



**Sucessão empresarial:**  
como proteger sua  
empresa e sua família



Introdução.....	3
Desafios da empresa familiar.....	4
Importância do planejamento sucessório.....	6
Problemas mais comuns na sucessão.....	7
Instrumentos legais para sucessão.....	9
Como fazer um plano de sucessão.....	11
Conclusão.....	13
Sobre o Sebrae Pernambuco.....	14





Diferentes pessoas veem um sonho se realizar à medida que o negócio no qual investiram não apenas se estabiliza no mercado, como também prospera e cresce. Muitas vezes, saindo de um pequeno empreendimento para uma empresa ou mesmo sociedade de maior porte e projeção nacional.

Com esse avanço, naturalmente surgem preocupações com o futuro do local. Afinal, é preciso pensar na **sucessão empresarial**, não é mesmo? Isso porque nem sempre o fundador da companhia vai permanecer à frente dela.

Além disso, em caso de falecimento, é importante definir quem assume o lugar dele e dá continuidade ao negócio. Garantindo, dessa forma, a manutenção e o controle dele no núcleo familiar, além de evitar uma possível desorganização patrimonial.

Neste e-book, vamos falar sobre o tema e dar dicas de como você pode se organizar quanto a esse tema. Acompanhe e não perca nenhum detalhe!





## Desafios da empresa familiar

Segundo [dados divulgados](#) pelo IBGE, **90% das organizações existentes no mercado brasileiro podem ser consideradas empresas familiares**. Ou seja, elas não apenas são constituídas a partir de recursos e investimentos de uma família, como também são administradas pelos membros desse núcleo. Inclusive, frequentemente, passam de geração em geração.

Acontece que uma parcela desses negócios enfrenta problemas típicos pelo contexto em que são constituídos. Afinal, mesclam vida profissional e vida pessoal de pais, filhos, netos, bisnetos etc. Neste capítulo, você vai ficar por dentro de alguns deles. Continue lendo!

### Falta de estrutura para tomar decisões

Quando falamos de micro ou pequenas empresas familiares, há casos em que não há uma estrutura administrativa consolidada. Não há setores de finanças, contabilidade, gestão ou RH, por exem-

plo, e as decisões ficam centralizadas em uma ou poucas pessoas. Às vezes, quem iniciou o empreendimento do zero, com pouco conhecimento de mercado e sem apoio de terceiros.

Consequentemente, isso afeta o controle das atividades internas e as melhorias que podem ser adotadas, já que a **visão de negócio acaba limitada e com dificuldade de visar o futuro**. Portanto, se organizar e se planejar a longo prazo se torna um desafio. Entre os pontos que podemos listar está justamente a continuidade quando os atuais responsáveis já não estiverem entre nós.

### Divergências de gestão

Outro desafio presente nessas empresas diz respeito às divergências na gestão delas. Isso porque não é raro que haja muitas vozes na mesma família querendo opinar, influenciar e bater o martelo sobre como fazer negócio. Ou seja, como a comunicação com o mercado deve ser feita, quais pro-



duto e serviços são melhores para serem ofertados, como deve ser conduzido o atendimento ao cliente, quais as praças de atuação etc.

Isso fica mais expressivo quando vários parentes ocupam cargos importantes na empresa. Não porque, de fato, têm a qualificação necessária para estar onde estão, mas porque o empreendimento é da família e parte deles são herdeiros. Logo, essas divergências se tornam disputas de poder e, não raro, comprometem o desempenho e os resultados da organização.

### Sucessão por motivos inadequados

Por último, temos a sucessão por motivos equivocados. Em alguns negócios familiares, o fundador ou o sócio majoritário toma a decisão de **escolher quem vai ficar no lugar dele** de forma unilateral, sem consultas ou debates com terceiros — incluindo os próprios parentes.

A questão é que essa escolha nem sempre considera quem tem interesse nisso e está mais capacitado, com formação técnica e experiência profissional.

No lugar, são consideradas razões movidas por desentendimentos familiares, baseadas em coisas mais supérfluas (como afinidades pessoais ou predileção de um herdeiro) ou até mesmo motivadas por aspectos discriminatórios (como a exclusão de mulheres e de pessoas com deficiência).







## Importância do planejamento sucessório

Além do falecimento do fundador do negócio, é preciso considerar a possibilidade de afastamento parcial ou total dele por razões de saúde, acidentes, questões pessoais ou aposentadoria.

Por isso, é preciso ter um planejamento sucessório que mantenha a estabilidade da empresa diante desses momentos de mudança significativa. Garantindo não só a continuidade dela, mas **a credibilidade da imagem da marca no mercado.**

Quando a sucessão não é discutida, planejada e estruturada, surge uma série de consequências. Ocorrem conflitos familiares que podem levar a uma judicialização da sucessão. Para além da disputa em si, isso pode acarretar uma desorganização patrimonial. Isso porque outros bens acabam sendo gastos, vendidos ou mesmo perdidos para arcar com as despesas enquanto os familiares tentam assumir a empresa.

