



CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP®

# SUCCESSÃO

FAMÍLIA, PROPRIEDADE E NEGÓCIO

CAMBRIDGE  

---

FAMILY ENTERPRISE GROUP®

GENERATE™  
THE NEXT

Fundada pelo Prof. John  
Davis há mais de

**35** anos

Apoiamos mais  
de

**800** famílias

Trabalhamos em  
mais de

**70** países

**Nosso foco é a**



**Família Empresária**

Apoiamos a família empresária no

# DESENHO DA SUA VISÃO

- Aspirações de longo prazo da família empresária
- Serve como guia na escolha de decisões
- Inspira senso de comprometimento
- Deve ser desdobrada em diretrizes estratégicas



## Bruna Tokunaga Dias

Sócia da Cambridge Family Enterprise Group

Lidera projetos de planejamento estratégico familiar, governança, sucessão e desenvolvimento das próximas gerações. Antes de juntar-se à Cambridge, fez carreira em consultoria de Recursos Humanos atuando em empresas como Itaú, Unilever, Johnson&Johnson e Carrefour como Head de Carreira e Desenvolvimento no Grupo Cia de Talentos. É autora do livro “Crise dos 30 – A adolescência da vida adulta” (2017) da Editora Integrare. Psicóloga e Mestre em Psicologia pela PUC SP. Doutoranda pela Universidade de Buenos Aires. Obteve certificação em *coaching* pelo *Integrated Coaching Institute*, Conselheira de Administração e Comitê de Pessoas pelo IBGC, Facet5 pela Consulting Tools, *Effective Coaching e Mentoring* pela *LORE International* e Inteligência Emocional (EQ-I) pela Felipelli."



## Aurelio Formoso Júnior

Consultor Sênior da Cambridge Family Enterprise Group

Com Mestrado em Administração Pública e Governo (FGV-EAESP, 2009) e bacharelado em Administração (FGV-EAESP, 2001) e em Ciências Sociais (USP, FFLCH, 2005), possui mais de 20 anos de experiência profissional, com carreira iniciada em Auditoria (Deloitte) e consolidada em Consultoria (Dextron, Macroplan) nas áreas de Finanças Corporativas, Gestão e Estratégia de negócios, para organizações dos setores público e privado. Experiência em desenvolver e implementar modelos de Governança Corporativa e de Gestão em empresas familiares e projetos para modelagem da área de Controladoria e desenho de processos de Controles Internos. Formado no Curso de Conselheiros de Administração (IBGC, 2012). Vivência acadêmica como professor universitário em disciplinas diversas de Administração (Planejamento Estratégico, Estratégia Competitiva, Teorias da Administração). Desde 2017, atua como perito judicial junto ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo nas áreas de Administração e Contabilidade.

# Sucessão

## Família, Propriedade e Negócio

Negócios

## Mater Dei anuncia plano de sucessão; terceira geração assume em 10 meses

**Brazil** Journal



## Sucessão não é ‘Succession’

### ARTIGO

#### Renato Ochman

Advogado e membro do Board da New York University

O tema sucessão desperta crescente interesse, estimulado por séries de sucesso como “*Succession*”, pela grande concentração de riqueza e pela voracidade dos fiscos pelo mundo. O Citi estima que vivemos a maior transferência de riqueza da história, com US\$ 70 trilhões a serem distribuídos via herança a uma nova geração com vocações diferentes das do criador do patrimônio.

Nesse contexto, fundadores têm adotado novas posturas,

expondo planos de sucessão para tranquilizar e orientar herdeiros, investidores e autoridades. Já seus advogados precisam se especializar não só em leis complexas, mas também na ainda mais complexa psicologia humana. É impossível estruturar algo que contemple unanimidade com personalidades e objetivos de vida diferentes. Mas é possível construir uma acomodação circunstancial.

Bernard Arnault, homem mais rico do mundo e controlador da holding LVMH (*Louis Vuitton*, *Dior* e outras), anunciou seu plano de sucessão e gestão patrimonial: seus herdeiros não poderão vender ou transferir ações por 30 anos. Ele busca organizar as coisas com antecipação. Nem todos

*Briga de herdeiros não é uma disputa entre eles.*

*Ela reflete um fundador que não soube ler as pessoas*

tentam (como vimos no caso de Logan Roy, o bilionário de “*Succession*”).

