

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO PEREIRA MEDEIROS

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA DO MERCADO
AUTOMOBILÍSTICO DE UBERLÂNDIA-MG**

Uberlândia
2024

GUSTAVO PEREIRA MEDEIROS

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA DO MERCADO
AUTOMOBILÍSTICO DE UBERLÂNDIA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora: Profa. Dra. Michelle de Castro Carrijo

Uberlândia

2024

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO DE UBERLÂNDIA-MG

RESUMO

As empresas familiares são organizações que o controle e gestão são centralizados em uma mesma família, passando suas responsabilidades de uma geração mais velha para a mais nova. Entretanto, a maioria dessas empresas enfrentam dificuldades ao realizar a transição para seus sucessores. E a falta de um planejamento estruturado pode levar a falhas e frustrações durante o processo. Diante desse contexto, o relato técnico buscou analisar e propor para uma empresa familiar do ramo automobilístico de Uberlândia- MG, um planejamento do processo sucessório por meio de um mapeamento detalhado dos processos dentro da empresa e a criação de uma linha do tempo para uma transição entre sucessor e sucedido. Permitindo que a sucessão seja realizada de forma estruturada, gradual e respeitosa, facilitando a transferência de responsabilidades de pai para filho. Como contribuição prática, o relato oferece informações úteis a líderes de empresas familiares que estejam buscando formas de realizar um processo de sucessão empresarial por etapas, auxiliando no potencial de uma sucessão bem sucedida.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Planejamento; Processo Sucessório;

ABSTRACT

Family businesses are organizations in which control and management are centralized within the same family, passing their responsibilities from an older generation to the younger. However, most of these companies face difficulties when transitioning to their successors. And the lack of structured planning can lead to failures and frustration during the process. Given this context, the technical report sought to analyze and propose for a family company in the automobile industry in Uberlândia-MG, planning the succession process through a detailed mapping of processes within the company and the creation of a timeline for a transition between successor and succeeded. Allowing succession to be carried out in a structured, gradual and respectful way, facilitating the transfer of responsibilities from father to son. As a practical contribution, the report offers useful information to leaders of family businesses who are looking for ways to carry out a business succession process in stages, helping to achieve the potential for a successful succession.

Keywords: Family Business; Planning; Succession Process;

1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que as empresas familiares começaram a surgir no Brasil com as capitâneas hereditárias, no século XIV, após ter sido descoberto por Portugal (Oliveira, 2006). Uma empresa é considerada familiar quando se mantém sob controle de uma mesma família por mais de duas gerações, influenciando diretamente as direções e decisões da organização (Donnelley, 1967). Já para Sharma (2004), as empresas são consideradas familiares quando os membros possuem interesses em controlar a propriedade e assumir a gestão.

A primeira geração da família dentro da empresa tende a possuir maior preocupação com a reputação da empresa (Sciascia, et al, 2014), além da tendência de construir uma cultura organizacional paternalista, voltada para a hierarquia, alto controle de supervisão e no poder centralizado (Dyer, 1988). Quando a empresa realiza a transição para a segunda geração tende-se a ter uma gestão mais profissional, além de, buscar por inovações e por crescimento, além da preocupação com o legado do fundador (Kelly, et al, 2000). Além disso, a partir da segunda geração, nota-se que há uma gestão menos familiar, cuja a influência começa a ser reduzida, em comparação com a primeira geração (Cruz; Nordqvist, 2012; Gomez-mejia, et al, 2011).

Nota-se que após a segunda geração muitas empresas familiares deixam de existir, em especial, pelo fato de que os líderes não sabem como agir em relação a sucessão da gestão empresarial, transformando-o em um desafio totalmente ligado ao planejamento sucessório e a capacidade de delegar funções de maneira eficaz, para manter a continuidade e o crescimento organizacional (Calegari, 2016).

O processo de sucessão familiar é um processo único, por envolver questões empresariais e familiares (Aronoff; Ward, 1992), uma vez que há particularidades dentro de cada processo de sucessão familiar (Davel; Colbari, 2003). A transição para a segunda geração exige um planejamento cuidadoso entre as partes envolvidas. É fundamental que as novas gerações demonstrem interesse de assumir a liderança da empresa, enquanto o fundador enfrenta o desafio de confiar na capacidade do sucessor e de gradualmente repassar o controle administrativo e operacional do negócio.

“O planejamento sucessório consiste em uma abordagem sistemática e de longo prazo para atender às atuais e futuras necessidades de talentos de uma organização para continuar a cumprir sua missão e atender ou exceder os seus objetivos de negócio” (Rothwell, 2005, p. 27). Deste modo, planejar uma sucessão requer tempo, resistência e consistência para que o processo não seja falho futuramente (Rothwell, 2005). Visto que,

é responsável por determinar o sucesso ou insucesso de uma empresa familiar (Chrisman et al, 2003).

O presente estudo é um tipo de pesquisa-ação, por ser uma pesquisa social desenvolvida em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de forma participativa (Thiollent,1985).

Pelo exposto, nesse relato técnico aborda-se a situação-problema representada pelo contexto de tentativas anteriores de realizar uma sucessão empresarial, fracassada devido à falta de planejamento sucessório em uma empresa familiar no mercado automobilístico. Teve-se por objetivo relatar o processo de planejamento sucessório da empresa, com a finalidade de facilitar a transferência de responsabilidades de pai para filho, através da elaboração de um plano de sucessão empresarial por etapas do processo produtivo e administrativo.

Na sequência, o trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, faz-se uma breve contextualização da realidade organizacional investigada; na sequência, é apresentado o diagnóstico da situação problema; análise da situação problema; então é criado um plano de sucessão empresarial, seguidas pelas considerações finais.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

As empresas familiares são organizações cuja a gestão é liderada por membros de uma mesma família, possuindo uma estrutura peculiar em que todos os membros familiares desempenham algum papel na administração do empreendimento (Freitas; Krai, 2010).

Esse tipo de empresa é responsável por exercer uma função fundamental nos sistemas econômico-financeiros de diversos países, incluindo o Brasil (Figueiredo, 2022). A presença marcante dessas organizações é evidente em várias regiões, proporcionando uma significativa contribuição para a sociedade e a economia, especialmente, por meio da geração de empregos e renda (Miroshnychenko et al., 2021). De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar, representando mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsáveis por empregar cerca de 75% da mão de obra nacional (Exame, 2023).

Segundo Lethbridge (1997) no contexto brasileiro, as empresas familiares assumem diferentes formas, sendo as principais: tradicionais, híbridas e com influência

familiar, cada uma com suas características distintas. As empresas tradicionais geralmente, são de porte menor e possuem controle total pela família proprietária, enquanto, as híbridas têm maior participação de indivíduos externos na administração, mas ainda mantêm o controle familiar. E as empresas com influência familiar são mais voltadas para o mercado, mas mantêm a família envolvida estrategicamente (Lethbridge, 1997). Dessa forma, a interação entre negócio, família e gestão torna as empresas familiares uma parte essencial do tecido empresarial brasileiro, desempenhando um papel significativo no desenvolvimento econômico do país.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), o surgimento de organizações empreendedoras resulta da convergência de três pilares essenciais: o indivíduo, cujo papel cabe a decisão de empreender; a organização, que oferece a estrutura e estratégia; e o ambiente, contexto no qual a organização está inserida, influenciando diretamente nas operações e no desempenho.

A New Car Veículos é uma empresa familiar com característica tradicional, situada em Uberlândia – Minas Gerais, possui uma trajetória de 24 anos no dinâmico mercado automobilístico. Fundada em novembro de 1999, pelo empreendedor Robson Ferreira Medeiros, a empresa surgiu da aspiração de criar um novo empreendimento no amplo setor de veículos novos e seminovos. Embora, o empresário já tivesse experiência anterior, pois trabalhou com seu pai em uma pequena loja de veículos seminovos, nos primeiros anos de existência, a New Car Veículos, enfrentou desafios típicos do ambiente altamente competitivo do setor automobilístico, como a concorrência acirrada, dificuldade de se destacar e tornar reconhecida. Porém, por meio das estratégias de atendimento personalizado e transparência nas negociações, a empresa se consolidou e fidelizou diversos clientes.

Atualmente, a New Car Veículos está inserida em um mercado que se mantém fortemente competitivo, e a diferenciação se torna essencial para se destacar entre os concorrentes. É um ambiente no qual o proprietário-fundador da empresa, deve estar atento às novas tecnologias e tendências do mercado automobilístico, realizando ajustes contínuos no estoque para atender às demandas em constante mudança. Nesse contexto, a capacidade de adaptação e agilidade são qualidades fundamentais para a evolução e o contínuo sucesso da New Car Veículos nesse setor.

