

**Sucessão familiar e o caso do Hospital Mater Dei: O Dilema do Sucedido**  
**Family succession and the case of Mater Dei Hospital: The Dilemma of the**  
**succeeded**

**La sucesión familiar y el caso del Hospital Mater Dei: El dilema del éxito**

Recebido: 08/09/2022 | Revisado: 23/11/2022 | Aceito: 03/12/2022 | Publicado: 10/05/2023

**Athos Carlos Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3253-4309>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [athos@acsempresarial.com](mailto:athos@acsempresarial.com)

**Andres Crosara Ferreira dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0903-1236>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [crosara.andres@gmail.com](mailto:crosara.andres@gmail.com)

**Samir Lótfi Vaz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0330-9233>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [samir@fdc.org.br](mailto:samir@fdc.org.br)

**Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2670-700X>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [luciana.ferreira@fdc.org.br](mailto:luciana.ferreira@fdc.org.br)

**Dalton Penedo Sardenberg**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2056-7680>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [daltons@fdc.org.br](mailto:daltons@fdc.org.br)

**Resumo**

Este caso de ensino foi concebido para propiciar aos discentes de programas executivos com foco em sucessão e empresas familiares, o acesso ao conhecimento de caso,

contribuindo com a análise de fenômenos que ocorrem em suas realidades. A experiência aqui relatada refere-se à história do processo de sucessão familiar do Hospital Mater Dei, conduzido pelo sócio fundador, o Dr. José Salvador Silva, cujo desejo era ter êxito no processo de sucessão, tendo em vista que a maioria das empresas familiares não consegue sobreviver à terceira geração da família (SOUZA, 2020). Com a preparação adequada dos quatro filhos, foi possível implementar regras para o trabalho dos familiares no negócio familiar, incluindo os membros de gerações futuras. Ao final, o caso de ensino aborda o desafio de conciliar os espaços de atuação do sucedido e do sucessor de maneira a ressignificar o papel do primeiro e proteger a construção da legitimidade do segundo.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Sucessão; Governança Corporativa.

### **Abstract**

This teaching case was designed to provide students of graduate or executive education programs access to knowledge of succession cases in family businesses, contributing to the analysis of phenomena that occur in their realities. The experience reported here refers to the story of the family succession process at the Mater Dei hospital, conducted by the founding partner, Dr. José Salvador Silva, whose desire was to guarantee the company's longevity in view of the statistics that most family businesses cannot survive to the third generation of the Family (SOUZA, 2020). With the adequate preparation of the four children, it was possible to implement rules for the work of family members in the family business, including members of future generations. At the end, the teaching case addresses the challenge of reconciling the action spaces of the predecessor and the successor to redefine the role of the former and protect the construction of the legitimacy of the latter.

**Keywords:** Family Businesses; Succession; Corporate Governance..

### **Resumen**

Este caso didáctico fue diseñado para brindar a los estudiantes de programas ejecutivos con enfoque en sucesiones y empresas familiares, el acceso al conocimiento del caso, contribuyendo al análisis de fenómenos que ocurren en sus realidades. La experiencia aquí relatada hace referencia a la historia del proceso de sucesión familiar en el Hospital

Mater Dei, liderado por el socio fundador, Dr. José Salvador Silva, cuyo deseo era tener éxito en el proceso de sucesión, dado que la mayoría de las empresas familiares no pueden sobrevivir a la tercera generación de la familia (SOUZA, 2020). Con la preparación adecuada de los cuatro hijos, fue posible implementar reglas para el trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar, incluidos los miembros de las generaciones futuras. Al final, el caso didáctico aborda el desafío de conciliar los espacios de acción del triunfador y del sucesor para resignificar el papel del primero y proteger la construcción de la legitimidad del segundo.

**Palabras clave:** Empresas Familiares; Sucesión; Gobierno corporativo.

### **Introdução**

Este Caso de Ensino descreve como o fundador de uma organização familiar de médio porte e sua família trataram da construção da perenidade do negócio, preparando-o para a transição entre gerações. Também é abordada a importância de se distinguir o momento certo para o início e para a conclusão do processo sucessório, bem como a definição de regras claras e adequadas para a participação de cada membro das diversas gerações da família, cuidando tanto do destino dos sucessores quanto dos sucedidos, frente aos novos papéis assumidos.

Além deste caso apresentar o planejamento e execução de um processo sucessório que sirva como objeto de estudo norteador para empresas que aspiram tais objetivos, ele também discorre sob o desenvolvimento de uma retórica pouco discutida pela literatura no contexto das empresas familiares: o papel do sucedido. Neste sentido, a trajetória de sucessão do *Mater Dei* será desenvolvida como pano de fundo para estes questionamentos, apresentando como protagonista o Dr. Salvador, idealizador do hospital e sujeito dos principais questionamentos levantados neste caso

*[...] O Mater Dei é um sonho que começou logo que eu me formei em Medicina (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei)*

O Dr. José Salvador Silva iniciou sua carreira como médico ginecologista obstetra em 1956, atendendo pacientes em clínica própria e em hospitais de Belo Horizonte. A escolha pela Medicina se deu quando, ainda garoto, criado numa fazenda em Santana de Pirapama, interior de Minas, vivenciou perdas de mulheres da família em situações de parto. Mudando para a capital mineira, aprendeu a enfrentar as dificuldades em suas experiências até chegar à universidade federal, onde se formou e idealizou a construção de um hospital que fosse referência em atendimento humanizado. Nesse mesmo período, o Dr. Salvador conheceu Norma, também estudante de Medicina, com quem teve quatro filhos: Henrique, Renato, Maria Norma e Márcia.

Enquanto trabalhavam para a concretização de seu projeto, que acabou se tornando realidade com a inauguração do Hospital *Mater Dei* em 1980, o casal cuidava com zelo da formação e capacitação acadêmica de seus herdeiros. Henrique e as duas irmãs, seguindo os passos dos pais, optaram pela Medicina e Renato formou-se em Engenharia Civil. Além da liberdade de escolha de seguirem a profissão desejada, todos os filhos foram orientados a buscar a capacitação em gestão, o que objetivava a preparação da segunda geração para mais do que gestores, poderem assumir no futuro o papel de acionistas do negócio familiar.

Tal cuidado se dava pela preocupação que Dr. Salvador passou a ter, ao tomar contato com as estatísticas que apontavam que poucas empresas familiares sobrevivem à terceira geração. Ele tinha consciência quanto a complexidade que é administrar as operações de uma empresa do ramo hospitalar, já que elas envolvem regulamentações, normas específicas, processos sofisticados, incluindo profissionais com perfis diversos; além de necessitarem de investimentos intensivos, inovação e tecnologia. Com o tempo, ele passou a apoiar-se em uma gestão e uma governança de boa qualidade como forma de construir uma transição intergeracional estruturada e sem percalços. As principais apostas para a perpetuação do legado foram, assim, a estruturação da governança corporativa e a construção do planejamento sucessório com regras claras para a participação dos familiares na gestão do *Mater Dei*.

