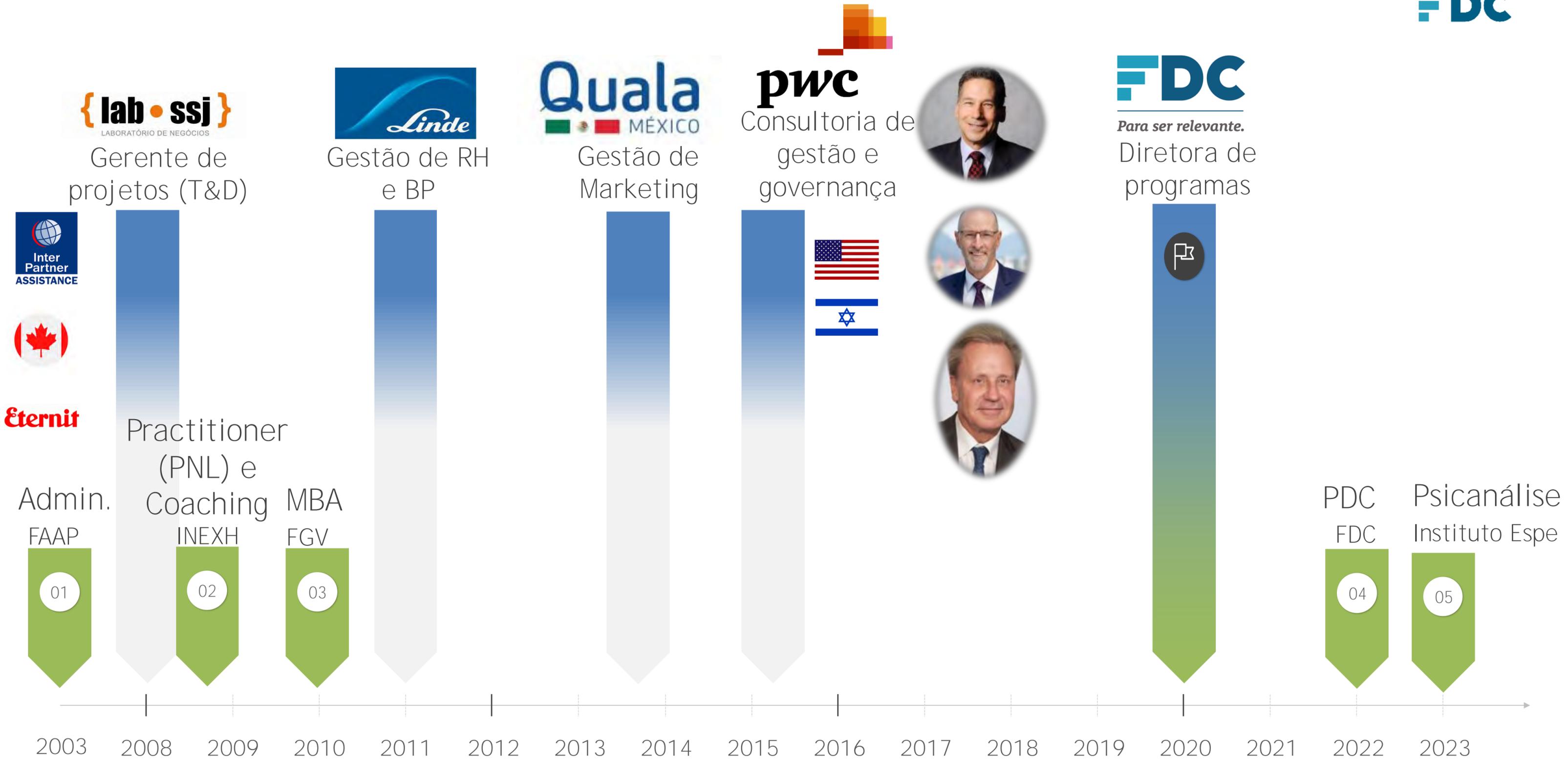


A close-up photograph of several hands of different skin tones stacked together in a circle, symbolizing unity and teamwork. The hands are wearing various shirts, including blue plaid and grey long-sleeved shirts. The background is a soft, out-of-focus light brown color.

GOVERNANÇA E  
SUCESSÃO: CAMINHOS  
PARA A LONGEVIDADE  
DAS EMPRESAS FAMILIARES  
Silvia Martins

ABISA NORDESTE2024



# FDC

*EM NÚMEROS*

**1ª**

Escola de negócios em educação executiva na América Latina por mais de 16 anos consecutivos.

**10+**

Entre as 10 melhores escolas de educação executiva do mundo, segundo ranking Financial Times 2024.

**+50mil**

Pessoas desenvolvidas em 2023.

**+1.700**

Projetos empresariais somente em 2023 (instituições públicas e empresas privadas de médio e grande porte).

Presente em mais de 300 organizações no Brasil.

**+45**

Anos de atuação. Quase meio século de história.

**+30mil**

Membros da comunidade Alumni.



