

Construindo legado.

Juliana Costa Gonçalves



ESCOLA DA FAMÍLIA
EMPRESÁRIA
CONSTRUINDO LEGADO

Apresentação

Construir legado.

Esta é a principal razão de ser da ESCOLA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA (EFE), uma instituição de ensino fundada pela consultoria Juliana Costa Gonçalves, e não seria diferente, já que **Juliana é acionista de uma empresa jornalística fundada pelo seu avô, José Costa.** Em 2025, o **Diário do Comercio completa 83 anos de história.**

Jornalista de formação, depois de trabalhar por 10 anos em redações impressas e de televisão, Juliana deu uma guinada na via profissional e foi trabalhar com educação executiva na Fundação Dom Cabral, ranqueada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo.

Há 7 anos, Juliana é sócia da Kfamily Business / Kienbaum, com um trabalho direcionado a consultoria de famílias empresárias. **Em 2020 fundou a a EFE, com uma proposta de trazer a educação como caminho de transformação das famílias Empresárias.**

Este é mais um material produzido pela nossa equipe técnica, que trata de um tema tão delicado e importante para os membros de uma família empresária.

Convidamos você a se dedicar a esta leitura e registrar seus insights! **Se quiser conversar conosco, será um prazer!**



Índice

Apresentação: Construir legado	2
Por que falar de sucessão	5
Forças das famílias empresárias	6
Quais são as principais razões que fazem as famílias perderem os seus negócios?	8
Sucessão familiar	9
O direito de sonhar o próprio sonho: um dos maiores erros das empresas familiares	14
Herdeiros X sucessores	17
Etapas do Processo Sucessório	20
Preparação e pertencimento das novas gerações	25
O Planejamento para o Fundador	28
Profissionalização	32
Ferramentas e exercícios práticos	38



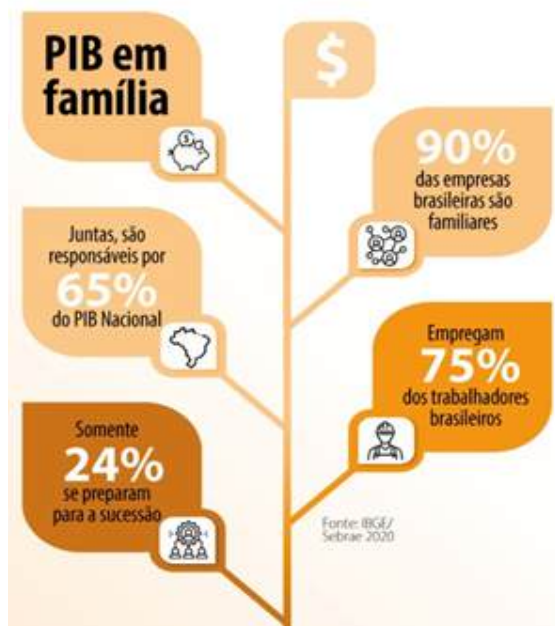


No Brasil, cerca de 7 milhões das empresas são de controle familiar. Porém **menos de 4% chegam a quarta geração.**

Por que falar de sucessão

Os dados são universais e mais do que conhecidos. **85% das empresas no mundo são familiares.** No **Brasil**, cerca de **7 milhões** das empresas são de controle familiar. Deste total apenas **36% chegam a segunda geração**, somente **19% chegam a terceira geração** e menos de **4% chegam a quarta geração**.

Entretanto, os números reforçam a importância das organizações de controle familiar:



Força das famílias empresárias

As empresas familiares possuem uma força singular que as diferencia de outros modelos de negócio. Uma de suas **maiores vantagens é a capacidade de pensar a longo prazo**. Diferentemente de empresas pressionadas apenas por resultados imediatos, **a família empresária costuma olhar para o futuro das próximas gerações**. Essa visão permite que as decisões sejam tomadas com foco na **continuidade** e na preservação do **legado**, o que gera mais resiliência e estabilidade em momentos de incerteza.

Outro aspecto poderoso é a presença de **valores** e de uma **cultura fortes**. A história da família costuma se entrelaçar com a história da empresa, e isso dá origem a um propósito claro e autêntico, transmitido de geração em geração. Essa identidade cultural não apenas inspira os colaboradores, mas também fortalece a marca diante de clientes e parceiros, criando vínculos mais profundos e duradouros.

Além disso, a estrutura geralmente mais enxuta e a proximidade entre os principais tomadores de decisão tornam a empresa familiar ágil e flexível. Em muitas situações, **a família consegue reagir rapidamente a mudanças do mercado, inovar em produtos ou serviços e ajustar estratégias sem os entraves de grandes burocracias corporativas**.