Pode-se dizer que, a gestão das empresas familiares reflete os valores e princípios do gestor familiar, muitas vezes evidenciando características como reconhecimento da antiguidade dos funcionários e forte vínculo com os membros da família nas decisões

empresariais (Lourenço; Ferreira, 2012). Nesse sentido, a gestão da New Car Veículos é definida por uma abordagem vertical por resultados, que é caracterizada na centralização de liderança e tomada de decisões no proprietário, visto que, nessa estrutura, o diretor e/ou proprietário, desempenha um papel crucial na definição da visão estratégica e na supervisão geral das operações da empresa (Feedz, 2023). Sendo assim, a organização depende totalmente do proprietário no que tange à tomada de decisões chaves, estratégias para garantir uma execução coesa das metas e dos objetivos estabelecidos.

O fundador da empresa possui dois filhos, dentre eles, o mais velho, “Gustavo Pereira Medeiros”, sempre demonstrou forte interesse em seguir os mesmos passos do pai e dar continuidade aos negócios estabelecidos por ele. Buscando se preparar para assumir um papel na gestão da empresa, o primogênito cursa Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Em março de 2023, Gustavo, começou a trabalhar na empresa, assumindo o cargo de auxiliar administrativo. Desde então, tem trabalhado com seu pai, absorvendo conhecimento prático sobre todas as operações e a gestão do negócio automobilístico. Hoje, pode-se dizer que, o filho já conhece e entende de todas as áreas da empresa - setores administrativo e operacional.

Com a preparação do filho primogênito e o reconhecimento do pai, fundador da empresa, que é chegado o momento de deixar o controle da empresa, recentemente em janeiro de 2024 deu-se início a um processo de sucessão empresarial. Ou seja, a empresa está sendo preparada para uma mudança de liderança, que envolve transferência de poder, ganho de autonomia pelo filho e saída do fundador, que requer um planejamento para garantir a continuidade dos valores, missão e visão.

Contudo, apesar do desejo evidente do filho em assumir todas as responsabilidades da empresa, o proprietário ainda hesita e tem dificuldades ao delegar completamente a gestão da empresa para seu filho, devido, acredita-se à falta de segurança e medo, que é resultado da relação longínqua com a empresa e do vínculo familiar e emocional entre as duas gerações. O apego à gestão e a visão do pai que ainda enxerga o filho como criança, a quem deseja proteger e guiar, não o deixa direcionar e confiar efetivamente a empresa ao filho.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O processo sucessório é um processo de transferência do negócio, do controle e da gestão da empresa para uma nova geração (Dyer, 2006). É um momento complexo e desafiador, em especial quando se trata de empresa familiar, pois envolve a escolha do

sucessor, a preparação do sucessor e da empresa, mas além disso, envolve também a aceitação da família (Ponce et al., 2014).

Nesse sentido, para realizar um processo sucessório eficaz deve-se relacionar o ciclo de vida das principais três dimensões de uma organização empreendedora: indivíduo, organização e ambiente, identificando o que fazer, como e qual o melhor momento, impedindo que o negócio não entre na fase de declínio ou pare de existir por impulso e falta de organização (Sousa, 2010).

A sucessão empresarial pode ser realizada tanto em uma empresa familiar quanto em uma não familiar e ambas apresentam aspectos facilitadores e restritivos (Nascimento; Zorzanelli, 2012). Contudo, quando se trata de empresas não familiares, o processo sucessório tende a ser mais direto e objetivo, visto que, geralmente estabelecem critérios claros baseados em indicadores de desempenho, tempo de serviço e méritos individuais. Sendo assim, após identificado o sucessor, o processo passa por um procedimento formal de votação ou decisão por um órgão deliberativo da empresa.

No contexto de empresas familiares, a essência da organização reside na ideia de que a propriedade está nas mãos da família, o que lhes confere o poder de tomar decisões relacionadas ao negócio. Além disso, afirma que, em termos de gestão, a presença dos membros familiares garante uma maior estabilidade na tomada de decisões. E na essência um aspecto familiar está ligado ao estilo com que a empresa é administrada (Leone, 2005; Machado, 2005).

Conforme apontado pelo Sebrae (2022), a empresa familiar se trata de uma interação entre dois sistemas distintos: a família e o negócio. Nesse sentido, diversos membros da família são incluídos como colaboradores, desempenhando papéis tanto na área administrativa quanto como acionistas. Dessa forma, geram mais conflitos e desvios de funções, pelo fato de envolver laços familiares, que geralmente possuem aspectos subjetivos envolvidos. Sendo assim, as organizações familiares possuem as características de resistência a mudanças, dificuldade em separar aspectos emocionais da gestão e vínculos afetivos que dificultam o processo de sucessão empresarial.

Também se percebe desafios enfrentados pelos pais e/ou sucedidos no processo de sucessão associados com a vida-morte da empresa, ou seja, pavor de morrer, medo de ser excluído do negócio e a luta que ele vivenciou para construir o negócio (Flores Junior; Grisci, 2012).

De acordo com os autores Stamm e Lubinski (2011), 30% das empresas familiares alcançam a segunda geração e apenas entre 10% a 15% chegam até a terceira. Pesquisas

recentes do Banco Mundial, apontam que, 30% das empresas familiares chegam à terceira geração, porém, apenas metade desse número, conseguem sobreviver (Exame, 2023). Isso pode estar relacionado a algumas dificuldades encontradas no processo sucessório, tais como: a ausência de planejamento preliminar, dificuldade de delegação da liderança e falta de autonomia da nova geração, incertezas por parte dos envolvidos e as possíveis mudanças que podem haver na relação de poder e autoridade dentro da empresa (Vozikis; Weaver; Gibson, 2009).

A falta de planejamento e a falta de confiança no sucessor são as dificuldades mais intensas enfrentadas no processo de sucessão, agravadas pela ausência de preparação adequada dos herdeiros e pela falta de comunicação eficaz entre os membros da família (Paula et. al., 2023). Para resolver este problema, uma das formas de organizar um processo de sucessão é aplicar ações entre os funcionários que facilitem as trocas de conhecimento, podendo gerar trocas de informações e dúvidas (Freire et al., 2010).

Dessa forma, o propósito do planejamento sucessório é solucionar os conflitos existentes dentro de uma empresa familiar, e tem como missão proporcionar sua longevidade, sem prejudicar sua essência (Azevedo, 2020).

Dentro desse contexto, em relação ao âmbito organizacional da New Car Veículos, percebe-se as características de uma empresa familiar tradicional, onde a geração mais jovem possui interesse de assumir a gestão (Sharma,2004), enquanto o fundador desempenha um papel central na tomada de decisões e na definição da cultura organizacional. É fato que a empresa enfrenta dificuldades para realizar a sucessão empresarial, uma vez que o proprietário e, ainda gestor da empresa, se mantém como o principal responsável pela tomada de decisões, e possui grande resistência em transferir a gestão da empresa para o seu filho.

As dificuldades enfrentadas na New Car Veículos podem ser caracterizadas como intensas também devido ao forte vínculo emocional do sócio fundador com a empresa e os reflexos de toda uma história profissional construída a partir dela e sua doação e participação em toda construção da cultura organizacional ao longo desses anos.

Devido a gestão centralizadora, o proprietário permanece retendo várias responsabilidades chaves que impedem o filho de assumir um papel mais ativo na condução dos negócios, desde o controle de compra de novos veículos para o estoque da empresa e autorização de vendas, além do gerenciamento da equipe, incluindo demissão e contratação de funcionários.

A dinâmica familiar presente na New Car Veículos, cria barreiras emocionais e subjetivas tornando desafiadora a transição da geração do pai para filho, que já foi tentada anteriormente e, sem sucesso. A tentativa fracassada de sucessão empresarial familiar da New Car Veículos, ocorreu devido à falta de planejamento adequado e o forte vínculo do proprietário com a organização. Esse vínculo profundo, somado à resistência em delegar as responsabilidades de gestão evidenciou a importância de um planejamento de processo sucessório estruturado e organizado, para superar as barreiras emocionais e organizacionais.

Assim, nota-se que, para que a sucessão familiar seja bem sucedida é necessário que os familiares que são os próximos a assumirem a empresa estejam alinhados com a antiga geração, mostrando o interesse de assumir o cargo, e também, que os atuais sucedidos devem ter a intenção de repassar o negócio para a futura geração (Massis et al., 2016), o que não se percebe totalmente na empresa em análise.

Apesar do filho, apresentar interesse, disposição em assumir o papel ativo na gestão da empresa, se preparar para tal cargo, a falta da transferência efetiva de autonomia por parte do sócio fundador impacta negativamente na capacidade do filho de resolver problemas e tomar decisões importantes, uma vez suas decisões ainda precisam passar pelo crivo do pai, minando sua auto confiança e sua credibilidade dentro da empresa, resultando em um atraso no processo de sucessão, impedindo que a segunda geração pratique suas habilidades de liderança e gerenciamento total da empresa.

