

Tempero Certo

TRANSIÇÃO DE GERAÇÃO

Sistema Integrado de Governança Familiar, Governança Corporativa e Sucessão

Projeto de 12 meses para organizar família, gestão e sucessão

EN

JC

Eduardo Najjar
José Carlos Patané

Macro Transição
Consultoria em Negócios Familiares desde 1990

QUEM SOMOS

Macro Transição

A Macro Transição atua desde 1990 ao lado de famílias empresárias, apoiando processos de governança, sucessão e profissionalização da gestão.

Fundado por Eduardo Najjar, o Instituto Macro Transição é um centro de pesquisas e projetos dedicado a negócios familiares, reunindo décadas de prática consultiva e acadêmica.

Nosso método combina diagnóstico rigoroso, acompanhamento próximo dos Conselhos e desenvolvimento contínuo dos herdeiros e das lideranças familiares.



PROJETO TEMPERO CERTO

PROPOSTA DE CONSULTORIA · SETEMBRO 2026

CONSULTOR DO PROJETO

Eduardo Najjar

- Fundador da Macro Transição e do Instituto Macro Transição, centro de pesquisas e projetos dirigidos a negócios familiares
- Especialista em Governança e Sucessão: governança familiar e corporativa, compliance, Conselhos, acordos familiares e desenvolvimento de herdeiros
- Graduado em Administração pela FEA-USP; mestre em Educação e História da Arte pela Universidade Mackenzie
- Professor há mais de 30 anos: ESPM, USP, PUC e instituições em outros estados

Autor dos livros “Construindo Equipes Vencedoras na Família Empresária” e “Empresa Familiar: Ônus e Bônus da Família Empresária”



COORDENADOR DO PROJETO

José Carlos Patané

- Consultor associado ao Instituto Macro Transição, responsável pela área econômico-financeira: finanças, contabilidade, viabilidade e avaliação de projetos
- 25 anos de carreira executiva em empresas nacionais e multinacionais nas áreas econômico-financeira e de planejamento tributário
- Dirigiu empresa própria na área de distribuição de alimentos por 25 anos
- Graduado em Economia e Ciências Contábeis; conselheiro consultivo de empresas e gestor de hub de negócios

Conselheiro consultivo e membro de conselhos fiscais, atuando nas análises de resultados e na criação de instrumentos práticos de gestão

1

Contexto atual

A Tempero Certo construiu, ao longo de 40 anos, uma trajetória empresarial marcada pelo empreendedorismo dos fundadores, pela consolidação de uma operação de grande relevância regional e pela construção de uma organização capaz de atender aproximadamente 60 clientes empresariais, em diversos municípios da região de Piracicaba.

O atual presidente integrante da segunda geração e filho dos fundadores manifesta a intenção de **passar o bastão da presidência para o filho** preparando uma nova etapa da Empresa. A esposa é a diretora, responsável pela manutenção dos atuais sessenta clientes e ampliação da carteira. O filho é o diretor responsável por várias áreas da estrutura organizacional da Empresa, braço direito do presidente. A filha exerce a diretoria de Recursos Humanos e também integra a estrutura de liderança da companhia.

O momento é especialmente favorável para a implantação de um sistema de governança que permita:

Preservar o que tornou a empresa forte, profissionalizar aquilo que precisa evoluir e preparar a família e a organização para os próximos 20 anos.

O projeto proposto não deve ser entendido apenas como um processo de sucessão do presidente. Trata-se de uma transição de geração, que envolve simultaneamente:

Família



Sociedade



Conselho



Gestão



Sucessão



Futuro da Empresa

1 · CONTINUAÇÃO

Contexto atual

A presença simultânea de pais e filhos na gestão representa uma grande vantagem para a continuidade da Empresa, pois existe conhecimento acumulado, confiança e convivência. Mas pode produzir algumas dificuldades:

- sobreposição de responsabilidades
- eventual interferência de um diretor na área do outro
- algumas decisões tomadas sem definição clara de autoridade
- comunicação informal em algumas situações
- conflitos decorrentes de expectativas não explicitadas
- dificuldade do sucessor em interpretar o espaço que efetivamente lhe será transferido
- insegurança quanto à autoridade futura
- possibilidade de decisões familiares interferirem na gestão
- dificuldade do atual presidente em efetivamente “soltar” determinadas decisões
- necessidade de preparar os quatro familiares para a nova configuração de poder
- necessidade de preparar alguns dos executivos não familiares para a nova estrutura

A Empresa apresenta um aspecto extremamente positivo:

harmonia familiar

O projeto deverá, portanto, partir de uma premissa essencial:

Não se trata de resolver uma família em conflito mas preparar uma família harmoniosa e uma empresa bem-sucedida para um novo ciclo de crescimento e longevidade.

