



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**PRIMEIRA SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR:
um modelo prático a ser desenvolvido na empresa Petrymar Transportes**

Carlos Henrique Crovador

Caroline Luiza Marchioro

Daniela Fernanda Duarte de Souza Benedet


Daniele Nascimento Borges Dantas

Karina Alves Messias

Leonardo Kenziro Shirouzu

São Paulo

2023



Carlos Henrique Crovador
Caroline Luiza Marchioro
Daniela Fernanda Duarte de Souza Benedet
Daniele Nascimento Borges Dantas
Karina Alves Messias
Leonardo Kenziro Shirouzu

PRIMEIRA SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR:
um modelo prático a ser desenvolvido na empresa Petrymar Transportes

Projeto Aplicativo apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos da Fundação Dom Cabral como requisito para obtenção de título.

Professora Orientadora: Ana Maria Valle Rabello

São Paulo
2023



*Dedicamos este trabalho à nossa família, esposas,
maridos, filhos e filhas, que colaboraram e apoiaram toda
a nossa jornada até aqui.*

AGRADECIMENTOS

A estrada até a finalização deste projeto foi intensa, e não poderíamos deixar de agradecer àqueles que contribuíram de alguma forma com ele.

À nossa orientadora e professora Ana Maria Valle Rabello, que nos conduziu na construção deste Projeto.

À Alexanda Breves Conti que nos acompanhou e auxiliou ao longo de toda a nossa formação na Fundação Dom Cabral.

À todas as empresas que se dispuseram a responder à pesquisa e às representantes da terceira geração, que participaram do *benchmarking*, nos encantando com a história de suas empresas.

À Petrymar, que nos trouxe um grande desafio e permitiu que pudéssemos realizar este projeto.

Às nossas empresas, pares, gestores e colaboradores, que apoiaram e se organizaram para que durante nossa apresentação, nossos clientes e entregas não fossem prejudicados.

Às nossas famílias, pais, mães, esposas, maridos, filhos e filhas, que estiveram conosco neste processo.



*“Quando as raízes são profundas, não há razão
para temer o vento.”*

Provérbio chinês

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo para apoiar a empresa Petrymar em seu processo sucessório da alta gestão. A empresa em questão é uma empresa familiar, com sólida experiência na região Sul do Brasil. Conta com dois sócios e sua segunda geração atuando em cargos de gestão. Para apoiá-los, buscamos na primeira parte deste trabalho apresentar referenciais teóricos que nos ajudassem a identificar boas práticas, modelos e conceitos para que essa sucessão pudesse ser realizada de forma a garantir a perenidade da empresa e reduzir os desgastes da troca de gestão com os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente nessa relação. A partir deste conceito, fizemos a aplicação de uma pesquisa sobre sucessão, com 40 empresas de transporte da região Sul do Brasil, e, a partir dos resultados, resolvemos aprofundar o conhecimento com duas empresas, nas quais a terceira geração está em fase de assumir a gestão e possuem portes próximos da empresa em questão. A partir desse modelo conceitual, apresentamos uma proposta para primeira sucessão em empresa familiar: um modelo prático a ser desenvolvido na empresa Petrymar Transportes

Palavras-chave: sucessão; empresa familiar; transporte de cargas.

ABSTRACT

This paper aimed to create a model to help the Petrymar company with its succession process for Top Management of a family business with two partners. The in-question business is a family-run enterprise with extensive knowledge of the southern region of Brazil, two partners, and management roles held by members of their second generation. In order to support them, we sought to present theoretical references in the first section of this work that would aid us in identifying good practices, models, and concepts so that this succession could be carried out in order to ensure the company's perpetuity and lessen the impact of a change in management on the people directly or indirectly involved in this relationship. From this conceptual, we conducted a succession survey with 40 transport companies in Brazil's southern region. Based on the findings, we chose to further our research with two of the companies, where the third generation is in the process of taking over. and are comparable in size to the questioned company. We offer a suggestion for the first family business succession based on conceptual model: a workable model that will be created at Petrymar Transportes.

Keywords: succession; family business; cargo transportation.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos três círculos	21
Figura 2 – Fases do Planejamento Sucessório	33
Figura 3 – Processo de escolha de CEO.....	36
Figura 4 – Fases do Preparo do Herdeiro	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setor de Atuação.....	18
Gráfico 2 – Tamanho da Empresa (Número de colaboradores).....	19
Gráfico 3 – Cargo dos Respondentes	39
Gráfico 4 – Tempo e segmento de atuação	40
Gráfico 5 – Sucessões na organização.....	40
Gráfico 6 – Tempo da organização sem sucessão	41
Gráfico 7 – Gerações nas empresas sem sucessão	42
Gráfico 8 – Plano de sucessão nas empresas que não tiveram a sucessão.....	42
Gráfico 9 – Tipo de sucessão.....	43
Gráfico 10 – Quantidade de sucedidos que exercem atividade na empresa após a sucessão.....	43
Gráfico 11 – Quantidade de empresas que possuem Conselho de Administração para comportar o sucedido	44
Gráfico 12 - Plano de sucessão para empresas que já concluíram a 1º sucessão.....	44
Gráfico 13 - Plano de sucessão para empresas que estão passando pela 1ª sucessão	45



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios de boa governança aplicáveis a qualquer organização.....	28
Quadro 2 – Roteiro para registro de percepção do candidato a CEO	34



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo prático com passo a passo para a sucessão familiar	64
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado.....	16
1.3 Objetivos Geral	17
1.3 Objetivos Específico	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Representatividade e Importância do Setor de Transporte no Brasil.....	17
2.2 Características que definem uma empresa familiar.....	18
2.3 Características das Empresas Familiares	20
2.4 Exemplo de Sucessão Familiar em Empresa Brasileira.....	22
2.5 Sucessão Empresarial.....	25
2.6 Sucessão familiar	27
2.7 Sucessão trabalhista	27
2.8 Aquisição de fundo de comércio.....	28
2.9 Governança nas empresas familiares	28
2.10 O Perfil do Fundador	32
2.11 O Perfil do Sucessor	32
2.12 Planejamento Sucessório.....	32
<i>2.12.1 1ª Etapa: Estabelecimento do Perfil do CEO.....</i>	<i>33</i>
<i>2.12.2 2ª Etapa: Critérios para avaliação do Profissional.....</i>	<i>33</i>
<i>2.12.3 3ª Etapa: Identificação do Perfil Comportamental e Técnico</i>	<i>34</i>
<i>2.12.4 4ª Etapa: O Preparo do Sucessor ou Herdeiro - Plano de Carreira e de Vida.....</i>	<i>36</i>
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 Metodologia de pesquisa	38
3.1.2 Pesquisa de campo sobre sucessão familiar	39
<i>3.1.2.1 Perfil dos respondentes</i>	<i>39</i>
<i>3.1.2.2 Dados sobre sucessão das empresas</i>	<i>40</i>
<i>3.1.2.3 Desafios no processo de Sucessão.....</i>	<i>45</i>
<i>3.1.2.4 Conclusão da pesquisa</i>	<i>46</i>
3.2 Benchmarking	47
3.2.1 Benchmarking – Grupo Alfa.....	48
<i>3.2.1.1 Histórico</i>	<i>48</i>
<i>3.2.1.2 Entrevista 1.....</i>	<i>49</i>
3.2.2 Benchmarking – Beta.....	53
<i>3.2.2.1 Histórico</i>	<i>53</i>
<i>3.2.2.2 Entrevista 2.....</i>	<i>54</i>
3.3 Lições aprendidas com o Benchmarking	59
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	61

4.1 Passo a passo prático para condução de um processo sucessório	62
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa	69
APÊNDICE B – Questões semiestruturadas - <i>benchmarking</i>	72

1 INTRODUÇÃO

Da compra de um caminhão à formação de uma empresa, seja ela com ou sem a necessidade de sócios, é o começo da história da empresa Petrymar e, também, de muitos outros empreendedores do ramo de transporte de cargas rodoviários no sonho de levar o sustento a sua família.

De acordo com a Pesquisa da CNT - Perfil empresarial - Transporte de Cargas Rodoviários (2022), 79,3% das empresas possuem a gestão familiar, seja a gestão realizada diretamente pelo membro da família ou pelo controle da família na gestão do que é realizado na organização.

Segundo Grativol (2018), a gestão familiar envolve questões organizacionais e, simultaneamente, questões familiares. E, também, apresenta uma diferença “em relação às demais, tanto no seu funcionamento cotidiano quanto nos processos de passagem de comando” (CNT, 2022, p. 23).

A pesquisa CNT (2022) traz também que a gestão familiar pode ser benéfica quando a empresa tiver pequeno porte, pois a centralização e o conhecimento do negócio consolidam as decisões e ações a longo prazo. Contudo, também traz que, ao crescer, existem muitas preocupações para que o negócio perpetue e acompanhe a complexidade do mercado, incluindo o processo sucessório, a profissionalização dos profissionais e herdeiros, entre outros.

Essa preocupação fica evidente quando, de acordo com a Pesquisa CNT (2022), apenas 59,3% das empresas conseguiram chegar e ultrapassar as duas décadas nesse mercado e, assim como a Petrymar (que tem mais de 35 anos no mercado), enfrentaram muitos obstáculos para conseguirem sobreviver e crescer, incluindo questões governamentais, infraestrutura, modernização dos veículos, problemas na malha rodoviária e diversas outras questões, como recessos financeiros, pandemia, crises, greves.

Essa experiência, vivência em geral, está centralizada na primeira geração, pois a maior parte das empresas familiares ainda se encontra na primeira geração (48%). A segunda geração representa 41%, e a terceira 10,6%.

De acordo com Pereira (2023), o processo de sucessão é complexo, envolve muitas questões, como sobreposições de papéis, apego, centralização de poder, reconhecimento de limitações pessoais. Além disso, para ele o fundamental para a longevidade da empresa é praticarem estruturas de governança e haver uma gestão profissionalizada. Isso não significa ser externa, significa que eles tenham qualificação para tal.

E para apoiar a Petrymar em seu processo de sucessão, a primeira parte do trabalho apresentará os conceitos relacionados a empresas familiares, processo sucessório e governança, seguido da pesquisa (Apêndice A) com empresas do segmento do transporte, para compreensão da fase em que estão e como se prepararam para a sucessão.

Em complemento à pesquisa, apresentaremos duas entrevistas realizadas por profissionais da terceira geração atuantes no transporte de cargas da mesma região da empresa (Apêndice B).

Com base nos ensinamentos aprendidos de todas as etapas, sugere-se um plano de sucessão para que haja uma transição segura e sem impactos na organização.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema da pesquisa baseia-se na realidade atual da empresa Petrymar. Assim faremos uma breve apresentação sobre ela.

A Petrymar é uma transportadora do modal rodoviário de cargas fracionadas, que está localizada na cidade de Caxias do Sul - RS. Fundada em 1986 pelos sócios Sr. João Carlos Petry e Moacir Marchioro, traz em seu nome a junção de dois sobrenomes: Petry e Mar, fazendo alusão ao sobrenome Marchioro.

Em 1987, eles conseguiram adquirir um terreno em São José em Caxias do Sul – RS para construir uma sede própria que até então era no porão da casa do Sr. Moacyr. A construção foi finalizada em 1988 e possibilitou a inauguração do local.

A empresa foi crescendo e a demanda aumentou, isso fez com que em 1994 eles comprassem novos caminhões.

Em 1995, a empresa começa com a operação de transporte fracionado e ampliam a região de atendimento para o Estado do Mato Grosso, fazendo com eles abrissem uma nova filial em Cuiabá. A demanda fez com que em 1996 abrissem nova filial em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.

Em 2000, a empresa começou atender a região norte, transportando para Rondônia e Acre. Já 2018, passou a atender todo Centro- Oeste. Em 2020, houve a abertura do atendimento para o Estado de Minas Gerais.

A empresa possui filiais em duas cidades do país, nas cidades de Campo Grande - MS e em Cuiabá - MT.

Seu foco é o transporte de longas distâncias, de mercadorias que se originam no estado do Rio Grande do Sul e que se destinam aos estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso,

Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais, Tocantins, Pará, Maranhão, Amapá, Rondônia e Acre, totalizando onze estados atendidos.

A empresa começou muito pequena, com apenas um caminhão e um funcionário, e, ao longo dos seus trinta e sete anos de constituição, cresceu e expandiu sua operação. Hoje conta com uma frota de quarenta e dois veículos e sessenta e oito funcionários.

A administração e gestão da empresa sempre foram feitas por ambos os sócios, os quais detêm igual parcela da sociedade. Eis que, no ano de 2012, a filha de um dos sócios foi convidada a trabalhar na empresa. Exatamente um ano após a entrada do primeiro sucessor na empresa, o outro sócio também incluiu seu filho.

Naquele momento, não houve nenhum tipo de planejamento, plano de carreira, critério de seleção, análise de competências ou sequer governança para inclusão dos filhos na empresa. O único critério foi possuir o mesmo sobrenome. Até mesmo porque, na ocasião, a empresa possuía ao total vinte funcionários e dez veículos, e entendia-se que não existia essa necessidade.

Como não houve nenhum tipo de direcionamento inicial aos futuros herdeiros, eles simplesmente começaram a trabalhar no negócio da família, sendo que um assumiu a parte da gestão dos veículos e outro a parte administrativa e comercial.

Os anos se passaram, e com eles veio o crescimento da empresa e a necessidade de contratação de mais pessoas, criação de novas áreas que até então não existiam e a realocação das responsabilidades dos herdeiros, com base em suas competências e potenciais.

Ambos continuaram estudando e buscando formações específicas para a sua atuação dentro da empresa, de acordo com as necessidades específicas da Petrymar.

Somente após sete anos os sucessores em potencial já estarem atuando na empresa é que se começou a falar efetivamente em sucessão. Inicialmente, de uma maneira muito tímida e desestruturada, deu-se o primeiro passo através da contratação de uma psicóloga organizacional. Como o auxílio dela, foram elencados cursos que os sucessores deveriam fazer, através de PDI's individuais, focando nos objetivos e estratégias de médio e longo prazos da empresa.

Desde 2020, a empresa está passando pelo processo de sucessão da gestão, de modo que o organograma da empresa está sendo redesenhado, profissionais estão sendo contratados do mercado para que tragam uma visão mais profissionalizante da empresa, que até então era somente familiar.

Uma equipe de profissionais, como psicólogos, mentores e advogados estão acompanhando tanto os sucessores quanto os sucedidos nessa jornada, para que aconteça de maneira leve e bem estruturada para ambas as partes.

De igual forma, os dois sucedidos também estão tendo acompanhamento de psicólogos e mentores para que façam essa transição para o Conselho de Administração da empresa, mudando seus papéis que por muitos anos foi de gestor para conselheiros.

O processo de sucessão não está finalizado, caminha a curtos passos, pois alguns empecilhos estão sendo encontrados pelo caminho, por exemplo, a falta de definição da idade em que os dois sucedidos deixarão a gestão da empresa (um está com 68, outro com 78 anos) e esse limitador impacta diretamente toda a estrutura organizacional da empresa e a definição dos novos papéis e funções dos sucessores. Além disso, ainda há não existe uma estrutura da política de governança da empresa.

Com isso, buscamos encontrar resposta principalmente para o questionamento de qual seria o modelo para essa primeira sucessão e quais são os principais desafios esperados para essa etapa.

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

Inevitavelmente, toda empresa familiar algum dia terá de passar por um processo de sucessão, e a maneira pela qual será conduzida, especialmente essa primeira transição geracional, terá grande influência em todas as demais no futuro. Os reflexos de uma primeira sucessão feita de maneira desestruturada poderá ter consequências desastrosas, o que poderá levar anos e anos até serem resolvidas.

Atualmente, nascem através de famílias cerca de 90% das empresas no País, segundo dados do Sebrae e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os números apontam ainda que as empresas familiares são responsáveis por 65% do nosso Produto Interno Bruto (PIB) e 75% dos empregos. Por isso a importância de que se faça essa primeira sucessão de maneira estruturada, que dará uma base sólida para que todas as demais possam replicar e aperfeiçoar, caso necessário, de acordo com os padrões do mercado do futuro.

Do contrário, a empresa poderá padecer logo em sua primeira tentativa de sucessão, por motivos diferentes. A maioria das empresas familiares não sobrevive ao desaparecimento do seu fundador. Estatísticas globais apontam que somente um terço dessas organizações consegue passar o bastão de comando para a segunda geração e, destas, apenas 15% atingem a terceira geração.

1.3 Objetivos Geral

Definir um modelo de primeira Sucessão para Petrymar Transportes Ltda.

1.3 Objetivos Específico

- Estabelecer ações para sustentação do processo;
- Definir as principais etapas a serem implementadas;
- Estruturar procedimentos e regras para regulamentar o processo de sucessão

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Representatividade e Importância do Setor de Transporte no Brasil

A história do transporte rodoviário no Brasil vem de longa data, na década de 1920, no Estado de São Paulo, sob o lema de governo “governar é construir estradas”. Duas estradas foram inauguradas e serviram de inspiração para todas as seguintes, sendo um dos primeiros passos para o avanço do modal que é soberano no Brasil: o rodoviário (ESTADÃO, 2022).

A primeira rodovia do Brasil foi inaugurada em 1928. O percurso foi completamente pavimentado e ligava a cidade do Rio de Janeiro a Petrópolis. Atualmente, o trecho está integrado à BR 040 (ESTADÃO, 2022).