Nesse contexto, o artigo busca solução de como auxiliar no processo sucessório de pai para filho dentro de uma empresa familiar, de forma a facilitar a transferência de poderes para o sucessor?

4. ANÁLISE SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção na New Car Veículos, objeto do presente estudo, visa trazer propostas de soluções para os problemas apresentados e realizar um processo de sucessão empresarial familiar eficaz, separando as operações empresariais dos laços familiares. Desse modo, a proposta de intervenção será a elaboração de um plano de sucessão empresarial.

4.1 PLANO DE SUCESSÃO POR ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO E ADMINISTRATIVO

Segundo Antonialli (1998) o preparo do plano de sucessão empresarial deve incluir reuniões regulares sobre o tema e o estabelecimento de um programa para ser seguido entre os membros da organização, evitando conflitos. É essencial que a empresa se prepare para a sucessão por meio da profissionalização da gestão; separação gradualmente entre família, propriedade e administração; preparação dos funcionários e familiares para as mudanças da sucessão; identificação do centro de poder; administração das resistências (Antonialli,1998).

A sucessão da New Car veículos, será planejada por meio do mapeamento dos processos empresariais e da criação de uma linha do tempo detalhando as etapas dos processos organizacionais. Robson, o gestor da empresa, orientará e treinará, Gustavo, seu filho em cada etapa, transferindo gradualmente as responsabilidades para garantir uma transição suave.

Gustavo será treinado para dominar cada processo da empresa, e dentro de um ano, espera-se que esteja preparado para assumir a responsabilidade integralmente. O plano de sucessão em etapas tem finalidade de evitar traumas tanto para o sucessor quanto para o sucedido, permitindo que Robson acompanhe a evolução de Gustavo e entregue as responsabilidades com confiança.

Ao final do processo espera-se que Gustavo esteja apto a liderar a empresa de forma independente, responsável, com segurança de que sua transição para a liderança tenha sido gradual, organizada, bem planejada e respeitosa.

4.2. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS DA NEW CAR VEÍCULOS

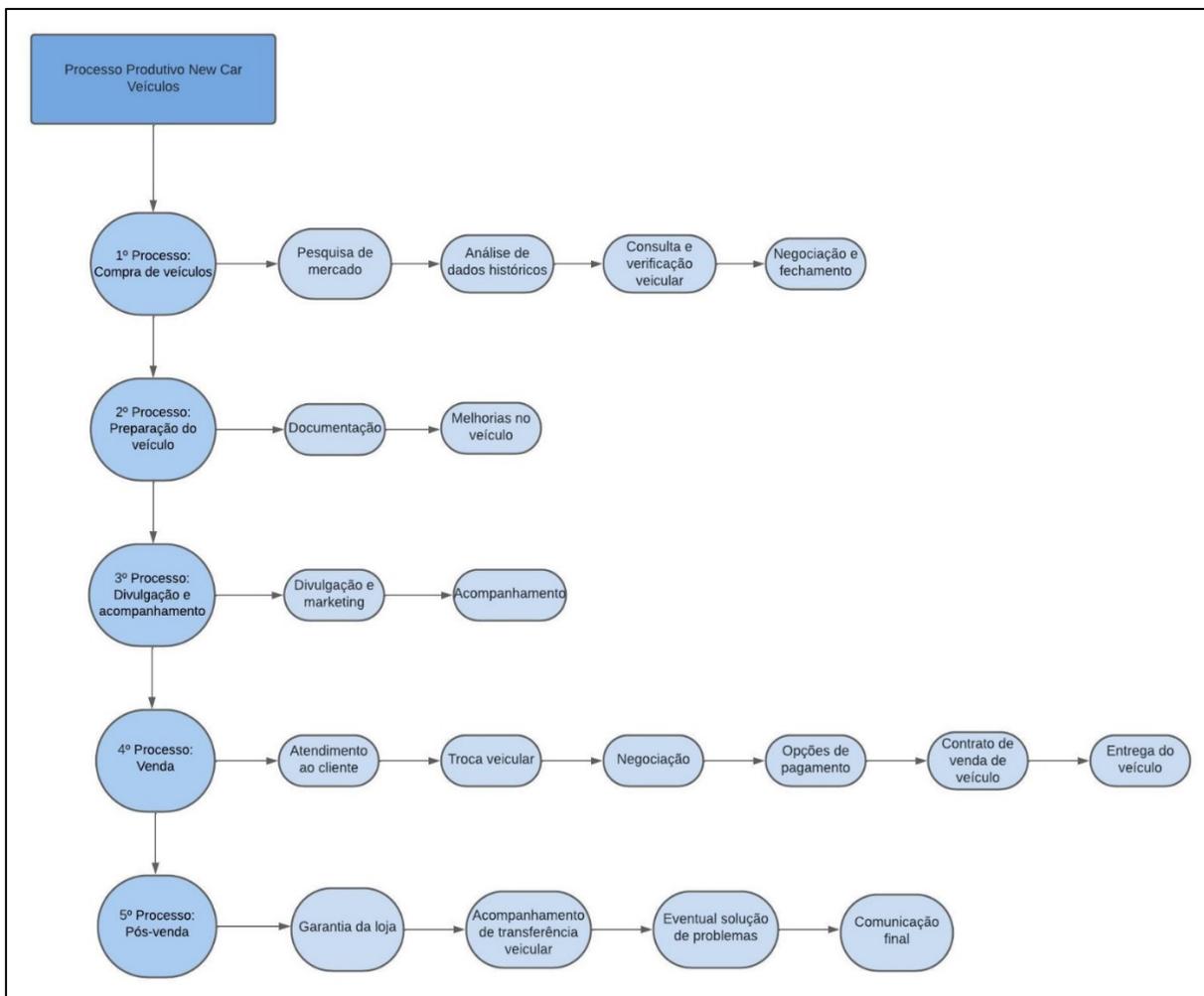
Nessa seção, será realizada uma descrição dos processos da empresa New Car Veículos para que se compreenda como o sucessor entrará em cada etapa com o apoio e acompanhamento do seu pai, para que se desenvolva no sucedido, com a visão de conhecimento adquirido pelo filho, o sentimento de segurança para transcorrer com a sucessão de forma tranquila.

4.2.1 PROCESSO PRODUTIVO

O processo produtivo tem como objetivo assegurar que a empresa mantenha eficiência operacional e garanta uma experiência positiva para os clientes. Nesse sentido,

o processo produtivo da New Car Veículos é dividido em 5 processos: compra de veículos; preparação do veículo; divulgação e acompanhamento; venda; pós venda.

Figura 1: Processo Produtivo New Car Veículos



Fonte: Elaboração própria, 2024.

1ª Processo – Compra de veículos

A compra de veículos é um processo desafiador e deve ser feita corretamente para evitar prejuízos futuros. Portanto, antes de adquirir, deve-se realizar uma consulta completa do veículo, para garantir uma compra segura e rentável, verificando aspectos de conservação, histórico de manutenção, quilometragem e documentação legal (Infoblog, 2024).

Para realizar o processo de compra de veículos para estoque da New Car veículos, o gestor, Robson, monitora algumas etapas até encontrar o veículo ideal para adquirir para a empresa.

1ª etapa: Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado consiste na coleta, análise e interpretação de informações sobre um mercado específico (Engecass, 2023). Dessa forma, é responsável por analisar a demanda do consumidor, estudo da concorrência, avaliação de tendências do setor, fatores econômicos, identificação de fontes confiáveis e planejamento de estoque.

A análise da demanda dos consumidores é um processo que requer paciência e cautela. É essencial compreender as necessidades dos clientes, identificar quais os veículos estão em alta no mercado, quais cores são mais procuradas e quais marcas estão em destaque. Essa demanda pode ser influenciada por moda, condições econômicas, cultura, necessidades e estágio de vida. (Mindminers, 2022)

O estudo da concorrência foca na identificação das forças e fraquezas das empresas que fornecem o mesmo produto ou serviço (Cortex, 2022). Atualmente, Robson utiliza os meios digitais para analisar os veículos e ofertas que os concorrentes possuem. São avaliados o preço de venda, os modelos, as cores e categorias oferecidas. Dessa forma, ele consegue definir os preços competitivos e ofertas atrativas que diferenciem sua loja no mercado.

A avaliação de tendências do setor é crucial para manter-se informado sobre quais veículos estão sendo mais procurados e vendidos no mês. Esta análise permite identificar as preferências dos consumidores, acompanhar os avanços tecnológicos, antecipar algumas mudanças de mercado e estar ciente das leis e regulamentações que impactam diretamente a empresa e o setor automobilístico como um todo.

