ponto de vista empresarial resultam em uma dificuldade de atrair profissionais e talentos e manter um nível adequado de investimento no negócio, desperdiçando indiretamente o legado e perdendo a visão estratégica.

No processo de profissionalização nas empresas familiares, os princípios de submissão e lealdade estão nas alturas, e os manifestos e movimentos contrários são reprimidos. Por isso o indivíduo deixa de exercer seu senso crítico para manter-se inserido ao meio (CASSILLAS, 2007).

A profissionalização se caracteriza por habilidades necessárias para cumprir suas funções atribuídas ao cargo.

Nas empresas familiares a contratação não se dá pelo nível de qualificação profissional e sim pelos aspectos emocionais, o que dificulta a criação do organograma organizacional, as promoções e reconhecimento. Para as empresas familiares é importante que o processo de profissionalização seja tanto para gestores quanto para a comunidade inserida, a fim de reconhecer que a habilidade é mais produtiva que o parentesco (ADACHI, 2006).

O nível de profissionalização de uma empresa está ligado à como está a estrutura familiar seja como o proprietário exerce seu papel de poder na empresa (AMENDOLARA, 2005).

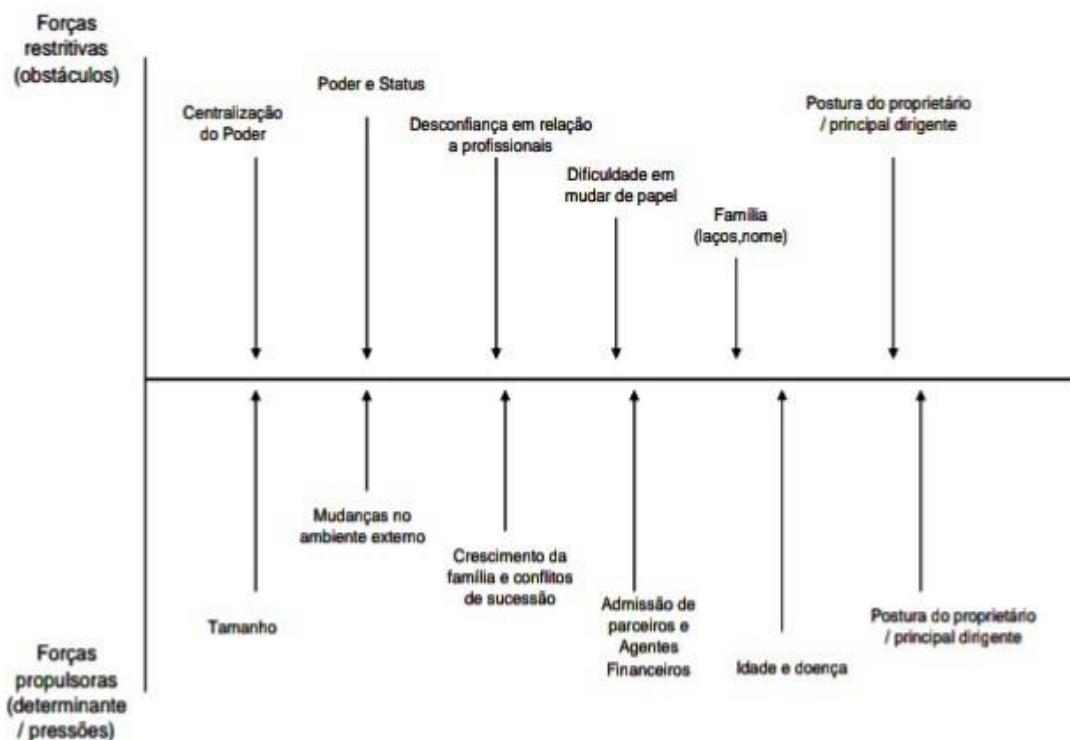
Abaixo será apresentado como identificar se uma empresa pratica a profissionalização de verdade. O grupo controlador:

- Localiza-se fisicamente ao longo da administração profissional.
- Estabelece as políticas e as estratégias da companhia, não interfere na sua execução.
- Busca assessoria de alto nível fora da organização, sem qualquer ligação com a empresa, para avaliação do andamento dos negócios e tomada de decisão.
- Trata membros familiares ocupantes de cargos de diretoria da mesma forma que os demais diretores, sendo passível de demissão.

- Tem paciência para esperar o resultado da política traçada e aguarda o resultado use surgirem problemas aparecerem. (AMENDOLARA, 2005).

Pode se dizer que a profissionalização é uma das mudanças mais fortes que uma empresa pode passar: uma empresa com gestão típica familiar tende a adaptar-se à mudança mais facilmente mediante as crises. Na Figura 6 pode se verificar as forças que são aplicadas no processo de profissionalização.

**Figura 6** – Forças propulsoras e restritivas à profissionalização



**Fonte:** Adaptado de Muchon e Campos (1988).

O processo de sucessão é transferência de patrimônio de uma geração, não sendo uma tarefa fácil, é necessário muito planejamento e organização (BENHOFT, 1989). É o momento mais considerável para as empresas otimizarem a continuidade da organização, sendo elas sucessão familiar e sucessão profissional (OLIVEIRA, 2006).

Portanto, para que as empresas tornem-se profissionalizadas, é necessário passar por todo o processo de mudança, deixando para trás os costumes hereditários de poder e aplicando as ferramentas necessárias para que a gestão seja afeita por qualificação e não por parentesco.

Quando a organização encontra este equilíbrio em sucessão de gestão por competência a empresa fica mais restrita aos erros que possam levá-la a perigos do futuro.

## **2.4 Estudos de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade**

Na fase conceitual/inicial de um projeto, é comum que surjam incertezas decorrentes dos riscos que são assumidos. Assim, é preciso formular uma solução adequada ao projeto e, para tanto, é necessário inicialmente determinar se esta solução abrange os meios viáveis ao melhor desenvolvimento do projeto em questão.

Quando se obtém uma decisão favorável à ação, utilidade, viabilidade e risco são reexaminados mais minuciosamente, em geral com o auxílio de um estudo de viabilidade estruturado. Este oferecerá recomendações sobre como o projeto deve continuar, a escala e a forma que deverá assumir, seu escopo, duração, objetivos etc. (KEELING, 2002, p. 17).

Entende-se, assim, que por meio de estudos de viabilidade é possível fazer a análise supracitada de maneira aprofundada e abrangente, levando em consideração aspectos internos e externos da empresa que são imprescindíveis ao sucesso do projeto.

Além de ser um dos primeiros passos a serem considerados para o bom desenvolvimento do projeto, Keeling (2002) acrescenta que apesar da importância, é um passo frequentemente negligenciado ou feito de forma inadequada. Em sentido similar, Valeriano (2001), citado por Xavier *et al.* (2020), coloca que “O reconhecimento, a identificação, a avaliação e a administração dos riscos são fatores imprescindíveis para que sejam minimizadas e, se possível, eliminadas suas consequências” (VALERIANO, 2001 *apud* XAVIER *et al.*, 2020, p.27).

Objetivamente, o estudo permite verificar se o plano é exequível e adequado ao projeto, ou seja, se “todos os elementos presentes no Modelo proposto podem ser implementados sob as perspectivas operacional, técnica, estratégica, político-legal e financeira”. (SANTANA *et al.*, 2021, p. 75). Com o conhecimento dessas variáveis é possível analisar os dados e embasar as decisões/estratégias de forma mais criteriosa, fazendo do estudo o fundamento do projeto em detrimento das decisões baseadas em critérios familiares, como anteriormente citado.

Segundo Keeling, “Um estudo bem conduzido mostrar-se-á um bom investimento e propiciará uma base segura para decisões, esclarecimento de objetivos, planejamento lógico, risco mínimo e um projeto de sucesso, economicamente eficaz” (KEELING, 2002, p. 47). Dessa

forma, uma vez que esse estudo terá reflexos nas atividades futuras do projeto, é imprescindível que seja conduzido de maneira adequada, levando-se em consideração as perspectivas de viabilidade.

#### 2.4.1 Técnica

A primeira perspectiva de viabilidade que será abordada na presente pesquisa é a técnica. Ela consiste na verificação das habilidades, dos recursos e dos conhecimentos técnicos e/ou tecnológicos, bem como se estes recursos são válidos à exequibilidade do projeto.

Para o bom desenvolvimento de um projeto é necessário que existam técnicas e tecnologias que devem ser: a) bem estruturadas e desenvolvidas para a entrega eficaz do serviço; b) conhecidas pelos trabalhadores que irão lidar com elas; c) práticas de serem obtidas; d) consonantes com os objetivos da empresa; e e) legalmente adequadas (ou seja, de acordo com o ordenamento jurídico e também de acordo com as normas da empresa).

Notadamente, cada caso exige técnicas específicas, cuja complexidade também varia. Sendo assim, é imprescindível para a verificação da viabilidade técnica de um projeto aprofundar os pormenores do exercício da atividade em questão. Nesse sentido, Domingos *et al.* (2019) dão ênfase a fatores como “as condições do solo, inserção do empreendedorismo nas proximidades, restrições geotécnicas e ambientais, regras de utilização, dentre outras” (DOMINGOS, *et. al.*, 2019, p. 46). A título de exemplo, acrescentam-se também fatores como materiais/tecnologias para o desenvolvimento do projeto, postos de trabalho, geração de informações e técnicas de otimização de processos.

Os autores trazem, ainda, um roteiro elaborado por Madureira (2014) para a condução da Análise Técnica da Viabilidade:

A análise técnica começará pela avaliação da capacidade de cada uma das soluções possíveis em atender os requisitos técnicos funcionais e operacionais estabelecidos no planejamento. Essa tarefa consiste em verificar se cada solução proposta poderá atender requisitos como desempenho, segurança, confiabilidade e todos os outros. Cada análise produzirá conclusões positivas ou negativas, a serem completamente documentadas. Essa função será mais simples em projetos evolutivos, mas exigirá empenho, competência e poderosos recursos técnicos no caso de soluções inovadoras. Os relatórios terão portes bem diferentes: desde uma simples nota sobre pesquisa bibliográfica até extenso conteúdo baseado nos resultados de testes e simulações. O produto desse trabalho será um conjunto de soluções viáveis em termos de atendimento aos requisitos técnicos. Nessa etapa, ocorrerá a pesquisa de patentes e, muito importante, o envio ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) dos pedidos de registro de patentes de eventuais soluções inovadoras. (MADUREIRA, 2014, p.2 *apud* DOMINGOS, *et. al.*, 2019, p. 46).

Conclui-se sobre a viabilidade técnica que há um motivo lógico para que tenha sido apresentada primeiramente: é a partir do estudo dela que é possível dar continuidade aos outros, afinal, é o meio por meio do qual devem ser definidas as formas de execução do projeto.

#### 2.4.2 Operacional

Sob a perspectiva da viabilidade operacional, consideram-se os recursos dos quais a empresa pode se valer, levando em consideração a quantidade e a disponibilidade deles. Segundo Xavier *et al.* (2020), tal análise “deve ser realizada com o objetivo de verificar a existência de recursos (pessoas, equipamentos, materiais, etc.) em qualidade e quantidade suficientes que permitam a execução do projeto” (XAVIER *et. al.*, 2020, p. 28).

Quanto aos recursos necessários à boa execução do projeto, é preciso levar em consideração também outros fatores além da essencialidade, como coloca Oliveira (2019):

A análise da viabilidade operacional consiste em avaliar a urgência do problema que pode estar no contexto da visão e fases de estudo, ou na aceitação da solução através da definição, seleção, aquisição, e fases do projeto. Esse tipo de análise verifica os recursos de determinada empresa ou setor, que podem ser desde recursos humanos, equipamentos, materiais, até matéria prima e insumos, em qualidade e quantidade necessárias para execução de determinado projeto (OLIVEIRA, 2015 *apud* DOMINGOS, *et al.*, 2019, p. 47-48).

O estudo da viabilidade operacional é muito importante ao bom funcionamento do projeto na medida em que possibilita analisar a adequação da solução frente aos recursos que a empresa tem ou pode ter. Além dessa relevância interna da viabilidade operacional, levam-se também em consideração as pessoas para as quais o projeto é desenvolvido.