# O QUE CARACTERIZA UMA EMPRESA FAMILIAR PARA VOCÊ

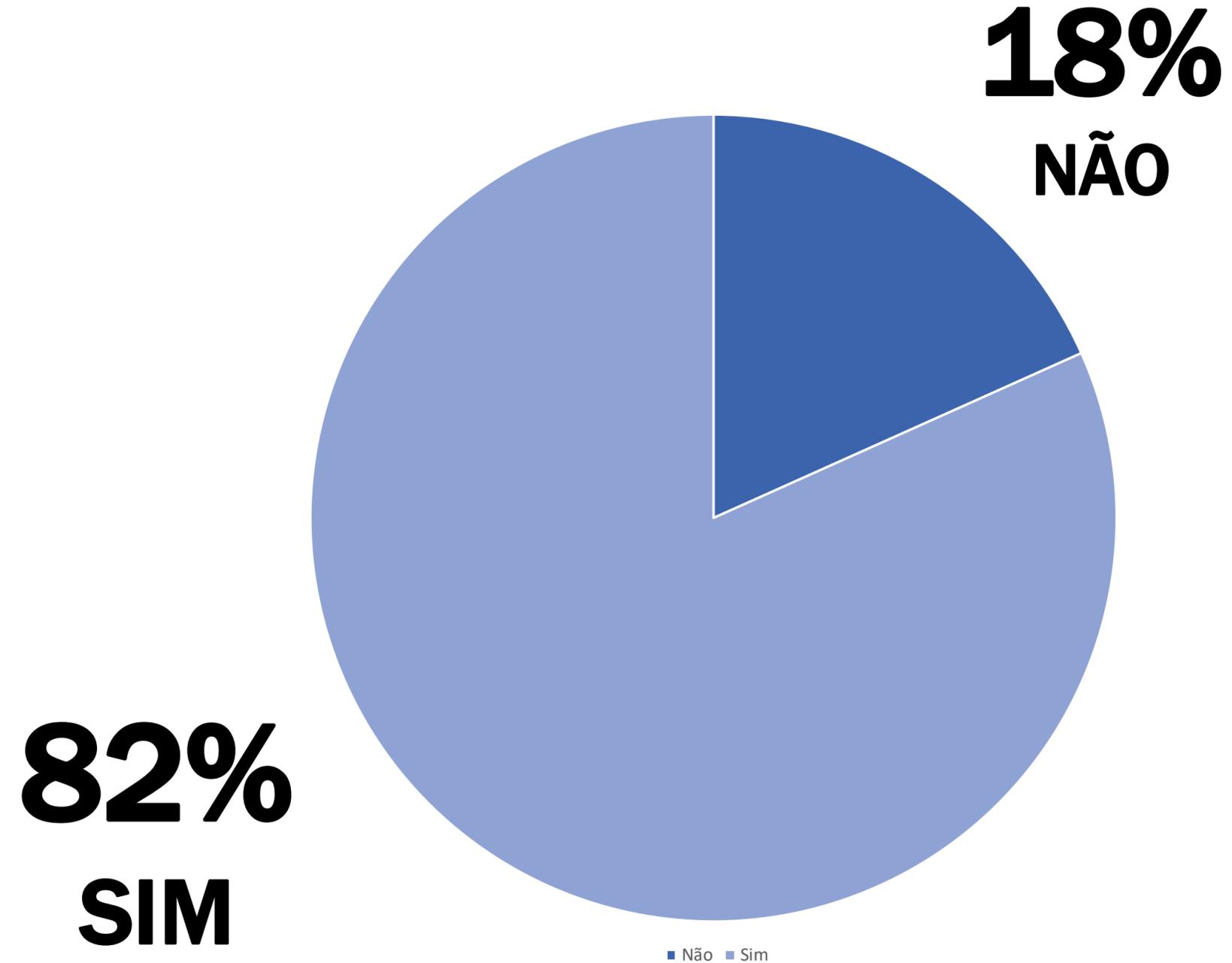
PROPRIEDADE

INFLUÊNCIA NA  
ESTRATÉGIA E NA  
SUCESSÃO

IDENTIFICAÇÃO COM  
OS VALORES



O gestor(a)  
principal  
da empresa  
é da família?



# CONFIANÇA



# FAMÍLIA



# FAMÍLIA EMPRESÁRIA





Propriedade

Dono/ Sócio

---



Família

Membro familiar

---



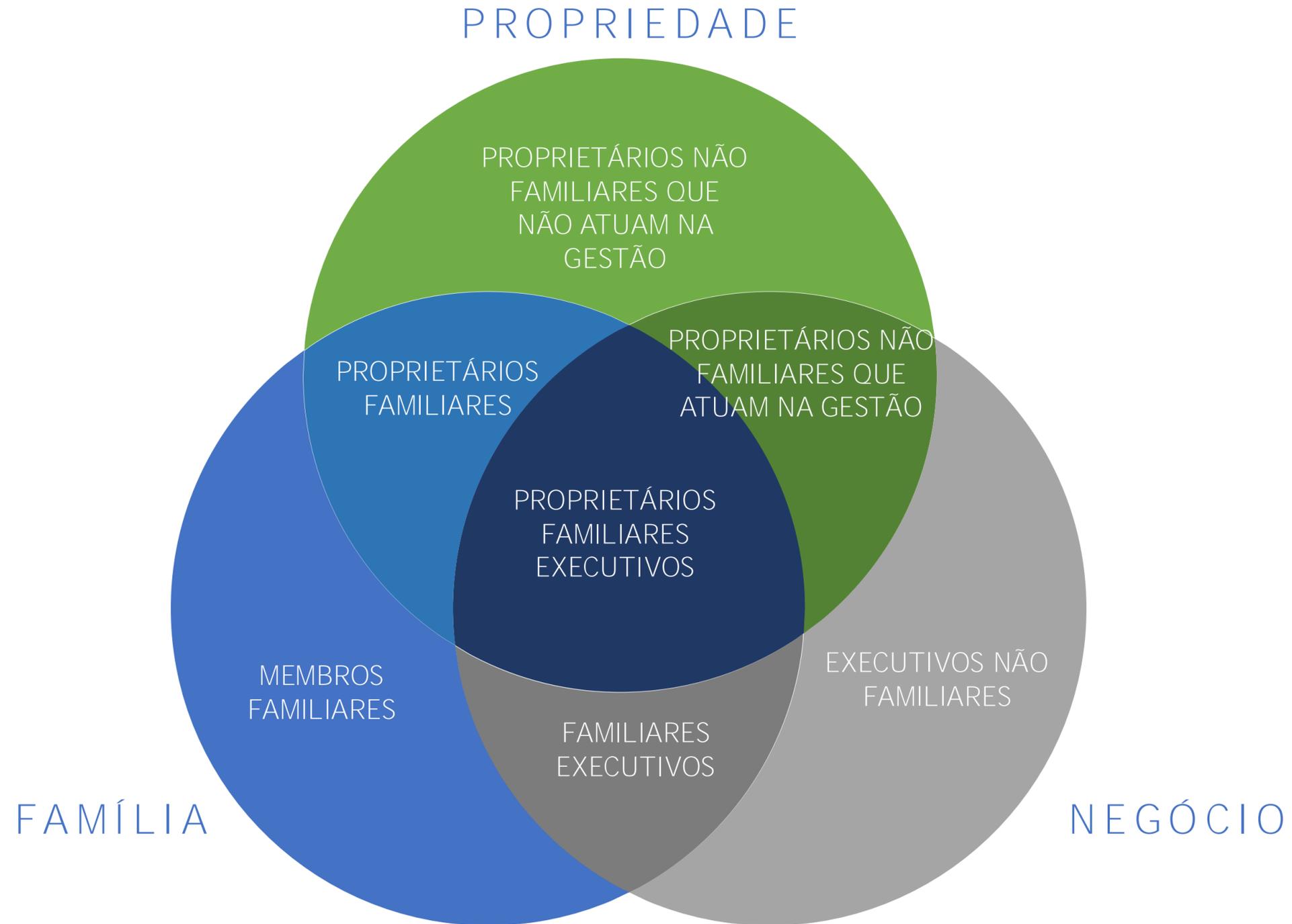
Empresa

Executivo

---

TAGIURI AND DAVIS, 1982

# DISTINTOS PAPÉIS, INTERESSES E PERSPECTIVAS



# AS PERSPECTIVAS



Propriedade  
Poder &  
Dinheiro



Família  
Amor &  
Harmonia



Empresa  
Competitividade  
& Sustentabilidade

# RELEVÂNCIA

90%

**DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS**

75%

**DOS EMPREGOS  
FORMAIS**

65%

**DO PIB NACIONAL**



# O DESAFIO DA CONTINUIDADE

# O DILEMA DAS 3 GERAÇÕES

- “Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre” (Rich father, noble son; poor grandson).

- “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”.

- “Padre Bodeguero; Hijo Millionario; Nieto Pordiosero”

(Pai empresário; filho milionário; neto mendigo).



- “De sapatos de camponeses a sapatos de camponeses a cada três gerações” e “Fu bu guo san dai” (A riqueza nunca sobrevive a três gerações)

- “Erwerben, vererben, verderben” (Criar, herdar, destruir)

- “Dalle Stalle Alle Stelle Alle Stalle” (Dos estábulos às estrelas e de volta aos estábulos a cada três gerações).

