

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO,  
ATUARIAS, CONTABILIDADE, SECRETARIADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA MS  
TRANSPORTE E TURISMO: UM ESTUDO DE CASO**

**MIGUEL SÉRGIO FREITAS DE AZEVEDO FILHO**

**FORTALEZA  
2009**

MIGUEL SÉRGIO FREITAS DE AZEVEDO FILHO

**O PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SUCESSÃO NA EMPRESA MS  
TRANSPORTE E TURISMO: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará como pré-requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias

FORTALEZA  
2009

A987

Azevedo Filho, Miguel Sérgio Freitas

O planejamento do processo de sucessão na empresa  
MS transporte e turismo: um estudo de caso / Miguel  
Sérgio Freitas Azevedo Filho. – Fortaleza:  
UFC/FEAAC, 2008.

37 f.

Monografia (Especialização) – Universidade  
Federal do Ceará, Departamento de Contabilidade.

1. Empresa-familiar. 2. Processo sucessório  
empresarial. 3. Transporte de passageiros. I. Título.

CDD: 658.4012

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Monografia aprovada em 04/12/2009

Nota

9,0

---

Profa. Nancy Fernandes Matias  
Orientadora

9,0

---

Profa. Criseida Alves de Lima  
Membro da Banca

9,0

---

Profa. Elidihara Trigueiro  
Membro da Banca



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por me iluminar nos momentos difíceis, sempre me dando força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

A todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, pelos ensinamentos passados e contribuições fornecidas, em especial á professora Nancy Fernandes Matias, minha querida amiga, pela orientação, dedicação e confiança e personagem fundamental para a concretização desta pesquisa.

Aos meus pais, pilares da minha vida, sempre presentes e encorajadores às minhas conquistas intelectuais e morais.

Ao meu avô, Helder Osterne Maia (*in memoriun*), símbolo de justiça e sabedoria cujos ensinamentos guardarei por toda minha vida. A minha querida avó Maria Ilza Moreira Osterne, por sua incansável batalha em busca da realização deste sonho.

A minha esposa, irmãs, tios, amigos e a todos que, no decorrer do curso, prestaram seu apoio e compreensão.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMÁRIO.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Empresa Familiar.....	8
2.2 O processo sucessório nas empresas familiares.....	20
2.3 Conflitos na empresa familiar.....	27
2.4 Planejamento de transição.....	29
3 ESTUDO DE CASO.....	32
3.1 Empresa pesquisada.....	32
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	33
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	34
4.1 Análise da empresa.....	37
4.2 Sugestão para a sucessão da empresa .....	38
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	42
APÊNDICE.....	43

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: As quatro fases da vida da empresa	12
FIGURA 2: Modelo dos três círculos	14
FIGURA 3: Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	18

## RESUMO

As empresas familiares, nas suas diversas formas, correspondem a uma grande e importante parcela do universo empresarial brasileiro e mundial, tanto em economias industrializadas quanto emergentes. É inegável que empresas familiares possuem algumas vantagens competitivas, porém são assoladas de problemas de cunho emocional e por conflitos de interesse entre os membros da família, principalmente na fase de sucessão, que é um dos momentos mais críticos do ciclo de vida da empresa, pois é a fase onde será definido o futuro da firma, podendo levar ao crescimento ou a sua total paralisação dos negócios, principalmente se pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização. Por isso se faz necessário um bom planejamento de sucessão e uma escolha bem embasada do herdeiro. Este estudo tem como objetivo investigar o processo sucessório em uma empresa familiar que atua no ramo de prestação de serviço de transporte de passageiros urbano e intermunicipal no estado do Ceará, identificando o possível tipo de sucessão empresarial para a referida empresa e propondo a forma mais adequada desta sucessão. A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo, aplicando-se questionários como instrumento de coleta de dados junto ao fundador, familiares e herdeiros. Após uma análise criteriosa das informações, foram identificados os principais pontos de conflitos e sugerido um planejamento de sucessão visando a sobrevivência da referida empresa.

**Palavras-chave:** Empresa-familiar. Processo sucessório empresarial. Transporte de passageiros.



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro e mundial a forma predominante de empresas não estatais é de caráter familiar, ou seja, a maioria das organizações está vinculada a uma família, que detêm a concentração de capital e controle majoritário da organização, respondendo pela gestão do negócio.

Um das grandes dificuldades que assolam este tipo de empresa é a sucessão empresarial, que pode ser um processo complexo e desgastante, mesmo quando planejados. Muitas vezes as dificuldades enfrentadas tomam uma magnitude que não é observada nos outros tipos organizacionais e, por isso, esse é um dos temas mais abordados quando se entra no universo das empresas familiares. Essas dificuldades podem de uma forma ambígua, dar a organização uma nova perspectiva de atuação ou ser sua destruição.

A Justificativa para proceder com a presente pesquisa é fundamentalmente analisar e identificar critério considerado de relevância para uma boa sucessão familiar. Todos os passos devem ser planejados com critérios, levando sempre em consideração o que se caracterize como as melhores estratégias de gestão exigidas tanto na transição como na efetiva implantação do modelo de gestão e em conjunto com o sucessor. Deve-se também se observar que todo e qualquer processo de mudança em uma organização é imperativamente observado as melhorias para a empresa, excluindo o lado pessoal, assim poderá se evitar alguns dos problemas que são característicos do processo sucessório.

Objetivo desse trabalho é investigar o processo de sucessão de uma empresa familiar de ônibus cearense, que atua prestando serviços no mercado de transporte de passageiros.

O presente trabalho foi dividido em três etapas: iniciando-se pela revisão da literatura, seguida pelo estudo de caso da empresa MS Turismo e foram apresentados em seguida os resultados e discussão do estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Empresa Familiar

Definir empresa familiar não é uma tarefa fácil. Segundo BERNHOEF (1989, p. 35), definir empresa familiar apenas como àquela que tem origem e história vinculados a uma família, ou que mantêm membros da família na administração dos negócios, é algo exageradamente simplista. Ele destaca a empresa familiar como um ideal (do fundador) que deu certo.

Já DONNELLEY (1967, p. 161-162), classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influencia recíproca. LODI (1986, p. 56) reforça o conceito de DONNELLEY, enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminhos para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

GONÇALVES (2000, p. 7-8) impõe três situações que podem caracterizar a empresa familiar:

- A empresa é propriedade de uma família possuidora da totalidade do capital ou sua maioria de forma a deter o controle econômico;
- A família tem a gestão do negócio, cabendo a definição das metas, objetivos e diretrizes;
- Membros da família são responsáveis pela administração do negócio, mas com a participação de algum executivo em posições mais elevadas.

Quando baseado na relação entre propriedade e controle, pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membro de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade de capital (MARTINS et al, 1999, p. 33). Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.



As empresas familiares possuem fortes características que a diferenciam das demais formas de organização empresarial. Segundo BERNHOEFT (2002, p. 31) a empresa familiar é muito mais do que o grau de parentesco envolvido e alguns dos pontos que a caracterizam são:

- Os laços familiares fortes que constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos e influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo;
- Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia, seja em tradições informais da organização;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa;
- As ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independentemente da sua ligação formal com a administração;
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos;
- A posição do parente na firma influi em sua situação familiar;
- Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa, ao determinar sua própria carreira a seguir.

As empresas familiares são a forma mais predominante de empresas em todo o mundo, ocupando grande parte da nossa paisagem econômica e social, podendo ter grande longevidade. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás dos balcões ou na plataforma de carga depois da escola (GERSICK et al, 1997, p. 108).

GERSICK et al (1997, P. 142-143) afirmam que o número de empresas em todo o mundo que pertencem a famílias tende a aumentar nas duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens desse tipo de empresa quando se analisa sua preparação para o futuro, focando-se alguns aspectos, tais como:

- As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado;
- As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos, e muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar aos desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x mercado.

Porém as empresas familiares, desde as primeiras organizações até as grandiosas corporações da atualidade, apresentam basicamente os mesmos problemas, a origem a raiz das questões continuam quase sempre na ordem sentimental e na forma de conflitos de interesse durante o processo de sucessão ou ainda durante o estabelecimento hierárquico. LODI (1994, p. 4) cita essas e outras fraquezas tais como: O uso indevido de recursos da empresa; a falta de sistema de planejamento financeiro; a resistência à modernização do marketing; o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Baseados em estudos de caso, sustenta-se a tese de que as sementes da destruição das empresas de terceira e quarta geração estão dentro do próprio fundador da família, ou que, a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar a sua relação com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão (LODI, 1987, p. 151).

No Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas não-familiares é de doze anos e das empresas familiares é de nove anos, apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para a terceira (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Segundo BERNHOEFT (1989, p. 23), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos



afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar. Ele analisa a sucessão baseando-se em seis fatores os quais ele considera os mais importantes que devem ser encarados para que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Oliveira (1999, p. 46) afirma que o processo sucessório é um dos momentos de maior importância para a otimização da continuidade da empresa e se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode ser comprometida.

A estrutura da governança nas empresas familiares se altera no curso da evolução das gerações e seus respectivos ciclos de vida em que, naturalmente, o número de familiares é crescente e seu relacionamento torna-se mais distante.

