



Herdeiro não é sinônimo de sucessor. Ausência de um planejamento sucessório nas empresas familiares

■ POR ROSE GIACOMIN E PEDRO PODBOI ADACHI

“Ao compreender as distinções entre os conceitos de herdeiro e sucessor, muitos conflitos desaparecem na empresa familiar e o planejamento sucessório deixa de ser um assunto proibido e passa ser parte da estratégia de crescimento do negócio e da proteção patrimonial da família.”

A sucessão costuma ser um dos momentos mais delicados nas empresas familiares. E este assunto exige ainda mais atenção nos negócios gerenciados pelos fundadores. O principal problema relacionado com a sucessão é a ausência de um adequado planejamento sucessório, decorrente da dificuldade que a maioria das pessoas tem em abordar este assunto, já que, erroneamente, associam a sucessão empresarial com a morte.

Esta associação é equivocada e não deve ocorrer. O principal motivo desta conexão indevida é o fato da palavra sucessão ser utilizado em duas situações distintas: a sucessão patrimonial e a sucessão empresarial.

Ressalta-se que não existe herança de pessoa viva¹ e sim, a existência do patrimônio.

A sucessão patrimonial, também conhecida como herança, é o patrimônio transmitido em virtude do falecimento de alguém, e encontra-se devidamente regulamentada no Código Civil Brasileiro com o título Direito das Sucessões. Conforme dispõe a legislação brasileira, somente existe herança quando ocorrer o falecimento de alguém, portanto, a associação da sucessão à morte acaba sendo inevitável.

No entanto, a mesma expressão “sucessão” pode ser utilizada em outro sentido, como na sucessão empresarial, que não deve ter nenhuma associação com o falecimento. A sucessão patrimonial é a substituição de uma pessoa em determinado cargo ou função.

Para facilitar a compreensão, são incontáveis as substituições de profissionais que ocorrem sem a necessidade de ter ocorrido o falecimento: diariamente milhares de funcionários são contratados para desempenhar as funções de empregados dispensados. Esses casos são de sucessão, ou sejam de substituição de uma pessoa em determinado cargo. No entanto, apesar deste exemplo evidenciar que a sucessão empresarial não deve estar associada ao falecimento, não são essas substituições de funcionários (ou sucessões) que causam preocupação nas empresas familiares, mas sim a sucessão do principal executivo, muitas vezes o próprio fundador.

E a grande dificuldade que surge é a indisposição, tanto do fundador como dos seus familiares, em abordar este assunto, já que, equivocadamente, associam a sua sucessão com o falecimento.

Comentar sobre a sucessão, quando ocorre esta indevida associação com a morte, costuma gerar tanto desconforto nas famílias empresárias que, não raramente, costuma ser imposta a chamada Lei do Silêncio sobre o assunto, não podendo nenhum membro da família comentar sobre planejamento sucessório sem que todos fiquem desconfiados que ele está interessado no falecimento, ou melhor, na herança do fundador.

Esse equívoco costuma provocar consequências desastrosas para as empresas familiares, pois a sucessão empresarial somente ocorre quando o fundador falecer, sem qualquer tipo de planejamento, algumas vezes deixando a empresa acéfala ou ainda, provocando brigas pelo poder, que chegam a destruir grandes impérios.

Outra consequência danosa proveniente da confusão entre a sucessão empresarial e a herança é a dificuldade em distinguir os conceitos de sucessor e herdeiro.

Isto é uma realidade bastante comum nas famílias empresárias e merece ser esclarecido: *herdeiro* é a pessoa para qual será transmitida a propriedade dos bens ou direitos em função do falecimento, seja por força de lei ou por disposição testamentária; enquanto *sucessor* é a pessoa que irá assumir determinado cargo, assumindo o cargo e as funções do sucedido.

Pode-se dizer que o herdeiro está associado à figura da herança e à transmissão do patrimônio “causa mortis”, portanto, obrigatoriamente associado ao

falecimento; por sua vez, o sucessor está ligado à transmissão de um cargo ou de uma função, sem qualquer necessidade de ocorrer qualquer falecimento.

Para mais facilmente compreender a distinção entre *herdeiro* e *sucessor*, é interessante pensar em um funcionário de qualquer organização, sem qualquer vínculo com a família empresária ou com a sociedade.

No momento que este funcionário decidir se aposentar será necessário escolher outra pessoa para substituí-lo, com capacidade para desempenhar as mesmas funções. A pessoa escolhida poderá ser alguém da própria empresa que inclusive já conhece suas atividades e rotina de trabalho ou uma pessoa que será contratada e treinada para ocupar seu cargo. Esta pessoa será o seu sucessor.

