

HERANÇA
SEM DONO

Amostra

Marcelo Wiethaeuper

**HERANÇA
SEM DONO**

O preço do silêncio na sucessão de
empresas familiares



Herança sem dono

Copyright © 2026 Actual.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Marcelo Wiethaeuper

ISBN: 978-65-5183-025-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W64
1.ed. Wiethaeuper, Marcelo.
Herança sem dono: o preço do silêncio na sucessão de empresas familiares / Marcelo Wiethaeuper. – 1. ed. Rio de Janeiro: Almedina Brasil, 2026.
204 p.; il. 7 15,7 x 23 cm.
ISBN 978-65-5183-025-9
1. Empresas familiares. 2. Sucessão empresarial. 3. Governança corporativa. 4. Administração de empresas. I. Título.
CDD 658.409

Índice para catálogo sistemático:

1. Questões especiais de administração 658.409

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial: Rafael Surgek



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



ASSOCIADO



PREFÁCIO

Por pouco, não nasci em uma mesa de Conselho de Administração, mas essa é outra história. Aqui, importa esclarecer que éramos integrantes de uma das seis famílias fundadoras do negócio, e crescer em um ambiente multifamiliar moldou não apenas minha infância, mas também a forma como aprendi a enxergar o mundo. O cheiro do trigo moído, as reuniões silenciosas, os olhares que diziam mais do que palavras e o respeito profundo aos mais velhos fizeram parte da minha formação muito antes de eu compreender o que era, de fato, uma empresa familiar.

Ainda jovem, acompanhei de perto a rotina do grupo empresarial da minha família. Essa organização nasceu em 1943, no interior do Rio Grande do Sul, e se tornou uma das maiores empresas brasileiras nos setores de moagem de trigo e abate de frangos. Cresci vendo caminhões cruzarem o país inteiro e produtos chegarem a mercados da Europa, do Oriente Médio, da África e da Ásia. Senti o peso e o orgulho de um legado construído ao longo de mais de sete décadas por mãos que acreditavam no trabalho, na palavra dada e na força de uma visão compartilhada.

Com o tempo, percebi que a continuidade não depende apenas de competência técnica. Ela exige qualidade nas

relações e cuidado com as conversas difíceis. Depende de escolhas que atravessam emoções, identidades e expectativas. Aprendi isso ao vivenciar os bastidores da transição entre gerações e ao buscar meu próprio espaço dentro dessa história.

Minha trajetória profissional seguiu caminhos que eu não imaginava quando comecei. Trabalhei na operação, participei de negociações complexas, vivi reestruturações e acompanhei projetos de investimento que influenciaram o destino da empresa e do legado familiar. Experimentei acertos que me trouxeram orgulho e enfrentamentos que me obrigaram a amadurecer. Camadas de silêncio, fases de incerteza e momentos de coragem fizeram parte do percurso e me ensinaram a enxergar a empresa familiar não apenas como negócio, mas como um organismo vivo, atravessado por emoções e relações.

Com o passar dos anos, compreendi que minha caminhada poderia apoiar outras famílias empresárias. Transformei vivência em método, em serviço e em propósito. Hoje, minha missão é ajudar famílias, herdeiros, conselhos e executivos a estruturar governança, fortalecer a comunicação, preparar lideranças e buscar equilíbrio entre relações familiares, negócios e patrimônios.

Herança sem Dono nasceu dessa travessia. É meu gesto de responsabilidade e gratidão. É a forma que encontrei de honrar quem veio antes e de cuidar de quem está aqui agora. É uma tentativa sincera de transformar minha história em ponte, para que outros percursos familiares encontrem continuidade de maneira mais leve e consciente.

Este livro também nasce da minha vivência como membro da terceira geração de uma empresa familiar com 75 anos de história. Essa experiência pessoal, marcada por sucessos, crises e aprendizados profundos, é o solo onde germina cada reflexão que compartilho aqui. Para mim, falar sobre sucessão não é apenas um tema teórico: é, antes de tudo, um tema vivido.