Nas décadas de 1950 e 1960, durante o governo de Juscelino Kubitschek, entendidas como infraestrutura do futuro, as rodovias foram cuidadosamente planejadas. Investir no transporte rodoviário foi uma estratégia que integrou o território brasileiro, coincidindo com a transferência da capital para Brasília. A partir disso, as relações comerciais foram fortalecidas, e algumas regiões desocupadas, principalmente nas regiões Centro-Oeste e Norte, que conheceram o desenvolvimento (ESTADÃO, 2022).

Também foi possível favorecer a industrialização nacional com a criação de polos automobilísticos. Afinal, ao desenvolver as rodovias, as empresas internacionais do mercado de transporte terrestre foram atraídas (ESTADÃO, 2022).

E assim segue até os dias de hoje, sendo o transporte rodoviário de extrema relevância para a economia do país. De acordo com a Revista Exame (*apud* CARGOX, 2021), o modal rodoviário é responsável pelo escoamento da maior parte de toda a produção nacional,

viabilizando a distribuição de cerca de 65% das cargas do país. E ainda, o modal garante o emprego de 1,5 milhão de pessoas e representa entre 6% e 7% do nosso Produto Interno Bruto (PIB) – soma de todos os bens e serviços finais produzidos pelo país no intervalo de um ano.

Apesar de existirem outros tipos de transporte no país, esse ainda acaba sendo a opção mais convidativa, sendo considerado o principal sistema logístico do país, pois viabiliza a circulação de cargas com agilidade, facilita o acesso às cidades e detém a flexibilidade de tráfego devido à utilização das vias terrestres (SOUZA, 2021).

Hoje, podemos dizer que, conforme apontam Colavite e Konishi (2015), o Brasil apresenta extrema dependência ao modal rodoviário, e também há necessidade de investimento em infraestrutura para melhorar a competitividade e o escoamento da produção do país.

Atualmente, segundo o Boletim de Logística (INFRA, 2022) sobre a importância do modo rodoviário para o país, o Brasil ocupa a 4ª posição em relação à extensão de nossa malha rodoviária. São 1,7 milhão — mais precisamente 1.720.700 — de quilômetros de rodovias e estradas em nosso território. No *ranking*, o primeiro lugar é ocupado pelos EUA, com 6,5 milhões de quilômetros. Na sequência, temos a China, com 4 milhões. Em seguida, aparece a Índia com 3,3 milhões.

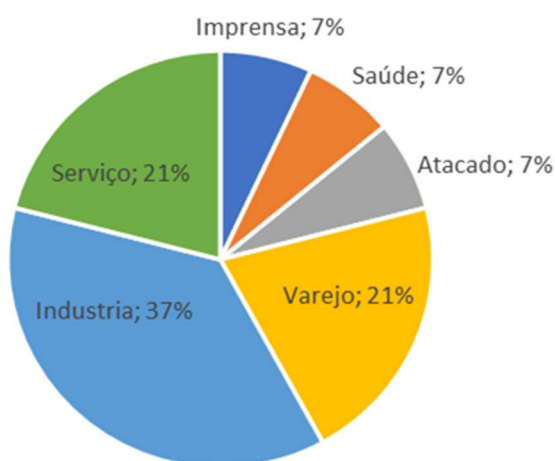
De acordo com o Índice de Movimentação de Cargas do Brasil, criado pela AT&M, entre janeiro e abril de 2021, foi percebido um aumento de 38% no transporte de cargas. Isso equivale ao crescimento de R\$2,1 para R\$3 trilhões investidos na atividade. O reflexo é mais carga cruzando o país, principalmente via terrestre (FERREIRA, 2021).

2.2 Características que definem uma empresa familiar

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais.

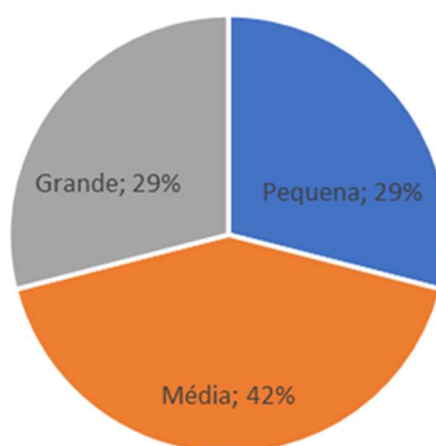
De acordo com Vidigal (2020), uma pesquisa realizada com empresas brasileiras fundadas até o ano 1900 nos estados de Rio e São Paulo apresentou os seguintes dados:

Gráfico 1 – Setor de Atuação



Fonte: Vidigal (2000, p. 67).

Gráfico 2 – Tamanho da Empresa (Número de colaboradores)



Fonte: Vidigal (2000, p. 67).

Há tempos que a família se consagrou como o eixo fundamental na organização social e econômica da sociedade. Ela é o centro da economia de subsistência, e, com o advento do capitalismo, seu protagonismo não se alterou. Hoje em dia, grande parte das empresas tem o perfil familiar (USSMAN, 1996).

No país, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 10% das empresas brasileiras não possuem perfil familiar, enquanto 90% tem esse perfil. Esses 90% representam 65% do PIB e empregam 75% da mão de obra no Brasil (NASCIMENTO, 2022).

Para Lodi (1998, p. 6), "empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador".

Adachi (2006, p. 18), por sua vez, compreende que a “empresa familiar é uma organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão e participam da gestão”.

Leone (2005) afirma que a empresa familiar possui três vertentes: a primeira, no nível de propriedade, no qual o controle da empresa pertence à família; a segunda, no nível da gestão, em que a direção dos principais setores da empresa fica sob a responsabilidade dos membros da família, e a terceira e última, no nível da sucessão, no qual os cargos de chefia são destinados às próximas gerações.

Estudos realizados pela *Ernst & Young Global Limited* (2021) e a Universidade de *St. Gallen*, da Suíça, apontam que empresas brasileiras familiares se destacam no *ranking* das 500 maiores empresas de propriedade familiar do mundo, como é o caso da JBS S.A., que aparece na 22ª posição do Índice das Empresas Familiares de 2021. Outras nove companhias brasileiras também aparecem: “Marfrig Global Foods S.A., Metalúrgica Gerdau S.A., Votorantim Participações S.A., Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza S.A., Cosan Ltda., Energisa S.A, WEG S.A. e Porto Seguro S.A.” (AGÊNCIA EY, 2021).

“O faturamento da receita dessas empresas corresponde à terceira maior economia do mundo. Com isso, dá para entender a dimensão e o poder que as empresas familiares têm na economia mundial”, comenta Carolina Queiroz, líder da área de empresas familiares da EY (AGÊNCIA EY, 2021).

Muitas das empresas familiares listadas pelo índice operam no setor de bens de consumo tradicional ou no setor de manufatura, o que é um reflexo da idade dessas organizações. Muitos dos produtos e serviços tecnológicos, de telecomunicações e financeiros que são comuns hoje não existiam, em média, 70 anos atrás. No entanto, as empresas familiares mais jovens estão se inserindo nesses setores (AGÊNCIA EY, 2021).

2.3 Características das Empresas Familiares

Não se pode afirmar que a empresa familiar seja igual a qualquer outra. Sua composição estrutural faz com que ela tenha certas especificidades, que são próprias de uma família, levando a uma atuação mais particular nesse caso (OLIVEIRA, 1999, p. 22).

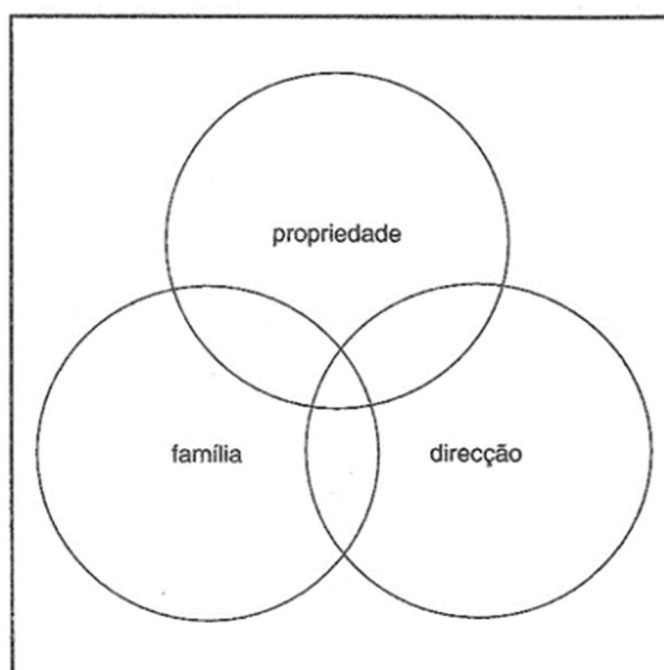
Existe diferença na construção inicial de empresas entre empresa unifamiliar e multifamiliar e uma diferenciação como forma determinante para que uma abordagem possa ser mais adequada. Segundo Renato Bernhoeft e Miguel Gallo (2003, p.VXIII), no livro *Governança na Empresa Familiar*,

“a empresa unifamiliar é aquela que se originou de um tronco familiar na figura de um fundador que se confunde, muitas vezes, com a figura do patriarca e dono do empreendimento”. A empresa multifamiliar é produto de um grupo de pessoas – colegas, amigos, investidores, etc. – que muitas vezes não possuem vínculo familiar entre si, mas legam a seus herdeiros um vínculo afetivo e societário que não é transferível para a próxima geração. Por esse motivo, torna a abordagem diferente da unifamiliar.”

Uma empresa, para ser considerada familiar, não necessita, necessariamente, que todos os funcionários sejam da família. Eles podem ser acionistas, membros da direção ou fazerem parte da área administrativa da empresa.

Uma empresa familiar é composta por três dimensões: família, propriedade e negócio (Figura 1), dimensões essas que, idealmente, deveriam convergir. Quando essa conversão não acontece, a empresa se depara com problemas que passam a afetar a sociedade familiar como um todo (GLICFÀS, 2019).

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Davis (1992).

Outra característica das empresas familiares é a transmissão, por parte de seu fundador, de seus valores e crenças, que são perpetuados através das novas gerações. Essa continuidade das tradições é peça-chave para a continuidade da empresa (USSMAN, 1996).

As empresas familiares têm grandes vantagens, como uma gestão única e centralizada, o que permite tomar decisões rapidamente; possuem uma estrutura administrativa pequena,

reduzindo o rodízio entre os cargos; ocasionam um retorno na própria empresa, ao se investir em capacitações dos colaboradores (SEBRAE, 2022).

Por outro lado, as empresas familiares possuem pontos fracos que causam vários problemas na sua gestão. Dentre eles, podemos destacar a resistência à mudança (SEBRAE, 2022); a dificuldade de separar propriedade e gestão, o que pode causar uma confusão entre os dois; a competição pelo poder, e ainda a falta de investimento em recursos humanos e tecnológicos (BERNHOEFT, 1989).

2.4 Exemplo de Sucessão Familiar em Empresa Brasileira

A decisão de transferir o controle para a próxima geração é sempre um momento de tensão nas empresas familiares, seja pelo apego dos fundadores ao negócio ou em não saber o momento certo ou como fazer, seja pela falta de interesse dos sucessores em dar seguimento ao negócio da família.

Conforme pesquisa divulgada pela PwC (2021), somente 24% dos membros da geração atual no Brasil (30% no mundo) disseram ter um plano de sucessão robusto; de outro lado, mais de um terço dos *nextgen* (38% no Brasil e 39% no mundo) mencionam que há uma resistência à mudança na empresa.

Abordar um plano de sucessão ainda é tabu nas empresas familiares onde pouco se fala sobre o tema, e na ausência dessa discussão, muitos dos possíveis sucessores acreditam que a maneira de conquistar a confiança da geração atual é segui-la fielmente, abstendo-se de forjar um caminho diferente. Segundo Kenneth Goh, Ph.D., Professor e diretor acadêmico do Business Families Institute, Singapore Management University

A responsabilidade pela transição geracional não recai apenas sobre os ombros da geração atual. Os *nextgen* podem desempenhar um papel ativo contribuindo com suas habilidades de gestão, sempre com base no respeito mútuo e na boa comunicação entre as gerações, para definir os caminhos para os líderes seniores que afirmam sua identidade e *status*.

Ainda conforme estudo divulgado pela PwC em 2010, referente a empresas familiares em diversos setores da economia em 35 países, constatou-se o seguinte: 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações. Para reduzir esse alto índice de mortalidade das empresas familiares, é necessário que tanto fundadores quanto sucessores saibam os ritos necessários para que essa passagem de bastão seja bem-sucedida.

Um dos grandes *cases* de sucesso que temos com uma empresa nacional é o da Gerdau, empresa que foi fundada em 1901 por João Gerdau e seu filho Hugo Gerdau e que já se submeteu a quatro processos sucessórios em sua trajetória centenária, e se sustenta bem-sucedida até os dias de hoje.

Conforme pesquisa publicada em seu livro “A relação entre Pai & Filho no processo sucessório em empresas familiares”, os autores Antonio Carlos Trindade de Moraes Filho e André Luís Fernandes Limeira (2017) relatam que a história de sucessão da companhia teve início nos anos 40, quando, em 1946, Curt Johannpeter, que era genro de Hugo Gerdau, assumiu o controle da companhia, e posteriormente trouxe seu terceiro filho Jorge Gerdau Johannpeter para trabalhar na empresa.

Em 1964, Jorge e seus irmãos, Germano e Klaus, assumiram cargos de liderança na companhia, e, em 1971, o último de quatro irmãos, Frederico, também passou a compor o quadro da diretoria. Mas foi em 1983 que a liderança executiva da Gerdau passou a ser conduzida pelos quatro filhos de Curt, tendo Germano, Klaus e Frederico como vice-presidentes e Jorge como diretor-presidente. Nos anos que se sucederam, a Gerdau tornou-se uma grande potência.

Em novembro de 2006, após 23 anos na presidência da Gerdau, Jorge afastou-se do grupo Gerdau, mantendo vínculo apenas como membro do Conselho Administrativo, assim como seus três irmãos. Mas o processo de transferência de poder começou em 2000, quando o próprio Jorge comunicou a decisão, e assim foram iniciadas as preparações para sua sucessão. A Gerdau contou com o apoio de cinco consultorias internacionais, quais sejam: McKinsey, as empresas de *headhunting* Russel Reynolds e Egon Zehnder, o americano John Davis, especialista em empresas familiares, e o chileno Jon Martinez, que também havia prestado apoio a outras companhias brasileiras, como o grupo Suzano, da família Feffer. O processo de definição do sucessor da Gerdau durou seis anos, sendo a quarta sucessão nos mais de cem anos da companhia.

O processo de decisão dessa sucessão foi tomada pelo conselho formado pelos irmãos Gerdau, apoiados por cinco consultorias contratadas. O processo seletivo contou com vinte candidatos, sendo, desses, apenas três membros da família Gerdau. Dos vinte candidatos, quatro nomes foram apontados como finalistas: André Gerdau (filho de Jorge), Cláudio Gerdau (seu sobrinho) e os vice-presidentes Oswaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos, apesar de a possibilidade de o conselho nomear alguém de fora da família fosse remotíssima.

Com todo o respaldo de um processo minucioso que durou longos seis anos, coordenado pelo Conselho Administrativo e as consultorias, resultou uma sucessão pacífica, nomeando

então André Bier Gerdau Johannpeter o quinto presidente do grupo fundado em 1901 por seu tataravô imigrante.

André assumiu o cargo de presidente da gigante siderúrgica, com o então faturamento anual de R\$ 27,5 bilhões e maioria de suas ações ratificadas pelo Conselho de Administração, aos 44 anos, em janeiro de 2007. Ao assumir, André buscou equilibrar o desejo de demarcar suas diferenças administrativas com o antecessor, e igualmente não abdicar da experiência que seu pai e ex-presidente poderia lhe trazer.

Dessa forma, buscando minimizar a interferência dos conselheiros (seu pai e seus tios), sua primeira medida foi a transferência destes para outro prédio da Gerdau. Definiu-se ao seu antecessor, Jorge, que fora presidente por 23 anos, papel semelhante ao de um chefe de Estado, conferindo a ele a função de ser “a cara da Gerdau” diante das associações de classe e dos governos estaduais e federal. Nessa primeira etapa da transição, André, em quem Jorge tinha absoluta confiança, executaria papel de chefe de governo com o poder de tomadas de decisões que o cargo exige, enquanto Jorge o aconselharia somente quando solicitado.

André tinha a sua frente o desafio de suceder, além de seu pai, um dos mais admirados empresários do país e o responsável pela relevância adquirida pela Gerdau em seus anos no comando do grupo.

Os primeiros nove meses do novo comando foram marcados pelo intensivo processo de internacionalização da companhia, no qual o grupo concretizou cinco aquisições. Esse número chamou a atenção e gerou dúvidas, porém a Gerdau provou estar preparada para a expansão internacional e reaplicou seu modelo de gestão (GBS – Gerdau Business System).

