





# A HORA DE PASSAR O BASTÃO

Por: **LIA FREIRE**

Como escolher os sucessores que respeitem o que a empresa conquistou ao longo da história e tenham a visão de manter a perenidade nos negócios? Empresa familiar ou não, esse momento é delicado e determinante para a continuidade dos negócios

**E**m uma empresa de controle familiar, como acontece em boa parte da Rede de Concessionárias Toyota, o planejamento sucessório tem significado ainda mais amplo, pois ajuda a perpetuar o legado do fundador por meio das gerações e carrega desafios maiores na coesão e preparação da família para a relação com os negócios. Esta preparação pode ser fator determinante do sucesso, da longevidade ou fracasso da organização.

Levando em conta os últimos dados do Sebrae e do IBGE, cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares. Elas são responsáveis por 65% dos empregos no setor privado no País e por 30% do PIB brasileiro. Isso mostra como o investimento no planejamento sucessório, pensando na longevidade dessas empresas, impacta diretamente a economia do País como um todo.

Pesquisas revelam que são poucas as organizações familiares que passam da segunda geração e uma parcela ainda menor consegue sobreviver à terceira geração ou às subsequentes. No ano passado, um levantamento da Fundação Getúlio Vargas mostrou que essas empresas são extremamente bem-sucedidas na primeira geração, 30% delas evoluem para segunda geração, 5% para terceira e apenas 

1% para a quarta geração. E, as razões são as mais distintas: não alinhamento dos sócios em questões essenciais de negócios e sua estratégia, disputa de poder, necessidades imediatas de liquidez e de reinvestimento no negócio, ausência de líderes qualificados, de regras e acordos formais, só para citarmos alguns aspectos.

### **AS PESSOAS NASCEM HERDEIRAS, NÃO SUCESSORAS!**

Mitigar os riscos da sucessão é determinante para a sobrevivência do negócio, e para tanto, a comunicação e o planejamento são imprescindíveis. As pessoas nascem herdeiras, não sucessoras, portanto, é preciso planejamento para a preparação, com antecedência, da sucessão, bem como, avaliação de competências e definições sobre responsabilidades.

Há pouco mais de dois anos, a questão da sucessão nos negócios foi intensificada na Toyota do Brasil, inclusive o tema está dentro da estratégia de Governança para o desenvolvimento da Rede de Concessionárias. Um dos programas que visa a preparação das futuras gerações à frente dos negócios é o Toyota Dealer Management Program (TDMP), uma iniciativa da ABRADIT e Toyota em parceria com a instituição Insper, que este ano está em sua sétima turma e mais de 50% dos alunos são sucessores. “É importante proporcionar a estes novos gestores e sucessores uma visão ampla e abrangente do nosso



“Hoje, a Rede Toyota tem mais de 60 Grupos econômicos e a maioria deles são empresas familiares”, José Ricardo Gomes, Diretor Comercial da Toyota do Brasil



Um dos programas que visa a preparação das futuras gerações à frente dos negócios é o Toyota Dealer Management Program (TDMP)

negócio. Hoje, a Rede Toyota tem mais de 60 Grupos econômicos e a maioria deles são empresas familiares. No modelo que enxergamos não há um padrão perfeito. A sucessão, por exemplo, pode ocorrer entre as pessoas da própria família, via a contratação de profissionais ou o modelo híbrido. Cada Grupo trilhará o seu caminho, a sua história, porém, de acordo com as direções e com os valores estabelecidos pela Toyota. Acreditamos que a formação técnica e de negócios do Insper seja um importante complemento. Muitas disciplinas ajudarão a pensar na implementação das novidades para a perenidade do negócio”, avalia José Ricardo Gomes, Diretor Comercial da Toyota do Brasil.

Diretor de Programas Executivos e de Pós-Graduação Lato Sensu do Insper, Silvio Abrahão Laban Neto, disse que o TDMP ao longo das edições foi evoluindo e tratando de temas relevantes para cada momento. “Na turma atual os temas centrais são Mobilidade e Governança e neste caso, mais especificamente, aspectos relacionados à sucessão nos negócios, já que muitos Dealers Toyota são empresas familiares. Está programado para a sétima turma do Toyota Dealer Management Program uma palestra com a professora e Coordenadora Geral da Plataforma de Empresas Familiares do Insper, Aline Porto, que falará sobre as empresas familiares. E, para aqueles que tiverem interesse, há conteúdos adicionais como Gestão de Empresas Familiares e o Family Office: fundamentos, práticas e soluções”, explica o professor Silvio, ressaltando o quanto é importante ter acesso a esse conhecimento para refletir no legado que será deixado e como as organizações poderão transcender a sua existência por gerações.