Amostra

Amostra

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
Uma ideia que nasce da vida real	
1. O RELÓGIO CORRE, MESMO QUE NINGUÉM OUÇA	19
Abertura — o peso invisível do silêncio	
2. VOCÊ NÃO ESTÁ SOZINHO NESSA JORNADA	41
3. AS FORÇAS OCULTAS DA RESISTÊNCIA À SUCESSÃO	52
4. CAMINHOS PARA A CONTINUIDADE: COMO TRANSFORMAR RESISTÊNCIA EM SUCESSO	70
5. ETAPAS 1 E 2	118
O pedido de ajuda e a formação da família empresária	
6. ETAPAS 3 E 4	129
Alinhamento inicial e diagnóstico: família, negócio e patrimônio	
7. ETAPAS 5 E 6	143
Quando a família se reúne e a estratégia ganha forma	

8. ETAPAS 7 E 8	154
Documentação e acompanhamento: quando o invisível ganha forma e vida	
9. LEGADO EM MOVIMENTO	167
10. O LEGADO QUE SE CONSTRÓI TODOS OS DIAS	172
Bibliografia	186

Amostra

APRESENTAÇÃO

Uma ideia que nasce da vida real

Imagine a cena. O fundador, já no fim de um dia longo, sentado sozinho no escritório, observa em silêncio algumas marcas da sua trajetória: uma fotografia amarelada da primeira loja, um troféu esquecido de um prêmio regional, contratos empilhados com fornecedores e clientes de décadas atrás. Ele olha pela janela, fixa o horizonte, vê as luzes da cidade e se pergunta em silêncio: “E quando eu não estiver mais aqui, quem vai cuidar de tudo isso?”.

É nesse instante que o peso do tempo se torna irreversível. O que deveria ser um momento de fechamento de um ciclo geracional e de celebração pela continuidade de um legado passa a ser um fantasma para muitos fundadores que, ao final das contas, construíram seus negócios para oferecer mais conforto à família e às próximas gerações, mas não organizaram nem seguiram um processo de sucessão capaz de trazer previsibilidade para o futuro.

Do outro lado, em casa ou no próprio negócio, está o herdeiro ou a herdeira. Com ideias novas, formação diferente e, muitas vezes, experiência fora da empresa, mas também carregando dúvidas e questionamentos silenciosos, como: “Como fazer parte e ajudar nos negócios sem desrespeitar

o que foi construído?"; "Como lidar com irmãos e primos sem que a empresa se transforme em motivo de brigas e disputas?"; "Como manter tradições, valores e legado para que as próximas gerações não percam nossa identidade?". Esses questionamentos são genuínos e, muitas vezes, representam o pontapé inicial para o começo das conversas sobre sucessão. Os problemas surgem quando esses anseios são abafados. Abre-se espaço para sentimentos que dispersam e afastam justamente no momento em que mais se precisa de união, sinergia e amor.

Este livro foi pensado para ser um ponto de encontro entre dois olhares: o do fundador, que olha para trás e enxerga tudo o que foi conquistado, e o do herdeiro, que olha para frente e sente o peso da responsabilidade de dar continuidade às próximas gerações. Entre quem levantou os alicerces e quem precisará sustentar as próximas paredes, existe um espaço delicado, um terreno cheio de riscos, mas também de oportunidades. É justamente nesse espaço que se decide se a história será apenas memória ou se se tornará legado.

A ideia de Jim Collins¹, em seu livro *Built to Last*, aplica-se de forma especial às famílias empresárias: "*leaders have to think in clock building, not time telling*". Ou seja, empresas familiares precisam pensar na construção de um legado ao longo das gerações (*clock building*), e não em uma aventura passageira que dure apenas uma ou duas gerações (*time telling*).

1. Junto com Jerry I. Porras, autor do livro **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.**

Por isso, o processo de sucessão familiar e empresarial não representa perda de controle, mas a garantia de continuidade. Não é o fim de uma jornada, e sim a abertura de muitas outras possibilidades. Quando conduzido com diálogo, método e visão compartilhada — todos no mesmo barco —, o processo sucessório se transforma em uma oportunidade única de desenvolver e atualizar estratégias que criam sinergia entre família, empresa e patrimônio. Mais do que isso, constrói-se um ambiente de fortalecimento constante dos valores e da tradição, preservados ao longo das gerações sem que se perca a essência.

Como mostro ao longo deste livro, nas conversas que envolvem o processo de sucessão, as famílias invariavelmente se deparam com dois questionamentos centrais:

O que da nossa história queremos eternizar?

O que da nossa história precisamos transformar?

Essas perguntas ajudam a retirar pesos, excessos e cascas, direcionando o foco para aquilo que realmente trouxe sentido até aqui. Trata-se de concentrar energia no que faz sentido para todos. Sucessão, afinal, é sobre continuidade, mas também sobre significado. Continuidade e significado são os principais ingredientes para a construção de pontes e legados entre gerações.

