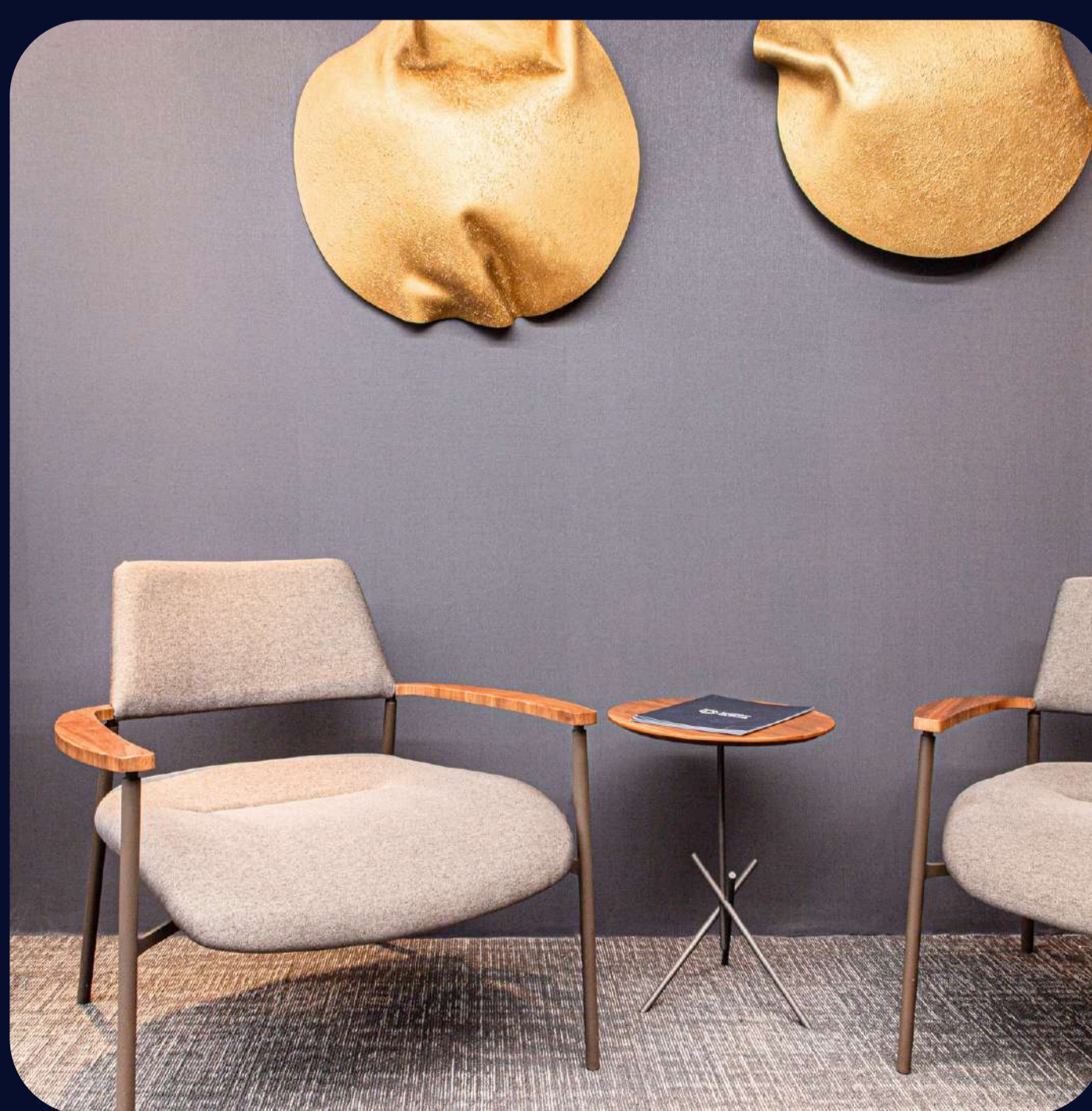


PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

na família empresária
e na empresa familiar



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 01

2. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO NA FAMÍLIA EMPRESÁRIA 03