A análise dos fatores econômicos é responsável por analisar a situação econômica do país e da região em que a loja está localizada. Dessa forma, investiga fundamentalmente as taxas de juros de mercado, taxa de desemprego e poder de compra dos consumidores, para que assim adquira veículos que sejam acessíveis e atraentes aos olhos do seu público-alvo.

Além disso, é essencial estabelecer parcerias confiáveis com fornecedores e plataformas conceituadas. A fidelização das compras com fornecedores consistentes permite uma gestão de estoque mais segura e transparente. Por isso, Robson, possui parcerias com fornecedores antigos e confiáveis que facilitam as negociações.

2ª etapa: Análise de dados históricos

A análise de dados históricos é fundamental para entender, quais os veículos campeões de vendas no passado e identificar quais as tendências de mercado atual. Detectando padrões importantes, como quais os modelos tendem a apresentar maior satisfação entre os consumidores e quais podem ter sido vendidos devido a problemas recorrentes, como falta de potência e motor fraco. Dessa forma, esta análise permite que o gestor avalie os riscos e benefícios de cada aquisição, assegurando uma escolha mais segura e econômica para estoque (G1,2018).

Robson, utiliza essas informações para detectar quais os modelos que estão gerando maior satisfação entre os consumidores e quais os veículos estão apresentando problemas recorrentes. Permitindo que antes de efetuar a compra avalie os riscos e benefícios de cada aquisição.

3ª etapa: Consulta e verificação veicular

Uma vez definidos os critérios para aquisição dos veículos, faz-se uma busca em seus fornecedores, ao encontrar o veículo, a terceira etapa consiste em analisar todo o seu histórico. Para isso, é essencial realizar um laudo cautelar, que é um procedimento que constata a autenticidade das informações fornecidas pelo dono anterior do carro que está sendo negociado, ou seja, é um documento gerado a partir de uma vistoria que comprova o estado atual do veículo (Uol, 2023).

Essa é uma vistoria que não é obrigatória, porém a empresa que a faz se diferencia no mercado, pois com ela se adquire maior confiabilidade de que o estado apresentado pelo veículo não é falso ou camuflado. Nessa pesquisa, os itens que passam por verificação de autenticidade são: numeração do chassi, câmbio, estado do motor, freios, vidros, alinhamento, amortecedores, qualidade da pintura, desgastes dos pneus, velocímetro e autenticidade dos lacres das placas. Dessa forma, conseguem verificar histórico de roubo, batidas, enchentes e trocas de peças, e procedência e as informações da vida útil do veículo (Auto Esporte, 2020).

Sendo assim, Robson realiza a execução do laudo cautelar em todos os veículos adquiridos para o estoque da New Car Veículos. Visto que, prefere investir nesse procedimento, garantindo que o veículo esteja em boas condições, ao invés de arriscar uma compra insegura. Garantindo que a empresa evite futuros problemas, com a descoberta de restrições que possam inviabilizar a comercialização do veículo.

4ª etapa - Negociação e fechamento

Após as fases de pesquisa de mercado, análise de dados históricos e consulta do veículo, o empresário negocia o valor final da compra com o fornecedor e toma a decisão de adquirir o melhor carro entre as diversas opções, que irá melhor atender ao seu público alvo. Após efetuar a compra, segue-se para o próximo processo: preparação do veículo para venda.

2ª processo – Preparação do veículo

1ª etapa: Documentação

Após adquirir o carro para estoque da loja, o veículo deve passar por uma inspeção. Essa etapa inclui a verificação da documentação legal, assegurando novamente que o Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA) esteja em dia e sem multas, além de verificar o Certificado de Registro de Veículos (CRV) e o Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos (CRLV) para assegurar a qualidade do veículo de venda (G1,2015).

Para isso, Robson utiliza o site do DETRAN para verificar se o veículo não possui nenhuma restrição, como: impedimento de furto, roubo, alienação fiduciária, multas e IPVA em aberto.

Após pagamento do veículo, é necessário preencher o formulário de Autorização para Transferência de Propriedade do Veículo (ATPV), com reconhecimento de firma do vendedor para quem está adquirindo o veículo.

Para finalizar, deve-se agendar uma vistoria veicular obrigatória, para comprovar que o veículo está em boas condições de conservação e manutenção. Após a aprovação da vistoria, será realizado a transferência do veículo do antigo dono para o nome da empresa.

2ª etapa: Melhorias no veículo

Assim que o veículo chega na loja, é necessário identificar as melhorias que devem ser feitas, para que esteja em perfeito estado de comercialização, isso inclui: serviços de pintura, lavagem e polimento, reparos de funilaria, limpeza e revisão do motor, substituições de peças desgastadas, checagem de sistemas elétricos e mecânicos (AutoCerto Veículos, 2023).

Robson também é responsável por analisar as melhorias necessárias nos veículos. A New Car Veículos possui prestadores de serviços parceiros, o que facilita e agiliza os serviços para que o carro fique pronto para venda o mais rápido possível.

3ª processo - Divulgação e acompanhamento

1ª etapa: Divulgação e marketing

Os anúncios de veículos na internet com destaque em fotos, recebe 2,5 vezes mais propostas do que os anúncios que não possuem imagem (Auto esporte, 2022). Dessa forma, a New Car veículos investe em fotografar todos os veículos do estoque da loja.

Quando o veículo retorna para loja, com todos as melhorias realizadas, está pronto para ser divulgado para vendas. Dessa forma, o gestor realiza todas as fotografias do veículo de 6 ângulos da parte externa: lado direito frente, frente do veículo, lado esquerdo frente, lado esquerdo parte traseira, parte traseira reto e lado direito parte traseira. E 3 ângulos da parte internas: mostrando o painel, os bancos e o hodômetro com a quilometragem do veículo.

Com as fotografias prontas, é realizada a postagem em um sistema interno da loja, que contém todas as informações necessárias do veículo: quilometragem, preço de venda, opcionais, ano e modelo e placa. E em seguida é efetuada a divulgação nas redes sociais: instagram, olx, facebook, webmotors e autoscar.

2ª etapa: Acompanhamento

Após divulgação do veículo, o gestor e os vendedores, realizam o acompanhamento e atendimento ao cliente, respondendo todos os compradores interessados em mais informações. É nessa etapa que o vendedor deve convencer o cliente a visitar a loja para analisar pessoalmente o veículo que está interessado.

4ª processo – Venda

1ª etapa: Atendimento ao cliente

Quando o cliente chega à loja, deve ser recebido com atenção e cordialidade. O vendedor deve apresentar o veículo com todas as suas informações. Identificando diferenciais como: pintura, possíveis adicionais, documentação, chave reserva e manual,

garantindo que o comprador esteja ciente de que o veículo é de procedência e de excelente qualidade.

2ª etapa: Troca veicular

A loja oferece a opção de aceitar o antigo veículo do cliente como parte do pagamento na troca por um novo carro. Para isso, é fundamental que o líder, Robson, realize a avaliação do carro do cliente, levando em consideração o ano e modelo, quilometragem, estado de conservação, tabela Fipe e preço de mercado.

Conforme apontado pelo Uol (2024) a tabela Fipe é o principal índice para negociação de carros no Brasil. É atualizada mensalmente, fornecendo o preço médio usado como parâmetro para transações e avaliações de veículos.

3ª etapa: Negociação

Quando o cliente demonstra interesse em comprar, o vendedor e o comprador discutem o preço do novo carro, incluindo a possibilidade de descontos e o valor de um veículo usado em troca. Nessa fase, a decisão sobre o menor valor que pode ser oferecido é tomada por Robson, que analisa cuidadosamente para garantir que a venda não cause prejuízos para empresa.

4ª etapa: Opções de pagamento

Os clientes podem realizar o pagamento por cartão de crédito ou à vista, por meio de transferências bancárias ou Pix. A loja também oferece opções de financiamentos e o mais utilizado e comum é o Crédito Direto ao Consumidor (CDC). Nesse caso, o comprador solicita um empréstimo ao banco e a instituição financeira analisa os dados do cliente para conceder o crédito no valor do automóvel (Auto esporte, 2024). A New Car veículos trabalha com financiamentos nos bancos: Santander, Safra, BV, Itáu, Bradesco, realizando simulações em todas as instituições financeiras para que o cliente escolha a melhor opção.

Outra opção é o pagamento por consórcio, que é um grupo de pessoas que estão interessadas em adquirir um carro, e pagam valores mensais para uma administradora do consórcio, e através de sorteios por mês, a empresa contempla um cliente para fornecer a carta de crédito (Auto esporte, 2024). Essa opção é indicada para clientes que não tem urgência na compra do veículo.