É fundamental assumir que os negócios têm uma dimensão muito pessoal, e que as pessoas têm um lado mais som-

brío, menos racional. Uma frase retrata bem isso: “O vagalume gosta da escuridão, o ser humano não. Mas o ser humano aprecia o vagalume e, para avisá-lo, tem que entrar na escuridão”. É isso! Para ter um processo bem-sucedido, é preciso entrar na escuridão – do fundador, dos herdeiros –, e isso não é agradável ou simples.

É preciso separar o patrimônio da gestão, o que requer transparência e desapego. Um filho não deve ter que depender da capacidade ou caráter de um irmão para gerenciar bens herdados. E poucos fundadores usam a visão que seus herdeiros têm da vida para decidir sobre algo que os envolve tanto. Às vezes se amarra muitas gerações. E regras estáticas podem ser problema. Elas não

garantem harmonia nem perpetuidade do negócio e podem potencializar atritos. Imóveis do centro de São Paulo são exemplos do que não deve ocorrer. Deixados com cláusula que impede venda ou troca, patrimônios gigantescos valem uma fração do que valeram. As mudanças hoje seguem ritmo frenético, e estar imobilizado é desvantagem.

Briga de herdeiros não é só uma disputa entre eles. Ela reflete também um fundador que não soube ler as pessoas, não mergulhou na sua “escuridão” e na dos seus herdeiros. Ninguém sabe o futuro. Imobilizar bens com os olhos de hoje é roteiro certo para que a sucessão patrimonial vire uma dessas séries cheia de conflito e drama. ●



NEGÓCIOS

## Herdeiros de fundador da Casas Bahia travam disputa na Justiça sobre fortuna

Bloomberg Línea

Dez anos após morte de Samuel Klein, inventário ainda aguarda homologação pela Justiça; um dos filhos questiona o valor atribuído ao patrimônio, que seria maior do que os R\$ 500 mi declarados



## FT: Sucessão na LVMH, dona da Dior e Louis Vuitton, ganha impulso com segunda geração no conselho

ECONÔMICO  
**Valor**

Dois filhos estão prontos para entrar no conselho da LVMH, enquanto Bernard Arnault organiza a transição de gerações tanto em sua família, como entre os executivos que trabalham com ela



Para reflexão...

# Plano de sucessão

- **O que um Plano de Sucessão envolve?**
- **Por que os donos de empresas não concluem seus planos de sucessão?**



O Índice Global de Empresas Familiares, da PwC, mostra que apenas 24% dos membros da geração atual no comando das empresas familiares brasileiras têm um plano de sucessão robusto.

[https://www.terra.com.br/economia/so-3-a-cada-10-empresas-sobrevivem-ao-processo-de-sucessao,3f89d0e2e23932f6c8b4657137b041c2x3y7h6vk.html?utm\\_source=clipboard](https://www.terra.com.br/economia/so-3-a-cada-10-empresas-sobrevivem-ao-processo-de-sucessao,3f89d0e2e23932f6c8b4657137b041c2x3y7h6vk.html?utm_source=clipboard)