LODI (1987, p. 3-7) diz que o ciclo de vida da empresa familiar oferece grande poder explicativo no processo sucessório, pois permite desdobrar em quatro fases a parábola da vida dela: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Este ciclo de vida está diretamente ligado ao seu fundador, a empresa relaciona-se à trajetória profissional de seu fundador, sendo que, na maioria dos casos, um grande empenho para o sucesso do empreendimento é por este despendido.

Na fase de fundação temos na força e vocação do fundador a gênese da empresa. Os fundadores, na maioria dos casos, vieram da pobreza e encontraram no empreendimento um meio de expressão pessoal e de ter uma carreira de sucesso. Há uma forte interação entre a firma e o fundador, que centraliza a autoridade a tomada decisão a ponto de dificultar a profissionalização, o que, muitas vezes, justifica o fato de algumas empresas não sobreviverem ao fundador. Suas relações com a família e filhos são sacrificadas em detrimento à busca pelo seu sucesso e pela absorção do trabalho.

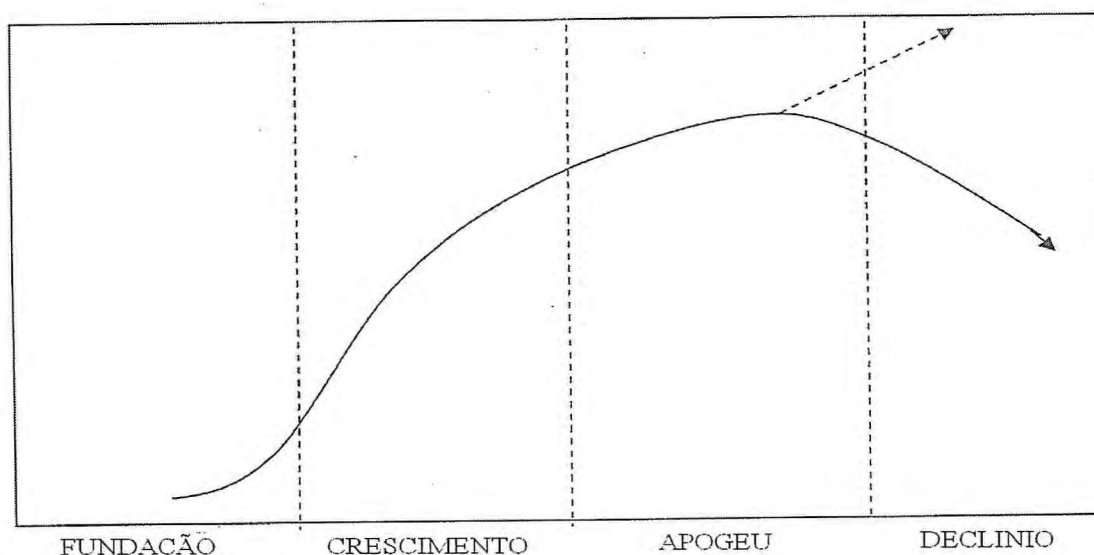
A fase do crescimento depende do talento do executivo principal e do acerto na escolha de um produto que permanece, por muitos anos, o gerador da riqueza (LODI, 1987, p. 4). Muitas vezes a velocidade do crescimento esconde os problemas estruturais da organização e também retarda a adoção de medidas corretivas.

Na fase do apogeu a firma navega quase pelo poder da inércia. Os anos de ouro já se passaram, mas é agora que a empresa recebe o reconhecimento social, honra e glória. É a etapa em que toda a estrutura já está bem montada. Nesse momento a empresa já necessita de uma diversificação maior de produtos e de uma definição estratégica de mercado que, normalmente, não vem porque a fonte criativa do negócio – o empresário – começa o seu declínio pessoal, se desestimula e as decisões passam a ser lentas e comunicação difícil. É nessa situação de transição que o processo sucessório se inicia e se nesse momento o sucessor for despreparado, apressará, fatalmente, a fase do declínio.

A fase do declínio encerra a parábola da vida do fundador. Nessa ultima fase, a empresa pode tomar dois rumos, o declínio ou a retomada do crescimento. A capacidade de retomar o crescimento esta na relação direta de quem foi escolhido como próximo presidente e quem são seus colaboradores. Aparecendo conflitos em família, problemas de liderança e pulverização do patrimônio.

Algumas vezes coincide com o declínio da empresa uma situação de problemas de liderança e pulverização do patrimônio, alimentando a centrifugação dos partidos e luta pelo poder da diretoria pelos pretendentes.

FIGURA 1: As quatro fases da vida da empresa



Fonte: LODI (1987, p. 5)



A empresa familiar precisa ser profissionalizada ainda sob a gestão do fundador. Segundo BERNHOEFT(1991, p. 25) um dos graves erros que continua sendo cometido no tratamento das empresas familiares no Brasil é não fazer uma clara separação entre controle e gestão. Fala-se muito em profissionalizar o gerenciamento dos negócios para enfrentar os desafios da globalização e de uma economia estável. Mas, na maioria dos casos, descuida-se da profissionalização dos controladores ou sócios do mesmo negócio.

Quando se fala em profissionalização dentro da organização, falamos do processo pela qual a empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Quando há uma integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares é preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. (LODI, 1987, p. 25)

Normalmente a segunda geração é a responsável por introduzir a profissionalização administrativa e gerencial na empresa o que aumenta a resistência do fundador. Desse modo nesse tipo de empresa a historia mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar (GERSICK et al, 1997, p. 97).

Mas a profissionalização não é um termo contrario à sucessão familiar. Uma boa profissionalização consolida-se com uma sucessão bem feita e vice-versa. É importante a busca por estratégias que tragam maior agilidade e poder competitivo no mercado em que atuam trazendo praticas administrativas mais racionais e menos personalizadas.( LODI, 1994, p. 25).

A sucessão com êxito não é só um complemento, é o feliz acabamento do processo de profissionalização.

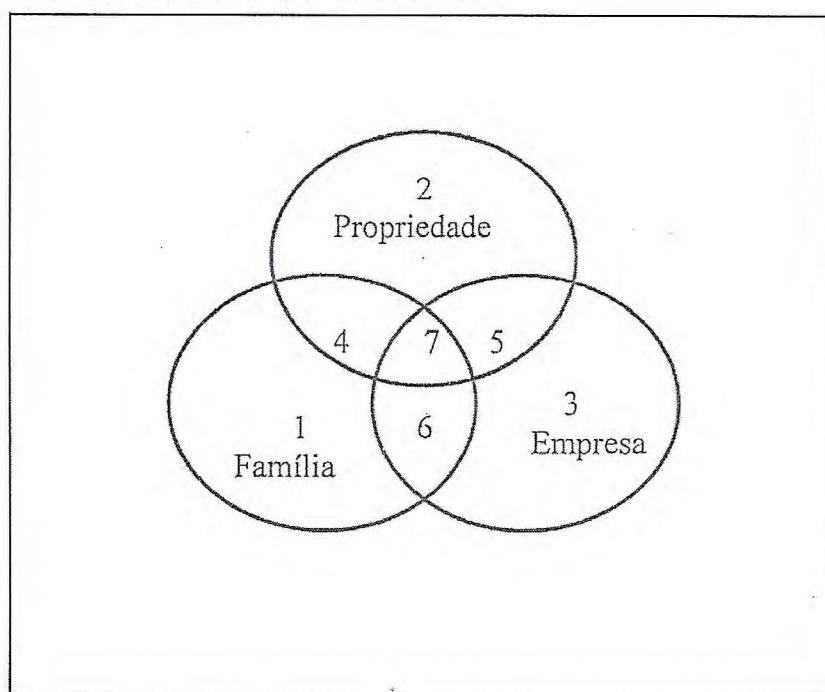
Desde os anos 60, as empresas familiares vêm sendo estudadas na forma de sistemas. Isto se iniciou devido aos problemas típicos de empresa familiar como administração não-profissional, nepotismo e rivalidade entre gerações e irmãos (GERSICK et al, 1997, p. 6).

O modelo conceitual de sistema afirmava que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a empresa, que possuíam, entretanto, suas próprias normas, regras de admissão e estrutura de valores, o que concorria para a existência de conflitos entre o circulo familiar e empresarial e afetava as pessoas nele envolvidas.

Porém alguns estudiosos defendiam a necessidade de uma melhor distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa.

Com base nessa tese, GERSICK (et al, 1997, p. 6) fortaleceu o argumento desses estudiosos, de que, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares tem mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo, ele afirmou que a empresa familiar se apóia a coexistência de três eixos ou subsistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão, e nas inter-relações entre eles. Esse modelo é chamado modelo de três círculos e indica que toda pessoa tem um lugar dentro do sistema, como pode-se ver na figura 2 a seguir:

FIGURA 2: Modelo dos três círculos



Fonte: GERSICK et al (1997, p. 6)

De acordo com GERSICK (et al, 1997, p. 6), cada pessoa evoluída numa empresa familiar pode ser posicionada num dos sete setores dos subsistemas.

1. membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa (não é nem proprietário e nem funcionário);
2. acionistas que não são membros da família e nem trabalham na empresa;



3. funcionários que não membros da família e nem acionistas;

Aquelas pessoas que tem mais de uma conexão com a empresa estarão localizadas nos setores sobrepostos representadas pelos números 4, 5 e 6

4. membros da família que tem ações na empresa, mas não trabalham nela;

5. acionista que não são membros da família, mas que trabalham nela;

6. membros da família que trabalham na empresa, mas não tem ações;

7. membros da família, que tem ações e trabalham na empresa.