Outro dilema enfrentado pelo novo presidente referia-se à tomada de decisão frente a dois desafios que a Gerdau enfrentava na época: a entrada no mercado de aços planos e a decisão quanto a ampliar ou não a presença internacional na fabricação de aços especiais. À época, a Gerdau passou a focar no mercado de aços longos nas Américas (principal linha de produtos da companhia), voltado para construção civil; e no mercado de aços longos especiais passou a atuar com mais agressividade, tornando-se esse o foco em todos os continentes onde atuava a empresa, além de expandir a atuação em aços planos, focados na indústria automobilística e de eletrodomésticos.

Embora tenha observado de perto a rotina de seu pai como presidente da gigante Gerdau, ao assumir essa posição, a rotina de André sofreu grande impacto, trazendo a ele uma nova perspectiva quanto às decisões que passará a tomar. Embora recebesse aconselhamento, a decisão final e solitária seria sempre sua, além de sua crescente ausência na vida familiar.

Em 26 de março de 2015, a Gerdau anunciou novas mudanças, dando continuidade ao processo sucessório. Jorge Gerdau Johannpeter passou a integrar o Conselho Consultivo, ao lado dos vice-presidentes Germano, Klaus e Frederico Gerdau Johannpeter, e deixou a posição de presidente dos conselhos de administração da Gerdau S.A. e da Metalúrgica Gerdau S.A. Com essa mudança, André (conselheiro e diretor-presidente) e Claudio (conselheiro e vice-presidente executivo) passaram a copresidir os conselhos de administração de ambas as empresas.

2.5 Sucessão Empresarial

Com base na literatura, todo tipo de mudança na estrutura societária ou administrativa de uma empresa é considerado sucessão empresarial (COMETTI, 2009), ou seja, o termo sucessão se refere à passagem do poder e do capital da atual direção de uma pessoa jurídica para a próxima, que continuará exercendo as funções econômicas anteriores.

Nesse processo, pode ocorrer a troca do controle de uma organização ou, até mesmo, a mudança na propriedade de um empreendimento (SEBRAE).

Para que se configure a sucessão empresarial, é necessário que a titularidade seja transferida. Ou seja, o sucessor é aquele que substitui o dono atual. Assim que assume a função de adquirente, o sucessor passa a ser responsável pelos contratos, créditos e dívidas da empresa. Ou seja, a sucessão empresarial é um processo que tem por objetivo transferir a responsabilidade e os direitos de uma empresa ou pessoa para outra.

Em termos, podemos dizer que esse processo é muito similar à sucessão civil (herança e partilha de bens), na qual uma pessoa transfere suas dívidas e créditos aos seus herdeiros, porém como pessoa física.

O processo de sucesso empresarial pode ser demandado por uma série de fatores. Porém o importante é ter clareza de que a estruturação desse processo estabelecerá as etapas dessa sucessão, contemplando desde a saída de um dos responsáveis ou sócios até a integração de um outro.

Ocorre que, ao falar em processo de sucesso, é importante estar atento ao fato que as atividades realizadas no ambiente empresarial são norteadas pelos administradores, sócios ou gestores do empreendimento. De forma que, quando se trata de retirar esse poder de uma pessoa e transferir para outra, estamos diante de um procedimento que requer alguns cuidados especiais (SEBRAE, s.d.).

Assim, definir o momento ideal para fazer um plano de sucessão empresarial requer atenção a dois cenários. Primeiro, esse processo será necessário quando for identificada a exigência de fazer algum tipo de alteração no patrimônio da empresa ou em seus dados registrados no órgão competente. Por outro lado, existem situações em que o empresário ou algum dos sócios percebe que é o momento de promover algumas alterações no seu quadro societário (SEBRAE, s.d.).

Se notarmos que uma sociedade constituída está impedindo, de alguma forma, a empresa de crescer e se desenvolver, talvez seja o momento de analisar a viabilidade de um processo de sucessão. Estudos apontam algumas situações mais comuns e que necessitarão de um processo de sucessão empresarial (CHC ADVOCACIA, 2020).

- **Alteração na quantidade de sócios:** ocorre quando um investidor deseja fazer parte do quadro societário da empresa, ou acontece a saída de um sócio, fazendo-se necessária a sucessão empresarial.
- **Alteração da empresa individual para sociedade:** ocorre quando há alteração de uma empresa individual para uma sociedade. Ou seja, o empresário individual que detinha 100% do patrimônio da empresa deverá distribuir esse capital entre os demais sócios que entraram no negócio. É importante ter em mente que é possível que o novo participante entre com mais dinheiro na sua empresa, aumentando o capital social, podendo causar alterações no percentual que cada empresário terá do negócio.
- **Transformação, fusão, incorporação ou cisão de sociedades:** existem alguns outros processos que também podem ensejar a necessidade de elaboração de um plano de sucessão empresarial e que são muito comuns de acontecer.
 - **Transformação:** é uma operação que modifica o tipo da sociedade, ou seja, que transforma uma Ltda. em S.A, por exemplo. Ela também pode acontecer quando os sócios se retiram de uma empresa e ela acaba se tornando individual, podendo ser classificada como EIRELI.
 - **Fusão:** ocorre quando duas ou mais empresas se fundem e deixam de existir, criando uma nova sociedade com uma personalidade jurídica distinta das anteriores.
 - **Incorporação:** é muito confundida com a fusão, porém, nesse caso, uma empresa é absorvida pela outra que não deixa de existir. Ela simplesmente assume todos os seus direitos e obrigações, permanecendo ativa, enquanto a empresa incorporada será extinta.

- **Cisão:** a empresa transfere algumas parcelas do seu patrimônio para outra sociedade. Vale lembrar que ela pode ser extinta totalmente ou parcialmente, dependendo do tipo de acordo que foi elaborado.
- **Retirada de um dos sócios:** a retirada de um sócio da empresa ou a sua morte também ensejará a sucessão empresarial. Entretanto, nesse último caso, a situação pode ser um pouco mais complicada, pois, além da seção de suas quotas-partes na empresa, existe também a questão de espólio, que precisa ser muito bem detalhada para evitar reclamações.

É importante destacar que todos esses casos são extremamente complexos e é importante ter um plano de sucessão empresarial para que os processos sejam mais claros, para evitar eventuais reclamações posteriores.

Assim, levando em consideração a importância do processo de sucesso no mundo dos negócios, cabe citarmos quais são os tipos de sucessão empresarial possível a fim de adequar o processo às necessidades e à realidade do negócio. Basicamente, são três tipos de sucessão empresarial: sucessão familiar, sucessão trabalhista e aquisição de fundo de comércio.

2.6 Sucessão familiar

A sucessão empresarial do tipo familiar acontece quando o titular de uma empresa transfere os seus direitos de cota para os seus sucessores naturais (filhos) ou outro membro de sua família.

Nesse caso, a sucessão pode acontecer por diversos motivos – e os mais comuns são aposentadoria, falecimento ou afastamento do sócio por alguma questão particular. O sucessor passa a responder por todos os direitos e obrigações da empresa, além de exercer as funções que o antecessor realizava na organização.

A partir do momento que ele assumir o empreendimento, todas as suas decisões e atribuições geradas a partir dessa data serão de sua total responsabilidade, eximindo totalmente o sócio anterior de quaisquer deliberações depois da sua retirada (CONTEÚDO JURÍDICO, 2016).

2.7 Sucessão trabalhista

A sucessão trabalhista é outra modalidade de sucessão. Ocorre quando uma empresa adquire total ou parcialmente outro negócio e, desta forma, assume também todas as responsabilidades e obrigações relacionadas aos vínculos empregatícios que a empresa possui, bem como os seus eventuais débitos trabalhistas.

Esse processo é comum de ser realizado por um grupo de empresas que têm capacidade de pagamento maior e que é capaz de absorver grandes prejuízos trabalhistas, visando à possibilidade de crescimento de uma organização que vem passando por dificuldades financeiras decorrentes de processos e cobranças nessa área (CONTEÚDO JURÍDICO, 2016).

A sucessão trabalhista também ocorre com muita frequência no caso de empresas que compram outras em processos de fusão ou incorporação. Independentemente de qual tenha sido o motivo que levou à sucessão, é importante ter em mente que o contrato de trabalho não se altera em função da mudança de titularidade da empresa. Significa que todos os empregados terão os seus direitos plenamente mantidos, independentemente de quem esteja respondendo pela organização.

2.8 Aquisição de fundo de comércio

Por fim, temos a sucessão empresarial denominada aquisição de fundo de comércio. Ela acontece quando todas as atividades, bens e dívidas do antigo proprietário de uma empresa passam a ser de responsabilidade de uma nova pessoa física ou jurídica. Nesse caso, o negócio em si permanece inalterável, pois a parte principal da sua atividade também é transferida para o sucessor (CONTEÚDO JURÍDICO, 2016).

2.9 Governança nas empresas familiares

Para Silveira (2020, p.19-20) “governança corporativa diz respeito a um conjunto de mecanismos, práticas, processos, normas e relacionamentos alicerçados sobre princípios comuns desenvolvidos em todo mundo a partir da década de 1990”. Ou seja, é “um conjunto de instituições, regulamento e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos as quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas.” (LETHBRIDGE, 1997, p. 210).

Silveira (2020, p. 20-24) elencou 10 princípios de boa governança com base nas pesquisas do IBGC e Código Nacional, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Princípios de boa governança aplicáveis a qualquer organização

#	Princípio de boa governança	Esse princípio diz respeito à/ao
1	Atitude e comportamento ético das lideranças	Compromisso dos conselheiros e executivos de agirem com integridade e liderarem pelo exemplo, demonstrando elevados padrões éticos nas suas atitudes, decisões e comportamentos.
		É preciso promover os valores da organização constantemente por meio de ações de aculturação e iniciativas concretas, o que inclui priorizar aspectos éticos na seleção, avaliação e promoção dos executivos.
		Adicionalmente, deve-se instaurar uma cultura ética baseada em um estilo de liderança virtuoso que permita à organização perseguir de maneira genuína um propósito amplo além do resultado financeiro.
2	Transparência e integridade das informações	Divulgação franca, honesta e tempestiva das informações materiais financeiras e não financeiras disponibilizadas aos públicos internos e externos.
		Entre as informações não financeiras, destacam-se aquelas relativas ao seu propósito, valores, cultura, comportamentos esperados, modelo de governança, estrutura acionária, principais políticas e diretrizes, estratégia, sistemas de incentivos, práticas para avaliação de desempenho e impactos socioambientais.
3	Sustentabilidade e perspectiva de longo prazo na condução da organização	Adoção de um horizonte de longo prazo nas decisões diárias visando a desenvolver relacionamentos mutuamente benéficos com todos os <i>stakeholders</i> e implementar iniciativas concretas para melhorar a situação das comunidades onde atua.
		Temas como sucessão de lideranças, mitigação de externalidades e potenciais passivos socioambientais inserem-se nesse princípio.
4	Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas	Vontade de os administradores divulgarem a todos os <i>stakeholders</i> os resultados de sua gestão e os elementos que fundamentaram suas principais decisões, bem como de assumir a responsabilidade pelas ações e eventuais omissões ocorridas durante seus mandatos.
5	Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia	Administradores e órgãos de governança regularmente, com estabelecimento de remuneração em montante adequado, vinculada ao desempenho e riscos e alinhada aos valores da organização.
		A avaliação de desempenho com base em parâmetros financeiros e não financeiros deve resultar em recompensas e sanções adequadas, de modo a criar um ambiente justo e meritocrático.
6	Contrapesos independentes no processo decisório	Implantação de um modelo de governança que incentive a manifestação de diferentes pontos de vista e debates construtivos a fim de melhorar as decisões.
		Deve-se evitar a excessiva concentração de poder e minimizar a chance de decisões baseadas em análises parciais decorrentes de vieses cognitivos, limitações técnicas ou conflitos de interesses.

(Continua)

(Continuação)

#	Princípio de boa governança	Esse princípio diz respeito à/ao
7	Respeito a regras, controles e supervisão independentes	Conscientização de que a informalidade pode ser inimiga da boa governança e de que controles e supervisão independentes devem ser respeitados. É necessário definir regras a serem cumpridas antes, durante e depois das reuniões dos órgãos de governança.
		Entre os controles contidos nesse princípio, incluem-se aqueles relacionados à gestão de riscos, ao <i>compliance</i> e às auditorias.
		Essas áreas devem contar com a independência, autonomia e os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários ao bom desempenho de suas funções.
8	Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização	Criação de uma cultura organizacional saudável que incentive a cooperação entre todos os membros da organização, evitando que a competição interna excessiva ou rivalidades possam relegar o interesse coletivo a um segundo plano.
		O interesse da empresa deve prevalecer sempre, mesmo em situações de conflito com interesses particulares de executivos, colaboradores ou acionistas específicos.
9	Equidade e facilitação da participação efetiva de todos os sócios	Assegurar a devida igualdade de direitos de todos os sócios. É preciso estabelecer uma comunicação saudável e proativa entre a organização e seus sócios, incentivando e facilitando ao máximo sua participação nas assembleias e o exercício de seus direitos.
		O tratamento com os sócios deve ser imparcial, sem informações privilegiadas que possibilitem benefícios particulares.
10	Diversidade, inclusão e direitos humanos	Criação de políticas concretas para ampliar a diversidade nos órgãos de governança e cargos de liderança. A pluralidade deve ser trabalhada em suas diferentes dimensões – como gênero, formações, experiências, idade, tempo no cargo, culturas e raça – a fim de elevar a riqueza de pensamentos na organização.
		Além de promover a diversidade, é essencial criar um ambiente inclusivo e de observância aos direitos humanos que assegure que todas as vozes sejam ouvidas e que todas as pessoas sejam respeitadas. Para isto, deve-se implementar programas concretos em relação a esses temas.

Fonte: Silveira (2020, p. 20-24).

Apesar de esses princípios serem aplicáveis a qualquer organização, Silveira (2020) também destaca que a estrutura societária pode ser um grande desafio para a organização colocá-los em prática, deixando como um dos exemplos a estrutura familiar. Isto pois, na estrutura familiar, somam-se todas as questões organizacionais existentes ao quesito família, que envolvem tanto questões psicológicas quanto afetivas que influenciam diretamente a tomada de decisão e o direcionamento da empresa.

Dessa forma, para manter o equilíbrio entre a estratégia e os interesses da empresa familiar, é muito importante que exista uma governança corporativa e familiar madura, formalizada, e que os papéis de cada um estejam claros (IBGC, 2020).

Outro desafio trazido por Mustakallio *et al.* (2002 *apud* MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007) é a dupla função ou sobreposição de função que é muito frequente na gestão familiar, uma vez que o acionista também é o gestor daquela empresa. E sendo da família, o trabalho não fica apenas na organização. Muitas decisões e discussões acabam sendo realizadas em encontros familiares, de forma informal, razão pela qual Melin e Nordqvist (2000 *apud* MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007) trazem a preocupação com o papel e estrutura e eficácia do Conselho Administrativo nessa situação.

Oliveira (2011, p. 112) citando Mussi *et al.* (2008) traz outros desafios de governança enfrentado por empresas familiares:

Dificuldade para separar as ações familiares das decisões profissionais (ausência de profissionalismo); supervalorização das relações afetivas, relações autoritárias e paternalistas; resistência à formalização; falta de atualização no foco da empresa; ausência de critérios racionais nas decisões de investimento; conflitos de interesse entre os membros da família, dentre outros.

Mizumoto e Machado Filho (2007) reforçam que a governança corporativa pode reduzir os problemas encontrados na gestão de empresas familiares, como definição das regras para a relação familiar, desenvolvimento da gestão e patrimônio societário.

Em complemento, Camera e Araujo (2008 *apud* OLIVEIRA *et al.* 2011, p. 112) dizem que:

A adoção de práticas de governança corporativa pode auxiliar as empresas familiares – sobretudo as de maior porte – no sentido de oferecer mecanismos que possibilitem construir a interface entre família, propriedade e gestão através da criação de regras e acordos que visam a dar transparência às ações dos membros familiares, reduzir a parcialidade e minimizar as subjetividades das relações societárias. Desta forma, são elementos requeridos da governança corporativa os acordos de acionistas, as assembleias familiares, os protocolos de família, os *family offices*, além dos tradicionais conselho de administração, conselho de acionistas, conselho fiscal e auditoria interna e externa.

Silveira (2020, p. 43) citando Mark Gayder (1953) reforça a importância da liderança no trabalho de governança: “Governança e liderança são como yin e yang das organizações de sucesso. Liderança sem governança pode levar a uma situação de tirania, fraude e feudos pessoais. Governança sem liderança pode levar a atrofia, burocracia e indiferença”.

2.10 O Perfil do Fundador

Empresas familiares representam o formato dominante de empresas em todo o mundo. O sonho do fundador, na maioria dos casos, pode ser representado pelo sucesso da empresa, longevidade dos negócios e manutenção da unidade da família.

Quem inicia a empresa é tomado por um grande desejo de empreender, e, por este motivo, reúne características como ousadia, desprendimento, criatividade e visão de futuro.

O empreendedor é um visionário que enxerga além do alcance das pessoas comuns, por esse motivo, muitas vezes se percebe como solitário, acredita no projeto, mas nem sempre possui evidências concretas para justificar que seu investimento dará certo.

2.11 O Perfil do Sucessor

Não existe um perfil ideal para o sucessor. Isso dependerá muito do tipo de empresa, ramo de atividade, tempo de constituição e em qual fase de sucessão está a empresa. O que se sabe é que, quanto antes se inicia o desenvolvimento do possível sucessor, mais preparado estará no momento de assumir a responsabilidade para dar continuidade ao negócio da família.