5ª etapa: Contrato de venda de veículo

Após as negociações e a efetivação da venda do veículo, por meio de um sistema interno da New Car Veículos, é elaborado um contrato de venda, contendo o nome da loja, CNPJ, data de execução, nome do comprador, dados pessoais e endereço. O contrato deve ser assinado pelo dono da loja, Robson, e também pelo comprador.

6ª etapa: Entrega do veículo

A entrega do veículo ao cliente é feita somente após a aprovação do financiamento pelo banco, ou em caso de pagamento à vista, quando o valor for transferido para a conta da loja. A entrega é realizada pelos vendedores e acompanhada por Robson, que auxilia na entrega da documentação, cópia de chave, e manual. Para finalizar a venda, uma foto do vendedor com o cliente é tirada no momento da entrega do veículo.

5ª processo - Pós venda

1ª etapa: Garantia da loja

Segundo o Código de Defesa do Consumidor, Artigo 26 da Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, o comprador tem o direito a uma garantia de três meses ao adquirir um produto usado (Supervisão, 2023).

A New Car Veículos oferece garantia de 3 meses a partir da data da venda. Porém, todos os clientes são informados sobre a necessidade de realizar a troca de correia dentada, filtro e óleo para manter a garantia. Sendo assim, a loja é responsável por problemas de motores e câmbio durante esse período.

2ª etapa: Acompanhamento de transferência veicular

A New Car veículos, conta com um despachante que realiza o processo de transferência do veículo para o comprador por um valor de R\$ 550,00. Entretanto, o cliente pode optar por realizar a transferência por conta própria.

Nesse caso, quando o processo de transferência é realizado por fora, é de responsabilidade dos vendedores e o gestor acompanhar se o carro já foi transferido ou não.

3ª etapa: Eventual solução de problemas

Caso haja qualquer problema com o veículo dentro do prazo de garantia, o responsável pela loja, Robson, deve responder por todos seus componentes. Para isso, é necessário que o cliente deixe o carro na loja para que seja realizada uma análise do problema e de qual o melhor parceiro para solucioná-lo.

Após 30 dias, se não houver solução, o cliente poderá optar por trocar o carro por algum similar ou cancelar a compra e receber o reembolso total do valor do veículo.

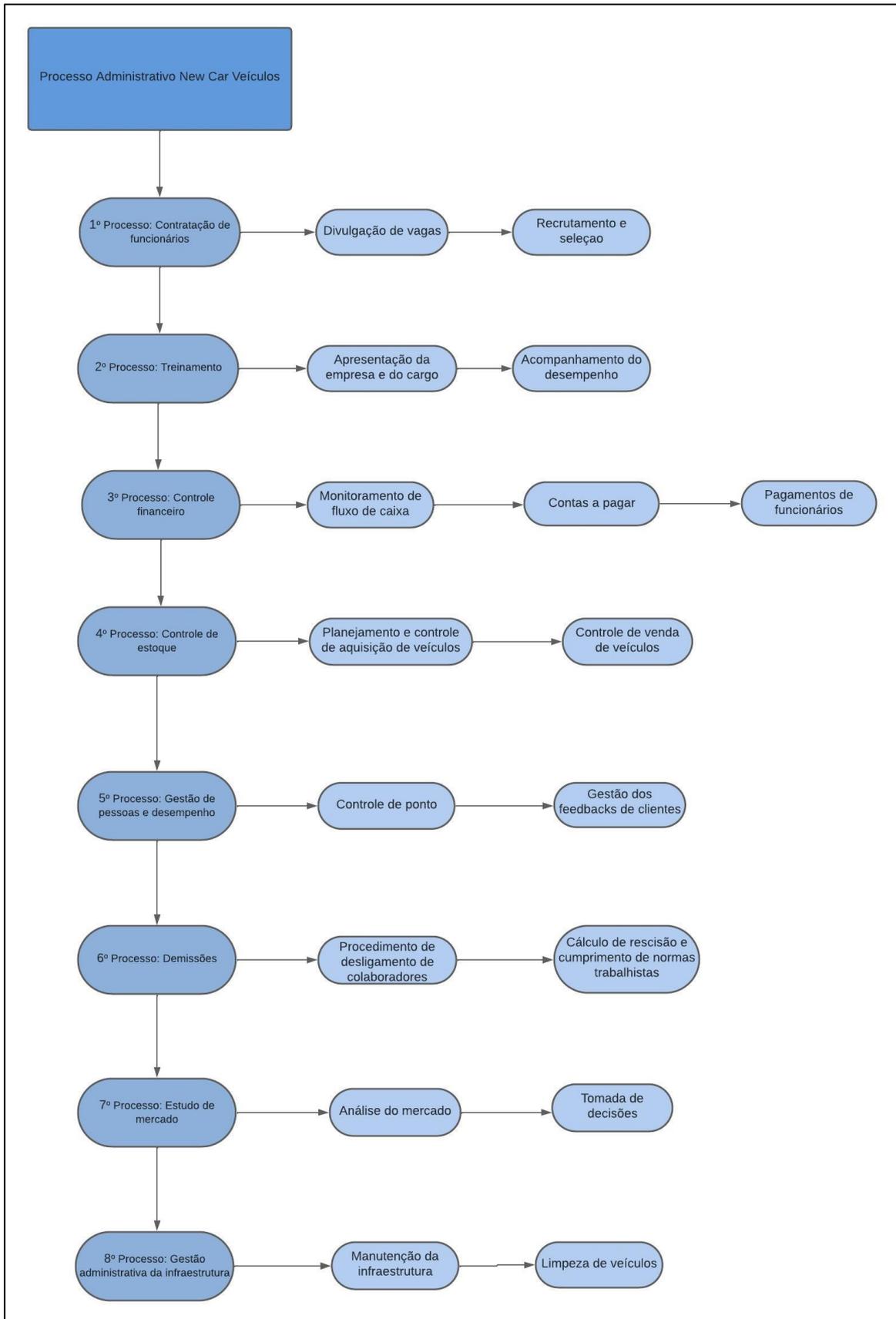
4ª etapa: Comunicação final

É essencial manter contato com o cliente após a venda, para verificar sua satisfação com o novo veículo e identificar possíveis problemas. Robson, supervisiona e garante que os vendedores entrem em contato com todos os clientes dentro de 7 dias após a compra. Ele orienta os vendedores a realizarem perguntas como: você está satisfeito com o veículo? Apresentou algum problema? O veículo está atendendo suas expectativas e necessidades? Visto que, ajuda a fidelização dos clientes e resolução de problemas.

4.2.2 PROCESSO ADMINISTRATIVO

O processo administrativo envolve a gestão e a organização de atividades que sustentam a empresa. Dessa forma, possui o objetivo de manter a eficiência da organização e proporcionar um ambiente favorável tanto para os funcionários quanto para os clientes. Nesse sentido, o processo administrativo da New Car Veículos é dividido em 8 processos: contratação de funcionários; treinamento; controle financeiro; controle de estoque; gestão de pessoas e desempenho; demissões; planejamento estratégico; gestão administrativo.

Figura 2: Processo Administrativo New Car Veículos



Fonte: Elaboração própria, 2024.

1ª processo – Contratação de funcionários

1ª etapa: Divulgação de vagas

Antes de buscar um profissional, é preciso compreender a necessidade que deve ser sanada e o perfil do profissional buscado, para gerar ideias que favoreça para atraí-lo para a empresa (Vagas for business, 2023)

Quando é identificado a necessidade de novos vendedores ou auxiliares administrativos na New Car Veículos, Robson realiza a divulgação de vagas por meio das redes sociais e sites especializados como indeed e linkedin.

2ª etapa: Recrutamento e seleção

Também é Robson quem avalia os pré-requisitos e faz a seleção prévia dos candidatos. Após passar pelo seu filtro, ele solicita que sua secretária entre em contato com o candidato para agendar as entrevistas. É o empresário, então, quem define o candidato a ser selecionado para o cargo na New Car.

2ª processo – Treinamento

1ª etapa: Apresentação da empresa e do cargo

O treinamento corporativo é uma prática que tem a finalidade de capacitar os colaboradores por meio da abordagem de aprendizado direcionado a um ambiente empresarial (Alura, 2023).

Quando um novo colaborador ingressa na New Car Veículos, Robson é encarregado de apresentar a equipe e os setores da empresa. Além disso, deve realizar o treinamento e detalhamento do cargo que o novo funcionário irá ocupar e quais serão as funções que irá desempenhar.

2ª etapa: Acompanhamento do desempenho

Também é responsabilidade do empresário acompanhar e monitorar o progresso do colaborador, verificando se está desempenhando as funções com eficiência.