Esse modelo dos três círculos teve uma grande aceitação porque é elegante, imediatamente aplicável e útil para identificar as fontes de conflitos inter-pessoal, os dilemas de papéis, as prioridades e limites em empresas familiares, demonstrando que cada indivíduo está inserido em mais de um subsistema e cada posição pode influenciar o desenvolvimento da organização e possibilitar o entendimento das fontes de conflitos.

A partir desse modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, foi possível revelar como o comportamento do empreendimento pode sofrer alterações de acordo com o crescimento ou a diminuição do tamanho dos subsistemas de propriedade, família e gestão. Estes são os três eixos de desenvolvimento da empresa proposto por GERSISCK (et al 1997, p. 6), até que a empresa passe pela fase de sucessão e alcance sua perpetuação. O diferencial desse modelo é o planejamento patrimonial, estratégico e familiar.

O processo de desenvolvimento de cada eixo deve ser cuidadosamente planejado de acordo com o rumo que se deseja dar ao empreendimento nas futuras gerações.

Segundo GERSISCK (1997, p. 7) a dimensão de desenvolvimento de propriedade reconhece que as diferentes formas da propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar.

As questões centrais da dimensão de desenvolvimento da propriedade estão resumidas em três estágios: a do proprietário controlador, a da sociedade entre irmãos e a do consórcio de primos. Essas categorias contribuem para a realização do trabalho de profissionais que lidam com empresas. Nem todas as empresas familiares seguem estritamente a seqüência proposta por essa

dimensão. Muitas empresas podem ser fundadas por combinações de mais de uma geração da família e podem passar de uma combinação para qualquer outra, independente da ordem, a qualquer momento. GERSICK (1997, p. 7-9) sugere ainda que a maior parte das empresas inicia-se com apenas um proprietário, depois, com o tempo, pode passar a ser uma sociedade entre irmãos e até chegar a tornar-se um consorcio entre primos.

A dimensão de desenvolvimento da família descreve o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meios de aspectos como casamento, relacionamentos entre irmãos adultos, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, aposentadoria, padrões de comunicação e papéis familiares, levando em consideração o fato de as famílias estarem mudando continuamente esses aspectos.

Os estágios no eixo da evolução da família são baseadas nas tarefas comuns de desenvolvimento que surgem, independente do tamanho e da estrutura familiar. GERSICK (1997, p. 10-18) propôs assim um eixo de desenvolvimento familiar de quatro estágios seqüenciais: jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho em conjunto e passagem de bastão. Essa divisão leva em consideração também a idade dos membros de cada geração que estão participando ativamente da empresa.

O estágio de jovem família empresária é um período de atividade incessante, de definição de parcerias conjugais, de decisão sobre ter ou não filhos. Nesta fase, as pessoas são novas e imaturas e enfrentam dilemas pessoais. Pode ir desde os primeiros anos de vida adultas dos jovens empreendedores ou sucessores até a adolescência de seus filhos.

As pessoas que compõem a fase de entrada na empresa são mais velhas do que as que se encontram no estágio anterior. Essas pessoas estão preocupadas com a criação de critérios de entrada na empresa, com o planejamento de suas carreiras e com o futuro da empresa, procuram ajustar sua estratégia de negocio e seu estilo de vida pessoal à empresa.

No estágio de trabalho conjunto, as pessoas estão tentando administrar complexas relações entre pais, irmãos e parentes em idades amplamente variadas. Pelo menos inicialmente, eles tomam a decisão a respeito de ficar ou não na empresa. Na realidade, a família nesse estagio,



se transformou numa rede de famílias, visto que, a geração mais nova foi se casando e tendo seus filhos, e podem já começar a aspirar um lugar para estes no futuro da empresa.

Na fase de passagem de bastão, todos se encontram preocupados com a transição administrativa. Nessa fase ocorre a sucessão, e muito embora esta seja considerada uma questão de negócios, possui uma enorme importância no ciclo familiar. Escolhas devem ser feitas a respeito da partilha dos bens, do novo dirigente do grupo, etc. se a família tiver um bom preparo e força para superar as resistências às mudanças que essa fase proporcionará, então a passagem do bastão será concluída com sucesso.

À medida que as famílias tornam-se mais complexas, há mais de um ciclo de vida familiar ocorrendo ao mesmo tempo.

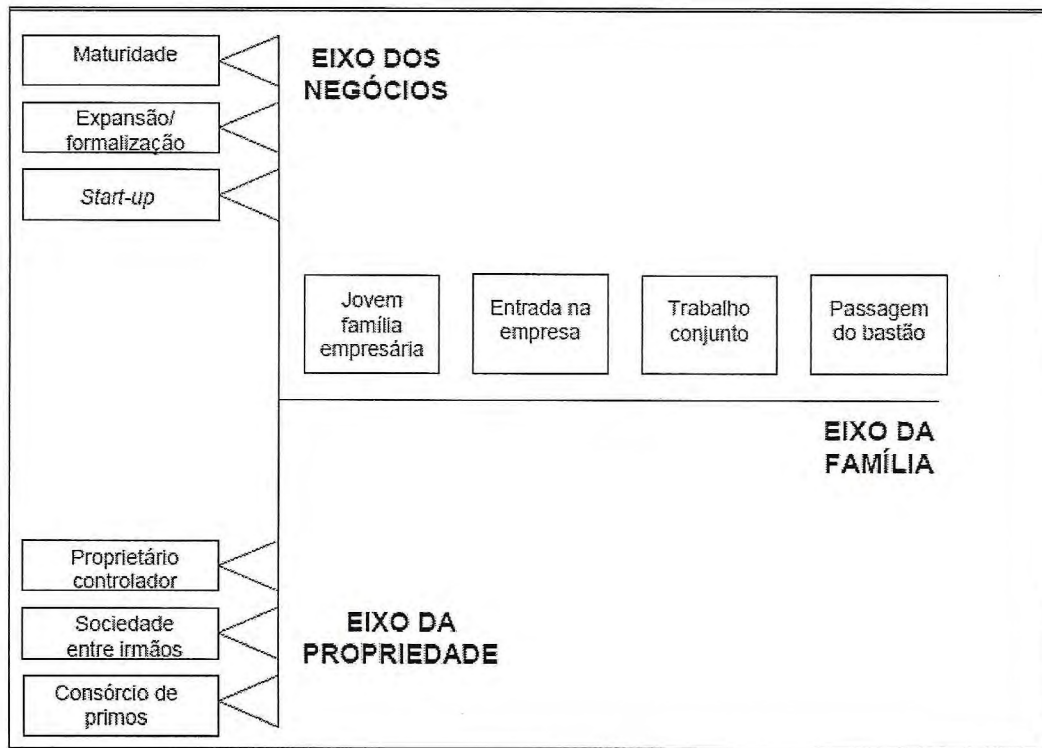
A última dimensão descreve o desenvolvimento da empresa e é a que, provavelmente, relaciona o maior número de problemas técnicos e gerenciais. Nesse estágio, decisões tais como venda dos poderes acionários da família a terceiros devem ser tomadas. Ocorrem mudanças na estrutura e no processo operacional do empreendimento. Essa dimensão possui três estágios: a empresa no início, expansão/formalização e maturidade.

O estágio de início considera a fundação da empresa e os primeiros anos de sobrevivência desta, começam com novas idéias partidas de empreendedores que se esforçam e se empenham para ver se suas iniciativas darão certo. Em seus primeiros anos, as empresas diferem de forma substancial do que virão a ser, no futuro.

O estágio expansão/formalização inclui as empresas familiares que se estabelecem no mercado e cujas operações encontram-se dentro de uma rotina previsível. Este estágio pode durar poucos ou muitos anos. É a época em que as empresas familiares procuram moldar a curva de crescimento, apresenta expansão em várias áreas e possuem estruturas e processos organizacionais mais formalizados.

O estágio final do eixo da empresa é a maturidade. Nessa fase, a empresa encontra-se estagnada, suas operações estão rotinizadas e existem duas saídas para a empresa sair dessa fase: a renovação contínua com reciclagem, ou a falência da empresa.

FIGURA 3: Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Fonte: GERSICK et al (1997, p. 18)

Toda empresa, independentemente do seu tamanho, porte ou ramo de atividade, possui seus pontos fortes e suas fraquezas. Na empresa familiar não é diferente, porém de uma forma bem singular se comparado com os demais tipos de empresas existentes.

Segundo LODI (1978, p. 14-15) as empresas familiares possuem as seguintes fraquezas:

- conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia em erário dos familiares;
- falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;



- resistência à modernização do marketing ficando a comercialização sujeita à alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e mercados;
- emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

Porém, o elenco de fraquezas exposto anteriormente não deve preceder os pontos fortes da empresa familiar. LODI (1978, p. 17) consultando dirigentes de varias empresas familiares, cita os tópicos a seguir como possíveis forças da empresa familiar:

- a lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que ai estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias, ou por imposição de poderes públicos;
- o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- a continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negocio dá origem a um grande respeito pela firma;
- a união entre os acionistas e os dirigentes, faz com que os acionistas sustentam a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos acionistas;
- o sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução;
- sensibilidade social e política do grupo familiar dirigentes que criam raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações;
- as gerações familiares em sucessão permitem um traço entre o passado e o futuro, entre valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Não é o fato de a empresa familiar reunir família e empresa num só ambiente que fará dela uma empresa de insucesso. Os pontos fortes devem ser sempre examinados e servir de base para a adoção de estratégias, fazendo com que as fraquezas sejam contornadas.