Sobre tal análise, Xavier *et al.* trazem dois aspectos a serem considerados: a) necessidade/possibilidade de o problema ser resolvido com a solução proposta e b) maneira como o usuário se sente frente ao problema/solução. Para tanto, os autores apresentam a estrutura PIECES:

P: Performance - O modelo atual apresenta o retorno adequado no tempo certo? I: Informação – As informações são claras e úteis para todos os níveis no tempo certo no modelo atual? E: Economia – O modelo atual apresenta custo/eficiência em conformidade aos anseios da organização, ou podem ser melhorados? C: Controle – O controle e segurança são garantidos pelo modelo atual? E: Eficiência – Todos os recursos existentes são utilizados de forma satisfatória no modelo atual? S: Serviços – As operações são confiáveis, flexíveis e aceitáveis? (XAVIER *et. al.*, 2020, p. 28).

Assim, é possível fazer uma análise aprofundada dos recursos necessários ao bom funcionamento do projeto, considerando eventuais dificuldades e, acima de tudo, considerando a forma como será recepcionado pelo consumidor.

#### *2.4.3 Estratégica*

No que tange a viabilidade estratégica, estudam-se a adequação e/ou contribuição do planejamento em relação ao projeto. Segundo Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico envolve “desde a tomada de decisão, sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende adotar, até os produtos e serviços que pretende oferecer, e ao tipo de mercado e consumidor que pretende alcançar.” (MAXIMIANO, 2006 *apud* DOMINGOS, *et al.*, 2019, p. 46-47).

Entende-se, assim, que tendo em consideração as técnicas e os recursos que podem ser empregados, é possível definir estratégias para o funcionamento do projeto, de forma que os problemas e circunstâncias anteriormente citados sejam evitados ou resolvidos da melhor forma possível. Para tanto, Rodrigues (2015) traz a importância do portfólio, instrumento por meio do qual “a empresa define que apostas irá realizar com seus produtos e serviços para alcançar seu almejado espaço no mercado” (RODRIGUES, 2015 *apud* DOMINGOS, *et al.*, 2019, p. 47).

O estudo da viabilidade estratégica é imprescindível ao ponto a seguir, uma vez que é necessário estabelecer quais planos serão aplicados e desenvolvidos. O plano que demonstra ser o mais viável, do ponto de vista do objetivo que a empresa pretende alcançar, é aquele que receberá o investimento necessário para ser executado.

#### *2.4.4 Econômico-financeira*

Por fim, é feito um estudo da viabilidade econômico-financeira com o objetivo de estimar, por meio do fluxo de caixa, se o desempenho financeiro seria capaz de cobrir os custos do projeto. Para tanto, é necessário analisar pontos desde o início até o final do projeto, passando pelo planejamento, monitoramento, controle, execução e encerramento (XAVIER *et. al.*, 2020).

De acordo com Charnet e Borges (2018), é ideal que tal recorte temporal considere um cenário adverso, no qual a viabilidade é verificada caso o projeto valha “mais do que a aplicação dos valores envolvidos a taxas mínimas de mercado” (CHARNET; BORGES, 2018, p. 463).



Nesse contexto, então, três técnicas são realizadas de forma a englobar os requisitos econômicos e financeiros necessários ao estudo. Segundo Xavier (2020), as técnicas são: análise do retorno financeiro, retorno do investimento e valor atual líquido.

Os requisitos considerados nas técnicas a serem aplicadas são diversos. Dentre os mais relevantes encontram-se: a) disponibilidade financeira para realizar o projeto; b) possibilidade de manter o produto ou serviço; c) factibilidade do desembolso e investimento; e d) adequação do retorno esperado.

Nessa análise, ainda há de se considerar algumas variáveis como “o público alvo que se deseja atingir, o local que o empreendimento será implantado, o tipo de sistema que avaliará as métricas, os impostos, o valor do investimento, a velocidade de retorno, entre outros.” (XAVIER *et al.*, 2020, p. 29).

O retorno financeiro deve ser perceptível para que se possa considerar uma empresa como sendo viável, e tal determinação é feita por meio do desenvolvimento dos fluxos de caixa (CHARNET; BORGES, 2018, p. 464). Sobre esse ponto, Xavier *et al.* (2020) acrescentam:

Deve-se considerar também os possíveis benefícios que o projeto proporcionará. Os benefícios podem ser tangíveis, como aumento de lucro, diminuição dos custos, redução de falhas, ou intangíveis, como satisfação do cliente, bem-estar do empregado, moral da empresa. (XAVIER *et al.*, 2020, p. 29).

De maneira prática, as técnicas são aplicadas na análise dos requisitos e das variáveis seguindo alguns passos lógicos. É preciso fazer o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício. Então é possível estimar uma taxa mínima de atratividade e um período de retorno dos investimentos. Também, como citado anteriormente, é preciso verificar o valor presente e o fluxo de caixa líquido, podendo-se, assim, calcular os índices de lucratividade e as taxas de rentabilidade.

A relevância desse estudo em específico reside na possibilidade de prever, de forma confiável, o desempenho do projeto em questão, ou seja, “diferenciar projetos bem sucedidos de mal sucedidos e, conseqüentemente, destacar organizações com resultados diferenciados de organizações que têm dificuldades até mesmo de sobreviver às injunções do mercado competidor.” (XAVIER *et al.*, 2020, p. 29).

Assim, nota-se que tal estudo tem consequência na tomada de decisão por parte dos investidores. É imprescindível que se tenha conhecimento dos resultados do estudo de viabilidade para que seja possível tomar decisões de forma lógica, comparando as alternativas de investimento e verificando a capacidade de retorno do investimento que será realizado.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em relação aos procedimentos que serão utilizados, este estudo irá basear-se em um conjunto de metodologias que possibilitará um processo de investigação para o embasamento e a construção do projeto aplicativo.

Desta forma, Gil (2022) define a pesquisa como sendo um procedimento que tem por objetivo fornecer respostas aos problemas expostos. Ela é necessária quando não se tem informações suficientes para responder um determinado problema ou quando as informações disponíveis se encontram em um determinado estado que não se pode adequadamente relacionar ao problema que se procura resolver. Assim, podem-se classificar as pesquisas em três grandes grupos: pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa explicativa.

A pesquisa descritiva, segundo Gressler (2004), busca de forma sistemática descrever fatos e características existentes em um determinado público ou área de interesse. Ela é utilizada para descrever fenômenos existentes, situações presentes, identificar problemas e justificar condições, comparando o que outros estão desenvolvendo em problemas similares ao que se busca entender e explicar.

A pesquisa exploratória, ou qualitativa, permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, tendo em vista que o tema do estudo ainda é pouco conhecido, explorado. De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa se difere das demais metodologias pela sua capacidade de representar a perspectiva de uma determinada visão, o que, no caso deste projeto de estudo, é entender o processo de profissionalização em empresas familiares no setor do transporte de cargas no Brasil. “Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores.” (YIN, 2016, p. 29).

Outro ponto da pesquisa qualitativa, segundo Yin (2016) é abranger os aspectos do contexto real, ou seja, as condições sociais, institucionais, ambientais em que os indivíduos da pesquisa estão inseridos. Estes aspectos influenciam todo o contexto humano, desta forma, podem-se dizer que ela é orientada por um desejo de explicar esses contextos por meios de novos ou conceitos já existentes, podendo ser até mesmo uma ocasião para desenvolver e criar paradigmas.

No que se refere à pesquisa explicativa, Gil (2022) pontua que elas possuem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

Com base nas metodologias citadas, o levantamento bibliográfico é parte importante e o ponto inicial que rege a composição do presente projeto

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas. (ANDRADE, 2010, p. 25).

Complementar à pesquisa bibliográfica, e de acordo com Gil (2007), para implantar e realizar uma pesquisa documental são necessárias três etapas: a pré-análise, a organização do material e a análise dos dados coletados. Dessa forma, nessa etapa inicial já é possível elaborar hipóteses que serão confirmadas ou descartadas.

Reitera o autor que na pesquisa documental podem-se utilizar diversas fontes de pesquisa, escritas e não escritas, como por exemplo, meios eletrônicos e documentação audiovisual. Gil (2007) afirma que sua principal característica é o uso de materiais que ainda não passaram por uma análise crítica dos dados.

Souza (2019) afirma que, diante um mundo cada vez mais competitivo, é necessário que as organizações busquem novas formas de pensar, desconstruir preconceitos e quebrar paradigmas. Acrescenta que um mesmo processo pode ser modificado ou adaptado para servir aos propósitos mais distintos, sem que tenha que ser criado algo, bastando apenas ajustar e melhorar os processos já existentes.

Desta forma, o *benchmarking* se mostra uma ferramenta de apoio na descoberta de quais modelos, métodos e técnicas, estão sendo utilizados pela concorrência. Segundo Souza (2019), ele deve ser um processo contínuo, avaliando produtos e processos de trabalho de organizações que são referência no seu ramo de atuação.

Tendo em vista que será feita a aplicação deste projeto em uma empresa familiar real do setor de transporte de cargas no Brasil, a pesquisa qualitativa possibilitará o uso de entrevistas de observação, para que seja possível entender em que contexto ela está inserida. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas direcionadas aos indivíduos que fazem parte do contexto da empresa e que estão envolvidos diretamente no processo de

profissionalização. Assim, com base nas informações coletadas e seguindo as premissas de Yin (2016), deve ser realizada a análise dos dados e a interpretação dos resultados qualitativos.

A base para a investigação do presente estudo será a pesquisa de campo em uma empresa familiar de transportes de carga no Brasil. Yin (2016) afirma que existem diferentes tipos de pesquisa de campo: o pesquisador pode ser um “observador-participante” imerso dentro de um ambiente real cujos eventos não podem ser controlados — sendo assim, o maior desafio, é criar algum método que aceite um nível de tolerância das incertezas que poderão surgir; como também a pesquisa de campo pode ser baseada em um conjunto de entrevistas abertas e o objetivo do entrevistador será estimular os participantes a dispor de tempo e oportunidade para que, por meio de suas palavras, possam reconstruir a realidade vivenciada e o seu ponto de vista sobre o assunto abordado (YIN, 2016).

Yin (2016) destaca a importância de se desenvolver um protocolo de campo comum em uma pesquisa: vários pesquisadores estão coletando dados, estejam eles no mesmo ou em vários locais diferentes. A criação desse protocolo irá possibilitar a redução de uma variabilidade de dados não desejáveis, além da necessidade de serem feitas reuniões de trabalhos regulares, a fim de conscientizar todos os participantes e coordená-los na divisão do trabalho.

## **4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

### **4.1. A governança e a gestão profissionalizada no segmento de transporte rodoviário de carga no Brasil**

Estudos demonstram que o Transporte Rodoviário de Cargas é bastante competitivo e formado na sua grande maioria por empresas familiares de pequeno porte, necessitando assim, profissionalizar sua gestão para garantir sua continuidade e adquirir um crescimento sustentável. Preocupar-se com a gestão de empresas familiares é fundamental, pois o futuro da economia de forma geral depende dela (CASSILLAS, 2007).

Segundo os autores Klein e Freitas (2010), apenas empresas profissionalizadas estão preparadas para enfrentar a rápida globalização da economia, cujo ambiente é bastante concorrido. Ao longo dos anos, além de aumentar o nível de exigência e expectativa dos consumidores por serviços de qualidade, muitas empresas têm buscado melhorias para acompanhar o rápido desenvolvimento da tecnologia e a globalização dos negócios.

Diante disso, a inovação tornou-se uma das estruturas e o requisito básico para que as empresas possam se adaptar a essas condições. O que se percebe é que vem crescendo a utilização da gestão profissional como mais uma forma de as organizações aprimorarem suas habilidades inovadoras e ao mesmo tempo aumentarem o desempenho corporativo. (FERREIRA, 2002).

No setor de transporte rodoviário de cargas, de todos os custos que compõem um processo logístico, o custo de transporte sistematicamente é o mais elevado, podendo chegar, em alguns casos, a 70% do custo logístico total, o que faz com que essas empresas tenham uma operação mais eficiente. (FERREIRA, 2002).

Fazer com que essas empresas sejam mais competitivas e com bom nível de gestão é um desafio a qualquer empresário e, ao mesmo tempo, fundamental para continuidade dos negócios e manutenção do controle familiar sobre a empresa.

Sendo assim, os aspectos que facilitam e/ou dificultam a adoção de boas práticas de gestão corporativa em empresas familiares do setor de transporte de cargas a partir do seu processo de profissionalização, podem ser observados no estudo realizado por Moraes e Martino (2012), cujo objetivo foi identificar a gestão profissional como fonte de transformação de negócios e oportunidades.

Os critérios para realização desse estudo se basearam em selecionar uma empresa que se originou como um pequeno negócio e cresceu ao longo de seu ciclo de vida, mudando seu

porte; bem como entrevistar equipe de gestão que esteja no comando dos negócios da empresa por pelo menos dez anos.