O momento em que se realizam o detalhamento e a descrição do perfil ideal do sucessor é no Planejamento Sucessório.

2.12 Planejamento Sucessório

O planejamento sucessório da gestão contempla várias etapas e requer ações de responsabilidade tanto do sucesso quanto do sucedido.

Do contrário, havendo movimento em somente um dos lados, não há como ter um desenvolvimento de maneira eficaz.

Durante esse planejamento, é necessário considerar tanto o futuro do sucessor quanto o do sucedido. Seguidamente, o foco se volta apenas para o desenvolvimento do sucessor, esquecendo o planejamento do sucedido. Esse erro fará com que o processo sucessório se torne bastante árduo e doloroso para ambas as partes, pois o sucedido também necessita ter um planejamento de saída que o estimule e que lhe traga confiança de que o sucessor está preparado para assumir tal posição.

Esse planejamento é recomendado para os casos em que a família possa fazê-lo de maneira programada, de maneira transparente e baseada no diálogo entre os interessados. A

construção conjunta entre as diferentes gerações faz com que as etapas aconteçam de forma mais natural, harmoniosa e consciente entre todos os envolvidos.

A seguir, serão detalhadas algumas fases do planejamento sucessório, que contempla seis etapas, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Fases do Planejamento Sucessório



Fonte: Merhi (2019).

2.12.1 1ª Etapa: Estabelecimento do Perfil do CEO

Idealmente, caberá ao Conselho de Administração elaborar o perfil do CEO. É necessário que sejam analisados vários aspectos, como estratégicos – considerando a perspectiva atual e futura dos negócios –; comportamental e técnico – analisando quais são as práticas de mercado e as demandas específicas do segmento de atuação da empresa –; e os valores – que pretendem que sejam mantidos e transmitidos às próximas gerações.

Definir o perfil do CEO é algo muito complexo, pois a escolha das competências erradas, por exemplo, pode impactar diretamente de uma maneira desastrosa o futuro da empresa.

2.12.2 2ª Etapa: Critérios para avaliação do Profissional

Devem ser definidos os critérios de avaliação do profissional de maneira clara e objetiva. Inicia-se pelo processo de recrutamento e seleção, os instrumentos de avaliação e os requisitos para participação.

Além da identificação do perfil comportamental, é importante que haja uma profundidade na experiência profissional, principalmente com os resultados obtidos e evidenciados no decorrer da carreira. Isso vale tanto para profissionais vindos do mercado quanto para membros da família. As evidências quanto às entregas efetivas do profissional, ou seja, a sua capacidade de realização, é algo muito relevante, pois não basta ter um bom perfil e um potencial promissor.

2.12.3 3ª Etapa: Identificação do Perfil Comportamental e Técnico

Quanto mais claro, elaborado e acordado estiverem os requisitos do perfil do CEO para os fundadores, mais fácil será o processo de identificação de possíveis candidatos.

Quando a decisão for pela sucessão familiar, é importante que sejam definidas as evidências da experiência profissional, analisando-se o caminho percorrido por cada candidato, listadas as áreas de atuação, os resultados apresentados e a percepção dos funcionários, clientes, fornecedores e outros familiares com relação à atuação daquele candidato.

Para direcionamento e maior clareza, poderá ser aplicado um Roteiro de Percepções do Candidato a CEO da família empresária, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro para registro de percepção do candidato a CEO

Roteiro para registro de percepções do candidato a CEO membro da família empresária		
Item a ser analisado	Detalhamento	Orientação para análise
Perfil técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Formação acadêmica • Experiência profissional • Experiências no exterior • Experiência com atividades voluntárias/sociais. 	<p>Coloque a sua percepção quanto à formação e a experiência do profissional.</p> <p>Cite, por exemplo, se acredita que tenham sido consistentes ou não, justifique o seu posicionamento.</p> <p>Experiências no exterior e com ações voluntárias também devem ser consideradas nessa análise.</p>
Perfil comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades e competências 	<p>Conforme requerido no perfil, coloque a sua percepção quanto às habilidades e às competências comportamentais. Cite exemplos que sustentem o seu ponto de vista.</p> <p>Faça uma análise bem específica quanto à gestão de pessoas. Lembre-se de que a capacidade de liderança é essencial nessa posição.</p>

(Continua)

(Continuação)

Item a ser analisado	• Detalhamento	Orientação para análise
Resultados apresentados	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas em que atuou. • Resultados apresentados. 	<p>Se possível, cite indicadores numéricos. Há de se ter resultados evidenciados, comprovados e percebidos por todos.</p> <p>Analise a capacidade de gerar resultados, propor soluções em cenários de vulnerabilidade ou mudanças de rumos.</p> <p>É muito importante que ele já tenha passado por situações críticas e que tenha conseguido boas alternativas na sua gestão.</p>
Percepção dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas • Clientes • Funcionários • Fornecedores • Comunidade • Governo... 	<p>É aconselhável que um candidato a essa posição já tenha se relacionado com todos esses <i>stakeholders</i>. Cite a sua percepção quanto a cada um deles.</p> <p>Por exemplo: como acredita que os acionistas veem esse candidato? E os funcionários, qual a imagem que eles têm dessa pessoa? Qual a relação dele com os fornecedores, com a comunidade, com o governo?</p>
Alinhamento com os negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica • Comprometimento • Valores 	<p>Para ser considerado candidato, é bem possível que já tenha tido oportunidade de participar de reuniões estratégicas e de se posicionar quanto ao andamento dos negócios tanto atuais quanto futuros.</p> <p>Analise esses momentos, relembre a forma como eles se posicionaram. Veja a aderência aos valores, o quanto estão comprometidos efetivamente.</p>
Análise geral	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes • Pontos a desenvolver 	<p>Procure citar em cada um dos itens relacionados quais são os pontos fortes e os pontos a desenvolver.</p> <p>Para concluir, coloque o seu posicionamento geral. Se acredita que aquele candidato deve ou não participar do processo e o quanto acredita que ele esteja preparado.</p>

Fonte: Merhi (2019).

Podemos resumir o processo de escolha do sucessor nas seis etapas ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Processo de escolha de CEO



Fonte: Merhi (2019).

2.12.4 4ª Etapa: O Preparo do Sucessor ou Herdeiro - Plano de Carreira e de Vida

O preparo do sucessor herdeiro da família é um processo que leva muitos anos, iniciando-se, muitas vezes, ainda na fase da infância. Requer um plano de desenvolvimento que é feito aos poucos, no decorrer de sua vida.

Um herdeiro pode ou não ser o futuro sucessor dos negócios da empresa familiar. Assumir a gestão da empresa será uma escolha, consciente ou não, voluntária ou involuntária. Existirá a decisão quanto à sucessão, mas não quanto ao fato de ser herdeiro – o que não é uma opção.

O resultado da escolha tanto da posição de sucessor quanto de acionista da empresa da família será o reflexo de tudo o que vivenciou ao longo de sua vida. E é justamente por esse motivo que a formação – ou a falta dela – poderá impactar diretamente o futuro dos negócios. O preparo do herdeiro acontece no decorrer da sua vida, e, em cada fase, há elementos de atenção e de investimento nesse preparo, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Fases do Preparo do Herdeiro



Fonte: Merhi (2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia de pesquisa

O método que será utilizado para este estudo será a pesquisa descritiva, a qual conforme Vieira (2002), objetiva conhecer e interpretar a realidade por meio da observação, descrição, classificação e interpretação dos fenômenos, sem interferir para modificá-la.

Na visão de Fink (1995), existem diferentes formas de se coletar dados para uma pesquisa, podendo ser pela observação direta face a face, por telefone, por correio, por internet ou por meio de postos multimídias.

Será utilizado o método quantitativo que, segundo Richardson (1999, p. 70):

Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Isto é, uso de estatística para inferir e generalizar conceitos.

O método quantitativo difere do qualitativo não só pelo emprego de instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 269). Os pesquisadores se valem de amostras amplas e de informação numérica, bem como de um questionário estruturado de perguntas para identificar a manifestação do público-alvo em relação à problemática.

Zanella (2013) afirma que o método quantitativo se preocupa com a representatividade numérica, isto é, com a mediação objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Assim, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa para mensurar qualidades. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos.

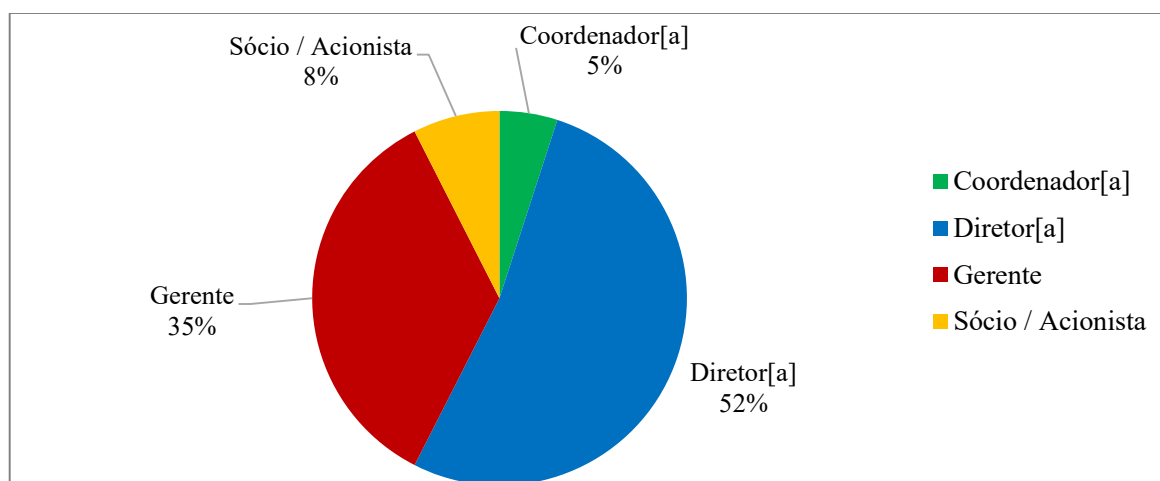
3.1.2 Pesquisa de campo sobre sucessão familiar

3.1.2.1 Perfil dos respondentes

A pesquisa foi respondida por 40 empresas familiares do setor de transporte da região Sul do Brasil, as quais podem estar em estágio de sucessão ou ao menos de planejamento para esse momento. A pesquisa também foi respondida por pessoas que desempenham cargo diretivo ou de gestão, em sua maioria são os postulantes a sucessores.

Conforme Gráfico 3, 87% dos respondentes encontram-se nos cargos de Diretoria e Gerência.

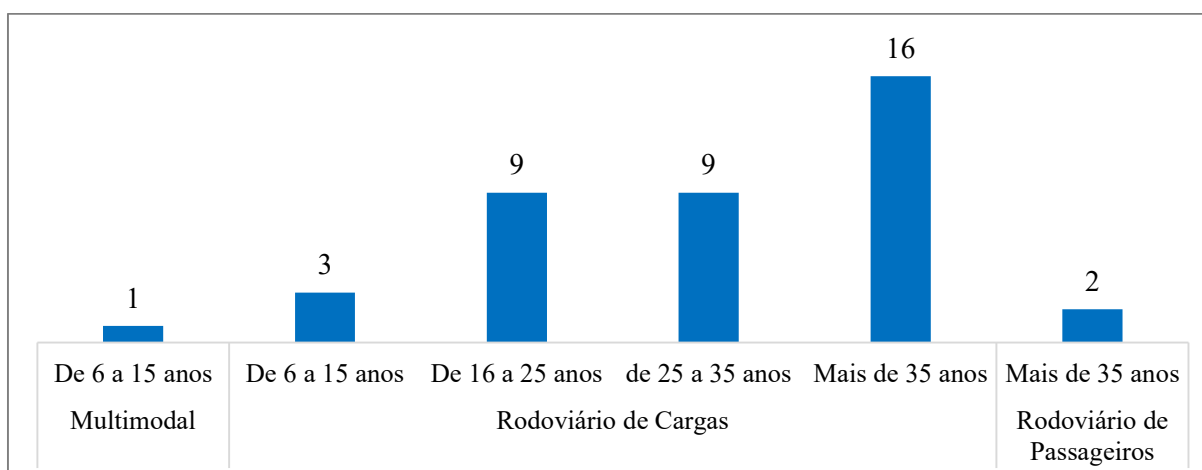
Gráfico 3 – Cargo dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Conforme o Gráfico 4, 92,5% (37 de 40) atuam no transporte rodoviário de cargas e 45% (18 de 40) já possuem mais de 35 anos no mercado de trabalho.

Gráfico 4 – Tempo e segmento de atuação

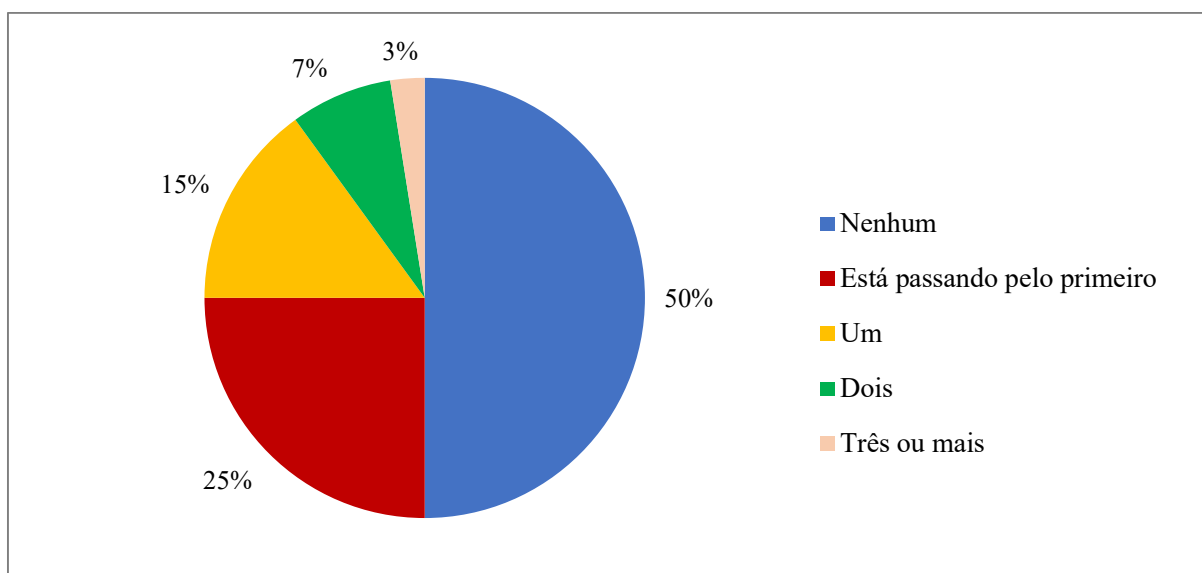


Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

3.1.2.2 Dados sobre sucessão das empresas

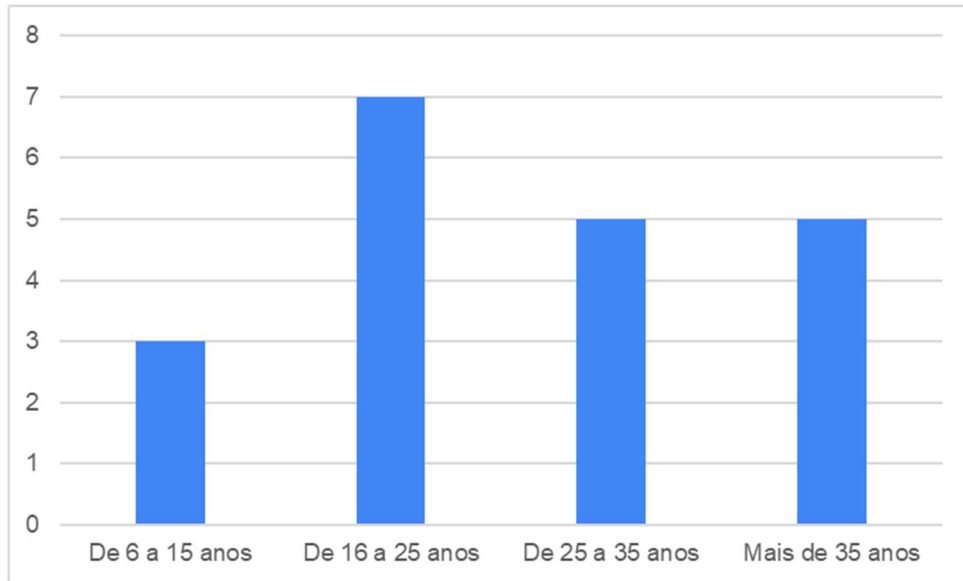
De acordo com o Gráfico 5, identificamos que metade dos nossos respondentes já passaram ou estão passando por um processo de sucessão. Assim como metade ainda não passou por nenhum processo de sucessão.