Mostro, também, que o processo de sucessão não é apenas uma questão administrativa, jurídica ou patrimonial. Ele é, antes de tudo, um projeto de prosperidade. Nesse projeto, é essencial que os membros da família busquem, de forma contínua, o desenvolvimento de suas competências empresariais. É justamente esse nível de preparo que faz

a diferença na construção de legados duradouros. Afinal, por trás das famílias empresárias bem-sucedidas em seus processos sucessórios, existem disciplina, desenvolvimento pessoal e afeto aliado ao respeito.

Decidir iniciar o processo de sucessão é, na maioria das vezes, o momento em que o fundador para, olha para sua história, revisita o negócio e escolhe cuidar de tudo isso com seriedade. É nesse instante que valores familiares e a cultura construída ao longo de anos de dedicação se transformam em diretrizes para o futuro, ganhando forma em acordos e estruturas. O patrimônio deixa de ser apenas herança e passa a carregar propósito, valor emocional, social e estratégico.

Hoje, sabemos que mais de 70% das empresas familiares não sobrevivem até a terceira geração. Isso significa que a maioria desaparece antes mesmo de os netos do fundador chegarem à idade adulta. E, quando isso acontece, não se perde apenas um negócio. Perdem-se história, identidade, empregos, referências e propósito. Perdem-se, sobretudo, oportunidades de construir uma linha de continuidade capaz de beneficiar as próximas gerações.

Para quem é este livro

Você provavelmente já teve contato com livros que tratam de sucessão em empresas familiares. Muitos são excelentes, mas a maioria parece ter sido escrita para famílias proprietárias de grandes empresas, com governança já estruturada, executivos não familiares e níveis elevados de maturidade profissional.

Este livro foi pensado para quem carrega, no nome da empresa, o sobrenome da família. Para a padaria que virou fábrica; para o armazém que se transformou em distribuidora; para o pequeno negócio que, com muito esforço, cresceu, gerou empregos, tornou-se referência na cidade e agora precisa olhar para o futuro. Ele foi feito para o fundador que não sabe como se desligar do dia a dia, para os herdeiros e herdeiras que não sabem como entrar e para irmãos e primos que não sabem por onde começar a conversar.

A primeira coisa que este livro busca fazer é chamar sua atenção para algo que talvez você já saiba, mas ainda não teve tempo ou coragem de encarar com a devida seriedade: a sucessão precisa ser pensada antes que a vida obrigue decisões tomadas às pressas.

Muita gente acredita que sucessão se resume à troca de comando da empresa de pai para filho, à assinatura de um protocolo ou à criação de uma holding. Na prática, sucessão é um processo que envolve o alinhamento da família em relação aos negócios e ao patrimônio. Não há dúvidas de que sentimentos como ego, medo, desapego, confiança, preparo e necessidade de reconhecimento sempre estarão presentes. Trata-se de uma transição que exige calma, escuta e muita empatia.

E o que acontece quando esse tema não recebe a devida atenção? O tempo cobra. Às vezes, por meio de uma doença inesperada, de um conflito familiar ou de algum evento incontrolável — algo bastante comum em famílias empresárias. Processos de sucessão bem conduzidos ajudam a mitigar riscos capazes de comprometer o legado familiar.

Este livro quer ajudar você a evitar esse tipo de situação. Ou, se ela já estiver em curso, mostrar que ainda é possível colocar as coisas em ordem. Pouca gente fala sobre isso, mas, quando a sucessão dá errado, os danos costumam ir muito além da empresa ou do patrimônio. Ao longo do texto, você perceberá que não falo apenas de planejamento, governança ou estrutura. Falo de pessoas, de histórias reais e de sentimentos, porque são esses “detalhes” que movem — ou travam — as empresas familiares.

Sucessão é um ciclo, não uma linha de chegada

O projeto de sucessão precisa começar, evoluir e jamais terminar. Seu objetivo principal é atravessar gerações. O que está em jogo é a construção, a manutenção e o crescimento de um legado que não tem prazo de validade. Afinal, sucessão não se resume a protocolos familiares nem a uma simples passagem de bastão.

Um projeto de legado familiar se nutre continuamente de conversas, rituais sociais, formação da nova geração, revisões estratégicas, criação de espaços de escuta e tomada de decisões. Ele cresce junto com a família, com o negócio e com o patrimônio. Os protocolos, por sua vez, são acessórios: servem para colocar regras no papel e garantir disciplina. Não são estanques; são documentos vivos, no sentido de estarem em constante atualização, conforme as necessidades da família empresária.

Exemplos como o Grupo Votorantim e o Banco Itaú² revisaram seus protocolos para torná-los menos carregados de juridiquês, facilitando a compreensão e a assimilação pelas novas gerações. Da mesma forma, uma grande empresa do setor siderúrgico decidiu flexibilizar os critérios de entrada de familiares no negócio, pois as gerações mais jovens não se sentiam atraídas diante do nível excessivo de exigência. Como qualquer organização, empresas familiares também precisam atrair seus próprios membros para não perderem a identidade do negócio.