A empresa em estudo obteve grandes transformações ao longo dos anos, desde iniciar-se como microempresa, posteriormente tornar-se uma pequena empresa e atualmente destacar-se como empresa de médio porte reconhecida em seu segmento de atuação.

Ao longo do tempo, a empresa desenvolveu-se em serviços logísticos do transporte rodoviário de cargas para fornecedores de autopeças para a indústria automobilística e, partir dos anos 2000, passou a atuar no transporte de cargas para a indústria de plásticos de engenharia, têxtil, produtos perigosos e bandas de pneus, além de prestar serviços de armazenagem para os seus clientes.

Por meio da análise de relatos dos entrevistados nesse estudo de caso, observou-se que a empresa sentiu a necessidade de buscar novos mercados para conseguir adequar-se às mudanças que os cenários de mercado lhe instituíam.

Tal observação pode ser fundamentada por Ferreira (2002), quando pontua sobre a importância da gestão profissional como alternativa das empresas aprimorarem sua capacidade inovadora, bem como elevar o desempenho corporativo diante do surgimento de novos negócios.

Hirish e Peters (2004) também mencionam que os empreendedores devem seguir passos importantes para alcançar um equilíbrio na implantação de um novo negócio: identificar e avaliar possíveis oportunidades; desenvolver um plano de negócios; estabelecer os recursos necessários; gerenciar o novo o negócio.

Essas pontuações de Ferreira, Hirish e Peters podem ser identificadas no caso estudado. Hoje, é uma empresa de médio porte com mais de 210 funcionários e 80 terceirizados, um total de 290 funcionários diretos e uma frota de mais de 190 veículos, próprios e agregados. Outro ponto destacado nessa pesquisa é o investimento da empresa em veículos cuja média da frota própria é de seis anos.

Dessa forma, as informações trazidas pelos entrevistados no caso em estudo, revelam que a empresa passou por várias transformações, procurando identificar melhores oportunidades de atuação e otimização de seus recursos, além de investir em seus colaboradores, os quais considera seu alicerce.

Um desses investimentos que ficaram evidentes nessa pesquisa refere-se à implantação de um programa de Desenvolvimento Profissional de seus colaboradores, com o objetivo de incentivar e possibilitar aperfeiçoamento da equipe. Todos os cargos passaram a ter pré-requisitos quanto ao nível de escolaridade, sendo estabelecido um prazo de cinco anos para que

todos os funcionários já existentes na empresa se adequassem, e os novos admitidos já são contratados seguindo esse padrão estabelecido.

Para os cargos operacionais, o ensino médio passou a ser exigido como requisito mínimo. Para os encarregados, há exigência de ao menos curso técnico, todos de nível gerencial com formação superior, e todos os diretores com pós-graduação. Aqueles que não estivessem de acordo com os critérios estipulados seriam desligados.

Outra transformação relatada na pesquisa em questão refere-se ao modelo de gestão. A empresa estudada é de origem familiar e, na maior parte de sua história, foi dirigida pelos três diretores que a fundaram. Com o passar do tempo, sentiu-se a necessidade de os sócios terem maior tempo para desenvolver e captar novos negócios.

Lodi (1993) ressalta que, com o crescimento natural e ampliação da empresa, o processo de transferir o conhecimento gerencial, próprio dos idealizadores, não é simples, o que tem propiciado muitas empresas familiares a escolherem pela profissionalização como forma de assegurar sua perenidade.

Sendo assim, o processo de gestão foi reestruturado, passando a ser administrada por um Conselho de Gestão constituído por: três Diretores, um Superintendente, seis gerentes (Administrativo Financeiro; Segurança; Saúde Meio Ambiente; Operacional; Comercial e Pós Venda; Informática e Qualidade; Recursos Humanos).

Este Conselho de Gestão possui poder soberano. Há pessoas da família e profissionais da empresa que não fazem parte da família, além de um Consultor Externo. É importante ressaltar que todos podem se manifestar e colocar suas ideias, assim, as decisões estratégicas da empresa são tomadas em forma de colegiado.

Segundo depoimento do Gerente Administrativo Financeiro da empresa Valni Transportes Rodoviários de Cargas Ltda (2012):

O conselho avalia de forma conjunta, as melhores alternativas para tomadas de decisões estratégicas da empresa, procurando sempre considerar além do aspecto econômico os aspectos sociais e ambientais. Além disso, o papel do conselho é acompanhar a gestão e controlar os indicadores de desempenho, pela rede de disseminação das melhores práticas em todas as áreas. (PINHEIRO, 2012).

Outro aspecto que pode ser identificado nessa pesquisa consiste na participação da empresa em algumas reuniões de planejamento estratégico de seus clientes para, posteriormente, definir o seu próprio planejamento, o que mostra que se procura manter um bom relacionamento com seus clientes.



Após este estudo, os autores Moraes e Martino (2012) identificaram a importância de profissionalizar a gestão das empresas familiares, principalmente quando se almeja adotar uma governança corporativa; e sabe-se quão essenciais são essas empresas familiares no cenário econômico, especialmente na geração de emprego e renda na sociedade em que estão inseridas.

O principal objetivo deste estudo foi investigar, por meio de um estudo de caso de uma empresa de transporte rodoviário de carga, os aspectos que impactam nas mudanças e iniciativas de negócios de uma empresa, bem como avaliar evidências do modelo de gestão utilizado por esta empresa, em consonância com a literatura consultada.

Sob o arcabouço dessa literatura, a empresa:

- Edificou sua habilidade no negócio em competir e correr riscos como impulsionadora do seu crescimento;
- Desenvolveu sua profissionalização orientada interna e externamente, gerando inovações, novos serviços e tecnologias;
- Identificou parceiros com maestria, com o mesmo foco e comprometimento, o que possibilitou a prestação de serviços especializados a novas oportunidades.

Os autores dessa pesquisa, Moraes e Martino (2012), concluíram que a empresa Valni Transportes Rodoviários de Cargas Ltda adota um modelo de gestão profissionalizada como maneira de promover sua continuidade e, dentro de suas possibilidades, adquirir crescimento com equilíbrio em um mercado bastante concorrido, atuando através da personalização, agregando valor para o cliente, e investindo em novas oportunidades de negócios e inovações.

Evidencia-se, assim, a necessidade de um modelo de governança e gestão profissionalizada em empresas familiares do segmento de transportes, como forma de as empresas desenvolverem competências inovadoras, criarem negócios, melhorarem a competitividade e as oportunidades de sobrevivência e alcançarem o tão esperado crescimento sustentável.

À medida que uma empresa cresce, esse modelo de gestão empresarial possui implicações importantes para o desempenho da empresa e seu potencial de sobrevivência, crescimento e inovação. Tal fato se aplica a empresas de qualquer porte, mas principalmente micro e pequenas empresas, que muitas vezes se tornam menos competitivas que as médias e grandes empresas devido às suas características de porte (MORAES E MARTINO, 2012).

#### **4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais**

#### 4.2.1 Práticas de sucesso quanto a governança e gestão profissionalizada em empresas familiares: o processo de profissionalização na empresa Expresso Nepomuceno

Para o melhor entendimento das efetivas práticas no processo de profissionalização de empresas familiares foi realizado um *benchmarking* da empresa Expresso Nepomuceno. A empresa é atuante há mais de 60 anos no segmento de logística, estando hoje entre as 10 maiores empresas desse setor no Brasil. Ao longo de sua trajetória, oferece soluções logísticas customizadas, com um portfólio de serviços que atende toda a cadeia logística. Com uma equipe de 6.300 colaboradores, 65 filiais, bases operacionais estrategicamente posicionadas e 7.780 veículos equipados com tecnologia embarcada, geram segurança e alta produtividade para seus clientes.

Foi realizada entrevista com o diretor de Recursos Humanos, Gustavo Pereira, que atua na companhia há 16 anos. Ele iniciou sua carreira na empresa em 2007 como auxiliar de custos, passando por Analista, Supervisor, Gerente de Custos, Controladoria, Gerente de Estratégia e Desenvolvimento até estar preparado para ocupar a cadeira de sucessão da matriarca Tânia. Está ocupando a cadeira de Diretor de Recursos Humanos (RH) desde 2019.

Gustavo descreve que a Expresso Nepomuceno é uma empresa de estrutura familiar de capital fechado que transita entre a segunda e terceira geração de sucessores da família. Atualmente, o corpo diretivo é formado por cinco diretores executivos, sendo três não pertencentes à família e dois irmãos que fazem parte do grupo familiar.

Quando questionado sobre como foi o processo de coesão entre os acionistas da empresa, Gustavo menciona que foi um processo que aconteceu de forma tranquila e natural, tendo em vista uma relação de extrema confiança já existente entre os irmãos que não atuavam diretamente na rotina dos negócios. A entrada de diretores não pertencentes à família também foi um processo natural, tendo em vista que foram colaboradores que trilharam um processo de desenvolvimento dentro da empresa ao longo dos anos.

O processo de formação de sucessores é algo que se iniciou com a entrada da terceira geração, a partir da qual foi implantado na empresa um processo de *trainee* entre os membros da família. Para os demais cargos de liderança (Supervisores e Coordenadores), está sendo implantado um processo de mapeamento com apoio da consultoria Criativa Humana, cujo objetivo, a partir do segundo semestre, é formar dois sucessores para cada cargo considerado crítico dentro da companhia.

Em relação a sua própria formação para ocupar a cadeira da matriarca Tânia, Gustavo passou pelo processo de um ano de formação, que ocorreu de forma sigilosa, em que ele mesmo

não tinha conhecimento que estava sendo preparado para ocupar essa cadeira. Foi um processo marcado por entrega de projetos e uma análise minuciosa de *competence check* necessárias para ocupar a cadeira da diretoria de RH.

Atualmente não existe um critério formalizado em relação às regras de sucessão, porém existe uma definição clara entre os membros da família de que estes devem permanecer atuantes no cargo até atingirem 60 anos de idade.

Até aproximadamente dois a três anos atrás, as diretrizes do negócio eram norteadas pelo *feeling* e a *expertise* dos acionistas. Porém a implantação de um planejamento estratégico, na visão de Gustavo, foi essencial para garantir a prosperidade do negócio e se manter competitiva no mercado.

O planejamento estratégico foi construído com a participação de todos os diretores executivos e o conselho, e está em processo de desdobramento com a criação de indicadores e metas essenciais para o acompanhamento dos resultados. Posterior à definição e à construção do painel dos indicadores, este será desdobrado para todo o time, chegando até o nível operacional.

Em relação ao Conselho, Gustavo menciona que este foi formado há aproximadamente dois anos e que é composto pelos membros da família e um consultor externo que atua de forma consultiva.

A empresa também possui também um comitê de risco, que foi criado recentemente, no qual foram mapeados 298 riscos e, a partir disso, será desdobrado um plano de ação para todas as áreas envolvidas.

A segregação dos papéis dentro da organização não está completamente definida. O CEO, por exemplo, que é um membro da família, transita entre as cadeiras de diretor comercial, presidência e o próprio CEO.

No que concerne à implantação de uma política de remuneração, Gustavo informa que em 2019 foi implantado na matriz e em unidades mais estratégicas do grupo um plano de cargos e salários. O processo de promoção tem sido cada vez mais meritocrático, porém não imune de indicações.

Os gerentes, no exercício de suas atividades, possuem autonomia para realizar a gestão financeira de suas unidades, desde que respeitem o orçamento. Possuem uma bonificação paga anualmente, mensurada a partir de resultados e indicadores, que estão bem definidos e já consolidados. Os critérios para bonificação dos executivos e recebimento da remuneração ainda não possuem uma regra clara bem definida.

Quando questionado sobre qual o espaço que os colaboradores possuem para serem ouvidos, Gustavo mencionou que possui um time dentro do RH responsável pela ouvidoria interna, além de psicólogos e um *Business Partner* (BP), posicionado de forma estratégica para captar as necessidades do time operacional. Além disso, recentemente criaram um canal de ética para que denúncias possam ser realizadas de forma confidencial.

Recentemente a Expresso Nepomuceno foi certificada pela *Great Place To Work* (GPTW), demonstrando proporcionar um clima favorável para que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho. Mesmo que não possua uma entrevista de clima implantada de forma estruturada e recorrente, abre espaço para que seus colaboradores possam ser ouvidos.

#### 4.2.2 O processo de profissionalização na empresa de Transportes Y.

Nesta entrevista vamos tratar sobre a profissionalização em uma das maiores empresas de transportes do país, a empresa Y, que foi fundada em 1962. Iniciaram sua implantação de governança em 2004, estando hoje na sua segunda geração com participação da terceira.