O comprometimento também é um diferencial marcante. Para os membros da família, **o negócio não é apenas um meio de obter renda, mas um projeto de vida.** Isso gera dedicação, paixão e disposição para enfrentar dificuldades com coragem e persistência, mantendo o negócio vivo mesmo em cenários adversos.

Por fim, empresas familiares tendem a cultivar relações de confiança mais sólidas. A proximidade da família com clientes, fornecedores e colaboradores cria um ambiente de credibilidade e lealdade, em que **os vínculos vão além do aspecto puramente comercial.** Essa confiança é um ativo intangível que fortalece a reputação e abre portas para oportunidades no longo prazo.



Quais são as principais razões que fazem as famílias perderem os seus negócios?

- Muitas vezes pela **resistência dos fundadores** de falar sobre o tema de sucessão, se preparar para esse momento.
- A **dificuldade** inerente ao negócio, mercado e capital para **investir** no próprio negócio.
- Muitos **conflitos familiares** que dificultam e interferem diretamente na continuidade do negócio.
- **Falta preparo e interesse** dos herdeiros em continuar o negócio são aspectos relevantes, importantes e que interfere diretamente nos processos de continuidade das empresas familiares.



Sucessão familiar

A Sucessão é um processo de transição que em muitos casos acontece nos momentos de ruptura, seja por doença ou morte do fundador, e feita de uma forma abrupta. O sucessor não está preparado, a família não está preparada, os funcionários não estão preparados, os clientes não estão preparados. Então não é o momento adequado de se fazer um processo sucessório.

As famílias precisam compreender a necessidade de **P-L-A-N-E-J-A-R a Sucessão**, para que aconteça de forma estruturada e envolvendo todos os stakeholders interessados.

E quando falamos de planejamento, isto quer dizer um processo que levará tempo para que ocorra de forma tranquila, como uma transição.

No Brasil, um caso emblemático que ilustra bem o que mencionamos foi a sucessão do Sr. Jorge Gerdau, bisneto do fundador da Gerdau, João Gerdau. Formado em Direito pela UFRGS (1958), entrou na empresa familiar ainda jovem, trabalhando na linha de produção e na empresa.



Liderou um significativo processo de expansão: adquiriu fábricas como Arames São Judas, Açonorte e Companhia Siderúrgica da Guanabara, ajudando a transformar o grupo em um player nacional. Em 1983, assumiu como diretor-presidente do Grupo Gerdau e permaneceu no cargo até 2006.

Anunciado em 2000, o processo de sucessão foi altamente estruturado e contou com o apoio de cinco consultorias internacionais — McKinsey, Russell Reynolds, Egon Zehnder, John Davis e Jon Martínez — além de uma consultoria nacional. E foi acompanhando pelo Conselho de Administração da companhia.

Ao longo do processo, uma lista de cerca de 20 candidatos foi reduzida a cinco finalistas, incluindo dois familiares — André Bier Gerdau Johannpeter (filho) e Claudio Gerdau Johannpeter (sobrinho) — e outros executivos internos. André e Claudio se destacaram após avaliações sucessivas, incluindo participação em um comitê executivo com apoio de profissionais externos.

Em novembro de 2005, Jorge anunciou que deixaria a presidência executiva até o final de 2006. Em 22 de novembro de 2006, foi confirmado que André assumiria como presidente-executivo a partir de 1º de janeiro de 2007. Jorge, por sua vez, permaneceria como presidente do conselho de administração, auxiliando seu filho com sua experiência e contatos.

Em 2015 — aos 78 anos —, Jorge escalonou também sua saída da presidência do conselho. A empresa propôs que a presidência do conselho fosse compartilhada entre André e Claudio. Jorge e seus irmãos (Frederico, Klaus e Germano) então formaram um conselho consultivo, voltado à transmissão de conhecimento estratégico e de gestão.

O processo sucessório de uma das maiores companhias nacionais nos ensina que tempo, planejamento, acompanhamento são pilares fundamentais para um resultado satisfatório para a empresa e para a família.

Mas a Gerdau é uma empresa grande, bem diferente da realidade da maioria parte das empresas brasileiras. Ao contrário do que vocês possam estar pensando, a história da Gerdau tem muito a nos ensinar. A pergunta que deveria ficar é: o que desta experiência eu posso trazer para a nossa realidade?

Já a Walmart, nos Estados Unidos, que teve uma sucessão híbrida. Fundado por Sam Walton, o Walmart enfrentou o desafio de manter o espírito empreendedor após a morte do fundador. A família permaneceu como controladora acionária, mas delegou a gestão a executivos de mercado. Assim, preservou influência estratégica sem comprometer a profissionalização.