Para completar, a própria organização pode acabar com as atividades suspensas, atrasadas, reduzidas e/ou encerradas por falta de uma gestão. O que, por sua vez, pode levar a um afastamento de investidores, à demissão de funcionários, à perda de filiais, ao não comprometimento com projetos de expansão da marca e ao acúmulo de dívidas.

Em casos severos, **esse cenário pode ficar sem reversão** e acabar na venda da empresa para terceiros ou falência.





## Problemas mais comuns na sucessão

A seguir, vamos mostrar alguns dos problemas que surgem com mais frequência envolvendo a tomada de decisão de sucessores para as empresas — principalmente aquelas pequenas e de origem familiar. Acompanhe atentamente!

### Falta de um contrato social bem definido

Não há como começar essa lista sem citar a ausência de um contrato social bem definido. Algo que pode ocorrer quando o indivíduo não dedica tempo a produzi-lo com antecedência ou falece antes que ele seja concluído. Afinal, é esse o documento que vai **determinar as diretrizes a serem seguidas** não só por razão do óbito, mas de acordo com a posição que o falecido ocupava na empresa.

Isso porque há casos onde a pessoa era a única proprietária, outros onde há múltiplos sócios — inclusive, com porcentagens muito próximas. Portanto, sem esse contrato, fica mais complexo considerar quais papéis serão ocupados pelos herdeiros no negócio, o quanto poderão modificar o

empreendimento e o quanto eles vão efetivamente receber em uma eventual partilha de bens.

### Ausência de um plano de sucessão claro

A falta de um plano de sucessão é outro problema bastante comum, oriundo de falta de organização e de preocupação estratégica com o futuro da empresa. Essa falta de definição pode levar, a depender do que é decidido entre os herdeiros ou estabelecido em decisões legais, pessoas sem o devido preparo a assumirem a gestão da organização — seja por tempo determinado, seja por tempo indefinido.

Na prática, essa troca de liderança pode trazer problemas para a condução das operações internas, contratação e retenção de profissionais, realização de investimentos, lançamento de novos produtos e serviços, e muito mais. Tanto é que, a depender do porte da empresa, essa situação pode **levá-la à falência em pouco meses ou anos**.



## Conflitos entre herdeiros

Quando não fica previamente acordado quem vai assumir a empresa, **muitos herdeiros acabam querendo tomar para si o controle do negócio** — em especial quando estamos falando de uma organização familiar.

A situação pode até mesmo se agravar e virar disputa judicial quando não há herdeiros diretos, como o caso de cônjuge, filhos e netos. Ou seja, quando os beneficiários se tornam indiretos, como irmãos, primos e sobrinhos. O grande ponto é que esse conflito pode se estender por um longo tempo, ocasionar despesas expressivas com processos e começar a comprometer a organização.

Afinal, aqueles que deveriam trabalhar e dar continuidade ao empreendimento estão, na verdade, concentrando energia para brigar entre si. Como resultado, a gestão do negócio é fragilizada, fornecedores podem se afastar e romper parcerias comerciais, surgem ruídos na relação com os colaboradores e os resultados de vendas acabam refletindo o caos interno e caindo.

Negócios grandes podem aguentar períodos turbulentos como esse. Contudo, a realidade não é a mesma para pequenas empresas e sociedades que, muitas vezes, **não dispõem de reservas financeiras**, fluxo de caixa positivo ou mesmo novas linhas de crédito para as quais recorrer para conseguir se manter.







## Instrumentos legais para sucessão

Agora que já abordamos não só a necessidade de se fazer um planejamento sucessório, como também os problemas que podem ocorrer devido à falta dele, queremos apresentar alguns recursos que ajudam a otimizar esse processo, tornando-o mais ágil, organizado e eficiente. Tome nota!

### Contrato social

O contrato social é um mecanismo importante, pois estrutura o funcionamento da empresa, além de esclarecer todas as **relações existentes entre o(s) dono(s) e os sócios**. Tudo isso inclui ocupações a serem desempenhadas no negócio, lucro estimado para cada indivíduo, responsabilidades tributárias e fiscais, aspectos centrais da governança corporativa, entre outros.

Mas não só isso. O contrato também vai cobrir projeções do que deve ser feito em caso de afastamento, interdição e falecimento dessas pessoas. Isso inclui quem vai substituí-las, qual o montan-

te de cotas os herdeiros vão receber, quais atividades serão mantidas ou substituídas nesse novo cenário, como fica a participação em conselhos, quais as possibilidades de dissolução ou alteração do negócio e muito mais.

### Holding patrimonial

A holding patrimonial, por sua vez, é um instrumento cada vez mais em alta quando o assunto é herança. Isso porque ela se trata de uma empresa que você cria para gerir o seu patrimônio, o que pode incluir desde reservas financeiras e investimentos até imóveis e empreendimentos.