# MODELO DOS 03 CÍRCULOS

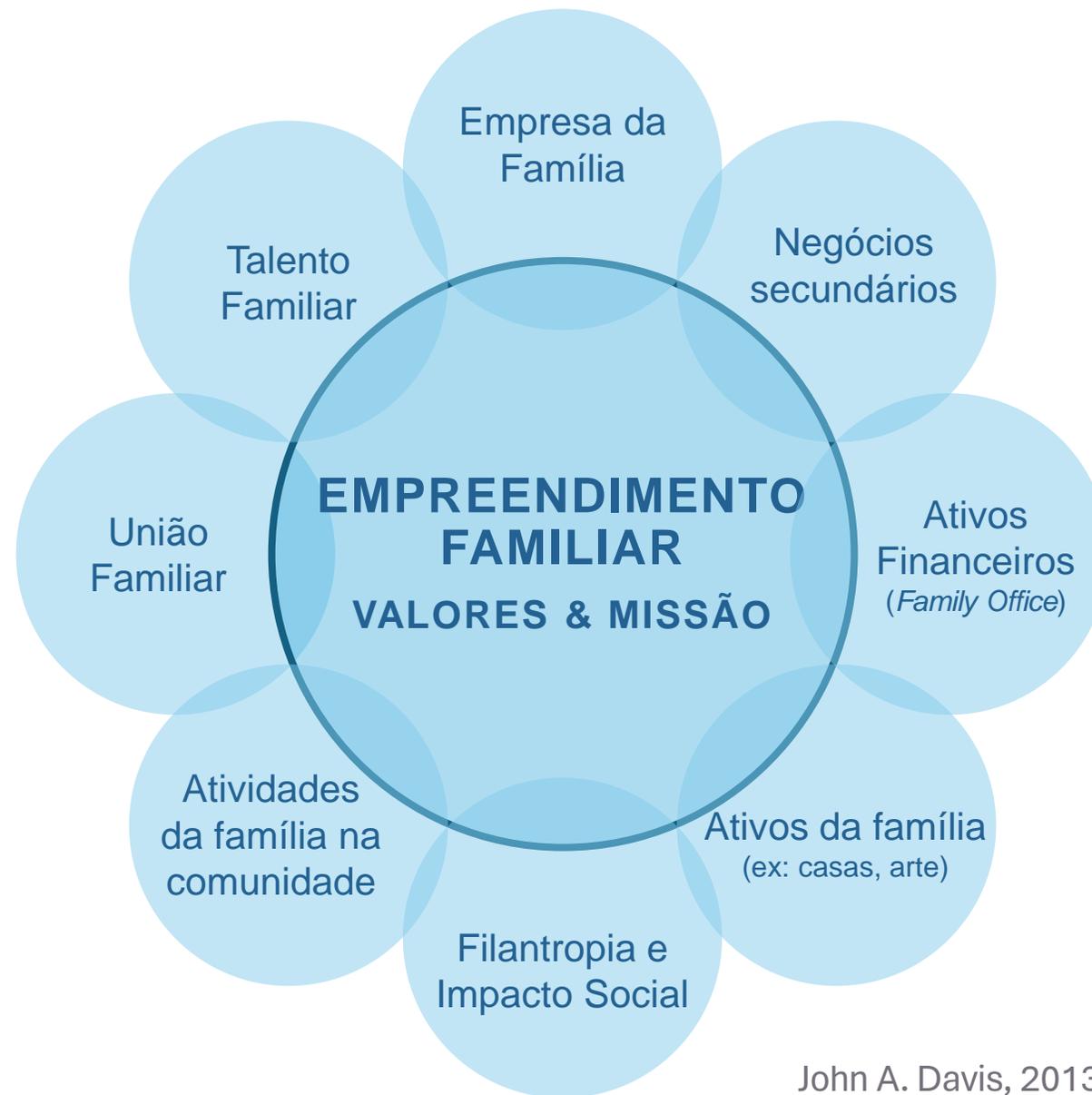


Tagiuri e Davis, 1982

EMPREENDIMENTO

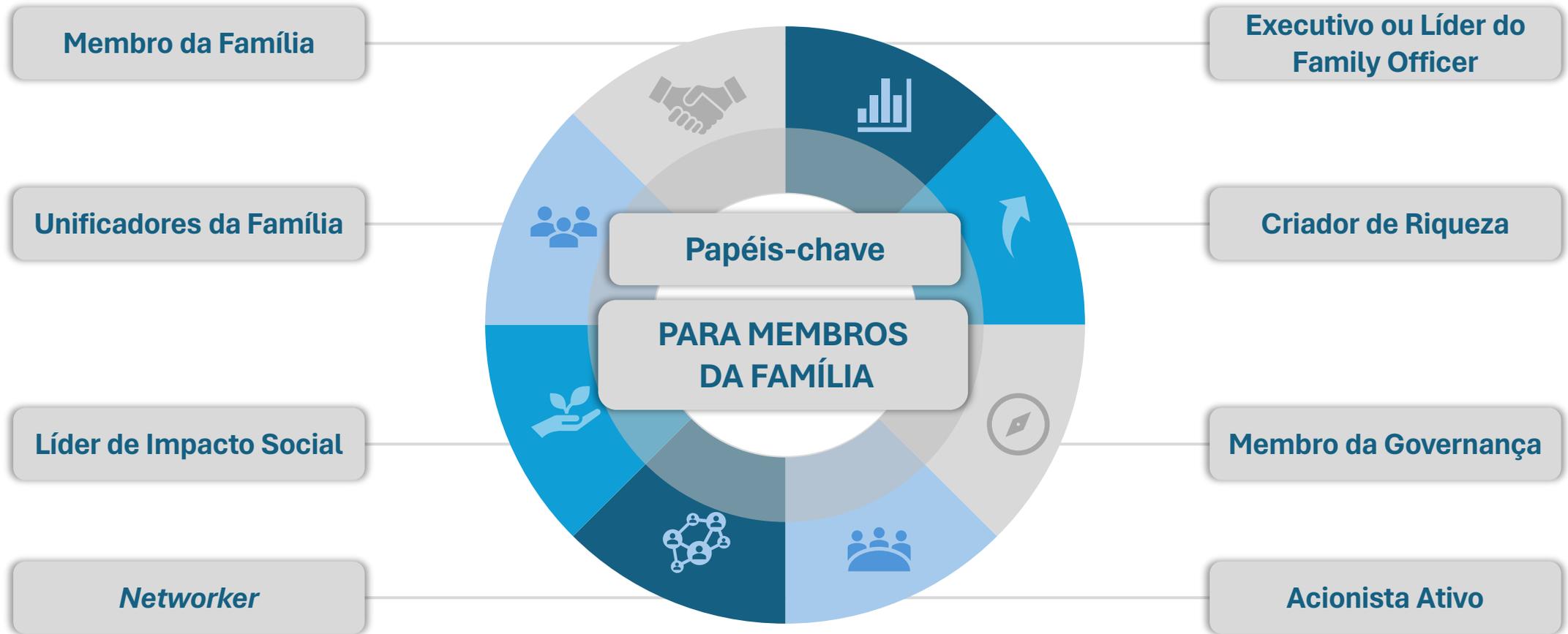
# Familiar

Portfólio de ativos e atividades compartilhado pela família empresária