2

Objetivo central do projeto

Implantar ao longo de 12 meses um **Sistema Integrado de Governança Familiar, Governança Corporativa e Sucessão** para organizar as relações entre família, propriedade, Conselho Consultivo e gestão. O projeto deverá preparar a Tempero Certo para uma transição planejada da presidência, criando condições para que o atual presidente possa deixar progressivamente a gestão operacional, assumindo o papel de presidente do Conselho Consultivo.

Deverá participar da preparação do filho para assumir a presidência executiva da Empresa sem ruptura, sem perda de autoridade e sem comprometer a harmonia familiar. O trabalho deverá ter quatro objetivos gerais fundamentais:

Família alinhada

Regras claras para a relação entre família e Empresa.

Gestão organizada

Papéis, responsabilidades, autoridades e processos decisórios claramente definidos.

Conselho preparado

Família capacitada para exercer adequadamente os papéis de conselheiros.

Sucessão planejada

Transição progressiva, segura e legitimada do atual presidente para o sucessor.

Objetivos específicos

- Estruturar a governança familiar da Tempero Certo.
- Criar o Protocolo/Acordo Familiar.
- Implantar o Conselho Consultivo.
- Preparar os familiares para o exercício do papel de conselheiros.
- Definir claramente os papéis dos quatro familiares na organização.
- Eliminar ou reduzir as sobreposições de responsabilidades.
- Revisar a estrutura organizacional/organograma em determinado nível executivo, definindo claramente o papel de alguns executivos próximos aos familiares.
- Criar o Manual de Governança (principais regras de funcionamento da gestão).
- Desenvolver a comunicação entre os quatro familiares gestores.
- Estruturar o processo de transferência de responsabilidades.
- Criar mecanismos para preservar a harmonia familiar durante a sucessão.
- Criar condições para que a empresa continue crescendo na nova configuração organizacional (mudança geracional).



4

Modelo de governança a ser construído

A proposta considera a construção de quatro dimensões integradas:

Governança Familiar

Tratará das relações da família com a empresa e da família enquanto grupo de proprietários.

Governança Corporativa

Organizará a relação entre: **Sócios** → **Conselho** → **Diretoria** → **Executivos** → **Operação**.

Governança da Gestão

Será trabalhada especificamente a organização da diretoria.

Governança da Sucessão

A sucessão será tratada como um processo de aproximadamente 12 meses, e não como um evento.

O processo contemplará:

Preparação



Delegação



Transferência



Acompanhamento



Consolidação

5

Estrutura proposta de governança

A configuração futura poderá ser estruturada da seguinte forma:

FAMÍLIA / SÓCIOS



CONSELHO CONSULTIVO



PRESIDENTE EXECUTIVO



DIRETORIA



EXECUTIVOS



OPERAÇÃO

6

Criação do Conselho Consultivo

A proposta inicial contempla:

- Presidente do Conselho;
- mãe;
- filho;
- filha.

A composição poderá futuramente incorporar conselheiros externos independentes, caso a família considere conveniente.

7 · TREINAMENTO DOS CONSELHEIROS

Os quatro familiares receberão preparação específica para exercerem o papel de conselheiros.

A função do Conselho Consultivo será proporcionar:

- visão estratégica
- aconselhamento
- acompanhamento
- questionamento construtivo
- avaliação dos resultados
- apoio à direção
- discussão de decisões relevantes
- preservação dos interesses da empresa no longo prazo

8

Papéis dos quatro familiares-gestores

Será realizada uma definição detalhada das atribuições dos quatro familiares.

9 · Presidente atual - segunda geração

O atual presidente deverá ter seu papel cuidadosamente redesenhado, como presidente do Conselho Consultivo. Durante a primeira fase, permanecerá exercendo a liderança executiva. A mudança deverá ser planejada para evitar o risco clássico: **"Sai da presidência, mas continua sendo o presidente de fato."**

10 · Filho - futuro presidente executivo (CEO)

O processo deverá trabalhar de maneira especial a sua preparação para o cargo.