2.1. Diagnóstico 03

2.2. Protocolo de Família 04

2.2.1 Identificação dos Valores da Família e preservação do Legado 05

2.2.2. Regras de Conduta 07

2.2.3. Regras sobre a Gestão do Patrimônio 07

2.2.4. Regras sobre a Participação dos Herdeiros na Gestão da empresa familiar..... 08

2.2.5. Conselho de Família 10

2.3. Planejamento Patrimonial 12

2.3.1. Holding 13

2.3.2. Trust 14

2.3.3. Testamento 15

2.3.4. Seguros 15

2.3.5. Previdência Privada 16

2.3.6. Ativos Líquidos 17

3. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR 18

3.1 Diagnóstico (verificação da situação atual, objetivos da família, mapeamento dos potenciais obstáculos, prazo, aspectos fiscais, time de apoio 19

3.2. Acordo de Sócios 20

3.3. Aprimoramento da Governança Corporativa 21

3.4. Mapeamento e Preparação dos Sucessores 22

3.5. M&A 23

3.6. Seguros 25

1

Introdução

Após mais de 25 anos tratando do assunto com clientes dos mais variados perfis e segmentos de atuação, chegamos à conclusão de que planejar a sucessão, seja no âmbito da empresa ou da família, nunca é um tema realmente agradável, em especial para o(a) sucedido(a), dado que o trabalho requer tratar, sob diferentes aspectos, de sua finitude. No entanto, planejar a sucessão é, acima de tudo, um **ato de responsabilidade**, considerando as diversas repercussões que surgem com esse evento.

Infelizmente não é possível que o(a) empresário(a) preveja quando ocorrerá a sua sucessão, ao menos no âmbito da família, mas é possível planejar-se, preferencialmente com a **devida antecedência, para que a sucessão não resulte em perdas ainda maiores do que a própria partida do(a) ente querido(a).**

Esfera Familiar

Na esfera familiar o planejamento sucessório já se comprovou como uma **poderosa ferramenta** contra potenciais conflitos que podem surgir entre os sucessores em decorrência da sucessão.

Empresa Familiar

No âmbito da empresa familiar é possível estruturar um processo sucessório de longo prazo que permita que a transição seja feita de forma gradativa, programada e estruturada, **beneficiando a todos os stakeholders envolvidos**, que nesse caso não se limita aos membros da família empresária. Obviamente, fatalidades acontecem, mas mesmo nesses casos, havendo um processo sucessório em implantação, é muito mais fácil e menos doloroso para a empresa finalizá-lo do que tratar da sucessão repentinamente.

Dito isto, o presente material tem por finalidade provocar no(a) empresário(a) reflexões sobre o tema da sucessão, **tanto sob os aspectos familiares quanto empresariais**. A estrutura de condução do tema aqui apresentada é meramente sugestiva para fins didáticos, devendo a efetiva implantação dos trabalhos ser personalizada de acordo com as necessidades de cada cliente.

Havendo interesse em tratar do assunto, conte com o apoio do nosso time de especialistas.

Ótima leitura!



2

Planejamento da Sucessão na Família Empresária

2.1. Diagnóstico

Debater a sucessão é uma oportunidade valiosa que a família empresária tem para refletir sobre a sua trajetória, analisar a situação atual e planejar o futuro. Um ambiente em que haja espaço para o diálogo sincero e transparente sobre o tema entre as partes envolvidas é fundamental para que o planejamento sucessório seja bem-sucedido, assim como a compreensão de todas as variáveis envolvidas (relacionais, patrimoniais e legais).

Planejar os efeitos da sucessão na esfera familiar requer a análise de diversos aspectos que envolvem esse tema, bem como compreender e validar eventuais medidas que porventura já tenham sido implementadas de forma isolada para tratar da questão de alguma forma.

Uma forma estruturada de conduzir o planejamento inicia-se com a **realização de um diagnóstico**, que inclui o levantamento de todas as informações relevantes para a correta compreensão das necessidades e particularidades da família e os objetivos que deverão ser endereçados na condução dos trabalhos, assim como a identificação de eventuais obstáculos que porventura possa haver e que também devem ser considerados na propositura de alternativas para implantação do planejamento sucessório.

O domínio das ferramentas que podem ser utilizadas na condução do planejamento sucessório permite que seja apresentado à família empresária, no diagnóstico, diferentes alternativas para a consecução dos objetivos traçados, com a **análise aprofundada de todos os aspectos legais e custos envolvidos**.