Dr. Salvador tinha a consciência de que o planejamento sucessório requer a definição da hora certa para iniciar e concluir o processo de sucessão familiar; e que, para a preservação de seu legado, era necessário construir uma solução que preservasse a segurança financeira e emocional da família.

Contudo, ao passo que a sucessão se estruturava seguindo as melhores práticas recomendáveis, pouco se discutia acerca do futuro do Dr. Salvador no momento que essa se concretizasse. Ainda que o tema seja tratado de maneira profissional, é natural que, em um processo de sucessão, a atenção recaia sobre o sucessor. Raramente as empresas e os próprios sucedidos refletem sobre quais serão as suas atribuições profissionais em relação à organização após a sucessão e, ainda mais importante, analisam uma forma de que tal participação não interfira na liderança de seus sucessores.

### **Antecedentes e Contexto do Caso**

José Salvador Silva é médico graduado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Já em sua formatura em 1956, como orador da turma, proferiu um discurso que estampava diversas aspirações. Entre elas, estava o sonho que parecia ambicioso para o jovem doutor: construir um hospital de referência em qualidade de atendimento. Nos vinte anos seguintes, Dr. Salvador construiu reputação e clientela como ginecologista e obstetra. Construiu também a maior clínica dessa especialidade em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. Mas, o hospital com o qual sonhava, onde poderia atender com a mesma atenção e qualidade com que atendia em seu próprio consultório, ainda parecia uma realidade distante. Ele compreendeu que não conseguiria realizar esse projeto apenas com seus honorários médicos. Assumiu, portanto, outra atividade rentável para levantar o capital necessário para o empreendimento: a construção civil.

Foi assim, construindo prédios em Belo Horizonte, que o Dr. Salvador Silva demonstrou toda a sua capacidade empreendedora e reuniu os recursos de que precisava para concretizar o seu projeto de vida. Mas foram tempos conflituosos para sua carreira, que exigiram grande dedicação às duas atividades, já que uma delas – a de obstetra – requeria presença a qualquer hora do dia ou da noite. Questionamentos sobre como um médico poderia ser também um construtor sempre existiram e Dr. Salvador teve que aprender a conviver com eles.

*[...] mas o ideal era tão grande que, se não fossem essas duas coisas, o Mater Dei não existiria hoje. Eu sabia onde eu ia chegar, sabia o que eu queria ser, isso me estimulava a permanecer nesse caminho (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei).*

## **O Grupo Hospitalar Mater Dei**

No dia 1.º de junho de 1980, o Hospital *Mater Dei* foi inaugurado com o ideal de ser um centro de cultura, ciência e humanismo – filosofia ainda presente nos dias de hoje na empresa. O foco era dado ao paciente, mas também havia atenção às revoluções tecnológicas da Medicina e à formação de qualidade do corpo clínico e de funcionários.

A partir de 1995, o *Mater Dei* que até então era gerido com base na intuição e espírito do empreendedor, passou a adotar diretrizes para sustentar o crescimento e manter o rumo da instituição. Assim, buscou-se o aperfeiçoamento dos administradores e a criação de sistemas de profissionalização da gestão, como a estruturação da governança corporativa. Com a ajuda de uma instituição com expertise técnica na área de gestão, grande parte de seus modelos administrativos e de governança corporativa foram estruturados, o Conselho de Administração foi criado e iniciou-se a preparação da empresa para uma futura sucessão.

Neste contexto de grandes estruturações e profissionalização é que começou a ser debatida a presença dos membros da família na administração do hospital. Por saber e reconhecer o risco de empresas familiares não sobreviverem no longo prazo, o Dr. Salvador decidiu investir na profissionalização da gestão de seus negócios, além de elaborar um plano bem estruturado de sucessão.

Ao longo dos anos e das décadas, o *Mater Dei* foi-se então reafirmando como um dos principais hospitais privados de Minas Gerais e uma referência em diversas especialidades. Até início de 2021 possuía 1.081 leitos hospitalares distribuídos em suas três unidades, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Com planos de sua expansão nacional, encontra-se em construção na cidade de Salvador, uma nova unidade hospitalar com capacidade para 367 leitos hospitalares e um centro médico com

mais de 10.000 m<sup>2</sup> de área construída, com previsão para início de suas operações no primeiro semestre de 2022.

Em abril de 2021, a Rede Mater Dei aceitou a oferta pública inicial de ações (IPO) na Bolsa de Valores, através de uma operação que movimentou um total de R\$ 1,6 bilhão. Tal abertura se deu no Novo Mercado, segmento de governança mais elevado da bolsa. Com os recursos levantados, o plano estratégico é de partir para aquisições, tendo sido a primeira delas a compra do Hospital Porto Dias, maior grupo de saúde da região Norte, localizado em Belém.

### **A União da Família em torno da Empresa**

Em 1998, foi finalizado e assinado o acordo de sócios para o qual os membros da família Salvador Silva vinham se preparando desde que começou o processo de profissionalização da empresa: um contrato que definia exatamente os termos pelos quais a participação da família no hospital se daria dali em diante. Esse acordo de sócios envolvia o Dr. Salvador e sua esposa, Dra. Norma, os quatro filhos do casal e seus dez netos – todos ainda crianças e adolescentes à época. Nos seus termos, estavam estabelecidos os critérios de participação acionária de cada um dos filhos, por até então se tratar de uma empresa puramente familiar. Também continha as bases para a construção da coesão societária e harmonia familiar, além dos termos necessários para que cada membro da terceira geração viesse a fazer parte do empreendimento quando chegasse a hora.

Para trabalharem no Hospital e terem a oportunidade de chegar um dia a uma posição executiva — ou até mesmo à Presidência — alguns passos deveriam ser seguidos: (a) formar-se em um Curso Superior; (b) trabalhar em outro hospital maior ou do mesmo porte que o *Mater Dei* (de preferência fora de Belo Horizonte); (3) trabalhar durante um período no *Mater Dei* em funções próprias para o nível profissional em que estiver; (4) preparar-se para assumir cargos de gestão, fazendo um MBA ou curso equivalente, em uma escola de padrão internacional. Há, ainda, outra regra fundamental: apenas um filho de cada uma das quatro famílias da segunda geração pode seguir esse caminho. Aos outros é vedado o trabalho e, principalmente, a carreira dentro do *Mater Dei*, apesar de ainda terem participação acionária. Caberia então ao Conselho de

Administração observar atentamente quem são os melhores candidatos para cada um dos cargos executivos existentes.

Todas as regras, estabelecidas em um acordo de sócios registrado em cartório, objetivavam preservar tanto a família quanto a empresa. Ciente das estatísticas quanto à baixa taxa de sobrevivência das empresas familiares (Souza, 2020), o Dr. Salvador pretendia blindar o hospital, para que seu legado não se tornasse uma fonte fácil de rendimentos que viria a se esgotar por má gestão familiar.