11 · Diretora comercial - mãe

A posição da mãe também deverá ser cuidadosamente trabalhada na transição. Sua experiência e conhecimento comercial representam um ativo relevante para a empresa.

12 · Filha - diretora de RH

A filha deverá continuar com posição executiva claramente definida. Será também importante preparar a organização para possíveis mudanças futuras decorrentes de seu projeto pessoal e familiar. A eventual maternidade não deverá ser tratada como problema, mas como uma variável normal de planejamento de carreira e continuidade.

13

Matriz de responsabilidades

Será construída uma matriz para os principais processos da empresa.

Exemplo:

A matriz final será construída conjuntamente com os quatro diretores e ajustada à realidade da Tempero Certo.

Tema	Presidente	Comercial	RH	Futuro Presidente
Estratégia				
Clientes estratégicos				
Pessoas				
Orçamento				
Investimentos				
Contratações-chave				
Operação				
Sucessão				
Governança				

14

Revisão do organograma

Serão identificados:

- sobreposições;
- posições sem autoridade clara;
- executivos com múltiplos chefes;
- funções familiares e profissionais misturadas;
- áreas que dependem excessivamente de um dos familiares;
- lacunas de liderança;
- gargalos decisórios.

Será desenhado um **organograma futuro**, compatível com a nova governança.

15

Papel dos executivos não familiares

Alguns executivos que atualmente trabalham próximos aos quatro diretores deverão ter suas posições analisadas individualmente.

16 A 18

Comunicação, Protocolo Familiar e Manual de Governança

16 · Comunicação entre os quatro diretores

Este será um eixo transversal do projeto. Um princípio será enfatizado: **Na empresa, primeiro somos profissionais; na família, somos família**. Isso não significa eliminar o afeto familiar.

17 · Protocolo / Acordo Familiar

Será construído, com participação dos quatro familiares-sócios. Serão propostos trinta temas a serem decididos pelos familiares, em três reuniões.

18 · Manual de Governança

Será desenvolvido com participação dos diretores. Funcionará como referência prática para a gestão da Empresa.

Processo de sucessão

A sucessão será um dos principais eixos do projeto.

A recomendação é que a transição não seja feita através de uma simples troca de cargos.

Ela deverá ocorrer em etapas.



CRONOGRAMA

Cronograma do projeto Tempero Certo

FASE 1

Meses 1-2

- Entrevistas individuais
- Devolutiva das entrevistas
- Análise do organograma
- Análise do processo decisório
- Diagnóstico econômico-financeiro e ferramentas de controle

FASE 2

Meses 3-4

- Definição clara de papéis + comunicação
- Alinhamento sobre sucessão
- Treinamento dos membros do Conselho + agenda do Conselho
- Conselho Consultivo: 1ª e 2ª reuniões

FASE 3

Meses 5-6

- Matriz de responsabilidades + alçadas
- Protocolo familiar
- Manual de governança
- Conselho Consultivo: 3ª e 4ª reuniões

FASE 4

Meses 7-8

- Reuniões sobre sucessão: com a família, com o sucedido, com o sucessor
- Conselho Consultivo: 5ª e 6ª reuniões

FASE 5

Meses 9-10

- Sucessão: comunicação interna (planejamento)
- Papéis dos executivos não familiares
- Conselho Consultivo: 7ª e 8ª reuniões

FASE 6

Meses 11-12

- Sucessão: comunicação externa (planejamento)
- Conselho Consultivo: 9ª e 10ª reuniões

CONDIÇÕES GERAIS

Condições gerais

A proposta contempla

- Compartilhamento das atividades do cliente nas redes sociais da Macro Transição e de seus associados

Inclui

- Impostos

Não inclui

- Despesas de locomoção da equipe da Macro Transição para atividades fora do Município de São Paulo
- Despesas para custeio da realização de mentorias, aulas e palestras
- Aluguel de salas para reuniões e eventos



PROJETO TEMPERO CERTO

PROPOSTA DE CONSULTORIA · SETEMBRO 2026

CONTATO

Macro Transição

Eduardo Najjar

Consultor do Projeto

José Carlos Patané

Coordenador do Projeto

Av. Paulista, 1.756 - 7º andar - cj. 72 - CEP 01311-930 - São Paulo - SP

(11) 97433.9406 / (11) 2450.7821

ernajjar@macrotransicao.com.br

www.macrotransicao.com.br

Tempero Certo