## DE PAI PARA FILHAS

Há três décadas presente no mercado automotivo na região Nordeste, o Grupo Newland conduzido por Luiz Gonzaga Teixeira de Carvalho Sobrinho vem trabalhando a sucessão entre as suas três herdeiras: Mayra, Rafaela e Gabriela Teixeira de Carvalho. “Nosso planejamento sucessório iniciou oficialmente em 2018, a partir da contratação de uma consultoria específica, cujo escopo do trabalho consistia em elaborar um Protocolo Familiar e um Acordo de Acionistas, já imaginando até um cenário mais futuro, ainda para gerações por vir. Também tivemos o suporte do nosso departamento interno de compliance neste plano de sucessão. Eu, como atual Presidente, imaginei uma meta para ir me afastando do dia a dia operacional da empresa e achei crucial já ir organizando esse processo. Desde então, estamos aplicando pontos elaborados no acordo, vislumbrando essas transições de uma forma natural e tranquila, porém constantes e consistentes”, conta Teixeira, ainda à frente dos negócios, como CEO executivo e duas de



Luiz Teixeira, do Grupo Newland, entre as suas herdeiras e sucessoras Mayra (à esq.) e Gabriela Teixeira de Carvalho

FOTO: ACERVO PESSOAL

suas filhas como Diretoras do Grupo. Do ponto de vista mais técnico, algumas outras providências são previstas futuramente como a extinção da função de Presidente, criação do Conselho de Administração e a criação de três Comitês Consultivos.

Quando perguntado como é imaginar as suas filhas à frente dos negócios, Teixeira diz não ser problema. “Na verdade, para qualquer cargo na empresa, as competências e o perfil para as funções sempre foram pré-requisitos, e, com elas, não foi diferente. Foi um processo natural, cada qual com suas habilidades, galgaram seus espaços, começando lá de baixo, e, hoje, uma está à frente do departamento Comercial, enquanto a outra no Administrativo/Financeiro/Governança se complementando e liderando suas áreas. Se alguma delas não tivesse vocação para o negócio não teria assumido a função. Depois, quando já estavam no negócio mostrando profissionalismo e entrega, formalizamos algumas regras com a consultoria especializada em sucessão familiar para que as etapas fossem bem definidas, tanto para essa geração, quanto para as próxi-

mas e, assim, ter a perpetuação do nosso negócio”.

O CEO do Grupo Newland avalia que ter regras claras, o apoio e direcionamento de uma consultoria voltada para esse tema ajuda muito a profissionalizar o que é familiar, sem perder o DNA do negócio. “E, claro, nunca misturar assuntos de família com negócios. Essa separação é primordial para o relacionamento sadio entre todos”, enfatiza.

### PREPARATIVOS PARA A TERCEIRA GERAÇÃO

Fundado em 1946, no município de Colatina, Região Noroeste do Espírito Santo, o Grupo Águia Branca, atua em todo o Brasil, nos serviços de transporte rodoviário de passageiros, logística e comércio de veículos. Em 1992, houve a abertura de uma Concessionária Toyota no Espírito Santo. Tudo começou com três irmãos da família Chieppe que iniciaram com um único ônibus e mais tarde se juntaram outros dois irmãos, hoje, os cinco estão aposentados e a segunda geração está à frente dos negócios, com Riguel Chieppe, Decio Luiz Chieppe, Renan Chieppe e Kaumer Chieppe. “Estamos na segunda geração. Sou eu, meu irmão, dois primos e muitos executivos. O Grupo está com mais de 18 mil colaboradores e tem um Comitê Gestor com pelo menos 300 integrantes entre diretores e alta gerência. Destes 300 integrantes, 10 são da

família e o restante são executivos contratados. Neste momento, estamos ‘desenhando’ a sucessão dos negócios tendo o envolvimento da terceira geração, juntamente com executivos vindos do mercado, um modelo misto de gestão, que aliás já é utilizado em nosso Grupo”, explica Riguel, esclarecendo que se algum membro da família deseja desenvolver carreira de executivo tem um programa de trainee de quase dois anos em que se percorre todas as áreas do Grupo e, ao final deste período se houver oportunidade e estiver disposto pode iniciar a carreira, que geralmente começa como auxiliar. “Eu, por exemplo, iniciei como auxiliar administrativo. Todos começam em funções mais simples. É a base para que se desenvolvam profissionalmente e quem tiver competência, evolui. Esse é o modelo que adotamos por aqui e que vai ao encontro da cultura da Toyota, de muito trabalho e respeito com o mercado, clientes, funcionários etc.”, explica Riguel.

O Grupo Águia Branca está com a assessoria da Cambridge Family Enterprise, trabalhando nesta nova leva de executivos com foco na gestão mista de sucessão, ou seja, membros da família e executivos vindos do mercado. “Fazemos o acompanhamento de formação profissional com coaching de carreira e apoio da Cambridge. Muitas vezes é difícil encontrar um profissional ‘pronto’ e formá-lo, de acordo com a



Primeira e segunda gerações do Grupo Águia Branca



À frente dos negócios está a segunda geração do Grupo Águia Branca

nossa cultura, é um excelente investimento”.