Em relação aos números, mesmo as estimativas mais conservadoras colocam a porção das empresas controladas por famílias entre 65 e 80% do total de empresas mundiais. É certo que em sua grande maioria são pequenas propriedades e que, provavelmente, não passará pra a próxima

geração. Mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre os maiores e mais bem sucedidas do mundo, estima-se que cerca de 40% das quinhentas empresas listadas na revistas Fortune sejam de propriedade familiar ou por elas controladas. Na Europa elas dominas o segmento das pequenas e médias empresas, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas.

Na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada da maioria dos setores industriais.

A empresa familiar brasileira, de acordo com OLIVEIRA(1999, p. 21-22) se origina desde as capitânicas hereditárias, primeira forma de empreendimento privado brasileiro. Acompanhando a evolução, vieram grandes engenhos de açúcar em Pernambuco e as fazendas dos barões do café de São Paulo, passando pelo surto industrial de São Paulo no fim do século XIX e finalizando na atual conjuntura da empresa familiar no Brasil, onde elas obtém participações expressivas no PIB (Produto Interno Bruto) do país

## **2.2 O processo sucessório nas empresas familiares**

O processo sucessório nas empresas familiares representa um dos momentos mais cruciais para a continuidade da empresa, tendo uma posição ambígua, podendo da-las uma perspectiva de atuação e longevidade, ou podendo representar o encerramento de suas atividades.

Segundo OLIVEIRA (1999, p. 21), podem ser identificados dois tipos de processo sucessório nas empresas familiares:

- A sucessão familiar; e
- A sucessão profissional.

OLIVEIRA (1999, p. 24-25) diz que a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, porém deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. Apenas dizer que os herdeiros naturais são a melhor escolha para o comando da empresa, talvez, seja uma forma de auto-engano.

Não se esta querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório deve ser feitos de forma mais realista, pois trata-se



de um momento bastante delicado para a empresa e o impacto da sucessão familiar é muito elevado para a empresa, quer seja negativa ou positivamente.

Para OLIVEIRA (1999, p. 25) alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar:

- A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- Colocam-se o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- Se existe dicotomia entre a família e a empresa;
- Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- Como as expectativas de membros mais influentes da família; e
- A atuação do patriarca e, principalmente da matriarca da família.

No caso da gestão familiar, o mais importante é analisar a interação entre a empresa familiar com a família, e vice-versa.

OLIVEIRA (1999, p. 26) afirma que o principal problema desse tipo de sucessão é essa interação entre família e empresa, uma vez que representam duas instituições com abordagens bem diferentes. De um lado, há uma instituição de negócio, a empresa, e de outro, a instituição social, que corresponde à família.

OLIVEIRA (199, p. 9) aponta algumas das principais vantagens da sucessão familiar:

- ter continuidade no comando familiar da empresa;
- neste caso, espera-se que o executivo tenha um herdeiro competente;
- ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações.

Essa situação ocorre, principalmente, nos casos de adequada interação entre membros da família. Como o centro das decisões pode estar identificado de forma melhor pela posição hierárquica do patriarca da família, fica mais fácil o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores.

1. Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.

Esse interesse societário, aliado à responsabilidade, de inteligência e de discernimento, pode ser a sustentação para que um herdeiro se torne um executivo razoável, e, mais tarde, um executivo estrategista e empreendedor. O problema que pode ocorrer seria a urgência da empresa no amadurecimento desse herdeiro, ou a não evolução das qualidades administrativas do mesmo.

2. Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso.

Esse treinamento pode ser mais extenso, pois o herdeiro tem a oportunidade de ser treinado, desde a juventude, dentro de uma filosofia da administração específica. E o treinamento pode ser mais intenso porque a vida profissional e pessoal pode ser fortemente debatida pelas pessoas próximas, tais como pais, tios, etc.

Em alguns casos, esse treinamento intenso pode ser realizado em outras empresas, nas quais o executivo herdeiro atue como simples empregado. Essa situação pode ser bem interessante para mostrar uma outra realidade ao sucessor, dando-lhe entendimento de uma situação de subordinação hierárquica e da responsabilidade de resultados.

3. Ter conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.

O executivo coordenador do processo sucessório deve deter profundo conhecimento sobre o sucessor por esse se tratar de um parente próximo. pois essa escolha pode impactar negativamente nos resultados e efetividade da empresa.

4. Ter otimizados sistemas de remuneração.

Trata-se de uma evolução natural o sucessor querer uma remuneração por resultados. Significativa parte dos executivos empregados das empresas tem dificuldade de se adequar nessa nova realidade, o que ocorre com a maioria dos executivos herdeiros.

5. Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o sucessor.

Essa realidade, que normalmente desaparece ao longo do tempo, mas se faz importante no início do processo sucessório. O importante é saber usar muito bem esse período de maior influencia sobre a situação da empresa, bem como o próprio sucessor.



#### 6. Ter maior espírito de família

Isso não é um jogo de palavras. As empresas não familiares costumam invocar o princípio de que devem ser uma família, para trabalharem melhor e alcançarem o sucesso.

De acordo com OLIVEIRA (1999, p. 13-14) as principais desvantagens da sucessão familiar são:

#### 7. Ocorre disputa de poder entre membros da família.

O processo sucessório, na maioria das empresas familiares, aparece como uma das questões mais problemáticas, pelo fato de envolver disputa entre os herdeiros pelo controle dos negócios e empresas. Para minimizar este problema é indicado que o período de treinamento do sucessor seja mais intenso, fazendo-o trabalhar muitos anos, em vários setores da empresa dos mais inferiores ao mais alto da empresa. Isso lhe proporcionará a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros.

#### 8. Dificuldade em demitir o executivo sucessor.

Essa dificuldade é lamentável, pois o executivo fica na dúvida entre continuar um problema familiar ou despedir o seu sucessor por verificar que não é a melhor escolha e poderá trazer problemas futuros para a empresa. Uma escolha correta na hora da admissão, pode evitar a admissão, que é bem mais forte e problemática.

#### 9. Dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Esse problema é muito comum nas empresas familiares, pois muitos não sabem distinguir os papéis dentro da empresa e na família, afetando diretamente as relações pessoais na empresa.

Para as empresas que optem pela sucessão familiar é de extrema importância o desenvolvimento e preparação do sucessor. Para alguns, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um ou dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa.

Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento de transferência, muitas medidas devem ser tomadas.

O ponto de partida para o preparo do sucessor é fazê-lo entender que estão recebendo, de fato, uma participação em uma sociedade constituída por sócios, que não estão recebendo um patrimônio só seu.

De acordo com LODI (1987 p. 9) podem-se enumerar três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória:

- A formação de base dos sucessores.
- O seu plano de desenvolvimento.
- As medidas de caráter organizacional e jurídico.

A primeira fase de medidas encontra-se todo o alicerce de um processo sucessório e compreende alguns principais componentes: A base do futuro sucessor é a educação que ele recebeu de sua família, a vocação despertada, o interesse pelos estudos, o legado de seus pais, o próprio comprometimento ético da família com a educação de seus filhos.

O caráter da família se faz necessário para a formação do futuro sucessor, pois o mesmo precisa de uma metodologia de vida para aprender a gerir os grandes momentos, bem como, as fases de transição: o respeito pelas pessoas, a devoção aos estudos, a atitude diante dos conflitos, o valor do trabalho, o compromisso com a verdade. Junto com a influencia familiar e a visão do mundo é muito importante uma boa formação universitária, pois esta ajuda nas descobertas humanas e desenvolve a capacidade de pensar e sentir, tornando o futuro sucessor mais preparado para exercer sua futura profissão.

LODI (1987, p. 10) afirma que é importante que o sucessor tenha experiência fora de empresa familiar, pois isso ajuda ao jovem a encontrar a sua identidade, ou seja, o seu valor se o peso do sobrenome, a adquirir experiências que, no futuro, terão valor comparativo com as decisões da sua empresa. O trabalho fora é útil até para que os erros de aprendizagem sejam feitos longe da empresa e não prejudique a imagem do profissional, habilitando-o a entrar na empresa familiar como um profissional maduro.



A segunda fase consiste no desenvolvimento do sucessor, o futuro sucessor ingressa na empresa iniciando o aprendizado pelos processos operacionais, para conhecer com profundidade o negócio. Ele vai conhecendo todas as operações da empresa e subindo na estrutura hierárquica, iniciando, sem queimar etapas, sua participação no processo decisório e lhe dando uma visão macro do negócio. LODI (1987, p. 10) também destaca que nessa fase o futuro sucessor continuará a fazer cursos de reciclagem para sempre se manter informado das mudanças de paradigmas e culturais do mundo dos negócios, mantendo uma educação continuada. Outro componente importante para o herdeiro é a educação política, as experiências com as relações de governo, as atividades nas associações de classe, a representatividade dos interesses através de um lobby profissional e ético.