3ª processo – Controle financeiro

1ª etapa: Monitoramento de fluxo de caixa

A gestão financeira é o conjunto de ações relacionados a analisar, planejar, executar, e controlar as atividades financeiras de um negócio. Responsável por buscar o melhor resultado, ou seja, o maior lucro possível (Sebrae, 2023). Na New Car Veículos, a gestão financeira é desenvolvida e acompanhada por Robson, que analisa e cria metas coesas para atingir o lucro esperado e um crescimento sustentável em todos os meses com as vendas dos veículos.

Robson realiza um controle mensal do fluxo de caixa, monitorando todas as transações financeiras, incluindo vendas dos veículos, pagamentos de fornecedores, salários, impostos e outros. Esse acompanhamento mensal permite analisar a situação financeira da empresa.

2ª etapa: Contas a pagar

O pagamento de contas da New Car Veículos, é realizado diariamente, visto que a secretária de Robson, realiza o lançamento das contas pela manhã e ele é quem autoriza os pagamentos no período da tarde. E no dia seguinte, a secretária é responsável por imprimir o comprovante de pagamento e arquivar.

3ª etapa: Pagamentos de funcionários

O pagamento dos funcionários da New Car Veículos é realizado todo quinto dia útil do mês. Para isso, todo dia primeiro é emitida a folha de ponto e holerites que é conferida e analisada pelo dono da empresa. Além disso, no dia 15 é executado adiantamento salarial “vale” para os funcionários que necessitam do benefício de alguma quantia antes do final do mês.

4ª processo – Controle de estoque

1ª etapa: Planejamento e controle de aquisição de veículos

Segundo Sebrae (2023), o controle de estoque tem a finalidade de informar a quantidade de cada item disponível dentro da empresa e qual o valor de cada produto. E a falta do controle de estoque pode trazer impactos negativo nas vendas, possibilidade de desvios e afetar a produtividade dos funcionários.

O controle de estoque da New Car Veículos é realizado por meio de um programa interno da empresa. É também responsabilidade de Robson realizar a inclusão dos novos veículos quando entram no estoque da loja. Para isso, realiza-se o preenchimento de uma ficha na qual irá guardar os documentos do veículo e suas informações como: ano e modelo, placa, cor, marca.

2ª etapa: Controle de venda de veículos

Quando um veículo é vendido, ele é removido do sistema interno e deve ser adicionado as seguintes informações no sistema: qual a quilometragem que o veículo estava, data e valor de venda. Em seguida, a ficha do veículo é arquivada para acompanhar a transferência de propriedade, e deve realizar um acompanhamento diário para transferência.

5ª processo – Gestão de pessoas e desempenho

1ª etapa: Controle de ponto

Na New Car Veículos, os colaboradores devem ter a responsabilidade de registrar seus horários de entrada, saída para almoço, ao retornar do horário de almoço e fim do expediente.

No final do mês, faz-se a impressão de um relatório de ponto de todos os funcionários por meio do sistema interno da empresa, e Robson realiza a conferência.

2ª etapa: Gestão dos feedbacks de clientes

O feedback no mundo corporativo possui grande importância para avaliar as pessoas, através de opiniões, críticas, sugestões de melhorias, dessa forma é responsável por melhorar o desenvolvimento profissional. (Exame, 2024).

Os vendedores são responsáveis por colher os feedbacks dos clientes sobre o atendimento e a satisfação com a compra. Dessa forma, ao final do mês, Robson, exige um relatório sobre os feedbacks de todos os clientes que realizaram a compra no mês. Visto que, por meio do feedback, ele consegue colher informações e adicionar melhorias no atendimento e relacionamento com o cliente.

6ª processo – Demissões

1ª etapa: Procedimento de desligamento de colaboradores

Quando possui algum colaborador que não está satisfeito trabalhando na New Car Veículos ou não está apresentando uma entrega satisfatória de resultado positivo no final do mês, o Robson é o responsável por realizar o desligamento do colaborador. Para isso, ele realiza uma reunião com o funcionário mostrando o motivo pelo qual está sendo realizado o desligamento.

2ª etapa: Cálculo de rescisão e cumprimento de normas trabalhistas

Após o desligamento do funcionário com a empresa, Robson, detalha todo o processo de demissão para seu contador, ou seja, se o funcionário que pediu demissão ou se o líder que despediu o colaborador. Dessa forma, o contador envia o termo com todos os cálculos de rescisão que o colaborador tem direito de receber e a empresa New Car Veículos, possui 10 dias para realizar o pagamento.

7ª processo – Estudo de mercado

1ª etapa: Análise do mercado

Realizar a análise de mercado é fundamental para identificar quais são as oportunidades e os desafios que o setor oferece à empresa. Sendo assim, compreender o cenário competitivo e as tendências é essencial para o crescimento e manter a evolução contínua do negócio (Sebrae, 2023).

O gestor Robson realiza essa análise semanalmente, buscando identificar novas oportunidades, especialmente através de avanços tecnológicos que possam destacar em relação aos concorrentes. Além disso, avalia cuidadosamente os riscos envolvidos em decisões estratégicas bruscas, para evitar que possa comprometer o sucesso da empresa.

2ª etapa: Tomada de decisões

A partir da análise de mercado, Robson calcula novas oportunidades que acredita que será um bom investimento para implantar na New Car Veículos, colocando na balança quais são os riscos e quais as chances de dar certo e de dar errado. Para isso, realiza criação de novas estratégias de marketing semanalmente para atingir seu público alvo.

8ª processo: Gestão administrativa da infraestrutura

1ª etapa: Manutenção da infraestrutura

Robson está sempre atento na infraestrutura da loja. Sendo assim, analisa quando é necessário de realizar reformas, pinturas e manutenções. Além disso, ele coordena e ajuda os funcionários para realizar a lavagem completa no pátio toda segunda feira e também realiza a contratação de uma diarista que desempenha a limpeza de todas as salas da empresa, garantindo um ambiente limpo, organizado e atrativo.

2ª etapa: Limpeza de veículos

Para atrair os clientes, é essencial que os veículos estejam sempre limpos e visualmente atraentes. Por isso, Robson possui um acordo com um lavador, que realiza a limpeza externa de todos os veículos toda segunda feira, sincronizando com a limpeza do pátio para garantir uma loja impecável.

5. LINHA DO TEMPO – TRANSIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES

O processo de sucessão da New Car Veículos será estruturado e gradual, com duração de um ano, tendo início em janeiro de 2025 e fim, em janeiro, de 2026.

Nesse período, Gustavo será treinado para assumir todas as funções organizacionais, tanto produtivas quanto administrativas da empresa. Seu pai, Robson, treinará e acompanhará Gustavo em cada etapa dos processos produtivos e administrativos, auxiliando e assessorando seu filho em cada uma delas. E de forma progressiva, com esse acompanhamento do aprendizado de Gustavo, Robson poderá adquirir uma maior segurança para que possa transferir a autonomia das tomadas de decisões a seu filho. Dessa forma, a linha do tempo será executada para que Gustavo aprenda primeiro as funções mais críticas.

Ao final do processo, almeja-se que Gustavo esteja preparado e confiante para liderar e assumir completamente a gestão da New Car Veículos, e que Robson ao se afastar lentamente das responsabilidades preserve sua identidade empresarial, respeitando seu tempo e seu emocional, e adquira cada vez mais confiança na capacidade de gestão de seu filho.

Janeiro, fevereiro e março de 2025

O processo de sucessão será iniciado em janeiro de 2025, no qual Robson delegará as funções de compra de veículos e como realizar o controle de estoque. Terá duração de 90 dias, Robson ensinará seu filho a realizar pesquisas de mercado, acompanhamento de fornecedores, consulta de dados históricas, consulta e verificação veicular e como deve ocorrer a negociação e fechamento do veículo.

Para isso, Robson realizará a compra de 2 veículo juntamente com Gustavo. Posteriormente, Robson acompanhará Gustavo em 3 processos de compra de veículos. Depois desse acompanhamento Gustavo deverá realizar todas as compras dos veículos da empresa sozinho, visando uma compra correta e que renderá lucro para a empresa.

Além disso, Gustavo aprenderá a partir do programa interno da loja a gerenciar o estoque de veículos, ou seja, como e com quais informações deverá lançar os veículos que entrarão de estoque para loja.

Abril e maio de 2025

Nos meses de abril e maio, Gustavo ficará responsável em aprender a realizar a preparação de veículos e o controle financeiro. Esse processo terá duração de 60 dias, dessa forma, deverá se empenhar para entender todos os conselhos de seu pai sobre quais são os pré-requisitos para iniciar a preparação do veículo.

Primeiramente, deverá realizar as regulamentações de documentos e melhorias que o veículo necessita, como por exemplo: lavagem, revisões, pintura. Para isso, Gustavo, deverá aprender quais são principais prestadores de serviço da New Car Veículos e como deverá realizar a negociação. Durante esse período, ficará a cargo de Robson criar uma lista com seus principais fornecedores, nomes e respectivos contato para ser entregue a Gustavo.

