

GRUPO  
**OURO E PRATA**

**Apresentação na ACI – Novo Hamburgo/RS**

**Governança Corporativa e Familiar no  
Grupo Ouro e Prata**

Outubro 2016

## HISTÓRICO DO GRUPO OURO E PRATA

A empresa foi fundada em 01 de setembro de 1939, pelos irmãos Willy Eugênio Fleck e Raimundo Fleck com o nome de Empresa Crissiumal. Em 1948, passou a se chamar “Empresa Ouro e Prata”, denominação atual da empresa.



**Willy Eugênio Fleck**



**Raimundo Fleck**



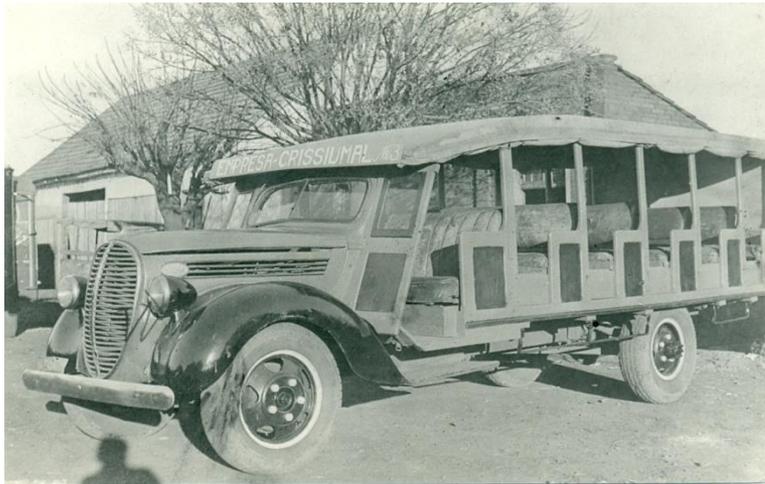
# História da Ouro e Prata.



## HISTÓRICO DA VIAÇÃO OURO E PRATA

Iniciou suas operações com o primeiro ônibus misto modelo Ford 1939 (carroceria aberta), na linha Crissiumal – Ijuí, no Rio Grande do Sul.

Hoje opera com 200 ônibus de última tecnologia, equipados com Internet WiFi a bordo, tomada p/ notebook e celular, poltronas com fone de ouvido individual, DVD/vídeo, frigobar e ar condicionado/calefação.



**1939**



**2015**

# Empreendedorismo nas décadas de 40, 50 e 60.

- Empresas:**
- **Empresa Pioneira** – Transporte de Passageiros;
  - **Fundição Três Passos** – fundição, ferraria e torno mecânico;
  - **Comércio de peças e oficina mecânica;**
  - **Posto de combustíveis e serviços** (lavagem e lubrificação);
  - **Empresa Ouro e Prata de Transportes** (1948);
  - **Fleck Indústria, Comércio e Importação S.A.;**
  - **Fleck Motoviaturas** (revendedor FNM e Porto Alegre);
  - **Pibigás** (entrega de gás à domicilio).

- Revendas:**
- **Ford** (veículos);
  - **Eucatex e Duratex** (chapas de madeira);
  - **Lambretta** (veículos);
  - **Refrigeração Springer** (geladeiras);
  - **Bendix** (Máquina de lavar roupas);
  - **Epeda** (Colchões de molas, sofás e poltronas);
  - **Telespark** (rádios portáteis e eletrolas com toca discos etc);
  - **Fogão Wallig e Geral** (linha branca).

# ESTRUTURA DO GRUPO OURO E PRATA



## DADOS GERAIS DO GRUPO OURO E PRATA

- Mais de 1.300 funcionários, sendo **550** motoristas;
- Atuação no Brasil: RS, SC, PR, SP, MS, MT, GO, TO, PA e MA.
- Transporta em média **3.596.016** Passageiros/ano;
- Percorre em média **39.624.277** km/ano;
- Frota em operação **258** ônibus;
- Embarcações em operação **5 lanchas e 7 catamarãs**;
- Faturamento estimado de **206** milhões em 2015.

# TRANSPORTE RODOVIÁRIO VIAÇÃO OURO E PRATA: INTERMUNICIPAL / INTERESTADUAL / INTERNACIONAL



**75** linhas intermunicipais;  
**02** linhas internacionais;  
**150** cidades;  
**1.822.848** passageiros/ano.



Opera com 200 ônibus de última tecnologia, equipados com Internet WiFi a bordo, tomada p/ notebook e celular, poltronas com fone de ouvido individual, DVD/vídeo, frigobar e ar condicionado/calefação.



# TRANSPORTE RODOVIÁRIO VIAÇÃO OURO E PRATA: INTERESTADUAL RS / SC / PR / SP / MS / MT / TO / PA / MA

31 linha;

269.084 passageiros/ano.



# TRANSPORTE RODOVIÁRIO UNESUL E TTL: INTERESTADUAL / INTERNACIONAL / INTERMUNICIPAL RS/SC

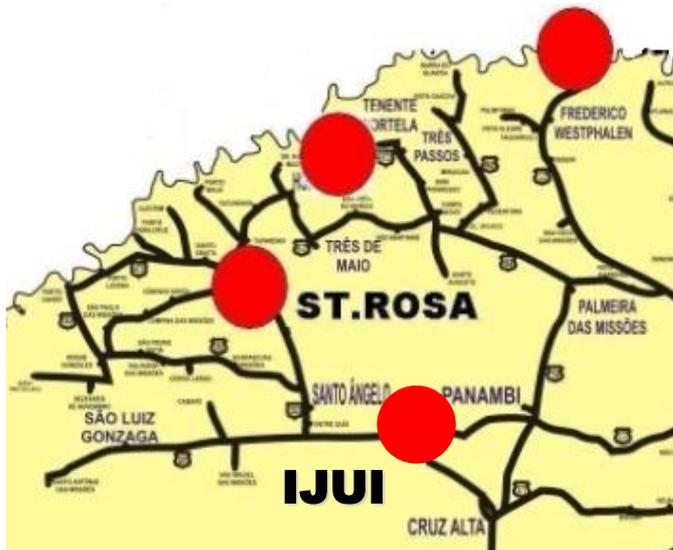
**104** linhas intermunicipais RS/SC;  
**31** Linhas interestaduais;  
**3** linhas internacionais;  
**7.124.799** passageiros/ano.

The logo for Unesul, featuring the word "Unesul" in a stylized white font with a red and blue gradient background.

## DADOS GERAIS DA UNESUL/TTL:

- Mais de 1247 funcionários, sendo 495 motoristas;
- Atuação no Brasil: RS, SC, PR e MS.
- Atuação internacional: Paraguai e Uruguai
- Transporta em média 7.124.799 Passageiros/ano;
- Percorre em média 38.806.741 km/ano;
- Frota em operação 420 ônibus.