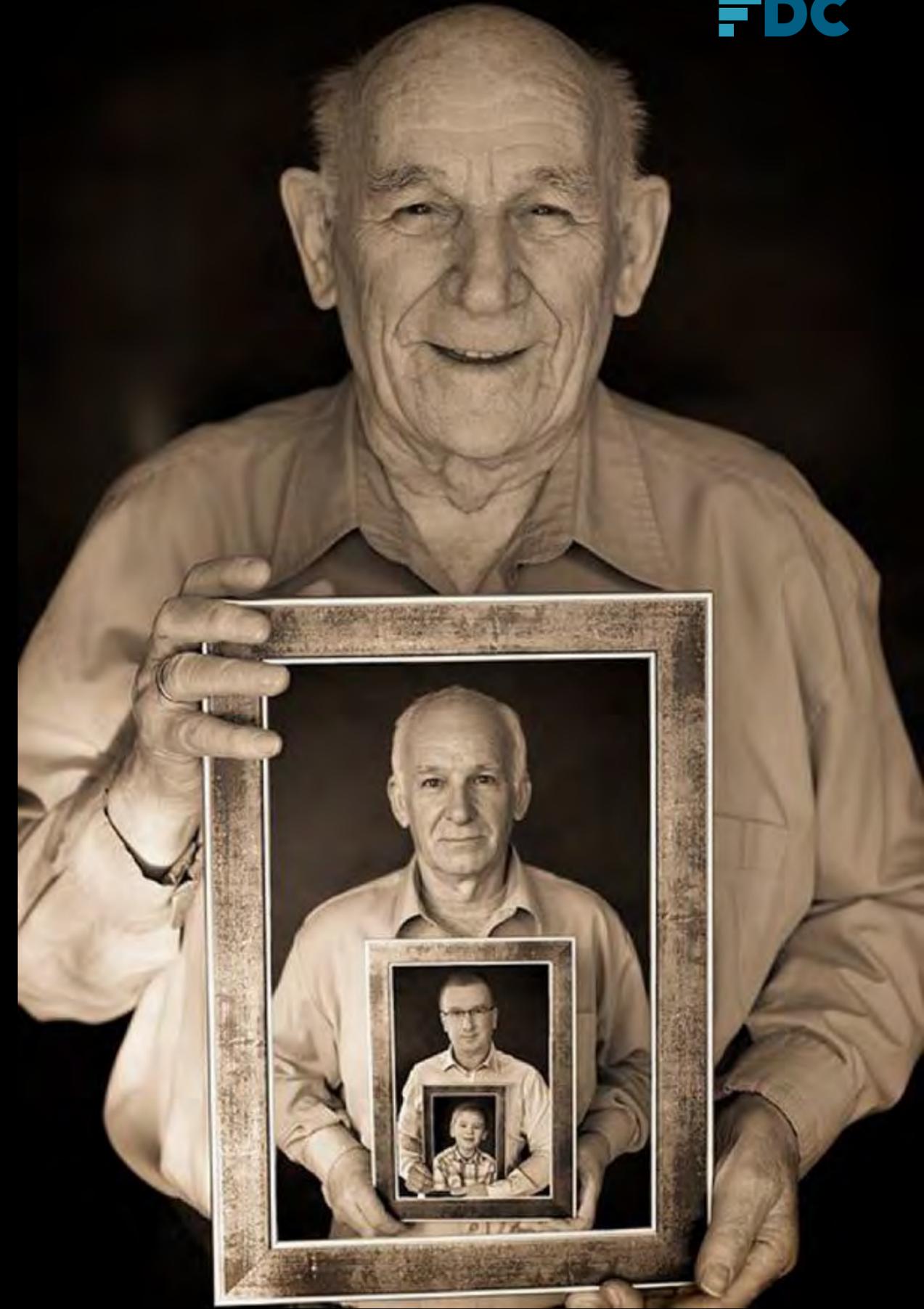


Fonte: Pesquisa PwC, 2018

47% - 1ª GERAÇÃO

43% - 2ª GERAÇÃO

10% - 3ª GERAÇÃO



*Fonte: Pesquisa Centro de Médias Empresas FDC, 2022*

*Material de propriedade de Silvia Carolina Martins – FDC. Permitido uso com menção da fonte*

# EVOLUÇÃO

2ª Fase:  
Expansão  
5 jogadores  
Sociedade de irmãos

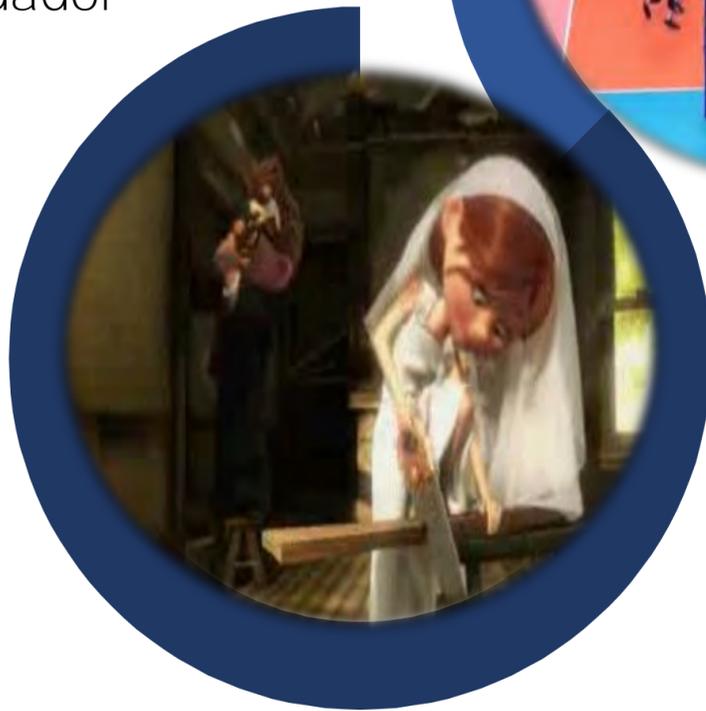
CRESCER e  
LIDERAR  
FOCO NA EMPRESA E  
NA FAMILIA

4ª Fase:  
Estruturação da  
governança  
56 jogadores  
Dinastia

SEGUIR ADIANTE  
GERIR A RIQUEZA  
HUMANA, SOCIAL,  
FINANCEIRA E  
INTELECTUAL

1ª Fase:  
Construção da  
empresa  
1-2 jogadores  
Fundador

SOBREVIVER  
FOCO NOS  
NEGOCIOS



3ª Fase:  
Profissionalização  
11 jogadores  
Consórcio de  
primos

CONSOLIDAR A  
COMPLEXIDADE  
FOCO NA EMPRESA,  
NA FAMILIA E NA  
PROPRIEDADE

# SEGREDOS DA LONGEVIDADE



FAMÍLIA

PATRIMÔNIO

NEGÓCIO

# SUCCESSÃO DO LEGADO FAMILIAR









# SÓCIOS RESPONSÁVEIS E REALIZADOS PROFISSIONALMENTE

LIFELONG LEARNING





# O SÓCIO E SEU PAPEL PROFISSIONAL



Sócio responsável



Na governança

Conselhos e comitês



Dentro da empresa familiar



Fora da empresa familiar



- Membro de Comitês
- Membro do Conselho
- Ouvinte do Conselho
- Presidente do Conselho

- Estagiário(a)
- Trainee
- Executivo(a)

- Estagiário(a)/ Trainee/ Executivo(a)
- Acadêmico(a) (Ex.: Professor, Pesquisador)
- Empreendedor(a) (negócios ou social)
- Profissional autônomo  
(Ex.: Médicos/Artistas/Advogados etc)

- Outros

# GOVERNANÇA FAMILIAR

É conduzida pelo **conselho de família**

Responsável por:

- Desenvolver herdeiros para se tornarem **sócios**
- Propagar a **história da família** para as novas gerações
- **Legado** familiar
- **Protocolo** da família
- Promover **vínculos e assembleias**