*[...] uma série de movimentos para poder estruturar e profissionalizar mais o negócio foi criada. Porque o que a gente ouvia muito dentro de casa é que a empresa não pode ser a vaquinha de leite da família, o negócio tem que ser sempre priorizado ao invés de resolver os problemas individuais de cada um. Isso está no DNA do hospital (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei).*

Neste sentido, a família Salvador Silva sempre adotou a postura de priorizar o empreendimento e o crescimento do negócio, e não as necessidades individuais de membros da família. Os recursos advindos da empresa sempre foram, segundo Dr. Henrique, os salários relativos aos cargos de executivo e/ou pela atuação como médico. Optaram por nunca distribuírem dividendos, diferentemente de outras muitas empresas familiares e, sim, reinvestido no próprio negócio. O Dr. Henrique afirma que isso foi considerado por muitos como uma “heresia”. No entanto, mostrou-se fundamental para que o hospital tivesse boa saúde financeira, além de capacidade para realizar grandes investimentos, como a compra de um terreno na zona sul de Belo Horizonte, no início da década de 2010, para a construção de uma nova unidade, que fez dobrar a capacidade de atendimento do *Mater Dei* em Belo Horizonte.

Apesar da clareza dos critérios desenvolvida na retórica da sucessão, pouco se abordava sobre o contexto do sucedido. Essa orientação se desenvolveu como sintoma de uma proposta saudável, do ponto de vista da sustentabilidade do hospital: a priorização do negócio. Contudo, existiam *gaps* importantes que foram desconsiderados: caso a proposta de sucessão fossem executada com assertividade, a



empresa seria emancipada com respeito a seu sucedido. Sendo assim, o que seria do fundador, no caso o Dr. Salvador – outra hora tão demandado pela empresa – após a sucessão?

### **A Segunda Geração: Carreira e Bases para a Harmonia Familiar**

Dos quatro filhos do Dr. Salvador, três – Henrique, Maria Norma e Márcia – quiseram tornar-se médicos, tendo como exemplo de profissionais o pai e a mãe. O segundo filho, Renato, formou-se engenheiro civil. No entanto, todos percorreram caminhos paralelos à formação escolhida, especificamente na área de gestão, tanto no Brasil quanto no exterior, com foco no objetivo de se prepararem para administrar o hospital.

Os três médicos iniciaram as suas carreiras no *Mater Dei*, tendo vivenciado a experiência de serem estagiários até assumirem posições de gestores de áreas do hospital. E, mesmo em cargos de gestão, sempre exerceram a Medicina realizando cirurgias, procedimentos e prestando assistência médica, tal qual o modelo do pai ao longo de toda a sua carreira. Para eles, a influência dos pais em suas carreiras foi decisiva e, ao mesmo tempo desafiadora.

*[...] Qual era o meu desafio? Sendo filho de dois médicos de sucesso, que tipo de médico eu queria ser? Essa foi uma questão para mim. Depois, um pouco mais adiante, sendo filho de empresário, empreendedor e gestor de sucesso, que tipo de empresário e gestor eu queria ser? Essas eram as interrogações que sempre permearam a minha formação e, então, eu fiz o maior esforço possível para ser o melhor médico que eu pudesse ser e o melhor gestor que eu pudesse ser também (Dr. Henrique, Presidente do Mater Dei).*

*[...] Apesar de desde o início nós sermos envolvidos profundamente nas questões administrativas de gestão do hospital, o nosso primeiro impulso na carreira foi para sermos médicos mesmo. Então, eu fiz Medicina e administração de*

*empresas – muito estimulada por papai. Com vinte e um anos eu já era formada em administração. Depois, como médica, eu fui para a Inglaterra, Estados Unidos, operei na Austrália, fui diretora de entidades médicas...(Dr.<sup>a</sup> Márcia Salvador – Vice-Presidente Assistencial Operacional e Diretora Clínica do Mater Dei).*

A necessidade de conciliar os ofícios de médico e empreendedor no ramo imobiliário vivenciado pelo Dr. Salvador, repete-se, portanto, na trajetória de três de seus filhos, que se dividiram entre as carreiras de médicos e gestores. Eram necessárias grandes doses de energia e vontade para não deixar um dos lados esmorecer no percurso. De fato, Dr. Salvador sempre foi rígido quanto à formação de seus filhos, exigindo excelência em suas atuações em ambos os papéis. Ele desejava formar os três filhos que trabalhavam no hospital como seus sucessores enquanto ainda estava em plena atividade, planejando o momento da troca de comando com antecedência e cuidado.

Dos quatro filhos, Renato foi aquele que optou em seguir uma carreira independente ao negócio da família. Quando se formou em engenharia, foi convidado pelo pai para trabalhar na área financeira do hospital. Depois de uma breve experiência, confirmou que o seu desejo era empreender em outro negócio. Apoiado pelo pai, montou uma construtora em Belo Horizonte. Quando, ainda na década de 1990, o *Mater Dei* em sua profissionalização constituiu o seu Conselho de Administração, Renato passou a ter um assento, fazendo-se representar em uma instância relevante de tomada de decisão, mas que não exigia o seu envolvimento com o cotidiano da gestão do hospital.

A família relata que a interação entre todos, a facilidade de diálogo e a boa convivência – desde quando os filhos eram crianças – colaborou para o clima do trabalho no hospital e das decisões a respeito da empresa familiar.

*[...] A gente tinha o hábito de viajar de carro, Norma, eu e os quatro filhos. Nós criamos uma brincadeira em que, durante uma viagem, por exemplo, daqui para a Bahia, de quinze a*

*dezesseis horas, a gente destinava algumas horas para uma dinâmica de grupo em que cada um fazia, pelo menos, uma crítica e um elogio aos outros cinco. Cada um podia fazer a queixa que quisesse dos outros, com uma condição: ninguém depois podia repreender (no caso, os pais, principalmente) e nem deixar mágoa. Assim, eles aprenderam a dialogar entre si, a falar, a ser ouvido, eu acho que isso foi muito importante, como um marco da facilidade de abertura e de relacionamento que existe entre eles (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei).*

O respeito que existe entre os irmãos foi construído a partir dessa base sólida. Todos sempre respeitaram as escolhas do pai e o lugar de cada um, legitimando os papéis e suas respectivas importâncias. Na direção do hospital, os três irmãos se complementam. Já na dinâmica familiar e nas decisões que afetam o processo sucessório, os outros membros entram na equação com igual valor. Essa harmonia sempre foi preservada em prol do negócio.

*[...] houve grandes embates, mas eu acho que o que mais era forte era o compromisso e a paixão que nós todos tínhamos pelo hospital. O compromisso da gente é fazer o melhor, na certeza de que a gente estava construindo uma coisa que era importante na vida da gente e da gente fazer melhor para o hospital (Dr.<sup>a</sup> Márcia Salvador – Vice-Presidente Assistencial Operacional e Diretora Clínica do Mater Dei).*

A base sólida da relação familiar foi reforçada pela estruturação do Conselho de Família, presidido pela Dr.<sup>a</sup> Norma. A composição deste conselho se montou através da participação exclusiva de membros da própria família Salvador Silva.