Além disso, Robson delegará o controle de fluxo de caixa ensinando como deverá lançar as despesas com funcionários, prestadores de serviço, e os lucros da empresa todo mês. Robson se responsabilizará por entregar o controle financeiro da empresa de forma atualizada ao seu filho para que ele possa prosseguir sem impedimentos por falta de dados.

Junho e julho de 2025

Nos meses de junho e julho Robson, delegará as funções de divulgação e acompanhamento de veículos, estudo de mercado e gestão administrativa da

infraestrutura. Dessa forma, Gustavo será treinado por 60 dias para aprender tirar as fotos externas e interna dos veículos e realizar o compartilhamento em redes sociais. Ademais, deverá aprender a monitorar as respostas e dúvidas dos clientes à respeito dos veículos divulgados.

Em relação ao processo administrativo Robson traçará metas e objetivos para Gustavo aprender a realizar boas estratégias, analisando os concorrentes e criando melhores ofertas atrativas, buscando evoluir a loja mensalmente. Além disso, ensinará como deve realizar o acompanhamento da gestão administrativa da infraestrutura da empresa, ou seja, qual deve ser as manutenções necessárias semanalmente, mensalmente e anualmente. E qual deve ser o contrato realizado com diarista e ajudantes para limpeza do pátio.

Agosto, setembro e outubro de 2025

Durante 3 meses, Gustavo aprenderá a realizar as vendas de veículos, contratação de funcionários, treinamento e demissões. Para isso, Robson ensinará técnicas para Gustavo de como realizar um bom atendimento ao cliente, quais os pré-requisitos para uma avaliação de veículos para trocas, qual o mínimo do valor que consegue vender determinados automóveis, como realizar um contrato de venda e quando pode realizar a entrega do veículo. Nesse período, Gustavo realizará, pelo menos, 3 vendas de veículos (1 venda por mês) com a supervisão de seu pai, para colocar em prática os seus ensinamentos e retirar possíveis dúvidas que poderão ocorrer durante essa etapa.

Além disso, durante esses 90 dias, Gustavo também ficará responsável em aprender algumas funções relacionadas a recursos humanos, ou seja, como e qual a melhor maneira para realizar a contratação de funcionários, como realizar treinamentos adequados para o funcionário se familiarizar com a empresa e desempenhar uma boa função. Ademais, será ensinado sobre técnicas de quando for necessário realizar o desligamento de algum colaborador da empresa.

Novembro e dezembro de 2025

Durante os meses de novembro e dezembro, Robson ficará responsável em transmitir as funções de pós venda e gestão de pessoas e desempenho. Dessa forma, Gustavo passará por importantes ensinamentos de quais são os termos de garantia da New Car Veículos dos veículos vendidos, e quais os passos para acompanhar um processo de transferência veicular e como resolver problemas que podem surgir pós venda.

Ademais, Robson criará um passo a passo para ensinar Gustavo a emitir as folhas de ponto de todos os colaboradores da empresa. Além disso, mostrará a importância de incentivar os vendedores de realizar relatórios contendo o feedback dos clientes em relação aos carros vendidos durante o mês.

Janeiro de 2026

Em janeiro de 2026, Robson estará se preparando para deixar todas as funções da empresa nas mãos de seu filho, para isso realizará um *check list* de todos os processos produtivos e administrativos que foi ensinado ao Gustavo, que são o processo produtivo: compra de veículos, preparação do veículo, divulgação e acompanhamento, venda, e pós venda e no processo administrativo: contratação de funcionários, treinamento, controle financeiro, controle de estoque, gestão de pessoas e desempenho, demissões, planejamento estratégico e gestão administrativa.

Nesse sentido, Robson terá a possibilidade de avaliar o desempenho de Gustavo durante todo o processo, e ainda direcionar mais algumas dicas no que tange aos pontos em que ele ainda achar necessário um maior treinamento por parte de Gustavo, o qual se comprometerá a melhorar seu desempenho. Assim, somente quando tiver total confiança de que Gustavo estará executando com eficiência todas as funções que lhes foram atribuídas ao longo do ano de treinamento, Robson entregará o controle completo da New Car Veículos, concluindo, então, o plano de sucessão.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/ SOCIAL

Nesse estudo técnico, teve-se por objetivo relatar as dificuldades de sucessão dentro de uma empresa familiar e construir um planejamento para o processo de sucessão empresarial, com foco em uma transição gradual de liderança entre Robson, o gestor atual e seu filho Gustavo, futuro sucessor.

O desenvolvimento do trabalho se alicerçou na criação de um plano de sucessão partindo inicialmente de um mapeamento detalhado dos processos dentro da empresa, para se ter o maior conhecimento possível sobre ela e assim, ter controle de tudo que seria necessário ser compreendido pelo sucessor. A partir daí, o trabalho propôs a criação de uma linha do tempo, para planejar a transição gradual de cada etapa dos processos produtivo a administrativo da New Car Veículos, permitindo assim que, o filho passasse a ter conhecimento sobre todas as funções desempenhadas atualmente pelo pai, e que o

pai ao acompanhar e verificar o aprendizado do filho em cada etapa, se sentisse cada vez mais confiante em transferir a gestão a Gustavo.

Nesse sentido, para executar o processo sucessório da New Car Veículos utilizou-se a perspectiva de preservar as três dimensões essenciais de uma organização empreendedora: o indivíduo, a organização e o ambiente; com o intuito de abranger todos os aspectos fundamentais da empresa: contratação, desenvolvimento de pessoas, controle administrativo, gestão de processos, implementações de melhorias e análises estratégicas. Buscando durante a sucessão empresarial, manter a sinergia dos três pilares com continuidade operacional; fortalecendo a preparação do sucessor, quanto para continuidade da empresa e do negócio (Sousa, 2010).

Com esse planejamento, a intenção é que a transição da gestão seja conduzida de forma gradual e cautelosa, ao longo de um período de 1 ano, garantindo que Gustavo adquira as habilidades e competências necessárias para assumir completamente a empresa e que o atual gestor consiga construir em si, o sentimento de confiança para transmitir a gestão ao seu filho.

Diante da situação problema identificada na empresa, qual seja a gestão centralizadora da New Car Veículos e tentativa anterior frustrada de sucessão empresarial, percebeu-se que era necessário a construção desse planejamento com total acompanhamento do Robson e a definição de um prazo relativamente mais estendido (um ano) para que se pudesse desenvolver os sentimentos de confiança de ambos os lados e, assim, portanto, superar a dificuldade do atual gestor em delegar as responsabilidades e a falta de confiança no conhecimento do filho, que surgem, em virtude, especialmente, dos laços afetivos e do apego do fundador à empresa.

Dessa forma, nota-se que um dos problemas mais complexos do plano de sucessão é planejar e executar a transição de maneira eficiente, visto que envolvem laços, emoções, afetividade, patrimônio e o poder (Ferrari, 2014). Logo, para que seja efetuada com sucesso, os familiares devem entender que a empresa é um empreendimento econômico, gerida por competência (Antoniali, 1998; Araújo, 2007).

Com o aprendizado adquirido com o proprietário, o sucessor Gustavo, estará apto para consolidar o conhecimento prático e aplicar todos os seus aprendizados adquiridos durante sua formação na Universidade Federal de Uberlândia, para conduzir a New Car Veículos com uma mentalidade inovadora, visando preservar a tradição e cultura da empresa, mas também adaptá-la ao mercado atual. Com uma gestão moderna

promovendo a sustentabilidade e competitividade do negócio, intencionando o crescimento da empresa.

Nesse sentido, como contribuição prática, ao criar um planejamento para o processo de sucessão empresarial da empresa New Car Veículos, compreende-se que o presente estudo oferece informações úteis a líderes de empresas familiares que estejam buscando formas de lidar com desafios relacionados a uma sucessão empresarial familiar, além de criar uma proposta de planejamento e implementação para o processo sucessório, que pode ser replicado em outras empresas.

A principal limitação deste relato técnico foi a utilização de uma pesquisa-ação, na qual o pesquisador investiga e cria soluções para resolver a situação-problema, resultando em uma visão não neutra do pesquisador, ou seja, podendo complicar a avaliação dos resultados das intervenções, visto que esse tipo de pesquisa pode influenciar diretamente a análise e as soluções desenvolvidas.

Outra limitação relevante foi a ausência de uma entrevista com Robson, o proprietário da New Car Veículos, para compreender qual a opinião dele sobre o estudo e método utilizado para realizar a sucessão empresarial familiar.