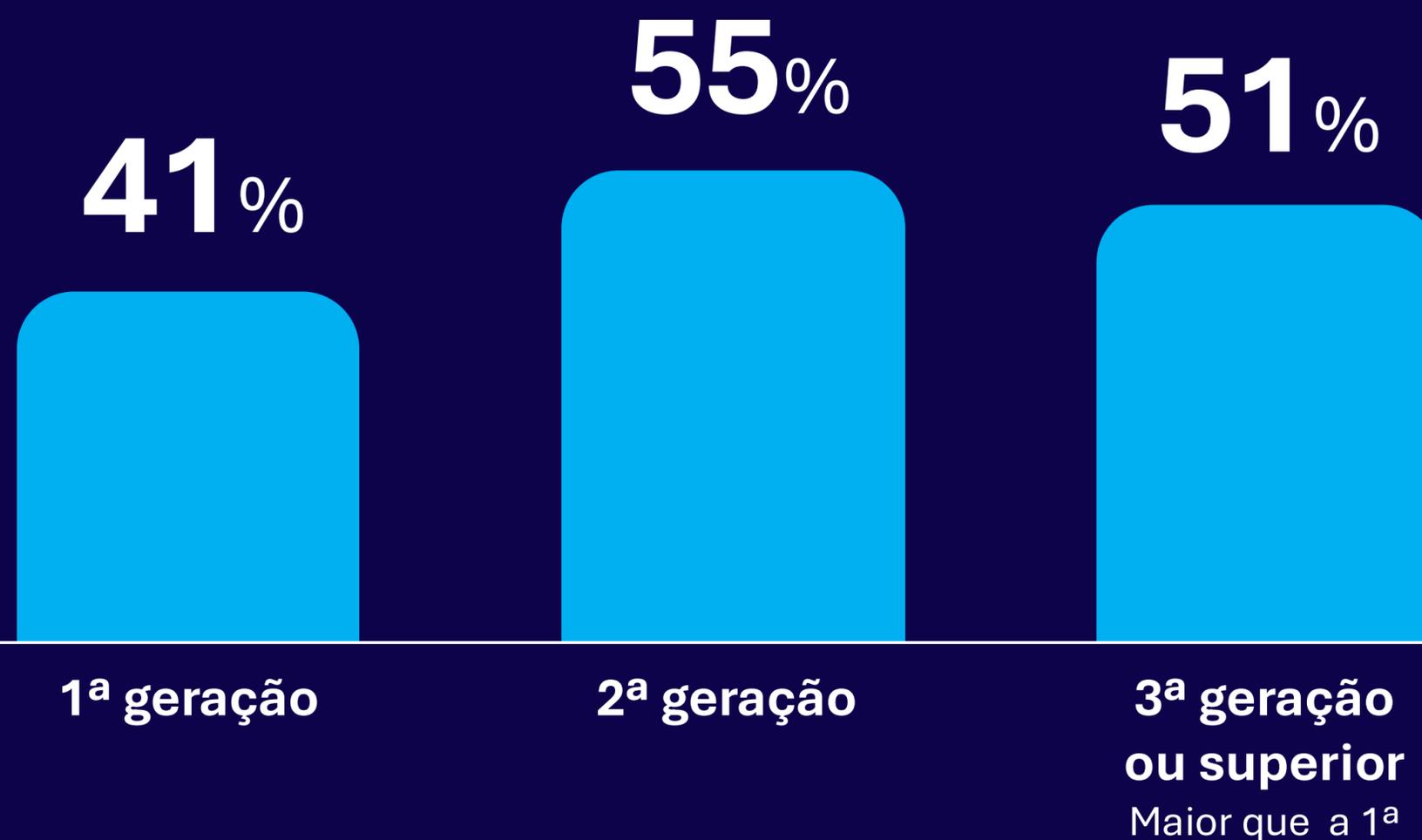
# SUCESSÃO NO PATRIMÔNIO



# ASPECTOS DA SUCESSÃO PATRIMONIAL

IDENTIFICAR O PATRIMÔNIO	CRIAR REGRAS E PLANEJAR A TRANSFERÊNCIA DO PATRIMÔNIO	INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DO PATRIMÔNIO	CAPACITAÇÃO DE ACIONISTAS
Imóvel	Testamentos	Holdings	Cursos de formação de acionistas
Ações e Participações	Inventário	Trust & Foundations	
Imobilizados	Doação	Family Office	Conselho Junior/ de herdeiros
	Seguro de vida		
	Impostos (ITCMD/IR/ITBI)		
	Direito patrimonial: Regime de bens		

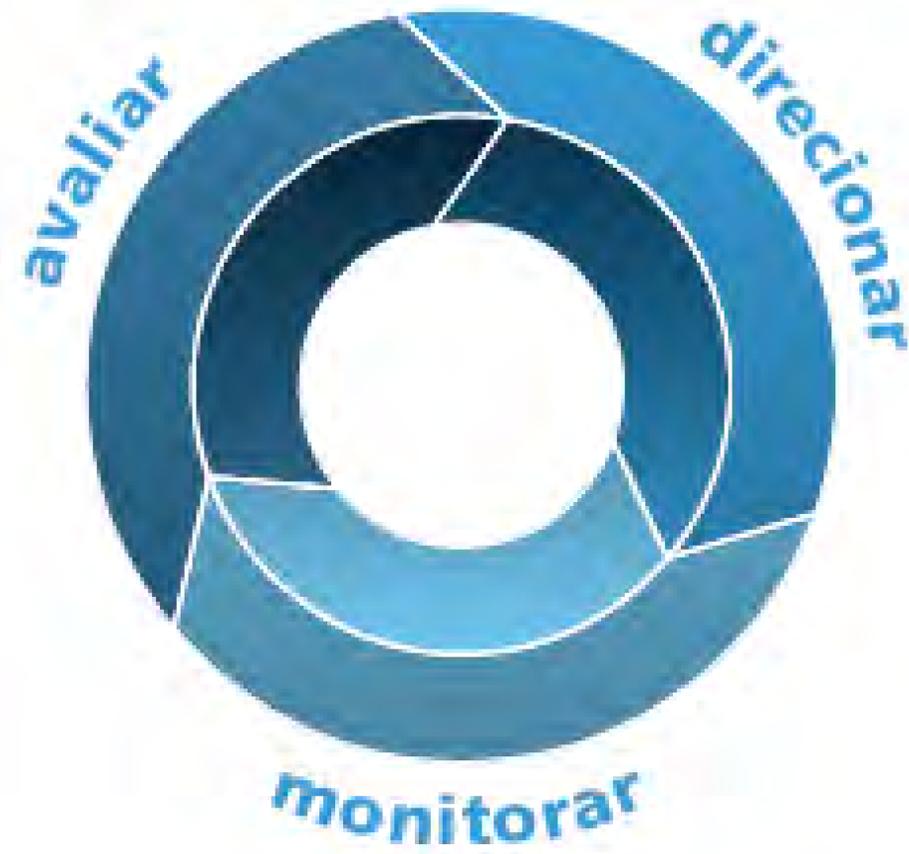
# AS NOVAS GERAÇÕES SÃO EDUCADAS E PREPARADAS PARA UM DIA SE TORNAREM SÓCIAS NO NEGÓCIO.





SUCCESSÃO NA GESTÃO

## GOVERNANÇA



Estratégia



Accountability

## GESTÃO



# Governança

Ato ou processo de governar; governo, governação.



**Princípios básicos de Governança**

# CONSELHO

## CONSULTIVO

- Suporte a formulação da estratégia da empresa, isto é, avalia, desenvolve e faz recomendações.
- Pode ter atuação mais específica > **especialidade**.
- Escopo definido.
- Reporta para a Administração da empresa, usualmente.
- **Não toma decisões.**

AVALIA E RECOMENDA SOBRE O RUMO A SEGUIR PELA EMPRESA

## DE ADMINISTRAÇÃO

- Suporte a formulação da estratégia da empresa.
- Seleciona e avalia o desempenho e conduta do CEO.
- Atua de forma mais **generalista**.
- Período definido – mandato.
- Reporte para o Presidente do Conselho de Administração.
- Tomar decisões com **responsabilidade fiduciária**.