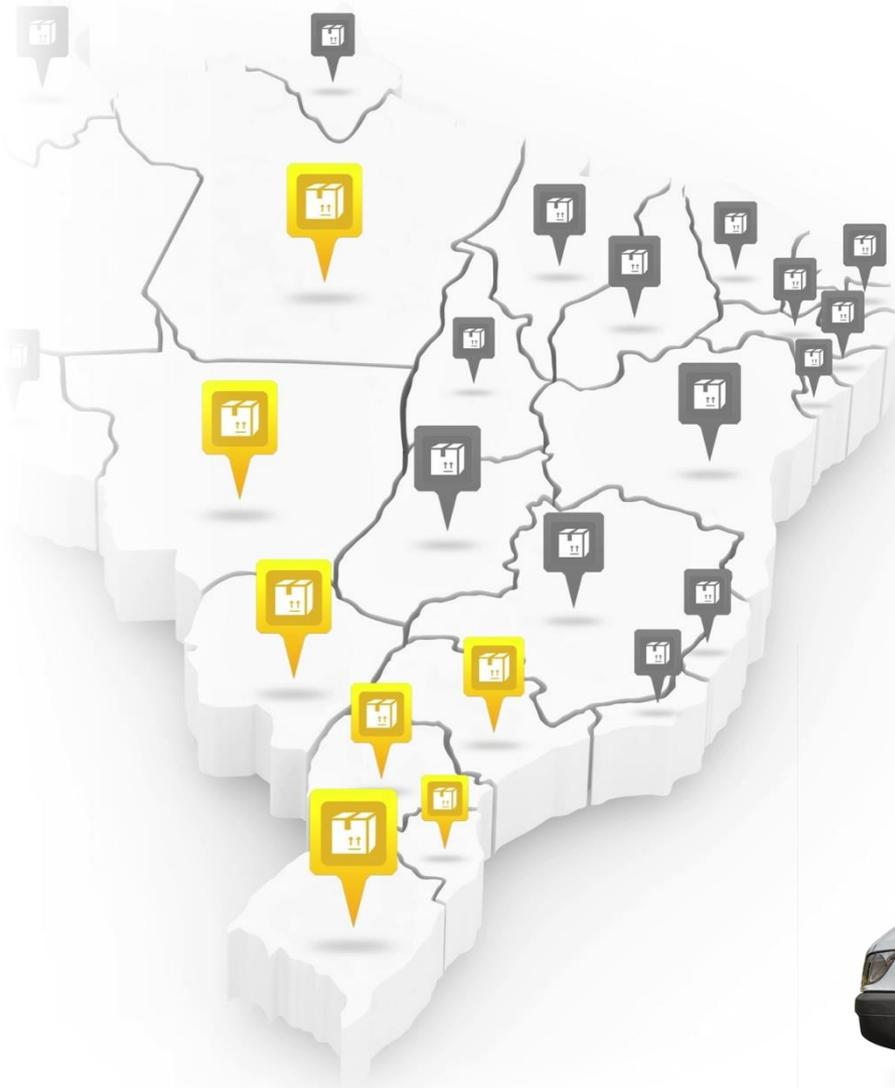


**TRANSPORTE  
RODOVIÁRIO  
INTERMUNICIPAL  
DE PASSAGEIROS  
Região Noroeste do  
RGS**

**TRACISA**

- 8 linhas;**
- 15 cidades;**
- 10 ônibus**
- 360.000 passageiros/ano**





**VIOPEX**  
ENCOMENDAS EXPRESSAS

**ENCOMENDAS EXPRESSAS**  
**ABRANGÊNCIA NACIONAL;**  
Diversas modalidades  
de entrega.

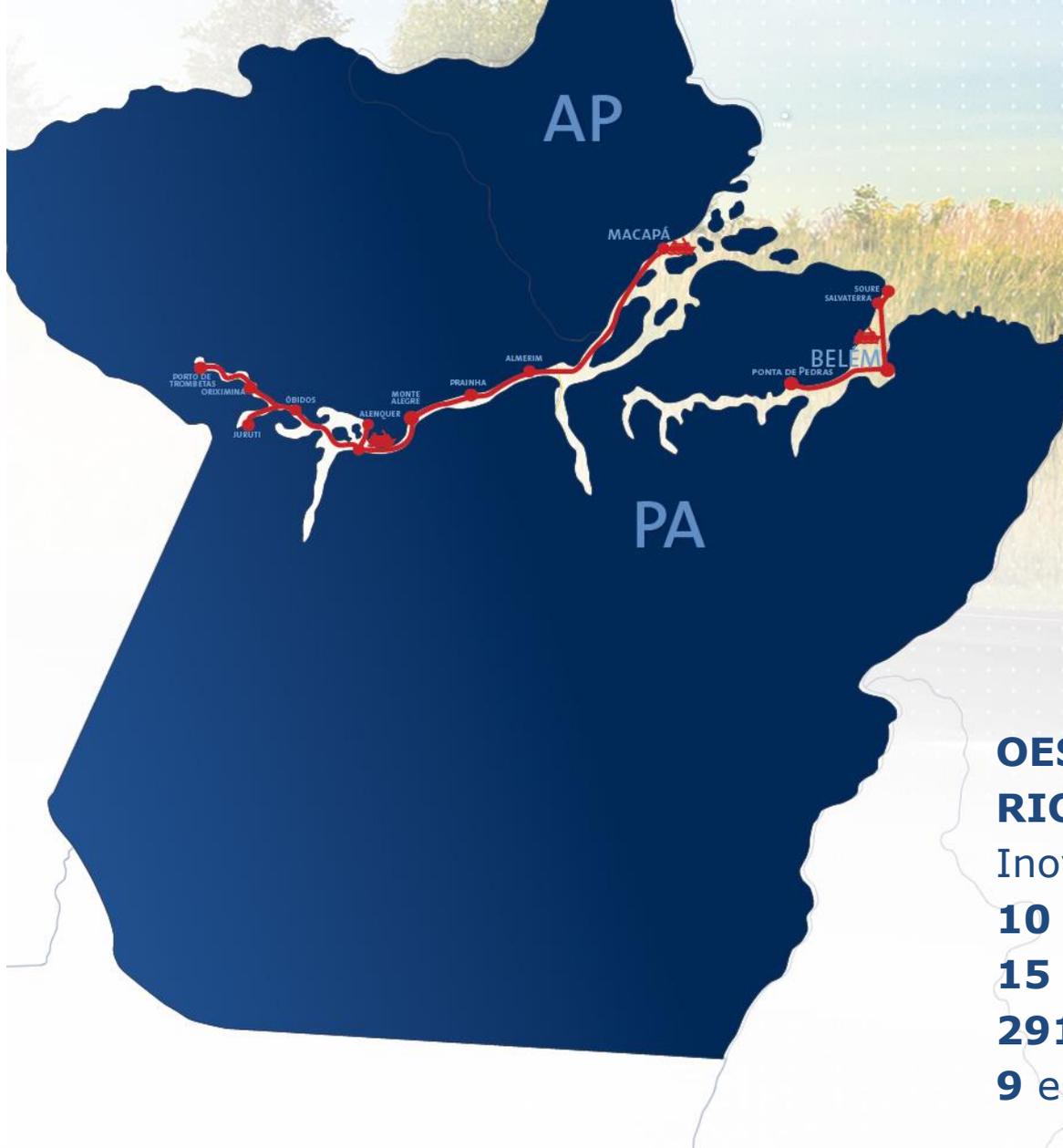


GRUPO  
**OURO E PRATA**



# TRANSPORTE HIDROVIÁRIO PARÁ





## OESTE DO PARÁ RIO TAPAJÓS/AMAZONAS

Inovação no Estado

**10** linhas;

**15** cidades;

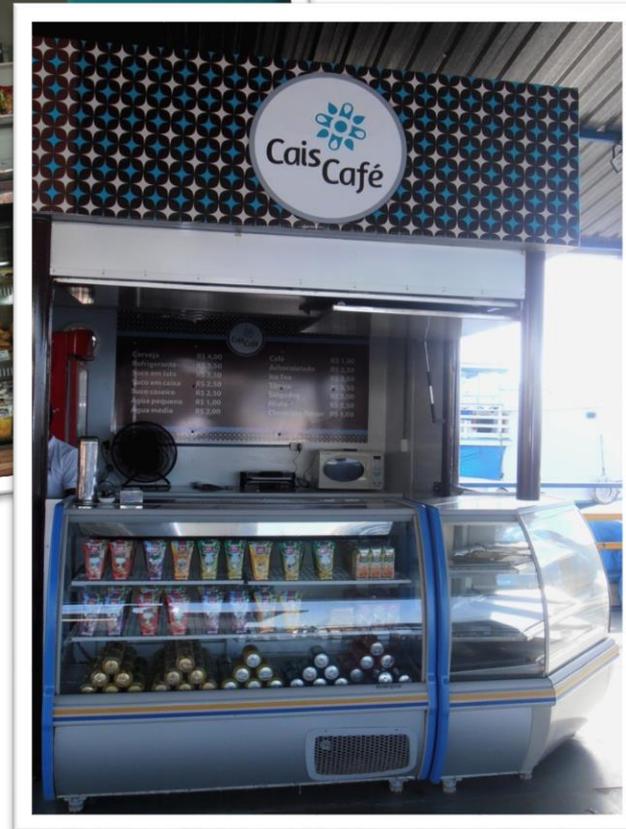
**291.464** passageiros/ano;

**9** embarcações.



## Cais Café

Hidroviária no  
RS (Porto Alegre e Guaíba)



## Cais Café

Hidroviária de  
Santarém/PA e dentro  
das embarcações

# CatSul

## INOVAÇÃO E REFERÊNCIA NACIONAL



**Nota:**  
*Em abril 2015,  
3.000.000 de  
passageiros!!*



**TRANSPORTE  
HIDROVIÁRIO  
RIO GRANDE DO SUL**

**03 catamarãs**

**Travessia Porto Alegre – Guaíba**

**Após 50 anos este transporte é retomado e considerado uma inovação**

**100.000 passageiros / mês**

**Mais de 3.000.000 de passageiros em quase 4 anos de operação (2011)**

GRUPO  