Uma vez apresentado e discutido o diagnóstico com a família, com a definição das medidas que serão adotadas para a implantação do planejamento sucessório, forma-se o time que será envolvido na condução dos trabalhos, o qual poderá incluir a participação de psicólogos, advogados, contadores e/ou consultores em governança familiar e/ou corporativa.

2.2. Protocolo de Família

Se fizermos uma analogia entre família e empresa, **o Protocolo de Família desempenha no âmbito familiar o mesmo papel que o Acordo de Sócios desempenha na empresa**; ou seja, é o conjunto de regras que regula diversos aspectos da convivência familiar, incluindo questões que influenciam a gestão do patrimônio da família e da empresa familiar.

Embora esse instrumento possa ter força contratual, ele é **acima de tudo um pacto moral feito entre os membros da família empresária**, resultado de sua reflexão coletiva sobre quais são os valores em comum que se espera cultivar e transmitir de geração para geração, quais são os comportamentos esperados de tais membros e como o patrimônio familiar deve servir e ser preservado de modo a contribuir para o desenvolvimento e prosperidade de todos os envolvidos.

Usualmente o **Protocolo de Família** é elaborado com o apoio de profissional com formação na área de psicologia, dada a elevada carga emocional que envolve a elaboração desse documento. É preciso cuidado e habilidade para tratar de temas que podem ter sido a origem de desentendimentos entre os membros da família no passado ou que influenciarão aspectos de seu relacionamento no futuro, inclusive abrangendo pessoas não consanguíneas, como cônjuges, enteados(as) e filhos(as) adotivos(as).

Apesar de o Protocolo de Família ser um documento totalmente personalizado de acordo com a realidade de cada família e seus objetivos, abordaremos brevemente a seguir alguns temas que costumam estar presentes nesse instrumento.

2.2.1 Identificação dos Valores da Família e Preservação do Legado

A partir do momento em que duas pessoas se unem de forma estável (muitas vezes através do matrimônio), surge a família. Com o passar dos anos a família cresce com a chegada dos filhos, sanguíneos e/ou adotivos, e posteriormente com a chegada dos(as) cônjuges ou companheiras(os) destes.



Em determinado momento no transcorrer dessa trajetória surge a empresa familiar, que costuma ser a principal (ou única) fonte de sustento dos membros da primeira geração e origem dos recursos que são alocados na construção do patrimônio familiar.

É comum a elaboração do Protocolo de Família ocorrer por iniciativa dos membros da primeira geração da família empresária, ou enquanto estes ainda estão vivos, em razão de reflexões que surgem conforme a passagem de geração se aproxima.

Ao refletir sobre a sua trajetória conjunta, os membros da família identificam determinados valores que foram fundamentais para a união e crescimento da família e de seu patrimônio - incluindo a empresa familiar, e que deveriam ser cultivados e praticados por todos os envolvidos de forma perene.

A preservação do legado abrange tanto aspectos comportamentais quanto patrimoniais. O Protocolo de Família pode endereçar diversos temas com o intuito de contribuir para que essa preservação seja efetiva e duradoura, beneficiando todas as gerações da família empresária.

2.2.2. Regras de Conduta

O **livre arbítrio** é uma prerrogativa de todo ser humano e a Constituição Federal brasileira assegura diversos direitos fundamentais a todos os cidadãos, tais como o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança, à propriedade, à intimidade, à privacidade, à honra e à imagem. Além disto, a Constituição Federal também assegura a liberdade de expressão, de consciência, de crença e de culto.

Sem prejuízo ao exercício dessas prerrogativas, o Protocolo de Família pode prever determinados comportamentos que deverão ser evitados pelos membros da família empresária e, sobretudo, quais são os comportamentos esperados, visando a união, segurança, desenvolvimento pessoal e prosperidade de todos os envolvidos.

Não basta a família empresária identificar os seus valores, é necessário colocá-los em prática através de comportamentos, que são incentivados ou desestimulados por meio de normas de conduta.

2.2.3. Regras sobre a Gestão do Patrimônio

Um dos sinais mais evidentes do nível de prosperidade da família empresária é o seu patrimônio, que pode ter a empresa familiar como seu principal ativo ou não.

A preservação do patrimônio é uma preocupação recorrente das famílias empresárias, enquanto fazer com que tais ativos acompanhem o crescimento da quantidade de membros da família é um desafio importante a ser superado.