AVALIA, RECOMENDA E DECIDE SOBRE O RUMO A SEGUIR PELA EMPRESA

## CURADOR

- Assegurar o cumprimento dos fins sociais da organização e orientar o corpo executivo no sentido de garantir a consecução dos objetivos estratégicos alinhados com essa finalidade.
- Controla aspectos **econômicos e financeiros**.
- Período definido – mandato.
- Reporte para o Presidente do Conselho Curador.
- Tomar decisões com **responsabilidade fiduciária**.

AVALIA, RECOMENDA E DECIDE SOBRE O RUMO A SEGUIR PELA ORGANIZAÇÃO

## DE FAMÍLIA

- Suporte ao grupo de membros da família empresária na avaliação, formulação e manutenção do **Protocolo Familiar**, com base nas boas práticas da Governança Familiar.
- Suporte aos processos de **Sucessão e Transição**
- Eventualmente intermedia **conflitos** entre os membros
- Presta contas para a Assembleia familiar e/ ou Conselho de sócios

AVALIA E RECOMENDA SOBRE O RUMO A SEGUIR PELA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

## FISCAL

- **Fiscalizar e acompanhar os atos dos Administradores da empresa.**
- Garantir o cumprimento do estatuto da empresa, dos deveres legais e das políticas internas.
- Analisar as demonstrações financeiras e operações da empresa, **emitindo pareceres e opiniões**.
- Reporte aos sócios.

AVALIA, FISCALIZA E RECOMENDA SOBRE O DESEMPENHO E CONDUTA DA EMPRESA

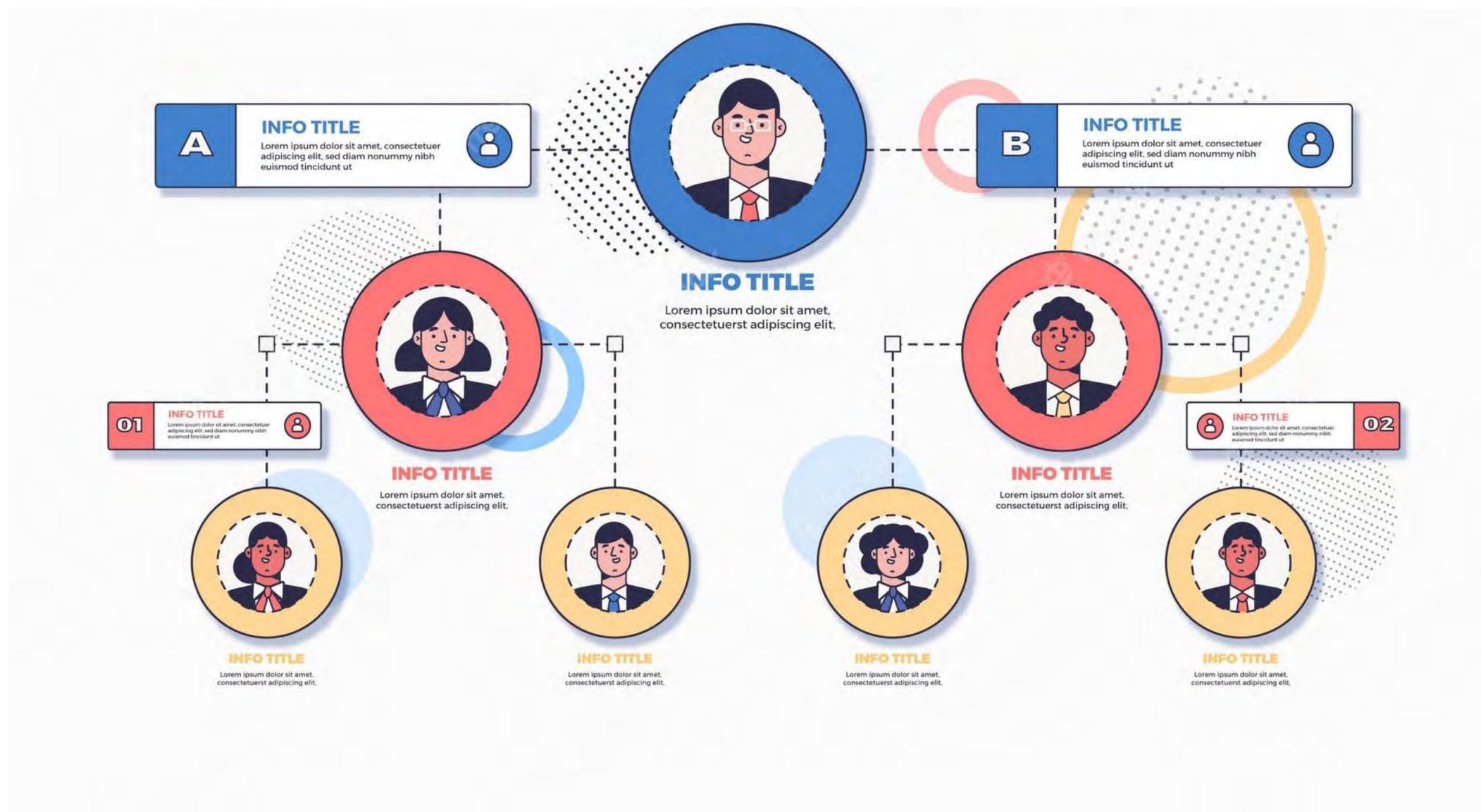
# ESTRATÉGIA VIVA



# PROFISSIONALIZAÇÃO

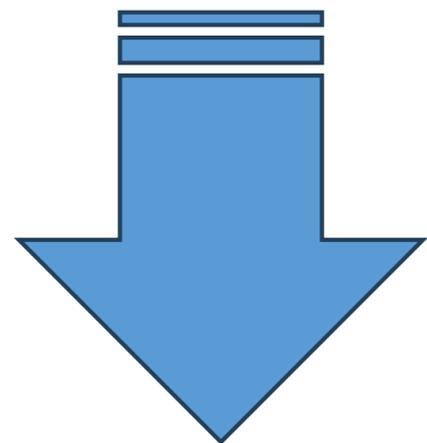


# ORGANOGRAMA X PERSONOGRAMA



EM MÉDIA, EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO PORTE POSSUEM MAIS FUNCIONÁRIOS (224) DO QUE AS NÃO FAMILIARES (196)\*