**OURO E PRATA**

## INDÚSTRIA NAVAL

**ESTALEIRO PRÓPRIO** para fabricação de barcos de passageiros e de cargas;

**LOCALIZADO EM PORTO ALEGRE**, às margens do Guaíba;

**TECNOLOGIA** de classe mundial;

**SEGURANÇA, CUSTOMIZAÇÃO E DESIGN.**



[Link video](#)



GRUPO  
**OURO E PRATA**

---

A FAMÍLIA FLECK  
E O DESENVOLVIMENTO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA

---



**Dörzbach, Baden-Wurttemberg  
ALEMANHA, 1846**

**Rio de Janeiro  
BRASIL**

**Rolante /RS  
BRASIL**

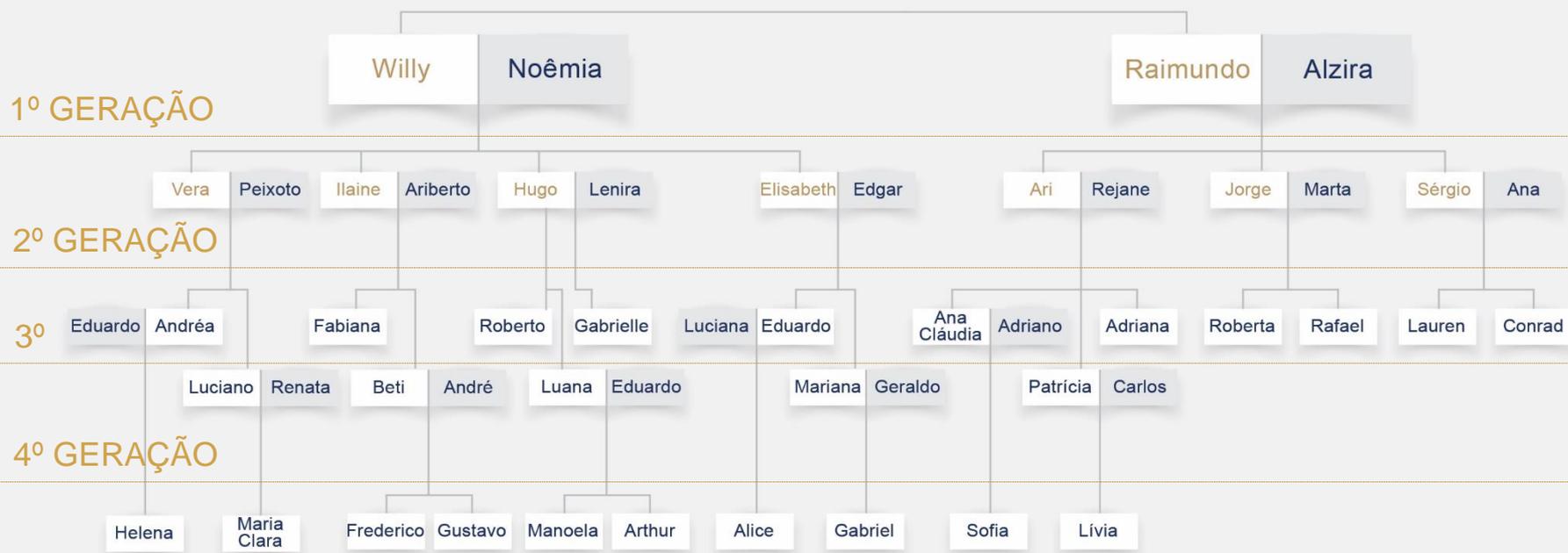


# Família Fleck – Genealogia

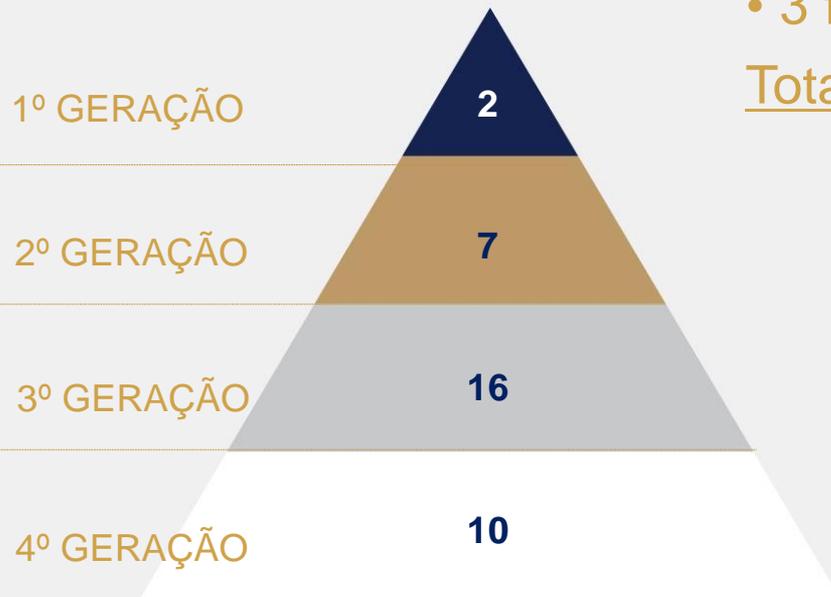


# ESTRUTURA DA FAMÍLIA ACIONISTA DO GRUPO OURO E PRATA

## FAMÍLIA FLECK



## ESTRUTURA DA FAMÍLIA ACIONISTA DO GRUPO OURO E PRATA FAMÍLIA FLECK



Dos dois fundadores:

- 4 filhos de Willy
- 3 filhos de Raimundo

Total hoje: **35 membros**, assim distribuídos:

2 esposas dos Fundadores – primeira geração;

7 acionistas – segunda geração;

16 descendentes na terceira geração;

10 descendentes na quarta geração.