A **gestão consciente do patrimônio da família** deve considerar determinados aspectos relevantes, tais como a aposentadoria dos membros de idade mais avançada, a destinação de recursos para a capacitação dos herdeiros e os momentos de convivência familiar, apenas citando alguns deles.

O Protocolo de Família pode prever quais são os objetivos da família empresária em relação ao seu patrimônio, como eles serão perseguidos e quem serão os envolvidos diretamente na gestão dos ativos, além da forma como será feito o acompanhamento de tais questões por todos os envolvidos.

2.2.4. Regras sobre a Participação dos Herdeiros na Gestão da Empresa Familiar

Como dito anteriormente, **não existe receita pronta quando se trata de planejamento sucessório**, especialmente quando o tema é a participação dos herdeiros na gestão da empresa familiar, de forma direta ou indireta.

Cada família tem uma composição única, formada por membros com diferentes personalidades e interesses pessoais distintos. Além disto, a empresa familiar pode ser mais ou menos atrativa para os membros da família em razão de seu ramo de atividade, porte e histórico de desempenho.

Considerando que a empresa familiar sobreviverá a transição de gerações, tarefa árdua, que **levantamentos apontam que apenas aproximadamente 30% das famílias empresárias conseguem concluir com sucesso a sucessão da primeira pela segunda geração – percentual que cai para 10% na transição seguinte**, em algum momento os herdeiros serão sócios. No entanto, a condição de sócio não significa necessariamente que tal pessoa automaticamente estará habilitada para ser também gestor do negócio.



Composição Familiar Única

Cada família tem membros com diferentes personalidades e interesses pessoais distintos.



Atratividade da Empresa

A empresa pode ser mais ou menos atrativa para os herdeiros dependendo de seu ramo, porte e desempenho.



Condição de Sócio vs. Gestor

Ser sócio não significa automaticamente estar habilitado para ser gestor do negócio.



Participação Indireta

A complexidade aumenta ao considerar a participação indireta dos herdeiros por meio de cônjuges.

Esse tema fica ainda mais complexo se for considerada a participação indireta dos herdeiros na gestão da empresa familiar por meio de cônjuges ou companheiras(os).

Algumas famílias optam por **terceirizar totalmente a gestão** da empresa familiar à profissionais de mercado no momento que ocorrer a sucessão, proibindo o ingresso de herdeiros na gestão, de forma direta ou indireta. Outras famílias estabelecem uma série de **requisitos que deverão ser cumpridos para que os herdeiros possam estar aptos a ingressar** na gestão da empresa familiar, prevendo a vedação de participação somente aos cônjuges ou companheiras(os) dos herdeiros. Há ainda famílias que não proíbem a citada **participação indireta dos herdeiros**.

Novamente: não existe fórmula mágica aplicável a todas as famílias. Pelo contrário, é essencial que o tema seja debatido com profundidade e transparência para que sejam construídas, em conjunto, as regras que fazem mais sentido para aquela família empresária, **considerando as suas particularidades** e as da empresa familiar.

2.2.5. Conselho de Família

Com o aumento da quantidade de membros da família empresária, é natural que nem todos estejam envolvidos diretamente na gestão do patrimônio da família e/ou da empresa familiar, surgindo uma **assimetria** de informações entre seus membros, a qual, obviamente, se estende aos respectivos cônjuges ou companheiras(os).

A implantação do Conselho de Família implica na **criação de um fórum para discussão e acompanhamento**, de forma estruturada, das questões citadas acima, além de outros temas de interesse comum dos membros da família empresária, conforme delineados no Protocolo de Família.

As **regras de funcionamento** desse órgão podem ser estruturadas de formas diversas, seja em relação a sua composição, que pode ou não incluir a participação de membros externos, à periodicidade dos encontros e à agenda de temas a serem debatidos.

A participação no Conselho de Família pode ser, inclusive, um estágio de preparação dos herdeiros que desejam contribuir futuramente na gestão direta do patrimônio da família empresária e/ou da empresa familiar.

Estruturar a governança familiar via Conselho de Família pode contribuir de forma significativa para a **prevenção de conflitos ao reduzir a assimetria de informações** entre os membros da família, assim como estimular o debate de questões importantes de interesse comum de todos os envolvidos, incluindo, dentre outras, o planejamento da sucessão.