## O Processo Sucessório do Mater Dei

*[...] as coisas não acontecem de uma hora para outra, esse é um momento muito importante e você tem que estar convencido de que, se não fizer isso, cavará o buraco da sua empresa. Quem não prepara uma sucessão é irresponsável. Quando o Mater Dei começou, eu falava que ele era como uma filha pequena que eu tinha e que eu devia defender de qualquer jeito, contra tudo e contra todos. O processo de sucessão é um processo também de defesa da empresa, você tem que estar consciente disso (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei).*

Tanto o Dr. Salvador quanto os seus filhos estão em acordo em relação a duas coisas fundamentais para que um processo de sucessão seja bem-feito: deixar claras as regras do jogo e saber encontrar o momento exato de fazer a “passagem do bastão”. E, com efeito, no caso do *Mater Dei*, essas regras estavam tão claras que foram registradas no acordo de sócios, celebrado entre os membros da família em 1998. Sendo assim, o momento da “passagem do bastão” foi planejado. O Dr. Salvador começou a pensar sobre a sucessão quase duas décadas antes de ela haver de fato acontecido: primeiro, com o encerramento da sua carreira como médico, concentrando-se na gestão. Em 1994, ele revela a Dr.<sup>a</sup> Márcia Salvador os planos futuros: ele se aposentaria como médico ao completar 40 anos de profissão, permanecendo apenas na administração do hospital.

*[...] Minha filha Márcia queria um terceiro filho. Como os dez netos nasceram comigo, eu avisei ‘se você quiser que eu faça seu parto, daqui a dois anos eu faço 40 anos de Medicina e vou deixar de ser médico, arranja um menino até lá.’ Ela se programou e um menino, meu último neto, o Gui, nasceu no dia 08 de dezembro (1996), no dia que eu fiz 40 anos de formado. E eu estava lá fazendo a cesárea dela, com o Henrique me*

*ajudando (Dr. Salvador, Fundador e Presidente do Conselho de Administração do Mater Dei)*

O segundo passo importante na transição se daria quando ele passaria a presidência executiva a um dos filhos. Para ele, o momento certo dessa transição seria quando a empresa, o sucessor e ele estivessem preparados: quando o projeto de cada um se encontrasse com o caminho de desenvolvimento da instituição. Não foi nenhuma surpresa, portanto, quando, em 2009, com toda a família reunida em torno da mesa, o Dr. Salvador comunicou que deixaria o cargo de Presidente do hospital em dois anos e colocaria em seu lugar o filho primogênito, Henrique. Maria Norma e Márcia se tornariam vice-presidentes – Maria Norma assumiu a Vice-Presidência Administrativo-Financeiro-Comercial e Márcia, a Vice-Presidência Assistencial Operacional e Diretoria Clínica. Os irmãos foram unânimes em afirmar que não havia dúvidas ou hesitações, já que todos os três estavam igualmente preparados para os cargos e suas responsabilidades: esse seria o melhor arranjo para a empresa.

E de fato, como previsto, a passagem do bastão se concretizou em 2011. O Dr. Henrique acabara de deixar a Presidência da ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados (entidade que reúne os maiores hospitais privados do Brasil, que o *Mater Dei* ajudou a fundar e da qual participa ativamente), após reunir boa experiência em gestão, fechando o ciclo de preparação para que ele assumisse a cadeira de Presidente do hospital da família.

*[...] Nesse processo, aprendi muita coisa, porque a gente via o que os melhores hospitais estavam fazendo, as características de gestão de cada um. Eu procurei observar, também, a maneira como o primeiro Presidente da ANAHP, que é uma pessoa brilhante, trabalhava, como é que ele conduzia as coisas, quais as informações que ele buscava, como ele era objetivo no momento de tomar decisões (Dr. Henrique Salvador – Presidente do Mater Dei).*

O Dr. Henrique começou a trabalhar no *Mater Dei* como estagiário e, logo depois, como chefe de convênios, na área administrativa. Foi passando, então, de área em área, entre várias funções, observando, convivendo com gestores e médicos e absorvendo o modo pelo qual as coisas eram feitas, tanto de um lado, técnico, quanto do outro, administrativo. Entre meados das décadas de 1980 e 1990, ele se dedicou a construir uma carreira médica sólida. Estudou, especializou-se, participou de congressos e de associações médicas. Em 1986, foi nomeado Diretor Clínico e Técnico do *Mater Dei*, cargo que ocupou até 2011, quando passou a ocupar a cadeira da Presidência.

As irmãs reconhecem a necessidade de adaptação desse novo momento, na relação com o pai e o irmão, ocupando novas posições, como relata Dr.<sup>a</sup> Márcia.

[...] já não era mais como antes, papai sendo o Presidente, e nós, a segunda geração, ligada diretamente a ele. Agora nós temos que prestar contas ao Conselho, do qual ele é o Presidente. Eu e Maria Norma temos que prestar contas ao Presidente que é nosso irmão e a gente teve que rever a forma de a gente se relacionar. Mas uma coisa fica muito forte, que nós herdamos, é o nosso compromisso com o hospital, para ele continuar perene, continuar crescendo (Dr.<sup>a</sup> Márcia Salvador – Vice-Presidente Assistencial Operacional e Diretora Clínica do Mater Dei).

Neste momento, já era possível observar o afastamento do Dr. Salvador do dia a dia hospitalar. Embora seja de conhecimento comum a relevância do conselho, principalmente a presidência deste (cargo agora ocupado pelo idealizador e fundador do *Mater Dei*), a dinâmica do trabalho é fundamentalmente diferente. Antes, o Dr. Salvador participava de todas as decisões importantes do *Mater Dei*, sendo responsável pela palavra final nos assuntos estratégicos. Desta forma, sua opinião, assim como seu tempo, eram amplamente demandados. Como Presidente do Conselho de Administração, Dr. Salvador se concentraria no suporte ao hospital, deixando o protagonismo, até então voltados a si, para Dr. Henrique, seu filho e sucessor. Estaria ele realmente preparado para essa mudança? O que ele deveria fazer com a energia e o amor pelo hospital que sempre ocupavam todo o seu tempo?

## **A Terceira Geração**

O fato de as regras do trabalho dos familiares na empresa terem sido acordadas quando o neto mais velho de Dr. Salvador e Dr.<sup>a</sup> Norma tinha apenas doze anos, permitiu que a terceira geração já encaminhasse a sua carreira antes mesmo de “o jogo começar”. Entende-se que, se algum neto já tivesse feito sua escolha profissional, poderia ter sido prejudicado. Assim, todos os membros da terceira geração passaram a escolher sua profissão sabendo quais as regras para participar do negócio familiar; qual seria o caminho a percorrer caso escolhessem o hospital (como médicos ou como profissionais da área administrativa); qual a sua filosofia empresarial; e como a família está organizada em relação a ela.

Aos poucos, a terceira geração também começou a fazer parte da dinâmica. Aqueles que desejavam trabalhar na estrutura do hospital, entraram como estagiários e circularam entre as diversas áreas para conhecer a instituição como um todo. Alguns deles, obedecendo aos critérios criados pelo Conselho de Família, à vocação e ao esforço individual, poderiam chegar à diretoria. Contudo, iriam competir tanto internamente quanto com pessoas de fora da família que estivessem igualmente preparadas e que conhecessem bem a estrutura, tendo trabalhado ali por um tempo. Isso porque os controladores acreditavam que deveria haver uma mescla entre os membros da família e pessoas de mercado, para não criar uma “endogenia” dentro da organização. Dessa forma, o corpo diretor atual, do qual fazem parte atualmente três membros da segunda geração, conta também com dois outros profissionais de mercado, e a tendência é que essa quantidade aumente progressivamente no futuro.