A terceira fase das medidas diz respeito as modificações estruturais da empresa para preparar a carreira do sucessor e para facilitar o seu poder na organização. Essa fase refere-se as diversas medidas de caráter societário que fortalecerão a posição dos sucessores no vértice da empresa, tais como: afastamentos de acionistas, cisão da empresa, fusões aquisições ou transferência de ações de pais para filhos, visando a tranqüila sucessão. Nesse momento é importante que o sucessor tenha respaldo acionário suficiente para exercer o poder sem disputa, que os irmãos e parentes conflitantes tenham sido afastados e tenham levado um compensador patrimonial para não terem novos conflitos de sucessão.

O novo gestor deverá ser capaz de liderar pessoas e dominar seu negócio, afim de administrar os conflitos que possivelmente poderão surgir durante a gestão.

Outra forma de sucessão na empresa familiar é a escolha de um gestor profissional, que ocorre quando a empresa com administração familiar passa a ser administrado por um profissional contratado.

De acordo com OLIVEIRA (1999, 43-48) as principais vantagens em escolher a sucessão profissional são:

1. Maior facilidade em recrutar e selecionar um executivo com o perfil desejado.

Atualmente existem varias empresas especializadas em recolocação de executivos no mercado, os *head-hunters*, que oferecem serviços de elevada qualidade nesse segmento. Esse tipo

de processo pode proporcionar condições de aprimorar o perfil do executivo a ser contratado. Porém a qualidade do processo de recrutamento e seleção depende da qualidade da definição do perfil do executivo desejado.

2. Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e o conhecimento de um executivo profissional.

Um executivo profissional pode trazer experiências acumuladas em outras empresas e um alto nível de conhecimento adquirido em sua formação. Normalmente, executivos recém-chegados provocam mudanças, que, na maioria das vezes, são bastante benéficas para a empresa.

3. Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes.

Além da experiência e do conhecimento, o executivo profissional pode trazer consigo estilos e filosofia da administração de forma que a empresa os absorvam de maneira otimista e alavanque novos resultados.

4. Maior flexibilidade para alterações de executivos

Os executivos profissionais são relativamente fáceis de serem substituídos, pois o enfoque pode ser exclusivamente profissional, excluindo com maior facilidade de aspectos emocionais. Essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar seus rumos de forma ágil e adequada.

De acordo com OLIVEIRA (1999, p. 48-49) as principais desvantagens na sucessão profissional são:

5. Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar.

Um dos fatores que pode ser tido como vantagem, pode se tornar uma desvantagem, pois do mesmo jeito que a incorporação de novos estilos e filosofias de administração podem trazer resultados positivos, pode trazer resultados negativos, pela incompatibilidade, pois esses novos estilos podem fugir dos princípios e valores da empresa familiar. Esse problema pode ser evitado promovendo a efetiva participação do executivo catalisador do processo sucessório em todos os



momentos do planejamento sucessório, do recrutamento e da seleção, bem como do posterior treinamento do executivo profissional sucessor.

#### 6. Maior possibilidade de perder o executivo

O executivo profissional apresenta elevada possibilidade de pedir demissão pelas novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho. Para que isso não venha a ocorrer deve-se oferecer-lhe planos motivacionais, benefícios, status, etc.

### 2.3 Conflitos na empresa familiar

Os conflitos nas empresas familiares são bastante comuns, pois os sócios parentes entram em divergências de valores e princípios, principalmente por omissão e descuido no cumprimento de deveres, uso indevido dos recursos da empresa, excesso de personalização dos problemas administrativos, emprego e promoção por favoritismo e não por merecimento, entre outros.

Segundo LODI (1987 p. 85) os conflitos entre acionistas na empresa familiar, podem ser divididos em três partes:

- Conflitos resultantes de negócios pessoais e do uso de serviços da empresa;
- Conflitos resultantes de problemas de desempenho, de carreira e de remuneração;
- Instrumentos jurídicos de solução de conflitos.

Alguns conflitos entre membros da família da empresa familiar são resultantes de negócios pessoais e do uso de serviços da empresa. É comum encorajar os membros da família a criarem novos negócios a fim de aumentar o patrimônio individual com o intuito de evitar a descapitalização da empresa com retiradas consideráveis por parte dos sócios, porém, isto deve acontecer desde que a empresa normatize e fundamente essas atividades a fim de evitar futuros conflitos de interesses abusos de poder. “Para a harmonia da sociedade familiar qualquer cuidado é pouco para evitar manchar as relações com a entidade familiar.” (LODI, 1987: p. 86).

Diante de negócios pessoais não se pode esquecer dos princípios éticos bem como agir preventivamente de modo que não haja conflitos de interesse. “Considera-se não ético ao membro de uma empresa familiar constituir uma empresa concorrente, ser fornecedor e diretor de

suprimentos ao mesmo tempo, dirigir ou colocar parentes próximos de uma distribuidora de produtos da empresa principal como vantagens fora das leis de mercado, desviar informações comerciais para um concorrente, desviar tempo ou recurso materiais da empresa para negócios particulares, ser diretor de vendas e dono de empresa distribuidora do mesmo ramo, ter uma participação majoritária ou relevante num empresa concorrente.”(LODI, 1987, p.86).

A fim de se evitar atritos por conta de desempenho de parentes na empresa, pode-se tomar medidas preventivas como: seleção adequada a cada cargo, critério de entrada desses parentes - com a exigência de que este parente tenha tido experiências bem sucedidas em outras empresas, treinamento e orientação no projeto trabalho e disciplinamento através da ação da hierarquia.

Quando ocorre desentendimento entre os sócios, o primeiro passo a ser tomado é sentar para conversar discutindo objetivamente as causas do atrito, elaborando objetivos e regras que sejam comumente satisfatória. Caso o problema persista, sugere-se dividir as atividades em duas diferentes áreas operacionais, negociar a retirada de um sócio ou considerar a venda ou dissolução da firma.

Promoções de parentes, algumas vezes, causam atrito desde que não tenham sido baseadas em procedimentos ou critérios objetivos. Todas as decisões devem ser aprovadas em conjunto pelo acionista ou pelo conselho que os representam, de modo que, dessa forma, os conflitos venham a ser minimizados.

Os principais problemas referentes a remuneração dos acionistas estão ligadas as políticas de distribuição de dividendos, as participações no lucros, as remunerações de diretores e conselheiros. Para evitar esse tipo de problema cabe ao grupo controlador estudar e definir a melhor política de remuneração e expor ao consenso dos demais membros da família.

Como instrumentos jurídicos para evitar impasses nos conflitos podemos citar os acordos de acionistas, que são contratos sociais na forma de instrumentos particulares celebrados entre os acionistas estipulando obrigações que não esteja previstos na lei ou nos estatutos da empresa. Para que esses acordos entre acionistas tenham efeito é preciso ser assinadas por todos os acordantes, seus conjugues e herdeiros legais, ser registrados em cartórios ou na junta comercial,



conter sanções e penalidades na hipótese do não cumprimento e ter prazo de validade ou de renovação.

O instrumento menos indicado para a superação dos conflitos é o testamento, pois esse é baseado, muitas vezes, em critérios de julgamentos subjetivos e emocionais sobre os herdeiros e muitas vezes esse critério de sucessão pode acirrar mais ainda os conflitos entre as partes envolvidas.

## **2.4 Planejamento de transição**

Planejar o processo sucessório é um dos aspectos mais importantes para que a sucessão ocorra de forma natural, a fim de que situações insatisfatórias ou indesejáveis sejam consideravelmente reduzidas.

Cada geração da empresa tem características próprias frente ao processo de transição, porém, um fato comum entre eles é a influencia das questões emocionais ou afetivas sobre as decisões do processo.

Gersick et al (1997, p. 201) diz que: “A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um “relógio” desenvolvimento – começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e natural das gerações”.

Segundo OLIVEIRA (1999, p. 32-34) existem algumas fases a serem consideradas no planejamento do processo sucessório nas empresas familiares.

Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados.

A identificação dos resultados esperados deve estar interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo os objetivos da empresa familiar e de cada uma de suas unidades organizacionais.

## Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional.

Nesta fase, é importante considerar os aspectos de conhecimento e habilidades do futuro sucessor, tendo em vista os objetivos almejados pela empresa.

O perfil do novo executivo deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa durante a sua gestão.

“Uma sugestão interessante é que o executivo que está deixando o cargo se abstenha de colocar seu perfil básico, pois pode atrapalhar todo o processo” (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

Diz ainda o autor que “esse perfil deve ser estabelecido de forma interativa com as forças que deverão impulsionar a empresa familiar ao longo do tempo e também com algumas básicas de gestão” (OLIVEIRA, 1999, p. 33)

## Fase 3 – Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor

Essa fase é a do fechamento do processo de sucessão, visando a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se essa fase for bem trabalhada o processo sucessório tem grandes chances de dar certo, podendo proporcionar uma alavancagem nos resultados da empresa.