Se houver dúvidas de que isso seja possível, basta observar exemplos já existentes no mundo. A Fonderia Pontificia Marinelli, da Itália, uma fundição em operação há mais de mil anos, desde o século IX, ou ainda as empresas japonesas Kongo Gumi, fundada em 578 d.C., e a Takenaka Corporation, em atividade contínua há mais de 400 anos, são organizações que compreenderam, muito cedo, que o segredo da longevidade e da construção de legados está na combinação entre tradição, adaptação e continuidade familiar.

Mesmo entre as gigantes que conhecemos hoje, há algo em comum: todas tiveram um começo modesto, um fundador com visão e uma família ao redor. Veja alguns exemplos:

- Tata Sons, grupo familiar da Índia com atuação global, presente em mais de 100 países, que opera de engenharia a serviços financeiros.

2. Ambos casos públicos.

- Cargill, uma das maiores empresas familiares dos Estados Unidos, fundada em 1865, que hoje movimentada a cadeia global de alimentos.
- BMW, que começou como fabricante de motores de avião e se tornou símbolo mundial de inovação e tradição, com mais de dois milhões de carros produzidos por ano.
- Walmart, criada em 1962 por Sam Walton, que, mesmo após a morte do fundador, segue como um dos maiores grupos varejistas do mundo, ainda com forte participação familiar.

Esses exemplos, embora distantes do cotidiano das pequenas e médias empresas brasileiras, demonstram que é possível construir algo duradouro. A condição para isso é a existência de visão de longo prazo, preparo da próxima geração e um processo de sucessão conduzido com estrutura, consciência, disciplina e muito diálogo.

Um método claro: oito etapas para começar hoje mesmo o processo de sucessão

Talvez você esteja se perguntando: “Tá bom, entendi que é importante. Mas por onde eu começo?”. Vou mostrar um método passo a passo, sem complicação, para organizar a sucessão na sua empresa familiar. Um caminho possível de ser seguido, mesmo com pouca estrutura ou pouca experiência nesse tipo de assunto.

Aqui, você não vai encontrar fórmulas prontas nem termos difíceis. Vai encontrar uma proposta realista, pensada para empresas que funcionam no dia a dia, com gente que rala de segunda a segunda, com reuniões na sala de casa ou na copa da fábrica.

A ideia é ajudar você a:

- Preparar conversas importantes.
- Entender quem está pronto para assumir.
- Saber quando é hora de sair e como sair bem.
- Criar regras claras para evitar brigas futuras.
- Proteger o patrimônio.
- Garantir que o legado não se perca.

E tudo isso com leveza, respeito à história de cada família e a certeza de que é possível fazer sem romper laços.

Quem já viveu uma empresa familiar por dentro sabe que nem tudo se resolve com um contrato, um contador ou uma reunião eventual. Há questões mais profundas, especialmente aquilo que não se fala, o que se evita e o que pesa nas entrelinhas. E, quando chega o momento de pensar no futuro — seja a sucessão, a saída do fundador ou o crescimento do negócio —, tudo isso vem à tona de um jeito ou de outro. A transparência das emoções e dos sentimentos de cada um precisa ser endereçada para que todos se sintam responsáveis por seus papéis, seja na família, na empresa ou na gestão do patrimônio.

Para apoiar as famílias empresárias, desenvolvi um método de oito etapas. A base desse método vem da minha formação no curso superior para consultores de empresa familiar, pela Universidade Abat Oliba CEU e pelo Instituto Nexia³, realizado presencialmente em Barcelona. Trata-se de um processo estruturado e respeitoso, que considera o momento em que a família se encontra. Não existe “solução de prateleira”, tampouco “modelo pronto”. É um caminho que leva em conta três pilares:

- Vínculos, dores, histórias e afetos;
- O negócio, que precisa crescer, se adaptar e continuar funcionando;
- O patrimônio, que precisa estar protegido e bem organizado.

Falar de sucessão sem método e disciplina é correr o risco de transformar um processo essencial em uma sequência de improvisos. E improvisos, em empresas familiares, custam caro: desgastam relações, paralisam decisões e podem comprometer todo um legado. Não proponho um roteiro rígido, mas uma abordagem prática, que oferece um ponto de partida para essa jornada, no seu próprio tempo, com profundidade emocional e clareza estratégica.

3. <https://www.institutonexia.com/formacion/curso-superior-para-consultores-de-empresa-familiar/>