## **A Apresentação do Dilema**

Um ponto muitas vezes negligenciado na sucessão em uma empresa familiar concerne ao melhor encaminhamento do sucedido. Uma estratégia cada vez mais utilizada é a constituição de um Conselho de Administração, ou em uma versão menos formal, um Conselho Consultivo. Nele, o sucedido poderá assumir um papel estratégico, liberando as responsabilidades da gestão a seu sucessor. Contudo, apesar da relevância de se estar em um Conselho de Administração, este tende a não demandar o mesmo

tempo de dedicação de quem se acostumou a conduzir o cotidiano de uma empresa. Assim, encontrar atividades outras para se manter ativo é uma forma eficaz de evitar que o sucedido caia na tentação de não dar ao sucessor o espaço necessário para exercer a sua liderança, gerando o que é conhecido como “efeito sombra” (DAVIS & ENGLIS,1999). O Dr. Henrique sabia que, para escapar de tal risco, não seria bom que o seu pai mantivesse uma rotina embebida no *Mater Dei*.

*[...] Quando a gente estava discutindo a sucessão, a preocupação que eu tive foi a seguinte: um homem com essa energia, com essa capacidade, fundador do hospital, o que ele vai fazer quando ele passar a Presidência do hospital para mim, quando ele reestruturar a governança? (Dr. Henrique, Presidente do Mater Dei).*

Ele estava certo, pois – segundo Harvey e Evans (1995) – o sucessor enfrenta grandes dificuldades para construir sua legitimidade em um contexto em que duas lideranças (a nova e a antiga) compartilham o mesmo ambiente de comando. Sendo assim, entender e definir o papel do sucedido não seria positivo apenas para o Dr. Salvador, mas também para o Dr. Henrique, a família e o *Mater Dei* como um todo.

### **Notas de Ensino**

Este caso de ensino descreve como o fundador de uma organização familiar de médio porte e sua família conduziram o processo de sucessão familiar a fim de garantir um futuro perene para a empresa. O Dr. Salvador e sua família souberam o momento certo de fazer o processo de sucessão, definiram regras registradas em documento para regular a participação familiar na empresa, no sentido garantir a competência e meritocracia dos sócios e, sobretudo, na escolha do sucessor, o filho primogênito Dr. Henrique Salvador, que já demonstrava perfil pessoal e profissional para o desempenho da nova função.

*A priori*, o processo de sucessão do Hospital *Mater Dei* pode ser considerado como um caso de sucesso. Entretanto, este caso propicia a possibilidade de discutir que,



por mais que se tenha desenvolvido um plano de sucessão robusto, o não encaminhamento adequado do destino do sucedido pode dificultar a construção da legitimidade do sucessor. Apresenta-se a oportunidade de debate sobre quais cuidados devem ser tomados para preservar o espaço de atuação de sucedido e sucessor.

Por outro lado, Brickley, Linck e Coles (1999), apontam que a permanência de CEOs aposentados nos Conselhos das suas organizações estão ligados a lucros supranormais. Além das valorizações anuais das ações de até 10,9%, outros benefícios dessas práticas são enumerados, como retornos contábeis de até 2% mais altos do que nos últimos anos. Não obstante, cabe ressaltar que a pesquisa dos autores considerou *Chief Executive Officers* de diferentes contextos. Caso essa realidade se aplique em empresas familiares, também poderia ser uma tática promissora para o *Mater Dei*.

### **Objetivos Educacionais**

O caso de ensino proposto conduz aos discentes o acompanhamento de uma situação real que envolve um processo de sucessão familiar. Os acontecimentos narrados referem-se ao Hospital *Mater Dei*, cujos protagonistas são seu sócio fundador, o Dr. Salvador, esposa e filhos. Assim, o referido caso permitirá aos alunos explorarem, em nível conceitual, a literatura voltada ao estudo do processo sucessório nas empresas familiares. O caso expõe descobertas recentes que abordam as principais questões que envolvem os processos das sucessões familiares nas empresas, com ênfase nos papéis do sucessor, e sobretudo, do sucedido, ambiente pouco explorado na literatura.

O grupo-alvo para este estudo de caso são discentes de programas executivos que estudam Empresas Familiares, Processos Sucessórios e Empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e relacionados. O presente relato também foi idealizado para aplicabilidade em disciplinas de Governança Corporativa, já que tem como objetivo de estudo os processos que se referem à cultura, a políticas e ao regulamento interno das empresas, no sentido de buscar eficiência e eficácia na gestão estratégica. Nesse sentido, determinam como a empresa deve ser administrada, visando o atendimento aos interesses dos *stakeholders* internos e externos.

## Fontes de Dados

Todos os dados coletados para este caso de ensino são procedentes de uma empresa real do ramo hospitalar sediada em Belo Horizonte/MG. As informações foram recolhidas por meio das entrevistas realizadas com o sócio fundador e com três dos quatro filhos: os que são médicos e estão diretamente envolvidos na administração da rede *Mater Dei* de Saúde. As entrevistas foram conduzidas pelo time de especialistas da Fundação Dom Cabral, que acompanharam e conduziram o processo de sucessão registrado neste *case*.

## Plano de Ensino Sugerido

No que tange ao plano de ensino, sugere-se aos alunos a leitura prévia do estudo do caso e a observância das questões propostas a seguir, que servirão de roteiro para o referido estudo: (a) O processo de sucessão do hospital Mater Dei transcorreu de forma planejada e alinhada às expectativas do seu fundador, o Dr Salvador? (b) A escolha do sucessor pelo Dr Salvador foi adequada do ponto de vista técnico e de gestão? (c) Os critérios e regras estabelecidas para participação das 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> gerações da família são adequados? (d) As perspectivas profissionais do Dr Salvador, pós processo sucessório, corresponderão às suas próprias expectativas?

O estudo sugere sua aplicação em aula com atividade em grupo, para provocar reflexões e discussões acerca do caso, podendo seguir o seguinte roteiro para uma proposta de duas horas: formar grupos de cinco ou seis alunos da turma (5 minutos); promover as discussões sobre as questões propostas pelo caso de ensino (30 minutos); fazer a introdução do caso (15 minutos); Discussão plenária (cerca de 50 minutos); e promover o fechamento e conclusões do caso (cerca de 20 minutos).

## Análise do Caso

Do ponto de vista bibliográfico, nota-se uma convergência, no que tange aos dilemas de um processo sucessório, bem como em relação à postura de toda a família Salvador Silva na preparação para o envolvimento com a organização da empresa e, por

consequente, com o comprometimento na aquisição de competências específicas, como as de gestão e governança corporativa por parte de todos os membros da família. Além disso, contaram com o melhor em termos de conceitos e de consultoria especializada, já que não desejavam fazer parte das estatísticas de fracassos na perenização de empresas no controle familiar.