POLÍTICAS,  
PROCESSOS E  
RELATÓRIOS



TOMADA DE  
DECISÃO

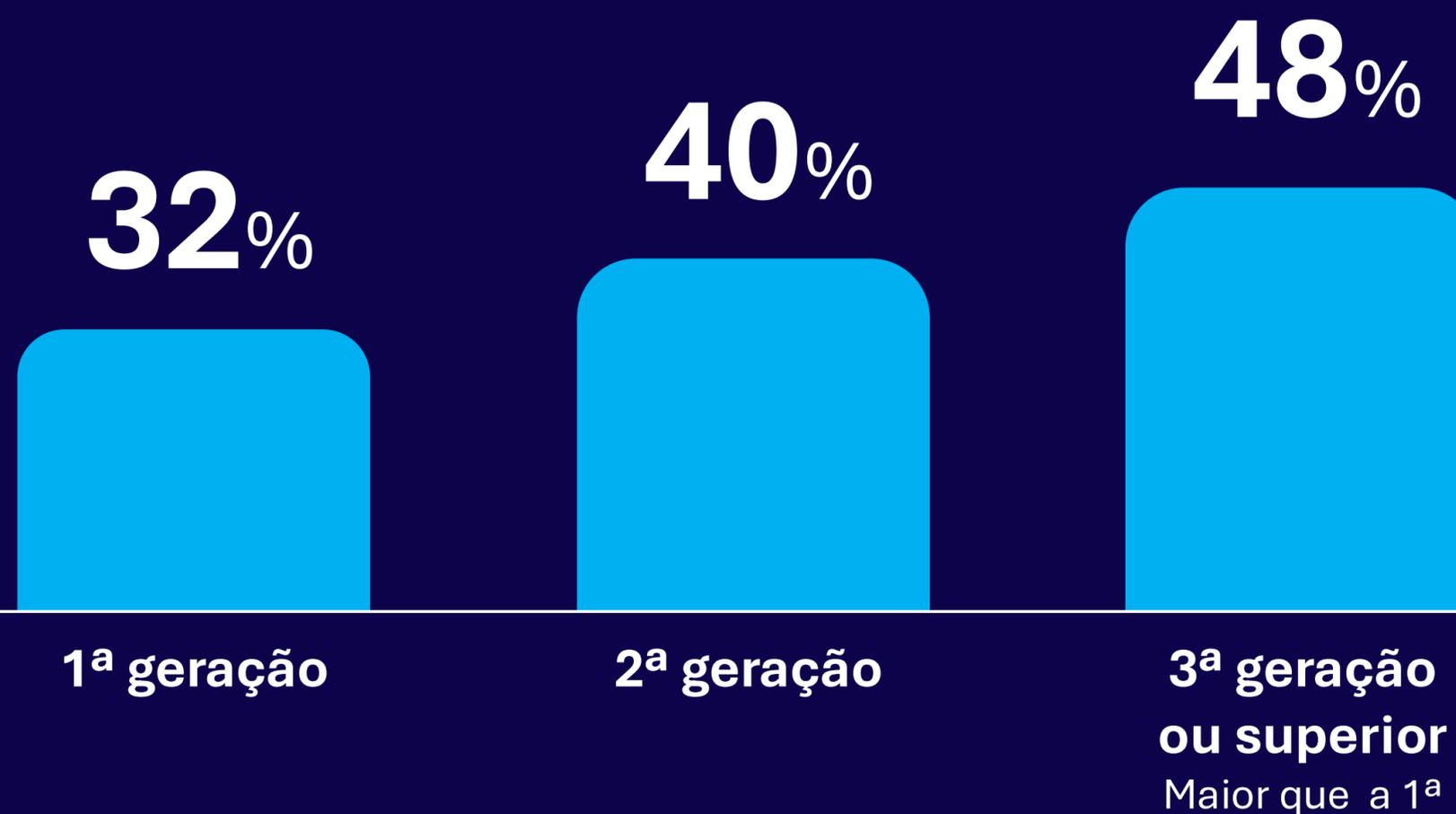




# LÍDERES CAPACITADOS

# EXISTE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO FORMALIZADO PARA FAMILIARES NA GESTÃO.

67% 



# ASPECTOS DA SUCESSÃO EMPRESARIAL

QUEM PARTICIPA DO PROCESSO?	ETAPAS DO PROCESSO	TABUS DA SUCESSÃO
Sucedido	Quando começar?	Sucessão passa a ideia de morte
Sucessor	Identificar o sucessor ideal	Aposentado é inútil
Família	Desenvolver o candidato	Dificuldade de reconhecer que o tempo passou
Mentor	Preparar o sucedido	O novo substitui o velho
	Momento ideal para sucessão	Processo X Evento
	Pós sucessão	Eventos imprevisíveis

# SUCESSÃO NA GESTÃO

## Nível de preparação

- Educação formal de qualidade
- Experiencia internacional antes de entrar para a gestão
- Educação contínua em gestão
- Ter um mentor além dos pais
- Liderança legitimada pelos demais

## Compromisso

- Com o sucesso do negócio
- Inspirar confiança com suas habilidades e intenções
- Considera o desafio emocionante e gratificante
- Forte desejo de dirigir os negócios

## Relação entre sucessor e sucedido

- Respeito mútuo e reconhecimento das habilidades do outro
- Comunicação aberta e honesta
- Compartilhar atividades fora do negócio
- Abertura ao conflito de ideias

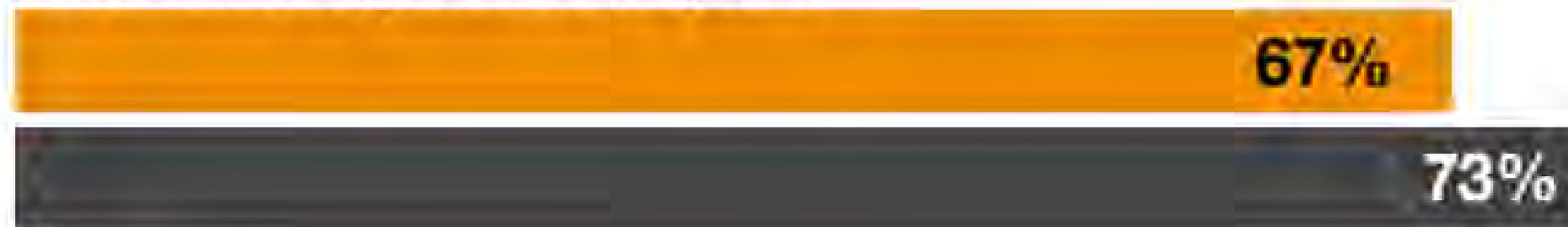
*Fonte: Adaptado de Venter; Boshoff, Maas (2005)*

# A NextGen está menos otimista do que a geração atual sobre questões relacionadas à clareza de papéis, governança e competências digitais

**Pergunta:** até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações? (exibindo apenas respostas "concordo")

■ NextGen ■ Geração atual

Existem papéis e responsabilidades claros para os envolvidos na gestão do negócio