Gráfico 5 – Sucessões na organização



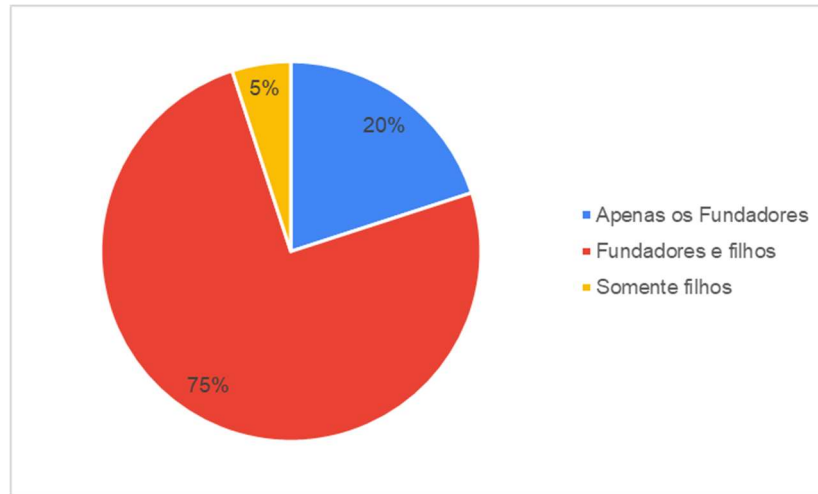
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Dentre os que ainda não passaram pela sucessão, notamos que metade das organizações possuem mais de duas décadas de existência (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Tempo da organização sem sucessão

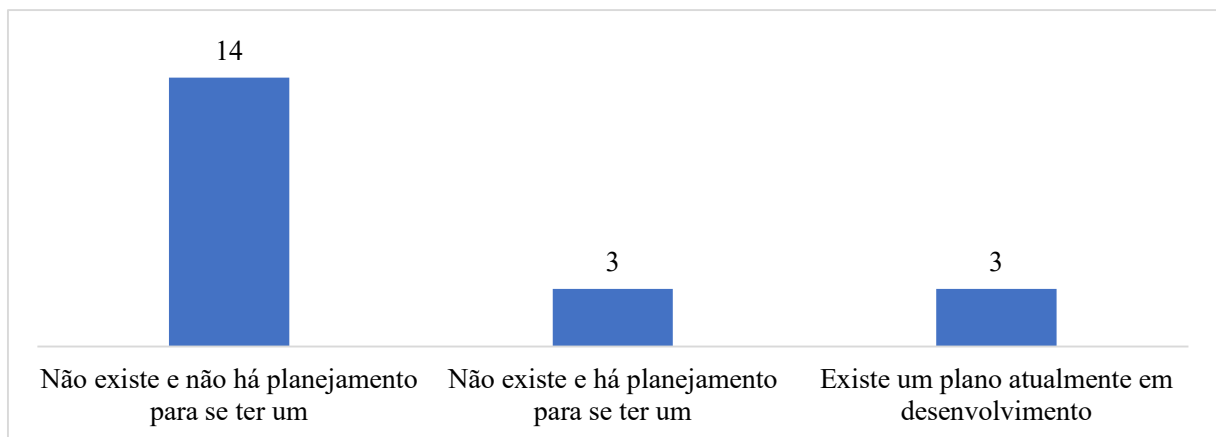
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Ainda que 50% não tenham realizado nenhuma sucessão, identificamos que 75% delas já possuem pelo menos duas gerações trabalhando efetivamente na organização (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Gerações nas empresas sem sucessão

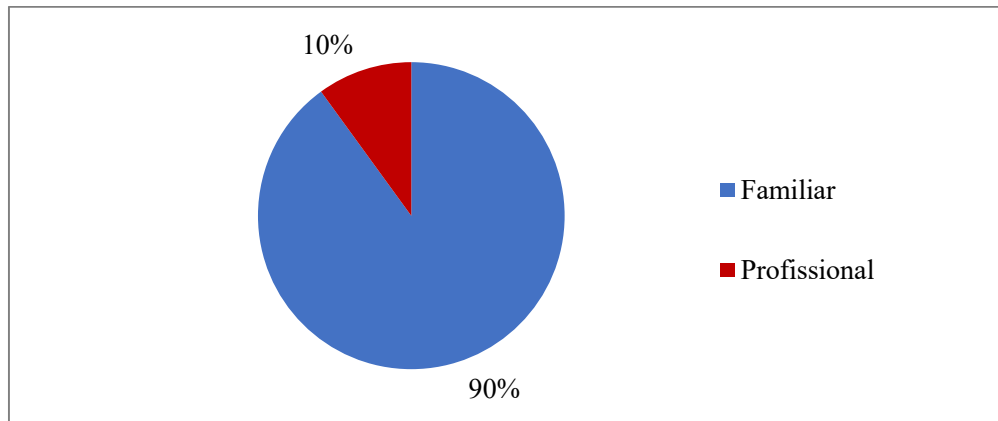
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Quando questionados sobre o Plano de Sucessão, observamos que apenas 15% possuem um plano de sucessão em desenvolvimento; as demais não possuem plano, e apenas 17% estão planejando ter um plano estruturado para esse momento (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Plano de sucessão nas empresas que não tiveram a sucessão

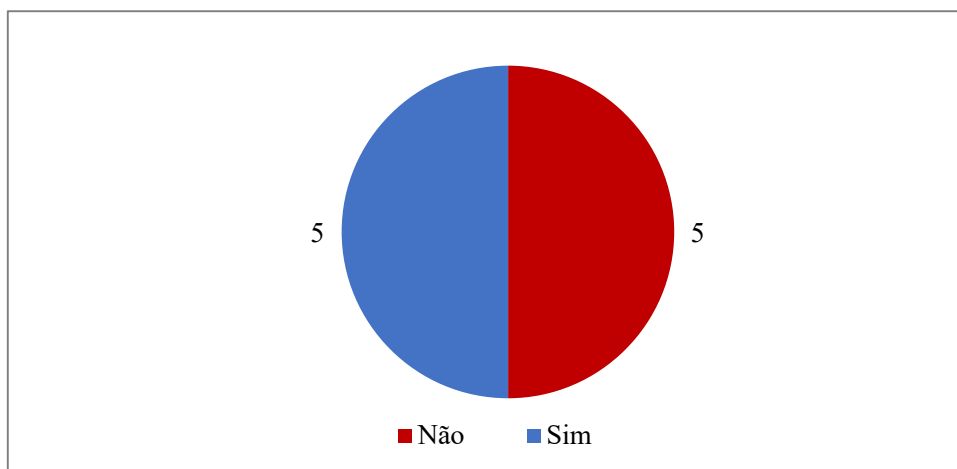
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Observando os 50% que já tiveram algum plano de sucessão (mesmo que em andamento), identificamos que apenas em 10% dessas empresas a sucessão está sendo realizada de forma profissional, ou seja, a empresa deixa de ser gerida por membros da família e passa a sua gestão para terceiros (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Tipo de sucessão

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

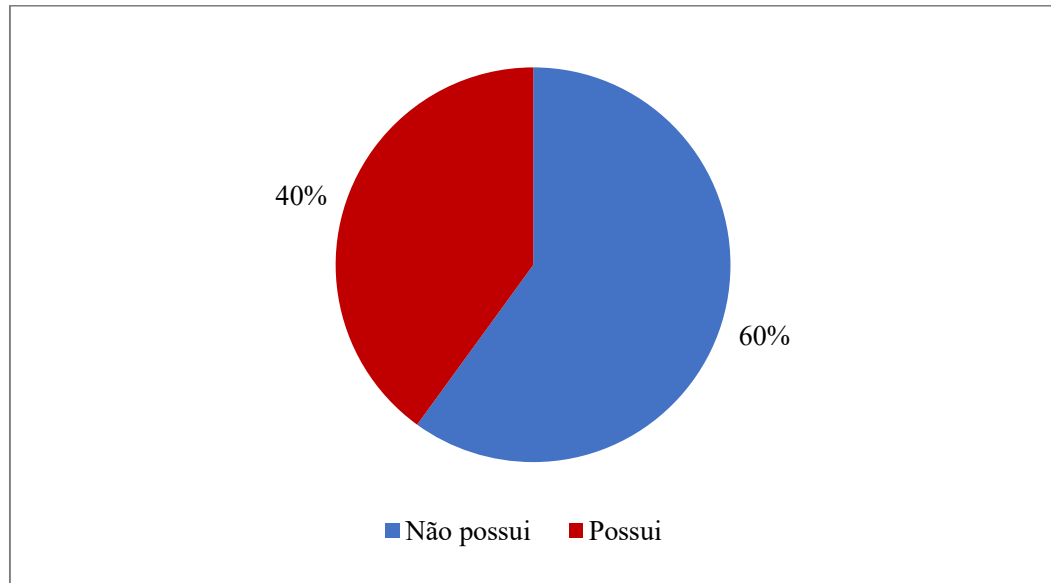
Das empresas pesquisadas, 10 já passaram por sucessão, 10 estão passando, e as outras 20 estão em momentos diferentes dessa avaliação. No Gráfico 10, os dados das empresas que já passaram pela sucessão.

Gráfico 10 – Quantidade de sucedidos que exercem atividade na empresa após a sucessão

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Observa-se que metade dos sucedidos continuam com atividade nas organizações, mas notamos com o Gráfico 11 que 60% não possuem o Conselho de Administração para atuação dos sucedidos.

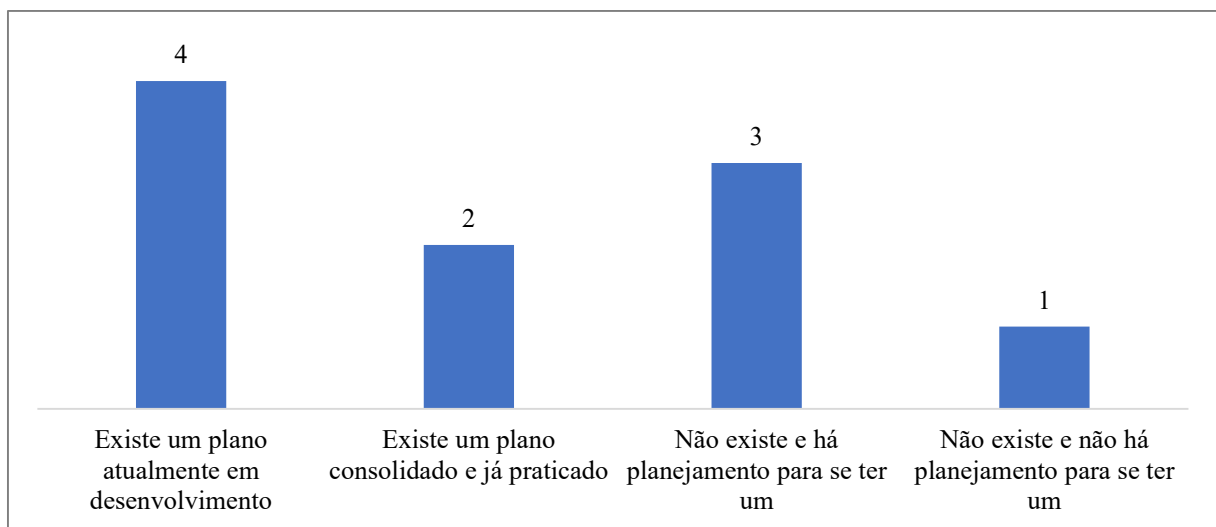
Gráfico 11 – Quantidade de empresas que possuem Conselho de Administração para comportar o sucedido



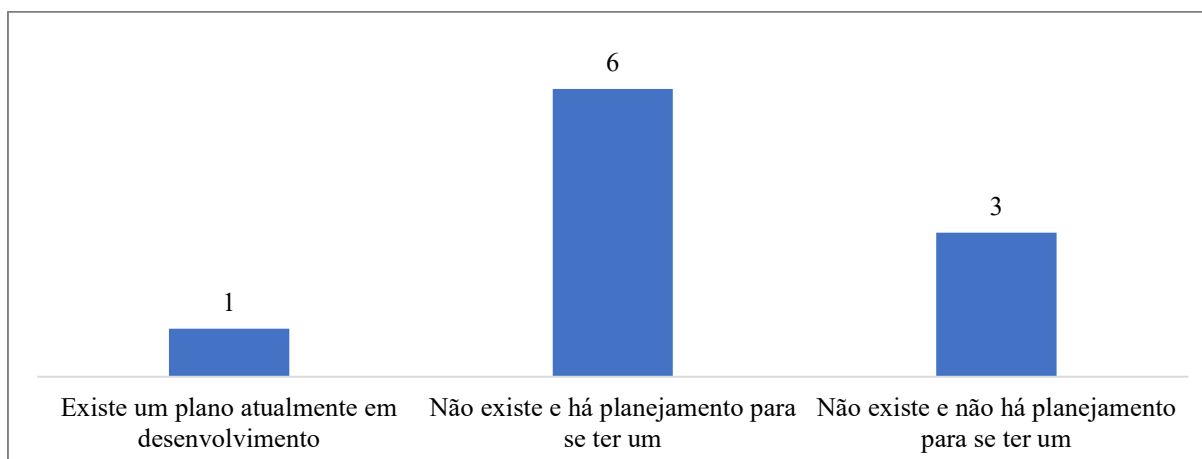
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Ao serem questionados sobre o plano de sucessão, temos 10 empresas que já estão na segunda ou mais sucessões, e 10 que estão na sua primeira sucessão. É surpreendente a diferença de quem está passando pela sucessão (Gráfico 12) dos que já fizeram alguma sucessão anteriormente (Gráfico 13), no quesito plano consolidado ou em desenvolvimento, conforme demonstrado a seguir.

Gráfico 12 - Plano de sucessão para empresas que já concluíram a 1ª sucessão



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

Gráfico 13 - Plano de sucessão para empresas que estão passando pela 1ª sucessão

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa realizada.

3.1.2.3 Desafios no processo de Sucessão

Foram apontados como facilitadores pelos respondentes no processo de sucessão três fatores principais: conhecimento do negócio pelo sucessor, relação de confiança entre sucessor e sucedido e acompanhamento de profissional externo.

Sobre o item “conhecimento do negócio pelo sucessor” foram citadas facilidades quando o sucessor está desde o início, ou desde jovem, no negócio, conhece todo o funcionamento e estrutura da empresa, já atuou em diversas atividades e conhece muito bem as pessoas e a cultura da empresa. Em sinergia com esse item, também foi citado “o bom relacionamento entre sucessor e sucedido”, quando isso acontece, as coisas fluem mais facilmente, o sucessor pode assumir novas responsabilidades sem dividir poder com seu sucedido. O terceiro item de destaque apontado como facilitador é o “acompanhamento de um profissional externo”, que pode funcionar como um conselheiro tanto para sucessor como sucedido, além de poder mediar possíveis conflitos e resistências no processo.

Como dificultadores, foram elencados: a resistência dos fundadores em abrir mão do poder ou sair do negócio, gerando conflito e dificuldade na transição. Relacionado a esse tema, também foi apontada a dificuldade de separar assuntos familiares/pessoais dos profissionais. Outro ponto que merece destaque é a falta de planejamento para a sucessão; em alguns casos a sucessão foi repentina e só se deu devido ao falecimento do fundador, e sucessores do negócio não tiveram preparo e precisaram se adaptar e assumir responsabilidade de maneira repentina.

3.1.2.4 Conclusão da pesquisa

Com base nos dados coletados nesta pesquisa sobre sucessão em empresas familiares, podemos concluir que, embora existam algumas facilidades no processo sucessório, como o conhecimento do negócio por parte do sucessor, um bom relacionamento entre sucessor e sucedido e o acompanhamento de um profissional externo, também foram identificadas dificuldades significativas.

Uma das principais dificuldades é a resistência do fundador em ceder o poder, o que pode resultar em obstáculos para a transferência de liderança e tomada de decisões. Essa resistência pode estar relacionada ao apego emocional à empresa e ao receio de perder o controle sobre o negócio construído ao longo dos anos.

Outra dificuldade encontrada é a dificuldade de separar assuntos familiares e pessoais dos negócios. Essa falta de separação adequada pode levar a conflitos e interferências que prejudicam o processo sucessório e afetam a continuidade da empresa.

Além disso, a falta de planejamento é uma questão preocupante. A pesquisa revelou que uma das empresas pesquisadas, apesar de ter passado por três sucessões, ainda não possui um plano de sucessão definido, indicando a ausência de uma estratégia formal para garantir uma transição tranquila e eficiente. Da mesma forma, das 20 empresas que ainda não passaram por sucessão, a grande maioria delas não possui um plano estabelecido e, preocupantemente, muitas delas não têm sequer um planejamento para desenvolver um plano de sucessão.

Outro ponto relevante é que, dos 40 entrevistados, 18 deles fazem parte de empresas com mais de 35 anos de existência, o que indica que são empresas que podem estar mais próximas da necessidade de uma sucessão. Dentre essas empresas, 11 delas não possuem um plano de sucessão definido, ainda que 7 delas já tenham passado ou estejam passando por um processo sucessório. Isso evidencia a falta de preparação e atenção dada a um tema tão crucial para a continuidade dos negócios familiares.

Esses dados destacam a necessidade de ação imediata por parte das empresas familiares. A implementação de um plano de sucessão estruturado e bem definido é essencial para garantir uma transição tranquila e bem-sucedida, permitindo que a próxima geração assuma o comando com segurança e eficiência.

Recomenda-se que as empresas familiares invistam em programas de planejamento sucessório, envolvendo profissionais externos especializados que possam oferecer orientação imparcial e conhecimento específico nessa área. É importante que os fundadores estejam

dispostos a superar a resistência emocional e reconhecer a importância de preparar a próxima geração para assumir as responsabilidades.