O perfil empreendedor aliado a uma gestão dedicada e eficiente do negócio por vezes é responsável pela escalada da organização, que passa a demandar uma gestão cada vez mais complexa (vide SANTOS et al., 2021). Com essa ampliação, surgem novas demandas, como o maior rigor nas práticas de planejamento (SANTOS et al., 2021); organização e controle financeiro (MATOS & AMORIM, 2020); e escuta próxima das novas necessidades dos clientes (SANTOS, SANTOS & PEREIRA, 2020; LIMA & BRITO, 2021) nas empresas familiares (FRANÇA & ARAÚJO, 2019). À medida que a empresa, assim como seus fundadores, envelhecem, faz-se necessário planejar a passada de bastão, garantindo assim a perenidade do negócio. Contudo, quando a sucessão é feita de maneira não-planejada, o comando pode passar para pessoas sem o devido preparo profissional, fato que pode resultar na falência da empresa, conforme ilustrado por Andrade et al. (2014).

A transição de comando com as gerações de membros da família está entre os episódios mais críticos que as empresas familiares enfrentam. De fato, na maioria das vezes, esses tipos de empresas não sobrevivem a ausência do fundador, conforme destacado por Souza (2020). Nesse sentido, estatísticas globais apontam que somente um terço das organizações familiares conseguem passar o bastão de comando para a segunda geração, sendo que dessas, apenas 15% atingem a terceira geração, segundo o autor.

Conforme expõem Bhalla & Kachaner (2015), as empresas familiares reconhecem a importância da sucessão, mas falham no planejamento e na posterior preparação de seus sucessores. Para embasar esse argumento, os autores citam uma pesquisa do “*The Boston Consulting Group*”, na qual se constatou que a sucessão é o segundo item mais importante para os gestores de negócios familiares, perdendo apenas para o alinhamento de prioridades. Contudo, ainda assim, 40% dos negócios familiares não prepararam adequadamente a sucessão na última década. A consequência disso, naturalmente, é a queda na *performance* dessas organizações.

Tomando como base a pesquisa realizada por Bhalla e Kachaner (2015), é possível considerar que existe vantagem no crescimento de empresas familiares que tenham planejado o processo sucessório em comparação com as que não adotam esse processo. Além dessa ampliação, é possível observar vantagens em outros contextos, como a ampliação na capitalização de mercado (28%). Por outro lado, nota-se a diminuição no EBITDA (4%) para empresas que falharam nesse planejamento.

Entretanto, mesmo sabendo de toda a importância desse planejamento, os gestores ainda não o executam. Por quê? Bhalla e Kachaner justificam que a sucessão pode ser complicada, porque envolve considerações familiares, emoções, conflitos e entendimentos diferentes, que – não raro – compõem um cenário tóxico. Além disso, um fundador que foi também durante muito tempo um líder carismático com um histórico de sucesso considerável, pode criar uma “sombra” para os novos gestores, o que faz a transição ser ainda mais conturbada.

Um outro desafio, segundo os autores, está na escolha do sucessor: será do mercado ou da família? Não raro, muitos da família tentarão ocupar essa posição, mesmo não sendo necessariamente preparados para o cargo. Sendo assim, os autores defendem que uma sucessão bem-feita começa justamente pela conscientização da complexidade do tema. Então, eles propuseram um modelo prescritivo de princípios que – em tese – aumentariam as chances de sucesso nesse contexto:

- I. **Começar cedo:** apesar de ser uma decisão difícil de se tomar, os responsáveis precisam iniciar o planejamento o mais rápido possível, por mais que as coisas mudem no decorrer do tempo.
- II. **Definir as expectativas, filosofias e valores antecipadamente:** os valores são centrais para várias empresas familiares. Na experiência dos autores, as empresas familiares mais perenes são aquelas que conseguem preservar seus valores e filosofias nos processos de sucessão ao decorrer do tempo.
- III. **Entender aspirações individuais e coletivas:** os líderes da sucessão deverão reunir com os familiares para entender os interesses de cada um. O familiar quer trabalhar no negócio ou explorar uma eventual via filantrópica que ele oferece? Quanto aos interesses coletivos, existe a ambição de tornar o negócio um dos maiores no seu mercado? Entender essas questões pode ajudar na gestão das expectativas.

- IV. **Desenvolver a capacidades do sucessor:** o ideal é que a preparação do futuro executivo já comece após os 18 anos. Esse desenvolvimento pode ser ainda mais difícil do que nas empresas tradicionais. Isso porque além das habilidades executivas, o sucessor precisará desenvolver os valores da empresa.
- V. **Definir um processo de seleção claro e objetivo:** antes de iniciar a sucessão, o plano deverá ser bem definido, com a atribuição da liderança, de quem possui o poder para tomar as decisões, na escolha de quem são os candidatos.
- VI. **Encontrar formas criativas de equilibrar as necessidades empresariais com as aspirações familiares:** obviamente, essa pode ser uma questão complexa, já que as necessidades podem ser, inclusive, antagônicas.
- VII. **Criar credibilidade por meio de uma transição em fases:** o sucessor pode construir sua credibilidade por escalar sua liderança na empresa. Ele pode começar gerindo um setor, aprendendo sobre suas rotinas e necessidades. Depois, ele pode atuar como responsável por decisões estratégicas à medida que evolui suas habilidades.
- VIII. **Manter por perto os líderes que forem substituídos:** os líderes da organização fazem mais do que tocar o negócio. Muitas vezes eles reafirmam os valores da organização. Sendo assim, mantê-los disponíveis para eventuais necessidades e conselhos é uma boa ideia. Contudo, isso pode demandar que a empresa crie um processo (também com fases) para avançar nessa substituição dos líderes.
- IX. **Promover os melhores empregados e conquistar seu apoio:** durante a transição, é importante que a empresa retenha os seus melhores colaboradores, principalmente os do mercado. Para isso, a empresa talvez precise criar oportunidades, desenvolver suas carreiras e deixar sua moral elevada.

Há também fatores que impedem a sucessão intrafamiliar cujas principais causas são: (1): todos os potenciais sucessores declinam tomar a liderança do negócio; (2): a coalizão dominante rejeita todos os potenciais sucessores da família; e (3): a coalizão dominante decide contra a sucessão familiar, mesmo tendo membros da família aptos ao cargo. Assim, os autores desenvolvem categorias que são ligadas diretamente a essas três causas:

- **Fatores Individuais:** essa categoria é desenvolvida por vários autores (e.g., KETS DE VRIES, 1985; KETS DE VRIES & MILLER, 1984; LEVINSON,

1971). Ela pode ser relacionada ao baixo potencial do sucessor; a falta de interesse do sucessor e a perda inesperada de um bom sucessor (morte, por exemplo).