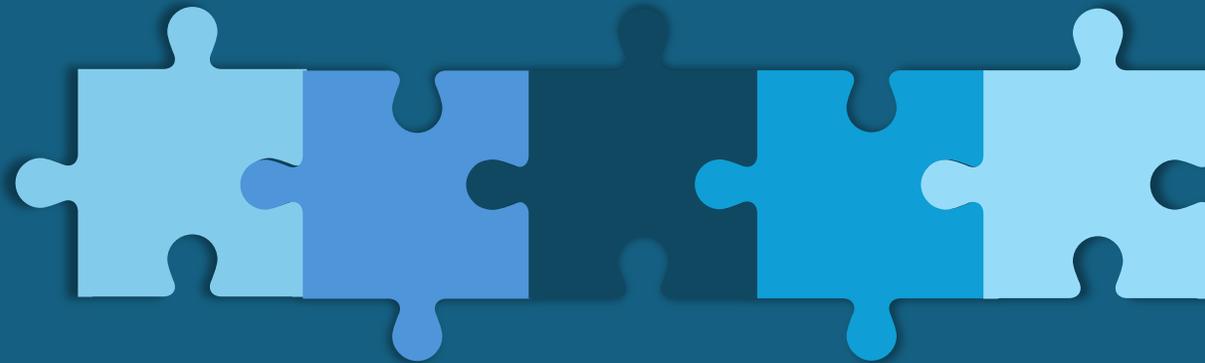
John A. Davis, 2013

# DIVERSIDADE DE PAPÉIS NO EMPREENDIMENTO FAMILIAR



CFEG Knowledge, 2024

Seu próximo *CEO* deve ser o líder certo para o **futuro** da sua empresa.