O trabalho de profissionalização da gestão iniciou em 2004 quando uma das acionistas, da segunda geração, fez uma Pós-graduação na Fundação Dom Cabral (FDC) e ouviu falar no Programa de Desenvolvimento de Acionistas (PDA). Vendo a turbulência da família no negócio, onde os sucessores já com suas famílias constituídas começaram a expandir a entrada de mais membros familiares, percebeu-se a necessidade da profissionalização.

Em 2004, todos os acionistas fizeram o PDA da FDC e criaram o conceito de conselho de acionistas, administração e de gestão, conseguindo separar a família da propriedade e da gestão.

Em 2005 o conselho de administração foi formado tendo, nos primeiros anos, um conselheiro da família e de mercado e um membro da FDC aconselhando nas metodologias e gestão do processo com reuniões e pautas. Em 2018 não teve mais conselheiros de mercado, apenas membros da família com reuniões mensais, participando dois ou três diretores da gestão na reunião de conselho. A reunião de acionista acontece duas vezes ao ano, compartilhando resultados e planejamento estratégico.

A relação do conselho com a gestão acontece por meio de reunião em que é apresentado o resultado pelo Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e planos de ações que foram solicitados anteriormente. A relação é bem informal, no sentido que a família é bem humana, mas com o respeito da hierarquia e de demonstração com o orçamento do ano vigente.

De 2004 a 2005 foi acordado entre os acionistas, com regras baseadas no estatuto, que os membros das famílias necessitariam de experiência de mercado e autorização do conselho para entrarem na empresa.

No processo de sucessão, iniciado em 2004, optou-se por deixar apenas um membro da família, período este que perdurou até 2018. Em 2017 ocorreu um desejo de maior participação da família na gestão, contudo de forma profissional. No ano seguinte esse processo foi iniciado com a entrada dos sucessores já com experiência de mercado e com conhecimento do negócio, tornando a gestão totalmente meritocrática.

Não existe nenhuma formalização escrita sobre sucessão para a 3ª geração, a primeira condição foi respeitar o acordo de acionista e incluir mais membros da família em 2018. Já sobre cargos estratégicos dentro da empresa, buscaram mapear os perfis por meio da metodologia DISC e do Programa Solides para identificar os mais indicados na operação e enfrentar o *turnover* no dia a dia da empresa.

Sobre clima organizacional, a última pesquisa foi realizada em 2021 e o plano de ação está sendo desenvolvido através dos indicadores. O resultado da pesquisa foi de 78%, resultado este considerado satisfatório pela empresa.

Os papéis e funções do CEO, do executivo e dos conselhos estão muito claros no acordo com responsabilidades alinhadas, em que os diretores executivos respondem para o CEO que por sua vez respondem para o conselho de administração.

A empresa possui uma matriz de riscos tanto na contabilidade e RH, os quais são mapeados pelo SSMA e compartilhados com o Conselho.

A profissionalização do negócio como solução da família, foi mais como um passo necessário e um remédio para uma grande dor, o processo foi muito doloroso, mas que após 20 anos amadureceu a família, que hoje consegue enxergar a necessidade que viveu e vê com muito valor o empenho sobre a profissionalização.

### **4.3 Realidade atual da empresa**

#### *4.3.1 Gestão atual na empresa Confins Transportes e seus desafios à profissionalização;*

Com o objetivo de avaliar o modelo de gestão atual e seus principais desafios à profissionalização nas empresas do segmento de transporte de cargas foi aplicado entrevista na Confins Transportes Ltda junto as responsáveis pelas áreas de Sistema de Gestão Integrado

(SGI) e área de Recursos Humanos da empresa, Cristiane Albergaria e Joelma Duarte respectivamente.

Cristiane é responsável pelas áreas de Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde. Iniciou sua trajetória na empresa em 2018, como coordenadora do SGI e em 2021 assumiu o cargo de Gerência de SGI.

Joelma é responsável pela área de Gestão de Pessoas da empresa, que abarca os subsistemas de Recrutamento & Seleção, Treinamento, Acompanhamento & Desenvolvimento, Remuneração & benefícios, Gestão do Clima e Conflitos, Programas de Retenção de Talentos e Endomarketing. Atua na empresa desde 2014 no cargo de Gerente de RH.

Cristiane relata que a Confins Transportes possui estrutura familiar e que está na segunda geração de sucessores da família. A Confins Transportes é uma empresa de sociedade limitada fundada em agosto de 1990, por profissionais com amplo conhecimento na área de comércio exterior, trabalhando como despachantes aduaneiros desde 1967, conhecendo profundamente os trâmites e logísticas que envolvem cargas do comércio internacional.

Surgiu a partir da junção entre uma Kombi e uma ideia que consistia em desenvolver um eficiente sistema logístico para transporte de pequenas cargas entre Belo Horizonte e o aeroporto de Confins.

De acordo com a entrevistada Cristiane, a Confins possui como premissa otimizar o transporte rodoviário de cargas gerais com custos acessíveis, segurança, qualidade e pontualidade. Cristiane pontua que com esta postura a empresa conquistou o mercado brasileiro, mantendo parcerias de sucesso com grande parte dos despachantes aduaneiros, agentes de cargas internacionais, importadores e exportadores, tornando-se uma organização de referência e reconhecida pelo trabalho cuidadoso e qualificado.

Combinando ampla infraestrutura ao conhecimento especializado da sua equipe, a empresa está preparada para atender tanto às demandas de transporte no âmbito nacional, quanto os fluxos de importação e exportação dos mais diversos setores.

Quando questionada se a empresa possui um organograma estabelecido, Cristiane descreve que a alta gestão da empresa é composta por um diretor e oito gerências, responsáveis pelas áreas Operacional, Oficina e Frota, Comercial, Recursos Humanos, SGI, Administrativo e Financeiro, Tecnologia e Inovação e Controladoria e que a empresa possui atualmente 125 colaboradores.

Cristiane pontuou que a empresa não possui um Conselho, que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelo Diretor Geral e que em alguns casos específicos os acionistas são envolvidos.

Quando perguntada se a Confins Transportes possui um direcionamento estratégico, Cristiane ressalta que a empresa possui Missão, Visão e Valores bem estabelecidos e que anualmente é desenvolvido o Planejamento Estratégico da empresa. As ferramentas e metodologias utilizadas e que são a informação documentada para este planejamento anual são os Indicadores de *Objectives and Key Results* (OKR); análise de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), Análise de SWOT; levantamento, avaliação e gerenciamento de riscos e oportunidades.

Cristiane explicou que a Confins Transportes tem como missão prover soluções inteligentes de transporte e logística, contribuindo para eficiência e prosperidade dos clientes, gerando resultados sustentáveis e satisfatórios. A visão da empresa faz referência em ser a melhor empresa de seu mercado, reconhecida pelo alto nível de qualidade de seus serviços, pela tecnologia aplicada no negócio e pelo alto desempenho de sua equipe.

A Confins Transportes possui como Valores:

- Foco no Cliente e na excelência dos serviços
- Cuidado e respeito com as pessoas
- Integridade e ética em todas as relações
- Disciplina, transparência e rigor financeiro
- Compromisso permanente com o resultado

Joelma acrescentou que a empresa realiza um trabalho constante com os colaboradores no sentido de levá-los a tomarem decisões baseadas nos valores da empresa. Dessa forma, eles são levados a pensar se suas ações, comportamentos e atitudes estão ou não em conformidade com os valores que a empresa acredita.

A empresa possui uma Política do SGI que consiste em transportar cargas com segurança e qualidade, atendendo os requisitos internos e legais, minimizando os impactos ambientais, trabalhando para superar a satisfação dos clientes e acionistas, mantendo o respeito e cuidado pelas pessoas e melhoria contínua nos processos.

Essa política é mantida como uma informação documentada e está disposta em áreas físicas estratégicas da empresa, no site, área de trabalho dos computadores utilizados pelos colaboradores, nos Códigos de Conduta e Ética da empresa. Além de estar disposta no site para as partes interessadas externas, pode também ser divulgada, por meio do formulário Termo aderência SGI fornecedor e parceiros, aos fornecedores considerados críticos.

Os objetivos estratégicos da empresa são macros e coerentes com a Política do SGI e possuem indicadores chaves de resultados que são mensuráveis. Estão em coerência com os

requisitos aplicáveis ao negócio, objetivam a conformidade e qualidade dos serviços prestados para alcançar a satisfação dos clientes e demais partes interessadas.

O monitoramento desses objetivos e de seus indicadores é realizado mensalmente em reunião de resultados ou quando apropriado com a agenda de todos os gestores e alta direção, porém não ultrapassando o período de um trimestre, em análises críticas anuais, além de serem atualizados após avaliação no planejamento estratégico a cada ano.

O resultado dos indicadores referentes a cada objetivo está disposto na ferramenta *Power Business Intelligence* (Power BI), a qual é monitorada pela alta direção.

Os objetivos e indicadores são comunicados em treinamento introdutório e de reciclagem anual e podem também ser divulgados por cada gestor de processos para sua equipe.

Cristiane relata que a Confins Transportes possui algumas certificações como:

- **SASSMAQ:** Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade, criado pela ABIQUIM, para prestação de serviços à indústria química.
- **ISO 9001:2015:** Sistema de Gestão da Qualidade.
- Empresa signatária do Código Internacional para Manejo e Transporte de Cianeto – ICMI.
- **OEA-S:** mais segurança no fluxo das operações de comércio exterior

Outro ponto destacado por Cristiane durante a entrevista refere-se à Política Ambiental da empresa, que consiste na preservação do planeta, conscientização e engajamento dos colaboradores na preservação do meio ambiente, por meio de ações sustentáveis que podem ser exemplificadas pelos projetos destacados abaixo:

- **Lacre do Bem:** parceria com o Programa Lacre do Bem, que tem como objetivo trocar lacres de alumínio por cadeiras de rodas.
- **Adote seu Copo:** a empresa promove o uso da xícara e garrafinha individual, a fim de reduzir o lixo descartável.
- **Coleta Seletiva:** todo lixo produzido na empresa vai para a cooperativa de reciclagem.
- **Teste de Opacidade:** aferição do nível de poluentes atmosféricos emitidos em toda a frota, incluindo agregados.
- **Resíduos Eletrônicos:** todo o lixo eletrônico é enviado para cooperativa.
- **Logística Reversa:** após o fim da vida útil dos pneus, eles são encaminhados às empresas distribuidoras que reutilizam, reciclam ou fazem o descarte correto.
- **Despoluir:** Programa Despoluir (Programa Ambiental do Transporte) que visa reduzir as emissões de poluentes atmosféricos no transporte rodoviário.



- **Energia solar fotovoltaica**
- **Resíduos Contaminados:** todos os resíduos contaminados são destinados para empresas licenciadas.

Quanto aos recursos disponibilizados pela empresa para operacionalização de seus processos, a Alta Direção da Confins Transportes determina e provê os recursos necessários considerando sua implantação, manutenção e melhoria contínua do SGI baseado em pessoas e suas competências, infraestrutura e o ambiente para operação dos processos, recursos de monitoramento e medição, e conhecimento organizacional e comunicação.

Com intuito de determinar e reter o conhecimento organizacional, a Confins Transportes desenvolveu o mapeamento de processos para cada setor. A informação documentada de cada setor determina a missão do processo; entrada e saída; partes interessadas, suas expectativas e necessidades; objetivo macro vinculado e recursos necessários.

Depois de mapeado o tipo de processo de cada setor e sua pretensão, é registrada a descrição das atividades que têm como objetivo ser uma informação documentada usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização, sendo obtido por experiência dos colaboradores internos e passando por melhorias contínuas absorvidas de lições aprendidas e não conformidades oriundas de auditorias.

Quando questionada sobre a existência de um Plano de Comunicação desenvolvido pela empresa, Joelma ressalta que a organização definiu um processo de comunicação interna com o objetivo de garantir o envolvimento dos colaboradores da Confins Transportes, bem como promover a descentralização das informações referentes à eficácia e o desempenho do SGI, tais como política de SGI, objetivos desdobrados através das metas do SGI, resultados de processos, resultados de pesquisa da satisfação de clientes e suas reclamações, resultados de melhoria contínua. Tal processo de comunicação utiliza, de forma simples e eficaz, os seguintes canais (não se restringindo a eles):

- quadros de gestão a vista;
- *e-mail*;
- *intranet*;
- faixas e cartazes;
- eventos (palestras, seminários etc.);
- informações aos colaboradores nos postos de trabalho, informalmente por meio de seus responsáveis;
- reuniões informativas com os colaboradores;

- reuniões periódicas do SGI;
- outros canais podem ser criados e/ou substituídos para melhorar a eficácia da comunicação interna.