A separação adequada dos assuntos familiares e pessoais dos negócios também deve ser enfatizada, promovendo uma cultura organizacional que valorize a profissionalização e a tomada de decisões baseadas em critérios objetivos.

Em resumo, a pesquisa ressalta a necessidade de conscientização e ação por parte das empresas familiares para enfrentar os desafios da sucessão, principalmente do primeiro. O desenvolvimento de um plano de sucessão, juntamente com a superação das dificuldades identificadas, é essencial para garantir a continuidade dos negócios familiares.

3.2 Benchmarking

A melhoria contínua dos processos tornou-se essencial para toda a organização que pretende sobreviver e se manter competitiva no atual mercado globalizado. Neste ponto de vista, a prática de *benchmarking* tem se tornado um instrumento poderoso de melhoria, buscando alcançar vantagem competitiva através do aprendizado das melhores práticas na indústria (ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2015 p. 99).

De forma que *benchmarking* tem sido utilizado como uma ferramenta para aumentar o desempenho e a competitividade de organizações em muitos países, tornando-se uma importante ferramenta gerencial.

O termo *benchmarking*, segundo Alcobia (2013), tem origem anglo-saxônica e refere-se ao processo de medição e comparação com um padrão referencial. Não existe um equivalente na língua portuguesa. Essa palavra deriva-se de “bench” (mesa) e “mark” (marca). Assim, as marcas da mesa de trabalho ajudam o artesão a definir e medir a largura e o comprimento de seus artefatos.

Para Spendolini (1992), *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

O objetivo principal do *benchmarking* não é encontrar diferenças, mas identificar as melhores práticas com as quais se obtém uma vantagem competitiva superior à dos concorrentes. O processo contínuo de busca de informações sobre indicadores e as melhores práticas empresariais é considerado um dos fatores de sucesso da sobrevivência e competitividade global de uma empresa (KOHL, 2007 *apud* ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2015 p. 31).

Com base nos respondentes da pesquisa que já passaram pelo processo de sucessão nas empresas e para o desenvolvimento de nosso projeto, realizamos um **benchmarking estratégico**, em que conhecemos e comparamos o desenvolvimento estratégico de duas empresas em relação às suas experiências de processo de sucessão e suas estratégias utilizadas.

O *benchmarking* foi feito com uma representante da terceira geração de duas empresas da região Sul do Brasil que atuam com transporte rodoviário de cargas, as quais já haviam passado por pelo menos um processo de sucessão.

Para garantir a confidencialidade das empresas e profissionais, chamaremos a primeira entrevistada de “Ana” e a segunda de “Bia”, as quais representam neste trabalho, respectivamente, as empresas: “Grupo Alfa” e “Beta”.

As entrevistas foram realizadas de maneira online, seguindo um roteiro de perguntas estruturas (vide ANEXO B) com duração máxima de 2 horas.

A seguir explanaremos um pouco sobre cada empresa e o retorno das entrevistas.

3.2.1 Benchmarking – Grupo Alfa

3.2.1.1 Histórico

De acordo com a Ana, a empresa surgiu por volta de 1969 quando seu avô comprou um Armazém. A partir daí, ele começou a comprar terras e, aproximadamente, 3 anos depois construiu o primeiro mercado. E daí, foi construindo o segundo, o terceiro, e assim foi até se consolidar como uma rede supermercadista na região Sul.

Segundo ela, do Armazém até se tornar uma rede de supermercados, foi um processo muito rápido e com ele, houve a necessidade de realizar as entregas do mercado, viu-se aí um novo nicho, a transportadora.

Nesse momento, percebeu-se que as demandas da empresa levaram à necessidade de estruturação, para criar uma matriz da empresa. Com isso, os fundadores começaram a assumir atividades mais corporativas.

Ocorreu, também, a necessidade de um espaço para crescer. Assim, aproveitaram um centro de distribuição que estava ocioso e iniciaram algumas tratativas. E com o avanço, por volta de 2006, se consolidou a fusão do grupo de supermercados “Al” com a rede “Fa”, que era mais ou menos do mesmo porte e estruturada em números de unidades, se tornando o que chamaremos de “Grupo Alfa”.

A fusão trouxe a necessidade de reestruturar a parte administrativa e iniciar um processo totalmente independente.

Atualmente a empresa possui 650 colaboradores distribuídos entre a matriz que fica no Rio Grande do Sul e suas 8 filiais espalhadas pelo Brasil.

3.2.1.2 Entrevista 1

De acordo com a Ana, sua família é bem grande e o avô fazia questão de fazer a família ficar junto. Na visão dela, o que favoreceu sua família ficar unida, foi o seu avô ter construído um sítio que continha um apartamento para cada filho, com um quarto para cada neto, em que eles passam os finais de semana juntos.

Na visão dela, a união é fundamental numa empresa familiar, pois para ela *“trabalhar na empresa significa estar disposto a conviver com conflitos profissionais que podem abalar os relacionamentos pessoais. Eu vejo que, frequentemente, quando as pessoas saem de empresas familiares, é para evitar esse tipo de conflito... Quando a família não valoriza essa união, não tem esse amor, acaba acontecendo um quebra pau, quebra a empresa, empresa fecha ou é vendida, ou um compra e nunca mais fala com os outros. Então eu acho que esse é um dos grandes motivos, e a partir daí muitos resolveram ter carreiras autônomas.”*

Em complemento, Ana relata que atuar em uma empresa familiar é muito complexo, pois além dos conflitos diários que uma empresa comum tem, ainda há conflitos familiares a serem administrados e isso é um fator que colabora para que nem todos queiram atuar lá, apesar da união que eles possuem.

Além do motivo acima elencado, ela traz outros fatores que entende que corroboram para a decisão deles, tais como:

- O dinheiro da empresa é dividido entre os membros da família;
- O fator idade, pois há uma diferença de idade na terceira geração significativa, enquanto o primo mais velho tem 50 anos, o mais novo tem 29 anos;
- Questões pessoais como escolher outras carreiras ou segmento de atuação, como ser veterinário, dentista, advogada entre outros.

Um ponto muito importante relatado por ela e que tem relação com os itens acima mencionados, é que para apoiá-los no processo de expansão, eles contrataram uma consultoria para criar a Governança Corporativa, criar regulamentos para empresa, Conselho Administrativo, itens que iam desde o uso dos bens comuns, divisão dos valores atuais, quais seriam as regras para entrar na organização até a idade para que a sucessão acontecesse.

O primeiro item realizado pela consultoria foi a construção dos códigos e políticas da empresa. Para isso, eles iniciaram com entrevistas de diagnóstico com os acionistas e reuniões de alinhamento e desenvolvimento que duraram mais de um ano, sendo esse primeiro ano usado para avaliar todos os itens e ferramentas necessárias para serem implantadas, continuadas ou descontinuadas pela empresa.

Finalizado essa primeira parte, foram assinados os acordos e divulgaram os conceitos para que fossem instituídos. Com isso realizado, iniciaram a segunda etapa, que foram as entrevistas com os “filhos” e cônjuges em que todos passaram por entrevistas individuais, avaliações e teste para avaliação do perfil. Depois, a consultoria realizou o processo de *coaching* e *assessment* com eles e ao término conseguiram mapear as perspectivas de cada um, verificando quem tinha ou não interesse na empresa e se o perfil era aderente a empresa.

A percepção da Ana é que foi um processo do dia a dia, administrando os conflitos, mas que ao mesmo tempo, foi bem desgastante para os envolvidos.

Em 2012/2013, o Conselho Administrativo já estava estruturado e perceberam a necessidade de renovar a gestão. Com isso, começaram a investir fortemente no processo sucessório.

A transição até a saída do sucedido e o preparo do sucessor durou aproximadamente 2 anos. Nesse período foi feito um trabalho em cima do executivo que já trabalhava na empresa, desenvolvendo-o para assumir novas tarefas, novas responsabilidades e, da mesma maneira, permitindo ao sucedido fazer um movimento contrário, de desaceleração.

Para ela, esse primeiro processo aconteceu sem muita preparação. Em que a preocupação da preparação foi em relação ao sucedido, pois a empresa já rodava sem ele. Assim, o sucedido tornou-se presidente do conselho em que é responsável pelo calendário das reuniões periódicas. Notou-se que esse processo, foi muito importante para ele, para se sentir ainda pertencente e valorizado. Não estava sendo descartado, estava passando para um próximo patamar.

A preparação foi muito comportamental. Ela relata que em alguns momentos o sucedido ia até a empresa dar ordens da mesma maneira como fazia antes e eles viam o quanto era difícil desvincular esse sentimento de pertencimento. E, também, como era difícil os gestores não acatarem aquelas ordens, uma vez que, pelo tempo de casa, a maioria já atuou com ele e sentem grande apreço e carinho.

Identificaram que era possível chamar ele para falar com as equipes, participar da inauguração de uma loja nova, fazer uma apresentação era muito importante, pois as pessoas admiravam e admiram o trabalho e a história dele. Então, dentro de um equilíbrio, aquela

presença para de atuação vai diminuindo com o tempo, mas a representatividade dele na empresa é essencial nessa etapa.

A partir desse processo, que aconteceu mais por uma necessidade do que por uma estrutura planejada, percebeu-se a necessidade de uma definição desse processo.

Estipulou-se a idade do processo sucessório, definida no acordo de Acionistas, como 70 anos. Mas há uma exceção para uma das empresas, pois o presidente já fez 70 anos. Entretanto, o tamanho de empresa (é uma empresa muito grande), complexidade e estrutura não permite uma transição rápida, ela levará um tempo maior. Então, por um acordo na Assembleia de Acionistas, decidiu-se por deixar ele continuar por algum tempo, ainda sem definição de data.

É importante ressaltar que no acordo dos Acionistas também foi estipulada as regras para os membros da família atuarem na empresa. A Ana na época que foi implantada essas regras, já fazia parte do quadro de profissionais. Ela entrou em 2002, desenvolvendo as atividades de RH e DP. Quando ocorre a sucessão ela já era Gerente de Recursos Humanos, com responsabilidade nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, área jurídica e departamento pessoal. O sucessor que assumiu passa a ser o gestor dela. Então, ela foi se desenvolvendo internamente. Com a criação da área de projetos, ela entra mais para operação, de forma mais estratégica.

Quando ela passa para a Direção de Gente (áreas de recursos humanos, jurídica, departamento pessoal), eles criam a comunicação e sustentabilidade e redesenham o organograma. O primeiro trabalho deles foi de emancipar as áreas, que até então eram gestão dela. Ou seja, preparar os sucessores nos setores para poderem assumir outros desafios. Foi um processo de quase um ano e meio, de 2020 até o final de 2021.

Já o sobrinho entrou depois do acordo de acionistas e precisava:

- Ter experiência de 3 anos em outras empresas;
- Passar internamente pelo programa de trainee.

Ele passou por todas as áreas da empresa, seguiu o Programa de Trainee interno por um ano e meio. Ao término desse período, ele foi avaliado e efetivado na função. A partir desse momento, ele entrou para o quadro de funcionários.

O único critério diferenciado referente ao fato de ser um membro da família é no quesito desligamento. Caso o gestor queira demiti-lo, deverá levar os apontamentos que o motivaram a esse caminho para o Conselho, para que possam entender quais são os motivos e verificar se existe alguma coisa que, como Conselho ou família, possa ser feito ou acompanhado. Fora isso, não há nenhum tipo de tratamento especial por ser familiar, cada um cumpre o seu papel, independentemente do sobrenome.

Ainda assim, ela entende que mesmo não estando no Acordo com os Acionistas, por vezes, há algumas situações em que, porque ele é filho do meu primo, que é filho do antigo diretor, pode haver uma carga emocional nas relações.

O Conselho possui um representante de cada família e um conselheiro externo que foi escolhido e entrevistado dentro de um rol de indicações. Apesar de todos os familiares terem representantes no Conselho, de forma que todos possam conhecer as ações que acontecem na empresa, foi discutido o Comitê dos primos, mas não conseguiram implantar de imediato, havia um descrédito por parte de alguns: “não quero ir aí”, “a gente já tem a chácara todo fim de semana para integração”, “não precisamos disso”.

Depois de alguns anos, foi implantado o Comitê dos Primos, e já foram realizados 3 encontros. O primeiro, em 2018, foi uma visita à Unidade, o segundo encontro foi uma visita à Alfa S, e a terceira edição, agora em 2023, no início de março, foi quando de fato eles começaram a ver os primos assumindo o negócio. Então, foi a primeira no contexto de prestação de contas, no qual se falou sobre negócios, foi apresentada a questão dos dividendos, retiradas, entre outras informações.

Outro desafio que não estava previsto foi a perda de dois familiares nos últimos 5 anos, algo que eles não esperavam e nunca tinham pensado sobre. Para ela, tudo que eles estão passando *“é uma escada de consciência que vamos subindo e, claro, cada vez mais vemos a necessidade de sermos mais ágeis em todas as camadas de decisão... Então tudo está acontecendo no momento, ainda bem, embora eu queira já estar pensando na quarta geração. Agora, estamos fazendo esse trabalho da terceira muito bem.”*

Assim, dos 7 irmãos (segunda geração), 16 filhos (terceira geração) e alguns netos (quarta geração), a empresa conta atualmente com apenas quatro membros da família, sendo um da (segunda geração), dois da terceira geração (ocupam cargos estratégicos) e uma da quarta geração (não ocupa cargo estratégico).

Ela ainda enfatiza que a empresa continua com uma consultoria e que entende a importância que eles têm nos processos e, principalmente, na conscientização interna. A consultoria organizava os processos e já reuniam os envolvidos para explicar “o porquê” das coisas, como seriam realizados, fazendo com que a diretoria refletisse, debatesse, e nesses encontros construíssem o processo. O papel da consultoria hoje é de supervisão e de atualização para que os processos e atualizações não caiam no esquecimento. Para Ana, seria muito mais difícil se não houvesse alguém com esse olhar, pois ela está tão focada na operação que acaba esquecendo de falar sobre os assuntos de gestão e governança de uma forma mais estratégica e a consultoria está aí para não deixar isso acontecer. Entretanto, Ana ressalta que eles já tiveram

outras consultorias no passado, embora tenham visto como “não queremos gastar dinheiro com isso”, elas foram fundamentais para o amadurecimento e preparação do pessoal para a atual consultoria que eles têm hoje para tratativa do tema governança.

A consultoria tem alguns projetos, como pegar os jovens da família e levá-los para trabalhar em outra empresa familiar para conhecer, há toda uma preparação. Mas primeiro estão focados no trabalho da terceira geração, e da quarta, seguindo os critérios do Acordo de Acionistas. O que valeu para a terceira geração é o que vai valer para a quarta.

Com o foco na terceira geração, entende-se que a sucessão para quarta geração não levará o mesmo tempo que a terceira levou.

Para a Ana, ainda é preciso mudar o *mindset* de como se olha para a empresa familiar (conflito) e para uma família empresária (já não é mais só o conflito). Segundo ela, eles sentam juntos para ver o que mais precisam fazer, como podem ganhar dinheiro, que outras alternativas tem. Ela entende que esse modelo foi importante para eles, porque há muita gente, e há a necessidade de colocar regra, limitar, cortar algumas coisas que vinham da segunda geração e que na terceira não pode acontecer.

3.2.2 Benchmarking – Beta

3.2.2.1 Histórico

Segundo a Bia, a história da Beta se inicia há mais de 60 anos, quando o avô decide sair da roça e compra seu primeiro caminhão. Quando ele comprou o primeiro caminhão, ele começa entregando produtos agrícolas.

Ele se saiu muito bem e partiu para a compra de mais caminhão, e convidou o irmão para fazer parte dessa sociedade. Daí então, os dois irmãos iniciaram um negócio que muito lentamente se tornou empresa Be.

Em 1984, a administração da empresa passou para a segunda geração da família.

Em 2002, para ingressar no mercado de logística, a empresa adquiriu uma área de terras na Grande São Paulo para implantação de filial da transportadora, que passou a ser importante ponto operacional.

Em 2016, há uma reorganização societária e segmentação das atividades do Grupo Ta e posterior cisão, a Beta. Com isso, a Beta passou a ter atividades operacionais no setor de transporte rodoviário de cargas, contemplando o transporte nacional e internacional e a logística florestal.

A empresa possui cerca de 400 profissionais distribuídos na matriz localizada no Rio Grande do Sul e em suas 6 filiais, sendo 2 delas no exterior.

3.2.2.2 Entrevista 2

O pai de Bia entrou no negócio por volta de 1982/ 1983, quando a empresa que ele trabalhava faliu. Naquele momento, o avô dela pediu a ajuda dele para tocar o caminhão. Ele aceitou e começou a ajudar na gestão desse negócio que até então era muito pequeno, não devia ter mais que 5 caminhões.

Naquela época o avô já não dirigia mais. E já havia profissionais, mas assim muito incipiente, era vivendo o dia a dia. A passagem de bastão aconteceu quando meu avô se aposentou. O pai dela está com 67 anos, o avô nessa idade já não trabalhava mais.

Ainda assim, ele ia todos os dias para a empresa, mas ele já não estava mais na ativa, ele ficava de olho na manutenção. Então, enquanto o pai dela tomava conta da parte operacional, comercial junto com o primo, o avô continuava lá. E essa passagem de conhecimento foi e tão do cotidiano, pelas experiências e pelo *feeling*. Muitas vezes o avô dizia isso aqui não vai dar certo, não dá para ir para esse lado aqui não. Incrível, eles até tentavam às vezes e davam com a cara na porta. O avô tinha razão em muita coisa, pela experiência e vivência que tinha.