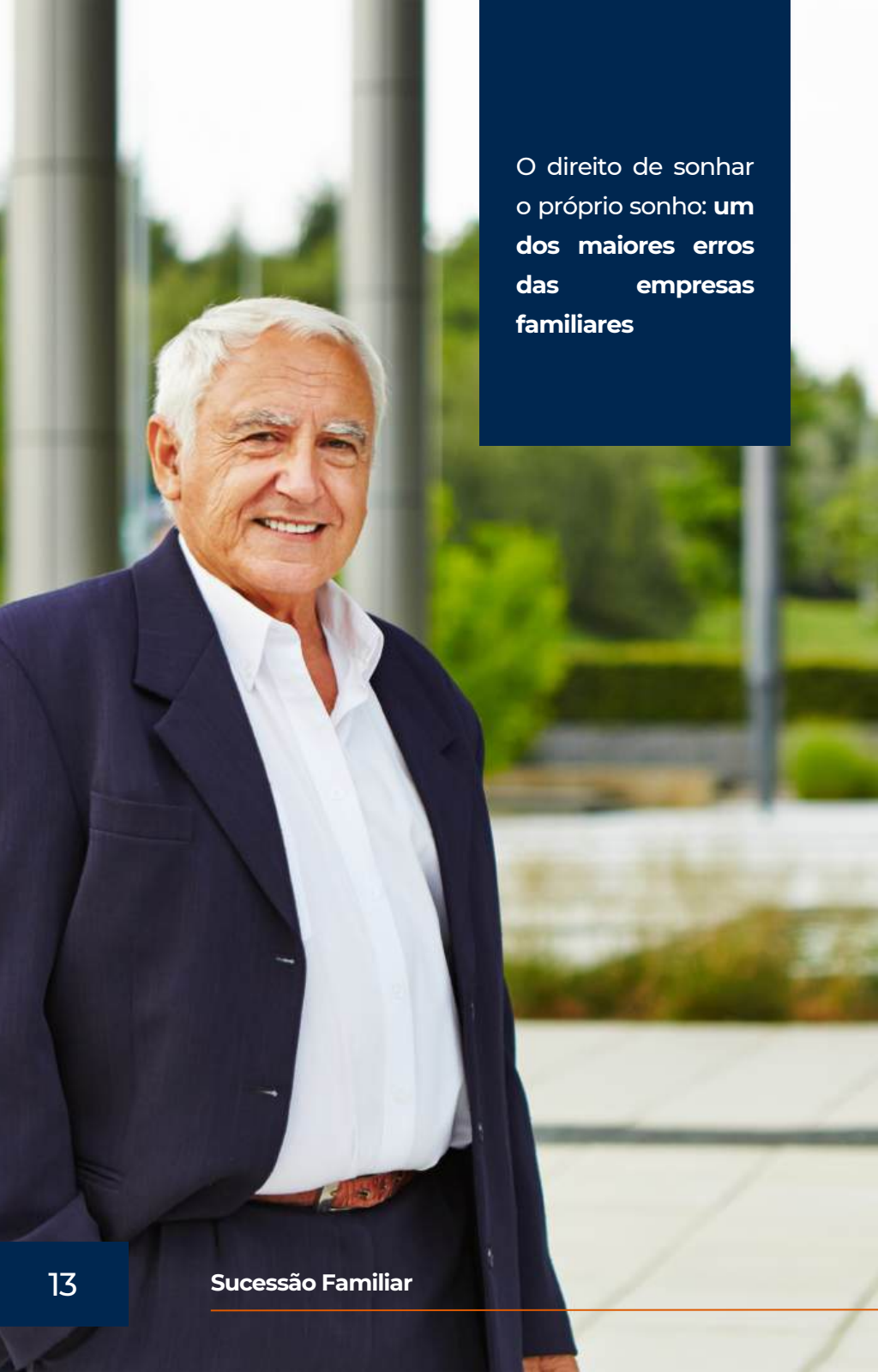
A nomeação de líderes externos não apenas é possível, como em muitos casos, representa a melhor alternativa para a continuidade dos negócios. Esses profissionais podem trazer experiência, visão estratégica e neutralidade. Em alguns casos, os CEOs não familiares podem ainda ter a função de preparar futuros sucessores familiares.

No caso da Parmalat, na Itália, temos um exemplo de uma sucessão ruim. A empresa fundada pela família Tanzi expandiu globalmente, mas sofreu com má gestão e falta de transparência. O poder concentrado e a ausência de governança favoreceram fraudes e levaram à falência em 2003.