Cristiane relata que a Confins Transportes, visando a medição do desempenho do seu SGI, monitora as informações relativas à percepção de seus clientes potenciais sobre atendimento aos requisitos dos clientes, por meio da pesquisa de Satisfação de Clientes feita anualmente. Esta pesquisa é considerada pela Alta Direção como uma ferramenta vital para melhorias e consequente crescimento.

Os questionários preenchidos são analisados pelo Setor de SGI, o qual tem a responsabilidade de comunicar aos setores envolvidos; responder, quando julgar viável e procedente, possíveis questionamentos dos clientes; e promover, quando necessário, reuniões com a diretoria para tomada de decisões visando melhorias nos processos e ações pertinentes. Os resultados são levados também para as reuniões de análise crítica anualmente.

São desenvolvidas ações para prevenir desvios, melhorar a prestação dos serviços e identificar oportunidades para alavancar os resultados e aumentar a satisfação dos clientes da Confins Transportes por meio de acompanhamento da aderência do SGI em todos os processos; pesquisa de satisfação de clientes; treinamento introdutório e de reciclagem anual com os colaboradores; análise crítica de documentos e sua suficiência; estabelecimento de mapeamento de processos, procedimentos, instruções de trabalho e registros pertinente; sugestões de melhorias dos funcionários através do programa Fale Conosco; investigação e análise de incidentes e acidente; registro, acompanhamento e avaliação de eficácia; acompanhamento de indicadores de desempenho.

Joelma ressalta que o setor de Gestão de Pessoas é o responsável por recrutar, selecionar, planejar treinamentos e conscientização e acompanhar o desenvolvimento de todos os cargos da Confins Transportes. Os processos que são necessários estão mapeados na informação documentada de Gestão de Pessoas. Por meio do Manual de Descrição de Cargos, a Confins Transportes determina os cargos necessários para implementação eficaz do SGI e para a operação e controle dos processos.

A empresa possui Política de Recrutamento & Seleção estabelecida. O processo seletivo da Confins Transportes segue uma análise e avaliação criteriosa das competências profissionais e comportamentais dos candidatos recrutados. É realizado pela própria área de Gestão de Pessoas e são utilizadas ferramentas como teste psicológico, prova técnica e entrevistas realizadas pela área de Gestão de Pessoas e superior imediato. A empresa aponta que utiliza a

avaliação por competências para analisar os candidatos. As vagas de emprego são divulgadas por meio de redes sociais, plataformas para divulgação e captação de vagas, indicação de colaboradores, quadro de gestão à vista, grupo interno de *WhatsApp*, *e-mail*, entre outros.

A responsável pela área de Gestão de Pessoas comenta também sobre a Política de Recrutamento Interno como forma de reconhecer e desenvolver os funcionários e setores da empresa, oferecendo a oportunidade para o funcionário se candidatar a uma vaga. Além de garantir o aumento da efetividade de contratação, o recrutamento passa a ser um grande fator de retenção e motivação. A empresa realiza a divulgação dos colaboradores que são promovidos para os demais colegas nos meios de comunicação interna.

Sobre o desenvolvimento da equipe, a gestora de RH ressalta que a Confins Transportes possui um Plano Anual de Treinamento, Acompanhamento & Desenvolvimento onde estão mapeados os Treinamentos Previstos e Realizados definidos após o Levantamento de Necessidades de Treinamento. Quanto ao treinamento de integração de novos colaboradores, a empresa possui um escopo definido para treinamento formal que ocorre, normalmente, em uma sala específica e com uma apresentação a toda estrutura da empresa e demais colegas de trabalho.

Quando questionada se a empresa possui uma Política de Cargos e Salários, Joelma pontua que desde 2019, com o apoio de uma empresa de consultoria, a empresa passou adotar uma Política de Cargos & Salários que tem como objetivo estabelecer uma política salarial eficaz e justa, que permitirá o crescimento profissional dos funcionários. O plano é imprescindível também na contratação de novos funcionários, pois fornece visibilidade de crescimento e acompanhamento dentro da organização.

Após a admissão a empresa realiza o acompanhamento do período de experiência dos colaboradores cujo período estabelecido é de 45 e 90 dias. A avaliação e o *feedback* são realizados pelo gestor responsável com o apoio da área de Gestão de Pessoas. Joelma acrescentou que a empresa realiza também Avaliação de Desempenho Anual desde 2015 e que, ao longo dos anos, esse processo foi evoluindo e, desde 2021, a empresa adotou um *software* para este fim, com o objetivo de realizar uma melhor gestão do desempenho dos colaboradores. Esse processo de Gestão de Desempenho abrange a Avaliação, o *Feedback* e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Outro projeto desenvolvido pela empresa, citado durante a entrevista, refere-se à prática da empresa desde 2014 na realização da Pesquisa de Clima Organizacional com o objetivo de identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno. Nessa pesquisa, os colaboradores são convidados a responder de forma anônima perguntas para

avaliar alguns aspectos como liderança, comunicação, condições de trabalho, remuneração e benefícios, sentido do trabalho, entre outros. Todos são incentivados a colocarem seu ponto de vista de forma sincera. O resultado da pesquisa é apresentado a todos os colaboradores e é analisado pela área de gestão de pessoas e alta direção da empresa para identificarem principais pontos que precisam ser melhorados e elaborar um plano de ação para ser colocado em prática. Joelma pontua que a empresa acredita que esse retorno aos colaboradores é fundamental para garantir a credibilidade e engajamento na pesquisa. No ano passado a empresa foi certificada pela GPTW, demonstrando, na opinião dos colaboradores, como sendo um bom lugar para se trabalhar.

Como Política de Retenção de Talentos adotada pela empresa, Joelma destaca alguns programas como:

- Programa Celebrar: tem como objetivo homenagear os colaboradores por tempo de empresa;
- Empresa Cidadã/Programa Cuidar: colaboradoras podem optar pela licença maternidade estendida de seis meses e futuros papais pela licença paternidade de 20 dias. Além disso, no nascimento dos filhos dos colaboradores, a empresa entrega um *kit* completo contendo produtos essenciais para o momento importante e delicado do pós-parto.
- Programa Aniversariante do Mês: mensalmente os colaboradores e diretoria se reúnem para comemorar os aniversários, com bolos, salgadinhos, suco, refrigerante e muita diversão. Na ocasião, são realizadas brincadeiras saudáveis como quiz sobre a empresa, sobre os colaboradores, entre outras, com o objetivo de descontrair e promover a integração. Desde 2021, devido à pandemia, está sendo realizada a Festa na Sacolinha: um kit festa para que possam sentir mesmo à distância o cuidado e carinho da empresa que entregam para todos os colaboradores no dia do seu aniversário. Junto a esse programa, há também o programa voltado para o pessoal do escritório “Tô de Folga: hoje é o seu dia”, um programa que foi pensado para que o colaborador possa aproveitar o dia do seu aniversário da maneira como desejar, seja com a família e amigos, ou simplesmente descansando ou relaxando.
- Benefícios Flexíveis: é uma forma de oferecer aos colaboradores a escolha na utilização dos benefícios. A empresa deixa de oferecer o modelo tradicional de apenas “Transporte e Refeição” para oferecer um “Valor Fixo” de uso flexível, nos benefícios que fazem mais sentido para realidade de cada um. Assim, o colaborador passa a ser visto de

maneira mais humanizada, já que todo o conceito do programa está baseado na liberdade de escolha.

- Programa Sua Ideia Vale Prêmios/Fale conosco: todas as sugestões que geram redução de custos são passíveis de premiação ao colaborador quando implantadas. Estão espalhadas em pontos estratégicos da empresa algumas caixas de acrílico em formato de urna com formulários impressos e deixados próximo a caixa. Um comitê formado pela área de SGI, Gestão de Pessoas e Financeiro avalia as sugestões mensalmente e fornece um *feedback*, caso a sugestão esteja identificada.
- Programa de Participação nos Resultados (PPR): com o objetivo de incentivar e mobilizar os colaboradores na busca contínua de resultados, distribuindo parte dos lucros da empresa aos colaboradores que atingirem as metas pré-estabelecidas.
- Programa de Desempenho Operacional (PDO): específico para avaliação de desempenho dos motoristas cujo objetivo consiste em premiar os profissionais que desempenham de forma eficiente suas atividades e contribuem positivamente para que as operações sejam realizadas com segurança e produtividade. Além de oferecer ao motorista a oportunidade de executar seu trabalho com segurança e aumentar seus ganhos, com valor mensal de acordo com a categoria de cada equipamento. Dessa forma, eles são desafiados mensalmente a alcançar suas metas.
- Programa Colaborador em Foco: possui como premissa conhecer um pouco da história dos colaboradores e promover a interação entre todos.

## 5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 O modelo de governança para a profissionalização da gestão da empresa Confins Transportes

O modelo de governança proposto neste estudo surge a partir dos estudos realizados sobre o tema, da aplicação das entrevistas realizadas com as áreas de Sistema de Gestão Integrada (SGI) e Recursos Humanos na empresa em estudo, Confins Transportes Ltda, além do *Benchmarking* realizado com as empresas Y e Expresso Nepomuceno.

Após os levantamentos realizados na empresa em estudo, foram identificados alguns aspectos que podem causar impacto direto na governança para a profissionalização da gestão, como por exemplo: ausência de um Conselho de Administração ou Consultivo e falta de um Programa de *Compliance*.

A proposta de solução pode ser visualizada pelo *framework* do modelo, apresentado na figura 7.

**Figura 7** – Modelo de Profissionalização da Gestão de empresas familiares de Transporte e Cargas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O modelo é estruturado em oito etapas, que ilustra a situação atual, bem como a proposta de solução com os principais aspectos que devem ser levados em consideração na implementação do modelo de governança para a construção de uma gestão profissionalizada.

a) Etapa 1 – Contexto Atual da Empresa e Necessidade de Profissionalização

A etapa inicial consiste em realizar a avaliação do contexto atual da empresa e identificar qual aspecto se faz necessário à profissionalização, uma vez que a empresa Confins Transportes já possui processos e procedimentos desenvolvidos, necessitando assim, de aprimoramento de alguns e necessidade de implantação de outros.

b) Etapa 2 – Desenhar a Estrutura de Governança: Conselho Administrativo ou Consultivo, Comitês Técnicos

No que se refere à etapa Desenhar a Estrutura de Governança, o IBGC define a Governança Corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração ou Consultivo, Diretoria e Comitês Técnicos (IBGC, 2009, p.7).

No desenho da Estrutura de Governança desse modelo proposto, é necessária a criação do Conselho de Administração ou Consultivo e dos Comitês Técnicos (RH, Qualidade e TI). Entender os papéis, atribuições e responsabilidades desses membros dentro da empresa faz com que os desdobramentos sejam mais eficazes e precisos, havendo assim, maior clareza e contribuição para a visão sistêmica.

c) Etapa 3 – Papéis e responsabilidades de cada membro da estrutura de governança

Os papéis, atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração ou Consultivo consistem em proteger e valorizar o patrimônio tangível e intangível da empresa; otimizar o retorno do investimento; zelar pelos valores e crenças; acordar propósitos estratégicos; atender aos requisitos das disposições legais e do Estatuto Social; contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e de outras partes interessadas. São identificadas também responsabilidades relacionadas à estratégia, às questões financeiras, fiscais, de auditoria e ligadas à Gestão, como por exemplo, alinhamento dos Pilares e Princípios Éticos, do Código de Conduta Profissional. A empresa possui Pilares Éticos e Código de Conduta estabelecidos, entretanto é necessário estruturar de forma prática esses pilares e valores organizacionais em ações que conseguirão impactar processos, assim como relações entre os colaboradores e os *stakeholders*.

Para tanto é preciso contar com profissionais do Conselho de Administração ou Consultivo que tenham bastante experiência, com domínio de governança corporativa, além de

estarem dispostos a “vestir a camisa” da empresa, ou seja, a ter compromisso de ajudá-la a promover o crescimento. A ideia é de que esse conselho seja composto por pessoas sem vínculos diretos com a empresa e de preferência fora do seu círculo de contatos, seja formado por um número ímpar de pessoas, entre três e nove integrantes. É necessário que o Conselho saiba qual a real situação da empresa e quais as perspectivas do negócio para que consigam realizar orientações, ou seja, é essencial que se deixe claro o que a empresa espera dele.