Nessa fase o pai dela e o primo já estão no negócio, quando as coisas começam a acontecer, então eles vão vivendo o dia a dia.

Na época, a família da Bia era majoritária no grupo, e pai dela se tornou presidente do Conselho de Administração, ou seja, ele ocupava a última mesa à qual todos os problemas chegavam quando ninguém mais sabia o que fazer ou para que lado correr, vimos aí a importância da profissionalização. Segundo ela *“Em uma empresa familiar, a gente tem que fazer o negócio funcionar como família, a gente precisa entender que temos papéis diferentes, é o CPF estando a serviço no CNPJ. Vou usar o meu exemplo, quando eu me sento nesta cadeira, eu sou alguém que precisa entregar resultado para a empresa, o meu CPF está a serviço do CNPJ, e não se confundem os papéis da família.”*

Para ela, a família sempre teve a percepção que na empresa a relação é profissional e que isso sempre funcionou, mesmo quando tinham uma diversificação e certo tamanho.

Quando o Conselho de Administração estava se formando, a terceira geração começou a vir para o negócio e dessa geração a Bia foi a primeira a ingressar, por volta de 2004/2005.

Uma das maiores preocupações elencadas por ela nessa época era que eles tinham além do transporte, as concessionárias de duas marcas de automóveis e perceberam que o negócio

já não cabia mais dentro da família. Precisava ter a visão externa para garantir o melhor, o bom funcionamento, e que as coisas não se misturassem.

Ainda que o Conselho de Administração não estivesse formalizado ainda, já existiam reuniões operacionais e as reuniões de família. Embora as pessoas fossem as mesmas, elas tinham papéis diferentes nesses dois ambientes, nas reuniões de família eles davam o norte da empresa, focando nas percepções e futuros do negócio, enquanto as reuniões operacionais eram decididas as questões de como fazer o negócio andar (comprar de caminhões, vender caminhão, investir em terreno, fazer isso, deixar de fazer aquilo).

Para ela, o Conselho ajudou a empresa funcionar de uma forma muito mais profissional, porque antes havia o CNPJ da transportadora e o CNPJ da rede de automóveis e, isso tudo era administrado em conjunto e chegou o momento em que isso tinha que estar muito segmentado.

Cada negócio tinha que ter sua vida própria e, com isso, o pai dela entendeu que era necessário chamar executivos do mercado para compor o Conselho de Administração, garantindo assim nitidez e objetividade na condução do negócio, considerando que, às vezes, a visão da família fica um pouco turva, a emoção interfere, ainda mais quando você tem que chamar a atenção de algum membro da família, porque ele não está conduzindo aquilo que ele deveria conduzir, a maneira, o resultado que o grupo espera.

Então, para evitar esse tipo de melindre, eles decidiram profissionalizar. Constituiu-se Conselho de Administração com 7 membros, sendo 2 executivos externos (selecionados por recomendações e tinham experiência em atuação em Conselhos de Administração, sendo um com perfil bem administrativo e outro com perfil operacional que era específico do ramo de automóveis, contratados como funcionários) e o restante membros da família. Ambos, tantos os externos quanto os membros da família, tinham mesmo poder de decisão e de opinião. Em determinado momento, havia 9 membros, sempre em número ímpar.

Com a formação do Conselho de Administração, percebeu-se a importância da criação do Conselho de herdeiros, que era o ambiente em que se reunia a terceira geração, um momento de socialização entre os primos e de demonstrar como estava o negócio. Na visão da Bia, isso é muito importante porque *“muitas vezes quem está fora não tem a percepção da rotina, da realidade e da atenção que significa viver o negócio. Ainda mais quando se tem a responsabilidade, porque isso sustenta todas as famílias”*.

Naquela época, a Bia já estava no negócio, e seu irmão (Beto) estava chegando, bem como um primo (Breno) que era neto do irmão do meu avô.

No Conselho Administrativo foram criadas regras para os herdeiros entrarem na empresa, contudo, a Bia não passou por esse processo, pois entrou antes da formalização do

Conselho. Ela estava se formando em Direito e foi atuar no departamento pessoal, ela foi conhecer toda a rotina de DP, desde a foto 3x4 até o preenchimento do livro de registro de empregado. Quando ela foi aprender a ser preposta ou como é que é ser preposto. Ela sentava lá no fundo da sala e ficava assistindo como o pai dela e o advogado titular tratavam o negócio. Ela entendeu que ali era uma maneira de entender o negócio. A partir daí, ela começou a entender todo o funcionamento, e logo assumiu os assuntos relacionados ao jurídico, mas algo muito pequeno, interno. Depois tomou um certo corpo, e já era um setor que dava conta dos assuntos internos e havia escritórios que prestavam o serviço.

Com o tempo, ela acaba assumindo o papel de representação da empresa para fora, que era um papel que o pai dela tinha, então eu ela acaba atuando em sindicatos e federações do transporte.

Contudo, mesmo ela estando lá dentro, ela teria que passar por um processo de conhecimento da empresa.

Já Beto, que estava completando o terceiro colegial na época, passou por todo o processo estipulado pelo Conselho de Herdeiros. Começou organizando o arquivo morto, carregando caixas, depois foi para o departamento pessoal, passou na contabilidade, no financeiro, no almoxarifado. Ele foi entender como era a organização do pneu no estoque, dava uma volta no pátio para saber como era a rotina dos mecânicos, os cuidados, tipo de controles que havia. Ele entendia que não adiantava ser da família, ele tinha que entender, tinha que saber o que significava aquilo e a sua magnitude.

Além disso, Bia e Beto tinha umas aulas e depois tinham que prestar prova.

Breno iniciou, mas ele não teve uma fluência. Ele até volta para o negócio, mas só depois da decisão da fusão. Ele vinha, participava e se afastava. Ele voltava, não tinha concluiu o processo dele. Esse comportamento acabou desestimulando o funcionamento do Conselho de Herdeiros.

Para Bia, essas idas e vindas chegavam a incomodar, porque para ela ficava claro a necessidade de ter disciplina e levar o negócio a sério. Tanto ela quanto o irmão entendiam que, para estar no negócio da família, antes de qualquer coisa, tinha que querer sim, ter aptidão e mais: ter condições de estar lá, não apenas por ser da família, por ter o nome. Contudo, eles se focaram no papel que eles tinham e no que precisavam para fazer o negócio fluir. E quando houve a cisão, em 2015, eles já estavam a pleno vapor. Beto tocando a parte operacional e Bia o jurídico interno. E ambos tiveram a oportunidade de viver toda a evolução, toda maturação do Conselho de Administração.

Bia vê que tanto a sua evolução quanto a de Bento acontecem de forma natural, enquanto ele a operação e o comercial, ela atua na parte administrativa, mas de uma forma não muito operacional, mais de suporte.

Antes da cisão, um outro primo, Bernardo, fez estágio na empresa, mas não demonstrou interesse em continuar. Assim como uma outra prima também, mas também não deu. Bia entendeu que nesses dois casos eles quiseram seguir outras carreiras, as vezes porque não se enxergaram lá dentro e preferiram seguir outra carreira / segmento ou por falta de aptidão com o negócio.

Para Bia, tanto ela quanto o irmão são *workaholics*, dedicam muita energia, é um negócio que eles gostam e se sentem comprometidos com isso. Ela acha que o fato de ser da família, gera uma carga maior para eles.

O fato de terem um jeito muito operacional e engessado de funcionar, ter um padrão para seguir, colabora com essa atuação. Segundo ela, o organograma da empresa é no topo o pai dela, logo abaixo é a diretoria administrativo-financeira, que é ocupada pela tia, que chamaremos de Bruna. Nessa linha, como gerência, há o Beto, que responde pelas duas operações e os dois negócios de transporte, a Bia, como jurídico interno e daí para baixo permeiam as camadas mais operacionais.

Eles possuem reuniões do comitê de gestão, que são essas pessoas e mais a coordenadora administrativa. E há obrigações, há entregas quanto a resultados sim, não só operacionais, mas de gestão de pessoas, de contabilidade etc. Eles fazem também a análise de indicadores de *performance* e ajustam a partir desse grupo, o comitê de gestão. Também existem as reuniões operacionais, por exemplo quando o Beto precisa tratar da operação ou do comercial ou quando a Bruna trata de fluxo de caixa. Pequenas reuniões com as equipes para abordar temas específicos de cada alçada e a partir dali permeia para baixo. Então para os setores, há as reuniões operacionais.

Quando questionada sobre a próxima geração, Bia diz que seus filhos, 14 e 9 anos, são os mais velhos da quarta geração e nesse momento não demonstram interesse no negócio. Ela acredita que se eles mudarem de ideia, o programa de *trainee* que existia no Conselho de Herdeiros é o ideal para que eles conheçam a empresa como um todo.

E, hoje, não há um plano de sucessão definido. Eles se preocuparam muito rodar o negócio depois da cisão que deixaram isso para um outro momento. E para eles, pode ser pensando numa quarta geração ou, inclusive, a vinda de profissionais executivos do mercado.

Bia relata que tanto ela quanto seu irmão estão sempre em busca de qualificação, inclusive já fizeram uma pós em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral - FDC em

parceria com o Instituto de Transporte e Logística - ITL. Ambos, estão focados em suas áreas de atuação. A Bia tem um foco maior nas relações do trabalho, relações sindicais, para que consiga atuar nos conselhos aos quais ela faz parte.

Ela entende que estrutura o plano de sucessão é importante, mas que nesse momento precisam fazer o negócio girar. Ela cita um exemplo de sucessão que existiu, havia um gerente que respondia pelas duas operações. Ele se desligou da empresa e, como resultado de um movimento natural, Beto assumiu tudo, porque neste momento a empresa é muito enxuta. Por conta, desse funcionamento enxuto, eles não estão com consultoria externa, mas eles sempre contaram com apoio externo de consultores, seja para auditar a contabilidade, seja para obter uma certificação. A partir do momento que a empresa se submete a certificações, ela está assegurando isso e hoje falta muito preventivo em tudo.

Ela traz como exemplo a área dela, em que a gestão de pessoas no jurídico é vista como a minimização de passivos e o tempo todo temos ajuda externa de consultorias, porque, a partir do momento que ela fica envolvida com o negócio, às vezes não se consegue parar e enxergar, é como se a visão ficasse turva.

E com a operacionalização de um negócio menor, a gente não tem a estruturação de Conselho de Administração, com conselheiros externos. Tudo acontece entre eles, mas o pai dela dá o Norte. O pai dela hoje tem a função operacional, a rotina do cotidiano ele quase não tem mais, mas ele está aqui todo dia. Apresentando o ambiente de trabalho, Bia trouxe a configuração de uma sala única, pequena que eles trabalham juntos, Bia, o Pai, o irmão e a tia. E para ela, isso facilita muito nas decisões no dia a dia, pois cada um contribui com o seu ponto de vista e experiência. Nenhum rumo é decidido ali, a gente discute com o grupo operacional, daí nessas reuniões de comitê, gestor e reuniões operacionais, aumenta o dobramento disso. Então muita coisa sai ou começa dessas 4 cabeças.

Para Bia, toda a vivência ao longo dos tempos foi muito boa, porque deu a oportunidade de vivenciar o negócio, conhecer as dores, onde o sapato aperta e como deve transitar em algumas situações. Na troca de bastão de sucessão, ela entende que deve ter regramento, tem que trazer para o negócio quem realmente queira, e isso é perceptível no início do programa *trainee*, quando não quer participar, não participa. A passagem de bastão deve ser no momento de maturação do sucessor e do sucedido. Quando havia o desenho da cisão, meu pai trouxe o pai do Bento e lhe ensinou o que lhe faltava, por exemplo ensinou como se faz negociações com os clientes, porque ele só fazia o caminhão ir para a estrada e começou a mostrar, porque ele sabia que dali para frente, ele ia caminhar sozinho.

E ela também vê que esse processo aconteceu com ela, o fato de estar lado a lado auxiliou no aprendizado e em tornar a situação natural, tanto é que o pai dela hoje diz: “vai que você está fazendo melhor que eu”.

3.3 Lições aprendidas com o *Benchmarking*

A história das duas empresas é fascinante, ambas com mais de 60 anos no mercado e contadas pelas netas, a terceira geração, que atua na empresa há cerca de 20 anos.

Mesmo iniciando com negócios diferentes, elas crescem do sonho do avô, que compra algo e inicia o legado para a família.

Uma das empresas na sua expansão tem um sócio, que é irmão do avô, mas, mesmo com a sociedade, o avô possui as ações majoritárias da empresa.

Vimos que ambas as famílias foram expandindo o negócio, foram aprendendo e crescendo ao longo do tempo, o *feeling* é algo que aparece nas falas. E demorou mais de duas décadas para que a segunda geração entrasse no negócio.

A preocupação em separar o CPF do CNPJ, ou assuntos de família com negócio, aparece em ambas, mas sempre com respeito e transparência aos familiares que não estão na organização com a realização de reuniões ou encontros.

A profissionalização é vista como algo crucial para ambos os negócios, e a participação da Consultoria elencada como algo fundamental para construção do Conselho Administrativo, elaboração de código dos herdeiros (ou primos) e condutas internas.

Notamos que o papel da consultoria é algo importante, uma visão externa, isenta e com peso para deixar os processos e avaliações caminhando. E em alguns momentos não é possível caminhar ao lado da consultoria, mas eles sabem que existe esse recurso para recorrer a ele, caso precisem.

Identificamos que a entrevista com os donos (acionistas) para a percepção do que entendem como regra, o que esperam da empresa, quais valores devem ser seguidos e ter um consenso entre eles, foi crucial para a determinação dos programas internos de ingresso de novos herdeiros.

Além disso, o mapeamento das competências e a visão de futuro de cada um dos descendentes e cônjuges foi importante para direcionamento de carreira e profissionalização e desenvolvimento dos *gaps* existentes, o que é importantíssimo quando sabemos que não existem cargos de liderança para comportar 23 pessoas (entre a segunda e terceira geração), como é o caso do Grupo Alfa.

O programa bem estruturado de ingresso na empresa, considerando os critérios de tempo, experiência necessária, setores que devem atuar é importante. Coincidentemente, ambas entrevistadas entraram na empresa no RH/DP e ainda não se havia estruturado esse programa, mas viram nos seus familiares que praticaram esse movimento uma importância significativa na construção de uma visão sistêmica e conhecimento do negócio.

Uma das empresas já possui a quarta geração dentro da empresa, e a preocupação é realizar uma boa formatação da sucessão para a terceira geração, garantindo que sirva para a troca de passagem para a quarta geração. Enquanto isso, a outra possui uma quarta geração muito nova e que, talvez, mude no futuro, não tem interesse nos negócios da empresa. Assim uma das preocupações futuras é a profissionalização da sucessão, se esse desejo continuar.

Ambas as empresas trouxeram a preocupação da sucessão com o sucedido, uma delas trouxe o exemplo do que fizeram para ambientar melhor esse processo. Criaram o programa que durou em torno de 2 anos, cujo sucedido faria uma espécie de mentoria para o sucessor e faria promoção do sucedido ao Conselho, como mérito de sua atuação e vasto conhecimento.

E isso é muito importante, pois vimos na Beta que, mesmo após a saída do avô, ele continuava indo à empresa, observando alguns itens de manutenção, dando suas dicas.

Ainda que tenhamos percebido que muitos parentes não querem assumir uma posição na organização, observa-se que o desconforto existe quando a pessoa entra e não se dedica para que o negócio prospere. Assim, em ambas as empresas, notamos que é melhor a pessoa entender que aquele não é o seu negócio e seguir seus sonhos e desejos pessoais em outras organizações.

Por fim, vimos que eles sempre estão se capacitando e atualizando para sair da concepção de empresa familiar, vista como conflituosa, para uma família empresária.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Considerando os resultados obtidos na pesquisa realizada, os depoimentos dos casos de *benchmarking* referenciados e a realidade atual da empresa descrita, podemos identificar que de certa maneira existe um padrão de condução das empresas familiares quando o assunto é sucessão.

Independentemente do porte da empresa, do tempo de atuação ou do setor em que atua, a primeira transição geracional de administração acontece de uma maneira mais lenta, não tão formal e sem tantas camadas de estrutura, o que não ocorre nas demais gerações, pois, como já se obteve uma expertise anterior, o processo tende a fluir melhor e mais rapidamente.

Pode-se perceber que, independentemente do porte, localização, tempo de existência e a geração atual, a maioria não possui um processo formal para a sucessão e nem um plano de contingência, caso necessite de uma sucessão forçada, mesmo existindo um sucessor.

No que se refere à quantidade de familiares e aos critérios para se assumir cargos nas empresas, percebe-se que, quanto maior o número de familiares ativos na empresa, os critérios para escolha do sucessor cada vez mais têm sido uma mescla entre o mérito e as competências, e, conforme o número diminui, temos influência e hierarquia como critérios principais para assumir cargos.