Neste caso, fica o aprendizado de que a ausência de regras claras e de governança pode transformar a sucessão em risco de destruição do negócio e do patrimônio familiar.

Esses três exemplos nos ensinam:

1. A sucessão pode levar a continuidade, transformação ou colapso, dependendo de como a família se prepara.
2. Ela não tem que ser obrigatoriamente com membros da família
3. Um bom planejamento sucessório fará toda a diferença para a história da família e o sucesso do empreendimento.



O direito de sonhar
o próprio sonho: **um
dos maiores erros
das empresas
familiares**

O direito de sonhar o próprio sonho

A criação de uma empresa, na maioria dos casos, nasce de um propósito pessoal do fundador ou fundadora. **Trata-se de um projeto idealizado para atender aos próprios sonhos, aspirações e visão de mundo.** Assim, não é legítimo impor aos sucessores o dever de “sonhar o mesmo sonho” ou de, obrigatoriamente, dar continuidade ao empreendimento.

É verdade que muitos herdeiros compartilham do entusiasmo e do compromisso com o negócio familiar, e quando isso ocorre, é uma experiência de grande realização para o fundador. Em alguns casos, os sucessores chegam a expandir e transformar o projeto com ambições ainda mais ousadas que as originais. No entanto, esse alinhamento de sonhos não pode ser pressuposto como regra.

Quando o fundador afirma: **“Construí tudo isso para você, meu filho(a)”**, a realidade é que a construção do negócio atendeu, primordialmente, a um desejo próprio — de realização pessoal, profissional e, muitas vezes, de afirmação de identidade. O papel saudável na relação sucessória é permitir que os herdeiros desenvolvam e persigam seus próprios objetivos de vida. Caso haja convergência entre o projeto do fundador e as aspirações dos sucessores, a continuidade do negócio se torna um processo natural e enriquecedor.

Quando um herdeiro é levado a assumir responsabilidades na empresa da família sem que essa tenha sido uma escolha autêntica, o impacto vai muito além da carreira profissional. A ausência de autonomia mina a motivação, dificulta o desenvolvimento de competências alinhadas aos próprios interesses e fragiliza o senso de propósito. Com o tempo, isso pode gerar frustração, conflitos familiares e até comprometimento da saúde mental. Para que a sucessão seja saudável e sustentável, é essencial reconhecer que o pertencimento verdadeiro não se impõe — ele se constrói com liberdade, diálogo e respeito às individualidades.

Isto não significa dizer que não devemos aproximar os membros das novas gerações da empresa desde cedo. É possível e desejável que os pais cultivem, de forma intencional, porém orgânica, o sentimento de orgulho e pertencimento dos filhos em relação à empresa. Esse processo, que integra a educação das gerações seguintes, envolve três fundamentos:



Apresentação:

permitir que os herdeiros conheçam a história, a cultura e o funcionamento do negócio. Uma iniciativa que deve começar desde que as novas gerações são crianças. Esta iniciativa promove os sentimentos de inclusão, pertencimento, orgulho de fazer parte. Naturalmente, observar que a linguagem utilizada e as iniciativas tomadas sejam apropriadas para as idades das crianças envolvidas, de maneira lúdica e criativa.

Vivência:

oferecer experiências que possibilitem desfrutar e compreender o valor do empreendimento.

Conexão:

fomentar, de maneira espontânea, o vínculo emocional e o reconhecimento da importância da empresa no contexto familiar. Vale contar e ilustrar a história da família, do(a)s fundador(es), da empresa, dos ciclos vividos, dificuldades e superações.

Quando conduzido dessa forma, o sentimento de pertencimento não é imposto, mas sim cultivado como parte do legado familiar. Importante destacar a importância desta educação para todos os membros das novas gerações, uma vez que serão os futuros acionistas da empresa, independente de ocuparem cargos na gestão. **A preparação não é apenas para o(s) sucessor(es), mas essencialmente para todos os herdeiros que um dia serão os acionistas com a responsabilidade de tomadas de decisões.**



Herdeiros sucessores



Nem todo herdeiro será sucessor. Existe uma diferença muito grande entre o que é ser herdeiro e o que é ser sucessor. E é muito importante compreender esta diferença.

Os herdeiros são aqueles que têm direito legal ao patrimônio de uma pessoa falecida. A herança é determinada pela lei (herdeiros necessários) ou por testamento, como filhos, cônjuge, companheiro em união estável, netos (na ausência dos filhos), pais (se não houver descendentes), etc. Ou seja, é um direito garantido por lei.