Sob essa perspectiva, ter um regulamento torna-se essencial para que as regras, como por exemplo, tempo de mandato dos conselheiros, critérios de trabalho, periodicidade das reuniões, sejam transparentes e o Conselho consiga desempenhar sua função.

d) Etapa 4 – Planejamento Estratégico: alinhamento de missão, visão e valores e definição de indicadores e metas

No que tange ao Planejamento Estratégico, foi identificado na entrevista realizada na empresa em estudo, ser consistente, estruturado, com objetivos, indicadores e metas bem definidos, a empresa entende que as partes interessadas causam efeito ou um potencial efeito sobre sua capacidade em prover consistentemente seu serviço de transportes e as determina considerando suas necessidades e expectativas para apoiar no planejamento estratégico anual. Nesse sentido, o modelo propõe que a empresa realize a revisão desse escopo, reavaliando os indicadores com o intuito de identificar melhorias frente ao modelo de governança proposto.

Esse processo deve ser dinâmico, isso é fundamental para manter o propósito da empresa, o foco sempre voltado para a qualidade, alinhado entre a Missão, Visão e Objetivos organizacionais. A missão é a razão de ser da empresa e a visão determina onde a empresa deseja chegar, ou seja, qual a sua visão de futuro. Foi identificado, que a empresa Confins Transportes possui missão, visão e valores desenhados e divulgados aos colaboradores, que é essencial para uma gestão de desempenho profissionalizada. Sendo assim, é fundamental que o corpo diretivo e Conselho Consultivo instituem métodos de controle interno, além da disseminação do código de conduta, por meio, por exemplo, do incentivo de tomada de decisões baseadas no propósito definido pela empresa, servindo de referência a respeito de como os colaboradores devem desempenhar as suas atividades, ou seja, do que pode e do que não é aceitável acontecer dentro da empresa.

e) Etapa 5 – Riscos e *Compliance*

No que diz respeito aos Riscos e *Compliance*, estes possuem o objetivo de promover uma melhor integração dos processos dentro da empresa. Tal fato faz com que a estratégia de negócios seja realizada em conformidade com todos os requisitos legais e em sintonia com os princípios éticos, a missão e os valores da empresa, minimizando os riscos. Sendo assim, é de



suma importância comunicar, treinar, executar, implantar controles e criar uma cultura de *Compliance*, com regras preestabelecidas, claras e rigorosas, para lidar com conflitos de interesses e transações com os *stakeholders*. Uma das principais funções da área de *Compliance* consiste em identificar a probabilidade de situações que possam causar impacto de forma negativa nas operações e nos resultados da empresa. Essa atribuição é de suma importância e demanda bastante atenção e cuidado, pois é chave para o bom funcionamento e crescimento do negócio.

f) Etapa 6 – Pessoas – Clima Organizacional: medir os processos de RH

No que se refere ao Clima Organizacional, o principal foco consiste em identificar se as pessoas são consideradas pela empresa um dos principais ativos estratégicos da organização. Para tanto, propõe-se medir a qualidade do RH e de seus processos com o intuito de avaliar o grau de profissionalização e maturidade deles, a existência de critérios profissionais estabelecidos pela empresa, bem como se a atuação do RH ocorre de maneira estratégica ou não. Propõe-se também revisar os critérios estabelecidos no Programa de Meritocracia para a área administrativa para uma melhor gestão dos indicadores e credibilidade por parte dos colaboradores, visto que é um instrumento de comprometimento, motivação e satisfação e consequentemente de geração de valor para a empresa. Ainda, propõe-se também implantar um Programa de Sucessão para todos os níveis hierárquicos de organização, com regras altamente definidas e fundamentadas com competências avaliadas de forma sistêmica. Além disso, é necessário que a empresa continue avaliando o clima organizacional constantemente, identificando o índice de satisfação dos funcionários com o ambiente interno.

Foi identificado no decorrer das entrevistas na empresa Confins Transportes que ela possui políticas de RH estruturadas, como por exemplo, Políticas de Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Treinamento & Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, e Pesquisa de Clima Organizacional. A manutenção, o acompanhamento e a mensuração dos indicadores desses processos de forma constante são importantes para promover uma gestão profissional onde os profissionais se sintam valorizados no mesmo nível das competências e habilidades exigidas. Dessa forma, a cultura da empresa tende a ser mais aceita, permitindo que se forme um ambiente de trabalho produtivo, colaborativo e com um clima agradável para se trabalhar.

Nesse sentido, é essencial que a área de RH atue de forma estratégica, identificando, disseminando sempre o papel das pessoas na organização no sentido de elevar os padrões éticos, mantendo a empresa no caminho da transparência.

g) Etapa 7 – Perenidade do negócio: resultados, manutenção da operação

Quando se fala de perenidade ou perpetuidade, um dos maiores objetivos das empresas consiste em manter sua operação ativa e gerando bons resultados. Assim, fica claro que não se pode falar de Governança Corporativa sem que a perpetuação do negócio seja planejada. Sob esse ponto de vista, o modelo de governança propõe realizar um planejamento, ou seja, uma preparação, alinhamento e motivação dos herdeiros da família para permanecer no negócio. É necessário levar em consideração, também, a propensão à inovação nos negócios e na gestão, criar valor e gestão de resultados, gestão eficaz dos riscos organizacionais e desenvolvimento de novas lideranças com sucessões bem conduzidas. Outro aspecto considerado essencial pelo modelo de governança proposto para garantir a perenidade ou perpetuidade da empresa consiste no alinhamento dos direcionadores estratégicos como missão, visão e valores e que o legado dos fundadores seja historicamente seguido pelas gerações sucessoras.

h) Etapa 8 – Monitoramento e Acompanhamento: mecanismos de incentivo e controle

Nesse sentido, o monitoramento e acompanhamento por parte da administração da empresa é fundamental, com mecanismos de incentivo e controle, para identificar dificuldades de maneira imediata, diminuindo surpresas futuras, além de garantir que todos os processos estejam ocorrendo de forma adequada. O modelo de governança propõe a realização de reuniões periódicas de proprietários, com agendas relevantes e com informações disponibilizadas previamente para análise na tomada de decisões. Este modelo recomenda também, que a empresa desenvolva os indicadores abaixo como forma de realizar monitoramento e acompanhamento de Governança Corporativa:

- **Porcentagem de colaboradores que tiveram acesso e se comprometeram com as políticas de Compliance:** as políticas de compliance são relevantes pois formalizam os procedimentos esperados pela organização para prevenção da prática de atos antiéticos e ilegais. Por meio do indicador de percentual, é possível monitorar se todos os colaboradores tiveram acesso e comprometeram-se com as políticas de compliance.
- **Controle de validade de programas e documentos:** monitora o percentual de políticas e documentos que se encontram dentro da validade para evitar desatualizações.
- **Capacitação e treinamento:** importante determinar um índice de qualificação para a promoção de conteúdos relacionados ao compliance e às normas internas da empresa.
- **Canal de denúncias:** ferramenta eficaz para diagnosticar situações não desejadas no que diz respeito ao compliance e à ética. Para tanto, para que haja segurança e confiança na ferramenta é essencial realizar a eficácia do canal de denúncias e monitoramento das ações de aprimoramento necessárias.

- **Avaliação de Riscos, controle e Plano de Mitigação:** a avaliação de riscos deve ser realizada periodicamente para que o programa de compliance possa direcionar as suas ações focando nos principais riscos.

Ao adotar esses mecanismos, a empresa contribui para o aumento da geração de valor e promove maior atratividade para o mercado.

Portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos tanto de incentivos quanto de monitoramento é o principal objetivo da governança corporativa, sempre alinhado aos objetivos organizacionais.

## **5.2 Análise de Viabilidade para o Modelo**

### *5.3.1 Viabilidade Operacional*

Ao longo dos anos, os equipamentos de transporte, de maneira geral, deram um grande salto tecnológico, desde os barulhentos e rudes caminhões, até os cavalos mecânicos de ponta, embarcados com o que se tem de melhor e mais avançado em termos tecnológicos, passando pelas técnicas de logística e gestão mais avançadas do mundo.

Considerando os dados do IBGE e SEBRAE, 90% das empresas nacionais tem perfil familiar, sendo responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e 75% dos empregados do país, ao analisarmos as empresas de transporte de cargas, essa percepção torna-se ainda mais factível. (SEBRAE, 2021).

Nesse sentido a empresa em estudo apresenta uma estrutura que garante a viabilidade operacional do projeto, sendo amparada por um estruturado Manual de Gestão Estratégica, mantendo total aderência ao SGI e seus objetivos.

A alta direção da empresa está determinada a prover os recursos necessários para operação dos seus processos considerando sua implantação, manutenção e melhoria contínua do SGI baseado em: Pessoas e suas competências, Infraestrutura e o ambiente para operação dos processos, Recursos de monitoramento e medição e Conhecimento organizacional e comunicação, amparados por Infraestrutura e ambiente para operação dos processos, Recursos de monitoramento e medição, Conhecimento organizacional acumulado ao longo de seus mais de 30 anos de operação.

A estrutura operacional na profissionalização das empresas familiares no transporte de cargas constitui-se como pilar importantíssimo na ordenação e alocação dos mais variados recursos, tendo como objetivos alcançar suas metas e superar seus desafios.

O crescimento e aperfeiçoamento de toda essa estrutura, focado no desenvolvimento tecnológico de ponta a ponta, torna-se um parceiro vital na viabilidade operacional deste projeto.

Tal importância no cenário econômico nacional confere ao setor condições ímpares para se desenvolver, além de suas estruturas operacionais próprias, conta também com iniciativas de sucesso como o sistema CNT/SEST/SENAT, com toda sua estrutura espalhada em todo território nacional.

Entre outras iniciativas que podem contribuir para a viabilidade operacional deste projeto está a NTC&Logística (Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística), que, em parceria com inúmeros sindicatos, desenvolveu um departamento visando a capacitação dos herdeiros para a sucessão de suas empresas, por meio de projetos de sucesso como o COMJOVEM, entre outras iniciativas.

### *5.3.2 Viabilidade Técnica*

A viabilidade técnica para implementar a qualificação e a profissionalização no modelo de gestão estratégica torna-se viável na perspectiva de integrar familiares a gerência da empresa, visando o melhor desempenho em práticas racionais com a qualificação dos envolvidos, além da segurança desenvolvida, que se dá por meio das estratégias voltadas para desenvolvimento dos colaboradores.

As parcerias com consultorias e assessorias externas tem grande valor agregado, isso porque se avalia o desenvolvimento e desempenhos das práticas já incorporadas. O SEST e SENAT oferecem estrutura completa, com capacitação de forma flexível e inovadora, presente em todos os estados no território nacional, para transformar as práticas do projeto de profissionalização no setor de transportes rodoviário. A Fundação Dom Cabral dispõe de excelente capacitação para a gestão aprimorar e liderar os projetos de forma a obter os resultados traçados, assim tornando o modelo de gestão atrativo e de baixo custo. O sucesso da gestão estratégica no planejamento da profissionalização fica evidenciado pelo nível de profissionais integrados paulatinamente, de modo que é possível evitar os erros do sistema anterior.

Diante do exposto, conclui-se que o projeto é viável tecnicamente.

### *5.3.3 Viabilidade Estratégica*

A Confins Transportes, tendo como base sua missão — que é garantir a conformidade dos serviços prestados e o aumento da satisfação dos seus clientes, acionistas e colaboradores — realiza anualmente em seu planejamento estratégico o levantamento, a avaliação e o gerenciamento de riscos e oportunidades.

Para garantir a conformidade dos serviços prestados, aumentando a satisfação dos Clientes, a Confins Transporte realiza continuamente a melhoria dos seus processos, o que vai totalmente ao encontro com o objetivo do processo de profissionalização de gestão da empresa.

O processo de Governança Corporativo tem sido um dos principais enfoques no meio empresarial por proporcionar um aumento no desempenho da organização. A governança corporativa fortalece ainda mais o comprometimento entre os interessados (clientes, colaboradores e acionistas) com as melhores práticas de gestão empresarial profissional nas empresas familiares, tornando assim uma organização regulada com práticas assertivas na legitimidade dos princípios da organização.

E, desta forma, a alta direção da Confins Transportes, comprometendo-se com o processo de profissionalização da sua gestão, assegura os resultados pretendidos, reduzindo os efeitos indesejáveis e alcançando melhorias constantemente e que repercutam na longevidade da organização.

#### *5.3.4 Viabilidade Financeira*

No estudo de viabilidade financeira são observados os requisitos econômicos e financeiros para realização do projeto e para que o produto/serviço seja mantido e o seu retorno seja conforme o investimento realizado. O objetivo do estudo é projetar as expectativas de retorno financeiro conforme o desembolso do projeto.