2.3. Planejamento Patrimonial

No âmbito do planejamento sucessório, o planejamento patrimonial consiste na **organização estratégica dos bens, direitos e obrigações de uma pessoa física** com o objetivo de proteger o seu patrimônio contra os riscos das atividades empresariais, além de preparar de forma estruturada a sucessão.

A depender da estrutura implementada, o planejamento patrimonial pode também resultar em maior **eficiência fiscal** na gestão do patrimônio envolvido. O uso de assessoria fiscal especializada é essencial para a devida compreensão das repercussões fiscais das movimentações patrimoniais que venham a ser realizadas, assim como em medidas de antecipação dos efeitos da sucessão.

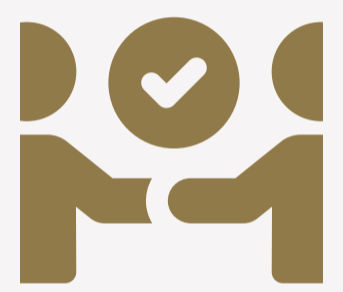
A carga fiscal incidente sobre heranças e doações tem aumentado no Brasil nos últimos anos, de tal modo que o planejamento patrimonial pode resultar em relevante economia de tributos a depender da forma que é estruturado.

Além disto, o planejamento patrimonial **reduz conflitos familiares e custos com inventário**. A seguir, destacamos as principais ferramentas utilizadas, podendo o planejamento prever a utilização de uma ou mais delas, a depender da análise individualizada de cada caso concreto.

2.3.1. Holding

A constituição de uma holding é uma das estratégias mais eficientes de organização patrimonial e sucessória. Trata-se de uma **pessoa jurídica criada para centralizar a titularidade** de bens da família ou de participações em empresas operacionais. A depender da composição patrimonial da família, a criação de mais de uma holding pode fazer sentido.

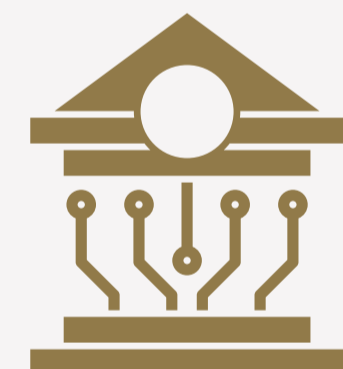
Por meio da holding, é possível:



Estruturar acordos societários entre herdeiros



Planejar a sucessão com doações em vida com reserva de usufruto



Aplicar regras de governança e proteger o patrimônio contra disputas familiares



Obter benefícios fiscais e simplificar a administração dos bens

Segurança Patrimonial

A holding permite separar o patrimônio pessoal do empresarial, trazendo maior segurança jurídica e previsibilidade.

2.3.2. Trust

O trust é uma figura jurídica típica do direito anglo-saxão, ainda não regulamentada no Brasil, mas comumente utilizada por brasileiros com **ativos no exterior**. Por meio do trust, o instituidor (*settlor*) transfere a administração e gestão de bens para um terceiro (*trustee*), em benefício de um ou mais beneficiários.

Uma das principais características do trust é a possibilidade de o settlor estabelecer regras sobre a gestão de seu patrimônio que perdurarão mesmo após a sua sucessão, o que torna essa ferramenta atraente sobretudo para as famílias que possuem herdeiros menores de idade.

Embora não exista legislação específica no Brasil, o trust pode ser reconhecido desde que devidamente formalizado no exterior, servindo como mecanismo de:

- Planejamento sucessório internacional
- Proteção patrimonial
- Eficiência tributária no País de origem dos bens

No contexto de famílias com bens fora do Brasil, o trust pode ser uma ferramenta complementar relevante ao planejamento patrimonial nacional.

2.3.3. Testamento

O testamento é um instrumento jurídico por meio do qual a pessoa dispõe sobre a destinação de seus bens após a sucessão. Apesar de limitado à parte disponível do patrimônio (em regra, 50%, em razão da legítima dos herdeiros necessários), ele permite:

- Direcionar a sucessão com maior clareza e previsibilidade
- Beneficiar herdeiros específicos ou terceiros
- Indicar testamenteiro e definir condições de administração de bens

É um instrumento de **grande utilidade para evitar conflitos** e garantir que a vontade do(a) autor(a) da herança seja respeitada, podendo isso ser feito com ou sem o conhecimento prévio dos herdeiros.