**ESTRUTURA DA  
FAMÍLIA ACIONISTA DO  
GRUPO OURO E PRATA  
FAMÍLIA FLECK**

**PROPRIEDADE**

**FAMÍLIA**

**NEGÓCIO**



Fonte: Modelo de Davis e Gersick



FOTO: DIVULGAÇÃO (johndavis.com)

## GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GRUPO OURO E PRATA

A Governança Corporativa na Ouro e Prata começou com a Organização da Família.

*“Se você quiser sobreviver em uma empresa familiar, você precisa organizar a família.”*

John Davis, considerado a maior autoridade mundial em gestão de empresas familiares

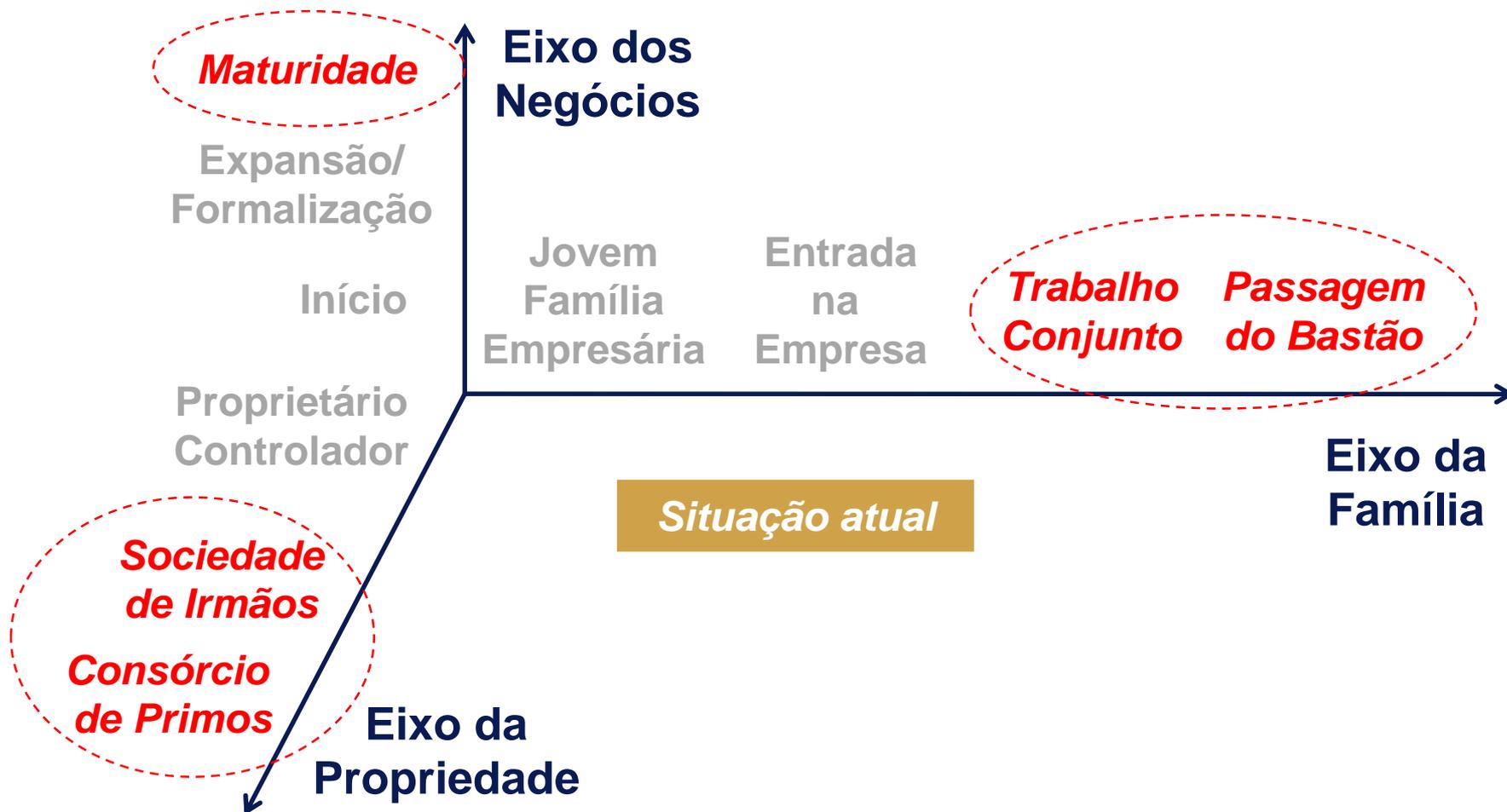
[Link Video](#)

# CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES



Modelo de Davis e Gersick

# CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS FAMILIARES



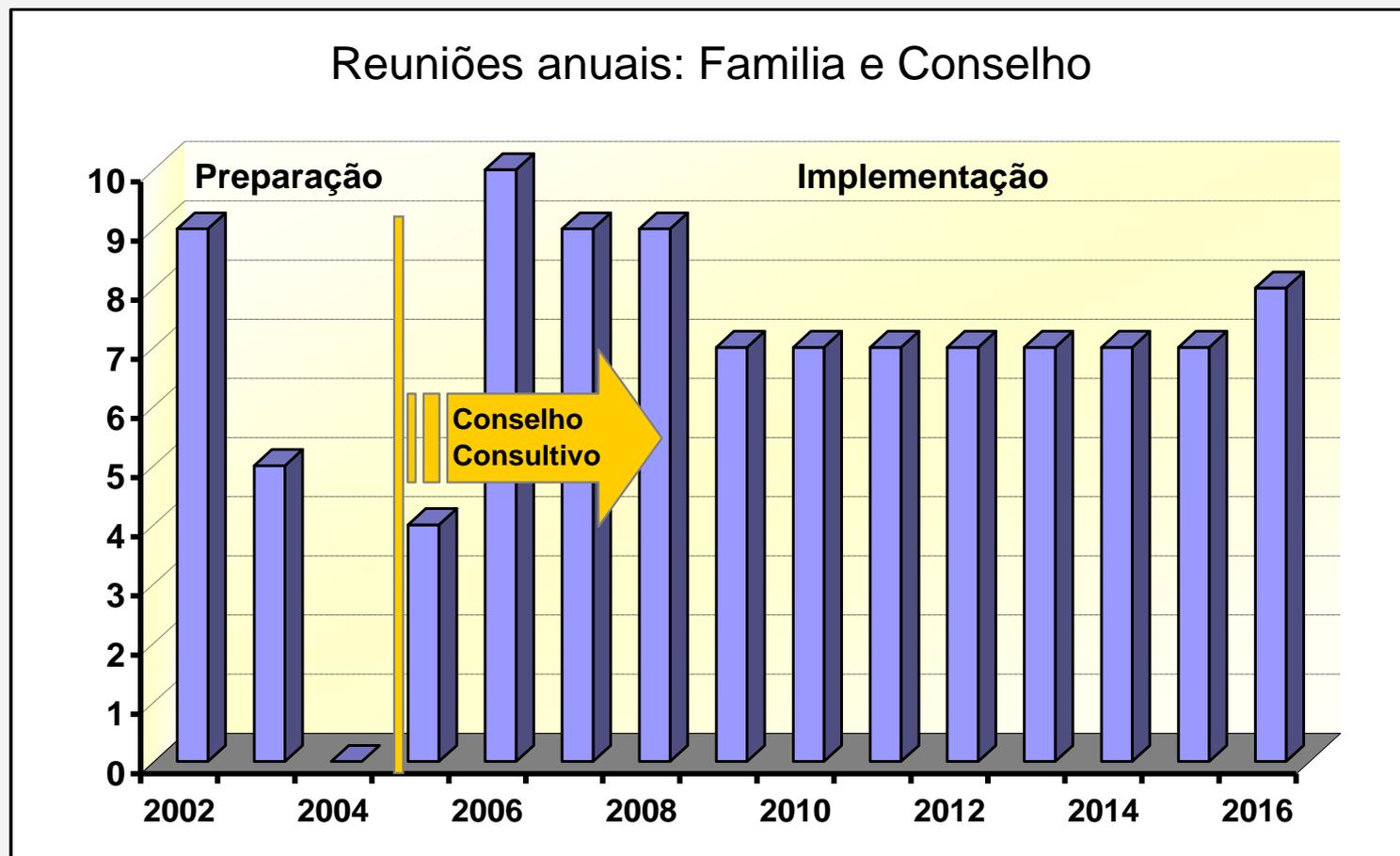
Modelo de Davis e Gersick

# GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GRUPO OURO E PRATA



## GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GRUPO OURO E PRATA

Anos	Reuniões
2002	9
2003	5
2004	0
2005	4
2006	10
2007	9
2008	9
2009	7
2010	7
2011	7
2012	7
2013	7
2014	7
2015	7
2016	8



## GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GRUPO OURO E PRATA

### QUE TIPO DE CONSELHO NOS CONSIDERAMOS NA PRÁTICA?

#### Conselho de papel

- Não funciona na prática;
- Mera ficção legal: é um conjunto de atas.

#### Conselho ratificador

- É informativo: apenas chancela o que vem da diretoria;
- Cumpre requisito legal;
- Poucas reuniões

#### Conselho operador

- Envolve-se no dia-a-dia;
- Sobreposição de papéis;
- Reúne-se frequentemente e age quase como a diretoria executiva.

#### Conselho envolvido

- É deliberativo e toma decisões sobre estratégia e políticas;
- Ativo, mas não se envolve no dia-a-dia;
- Foco na criação de valor.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA DO GRUPO OURO E PRATA

Principais focos de atenção do Conselho:

- Gestão de Riscos;
- Crescimento sustentado;
  - Estrutura Organizacional;
  - Times de Trabalho Qualificados - Profissionalismo;
  - Diversificação sinérgica (atividades vinculadas);
  - Intermodalidade.
- Perenidade
  - Manutenção rentável dos negócios;
  - Sucessão e preparação dos futuros acionistas.



## INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NAS EMPRESAS

O que a organização da Família influenciou nas empresas?

- Mudança na forma de gestão com base na governança corporativa;
- Desenvolvimento da área comercial nas empresas;
- Maior confiança dos executivos pois percebem uma organização na estrutura familiar e nos Conselhos (de Família e Conselho Consultivo);
- Concepção como Grupo Ouro e Prata (portfólio de empresas);
- Criação de serviços compartilhados entre as empresas;
- Abertura de novas empresas (definição no Conselho Consultivo).



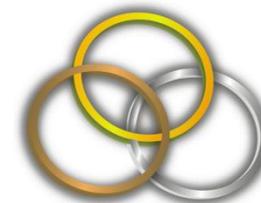
GRUPO  
**OURO E PRATA**

---

CONSELHO DE FAMÍLIA

---

## CONSELHO DE FAMÍLIA OURO E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

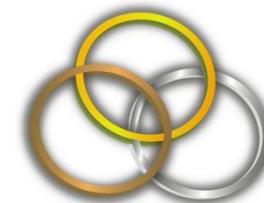


APÓS 09 REUNIÕES COM TODOS OS NÚCLEOS  
FAMILIARES, INICIAM AS ATIVIDADES DO CONSELHO DE  
FAMÍLIA EM JULHO 2012

## PESQUISA DE VALORES DA FAMÍLIA

01 GERAÇÃO	02 GERAÇÃO	03 GERAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho</li> <li>• Perseverança</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Seriedade</li> <li>• Valorização e respeito ao ser humano</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderança</li> <li>• Coragem</li> <li>• Respeito</li> <li>• Ambição</li> <li>• Empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho</li> <li>• Perseverança</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Seriedade</li> <li>• Valorização e respeito ao ser humano</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Valorização da Família</li> <li>• Liderança</li> <li>• Desenvolvimento intelectual e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Seriedade</li> <li>• Confiança</li> <li>• Transparência</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Prazer</li> <li>• Satisfação</li> </ul>

FONTE: Pesquisa realizada com os familiares da segunda e terceira geração.



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

## CONSELHO DE FAMÍLIA OURO E PRATA

### MISSÃO:

“Ser uma família empreendedora,  
comprometida e inspiradora de resultados.”

### VALORES:

União

Comprometimento

Transformação

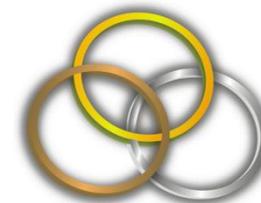
Tradição

Lealdade



**Encontro para definição da Missão e  
Valores - Março 2015**

## CONSELHO DE FAMÍLIA OURO E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

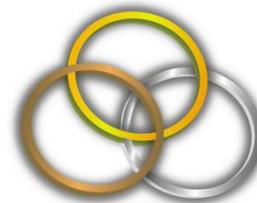
**PRESIDENTE: Luana Fleck**

**VICE-PRESIDENTE: Ilaine Fleck Schultz** (incluímos este cargo na reunião buscando ter um membro da Segunda Geração também participando da coordenação)