- **Fatores Relacionais:** os fatores relacionais são amplamente discutidos na literatura (CHURCHILL & HATTEN, 1987; P. S. DAVIS, 1983; LANSBERG, 1983; MCCOLLOM, 1988). Eles são ligados a conflitos familiares, falta de confiança entre os familiares e coisas do tipo.
- **Fatores Contextuais:** Pfeffer e Salancik (1978) apontam como o ambiente pode afetar muito o processo de sucessão, por meio da mudança na *performance* empresarial, decréscimo da escala do negócio e perda de clientes-chave.
- **Fatores Financeiros:** Eles podem ser muito importantes no processo de sucessão (PARRINI, 2000), quando: o negócio não consegue se sustentar e pagar os impostos; não consegue liquidar dívidas na saída do atual líder; ou apresenta gargalos financeiros relevantes.
- **Fatores Processuais:** Estão ligados a falhas no planejamento da sucessão, tais como: não definir com clareza as incumbências dos potenciais sucessores; não promover a adequada capacitação dos sucessores; pouca exposição dos sucessores a desafios; falta de feedback etc.

Um outro ponto de vista sobre a questão da sucessão nas empresas está ligado à influência da cultura do fundador. Davis & Englis (1999) fizeram uma pesquisa robusta com 1.000 empresas familiares para mostrar que a presença do que chamam de “sombra do fundador” gera conflitos nas empresas familiares. Para avaliar o impacto da sombra do fundador, os autores propõem a análise de dois tipos diferentes de empresas familiares: as que completaram o processo de transição, sendo que os fundadores não possuem mais um papel primordial na gestão dessas empresas e as empresas que ainda não completaram esse processo, o que resulta na forte presença do fundador na rotina organizacional. Naturalmente, os conflitos são mais presentes nas empresas que não completaram a transição.

Contudo, a presença do fundador (ainda que preferencialmente distante da rotina das operações) pode trazer benefícios para a organização:

*[...] presumivelmente, a presença do fundador da empresa familiar pode unir os pais, filhos, irmãos, cônjuges, primos e funcionários juntos em um propósito comum e estabelecer um senso de identificação e compromisso com o negócio (DAVIS E ENGLIS, 1999, p. 315).*

É ainda importante adicionar revisões bibliográficas que avaliam os efeitos nas organizações após o processo de sucessão. Nesse sentido, Harey & Evans (1995) focalizam a análise do clima organizacional após a sucessão do fundador. São vários os conflitos observados nesse cenário, desde problemas nas empresas até mesmo nas famílias. O artigo analisa como contornar e remediar tais questões, mantendo a estabilidade nessas organizações.

Os principais problemas endereçados são relacionados a alguns temas específicos. Por exemplo, os autores desenvolvem o fato de os sucedidos resistirem a sair do negócio, influenciando a firma sempre que o sucessor, por algum motivo, não está. Não raro, o problema também costuma relacionar-se com os colaboradores que ficaram nas organizações, pois tendem a ter problemas para se reportarem ao substituto com um perfil mais júnior (HAREY & EVANS, 1995). Naturalmente, a transição de executivos de diferentes gerações pode gerar mudanças sistemáticas nas organizações, e essa transição – ou ao menos sua percepção – pode trazer outro problema. Isso pode ocorrer, principalmente, se a empresa estiver apresentando bons resultados antes da sucessão; afinal, por que mudar algo que está dando certo? Por outro lado, faz-se necessário avaliar a importância da presença do fundador, bem como as suas implicações. Há que se dar atenção às novas responsabilidades do sucedido, que sejam adequadas ao seu novo momento de vida. Os autores propõem identificar as novas atribuições do substituído, de forma a não causar tédio e nem permitir que interfira demais.

Outra forma de avaliar os impactos da saída do fundador de empresas familiares está ligado à questão psicológica. Ela pode afetar a transição e até mesmo levar a organização a uma postergação indefinida. Segundo Gagné et al (2014), quanto melhor o planejamento do fundador para atividades posteriores à aposentadoria e quanto maior a confiança desses empreendedores em relação aos novos executivos, mais rapidamente

o processo de substituição ocorrerá. Os autores desenvolvem a retórica por meio da análise de três comportamentos: (a) definição de uma data de aposentadoria, já que tal comportamento traz um senso de objetivo, o que aumenta o engajamento daquele que será substituído; (b) a definição de metas claras e concretas para viabilizar este objetivo; (c) a construção de confiança no substituto. Os autores concluem que a melhor definição dos objetivos e a maior confiança nos substitutos afetam positivamente o processo de transição entre os executivos.

Para reduzir os riscos dessa transição, o *Korn Ferry Institute* (2017) produziu um relatório apresentando uma série de ferramentas que visam maximizar a efetividade das ações entre o sucessor e o sucedido. Os autores do relatório defendem a importância de se definirem claramente as atribuições do fundador, ressaltando que o seu envolvimento nas atividades empresariais é importante mesmo após sua retirada da gestão. Isso ocorre porque motivam os funcionários que ficaram, já que alguns deles ainda podem contar com um elevado grau de lealdade à figura do idealizador. Além disso, a experiência do sucedido pode ser útil nas estratégias de *marketing*, P&D ou mesmo no relacionamento com os clientes mais estratégicos. Essa é uma razão que tem levado muitas empresas familiares a investirem na Governança Corporativa, estabelecendo Conselhos de Administração ou Consultivos, como forma de preservar o espaço do sucessor na condução do cotidiano e continuar usufruindo da experiência do fundador em um papel mais estratégico e de supervisão das operações. Contudo, essa separação de papéis precisa ser muito bem definida, para evitar a contínua interferência do fundador na atuação de seu sucessor (HARVEY & EVANS; 1995) ou mesmo o “o efeito sombra” (DAVIS & ENGLIS, 1999) discutidos neste estudo.

### **Condução em Sala**

Ao conduzir a atividade em sala de aula, o professor deve estimular os alunos a compartilhar suas experiências e conhecimento sobre empresas familiares. Dessa forma, ao entrar na discussão do caso propriamente dito, além de ter melhor noção do perfil da turma, o professor terá identificado possíveis pontos de aprendizagem que podem ser abordados com a participação dos alunos.



Além de apresentar o dilema acerca do futuro do sucedido, este caso de ensino discorre sobre um processo de conscientização; criação de procedimentos regras e processos de governança; e uma execução impecável do que foi proposto para garantir a sustentabilidade do hospital. Sendo assim, além de apresentar a sucessão sob uma perspectiva pouco abordada pela literatura, o professor poderá apresentar/ensinar/revisar as melhores práticas relacionadas a sucessão, sendo estas baseadas em um case contemporâneo de considerável sucesso.

### **Abertura**

O docente poderá estimular os grupos a participarem da discussão com perguntas genéricas e introdutórias de forma a estabelecer ligações com o caso, tais como: Quem já vivenciou uma situação de processo de sucessão em uma empresa familiar? Quais são os possíveis obstáculos encontrados, considerando os interesses pessoais das partes, tanto em relação ao sucedido quanto ao sucessor? Dessa forma, o docente conseguirá relacionar as respostas como uma espécie de introdução à plenária sobre a história de sucessão relatada no caso.