Vale ressaltar, ainda, que **o testamento pode ser alterado, substituído ou revogado a qualquer momento pelo(a) autor(a) da herança até que a sua sucessão ocorra**, desde que ele(a) esteja civilmente capaz (sem incapacidade mental ou interdição).

2.3.4. Seguros

O seguro de vida, com beneficiário indicado, é uma ferramenta que permite liquidez imediata aos herdeiros após o falecimento do titular, sem necessidade de inventário. É uma ferramenta muito utilizada por famílias que possuem pouco patrimônio com liquidez imediata ou de curto prazo.

O seguro de vida pode ser usado para:

- Cobrir despesas com tributos (como ITCMD)
- Garantir recursos de manutenção familiar
- Equalizar a sucessão entre os herdeiros, especialmente quando parte do patrimônio é indivisível.

Além disso, o pagamento do seguro não se submete às regras do inventário, o que o torna um instrumento estratégico de liquidez.

2.3.5. Previdência Privada

Planos de previdência privada do tipo PGBL e VGBL são também ferramentas relevantes no planejamento sucessório. Embora não substituam o testamento ou a holding, oferecem vantagens como:

- Transmissão direta aos beneficiários, sem necessidade de inventário
- Possibilidade de diferimento ou redução da carga tributária
- Reserva financeira para os dependentes, especialmente em fases de transição

Assim como os seguros, os valores de previdência não integram automaticamente o inventário, o que agiliza a disponibilidade de recursos.

2.3.6. Ativos Líquidos

A manutenção de ativos líquidos, como aplicações financeiras, reservas de emergência ou bens de fácil conversão, é estratégica em um plano sucessório e evita a dilapidação do patrimônio em decorrência da sucessão. Eles garantem:

- Liquidez imediata para custos com inventário, tributos e despesas operacionais
- Redução da pressão por venda apressada de ativos fixos
- Flexibilidade para reorganizar a estrutura patrimonial no momento da sucessão

Uma carteira bem planejada, com ativos líquidos e diversificados, contribui para a **estabilidade financeira** da família no momento da sucessão. Contar com o apoio de assessoria de investimentos especializada é fundamental para a construção e manutenção da carteira de ativos, que deve sempre respeitar o perfil de risco do(a) investidor(a) e os objetivos traçados para o seu patrimônio.

3

Planejamento da Sucessão na Empresa Familiar

Planejar a sucessão na empresa familiar implica, dentre outras questões, em fazer a **troca do comando em algum momento, algo que deve ser muito bem planejado pensando na perenidade** da empresa e no novo papel que o(a) fundador(a) passará a ter nos negócios. Estruturar esse processo de forma adequada é essencial para que a transição seja feita da forma mais suave possível, evitando-se conflitos familiares que podem ter sérios desdobramentos na empresa.

Em determinados casos, planejar a sucessão pode resultar, inclusive, em **alterações no planejamento estratégico de médio e longo prazo da empresa familiar**, seja em razão do perfil do(a) sucessor(a) do(a) fundador(a), de novas oportunidades de mercado, da necessidade de diversificação das atividades empresariais como estratégia de alocação de recursos e riscos ou até mesmo da necessidade de geração de liquidez para a família.

Dada a complexidade do tema, é preciso uma análise profunda e abrangente de todas as suas implicações, que no caso da empresa familiar ultrapassam a esfera empresarial e atingem as relações entre os membros da família empresária.

Sem receio de sermos repetitivos, realçamos novamente: cada empresa familiar é única, em sua trajetória, valores e ambições, o que exige a construção de um processo personalizado de acordo com as suas características e momento para tratar do tema da sucessão.

A seguir, exploramos alguns passos que podem contribuir para que essa etapa de transição da empresa familiar seja bem-sucedida.

3.1. Diagnóstico

A construção de qualquer processo personalizado exige, antes de tudo, a compreensão do momento atual da empresa familiar, em especial do(a) fundador(a), dos **objetivos da família em relação aos negócios e dos potenciais obstáculos que poderão dificultar a execução do processo de sucessão de forma adequada**, considerando, inclusive, o prazo estabelecido para que a sucessão seja concluída. Contar com o suporte de um time de apoio especializado e com vasta experiência na condução da questão da sucessão aumenta significativamente as chances de o processo de transição ser conduzido e implementado com sucesso.