Pode se considerar que essa “é a fase do fechamento do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor” (OLIVEIRA, 1999, p. 34). O autor afirma ainda dizendo que se essa fase for estruturada de maneira correta, existe uma grande chance de se obter um bom processo sucessório (OLIVEIRA, 1999, p.34)

## Fase 4 – Escolha do sucessor

As dificuldades da escolha do sucessor podem ser minimizadas caso as fases anteriores tenham sido desempenhadas satisfatoriamente. Nessa fase o nível de discussão deve ser bem aguçado, bem como a franqueza e a honestidade devem sustentar todo o processo de debate, análise final e escolha do executivo sucessor mais preparado

#### Fase 5 – Implementação e avaliação da sucessão

Essa fase é a consolidação do processo sucessório. É de extrema importância que o executivo que foi sucedido avalie a evolução e desempenho do seu sucessor, atento a essa fase dando maior atenção e se dedicando a esse período, inclusive apresentando os resultados esperados.



## 3 ESTUDO DE CASO

### 3.1 Empresa pesquisada

A empresa objeto de estudo chama-se MS Transporte e Turismo LTDA e caracteriza-se como familiar devido a relação existente entre os sócios, que são os pais e os filhos. Ela exerce como atividade principal a prestação de serviços de transporte de passageiros, por meio de locação de ônibus, transporte coletivo intermunicipal e transporte de funcionários.

A empresa foi criada dia 4 e Julho de 1993. Os fundadores foram o casal: Miguel Sérgio Freitas de Azevedo e Silvana Osterne de Azevedo cada qual com 50% das ações.

O sócio Miguel já possuía uma empresa de ônibus urbana e resolveu criar, juntamente com sua esposa, uma empresa de fretamento independente da urbana. Essa criação deu-se devido à necessidade no mercado desse tipo de empresa especializadas na locação de ônibus.

A empresa atua desde a sua criação locando ônibus para os mais diversos eventos e fazendo diariamente o transporte dos funcionários das empresas que contratam os ônibus para levar os funcionários de suas casas ao local de trabalho. Essas empresas utilizam essa alternativa ao invés de utilizar o transporte coletivo de Fortaleza.

Durante esses 15 anos muito trabalho e muitas mudanças ocorreram na empresa. Atualmente o quadro funcional é composto por 82 funcionários sendo qualificada como uma empresa de médio porte, com uma organização bem enxuta e poucos níveis hierárquicos.

No ano de 1999, o sócio-criador Miguel Sérgio Freitas de Azevedo, resolveu sair da sociedade por motivos de foro íntimo confiando a totalidade das ações a sua esposa Silvana Osterne de Azevedo. Atualmente, a empresa é composta societariamente pela fundadora Silvana, que apesar de ter somente 10% do capital social ainda é a diretora geral da empresa e pelos seus filhos Miguel Sérgio Freitas de Azevedo Filho, Denise Osterne de Azevedo e Jamille Osterne de Azevedo cada qual com 30% das ações da sociedade.

- Missão

"Nossa missão é atender, com excelência, as necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos serviços, respeitando e satisfazendo fornecedores, clientes e funcionários, assegurando resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades"

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com membros da família proprietária da empresa citada.

Com a fundadora que ainda continua na direção e presidência do negócio, apesar de já ter perdido parte dos poderes.

Excluiu-se as respostas ao questionário de pesquisa o herdeiro Miguel Sérgio Freitas de Azevedo Filho, formando em administração pela UFC e por ser autor do presente trabalho de pesquisa, ele exerce papel de diretor comercial e administrativo, cabendo a ele estabelecer e analisar as metas da empresa, administrar o bom andamento das políticas administrativas e financeiras da empresa e gerenciando o departamento comercial.

Com a sócia e herdeira, Denise Osterne de Azevedo, formada em direito pela UNIFOR e acadêmica de ciências contábeis da UECE, ela atua como advogada da empresa, cabendo a ela, além do setor jurídico, auxiliar o setor contábil, solucionando problemas fiscais.

E, finalmente, com a herdeira e sócia Jamille Osterne de Azevedo, formada em administração pela UECE sendo responsável pelo departamento financeiro, recursos humanos e atua como relações públicas da empresa.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

Os dados foram coletados a partir de questionários direcionados, aplicados sem a presença do pesquisador, composto de perguntas abertas com o objetivo de saber sobre o conhecimento individual, as crenças, sentimentos e expectativas de cada um.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tomando como base os aspectos mercadológicos descritos anteriormente e analisando os questionários da pesquisa, pode-se chegar aos resultados demonstrados pelo que se segue:

A fundadora quando perguntada sobre o início do processo de sua sucessão ela responde que o processo está ocorrendo de forma tranqüila, sem conflitos de interesse, com conversas constantes sobre o assunto e, quando há divergências, elas são resolvidas de forma cautelosa, pensando no bem estar da empresa e, principalmente, da família, sem nenhum conflito.

Ela afirma que há um planejamento estratégico em relação a sucessão com o objetivo de se escolher o sucessor mais adequado foram estabelecidos e selecionadas meios, levando em conta as condições internas e externas à empresa, direcionando os rumos da empresa. A família está examinando valores, necessidades e metas desenvolvendo um processo para a mediação de conflitos entre as necessidades da família e do negocio, criando novas estratégias para revitalizar a organização e promover o futuro crescimento das gerações seguintes.

Ela visualiza para o futuro que continuem o bom trabalho que fazem agora que engloba a prestação de serviços de qualidade, com funcionários capacitados e treinados com um preço acessível. Com isso, ela visualiza o crescimento constante, com uma frota renovada e sempre oferecendo qualidade. Ela espera que os filhos assumam a MS com a mesma garra e amor que ela, observando o passado para evitar cometer os mesmos erros no futuro.

Sobre o seu desligamento da empresa, ela afirma que pensa sobre assunto, mas acham que os filhos ainda tem o que aprender e que quando trabalhava sozinha (com um número bem inferior de veículos), nunca pode pensar em desligamento. Hoje já conta com a participação dos 3(três) filhos e tem consciência de que a sucessão é inevitável, por esse motivo, espera que os herdeiros tenham a humildade de ouvir seus conselhos.

Quando questionada sobre a sucessão empresarial, ela diz que faz-se necessária para a renovação das idéias, pois novos “horizontes” vão surgindo com as novas gerações. Ela admite a hipótese de não ter mais o controle total frente às decisões da empresa e afirma que isso não lhe é



nada constrangedor, pois confia e acredita na capacidade de gerenciamento dos filhos, delegando a eles tudo o que possível, ficando somente no controle superficial, quando necessário. Ela sabe que os filhos estão se preparando teoricamente, levando esses conhecimentos para a vida prática dentro da empresa

Ela acredita que possui herdeiros preparados e capacitados para lhe suceder, já que todos estão bem adaptados às suas funções, pois desde cedo já as assumiram e espera que os filhos consigam trabalhar unidos para resolver problemas de forma coligada. Porém, se, no futuro, houver a necessidade de contratar um profissional (o que acha difícil acontecer), não vê objeções

Quando questionada sobre qual o herdeiro ela considera mais preparado para lhe suceder e o que falta a ele em termos de aprendizado, a fundadora diz que todos os herdeiros têm a capacidade de assumir a presidência da empresa. Porém acha que “a união faz a força”, um depende muito do outro, as decisões tomadas sempre são discutidas e resolvidas em comum acordo. No setor jurídico a Denise desempenha e sempre desempenhou o seu papel com excelência. Na parte administrativa e financeira a Jamille se preparou e sempre se saiu muito bem. Já para o cargo de gerência, como inovador, líder e tomador de decisão o Miguel sempre se responsabilizou e nunca a decepcionou em nada. As decisões podem ser tomadas em regime colegiado, respeitando a opinião de cada um e levando em consideração o mais vantajoso para a empresa. Para ela se faz necessário apenas cursos de aperfeiçoamento de recursos humanos e de gestão em pessoas e sempre os filhos devem frequentar vários tipos de cursos de capacitação, pois quanto mais conhecimento adquirido mais capacidade e conteúdo eles terão para administrar a empresa, já que atualmente as mudanças no mercado são constantes.

Ela afirma que todos têm um só objetivo: o crescimento e fortalecimento da empresa. Porém para crescer a empresa que ter base sólida, crescendo em números (quantidade de veículos e faturamento), em qualidade e em desempenho.

Os herdeiros afirmam que têm clareza sobre a necessidade de separar e entender o papel da família, da sociedade e da gestão da empresa. Eles afirmam que, apesar de terem escolhido suas profissões por causa da empresa, gostam e se sentem realizados com o que fazem e destacam que existe a possibilidade de escolherem entre eles a pessoa mais preparada para gerir o negócio da família.

Quanto ao acordo societário os herdeiros afirmam que em relação ao total das ações de cada filho, foi estipulado dividi-las igualmente com exatos 33,33% para cada herdeiro, porém os cargos de chefia não foram selecionados e as ações podem ser mudadas a medida da necessidade da empresa e dos cargos.

Todos os herdeiros tem interesse em manter o negócio e nenhum apresentou desejo de sair da sociedade.

Eles afirmaram que a família tem consciência da separação dos bens da empresa dos bens da família. Com raros momentos em que se movimenta patrimônio da sociedade para fim individual (com o consentimento de toda família), caso haja a necessidade maior de algum dos sócios, destacando que talvez isso não acontecesse em empresa não familiar, afinal na empresa familiar os sócios intuitivamente agem “com o coração”, caso algum familiar precise mais do que o outro.