Quais **conhecimentos, habilidades e valores** serão necessários para liderar a sua empresa **no futuro**?

Século 21

# COMO SÃO OS LÍDERES DE NEGÓCIOS?

CFEG Knowledge, 2024

- 1 Global
- 2 Experimental & adaptativo
- 3 Transformador
- 4 Motivado por propósitos & valores
- 5 Prioriza o “todo”
- 6 Integrador *Team builder*

# Sucessão

# CONCEITOS CHAVE

---

Passe a liderança quando a próxima geração estiver  
pronta para **ASSUMIR**,  
não quando a geração sênior estiver pronta para **SAIR**.

John A. Davis

# Múltiplas dimensões

Que devem ser consideradas nas transições e processos de sucessão



## Gestão

Responsabilidades nas empresas e na gestão dos negócios da família



## Negócios/Investimentos

Autoridades na tomada de decisões de investimentos



## Propriedade

Administração, benefícios financeiros, tomada de decisão



## Governança

Liderança e estruturas de tomada de decisão



## Liderança

Liderança da propriedade e negócios



## União e Contribuição

União de propósito entre a família e gerações



## Networking

Conexões e relações externas



## Impacto Social

Filantropia e envolvimento em causas sociais

Planejamento

# PRINCÍPIOS DA SUCESSÃO

CFEG Knowledge, 2024

- O objetivo principal da sucessão é a **revitalização do sistema**
- Sucessão envolve a **transição de papéis em várias dimensões**
- **Diversas funções e dimensões** devem ser transferidas
- O **sucessor** e o **sucedido** devem participar ativamente
- Todas as **partes relacionadas** precisam estar integradas e informadas
- O processo deve ser dedicado ao desenvolvimento de talentos da **próxima geração** e a ajudar a **geração atual a encontrar um novo caminho**
- Manter o **momentum** é fundamental
- Sucessão é um **processo, não um evento**

A sucessão é mais do que uma  
passagem de bastão entre indivíduos.

É um **processo estratégico** que deve  
garantir a **revitalização** da empresa  
familiar ao longo dos anos.

cada geração tem o seu

# PAPEL NA SUCESSÃO

CFEG Knowledge, 2024

## Geração Sênior na Sucessão

- Estar aberto a novas ideias e direções
- Identificar as competências, interesses e aspirações da próxima geração
- Encontrar novos espaços de contribuição considerando os *inputs* da próxima geração