**TESOUREIRO: Mariana Diefenthaeler Hertz**

**SECRETÁRIA: Andrea Peixoto De Carli**





**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

## CONSELHO DE FAMÍLIA OURO E PRATA

### COMITÊS DE TRABALHO:

#### **Comitê de Integração e Manutenção da História e dos Valores da Família Acionista**

Coordenação: Andrea

Participantes: Ilaine e Beth

#### **Comitê de Educação e Desenvolvimento da Família Acionista Fleck**

Coordenação: Ana Claudia Fleck

Participantes: Lenira Fleck e Lauren Fleck

#### **Comitê de Comunicação da Família Acionista Fleck e entre os órgãos de GC do Grupo Ouro e Prata**

Coordenação: Mariana Hertz

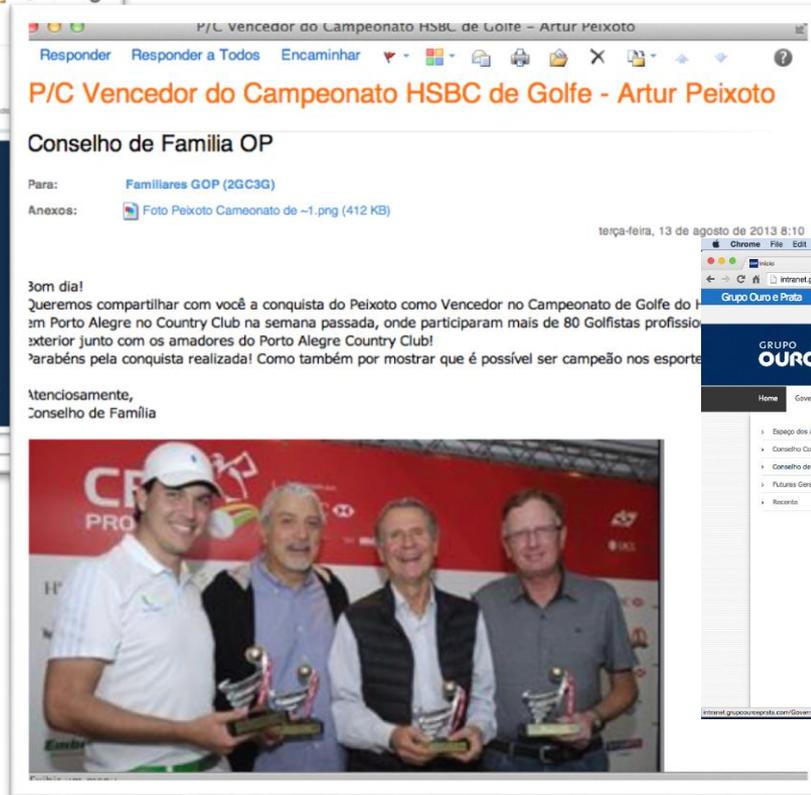
Participantes: Luana e Lauren

# ATIVIDADES REALIZADAS NA FAMÍLIA

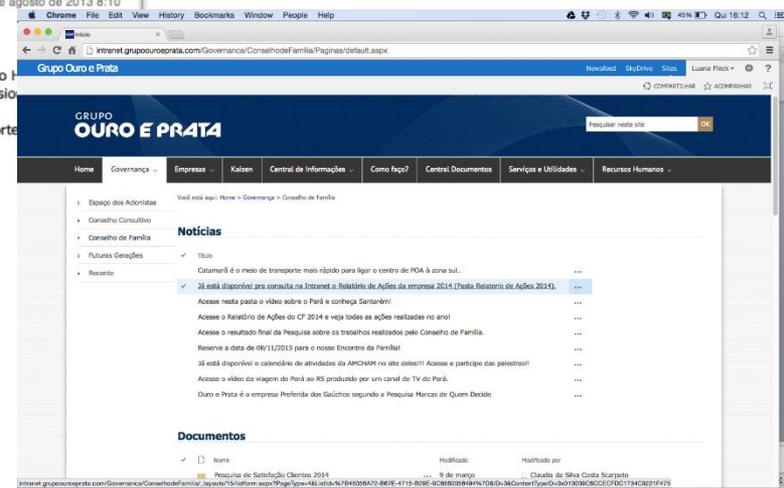
## Comunicação entre os Familiares



Cartão de Aniversário

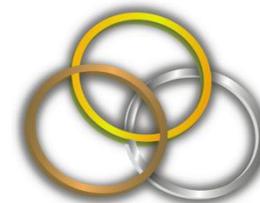


Conquistas dos Familiares

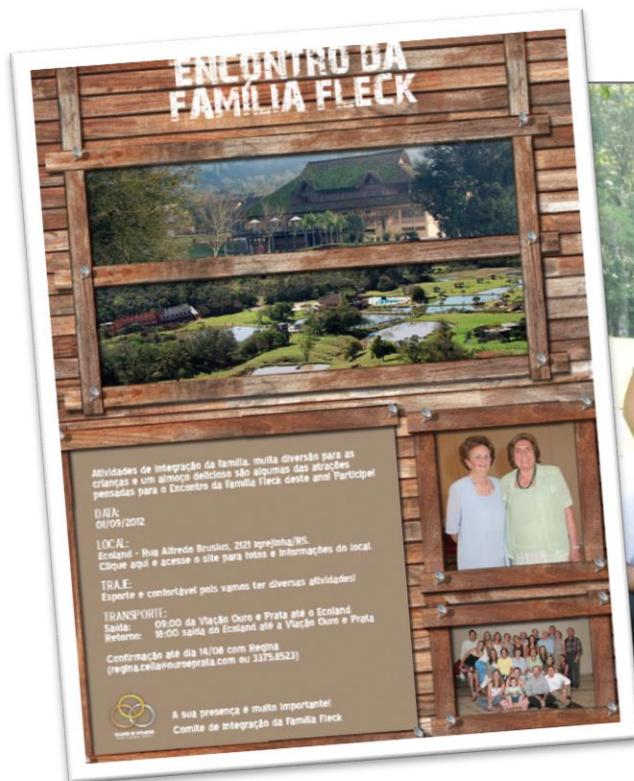


Intranet

# ATIVIDADES REALIZADAS NA FAMÍLIA ENCONTROS ANUAIS

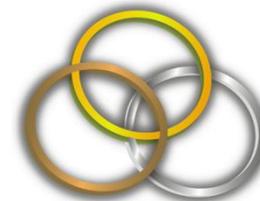


**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

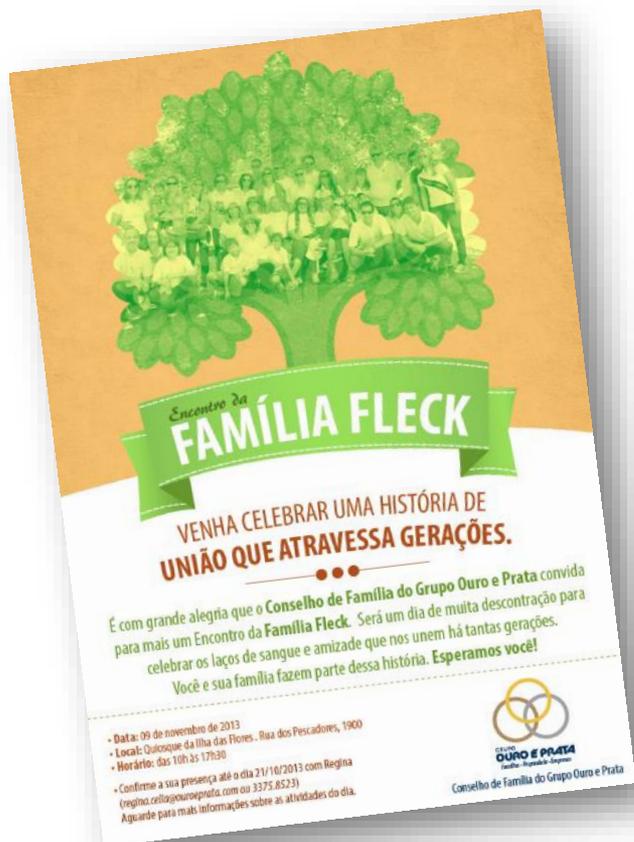


Encontro da família em 2012

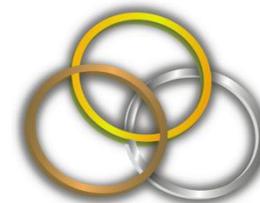
# ATIVIDADES REALIZADAS NA FAMÍLIA ENCONTROS ANUAIS