Dessa forma, considerando 12 meses de projeto para preparação, orientação da consultoria especializada e implantação, tem-se a média de investimento mensal de aproximadamente R\$26.440,38 (vinte e seis mil, quatrocentos e quarenta reais e trinta e oito centavos), totalizando um investimento de R\$ 317.284,56 (trezentos e dezessete mil e duzentos e oitenta e quatro reais e cinquenta e seis centavos).

O detalhamento de investimentos é apresentado na Tabela 1 e esclarece as principais ações e seus desembolsos.

Tabela 1 – Plano Orçamentário para Implantação do Modelo Proposto de Profissionalização

Acções	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total
Consultoria especializada para análise do contexto atual da empresa e identificação das necessidades de profissionalização	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 24.999,96
Criação do Conselho de Administração	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 180.000,00
Revisão do Planejamento Estratégico	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 4.999,92
Elaboração do Programa de Compliance e revisão do Código de Conduta e Ética	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 1.666,66	R\$ 19.999,92
Profissional qualificado para Gestão do Programa de Compliance	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 2.083,33	R\$ 24.999,96
Tecnologias para gestão do Compliance	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 416,66	R\$ 4.999,92
Reformulação do Painel de Gestão à vista	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 3.999,96
Capacitação dos colaboradores e liderança	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00	R\$ 15.000,00
Gestão do Plano de Profissionalização acompanhar, analisar os resultados e propor melhorias	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 690,41	R\$ 8.284,92
<b>PLANO ORÇAMENTÁRIO ANUAL</b>													<b>R\$ 317.284,56</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

O *payback* é um indicador que traz informação de em quanto tempo a empresa terá o retorno do investimento. Com a implantação do modelo de gestão proposto, a empresa poderá ter benefícios como redução de riscos, aumento da segurança e a padronização dos processos da empresa e consequentemente apresentar uma redução de 80% com custo de não conformidade geradas devido à ausência de um procedimento de *Compliance* efetivo na empresa, o que representa uma economia de R\$24.000,00 (vinte e quatro mil reais) por mês, totalizando R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) anuais. Dessa forma, a empresa começará a perceber um retorno do valor total investido em um prazo mínimo de 15 meses.

Na tabela 2 estão listados os indicadores e metas, que subsidiará o retorno do investimento.

**Tabela 2 - Payback**

Custo com Gestão da Profissionalização proposta	R\$ 30.000,00
Redução de Custo com não conformidade	80%
Economia	R\$ 24.000,00
Investimento Total do Projeto	R\$ 317.284,56
Investimento médio por mês	R\$ 13.220,21
<b>Payback</b>	<b>13,22</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Levando em consideração os processos já existentes na empresa, a Confins Transportes apresenta condição de aporte financeiro para a implementação do projeto proposto.

## 5.4 Plano de Implementação do Projeto

Para a gestão de custo e tempo deste modelo de gestão proposto, foram várias as etapas utilizadas para construí-lo. Dentre elas foram aplicadas entrevistas e realizados *benchmarking* com duas empresas para chegar a um modelo que atenda a realidade do segmento de transportes e cargas.

A Confins Transportes possui alguns processos importantes para Profissionalização da Gestão já concluídos e/ou em andamento, sendo assim, alguns dos custos previstos para um projeto deste porte foram minimizados, como exemplo o Comitê Técnico, que não será necessária a contratação de profissionais, pois a empresa conta com colaboradores capacitados em seu quadro atual.

A otimização de custos é fundamental para viabilizar o projeto, pois a profissionalização é algo que dará retorno a longo prazo. Para isso, cada item foi analisado com bastante critério, sempre verificando os processos existentes e os processos a serem desenvolvidos.

A Figura 8, apresentada pelo Infográfico, detalha o Plano de Implementação do Projeto:

**Figura 8 - Plano de Implementação do Projeto**



## Plano de Implementação do Modelo de Profissionalização da gestão em empresas familiares do Transportes e Cargas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

- Etapa 1 - Apresentar projeto para Diretoria e obter aprovação.**  
O modelo de governança proposto será submetido à análise da Diretoria para possível aprovação.
- Etapa 2 - Elaborar e divulgar planejamento do modelo proposto para os envolvidos na execução do projeto após aprovação.**  
Será elaborado um Plano com os aspectos que necessitam de uma gestão profissionalizada e detalhamento de cada etapa do projeto a ser executado de acordo com o modelo proposto.
- Etapa 3 - Criar o Conselho de Administração estabelecendo regras e regulamento para atuação dos conselheiros.**  
Será criado um conselho Administrativo ou Consultivo para que haja divisão das responsabilidades do negócio, dando maiores possibilidades e opções para a tomada de decisão.
- Etapa 4 - Selecionar internamente os profissionais que farão parte do Comitê Técnico (RH, Qualidade e TI).**



A empresa possui em seu quadro atual, profissionais qualificados das áreas de RH, Qualidade e TI para compor o Comitê Técnico. A ideia é que a escolha desses profissionais seja realizada com base em critérios como, por exemplo, possuir uma visão sistêmica da empresa e capacidade de análise crítica.

- e) Etapa 5 - Revisar o planejamento estratégico atual de acordo com o escopo definido no modelo de gestão proposto.

O modelo propõe que a empresa realize a revisão desse escopo, reavaliando os indicadores com o intuito de identificar melhorias frente ao modelo de governança proposto.

- f) Etapa 6 - Implantar o Programa de *Compliance* e revisar o Código de Conduta e Ética  
A empresa possui Pilares Éticos e Código de Conduta estabelecidos, entretanto é necessário estruturar de forma prática esses pilares e valores organizacionais em ações que conseguirão impactar processos, assim como relações entre os colaboradores e os *stakeholders*.

- g) Etapa 7 - Criar um modelo para comunicação interna e divulgar para os colaboradores com o objetivo de disseminar as novas estratégias da empresa e reformular o painel de Gestão à Vista.

Com o apoio da área de Comunicação e *Marketing*, o objetivo consiste em elaborar um plano de comunicação para divulgação das novas diretrizes adotadas pela empresa, bem como manter os colaboradores informados sobre os resultados, projetos e processos da empresa.

- h) Etapa 8 - Aplicar Pesquisa de Clima Organizacional e divulgar resultados para a Diretoria e colaboradores.

A proposta é de que a empresa continue realizando anualmente a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional com o intuito de avaliar a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno da empresa. São avaliados aspectos como Imagem da Empresa; Remuneração e Benefícios; Valorização e Reconhecimento; Comunicação; Relacionamento Interpessoal; Atendimento Cliente Interno; Planos Futuros. O modelo de Governança propõe que a empresa além dos fatores citados acima, inclua na Pesquisa de Clima os fatores de avaliação abaixo, visto que poderão servir como direcionamento para gestão do Modelo de Governança proposto:

- **Credibilidade:** possui como objetivo avaliar se as práticas de comunicação, competência e integridade são adequadas na empresa

- **Imparcialidade:** avalia o quanto os colaboradores consideram as práticas e políticas de gestão justas.
- **Respeito:** avalia como os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores por meio das ações de liderança
- **Camaradagem:** Avalia a qualidade de proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa
- **Responsabilidade:** avalia o grau de autonomia dos colaboradores.
- **Identidade:** avaliar se existe os colaboradores enxergam que os objetivos organizacionais estão alinhados aos deles.

Além disso, divulgar o resultado da pesquisa é de suma importância para que todos visualizem qual o índice de favorabilidade na pesquisa, bem como a sua credibilidade.

i) Etapa 9 - Acompanhar, avaliar resultados e propor melhorias

Realizar constantemente o acompanhamento, avaliação dos resultados é de suma importância para que se identifiquem previamente possíveis falhas, para que possam ser corrigidas e para que se promovam melhorias de forma mais imediata e que tragam resultados para o projeto proposto.

Para implantação do projeto será necessária a participação da alta gestão composta pelo diretor, os responsáveis pelas áreas de RH, SGI, TI e Financeiro, inicialmente para o entendimento da proposta e passos iniciais. Porém, todos os *stakeholders* do projeto terão participação intensa na implantação dos resultados, por meio, principalmente, da sua atuação como multiplicadores das informações e agentes de transformação.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas familiares são consideradas a base que sustenta a economia de muitos países, ou seja, possuem consistente representatividade no mercado e apresentam inúmeras vantagens competitivas perante empresas não familiares. Preocupar-se devidamente com a gestão dessas empresas é extremamente importante, pois dela depende o futuro da economia como um todo. Nesse sentido, a prática da Governança Corporativa torna-se fundamental para essas empresas, uma vez que possibilita apoio no desenvolvimento e desempenho delas, além de trazer consigo práticas administrativas que facilitam o acesso às informações da empresa para todas as partes envolvidas, desde acionistas até clientes e fornecedores.

Evidencia-se, assim, a necessidade de um modelo de governança e gestão profissionalizada em empresas familiares do segmento de transportes de cargas, como forma de as empresas desenvolverem competências inovadoras, criarem negócios, melhorarem a competitividade, as oportunidades de sobrevivência e alcançarem o tão esperado crescimento sustentável.

As empresas com gestão profissionalizada estão mais preparadas para enfrentar a rápida globalização da economia, em que o ambiente de competição é bastante acirrado. Baseado neste contexto, foi desenvolvida a proposta deste projeto, cujo objetivo consistiu em ressaltar a importância de profissionalizar a gestão de uma empresa familiar em especial do segmento de transportes de cargas.

A proposta de solução apresentada foi baseada em estudos bibliográficos sobre a profissionalização da gestão em empresas familiares do segmento de transporte de cargas e no *Benchmarking* realizado com duas empresas do setor, visando conhecer melhor as práticas e experiências dessas organizações no que se refere ao tema deste projeto.

Dentre os fatores analisados, identificou-se que a empresa em estudo possui processos e procedimentos estabelecidos que caracterizam a Profissionalização da Gestão, necessitando, assim, de aprimoramento de alguns processos e de implantação de outros, dentre os quais se destacaram a necessidade de desenhar a estrutura de Governança e de estabelecer um Programa de Riscos e *Compliance*.

Diante do exposto acima, concluiu-se que o Desenho da Estrutura de Governança ocorrerá com a criação de Conselho de Administração ou Consultivo, composto preferencialmente por pelo menos um membro externo e o Programa de Riscos e *Compliance* será implantado com o objetivo de promover a Integração e integridade dos processos dentro

da empresa, pautado em um regulamento que deverá ser seguido por todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico.

O resultado da análise de viabilidade foi considerado favorável para aplicabilidade em todos os aspectos que envolvem a viabilidade técnica, operacional, estratégica e financeira.

Diante dos estudos realizados, recomenda-se a continuidade deste estudo por meio de outras pesquisas, no que se refere às novas práticas de profissionalização da gestão em empresas familiares do Transporte de Cargas.

Como aspectos limitantes deste projeto ressalta-se a dificuldade de encontrar outros *cases* de sucesso dentro do segmento de Transportes de Cargas, tanto para *benchmarking*, quanto para estudos específicos sobre o setor.

O estudo sobre o tema profissionalização da gestão de empresas familiares do Transporte de Cargas possibilitou muitos aprendizados para os integrantes do grupo, que poderão ser aplicados na empresa em que atuam, além de ter proporcionado o desenvolvimento de competências como visão sistêmica e estratégica do negócio, capacidade de análise crítica e de influência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

ANDERSON, Ronald C.; DURU, Augustine; REEB, David M. 2012. Investment policy in family controlled firms. **Journal of Banking & Finance**, [S. l.], v. 36, ed. 6, p. 1744-1758, 8 fev. 2012. DOI 10.1016/j.jbankfin.2012.01.018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426612000337#!>. Acesso em: 21 jun. 2022.

ANDERSON, Ronald C.; REEB, David M. 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. **The Journal of Finance**, [S. l.], v. 58, ed. 3, p. 1301-1328, 1 jun. 2003. DOI 10.1111/1540-6261.00567. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094581>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. p. 12, 23 e 36.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa. **Sustentabilidade e governança corporativa**. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo, SP: Thomson, 2007. 270 p.