Além de servir para proteger os seus bens, já que eles não ficam mais suscetíveis a ações judiciais envolvendo o seu nome (o que pode acontecer em caso de partilha de bens em divórcio, cobrança de dívidas, bloqueio legais etc.), **ela dispensa a utilidade um inventário** — processo que é lento e requer, em muitos casos, revisões e contestações na justiça.



Isso porque a holding pode ser dividida em cotas para aqueles que você deseja beneficiar, sejam eles herdeiros diretos, sejam eles herdeiros indiretos. Portanto, cada indivíduo sabe claramente ao que tem direito e o principal: **em caso de falecimento do responsável pela holding, eles têm acesso facilitado ao patrimônio.**

## Testamento empresarial

Uma alternativa às opções já apresentadas aqui é o testamento empresarial, que é feito sob o suporte e a consultoria de profissionais do Direito ou escritórios de advocacia especializados em sucessão familiar.

O principal objetivo dele é precisar quem vai suceder o empresário, quando isso deve ocorrer e em quais condições acontecerá. Isso fica **predeterminado a partir de cláusulas legalmente validadas** para garantir a continuidade da empresa, evitar divisões, dissoluções e fusões envolvendo o negócio e contribuir para a permanência de projetos e atividades que foram iniciados sob a direção de quem fundou o empreendimento.







## Como fazer um plano de sucessão

Para finalizar, trouxemos algumas dicas para ajudá-lo a montar um plano de sucessão efetivo e sem margem para contestações ou imprevistos. Anote as dicas!

### Defina seus herdeiros

Antes de qualquer coisa, é importante que você analise seus herdeiros e faça um mapeamento de interesses, valores e aptidões entre eles. Também é interessante listar cotas, percentuais ou bens que cada pessoa receberá e as particularidades dessas transações. A ideia é que você **tome uma decisão de sucessão racional**, sem se deixar levar para conflitos, escolhas arbitrárias ou vieses negativos.

### Organização de um conselho consultivo

Quando a empresa já tem uma governança corporativa bem estabelecida, se torna útil **a organização de um conselho consultivo para deliberar a tomada de decisões**. Em especial, aquelas

que impactam a transparência e a responsabilidade administrativa dela.

Ele pode reunir não só o dono, os investidores e os sócios, como também a diretoria, os gestores dos departamentos do negócio e, inclusive, os representantes de comitês de funcionários de diferentes setores.

O conselho é capaz de ajudar, por exemplo, na análise de aptidão dos herdeiros para identificar quem está mais qualificado e pode ser preparado para assumir a liderança. Algo importante quando você está indeciso entre duas pessoas, por exemplo.

Por isso, esse processo envolve colocar os potenciais nomes para atuar no negócio em diferentes setores para ganho de experiência, conhecer e vivenciar a cultura e clima organizacionais, participar do desenvolvimento e da execução de projetos e muito mais.



Ou seja, o sucessor é escolhido visando além do laço familiar, buscando assegurar o melhor para a empresa a partir da capacitação de um novo talento. Alguém com as **habilidades e competências necessárias para permitir a continuidade do crescimento dela.**

### **Escolha um instrumento legal para a sucessão**

Ao chegar no nome de quem vai lhe suceder, você deve adotar um instrumento legal para detalhar esse processo, reconhecê-lo publicamente e garantir a legalidade dele. Isso vai ser crucial para **evitar contes- tações ou mesmo disputas judiciais** envolvendo o seu patrimônio.

Portanto, como mostramos aqui, você pode utilizar a holding patrimonial, o testamento empresarial ou o contrato social. Para avaliar qual atende mais às suas necessidades, consulte o seu advogado para um suporte completo e detalhado.





# Conclusão



Como explicado ao longo do e-book, analisar e colocar em prática a sucessão empresarial é mais do que se precaver quanto ao futuro. É pensar estrategicamente no que é melhor para a estabilidade e a segurança do seu negócio.

Afinal de contas, para diferentes empreendedores, a sensação é a mesma: **a empresa é o legado de uma vida.** Portanto, quem deseja vê-la prosperar e continuar trazendo frutos para as próximas gerações precisa se planejar para escolher o melhor nome para dar continuidade ao seu trabalho.



## Sobre o Sebrae Pernambuco

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada desenvolvida com o intuito de auxiliar os empreendedores na gestão e no crescimento dos negócios. Temos unidades em **todo o território nacional** e ampla experiência de mercado.

Buscamos construir oportunidades em conjunto, oferecendo capacitações, oficinas, consultorias e diversos serviços para auxiliar empresários a alcançarem prosperidade nos negócios. Atuamos nas frentes de fortalecimento do empreendedorismo e no estímulo à formalização dos negócios, buscando a criação de soluções criativas junto aos empresários.