Enquanto os sucessores são aqueles que assumem a continuidade de uma liderança, cargo, função ou responsabilidade em uma empresa.

No caso das empresas familiar, podemos dizer que todos os filhos são herdeiros naturais das ações/cotas da(s) empresa(s) e demais patrimônios acumulados, mas apenas alguns serão os sucessores, porque para ser sucessores é imprescindível serem profissionais qualificados, bem-preparados e interessados em dar continuidade ao projeto empresarial fundado pelos seus pais, avós ou tios.

Todos os filhos são herdeiros, mas somente alguns poderão ser sucessores.

Herdeiro

=

Recebe bens
e patrimônio.

Sucessor

=

Assume funções, papéis e responsabilidades
com qualificação, competência e dedicação.

Apenas para exemplificar uma situação prática em uma empresa familiar.

Um patriarca falece. Seus três filhos são herdeiros: cada um terá direito a uma parte do patrimônio, incluindo a empresa. Mas apenas um deles ou alguns, que foram preparados e aceitos pela família, poderá poderão se tornar o sucessor na liderança da empresa. Os outros continuarão como sócios e acionistas, sem papel na gestão do negócio.

A photograph of three business professionals in a modern office environment. Two men, one in a grey suit and one in a dark blue suit, are shaking hands with a woman whose back is to the camera. They are all smiling. The background features large concrete pillars and a bright, open space.

Etapas do Processo Sucessório

Elencar as etapas de um processo sucessório é, inicialmente, um exercício para dar um norte como referência. No entanto, importante ressaltar de que cada caso tem uma condução específica, já que cada empresa familiar tem suas características e dinâmica. No entanto, como referência para reflexão, listamos aqui oito etapas para serem consideradas:

1. Diagnóstico e Preparação

- **Mapeamento da família e do negócio:** entender quem são os membros da família, seus papéis, interesses, competências e expectativas.
- **Avaliação do estágio da empresa:** ciclo de vida do negócio, saúde financeira, governança já existente.
- **Reflexão do fundador/líder:** clareza sobre o que deseja deixar como legado e sobre o tempo de permanência no comando.

2. Sensibilização e Preparação da Família

- **Educação e formação da família empresária:** programas de formação para todos os membros da família sobre o papel dos acionistas. O primeiro passo para um processo de profissionalização e sucessão é a formação de todos os membros de uma família empresária.
- **Abrir o diálogo:** começar a conversar sobre sucessão de forma estruturada.
- **Tratar tabus:** falar sobre envelhecimento, morte, poder e dinheiro.



3. Planejamento da Sucessão

- **Definição do perfil do sucessor:** critérios objetivos (competência, valores, preparo).
- **Avaliar alternativas:** sucessão por um herdeiro, grupo de herdeiros ou gestão com executivo de mercado.
- **Construção do plano:** estabelecer prazos, etapas e responsabilidades.

4. Criação de Estruturas de Governança

- **Conselho de Família:** espaço para decisões sobre patrimônio e harmonia familiar.
- **Protocolo de Família:** documento que formaliza regras de participação, saída, distribuição de dividendos etc.
- **Conselho de Administração / Consultivo:** apoio estratégico, com conselheiros independentes.
- **Conselho / Assembleia de Sócios:** ambiente para tomada prestação de contas com transparência e equidade, tomada de decisões societárias.
- **Acordo de acionistas / cotista:** define regras societárias.

5. Preparação do(s) Sucessor(es)

- **Formação acadêmica e técnica.**
- **Vivência no negócio:** passar por diferentes áreas da empresa e em diferentes níveis hierárquicos ao longo do seu desenvolvimento.
- **Experiências externas:** é recomendável a experiência de se trabalhar fora antes de assumir cargos-chave.
- **Mentoria do fundador:** convivência e transferência de valores, visão e cultura.

6. Transição Gradual

- **Delegação progressiva:** o líder começa a passar decisões e responsabilidades aos sucessores.
- **Participação no Conselho:** sucessores podem ter a oportunidade de participar do conselho – sem direito voto - antes de assumir cargos executivos como um ambiente para conhecer com mais profundidade do negócio, da dinâmica de tomadas de decisões e também para que os acionistas o conheçam bem e vice-versa.
- **Avaliação contínua:** acompanhamento do desempenho e ajuste do plano.

7. Transferência Formal

- **Passagem de cargos:** mudança oficial de CEO, presidente ou gestor.
- **Mudança societária (se houver):** doação, compra/venda de quotas, planejamento tributário e sucessório.
- **Comunicação interna e externa:** funcionários, clientes e fornecedores precisam saber da nova liderança.