Riguel finaliza lembrando que a história de sucessão é muito particular, devendo ser avaliado em cada empresa. “Não tem esse negócio de ‘One Size Fits All’, o que significa, um tamanho para todos, pois depende da cultura de cada empresa, das pessoas envolvidas e, principalmente, do sucedido, que tem que ter a grandeza de digerir esse processo e ir se afastando e entregando a gestão para a turma nova e preparada que está chegando. E, mesmo encontrando um modelo de gestão, é preciso avaliá-lo constantemente e se está na direção certa e no sentido da perenidade dos negócios”.

### **GESTÃO COM SUCESSORES FAMILIARES E EXECUTIVOS**

Com presença consolidada no segmento automotivo há 39 anos, o Grupo Enzo fundado por Carlos da Graça Fernandes, trabalha desde 2000 com a Toyota. O empresário percebeu a necessidade de realizar mudanças no formato de gestão dos negócios, com pessoas qualificadas, maior planejamento empresarial, buscando a solidez financeira, além de preparar seus filhos, Karlos Cesar Fernandes e Kenya Camila Fernandes, para o sucederem. Teve então o início as contratações de profissionais vindos de várias regiões do País; investimento e foco contínuo na qualificação de profissionais de todas as áreas da empresa; utilização de recursos tecnológicos voltados à gestão dos negócios com tomadas

rápidas de decisões e minucioso planejamento comercial, administrativo e financeiro.

Todo esse processo foi acompanhado pelos dois filhos do Carlos, Karlos e Kenya, que atuam no Grupo empresarial desde o início dos anos 2000 e tornaram-se naturalmente sucessores do negócio devido às qualificações necessárias e de forma profissional, justamente por vivenciarem todas as situações comerciais, administrativa e financeiras do Grupo.

Hoje, Karlos e Kenya estão com sete filhos e esse aumento significativo de pessoas, que eventualmente poderão suceder os pais, exige cuidados e o estabelecimento de critérios para que não haja problemas na sucessão. Por essa razão, o Grupo empresarial criou e adotou em 2022 um Acordo de Cotistas, que regula muito bem os direitos e obrigações de cada participante da sociedade, descrevendo o caminho que deve ser percorrido pelos filhos que demonstrarem alguma forma de aptidão (comercial, administrativa ou financeira) para o negócio.

Sendo o Grupo Enzo representante de diversas marcas, outro ponto que preocupa é o excessivo, porém necessário, número de compromissos que precisam ser cumpridos pelos sócios-diretores. São viagens, reuniões, eventos de lançamento de produtos e outros, que exigem que o sócio que esteja presente tenha que possuir profundo conhecimento sobre a marca relacionada ao evento, principalmente sobre todas as questões comerciais. E dois dos três sócios do Grupo Enzo desempenham espe-

cificamente funções administrativas e financeiras. Daí, surgiu uma nova necessidade e oportunidade. A necessidade de que as marcas sejam geridas e representadas comercialmente por profissionais de mercado com elevada qualificação, fato que contribuiu para o crescimento comercial e financeiro das Concessionárias. “Para a seleção desses sucessores executivos não basta avaliar a alta performance comercial, também são imprescindíveis a avaliação de sua conduta pessoal, caráter, comprometimento, disponibilidade e afinidade com a cultura organizacional do Grupo. Esse fato não significa renunciar ao processo sucessório familiar. É possível conciliar sucessores da família com sucessores executivos, respeitando as aptidões dos envolvidos. Iniciamos esse processo, admitindo como sócio em todas as marcas que representamos, Fernando Sales, então nosso Diretor Comercial Corporativo. Fernando possui todos os requisitos vistos como essenciais, e sua atuação comercial e os brilhantes resultados obtidos nos últimos anos, além de suas virtudes pessoais, o credenciaram merecidamente à efetivação como Sócio-Diretor do Grupo Enzo. Manteremos esse caminho, e profissionais do Grupo que seguirem os passos do Sales certamente farão parte de nosso quadro societário”, enfatiza Nilson Barbosa, Diretor Administrativo e Sócio-Diretor do Grupo Enzo. 📸

## SEIS REGRAS BÁSICAS PARA EMPRESAS FAMILIARES

- 1) Além da governança corporativa, uma administração da estrutura de família é essencial
- 2) O papel dos gestores externos precisa ser aceito (gestão e família em coexistência)
- 3) O papel dos conselhos deve ser esclarecido, sendo eles, conselhos consultivo, de gestão ou de governança, societário etc.
- 4) As questões de sucessão precisam ser tratadas nos planos político e estratégico e de forma oportuna
- 5) Uma política de investimentos e dividendos precisa ser definida (gestão de capitalização, distribuição e liquidez)
- 6) Assim como a administração da empresa segue um plano de negócios, a administração e a família devem seguir um plano para assegurar o legado.

(Fonte: PwC)



Diretoria do Grupo Enzo, da esq. p/ dir.: Fernando Sales, Nilson Barbosa, Karlos Cesar Fernandes, Carlos (Carlinhos) Fernandes e Kenya Fernandes