A realidade é que a grande maioria das empresas que estão passando a administração da empresa para a segunda geração, como nunca o fizeram antes, acabam por fazer de maneira estritamente informal inicialmente, e, em algum dado momento, percebem que existe a necessidade de formalizar e organizar tal processo, para que possa ser efetivo e consistente. Mas nesse meio tempo entre iniciar informalmente para formalmente, perde-se muito tempo útil, que pode ser utilizado de maneira mais estratégica, e muitas coisas podem acontecer que irão alterar consideravelmente o rumo da empresa, por exemplo, o falecimento inesperado do sucedido ou a desistência do sucessor em continuar na empresa da família justamente por não perceber movimentações de sucessão e de abertura de espaço para ele dentro da empresa.

Um bom e estruturado processo de sucessão nos dias atuais é fator determinante para a perenidade do negócio e atuação de maneira estratégica da empresa dentro do mercado em que atua.

Clientes, fornecedores, instituições financeiras e demais credores, frequentemente, antes de contratar um produto ou serviço, interessam-se em saber se a empresa familiar possui um sucessor que esteja atuando na empresa ou um processo de sucessão formalmente instaurado.

Pensando que um dos passos para que seja realizada a sucessão é a execução de diversas tarefas que compõem o processo em si, desenvolvemos um cronograma-modelo de atividades que ancoram o processo sucessório. Esse modelo tem uma estimativa de duração média de 5 anos e pode ser facilmente implantado e replicado em qualquer empresa familiar, independentemente do porte, servindo como passo inicial para o desdobramento de todo o entorno complexo que envolve uma transição geracional em uma empresa familiar.

4.1 Passo a passo prático para condução de um processo sucessório

Muitos fundadores de empresas familiares não sabem como liderar a sucessão de forma natural e harmônica. Esse é, sem dúvida, o “calcanhar de Aquiles” desses negócios. Por conta disso, é imprescindível que o empresário que se tornou líder pense nesse processo serenamente e enquanto está ativo, para que o planejamento e execução sejam conduzidos em tempo hábil e sem tropeços.

Planejar o processo de sucessão com a maior antecedência possível, assegurando o transcorrer gradativo de cada etapa, é um dos segredos. Não se forma sucessor da noite para o dia.

E as etapas que envolvem um robusto modelo de prático de sucessão familiar, sob a análise do grupo, seriam as relacionadas a seguir.

O primeiro passo é a contratação de uma consultoria em Governança Familiar. É através dela que serão abordados assuntos como a diferença entre propriedade, família e gestão. A contratação de uma consultoria especializada e composta com profissionais isentos da situação empresarial se faz necessária, pois são eles que conduzirão os sucessores e sucedidos rumo ao que deve ser feito. São eles que trarão clareza e profissionalização nessa transição, pois existe dentro de empresas familiares um emaranhado de emoções, sentimentos – bons e ruins – que nem sempre deixam os sucessores e sucedidos atuarem como deveriam, muitas vezes papéis se confundem e se sobrepõem, atrasando o processo sucessório e prejudicando a empresa.

Raramente empresas familiares que estão em sua primeira transição geracional possuem montado um Conselho Administrativo ou mesmo Familiar de maneira formalizada, escrito com regras e pactos. O que existe na prática normalmente são encontros informais, reuniões de família em almoços nos quais se comentam alguns assuntos relacionados à administração do negócio. Muitas vezes é tão informal que não raro são feitos encontros na presença de outros familiares que não trabalham na empresa, mas que emitem opiniões e podem exercer influências

positivas ou negativas em algumas decisões mais complexas, mas abrindo o sigilo de informações do negócio.

Daí a importância da Consultoria em Governança Familiar, cujo papel é organizar os familiares em:

1. Conselho Administrativo de Sócios
2. Conselho de Família
3. Diretoria Executiva
4. Política e Regras de Sucessores
5. Estruturação de Pactos Jurídicos
6. Criação de Estatuto
7. Criação de Acordo Entre Sócios

O segundo passo, que será trabalhado paralelamente, é a divulgação e comunicação aos colaboradores de que a empresa está passando pelo primeiro processo sucessório. É de suma importância que exista essa clareza e transparência de comunicação, principalmente para que os colaboradores da empresa comecem já a reconhecer os sucessores como tais e sintam-se confiantes de que a empresa em que trabalham tem interesse de perpetuar o negócio.

Outra importante etapa será o treinamento nos processos e tarefas do dia a dia, principalmente das atividades do sucedido para com o sucessor, que parece básico e óbvio, mas nem sempre na prática é desta maneira que funciona, afinal, é o primeiro processo sucessório pelo qual a empresa está passando. Pensando que o sucedido somente irá criar confiança em passar o bastão para o sucessor quando este estiver capacitado e treinado em suas novas demandas, prevalece a mesma lógica de quando uma pessoa está sendo promovida e precisa treinar quem irá ficar em seu lugar. Principalmente quando não existe uma definição formal da data ou idade de saída do sucedido de seu atual cargo, esse detalhe de treinamento muitas vezes passa despercebido, e o sucedido, na tentativa inconsciente de se manter dentro da empresa e não ser substituído, acaba por negligenciar e protelar ao máximo esse processo, atrapalhando o processo de aprendizagem do sucessor.

Por fim, o apoio psicológico se faz premissa básica para que todas as etapas anteriores tenham fluidez. O acompanhamento por profissionais nesse modelo sugerido, que seja por pelo menos nos três primeiros anos, ajudará para que a transição aconteça de uma maneira menos traumática para ambos os lados. O sucedido aprendendo a ressignificar seu papel dentro da empresa não mais como executor e percebendo que existem outras possibilidades na vida que

não somente trabalhar, e de igual maneira, o sucessor precisa ter uma estrutura psicológica muito bem embasada para dar conta de todos os desafios que terá que enfrentar em seu novo papel. O sucessor precisa estar capacitado tanto intelectualmente quanto psicologicamente para promover todas as mudanças culturais, resistências e entraves que certamente encontrará ao longo desse processo.

O modelo encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Modelo prático com passo a passo para a sucessão familiar

Atividade	Início do Plano	Duração do Plano	Porcentagem concluída	Anos				
				1	2	3	4	5
1. Contratar consultoria em Governança Corporativa.	jun/23	5 anos	25%	x	x	x	x	x
2. Criar Conselho Administrativo de Sócios.	dez/23	Permanente	10%	x				
3. Criar Conselho da Família e Assembleia Familiar.	dez/23	Permanente	10%	x				
4. Estabelecer a Diretoria Executiva.	jan/24	2 anos	0%		x	x		
5. Criar Política e Regras de Sucessores.	jan/24	Permanente	0%		x	x	x	
6. Estruturar Pactos Jurídicos.	jun/24	Permanente	0%		x	x	x	
7. Criar Estatuto com Regras e Protocolos.	dez/24	Permanente	5%		x	x	x	
8. Criar Acordo entre Sócios.	ago/24	Permanente	0%		x	x	x	
9. Divulgar e Comunicar Internamente o Processo Sucessório.	jun/23	Permanente	25%	x				
10. Treinar os Sucessores da 1ª geração.	jan/24	Permanente	0%		x	x	x	
11. Treinar os Sucedidos da 1ª geração.	jan/24	Permanente	0%		x	x	x	
12. Apoiar psicologicamente os Sucessores e Sucedidos.	jun/23	3 anos	50%	x	x	x		

Fonte: Elaborada pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Por fim, é compreensível que, com o tamanho das demandas, preocupações diárias e diretrizes, as empresas deixem para outro momento pensar na sucessão. Contudo, observamos que o aspecto primordial é a profissionalização da organização, com processo de governança bem definido, que apoiará na longevidade das empresas.

Esse fator deveria ser prioridade para as empresas, para assim construir e formalizar seus processos para melhoria contínua e competitividade no mercado, que está cada vez mais exigente com certificações, formas de rastreio diferenciados, bom atendimento, entre outras questões. E, com isso, preparar os sucessores e sucedidos para o momento de transição, para que não seja abrupto e nem gere conflitos de diretrizes.

O processo sucessório deve estar todo alinhado com a alta gestão e deve conter regras para os sucessores, atuação de familiares na organização, processos e procedimentos internos, missão, visão e valores.

Assim como nossa proposta para a Petrymar, o processo não é algo que acontecerá da noite para o dia, mas o tempo fará a preparação necessária para que os envolvidos assumam novas posições e estejam aptos aos novos desafios.

Esperamos que o trabalho tenha contribuído e ampliado a visão tanto da Petrymar sobre esse tema quanto para outras empresas, inclusive de outros ramos de atividade e porte, para que utilizem e apoiem-se neste modelo conceitual.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas. 2006.

AGÊNCIA EY. Índice das empresas familiares de 2021 acaba de ser divulgado pela EY e a Universidade de ST. Gallen, da Suíça. **EY Homepage.** 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-. Acesso em: jan.2023.

ALBERTIN, M. R.; KOHL, H; ELIAS, S.J.B. **Manual do benchmarking.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2015.

ALCOBIA, L. P. S. **Comparação Sectorial: Aplicação do Electre I ao Índice de Benchmarking Português.** Relatório de Estágio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/22704>.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiares.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 2004.

BERNHOEFT, R. **Evolução e Revolução na Empresa Familiar.** São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar.** 7.ed. Campus, 2003.

CARGOX. **Transporte rodoviário: por que ele movimenta o Brasil.** 2021. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/transporte-rodoviario/>

CHC. ADVOCACIA. **Sucessão empresarial.** 5 coisas que você não sabia. Disponível em: 2020. <https://chcadvocacia.adv.br/blog/sucessao-empresarial/#:~:text=Alguns%20exemplos%20de%20situa%C3%A7%C3%B5es%20em,no%20quadro%20societ%C3%A1rio%2C%20entre%20outros.>

CNT. **Pesquisa CNT perfil empresarial 2021: transporte rodoviário de cargas.** Brasília: CNT, 2022. 123p.

COLAVITE, A. S.; KONISHI, F. **A Matriz do Transporte no Brasil: uma análise comparativa para a competitividade.** TCC Gestão e Tecnologia. FATEC, Rio de Janeiro, 12f. 2015.

COMETTI, M. T. **Direito Comercial, direito de empresa.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CONTEÚDO JURÍDICO. **Espécies de sucessão no Direito Civil Brasileiro.** 2016. Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/46202/especies-de-sucessao-no-direito-civil-brasileiro>

DAVIS, J. **On the Goals of successful Family Companies.** 2ª Conferência Annual da Family Business Network, Barcelona. 1992.

ERNST & YOUNG GLOBAL. 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo

ESTADÃO. CNTTL, Rádio Câmara, Brasil Escola. **Modal rodoviário: entenda a história e sua importância.** 2022. Disponível em: <https://summitmobilidade.estadao.com.br/ir-e-vir-no->

mundo/modal-rodoviario-entenda-a-historia-e-sua-importancia/#:~:text=Na%20d%C3%A9cada%20de%201950%2C%20aliada,em%20vez%20de%20outros%20modais.

EXAME. Negócios. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/caminhoneiros-na-pandemia-volume-de-carga-transportada-por-rodovias-aumentou-62-em-2020/>

FERREIRA, P. **Movimentação de cargas registra aumento de 9%**. Frota e Cia, movidos pela notícia, 2021. Disponível em: <https://frotacia.com.br/movimentacao-de-cargas-registra-aumento-de-9/>

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995.

GLICFAS. **Como se definem os 3 círculos na sua família empresária?** 2019. Disponível em: <https://glicfas.com.br>. Acesso em: jan. 2023.

GRAVITOL, I. **Sucessão em empresas familiares no transporte rodoviário de cargas**. 2018. Disponível em: <https://www.portalntc.org.br/sucessao-em-empresas-familiares-no-transporte-rodoviario-de-cargas-2/>.

IBGC Segmentos. **Sucessão em empresas familiares**. São Paulo, 2020.

INFRA S.A. Observatório Nacional de Transporte e Logística. **A importância do modal rodoviário para o Brasil** (Boletim de Logística). 2022. Disponível em: <https://ontl.epl.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/A-Importancia-do-Modo-Rodoviario-para-o-Brasil.pdf>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.4,n.8. p.209-231, dez. 1997.

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

MERHI, D. Q. **Famílias Empresárias**. 2.ed. Saraiva, 2019.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de negócios**. Blumenau, v.12, n. 2, p 3-17, abril/junho, 2007.

MORAES FILHO, A. C. T.; LIMEIRA, A. L. F. **A relação entre pai e filho no processo sucessório em empresas familiares**. São Paulo: FGV Editora.2017.

NASCIMENTO, S. T. Sucessão familiar é bem-sucedida apenas em 24 das empresas veja exemplos. **Jornal O Tempo**. 2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/sucessao-familiar-e-bem-sucedida-apenas-em-24-das-empresas-veja-exemplos-1.2674542>. Acesso em: 03 jan. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. L. de; PINHEIRO, A. S.; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. D. A governança corporativa como elemento. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 10, n. 3, art. 2, p. 105-122, 2011.

PEREIRA, M. C. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. **Exame**. 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>

PWC. **Pesquisa Global de Empresas Familiares**. 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2022/pesquisa-nextgen-2022.html>

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Plano de sucessão empresarial: o que você deve saber para executá-lo**. s.d. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Plano%20de%20sucessa%CC%83o%20empresarial.pdf>

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. 2022.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança Corporativa: o essencial para líderes**. Livro eletrônico. 2. ed. Vinhedo, SP: Vítuous Company, 2020.

SOUZA, K. Caminhoneiros na pandemia: volume de carga transportada por rodovias aumentou 62% em 2020. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/caminhoneiros-na-pandemia-volume-de-carga-transportada-por-rodovias-aumentou-62-em-2020/>

SPENDOLINI, M. J., **Benchmarking**, São Paulo: Makron Books, 1992.

USSMAN, A.M. **Estudos de Gestão**. vol.III. n.1, 1996.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.2, p. 66-71, abril/junho, 2000.

VIEIRA, V. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. In: **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

ZANELLA, L. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. UFSC, 2013.

APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa

Formulário disponível no link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdENmrd7puheW8vqvbmIEkXuRT9b1sUjt0VNL6TEYTgT25S3w/viewform>

Pesquisa sobre Sucessão em Empresas Familiares no setor de Transportes

Prezado entrevistado, nós, alunos da Fundação Dom Cabral da 3ª Turma do Curso de Especialização em Recursos Humanos, gostaríamos de contar com seu apoio na resposta desta pesquisa, que visa mapear questões pertinentes ao processo sucessório em empresas familiares do setor de transporte. As respostas desta pesquisa serão compiladas e apresentadas em nosso Projeto Aplicativo de encerramento do curso.

E-mail*

Por gentileza, diga-nos seu nome, cargo na empresa, ano de admissão e se é membro da família.

Qual é o tempo de constituição de sua empresa?

- De 0 a 5 anos
- De 6 a 15 anos
- De 16 a 25 anos
- De 25 a 35 anos
- Mais de 35 anos

Em qual tipo de transporte sua empresa atua?*

- Rodoviário de Cargas
- Rodoviário de Passageiros
- Cabotagem
- Multimodal

Quantas gerações de membros da família estão atualmente trabalhando na empresa?*

- Apenas os fundadores
- Fundadores e filhos
- Fundadores, filhos e netos
- Somente filhos
- Filhos e netos

Por quantos processos de sucessão completo sua empresa já passou?*

- Nenhum
- Está passando pelo primeiro
- Um
- Dois
- Três ou mais

Empresas com processo de sucessão em andamento ou concluídos

Aqui o objetivo é identificar, dentre as empresas que passam ou passaram pelo processo de sucessão, algumas características do processo.

A sucessão realizada ou em andamento, é/foi familiar ou profissional? *

- Familiar
- Profissional

Quais fatores julga terem sido facilitadores no processo? *

Sua resposta

Quais fatores julga terem sido dificultadores no processo?

Sua resposta

Os membros da família que foram sucedidos atualmente exercem algum papel na empresa? Se sim, qual?

Sua resposta

Existem membros da família que não se interessam pela sucessão e/ou optaram por seguir outra carreira? *

- Sim
- Não

Há algum familiar atuando como CEO? Se sim, qual geração?*

Fundador

Filho [a]

Neto [a]

Outro:

Existem atualmente pessoas que não sejam da família atuando no nível de gestão? Se sim, quantas e em quais cargos?!

Sua resposta

A empresa possui plano estruturado com critérios e pré-requisitos para a entrada das próximas gerações de familiares na empresa? *

Não existe e não há planejamento para se ter um.

Não existe e há planejamento para se ter um.

Existe um plano atualmente em desenvolvimento.

Existe um plano consolidado e já praticado.

A empresa conta com um conselho de administração estruturado?

Sim

Não

Em caso afirmativo, quem participa desse Conselho?!

Membros da família que atuam no negócio.

Membros da família que não atuam no negócio.

Consultores independentes externos.

Sucedidos da empresa.

Outro:

Outros comentários ou experiências com sucessão que gostaria de relatar.

APÊNDICE B – Questões semiestruturadas - *benchmarking*

1. Como aconteceu o processo de sucessão na empresa?
2. Existia alguém que não quis atuar na organização?
3. Hoje como é o plano de sucessão para as próximas gerações?
4. Como a empresa lida com conflitos familiares e de sucessão?
5. Como a empresa vê a participação de uma consultoria no processo de sucessão?
6. Após a sucessão, o sucedido tem alguma participação ou exerce algum outro papel?
7. Como a empresa lida com os conflitos familiares dentro da organização?
8. A empresa criou algum conselho? De que forma ficou estruturado e quais os papéis que ele teve?