## Próxima Geração na Sucessão

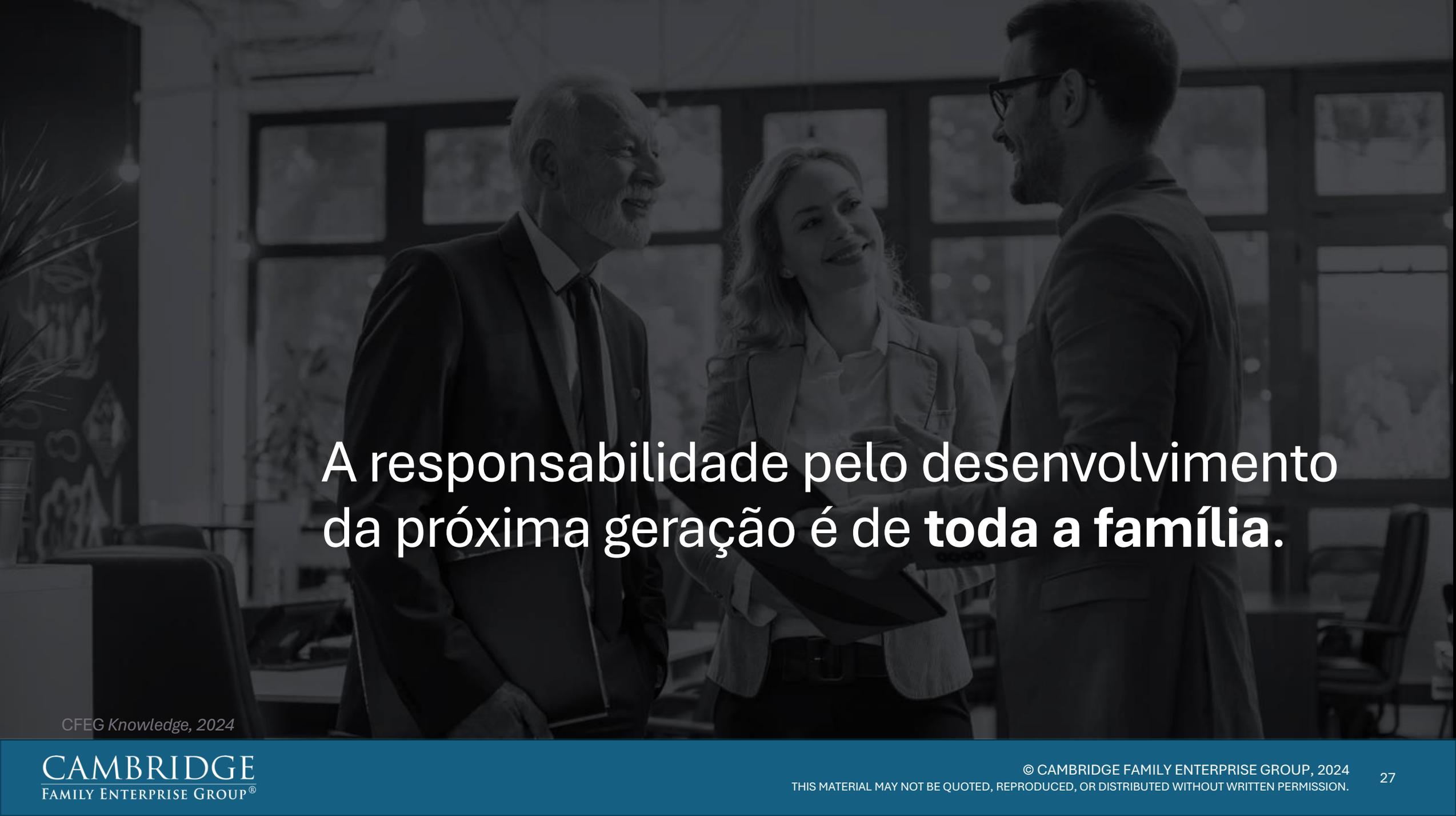
- Fazer contribuições reais nos fóruns que participa
- Contribuir para a visão estratégica do empreendimento e ganhe autoridade
- Unir a sua geração e a sua família

Necessidade de

# PARCERIA ENTRE AS GERAÇÕES

- Compartilhe informações
- Considere diferentes pontos de vistas e habilidades na tomada de decisões
- Mais diálogo — ouça e questione
- Desenvolva em conjunto uma estratégia para o empreendimento familiar
- Estimule (mais) negócios independentes, quando útil e necessário

CFEG Knowledge, 2024



A responsabilidade pelo desenvolvimento da próxima geração é de **toda a família.**

CFEG Knowledge, 2024



- Família Nishimura
  - Fundadores do Grupo Jacto
- 



# REFLEXÕES FINAIS

## Plano de Sucessão

- ✓ Sucessão é um processo muito saudável e positivo.
- ✓ A transição é um grande teste de liderança e o suporte é fundamental.
- ✓ Para fazer sua sucessão direito, possivelmente você precisará se afastar antes de estar preparado para isso. Possivelmente terá que sacrificar seus interesses em prol dos interesses do grupo.
- ✓ Seu sucessor ou sucessores não serão tão bons quanto você em algumas coisas. Talvez sejam melhores que você em alguns pontos. E se o processo for bem sucedido seus sucessores vão mudar e fazer diferente.
- ✓ Com certeza você – geração sênior / sucedidos - ainda irão criar MUITO valor para o empreendimento.

CFEG Knowledge, 2024



## Bruna Tokunaga Dias

Sócia

Cambridge Family Enterprise Group

[btokunaga@cfeg.com](mailto:btokunaga@cfeg.com)



## Aurelio Formoso Júnior

Consultor Sênior

Cambridge Family Enterprise Group

[aformoso@cfeg.com](mailto:aformoso@cfeg.com)



CAMBRIDGE  
FAMILY ENTERPRISE GROUP®