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas



**Encontro da família em 2013 com passeio no primeiro  
Catamarã produzido pela empresa**



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

## Capacitação e desenvolvimento



**Curso de Estrutura e Análise de Balanço**



**Encontros do FBN**



**Curso de dicção e oratória**

---

# GRUPO DE TERCEIRA GERAÇÃO

# 3G

---

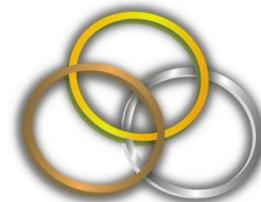
GRUPO  
**OURO E PRATA**



# Opções de encaminhamento da vida:



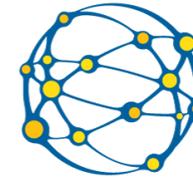
**3G**  
OURO  
E PRATA



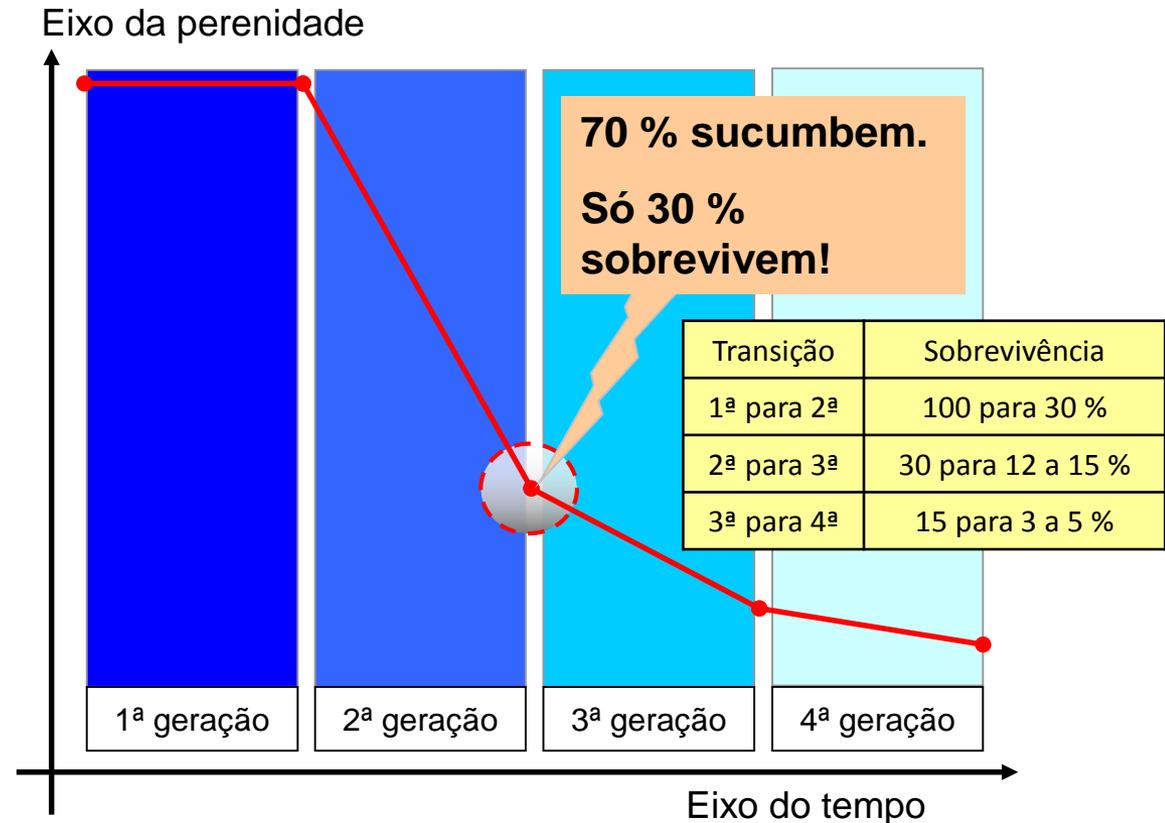
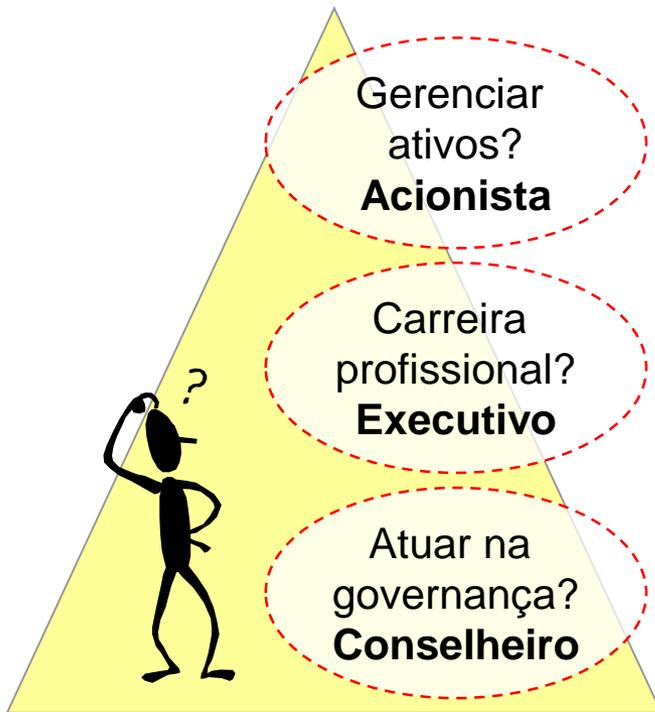
**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas



# Opções de encaminhamento da vida. Decisão de participar e talvez suceder negócios existentes:

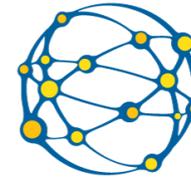


**3G**  
OURO  
E PRATA



Fonte: The Family Business Advisor – Understand the Statistics. Prof. Craig Aranoff

# A TERCEIRA GERAÇÃO – 3G



**3G**  
OURO  
E PRATA



## ***Missão:***

Manter e ampliar a integração e o vínculo familiar do grupo, e em relação às demais gerações, onde cada membro possa contribuir com suas experiências, garantindo a harmonia.

Propor-se a conhecer mais o negócio, envolvendo-se com a empresa a fim de garantir a sua continuidade.

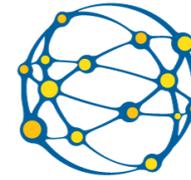
## ***Visão:***

Ser um grupo interessado, envolvido, identificado e preparado, disposto a manter e preservar a família e o negócio.

Formada por 16 pessoas entre 12 e 43 anos

Periodicidade dos Encontros: mensais, aos sábados das 08:30 às 12:30

# GRUPO 3G DA OURO E PRATA - HISTÓRICO



**3G**  
OURO  
E PRATA



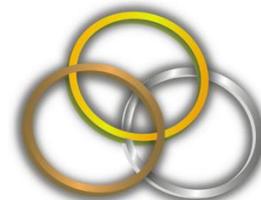
- **2009** - Criação do grupo  
Atividades de Integração (dinâmicas de grupo, apresentações pessoais, implantação de um canal de comunicação, etc);
- **2010** - Atividades de Integração e de Conhecimento do Negócio (Gestores apresentaram as áreas da empresa);
- **2011** - Atividades de desenvolvimento Pessoal e Profissional (cursos diversos de Governança e de empresas familiares, benchmarking, coaching de carreira, avaliação de perfil de competências, etc);
- **2012** - Conhecimento do Negócio (cursos sobre governança, análise e estrutura de balanço, benchmarking, etc);
- **2013** - Conhecimento do Negócio e Desenvolvimento como Futuro Acionista;
- **2014** - Desenvolvimento como Futuro Acionista, Empreendedor e Conhecimento dos Negócios;

# GRUPO 3 G DA OURO E PRATA

## ATIVIDADES



**3G**  
OURO  
E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

**Programa Desenvolvimento de Liderança e Estágio:** Os membros de 3G que desejarem, poderão participar do Programa Trainee na empresa que tem uma duração de até 02 anos.