8. Acompanhamento Pós-Sucessão

- **Presença como mentor ou presidente do conselho:** o fundador pode se retirar do dia a dia, mas contribuir estrategicamente.
- **Monitorar harmonia familiar:** manter diálogo para evitar conflitos.
- **Revisar periodicamente o protocolo:** a família e o negócio evoluem, e as regras precisam se atualizar.



Preparação e pertencimento das novas gerações



Um dos maiores desafios das famílias empresárias é cultivar, desde cedo, o **sentimento de pertencimento de seus herdeiros em relação ao negócio familiar**. Esse processo deve ocorrer de maneira natural e progressiva, nunca por imposição. Quando a aproximação com a empresa é forçada, a tendência é gerar resistência — visível ou não. Essa resistência, mesmo quando silenciosa, pode ter impactos profundos nas relações familiares e no futuro da empresa. Por outro lado, quando o contato acontece de forma orgânica, mostrando às crianças e jovens como elas podem contribuir, desperta-se nelas um interesse genuíno, transformando a percepção da empresa em algo que faz parte de sua própria história de vida.

É nesse ponto que surge uma diferença crucial: pertencer à empresa por escolha e identificação é muito mais saudável do que apenas dar continuidade ao sonho dos fundadores. O segundo caminho frequentemente fere a individualidade dos herdeiros, enquanto o primeiro fortalece vínculos, motivações e senso de propósito.

Famílias empresárias que conseguem introduzir seus filhos, netos e sobrinhos desde a infância ao universo da empresa criam um ambiente de aprendizado lúdico e afetivo. Acompanhá-los em visitas às obras, participar de eventos corporativos, conhecer unidades em diferentes regiões ou simplesmente compartilhar histórias do negócio familiar são práticas que despertam curiosidade e orgulho. Esse processo de exposição gradual contribui para que os jovens, à medida que crescem, desenvolvam interesse real pelos negócios: compreendem a dinâmica da empresa, reconhecem o valor de seus produtos e serviços, entendem os desafios da gestão e, sobretudo, percebem que essa história também é a sua.

Trata-se, portanto, de um caminho essencial para preparar sucessores em diferentes frentes: seja assumindo posições de liderança, seja ocupando papéis relevantes na governança ou até mesmo atuando como acionistas responsáveis e conscientes. Por isso, é fundamental que cada família estruture um plano de desenvolvimento das novas gerações, que contemple não apenas o conhecimento técnico sobre a empresa, mas também a construção de vínculos emocionais e o reconhecimento da importância desse legado. E quanto antes esse processo começar — ainda na infância — maiores as chances de criar sucessores conectados, engajados e preparados para os desafios do futuro.



Além disso, recorrer a uma avaliação externa dos candidatos ao processo sucessório, inclusive dos familiares, é uma estratégia altamente recomendada. A visão imparcial de profissionais especializados traz racionalidade e reduz a influência de vínculos emocionais e afetivos, fatores que frequentemente dificultam decisões objetivas. Esse olhar externo, isento e criterioso, pode ser o grande diferencial para assegurar um processo sucessório mais justo, transparente e bem-sucedido.



O Planejamento para o Fundador

O Planejamento para o Fundador

O sucesso de um processo sucessório não depende apenas da preparação do sucessor, mas também do planejamento para o(a) sucedido(a), especialmente quando se trata do fundador(a). **É fundamental definir como será a vida desse líder no “dia seguinte” à transição:** quais serão seus novos desafios, de que forma ele continuará a ocupar seu tempo, quais atividades poderá assumir e como se manterá realizado fora da gestão direta do negócio.

Ele(a) é a peça central de um processo sucessório. Muitas vezes, a maior dificuldade não está na escolha do sucessor, mas na preparação íntima, emocional e estratégica do próprio fundador para abrir mão e permitir a continuidade.

Aqui estão as etapas fundamentais de preparação deste fundador(a):

1. Autoconhecimento e Reflexão Pessoal

- **Reconhecer o ciclo de vida:** aceitar que sua liderança terá um fim natural.
- **Diferenciar identidade pessoal do papel profissional:** entender que “ser dono” ou “ser gestor” não é sua única identidade.
- **Refletir sobre o legado:** que valores, histórias e cultura deseja transmitir à próxima geração.



2. Preparação Emocional

- **Trabalhar o desapego** do poder e do controle.
- **Elaborar medos comuns:** perda de relevância, de autoridade ou até do afeto da família.
- **Buscar apoio** (coaching, terapia, psiquiatras ou grupos de líderes) para lidar com essa transição.