CHARNET, Natalia; BORGES, Fernando Hagihara. **Análise da viabilidade econômica financeira para produção de mel: Um estudo de caso em um produtor de pequeno porte**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 10., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2018. p. 462 - 471. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10408/2/AnaliseViabilidadeEconomicaMel.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

DOMINGOS, João Cláudio; BICALHO, Júlio César Soares Bicalho; TIRONE, Marcelo; CARDOSO, Ranô Teixeira; AQUINO, Willian Rafael de. **NOVOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO OPERACIONAL ENVOLVENDO OS MODAIS RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/389/1/Novos%20neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

DONNELLEY, Robert. G. **A Empresa Familiar**. São Paulo, SP: Nova Cultural, 1976.

Peter F. Drucker. **The Practice of Management**. Nova York: Harper & Brow, 1954. Traduzido para o português: **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1962.

GERSICK, Kelin. E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 2. ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elabora Projetos de Pesquisa**. Barueri: Atlas, 2022.

GRESSLER, Alice Lori. **Introdução a Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

GROVE, Andrew S. **Gestão de alta performance: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados**. São Paulo: Benvirá, 1983. 272p.

HIGA, Carlos César. "Revolução do Paleolítico"; **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/paleolitico.htm>. Acesso em: 02 mar. 2022.

HIRISH, R. D.; PETERS, B. Contingências de empreendedorismo corporativo e criação de riqueza organizacional. **Journal of Management Development**, [S.l.], v. 23, n. 6, 2004.

IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa de Empresas de Controle Familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

SEBRAE. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. **SEBRAE**, [S. l.], 3 out. 2022. **EMPREENDEADORISMO | ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL**, p. 1-1. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 3 ago. 2022.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.

KIGNEL, Luiz.; WERNER, René A. **E Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea**. São Paulo: Integrare, 2007.

KLEIN, Anderson Felipe; FREITAS, Ernani Cesar de. **Governança na Empresa Familiar: Um estudo de caso sobre Gestão, Profissionalização e Sucessão. Gestão e Desenvolvimento** – Revista do ICOSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Novo Hamburgo, RS, Ano 7, v. 7, n. 1, p. 55-68, jan. 2010.

LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991. p 243-247.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997

MADUREIRA, Omar Moore. **A viabilidade de projetos em dez lições**. Fundação Vanzolini Blog, 2014. In: DOMINGOS, João Cláudio; BICALHO, Júlio César Soares Bicalho; TIRONE, Marcelo; CARDOSO, Ranô Teixeira; AQUINO, Willian Rafael de. **NOVOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO OPERACIONAL ENVOLVENDO OS MODAIS RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/389/1/Novos%20neg%C3%B3cios.pdf> . Acesso em: 27 jun. 2022.

MAIA. Henrique Lyra. **De empresa familiar para Família empresária**. Fortaleza: Editora Demócrito Dummar, 2016. 176p.

MARTÍNEZ, J. I., STÖHR, B. S., QUIROGA, B. F. Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. **Family Business Review**, v. 20, n. 2, 2007, p. 83-94.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. In: DOMINGOS, João Cláudio; BICALHO, Júlio César Soares Bicalho; TIRONE, Marcelo; CARDOSO, Ranô Teixeira; AQUINO, Willian Rafael de. **NOVOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO OPERACIONAL ENVOLVENDO OS MODAIS RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/389/1/Novos%20neg%C3%B3cios.pdf> . Acesso em: 27 jun. 2022.

MORAES, Marcelo Jacober; MARTINO, Ricardo de. Gestão empreendedora de sucesso em empresa familiar do segmento de transporte rodoviário de cargas: estudo de caso. **Revista de Tecnologia aplicada**. Faculdade Campo Limpo Paulista – v.1, n.1.p.38-2.2012 (Jan/Abr). Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/314>. Acesso em: 11 abr. 2022.

MUCHON, Domingos; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. **A profissionalização da empresa familiar. Ensaio.** Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1988. 34p.

MUNIZ Jr, J. Abandono no Engenho dos Erasmos. **Jornal Cidade de Santos.** 4 de julho de 1982. Disponível em: <http://www.novomilenio.inf.br/santos/h0133e.htm>. Acesso em: 02 jul. 2007.

NAJAR, Eduardo. **Empresa Familiar: Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária.** São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Celismar. O que é viabilidade? – Parte 1. **Projetos e TI**, 2015. In: DOMINGOS, João Cláudio; BICALHO, Júlio César Soares Bicalho; TIRONE, Marcelo; CARDOSO, Ranô Teixeira; AQUINO, Willian Rafael de. **NOVOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO OPERACIONAL ENVOLVENDO OS MODAIS RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/389/1/Novos%20neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

PADULA, Antônio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão.** 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.

PALÁCIOS, Guilherme. **A Agricultura Camponesa e Plantations Escavistas no Nordeste Oriental Durante o Século XVIII.** In: SZMNECSANYI, Tamás (Org.). **História Econômica do Período Colonial.** São Paulo: Hucitec, 2002, p. 35-54.

PINHEIRO. Gerente Administrativo Financeiro da empresa Valni Transportes Rodoviários de Cargas Ltda. Entrevista. 2012.

PLÖGER, Alfried. As bases da boa governança. **Revista RI: relações com Investidores.** Rio de Janeiro, 2009.

PRADO JÚNIOR, Caio. Nacionalismo brasileiro e capitais estrangeiros. In: *Revista Brasiliense*, São Paulo: Brasiliense, nº 02, p. 80-93, nov. /dez. 1945.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções.** São Paulo: Editora CLA, 2007. p. 86-87.

ROCHA, Bruno; DAMASCENO, Pedro. **Descobrimo o valor que o mercado não vê nas empresas.** In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Uma década de governança: história do IBGC: marcos da governança e lições da experiência.* São Paulo: Saint Paul, 2006.



RODRIGUES, Eli. **Técnicas de análise de viabilidade de projetos**. Gestão de Projetos na prática, 2015. In: DOMINGOS, João Cláudio; BICALHO, Júlio César Soares Bicalho; TIRONE, Marcelo; CARDOSO, Ranô Teixeira; AQUINO, Willian Rafael de. **NOVOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE MODELO INTEGRADO DE GESTÃO OPERACIONAL ENVOLVENDO OS MODAIS RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/389/1/Novos%20neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTI, José Paschoal. **Os "8 Ps" da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos**. In: IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas familiares**. Coordenação Joaquim Rubens Fontes Filho, Ricardo Pereira Câmara Leal. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

ROSSI, Mario Antônio. GOVERNANÇA CORPORATIVA: A ORIGEM E A IMPORTÂNCIA. **Instituto Information Management**, [S. l.], n. 6, 6 nov. 2018. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

SANTANA, Douglas De Lima Santana; SANTOS, Hebert Richard Soares; SARNI, Jó Eduardo; PANZAN, José Alberto; SANTOS, Wellington Paulino Dos. **MOTORISTA 4.0: O papel social e profissional do motorista na geração de valor para clientes e construção de vantagem competitiva para empresas do setor de transporte rodoviário**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Campinas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/518/1/Motorista%204.0.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2021.

SILVA JÚNIOR, Annor da; SOUZA, Simone de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O processo de formação de estratégias organizacionais em uma IES: um estudo de caso em uma instituição. **Revista Alcance**, Biguaçu, SC, v. 18, n. 3, 2006.

SOUZA, José Orlando de Lima. **50 Ferramentas de Gestão: diagnosticar e resolver problemas**. Natal: Amazon, 2019.

SZMNECSANYI, Tamás (Org.). **História Econômica do Período Colonial**. São Paulo: Hucitec, 2002, p. 35-54.

TACHIZAWA, Takeshy ; SCAICO, Osvaldo. **Organização Flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.

TONDO, C. Empresas familiares e famílias empresárias: uma introdução. In: Tondo, C. (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. Pearson Universidades, 2001. *In*: XAVIER, Amália Luísa Pedrosa; SOARES, Carlos Eduardo; CARVALHO, Felipe Cardoso de; JESUS, Fernando Gonçalves de; VILAÇA, Luís Fernando Cardoso; PIRES JÚNIOR, Olavo Rosa; LIMA, Rodrigo. **GESTÃO DO DESEMPENHO: UM MODELO QUE PROMOVA A MELHORIA DA PERFORMANCE DOS MOTORISTAS NA EXPRESSO ALVORADA LTDA**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/439/1/Gest%c3%a3o%20de%20desempenho.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

VIGIGAL. 1996.

XAVIER, Amália Luísa Pedrosa; SOARES, Carlos Eduardo; CARVALHO, Felipe Cardoso de; JESUS, Fernando Gonçalves de; VILAÇA, Luís Fernando Cardoso; PIRES JÚNIOR, Olavo Rosa; LIMA, Rodrigo. **GESTÃO DO DESEMPENHO: UM MODELO QUE PROMOVA A MELHORIA DA PERFORMANCE DOS MOTORISTAS NA EXPRESSO ALVORADA LTDA**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) — Instituto Tecnológico de Logística, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/439/1/Gest%c3%a3o%20de%20desempenho.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## **APÊNDICE A — Roteiro de Entrevistas Empresa Y e Empresa Nepomuceno**

1. Qual o capital social organizado dentro da empresa? Houve alteração do formato da organização do capital no decorrer do processo de governança?
2. Como foi o processo para se ter coesão entre os acionistas?
3. Como é a coesão atual, entre os conselheiros e diretores executivos?
4. Como é o processo de formação dos sucessores desde os acionistas ao nível gerencial?
5. Os critérios de sucessão estão formalizados?
6. O fundador preparou-se para a sucessão? Se sim, como?
7. Os objetivos anteriores da Empresa foram alterados com a sucessão?
8. Existe um Código de Ética e Conduta na empresa? Como ele foi elaborado e como é compartilhado? Os valores da empresa foram base para a construção do Código de Ética?
9. Existe algum processo de validação de fornecedores que estão de acordo com os valores éticos da organização?
10. Como o planejamento estratégico da empresa é desdobrado para o nível operacional? Quem são os responsáveis pela construção do planejamento estratégico na empresa?
11. Como é a segregação de papéis dentro da organização? São segregados ou acumulados? Existem funções claras entre o CEO, diretores e conselho?
12. Como ocorrem os processos de promoção dentro da organização? Meritocracia ou quem indica?
13. Os gerentes possuem autonomia na execução das suas funções? São reconhecidos pelos seus resultados?
14. Como é a política de bonificação dos executivos, houve alguma modificação no processo de governança?
15. Qual o espaço os colaboradores possuem para serem ouvidos?
16. Como é medido o clima organizacional da companhia? Existe pesquisa de clima organizacional implantada e estruturada?
17. Como é feita a gestão de riscos da companhia?
18. Durante a transição foi possível construir ou manter as características da empresa com a digital dos proprietários e da família?
19. Houve dificuldades em relação ao excessivo apego a fatores, como: domínio, patrimônio, sentimentalismo e carisma?
20. O processo de profissionalização do negócio foi uma solução de sucesso para a família?

## APÊNDICE B — Roteiro de Entrevistas Empresa Confins Transportes

1. Como é organizado o organograma da empresa? Quem são os membros que compõem a diretoria? Existe um conselho na empresa?
2. Quais são os critérios para se alcançar o cargo de diretoria dentro da empresa?
3. A empresa possui gestão profissionalizada?
4. Os processos e procedimentos da empresa estão mapeados?
5. Como é determinado e retido o conhecimento organizacional da empresa?
6. A empresa possui um direcionamento Estratégico (missão, visão e valores)?
7. Quais são as ferramentas e metodologias utilizadas pela empresa para construção do Planejamento Estratégico? Quem são os responsáveis por essa construção na empresa?
8. A empresa possui Código de Conduta e política de *Compliance*?
9. Os resultados da empresa são divulgados? Como é feito?
10. A empresa possui uma Política de Cargos e Salários estabelecida? Existe plano de carreira e sucessão e ele é disseminado na empresa?
11. Como os conflitos internos são solucionados?
12. Como são realizadas as promoções e/ou aumentos salariais?
13. A empresa possui critérios definidos de Recrutamento e Seleção de Pessoal? Quais são as etapas e critérios?
14. Quais são os critérios para promoções internas?
15. A empresa possui política de bonificação por metas?
16. As áreas/ departamentos possuem metas bem definidas?
17. A empresa possui um mapeamento das competências de cada cargo?
18. A empresa possui uma Política de Retenção de Pessoas?
19. A empresa possui uma Gestão do Desempenho dos colaboradores? Existe uma política de avaliação de desempenho / *Feedback*?
20. A empresa possui uma gestão de riscos?
21. A empresa possui política para Desenvolvimento Profissional de seus colaboradores?
22. A empresa possui um Plano de Comunicação estabelecido? Como são realizadas as comunicações consideradas importantes aos colaboradores?
23. De maneira geral, quais são os principais desafios enfrentados pela empresa?