Nessa perspectiva, observa-se a oportunidade para a realização de estudos longitudinais, que abranjam a análise da dinâmica da empresa antes e depois de implementar o planejamento do processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALURA. **Fique por dentro dos 10 principais tipos de treinamentos corporativos.**

ALURA. 25 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/tipos-de-treinamentos-corporativos?srsltid=AfmBOoplV5YKh7861-7n0pAqqjsInWfMy1qBKXSbEXTJGxiW-SM0xNoD>.

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: **Anais do III Seminários em Administração - SEMEAD**, 1998, São Paulo. III Seminários em Administração - SEMEAD, 1998. v. 3. p. 1-12.

ARAÚJO, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília, 2007.

ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. Family business succession: The final transition. **Harvard Business School Press**. Boston, 1992.

AUTOESPORTE. **Laudo cautelar: fundamental para quem vai comprar um veículo usado.** AUTOESPORTE. 06 de dezembro de 2020. Disponível em:

<https://autoesporte.globo.com/carros/carros-usados/noticia/2020/12/carros-usados-pedir-o-laudo-cautelares-fundamental-para-nao-cair-em-golpes.ghtml>

AUTOESPORTE. **Financiamento de carro: quais são os tipos e quando vale a pena.** AUTOESPORTE. 11 de março de 2024. Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/servicos/seu-bolso/noticia/2024/03/financiamento-de-carro-quais-sao-os-tipos-e-quando-vale-a-pena.ghtml>

AUTOESPORTE. **Veja 7 dicas de como fazer as melhores fotos para anunciar seu carro usado na internet.** AUTOESPORTE. 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://autoesporte.globo.com/carros/usados-e-seminovos/noticia/2022/01/veja-7-dicas-de-como-fazer-as-melhores-fotos-para-anunciar-seu-carro-usado-na-internet.ghtml>

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar.** 2016. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Porto Alegre, 2016.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. Are family firms really different? **Family Business Review**, 2003.

CORTEX. **Quão importante é o estudo dos concorrentes para uma empresa?** CORTEX. 19 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/inteligencia-de-mercado/estudo-dos-concorrentes#:~:text=O%20estudo%20dos%20concorrentes%20%C3%A9,delas%2C%20tra%C3%A7ar%20estrat%C3%A9gias%20de%20diferencia%C3%A7%C3%A3o.>

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. **Small Business Economics**, 2012.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.

DE AZEVEDO, Helder. **Empresa de família: uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

DE PAULA, M. S. da S. et al. EMPRESAS FAMILIARES: OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS ENFRENTADOS NO PROCESSO SUCESSÓRIO. **Mostra de Iniciação Científica da UniEVANGÉLICA-Campus Rubiataba**, v. 19, n. 1, 2023.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DYER, W. G. Culture and continuity in family firms. **Family Business Review**, 1988.

DYER, W. G. **Family firms: The path to sustainable advantage.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

ENGECASS. **A importância da pesquisa de mercado para loja de automóveis.** ENGECASS. 12 de julho de 2023. Disponível em: <https://blog.engecass.com.br/a-importancia-da-pesquisa-de-mercado-para-loja-de-automoveis/#:~:text=Definir%20pre%C3%A7os,-.A%20pesquisa%20de%20mercado%20pode%20ajudar%20as%20lojas%20de%20auto m%C3%B3veis,sucesso%20das%20lojas%20de%20autom%C3%B3veis.>

EXAME. **Feedback: o que é, importância e como fazer.** EXAME. 29 de agosto de 2024. Disponível em: <https://exame.com/hub-faculdade-exame/feedback-o-que-e-importancia-e-como-fazer/>

EXAME. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral.** EXAME. 25 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>

FEEDZ. **12 Modelos de Gestão: o que são, quais os tipos e qual escolher?.** FEEDZ. 13 de março de 2023. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/modelos-de-gestao/>

FERRARI, G.M.M **Empresa familiar: O desafio da sucessão.** Pindamonhangaba, 2014.

FIGUEIREDO, M. D. Heritage without an heir: The issue of embodied intentionality in Family business know-how transmission. **RPCA-Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** Rio de Janeiro, v.16, n.4, dez, 2022.

FLORES JUNIOR, J. E.; GRISCI, C. L. T. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **R. Adm.,** São Paulo, v. 47, n. 2, p. 325-337, abr./maio/jun. 2012.

FREIRE, P. de S. et al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais.** 2010, v.7, n.3, pág.713-736.

FREITAS, E.; KRAI, L. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGG Revista de Gestão,** v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.

G1. **Carro seminovo: como fazer um bom negócio na compra.** G1. 19 de abril de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/carros/blog/oficina-do-g1/post/carro-seminovo-como-fazer-um-bom-negocio-na-compra.html#:~:text=Depois%20de%2035.000%20km%20rodados,pode%20ser%20um%20bom%20neg%C3%B3cio>

G1. **Guia prático #107: saiba como fazer a documentação na venda de carros.** G1. 12 de maio de 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/carros/guia-pratico/noticia/2015/05/guia-pratico-107-saiba-como-fazer-documentacao-na-venda-de-carros.html>

GOMEZ-MEJIA, L.R; *et al.* The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals,** 2011.

INFOBLOG. **Guia completo para lojas evitarem prejuízos ao comprar veículos.** INFOBLOG. 17 de julho de 2024. Disponível em: <https://infocar.com.br/blog/guia-completo-para-lojas-de-veiculos-evitarem-prejuizos-ao-comprar-veiculo/>

KELLY, L. M; *et al.* Founder centrality and strategic behavior in the familyowned firm. **Entrepreneurship theory and practice**, 2000.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** 1997.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paula: **Atlas**, 2005.

LOURENÇO, C.; FERREIRA, P. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, 2012.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, ago. 2005.

MASSIS, A. et al. Incumbent's Attitude Toward Intrafamily Succession: an Investigation of Its Antecedents. **Family Business Review**, v. 29, n. 3, p. 278-300, 2016.

MINDMINERS. **9 fatores que influenciam o comportamento do consumidor.** MINDMINERS. 12 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/fatores-que-influenciam-comportamento-do-consumidor/> .

MIROSHNYCHENKO, I.; DE MASSIS, A.; MILLER, D.; BARONTINI, R. Family business growth around the world. **Entrepreneurship Theory and Practise**, v. 45, n. 4, p. 682-708, 2021.

NASCIMENTO, A. P.; ZORZANELLI, G. J. Sucessão na empresa familiar: uma análise do processo sucessório de uma empresa capixaba. **EGEPE**, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2006.

PONCE, G.; TEIXEIRA, A. L.; OLIVEIRA, J. A. D. **Empresas familiares: Estruturas, governança e sucessão.** São Paulo: Atlas 2014.

ROTHWELL, W., J. **Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow**, Ed. Praeger, 2005.

SCIASCIA, S; *et al.* Family management and profitability in private familyowned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. **Journal of Family Business Strategy**, 2014.

SEBRAE. **Com a organização, você evita o acúmulo ou a falta de produtos e ainda tem um controle maior das suas finanças e do espaço físico da loja. Vamos começar?.** SEBRAE. 03 de abril de 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/valorizeoquenonegocio/conteudos/como->

[elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD](#)

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio.** SEBRAE. 02 de outubro de 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Gest%C3%A3o%20financeira%20%C3%A9%20o%20conjunto,lucro%20%2D%20nas%20atividades%20da%20empresa.>

SEBRAE. **Como fazer uma boa análise de mercado.** SEBRAE. 23 de maio de 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-uma-boa-analise-de-mercado,2061b189deb36810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam.** SEBRAE. 25 jul. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

SHARMA, P. Family business research: A review and agenda. **Journal of Business Research**, 2004.

SOUSA, E. G de. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades.** Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

STAMM, I.; LUBINSKI, C. Crossroads of family business research and firm demography: A critical assessment of family business survival rates. **Journal of Family Business Strategy**, i. 2, p. 117-127, 2011.

SUPERVISÃO. **Carro usado tem garantia? E quando é vendido por pessoa física?** SUPERVISÃO. 31 de julho de 2023. Disponível em: <https://supervisao.com/carro-usado-tem-garantia-quando-e-vendido-por-pessoa-fisica/>

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** São Paulo: Cortez, 1985.

UOL. **O que é laudo cautelar de veículo? Saiba para que serve e quanto custa.** UOL. 20 de setembro de 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2023/09/20/laudo-vistoria-cautelar-veiculo.htm>

UOL. **Tabela fipe.** UOL. 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/carros/tabela-fipe/>

VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B. Family business succession: emphasis on the family not the business. **Indian Journal of Economics & Business**, p. 139-153, 2009. Special Issue.

VAGAS FOR BUSINESS. **Como divulgar vaga de emprego de um jeito simples, rápido e profissional.** VAGAS FOR BUSINESS. 2 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/divulgar-vagas-de-emprego/>