3. Planejamento do Papel Futuro

- Definir **onde quer atuar** após a sucessão:
- Conselho de Administração ou Conselho de Família.
- Mentoria para sucessores.
- Projetos sociais, hobbies ou novos negócios.
- Preparar-se para deixar o “operacional” e assumir posição mais estratégica ou consultiva.

4. Clareza sobre o Patrimônio

- **Revisar a estrutura societária e sucessória** (doação, testamento, holding).
- **Garantir segurança financeira** pessoal e conjugal, para não depender da remuneração do cargo.
- **Antecipar conflitos** patrimoniais com os herdeiros (transparência evita ressentimentos).



5. Fortalecimento da Governança

- **Apoiar** a criação de **conselhos** (família, administração).
- **Participar** da elaboração de **protocolos** e **acordos** societários.
- **Dar o exemplo** de disciplina e profissionalização.

6. Delegação Gradual

- **Começar a dividir responsabilidades** antes da saída definitiva.
- **Testar a capacidade dos sucessores** em situações reais.
- **Estabelecer marcos** de transição (ex.: primeiro delega decisões operacionais, depois estratégicas).

A preparação do fundador é um processo de desapego, clareza e construção de legado. Quando o fundador se prepara bem, a sucessão deixa de ser um problema e vira uma oportunidade de fortalecimento da empresa e da família.

Profissio- nalização

Vale destacar que quando falamos de profissionalizar uma empresa familiar não estamos dizendo que é preciso tirar da empresa membros da família e contratar executivos não familiares. No nosso entender, a expressão “executivos de mercado” é equivocada e induz a um entendimento errôneo e preconceituoso.

Profissionalização significa dizer profissionais competentes, comprometidos, qualificados e responsáveis em cargos de liderança, sejam eles da família ou não familiares. E o mercado é cheio de exemplos bem-sucedidos:

1. Djalma Vilella – Multilog



Em 2017, a Multilog, tradicional empresa familiar de logística, rompeu com a tradição de sucessão familiar e nomeou Djalma Vilella, um executivo externo, como CEO. Essa mudança foi feita com preparo e diálogo, respeitando o passado da empresa e alinhando a nova liderança aos valores da organização. Esse processo demonstra que é possível dividir o comando sem perder a essência e que a família que aprende a fazer isso amplia suas chances de prosperar por gerações.

2. Beto Abreu – Suzano



Em julho de 2024, Beto Abreu assumiu como CEO da Suzano, uma das maiores empresas de papel e celulose do mundo. A transição foi bem planejada, com foco na capacidade técnica de Beto e sua aderência à cultura e visão de longo prazo da companhia, mesmo sem laços familiares com os fundadores.

3. Jorgen Vig Knudstorp – LEGO



Jorgen Vig Knudstorp foi o primeiro CEO não familiar da LEGO. Com formação em consultoria (McKinsey), ele assumiu o cargo em 2001, quando a empresa enfrentava forte crise financeira. Sob sua liderança, a LEGO se recuperou e voltou a ser altamente lucrativa, se transformando no gigante global que conhecemos hoje.

4. Patrick Thomas – Hermès



Patrick Thomas, profissional formado em negócios, assumiu como CEO da Hermès de 2003 a 2014, sucedendo Jean-Louis Dumas, um membro da família. Esse movimento fortaleceu a governança e trouxe uma gestão estratégica mais profissional à famosa maison francesa.

5. Swarovski – Alexis Nasard



A Swarovski foi comandada por membros da família desde sua fundação, até que Alexis Nasard, executivo com experiência em Procter & Gamble e McKinsey, foi contratado como o primeiro CEO externo. Sua missão: profissionalizar ainda mais a gestão e consolidar o crescimento da empresa.

Pesquisas mostram que CEOs não familiares bem-sucedidos em empresas familiares não tem que ser apenas tecnicamente competentes: eles precisam demonstrar “consciência familiar” — ou seja, entenderem os valores, objetivos e cultura da família empresária, construir uma confiança e legitimação junto aos donos. Além disso, a presença de conselhos com membros independentes costuma funcionar como um importante suporte que facilita essa transição.

Cases que vivi como Consultora de Empresas Familiares, com nomes fictícios.

A **Padaria Andrade**, fundada por **Seu Antônio há 45 anos**, cresceu e se transformou em uma rede regional de panificadoras de sucesso. Sempre guiado pela disciplina e pelo trabalho duro, Antônio centralizou todas as decisões, desde compras até contratações.

Quando completou 70 anos, começou a perceber a necessidade de pensar no futuro. Tinha três filhos:

- **Marcos, engenheiro**, que nunca se interessou pelo negócio.
- **Carolina, administradora**, apaixonada pela empresa e já atuando na área financeira.