A depender dos objetivos traçados pela família para a empresa, **aspectos fiscais** podem ter grande importância. No Brasil em especial, o risco de questionamento de planejamento tributário por parte das autoridades fiscais pode ser sensivelmente reduzido quando tal planejamento é executado com a devida antecedência.

Conduzir um levantamento para analisar os pontos citados acima, assim como compreender o estágio de maturidade da governança da empresa para atravessar o processo da sucessão, é primordial para que os objetivos traçados sejam alcançados.

3.2. Acordo de Sócios

Em muitos casos, a elaboração do Acordo de Sócios é o **pontapé inicial** na preparação da empresa familiar para o processo da sucessão. Nesse contrato firmado entre os sócios da empresa poderão ser estabelecidas regras e diretrizes que deverão ser observadas na futura escolha do novo comando dos negócios, assim como na alteração do quadro societário em decorrência da sucessão.

Regras sobre o ingresso de herdeiros na gestão da empresa, compra e venda de participações societárias, cálculo e pagamento de haveres e forma de resolução de conflitos podem ser instituídas nesse instrumento, facilitando a condução do processo sucessório.

O Acordo de Sócios é um instrumento que gera estabilidade na relação societária, dado que usualmente é um contrato de longo prazo, evitando-se mudanças repentinas nas "regras do jogo".

Existem diferentes formas de endereçar-se os temas regulados nesse contrato, com repercussões jurídicas distintas. O apoio especializado na condução desse assunto é essencial para que sejam construídas regras claras e juridicamente válidas, imunes a quaisquer questionamentos futuros.

3.3. Aprimoramento da Governança Corporativa

Em qualquer empresa familiar cujo comando ainda está nas mãos da primeira geração, é natural que exista, em maior ou menor grau, centralização do poder de decisão. Com alguma frequência soma-se a esse cenário a ausência de limites de alçada, a falta de clareza quanto as atribuições específicas de cada pessoa envolvida na gestão e a inexistência de ritos formais de aprovação das contas da sociedade e destinação de seus resultados.

São raros os casos em que não são necessárias mudanças na governança da empresa em decorrência da transição da primeira para a segunda geração de sócios. Além da elaboração do Acordo de Sócios, já citada anteriormente, um exemplo de movimento muito comum que ocorre no processo de transição é a criação de um **Conselho Consultivo ou Conselho de Administração**, possibilitando que a primeira geração continue envolvida na gestão da empresa, agora com viés mais estratégico do que operacional, mas abrindo espaço para que a segunda geração tenha maior protagonismo na condução dos negócios.

Auditoria Independente

Contratar uma auditoria independente também pode ser uma solução estratégica para trazer maior tranquilidade aos membros da primeira geração, garantindo que estes, agora no papel de conselheiros(as), tenham informações precisas sobre o desempenho da empresa e elementos suficientes para a tomada de decisão de forma embasada.

Formalização de Processos

Nesse estágio da empresa, é natural que ritos formais de análise dos resultados, prestação de contas e planejamento estratégico ganhem maior relevância. Conforme a governança se aprimora, a informalidade reduz.

Jornada de Governança

Considerando-se que a governança de qualquer sociedade é uma jornada e não um projeto pontual, é fundamental que os(as) sócios(as) e gestores da empresa familiar estejam bem assistidos durante a trajetória da empresa para ter a correta compreensão de todas as ferramentas de governança que estão disponíveis, para escolher quais são aquelas que faz sentido utilizar considerando as particularidades de cada sociedade.

3.4. Mapeamento e Preparação dos Sucessores

Em qualquer família empresária é natural que existam membros com perfis e interesses distintos, de tal modo que atuar na gestão da empresa familiar pode ser uma ambição compartilhada apenas por parcela dos(as) herdeiros(as).

Além de identificar quem são os(as) herdeiros(as) interessados(as) em atuar na empresa familiar como gestores, é necessário entender também o **perfil individual** de cada um(a), para avaliar quem são aqueles(as) que possuem as características exigidas para as posições que serão ocupadas após a implantação do processo sucessório, e quais habilidades que necessitam ser desenvolvidas. Em muitos casos o(a) fundador(a) não tem clareza de antemão de quem é o(a) herdeiro(a) que o irá suceder no comando da empresa familiar futuramente.