A seguir, como forma de transitar a discussão para o caso do hospital *Mater Dei*, o professor pode questionar aos alunos sobre: Quem é o Dr. Salvador? Quais são os seus valores pessoais? Qual é a visão de futuro que ele acredita? Existiam outras preocupações além da sucessão em si? Em caso positivo, por que elas são relevantes para o processo sucessório? Assim sendo, fecha-se o ciclo de perguntas preliminares.

### **Questões de Discussão**

Para a presente seção do caso de ensino, objetivou-se a criação de um roteiro de questões para a condução do debate por parte dos grupos, bem como a promoção da convergência das relações entre as questões que dizem respeito a este caso; a literatura pertinente às questões que envolvem a sucessão familiar e as questões que envolvem a governança corporativa.

As questões propostas para este caso de ensino são: (a) Como identificar o momento ideal para iniciar o processo de sucessão? (b) Qual foi a importância do

desenvolvimento da governança corporativa para o sucesso do processo de sucessão? (c) Como promover o desenvolvimento de sucessores? (d) Qual a importância do desenvolvimento de competências técnicas e de gestão ao longo das carreiras de possíveis sucessores, principalmente quando a área de atuação é diferente da de gestão, como no caso relatado? (e) Como o envolvimento de familiares na gestão favoreceu e/ou influenciou o processo de sucessão? (f) De que maneira as cláusulas de participação dos familiares favorecem a continuidade e a eficácia dos processos de sucessão na empresa? (g) Quais seriam os riscos da participação simultânea do Dr. Henrique e do Dr. Salvador na direção do *Mater Dei*? (h) Que medidas sucessor e sucedido tomaram para evitar tais riscos? (i) Como preparar os sucedidos para uma nova fase de vida e de carreira?

Elabore um construto que oriente uma transição e um pós-carreira que seja positivo tanto para sucedido quanto para a empresa.

### **Trazendo a Realidade para o Debate**

O instrutor poderá compartilhar com o grupo, ao final das discussões, os passos assumidos pela família Salvador Silva quanto ao dilema central, que é o encaminhamento para uma nova fase de vida do sucedido, de forma a propiciar que o processo de sucessão seja de fato concretizado.

O fato de o *Mater Dei* estar em expansão dos negócios, com a construção de uma nova unidade em Belo Horizonte, abriu a oportunidade para dar significado à nova fase profissional do Dr. Salvador. Ele, além de presidir o Conselho de Administração, passou a relembrar sua experiência como construtor e a acompanhar de perto as obras. O filho, Dr. Henrique, reconhece a importância da saída encontrada:

*[...] Eu acho que, para nossa felicidade, surgiu um fato novo na vida do Mater Dei: a construção da Unidade Contorno. E ninguém melhor do que ele para poder conduzir essa construção pela experiência de obra que ele tinha adquirido lá atrás...; Eu acredito que tenha sido difícil para uma pessoa com as características que o papai tem de abrir mão de um poder*

*que ele tinha enquanto principal executivo do grupo. Ele direcionou isso para o outro projeto mas, de qualquer maneira, nos seis primeiros meses nós tivemos que ser firmes um com o outro, inclusive para que não houvesse uma confusão de papéis. Foi um período mais difícil, mas acho que foi muito importante, e nós conseguimos passar por isso com respeito e relativa tranquilidade (Dr. Henrique Salvador – Presidente do Mater Dei).*

## Referências

ANDRADE, C. de A. .; DANTAS, R. J. de M. .; BRITO, M. L. de A. . SILVA & CIA: EMPRESA FAMILIAR. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. e533, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/22634>. Acesso em: 3 dez. 2022.

BHALLA, VIKRAM; KACHANER, Nicolas. Succeeding with succession planning in Family businesses. **BCG Perspectives**. 2015.

BLUMENTRITT, Timothy P.; KEYT, Andrew D.; ASTRACHAN, Joseph H. Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals. **Family Business Review**, v. 20, n. 4, p. 321-335, 2007.

BRICKLEY, James A.; LINCK, James S.; COLES, Jeffrey L. What happens to CEOs after they retire? New evidence on career concerns, horizon problems, and CEO incentives. **Journal of Financial Economics**, v. 52, n. 3, p. 341-377, 1999.

CALAZZAI, Emílio. O executivo não membro da família e a empresa familiar. In: Fontes Filho, J.R & LEAL, R. (Org.). **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 173-188, 2011.

CHANG, Erick Paulo Cesar; NOGUERA, Magdy. The governance mechanisms of family-controlled REITs: A dominant founder and the retirement consequences. **Journal of Family Business Management**, 2016.

DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D. In the founder's shadow: conflict in the family firm. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 311-323, 1999.

DE FRANÇA, A. de A. .; DE ARAÚJO, M. V. P. . CASO DE ENSINO – AS COISAS TÊM FUNCIONANDO ASSIM, NO IMPROVISO. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. e10114, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23438>. Acesso em: 3 dez. 2022.

DIEHL, John. The Retirement CEO. **On Wall Street**. Junho, 2012

GAGNÈ, Marylène; WROSCH, Carsten; BRUN de Pontet, Stephanie. Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. **Family Business Review**, v. 24, n. 4, p. 292-304, 2011.

Harvey, Michael; Evans, Rodney. Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? **Family Business Review**, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1995.

HAVEMAN, Heather A.; KHAIRE, Mukti V. Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. **Journal Of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 437-463, 2004.

HOLLENDER, J.; BREEN, B. **Abri mão da presidência**. Dezembro, 1969.

KORN FERRY INSTITUTE. **When the founder steps down**. 2017

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, março 2005.

LIMA, D. C. de .; BRITO, M. L. de A. . Food & Friends. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e25778, 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/25778>. Acesso em: 3 dez. 2022.

MATOS, L. C. S. de .; AMORIM, A. P. de. Desafios na captação de recursos em organizações do terceiro setor: o caso Movimento Emaús Vila Velha. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e1114, 2020. Disponível em:  
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/20840>. Acesso em: 3 dez. 2022.

SANTOS, P. F. de A. A. .; VAZ, S. L. .; BONATO, C. E. .; SILVA, A. C. . Gestão Estratégica na União Química. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e25449, 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/25449>. Acesso em: 3 dez. 2022.

SANTOS, P. F. de A. A. .; VAZ, S. L. .; BONATO, C. E. .; SILVA, A. C. . Gestão Estratégica na União Química. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e25449, 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/25449>. Acesso em: 3 dez. 2022.

SANTOS, R. C. dos; MELO, V. de; ORSO, L. Éder; SANTOS, C. C. dos .; SILVA, G. L. da. País em Crise: O transporte e os Motoristas no Novo Brasil. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e23446, 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23446>. Acesso em: 3 dez. 2022.

SILVA, José Salvador. Entrevista concedida ao Prof. Samir Loft Vaz.

SOUZA, César. Sucessão: o maior desafio das empresas familiares. **Revista Isto é Dinheiro**. Julho 2020.

### **Processo de revisão por pares**

O presente Caso para Ensino foi revisado por meio da avaliação aberta em 1 rodada. A rodada contou com a revisão de Andriele Pinto de Amorim e Elaine Neves. O processo de revisão foi mediado por Max Leandro de Araújo Brito.