- **Paula, professora**, que não queria participar da gestão, mas valorizava os dividendos.

Inicialmente, Seu Antônio resistiu à ideia de abrir mão do comando, temendo perder relevância. Porém, após conversas familiares e orientação de consultores, decidiu iniciar a transição:

1- Toda a família participou do Programa de Formação da Família Empresária para um alinhamento de conceitos, aprendizado técnico e criação de uma linguagem comum.

2- Criou um Conselho de Família para discutir papéis, dividendos e expectativas.

3- Delegou gradualmente funções a Carolina, que passou por todas as áreas da empresa.

4- Contratou um Diretor Operacional não familiar para dividir a responsabilidade da liderança com a Carolina.

5- Instituiu um Conselho Consultivo com conselheiros externos para apoiar a filha e contribuir na discussão estratégica e de longo prazo.

6- Planejou a sucessão patrimonial criando holdings familiares, garantindo clareza na divisão das cotas.

7- Com o apoio de consultores, elaborou seu o Acordo de Acionistas e Protocolo de Famílias com as regras que regulam as relações entre família x negócio x patrimônio.

8- Semestralmente realiza uma reunião do Conselho de Sócios para informar todos os acionistas do andamento da empresa, dos resultados financeiros e outros temas relacionados aos sócios.

9- Acabou de criar o Comitê dos Netos para iniciar o envolvimento da 3ª geração com a história da família empresária.



A sucessão levou quase 7 anos. Hoje, Carolina é CEO, Marcos participa apenas como conselheiro estratégico, e Paula se mantém como sócia investidora. Seu Antônio não está mais no dia a dia, mas atua como presidente do Conselho, transmitindo valores e apoiando grandes decisões.

A história da família Andrade nos ensina que sucessão bem conduzida exige tempo, diálogo e estruturas de governança para respeitar os diferentes papéis de cada membro da família.

“A maior habilidade
de um líder é preparar
sua própria sucessão”

Peter Drucker



Ferramentas e
exercícios práticos

Ferramentas e exercícios práticos

Para contribuir com sua família empresária, deixamos aqui uma lista de reflexões para você e sua família para ajudá-los a pensar no processo sucessório:

◆ Sobre o Fundador e a Liderança Atual

- O que significa, para mim (fundador), abrir mão do comando?
- Que papel desejo ocupar após a sucessão (conselheiro, mentor, acionista apenas)?
- Estou preparado para delegar poder gradualmente?
- Como estou me preparando financeiramente para depois que não estiver mais no cargo de presidente?

◆ Sobre os Sucessores

- Quem, dentro da família, demonstra interesse e preparo para assumir a liderança?
- Quais competências ainda precisam ser desenvolvidas nesses possíveis sucessores?
- Estamos abertos à possibilidade de um executivo não familiar liderar o negócio?



◆ Sobre a Família Empresária

- Todos os membros da família entendem a diferença entre ser dono, ser gestor e ser herdeiro?
 - Quais são as expectativas de cada familiar em relação ao negócio (dividendos, cargos, influência)?
 - Temos um espaço estruturado de diálogo (como conselho de família) para tratar desses temas?
 - Já entendemos a diferença entre ser uma “família” e “família empresária”?
-

◆ Sobre o Negócio

- A empresa está preparada para sobreviver sem a figura atual do líder?
- Existem processos, governança e controles bem definidos que garantam continuidade?
- Nossa estratégia de crescimento e inovação é clara para a próxima geração?



◆ Sobre o Patrimônio

- Já discutimos como será feita a transmissão do patrimônio (doações, holding, testamento)?
 - Os herdeiros estão preparados para serem bons sócios conhecendo seus direitos, deveres e obrigações como acionistas?
 - Existe clareza sobre como serão tratados temas sensíveis como venda de participação ou saída de sócios?
-

◆ Sobre o Legado e a Cultura

- Quais valores e princípios da família devem permanecer inegociáveis no futuro da empresa?
- Qual é o verdadeiro propósito da nossa empresa além do lucro?
- Que legado queremos deixar para a próxima geração e para a sociedade?



ESCOLA DA FAMÍLIA
EMPRESÁRIA
CONSTRUINDO LEGADO

 <https://escoladafamiliaempresaria.com.br/>

 **(31) 99135-1203**

 contato@escoladafamiliaempresaria.com.br

NOS SIGA:

 [@escoladafamiliaempresaria](https://www.instagram.com/escoladafamiliaempresaria)

 [Escola da Família Empresária](https://www.linkedin.com/company/escola-da-familia-empresaria)