

GERALDO GONÇALVES

A portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a patterned tie. He is resting his chin on his right hand, looking directly at the camera with a serious expression. The background is a dark green gradient.

PROFISSIONALIZANDO A FAMÍLIA EMPRESÁRIA

A CHAVE PARA O SUCESSO
A LONGO PRAZO

Apresentação do cenário das empresas familiares no Brasil

A empresa familiar representa em torno de 95% de todas as empresas existentes no Brasil. Entretanto, existe um desafio enorme de se fazer a sucessão familiar nestas sociedades.

Estima-se que $\frac{3}{4}$ ou 75% das empresas familiares existentes não conseguem fazer a sucessão da primeira para a segunda geração e acabam morrendo junto com seu fundador.



Certamente, o assunto sucessão representa um grande tabu na empresa familiar brasileira.

A simples menção a esta palavra muitas das vezes já representa um grande desconforto, seja porque mexe com emoções, com perda de entes queridos, com transferência de riquezas ou mesmo porque para alguns céticos atrai mal agouro.

Mas a verdade é que a sucessão na empresa familiar brasileira é um processo que precisa ser amplamente discutido com todos os interessados.



O desafio

da sucessão familiar e suas implicações

Inicialmente, importante esclarecer que a sucessão na empresa familiar é um processo de transição:

- *Na liderança da família;*
- *No exercício da propriedade;*
- *Na gestão dos negócios de uma geração para a próxima geração de profissionais, sejam eles familiares ou não.*



Ou seja, trata-se de um processo importante pelo qual toda empresa familiar mais cedo ou mais tarde irá passar.

O assunto é delicado e envolve sentimentos, ressentimentos e muitas vezes é a causa de maior conflitos na família.

A verdade é que poucas empresas familiares brasileiras passam da primeira para a segunda geração e uma parcela ainda menor passa da 2ª para a terceira geração.



Isso porque na transição geracional há desajustes entre os sócios sobre questões do negócio, há disputas pelo poder e dinheiro no âmbito da família, há ausência de uma



Liderança capaz de continuar o negócio e, principalmente, porque não há regras e acordos formais entre os sucessores. Ou seja, a soma de todos estes fatores, torna a sucessão família um grande desafio a ser enfrentado. Mas, além disso, não podemos ignorar que as disputas veladas no seio da família representam grandes entraves na harmonia familiar. Portanto, o tema “sucessão” envolve múltiplos fatores.

Por que é importante fazer planejamento sucessório familiar?

O planejamento faz com que a sucessão dos bens ocorra de maneira profissional, evitando ou reduzindo o pagamento de impostos e, principalmente, evitando o processo de inventário.



Outro ponto importante do planejamento sucessório familiar é que, através dele, é possível evitar ou minorar os conflitos entre os herdeiros.

Infelizmente, os conflitos tendem a ser mais recorrentes e intensos no contexto da empresa familiar, justamente por aquilo que a caracteriza: a influência do subsistema familiar nas dimensões de gestão e propriedade.



Assim, tratar do planejamento sucessório familiar pode ser o diferencial entre a família empresária que continuará prosperando daquela que encerra seu ciclo de riqueza.



Quais os benefícios do planejamento sucessório familiar?

Existem diversos benefícios que o planejamento sucessório familiar pode trazer para a família.

Veja alguns exemplos:

- *Economia tributária da herança;*
- *Facilita a administração do patrimônio;*
- *Evita conflitos familiares na sucessão;*
- *Blinda o patrimônio familiar;*
- *Contribui para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar;*
- *Organiza, preserva e divulga a memória e o legado da família.*



A importância de discutir abertamente o tema da sucessão na família empresária

Os conflitos tendem a ser mais recorrentes e intensos no contexto da empresa familiar justamente por aquilo que a caracteriza: a influência do subsistema familiar nas dimensões de gestão e propriedade.

Por exemplo, eventuais rivalidades entre irmãos, brigas conjugais, desejo da segunda geração em se diferenciar da primeira, dentre diversas outras (a lista é, de fato, potencialmente infinita).

Por outro lado, também é justo dizer que disputas iniciadas na empresa com frequência alcançam o seio familiar, não raro gerando separações e ocasionando traumas de difícil conciliação entre os parentes – especialmente nas sociedades de irmãos (2ª geração) em diante.



Uma pesquisa feita pelo IBGC apontou que “o processo de governança, invariavelmente, lida com relações de poder no seio familiar e empresarial. Nesse sentido, a manutenção de um diálogo aberto e respeitoso entre familiares e demais stakeholders pode fazer a diferença para uma implantação bem ou mal sucedida.

É importante que os membros da família empresária debatem sobre sucessão na empresa familiar. Não se iluda: mais cedo ou mais tarde, essa conversa terá que ocorrer. Portanto, é melhor que conversem enquanto o fundador estiver vivo.



Sucessão

**é um processo, não
é um evento!**

Infelizmente a esmagadora maioria das sucessões ocorre sem qualquer planejamento e isso é umas principais causas de fechamento das empresas familiares.



Certamente você conhece casos na família de amigos ou vizinhos em que o conflito familiar se instaurou logo após a morte do fundador, e, infelizmente, todo o legado patrimonial e familiar deixado acabou por perder significativo valor, isso quando não foi completamente dizimado. Numa disputa por herança, os herdeiros sempre saem perdendo.

O caminho a escolher é profissionalizar a sucessão. É importante trazer a abordagem do assunto para na família empresária e de forma aberta, definir o que é melhor para a família e para os negócios.



***Não é uma tarefa fácil, mas é o meio mais sensato de construir o entendimento familiar em prol da família e do negócio.
O modelo dos três círculos criado por John Davis e Renato Tagiuri ajuda entender a empresa familiar como um sistema formado por três círculos: família, propriedade e empresa que, na prática, explica o contexto onde a sucessão acontece.***



Como o modelo dos três círculos mudou a forma de entender a empresa familiar

© Tagiuri and Davis, 1982

CFEG INSIGHTS
O modelo dos três círculos no sistema da empresa familiar mostra grupos interdependentes e sobrepostos: família, propriedade, e empresa.

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

DAVIS, J. A. E TAGIURI, R. CAMBRIDGE – FAMILY ENTERPRISE GROUP – 1982.

Conclusão

Em meio aos desafios inerentes a todo negócio, a sucessão na empresa familiar brasileira enfrenta situações específicas justamente por serem sociedades constituídas por membros de uma ou mais famílias: a convivência, harmônica ou não, entre estes indivíduos e a conciliação de diversos interesses coligados. Colocar os interesses da empresa e da família, acima dos interesses particulares, é condição primordial para buscar o equilíbrio neste jogo de interesses conflitantes.



Entre em contato e me siga nas redes sociais para mais conteúdos!

 **(31) 3267-8838**



@GOVERNANCAFAMILIARBR

GERALDO GONÇALVES

ADVOGADO, MESTRE EM DIREITO EMPRESARIAL HÁ MAIS DE 18 ANOS, PELA FACULDADE MILTON CAMPOS. ESPECIALISTA EM GOVERNANÇA PARA EMPRESA FAMILIAR.

AUTOR DOS LIVROS "A SOCIEDADE HOLDING" (2006) E "HOLDING E GOVERNANÇA FAMILIAR" (2023).

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL.

MENTOR DE ADVOGADOS QUE QUEREM SE ESPECIALIZAR EM GOVERNANÇA FAMILIAR.

PALESTRANTE E CONSULTOR PARA FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS E PESSOAS QUE QUEREM PROTEGER O PATRIMÔNIO.