Quando acontecer a saída da fundadora, os herdeiros destacam que a empresa pode apresentar alguns problemas, pois a fundadora é a base da sociedade, com ela vieram as primeiras idéias, foi dela o impulso inicial. É a ela que estão vinculados os demais, ela funciona como centro. Sua saída representa novo passo, e toda nova fase gera abalos e precisa de adaptação, o que ocorre com o tempo. Afirmam que havendo união entre os demais, novas idéias surgirão, que certamente serão benéficas, e a empresa, com o tempo, irá mostrar um bom desenvolvimento, nunca esquecendo os bons conselhos da fundadora, pela importância de sua experiência de vida acima de tudo, surgirão principalmente problemas relacionados a forma de administração já utilizada, problemas relacionados à tomada de decisão final e, como a fundadora é responsável pelas relações públicas, podem surgir problemas com os contatos sociais com os fornecedores, clientes e parceiros de maior relevância para a organização

Valores como respeito mútuo, união da família, dedicação responsabilidade e amor são os principais valores que os herdeiros dizem que devem ser preservados pela nova gestão, respeitando sempre a segregação de funções.

Os herdeiros afirmam que sabe resolver problemas sem que esses interfiram na gestão do negócio, porém dizem que é inevitável que em algum momento acontecem problemas, mas são



raros momentos. A família separa muito bem a relação dentro de casa e no trabalho e não leva os problemas familiares para a empresa e nem os problemas profissionais para casa, tendo consciência de que a empresa representa muito mais do que uma fonte de renda, representa um sonho realizado de seus pais. Conflitos entre irmãos e outros familiares sempre existem e nenhuma família está imune a brigas, entretanto tudo pode ser contornado.

#### **4.1 Análise da empresa**

Quando aplicado o conceito do ciclo de vida da empresa, como já foi explicado anteriormente, e após a análise das informações obtidas, constatou-se que a MS Turismo encontra-se na fase de crescimento, ou seja, o serviço ofertado permanece sendo o gerador da riqueza, a empresa, nos últimos 4 anos, que foi quando os herdeiros Miguel e Jamille começaram a trabalhar nela, aumentou em 145% sua frota, 162% o número de funcionários trabalhando, mudou-se para uma garagem com espaço físico maior, mais bem localizada com o intuito de proporcionar mais conforto aos funcionários e clientes. Recentemente a empresa ampliou seus serviços com a aquisição de uma linha de transporte coletivo intermunicipal e o objetivo dos herdeiros é continuar crescendo.

Nesse momento, a fundadora ainda não pensa em afastamento, mas a ideia é que nos próximos anos ela se ausente das suas funções cada vez mais, portanto a empresa precisa pensar em uma nova definição estratégica, e cabe aos sucessores essa tarefa, a fim de que a empresa não tenha suas atividades encerradas com o afastamento da fundadora. É importante que a pessoa que esteja no comando tenha talento e vocação para resolver os problemas estruturais da sociedade.

A MS Turismo já é conhecida no mercado de seu segmento e para se manter como uma das líderes em seu nicho precisa atender melhor seus clientes no que se refere a qualidade dos serviços ofertados.

Quando se refere à dimensão de desenvolvimento da propriedade, observa-se que a MS Turismo daqui a algum tempo irá estar na transição de proprietário controlador para sociedade controlada entre irmãos. Para não perder o controle da sociedade, os herdeiros devem se unir e tentar achar a melhor solução para a empresa.



Quando se trata de dimensão de desenvolvimento da família, a empresa encontra-se na transição do estágio da entrada na empresa para o trabalho conjunto, pois, mesmo os herdeiros sendo novos, eles já ingressaram na empresa, preocupados com suas carreiras e com o futuro da firma, trabalhando em conjunto e tentando administrar as complexas relações entre pais, irmãos e parentes em idades variadas.

As relações familiares são complexas e um dos problemas detectados na família citada são as divergências de opiniões que envolvem os membros da família, estas discussões estão sempre relacionadas à gestão do negócio porém sempre se consegue chegar a um entendimento mútuo tendo em vista o que deve ser melhor para a empresa.

#### **4.2 Sugestão para a sucessão da empresa**

Após análise, podemos constatar que a empresa não precisa de uma sucessão profissional, pois possui herdeiros capazes de dar continuidade ao sonho dos pais e deles mesmos, estando preparados para assumi-la com o mesmo comprometimento dos fundadores. Entretanto os membros da família ainda não estão sabendo administrar as complexas relações inter-pessoais, apesar de serem bastante unidos e de haver uma cumplicidade e amor enorme entre eles. Para isso é aconselhado que haja um acompanhamento de um psicólogo a fim de estreitarem esses relacionamentos.

Referente a tomada de decisões, a empresa apresenta uma distinção entre os cargos e todos sabem suas atribuições e deveres, não havendo centralização de poderes, somente nos casos de maior relevância. As decisões são tomadas em regime colegiado, onde todos os membros da diretoria se reúnem e dão suas opiniões sobre o caso. Esse sistema é bom, porém, muitas vezes é preciso uma pessoa de liderança para a tomada de decisão. Por esse motivo, seria importante que o fundador nomeasse o seu sucessor, que mesmo que aconselhado com os outros diretores ficasse a seu cargo às tomadas de decisões estratégicas da empresa, evitando os conflitos de interesse que possam vir a ocorrer.

O gestor do processo de sucessão precisa estabelecer o perfil básico do profissional que o vai suceder, verificar entre os filhos o mais preparado, e a partir daí, tomar todas as atitudes legais para facilitar o seu poder na organização. Sugere-se que o futuro presidente da empresa,

possua uma quantidade acionária maior do que os outros herdeiros para que ele possa exercer o poder sem disputa, tendo em vista o melhor para a empresa.

Para a sócia Jamille Osterne de Azevedo é indicado que faça cursos de aperfeiçoamento em gestão de recursos humanos e administração financeira. O ideal seria que ela pudesse trabalhar, nem que por um curto período, fora da MS Turismo, onde poderia adquirir experiências e pudesse errar sem o peso do sobrenome da família, assumindo sua posição na empresa de forma madura e mais preparada, tendo sempre consciência de que essa sugestão não será acatada, a mesma pode participar de palestras de grupos de discussão e trocar experiências com outras pessoas da mesma área.

Para a sócia Denise Osterne de Azevedo que já possui experiências de trabalhos fora da empresa, pois antes de trabalhar na MS Turismo, ela estagiou e trabalhou em escritórios de advocacia, é indicado que ela se aperfeiçoe ainda tendo foco direito tributário e trabalhista, já que raramente a empresa é acionada judicialmente.

Espera-se que ao implantar essas sugestões, a empresa possa resolver, os seus problemas relacionadas á sucessão dando continuidade ao legado dos fundadores.

## 5 CONCLUSÃO

A análise de uma empresa familiar, pesquisando como ocorre o processo sucessório. Com base na pesquisa espera-se comprovar a importância desse tipo de estrutura para o contexto socioeconômico brasileiro.

Muitas famílias empresárias possuem o conhecimento da existência do desafio do processo de sucessão, mas nem sempre fazem de uma forma planejada, o que acaba gerando conflitos e comprometendo até mesmo as relações familiares e profissionais. A ausência de profissionalização no que concerne aos aspectos de gestão das famílias empresárias, leva ao fim das atividades de suas organizações, principalmente, nesse momento de sucessão que é o mais crítico do ciclo de vida da empresa.

Na transmissão de poder decorrente do processo sucessório, quando a opção é pelo sucessor que possui relações de poder e de confiança plenas, a empresa familiar mantém sua sobrevivência no mercado em que atua. Por outro lado, quando as relações de poder e de confiança são parciais e frágeis, os conflitos surgem de forma exacerbada, fazendo com que as empresas apresentem seus piores resultados, comprometendo a sobrevivência do empreendimento familiar.

Foi possível compreender que a sucessão ocorrida num processo gradual e planejada, permite que sucessores sejam adequadamente capacitados e adquiram os conhecimentos específicos do ramo do negócio. Essa seria a sucessão mais aconselhável, que evitaria traumas ou conflitos profundos para a organização e para os envolvidos.

Fatos como esses são gerados, muitas vezes, pela ansiedade do fundador e a necessidade da empresa para que os herdeiros assumam posições que ainda não estão preparados. Por esse motivo, tentou-se mostrar o quanto o planejamento e a profissionalização de sucessão e a correta preparação e escolha do sucessor são indispensáveis para que a empresa minimize os danos durante esse processo.



O estudo foi realizado em uma empresa familiar que já se encontra na segunda geração. A fundadora e seus três filhos trabalham na gestão da empresa, o que reafirma a sua posição como familiar, pois já existe a presença da segunda geração na direção, bem como a divisão de poder. A empresa estudada apresenta uma gestão que busca a profissionalização por influência da presença dos sucessores capacitados e que vêem nesse processo o único caminho para o sucesso.

Pode-se dizer que, no âmbito dos conflitos, esta empresa, não vem enfrentando nenhum tipo de problema mais sério, pois, além de prevalecer o diálogo e o respeito entre os sócios, o poder ainda não se tornou escasso e fonte de disputa.

Eles trabalham em harmonia buscando conciliar o êxito pessoal com o empresarial. No que tange a temporalidade, pode-se remeter o estudo à perspectiva histórica, o que permite compreender a totalidade da organização em sua gênese e em seu desenvolvimento.