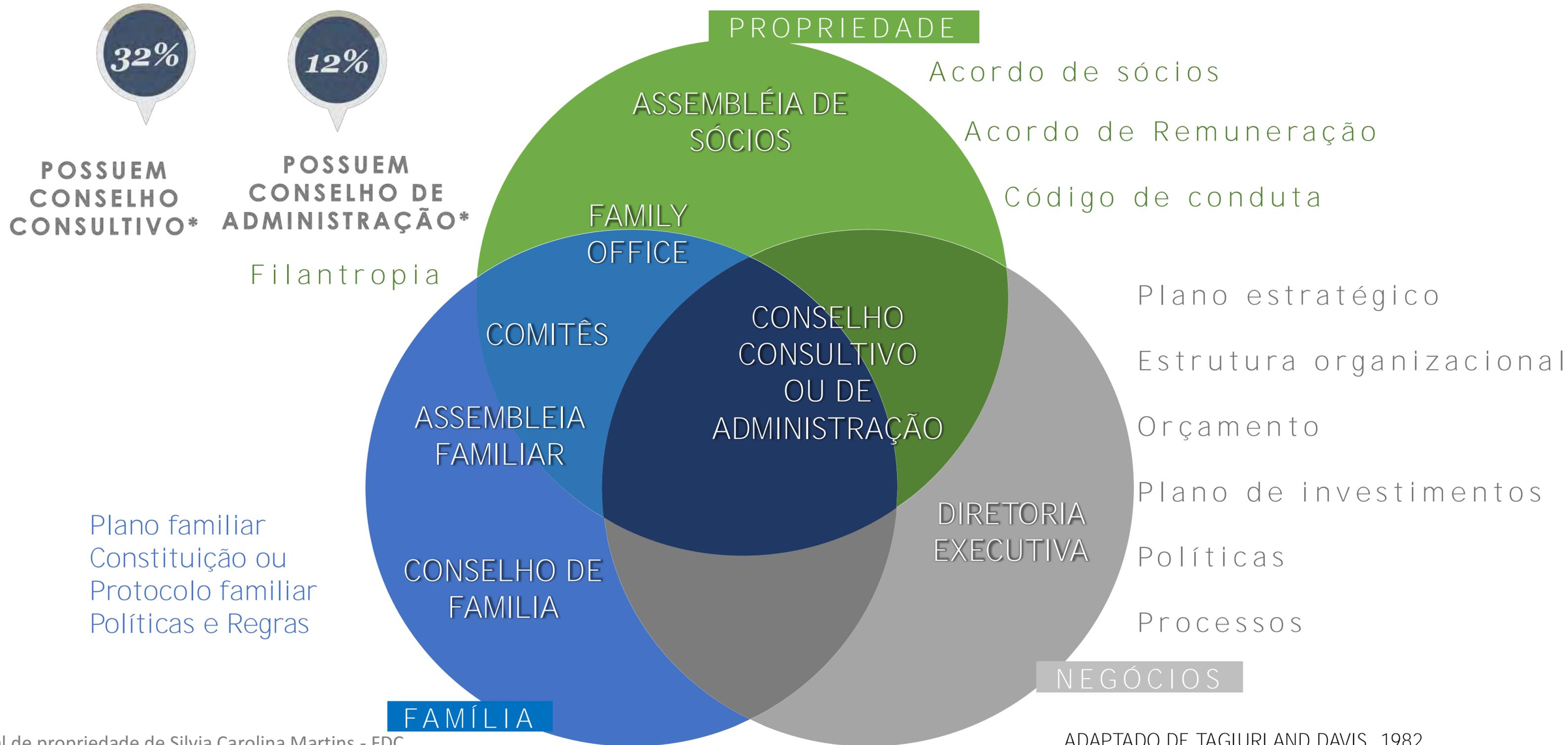
E ENTÃO, O  
QUE FAZER?



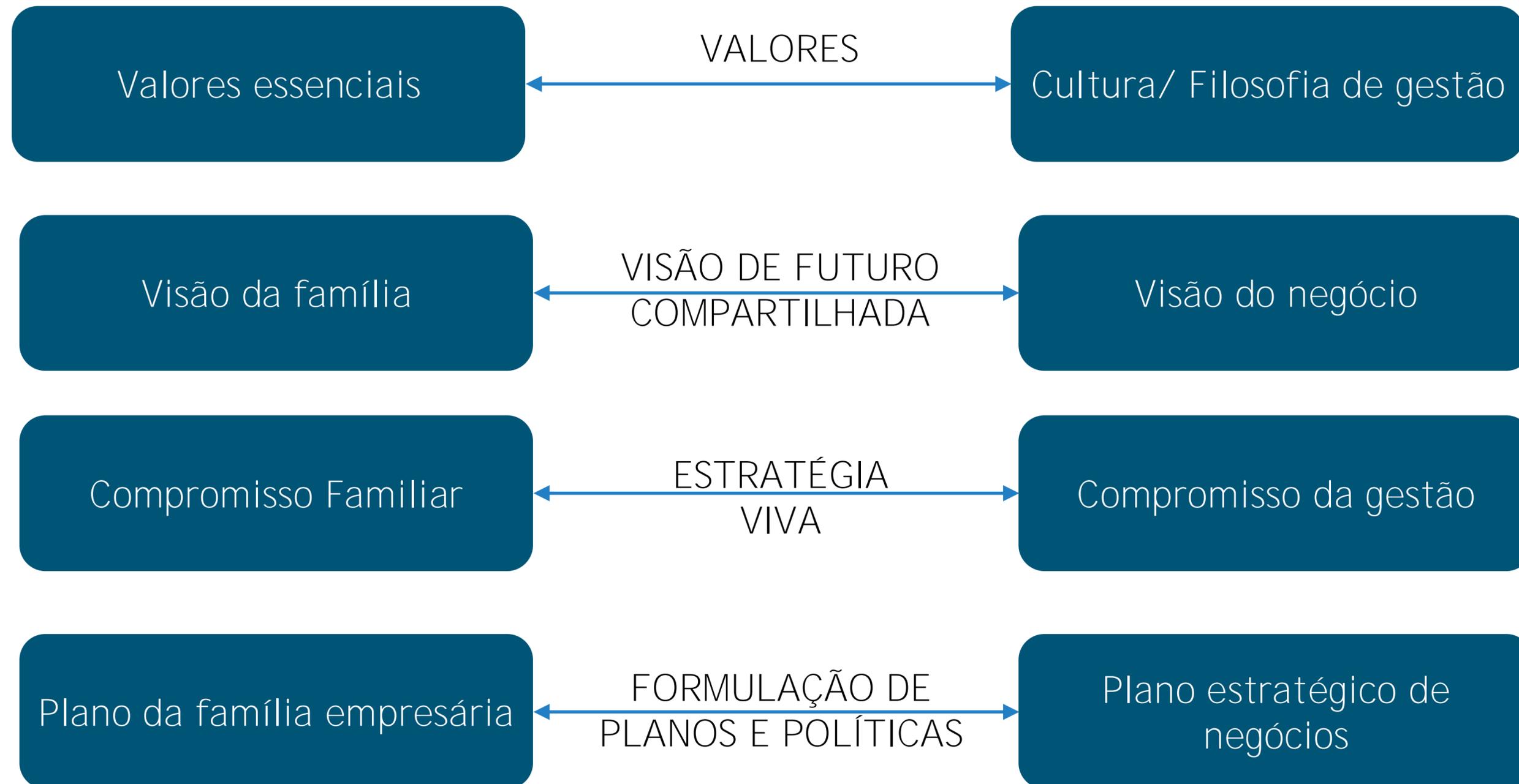
A high-angle photograph of a group of business professionals sitting around a wooden table. They are all leaning in, and their hands are stacked together in the center of the table, symbolizing teamwork and agreement. The scene is lit with soft, natural light, and various office supplies like pens and notebooks are visible on the table.