Independente do interesse em atuar na gestão da empresa familiar, o fato é que todos(as) os(as) herdeiros(as), após a sucessão da primeira geração, se tornarão sócios(as) da empresa familiar, o que também exige preparação para assumir esse papel, sobretudo daqueles(as) que nunca empreenderam anteriormente. **Essa capacitação é, acima de tudo, um ato de respeito dos(as) herdeiros(as) com o legado dos fundadores e de responsabilidade com todos os demais stakeholders da empresa familiar.**

Estruturar de forma adequada esse processo de mapeamento e capacitação dos(as) herdeiros(as) é medida essencial para garantir a perenidade da empresa familiar após a transição de gerações.

3.5. M&A

Sem prejuízo de tudo que foi dito no item anterior, **pode ocorrer de não haver dentro da família um(a) herdeiro(a) interessado(a) em assumir a gestão da empresa familiar após a saída do(a) fundador(a).** Nesses casos, a família tem basicamente duas opções: contratar profissionais de mercado para assumir a gestão da empresa ou vendê-la.

Em se tratando de um grupo empresarial, **a venda pode abranger somente parcela das empresas investidas**, seja por desinteresse dos(as) herdeiros(as) em continuar explorando determinada atividade, por necessidade de liquidez da família e/ou em razão de alguma oportunidade de mercado irrecusável que tenha surgido.

Em outros casos **o movimento pode ser inverso**, ou seja, a empresa familiar utilizar sua liquidez para adquirir outras empresas (seja concorrentes ou fornecedores), criando-se um negócio maior e mais atraente para os(as) herdeiros(as) darem continuidade. Esse movimento pode fazer parte de uma estratégia de expansão das atividades ou diversificação de riscos. Nessa linha, uma eventual fusão com outra empresa também pode ser uma alternativa a ser explorada.

Considerando a complexidade jurídica, financeira e operacional inerente a qualquer operação de M&A, planejamento prévio é essencial para o sucesso da transação. Sob a perspectiva do vendedor, providências como a realização prévia de *vendor due diligence*, para o mapeamento de contingências e adoção de medidas para reduzir ou mitigar os riscos identificados, e a realização de planejamento tributário podem resultar em aumento significativo da liquidez obtida pelo vendedor na transação. Sob a perspectiva do comprador, somam-se a essas providências a **análise do desempenho financeiro, operacional e da cultura da empresa a ser adquirida**, para confirmação do potencial de geração de valor que pode advir da transação a ser concretizada.

3.6. Seguros

A gestão do caixa é uma das principais necessidades de qualquer negócio, e na empresa familiar não é diferente. Empresas que não possuem regras sobre a apuração e forma de pagamento dos haveres do(a) sócio(a) que vir a falecer ou se retirar da sociedade estão sujeitas a ter sérios impactos financeiros na ocorrência de algum desses eventos.

Além disto, a saída ou falecimento de determinado(a) sócio(a) pode ter sério impacto na capacidade de geração de caixa da empresa, sobretudo em sociedades que atuam na prestação de serviços intelectuais.

As companhias de seguro oferecem soluções que podem ser utilizadas no pagamento dos haveres, seja em razão da saída da sociedade ou falecimento, assim como para viabilizar a contratação de um(a) profissional de mercado para substituir o(a) sócio(a) que não faz mais parte da empresa, caso essa seja a alternativa escolhida para a continuidade da sociedade.

Contar com o apoio de **especialistas** para análise das alternativas de cobertura existentes é **fundamental** para que a empresa esteja preparada para a eventual ausência de determinado(a) sócio(a).



SOBRE O AUTOR

Gustavo Pires Ribeiro

OAB/SP 77.587 - Sócio da Dalcomuni
Dutra e Colognese Advogados

Formado em Direito pela Universidade Paulista

Especialista em Direito Tributário pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

Mestre em Soluções Alternativas de Conflitos Empresariais pela Escola Paulista de Direito

O ESCRITÓRIO

O escritório Dalcomuni Dutra e Colognese Advogados é formado por uma equipe multidisciplinar que possui larga experiência no atendimento de empresas de médio e grande porte em questões consultivas e contenciosas, nas áreas trabalhista, tributária e corporativa, apoiando os seus clientes com muita proximidade, agilidade e qualidade técnica no desenvolvimento de suas atividades, em todo território nacional.