Cabe finalmente apontar as limitações do estudo ora concluído, principalmente pelo fato de ser um estudo de caso. Entretanto, poderia servir de guia a ser levado em consideração e discutido com base na realidade das empresas, proporcionando assim maior eficácia na elaboração de planejamentos. Apesar dessa limitação, sua contribuição maior está na aplicação da metodologia da pesquisa-ação como proposta para a elaboração de planejamento de sucessão em empresas familiares.

Espera-se que este estudo venha colaborar com os pais-presidentes e filhos-sucessores, pelo importante papel social que exercem, especialmente num momento de mudanças tão drásticas que afetam a economia e a sociedade como um todo.

Baseando-se no referencial teórico de LODI (1994) e BERNHOEFT(2002) constatou-se que a empresa pesquisada apresenta problemas similares aos descritos na literatura em torno do tema, o que ficou mais fácil a compreensão e a elaboração de sugestões face aos problemas identificados, além de demonstrar caminhos para a superação de alguns problemas comumente encontrados. Espera-se que o planejamento sucessório sugerido seja acatado a fim de minimizar os problemas existentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de administração de empresas)

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **RAE - revista de administração de empresas**. v.7, n.23, 1967. Seção: ARTIGOS. Disponível em: < www.rae.com.br >

GERSICK, Kevin E; DAVIS, Jonh A; HAMPTON, Marion, McCollol; LANSBERG, Ivan. **De geração para gerção: ciclos de vida da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Negócio editora, 1997.

GONÇALVES, J.R.R.C. **As empresas familiares no Brasil**. ERA Light, São Paulo, 2000.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

LANSBERG, Persick; DAVIS, J.A.; HAMPTIN, M.M. **Genarations to generation: Life cycles of family business**. New York; Prentice Hall, 1996

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1978

\_\_\_\_\_. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

MARTINS, Ives Gandra S, Paulo Lucena de Menezes **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo. Editora: Negócio, 1999

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Introdução à merodologia de pesquisa Social**. Rio de Janeiro. Editora Abrasco, 1999.

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

## APÊNDICE



## APÊNDICE

### ENTREVISTA APLICADA – SUCESSORES

**01. Há conflitos na sucessão? Se há, é possível identifica-los?**

Não

**02. Há um planejamento estratégico na empresa em relação à sucessão? Se sim, como? Por que?**

Sim. Com o objetivo de se escolher o sucessor mais adequado, foram estabelecidas e selecionadas meios, levando em conta as condições internas e externas à empresa, direcionando os rumos da empresa. A família está examinando valores, necessidades e metas desenvolvendo um processo para a mediação de conflitos entre as necessidades da família e do negocio, criando novas estratégias para revitalizar a organização e promover o futuro crescimento das gerações seguintes.

**03. Tem clareza sobre a necessidade de separar e entender o papel da família, da sociedade e da gestão da empresa?(aplicada aos herdeiros maiores)**

Sim.

**04. Existe a possibilidade de escolherem entre vocês, a pessoa mais preparada para gerir o negocio da família? (aplicada aos herdeiros maiores)**

Sim

**05. Existe algum acordo societário da empresa? (aplicada aos herdeiros maiores)**

Sim. Em relação ao total das ações de cada filho, foi estipulado dividi-las igualmente com exatos 33,33% para cada herdeiro, porém os cargos de chefia não foram selecionados.

**06. Existe algum herdeiro que não tenha interesse em manter o negocio? (aplicada aos herdeiros maiores)**

Não.

**07. Algum já manifestou o desejo de sair da sociedade? (aplicada aos herdeiros maiores)**

Não.

**08.A família tem consciência da separação dos bens da empresa dos bens da família?**

Sim. Mas há raros momentos em que se movimenta patrimônio da sociedade para fim individual (com o consentimento de toda família), caso haja a necessidade maior de algum dos sócios. Talvez isso não acontecesse em empresa não familiar, afinal na empresa familiar os sócios intuitivamente agem “com o coração”, caso algum familiar precise mais do que o outro. Todos devem ter a consciência de que a empresa representa muito mais que uma fonte de renda e sim um sonho idealizado e realizado por seus pais.

**09. Que tipo de problemas a empresa pode vir a enfrentar com a saída do fundador?**

O fundador é a base da sociedade, com ele vieram as primeiras idéias, foi dele o impulso inicial. É a ele que estão vinculados os outros, ele funciona como centro. Sua saída representa novo passo, e toda nova fase gera abalos e precisa de adaptação, o que ocorre com o tempo. Havendo união entre os demais, novas idéias surgirão, que certamente serão benéficas, e a empresa, com o tempo, irá mostrar um bom desenvolvimento, nunca esquecendo os bons conselhos do fundador, pela importância de sua experiência de vida acima de tudo, surgirão principalmente problemas relacionados a forma de administração já utilizada e Problemas relacionados à tomada de decisão final.

**10. Que valores familiares você acha que devem ser preservados pela nova gestão?**

Valores como respeito mútuo, união da família, dedicação responsabilidade e amor, respeitando sempre a segregação de funções.

**11. A família sabe resolver problemas sem que esses interfiram na gestão dos negócios? Caso não, o que vocês fazem para resolver os problemas e não deixa-os interferirem no relacionamento profissional ou familiar?**

Sim, a família sabe resolver problemas sem interferir nos negócios. É inegável que em algum momento isso acontece, mas são raros momentos. A família separa muito bem a relação dentro de casa e no trabalho e não leva os problemas familiares para a empresa e nem os problemas profissionais para casa.

**12. O que você visualiza para o futuro da sua empresa? (aplicado ao Fundador)**

Visualizo continuarmos o bom trabalho que fazemos agora que engloba a prestação de serviços de qualidade, com funcionários capacitados e treinados com um preço acessível. Com isso, visualizo o crescimento constante, com uma frota renovada e sempre oferecendo qualidade. E espero que meus filhos assumam a MS com a mesma garra e amor que eu tenho, observando o passado para evitar cometer os mesmos erros no futuro.

**13. Você já pesou sobre o seu desligamento da sua empresa? (aplicado ao Fundador)**

Sim. Antes, quando trabalhava sozinho (com um número bem inferior de veículos), nunca pude pensar em desligamento. Hoje já conto com a participação dos meus 3 (três) filhos (cada



qual em um setor diferente), e todos com o mesmo objetivo de engrandecer e melhorar cada vez mais nossa empresa

**14.O que você entende por sucessão empresarial? (aplicado ao Fundador)**

A sucessão empresarial faz-se necessária para a renovação das idéias, pois novos “horizontes” vão surgindo com as novas gerações e o entusiasmo e garra para alcançar seus objetivos são constantes.

**15.Você admite a hipótese de não ter mais o controle total frente às decisões da empresa? (aplicado ao Fundador)**

Sim. E isso não me é nada constrangedor, pois confio e acredito na capacidade de gerenciamento dos meus filhos, delegando a eles tudo o que possível, ficando somente no controle superficial, quando necessário. a sucessão é inevitável, por esse motivo, espero que os herdeiros tenham a humildade de ouvir seus conselhos.

**16.Na sua opinião, você possui herdeiros preparados para lhe suceder? Caso sua resposta seja não, você já pensou sobre a contratação de um profissional para prosseguir a empresa? (aplicado ao Fundador)**

Sim. Meus 3 filhos, ao meu ver, são totalmente capazes de assumir e administrar nossa empresa, já que todos estão bem adaptados as suas funções, pois desde cedo já as assumiram. Porém, se houver a necessidade de contratar um profissional(o que acho difícil acontecer), não vejo objeções. Sei que meus filhos estão se preparando teoricamente , levando esses conhecimentos para a vida pratica dentro da empresa. espero que os filhos consigam trabalhar unidos para resolver problemas de forma coligada.

**17.Caso a resposta da pergunta de numero 18 tenha sido sim, qual o herdeiro você considera mais preparado para lhe suceder e o que falta a ele em termos de aprendizado? (aplicado ao Fundador)**

Todos os herdeiros possuem competência administrativa para assumir a presidência da empresa. Porém acredito que “a união faz a força”, um depende muito do outro, as decisões tomadas sempre são discutidas e resolvidas em comum acordo. No setor jurídico a Denise desempenha e sempre desempenhou o seu papel com excelência. Na parte administrativa e financeira, a Jamille se preparou e sempre se saiu muito bem. Já para o cargo de gerencia, como inovador, líder e tomador de decisão o Miguel sempre se responsabilizou e nunca me decepcionou em nada. Para mim se faz necessário apenas cursos de aperfeiçoamento de recursos humanos e de gestão em pessoas e sempre estarem freqüentado vários tipos de cursos de capacitação pois quanto mais conhecimento adquirido mais capacidade e conteúdo eles terão para administrar a empresa, já que atualmente as mudanças no mercado são constantes.



**18. Existe separação entre interesses familiares e interesse da empresa? (aplicado ao Fundador)**

Não. Todos temos um só objetivo: o crescimento e fortalecimento da empresa. Porém para crescer temos que ter base sólida, crescendo em números (aumento da frota e da arrecadação), crescendo em qualidade e desempenho.

**19. O processo de sucessão já iniciou? Se sim, como está ocorrendo o processo de sucessão na empresa?**

Sim. O processo de sucessão está ocorrendo de forma tranqüila sem conflitos de interesse, com conversas constantes sobre o assunto e, quando há divergências, elas são resolvidas de forma cautelosa, pensando no bem estar da empresa e, principalmente, da família.