# REGRAS EM TEMPOS DE PAZ

# ESTRUTURAS E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

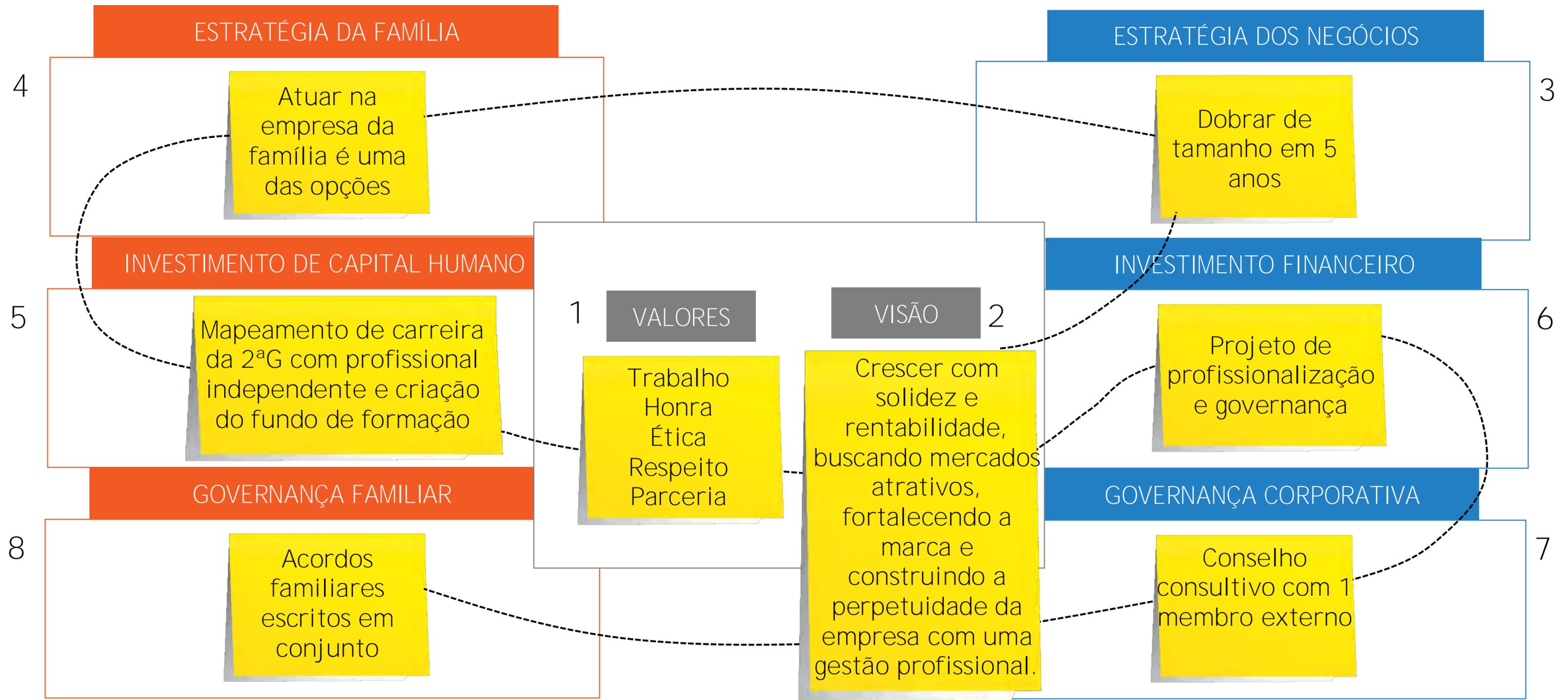


# PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARALELO

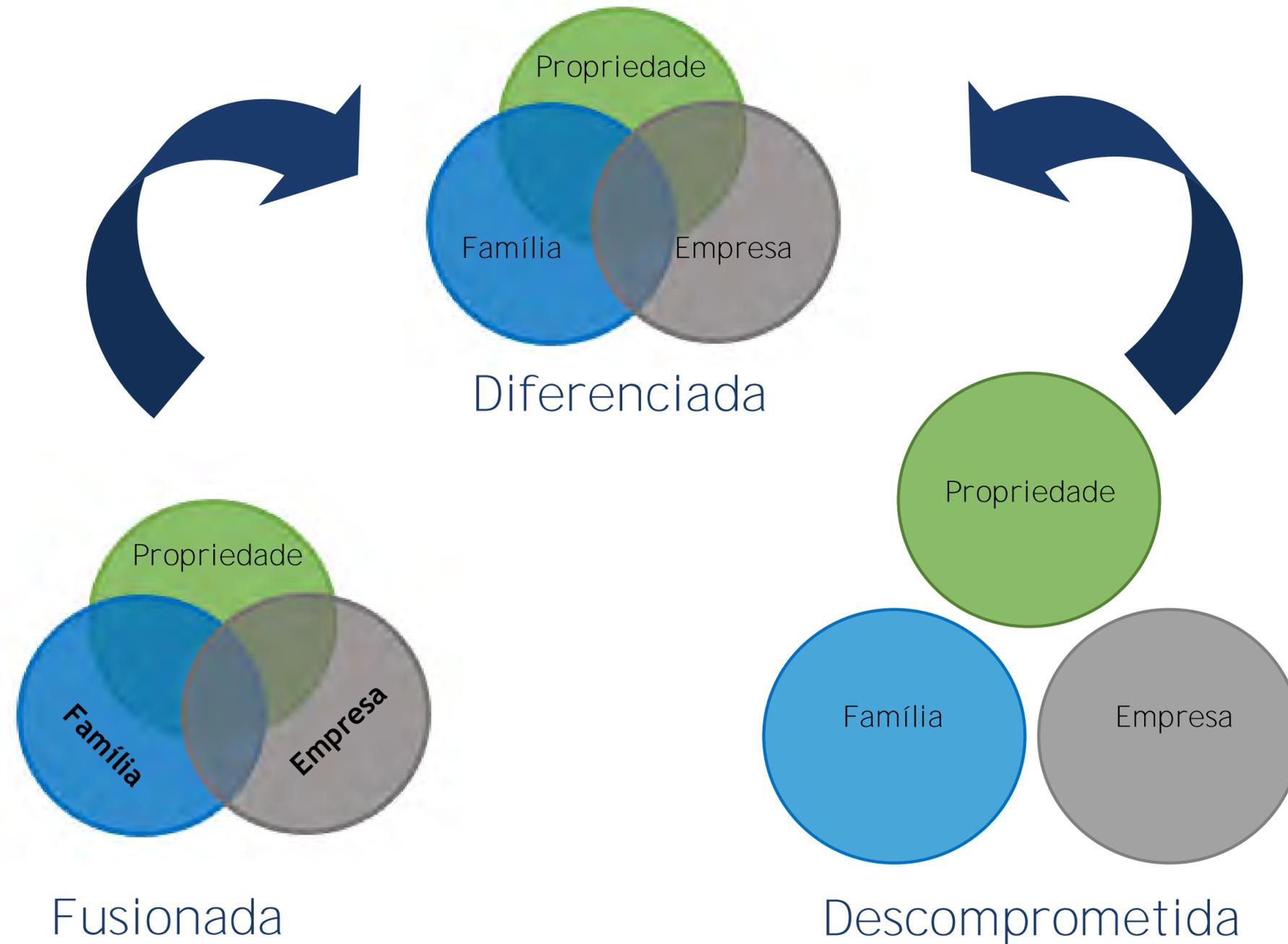


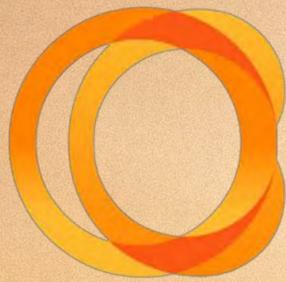
# MAPA DE PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARALELO

EXEMPLO



# DIFERENCIAÇÃO FAMILIAR / EMPRESARIAL E SUA INFLUÊNCIA NA LONGEVIDADE





Grupo Cornélio Brennand



MALWEE



# O QUE AS FAMÍLIAS CENTENÁRIAS TEM EM COMUM?

- Empresa profissionalizada (estratégia, pessoas e processos).
- Visão de futuro comum compartilhada entre a família e a empresa.
- Família orientada por **governança na tomada de decisões** (combinados, regras e fóruns estabelecidos).
- Herdeiros qualificados para o papel de **futuros sócios** se tornando **sucessores** de um legado na família, na gestão e no patrimônio



# Obrigada!

Silvia Martins

📞 +55 11 91585-3535

✉ [silvia.martins@fdc.org.br](mailto:silvia.martins@fdc.org.br)

📷 @silvia\_martinsoficial