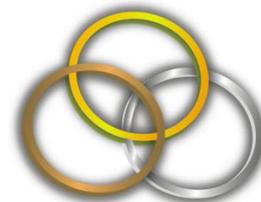


# GRUPO 3 G DA OURO E PRATA

Programa de Estágio:



**3G**  
OURO  
E PRATA

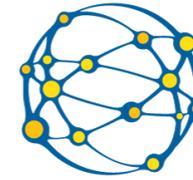


**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas



# GRUPO 3G DA OURO E PRATA

## ATIVIDADES



**3G**  
OURO  
E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

### Programa Conselheiro Ouvinte:

Todos os membros de 3G tem a oportunidade de participar como Ouvinte em uma reunião do Conselho Consultivo e posteriormente é realizada uma apresentação na reunião mensal do grupo.

### Programa Conhecendo a Empresa:

Estágio oferecido a todos os membros de terceira geração que dura de uma semana a um mês.



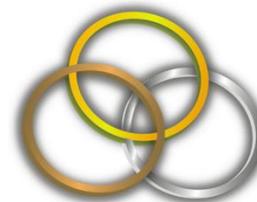
Apresentação do Estágio realizado pela Gabrielle

# GRUPO 3G DA OURO E PRATA

## ATIVIDADES



**3G**  
OURO  
E PRATA



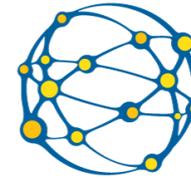
**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas



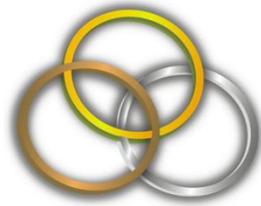
Visita a nova empresa do Grupo  
TECAT Industria Naval



Trabalho desenvolvido  
pela Porsche Consulting.



**3G**  
OURO  
E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

# GRUPO 3 G DA OURO E PRATA

## ATIVIDADES

### Benchmarking:

Recebemos os membros de Terceira Geração da empresa Killing que apresentaram os trabalhos desenvolvidos por eles





## Carta de Fundação do 3G

Nós, membros da 3ª geração da família fundadora do Grupo Ouro e Prata, firmamos esta carta como símbolo do nosso compromisso enquanto componentes do 3G. Através deste grupo, continuaremos a escrever essa história de dedicação, trabalho e sucesso, sempre visando grandes conquistas para nossa empresa e nossa família.

### — Missão —

- Manter e ampliar a integração e o vínculo familiar do grupo e de toda a família, onde cada membro possa contribuir com suas experiências, garantindo a harmonia.
- Conhecer mais o negócio e a empresa, afim de garantir a sua continuidade.

### — Visão —

Ser um grupo interessado, envolvido, identificado e preparado, disposto a manter e preservar a família e o negócio.

### — Valores —

- Confiança
- Transparência
- Profissionalismo { Ética, Responsabilidade, Seriedade, Comprometimento
- Prazer
- Satisfação
- Disciplina

Adriana Fleck

Ana Cláudia Fleck

Andréa Peixoto De Caeli

Beti Fleck Schultz

Conrad Goidanich Fleck

Eduardo Fleck Dieffenhaefer

Fabiana Fleck Schultz

Gabrielle Balbuena Fleck

Lauren Goidanich Fleck

Luana Fleck

Luciano Fleck Peixoto

Matiana F. Dieffenhaefer Hertz

Patrícia Fleck

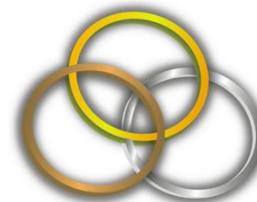
Rafael Hahn Fleck

Roberta Hahn Fleck

Roberto Fleck



**3G**  
OURO  
E PRATA



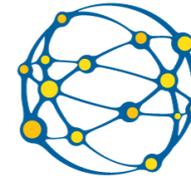
**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

## DESENVOLVIMENTO

Objetivando criar uma identidade mais forte, foi desenvolvida uma logomarca: 3G - Grupo de Terceira Geração.

No mesmo sentido, formalizaram seu compromisso através de uma Carta de Fundação.





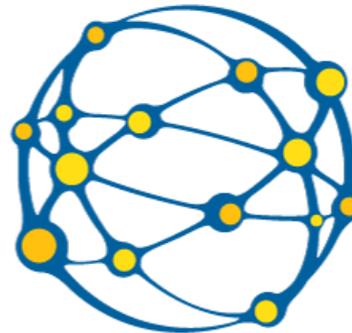
**3G**  
OURO  
E PRATA



## PROGRAMA DE INCENTIVO

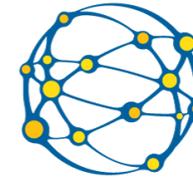
- O Programa de Incentivo 3G visa reconhecer os membros da Terceira Geração da Ouro e Prata que tiverem maior participação nas atividades, do grupo e da família.
- O reconhecimento se dá pelo acúmulo de pontos. Estes podem ser trocados por cursos e produtos da Grife Ouro e Prata no final do ano.

**PROGRAMA  
DE INCENTIVO**



**3G**  
OURO  
E PRATA

## A QUARTA GERAÇÃO ATIVIDADES



**3G**  
OURO  
E PRATA

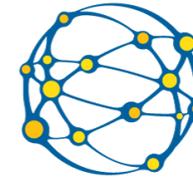


Formada por 8 crianças, entre 3 e 11 anos

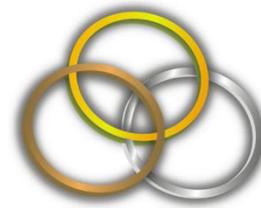
- Envolvimento das crianças nas atividades de integração da Família.



## A QUARTA GERAÇÃO ATIVIDADES



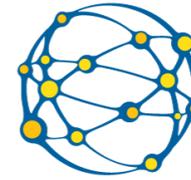
**3G**  
OURO  
E PRATA



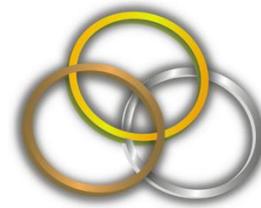
**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

- Momentos destinados a contar a história dos fundadores para os pequenos.
- Envolvimento das crianças nas atividades de integração da Família.





**3G**  
OURO  
E PRATA



**OURO E PRATA**  
Famílias - Propriedade - Empresas

## DESAFIOS E VISÃO DE FUTURO

- Continuar com o trabalho de Governança Corporativa através do crescimento sustentável da empresa (aprendizado constante);
- Seguir investindo no desenvolvimento da Família (relacionamento e educação - profissionalização);
- Perpetuação da empresa e dos valores da família.

*“A vida é mais feliz  
quando se tem um desafio”*

**Hugo E. Fleck**  
Presidente do Grupo Ouro e Prata



GRUPO  
**OURO E PRATA**

**OBRIGADO PELA OPORTUNIDADE E  
ATENÇÃO**

Email:

**[sergio.fleck@ouroeprata.com](mailto:sergio.fleck@ouroeprata.com)**

**[fleck@dorzbach.com.br](mailto:fleck@dorzbach.com.br)**