Em contrapartida, somente se falará na herança do funcionário que está aposentando quando este vier a falecer, e seus herdeiros serão definidos pelo seu testamento ou por força de lei, como seus descendentes e cônjuge.

Neste exemplo, além de facilitar a percepção que a sucessão está desvinculada do falecimento, pode-se notar que o sucessor escolhido será o profissional com melhores capacidades para desempenhar as funções, não ocorrendo qualquer confusão com os herdeiros de quem estiver sendo sucedido.

Compreendendo esses conceitos e trazendo-os para a realidade das empresas familiares, fica evidente que a sucessão empresarial pode facilmente ser planejada, sem qualquer associação desta com a morte do fundador, assim como a escolha dos sucessores não deverá ficar restrita aos filhos e herdeiros do fundador.

Abrir a possibilidade de escolher o sucessor considerando pessoas que não sejam somente os descendentes do fundador possibilita uma escolha mais tranquila, podendo ser analisados mais candidatos, e indicado o que tenha o melhor perfil e capacitação.

Somado a isto, o fundador, ao perceber que seu filho, mesmo não sendo escolhido para ser seu sucessor, ainda será seu herdeiro, e receberá como herança um patrimônio que inclui ações ou quotas da empresa, tornando-se seu futuro proprietário (acionista ou sócio), torna a discussão da sucessão mais tranquila, pois o pai saberá que o patrimônio constituído com tanto esforço será transmitido ao filho e será devidamente gerenciado por um profissional capacitado, podendo gerar lucros que serão distribuídos aos descendentes do fundador.

Somado a isto, os filhos passam a ter liberdade de escolher a carreira que desejarem, baseado nas suas aptidões e vocações, não restringido sua escolha profissional ao negócio iniciados pelos pais, sem deixar de usufruir os resultados do negócio herdado de seus pais e gerenciados por profissionais.

Ao compreender as distinções entre os conceitos de herdeiro e sucessor, muitos conflitos desaparecem na empresa familiar e o planejamento sucessório deixa de ser um assunto proibido e passa ser parte da estratégia de crescimento do negócio e da proteção patrimonial da família.

A maioria das empresas familiares são formadas por Sociedade Limitada, constituída pela manifestação de vontades que unem esforços para consecução de um fim comum, com a perspectiva de obter lucro com o resultado: “a liberdade contratual é compreendida como um poder-dever”.

No caso de morte do sócio, o que sustenta a temática é a hipótese prevista no art. 1.028² do Código Civil. Tem-se como base o princípio da preservação da

empresa, garantindo aos sucessores do *de cuius* a apuração de haveres. De lado outro, existe a possibilidade dos próprios sócios, em vida, decidirem o destino da sociedade limitada, desde a sua constituição, estipulando causa específica em contrário ou possibilitando aos sócios remanescentes optarem pela sua dissolução. Ou mais, poderá ainda deixar a quota-parte da sociedade limitada como um legado, permitindo o ingresso do herdeiro como legatário, em lugar do falecido.

Com efeito, mesmo com o planejamento sucessório existe a possibilidade de influência deixada pelo sócio falecido e o sucessor encontrar dificuldade no exercício de suas atividades na sociedade, seja por desvio de poder ou pela absoluta falta de *affectio societatis* com os consócios remanescentes.

Nos pactos societários, concentram-se cláusulas, definidas pela manifestação de vontade dos sócios, destinados a prevenir divergências futuras, em que o contrato social na execução do seu objeto cumpre sua função social.

Por mais completa que seja sua redação, é praticamente impossível prever todas as consequências jurídicas que serão vividas pelos contraentes e fatos futuros que essa união poderá trazer. Poderá, entretanto, prever cláusulas destinadas às faltas cometidas pelos sócios ou, quando pela morte de um deles, houver previsão de qual herdeiro daria seguimento à sociedade limitada.

Seria o modelo ideal se toda a sociedade em funcionamento tivesse um planejamento sucessório. Destaca-se, para tanto, que o coração deste trabalho, pulsa pelo silêncio do contrato social no que diz respeito à transferência involuntária de quotas.

Com a tranquilidade para abordar este assunto, as famílias empresárias passam a analisar um passo adiante: independente de atuarem ou não na gestão da empresa, os herdeiros serão membros de uma mesma sociedade, e como sócios, devem estar preparados para este papel, ou seja, saber os direitos de um sócio, os limites desses direitos, estipular regras e formas de acompanhar e cobrar resultados do gestor da empresa, enfim adotar posturas de um sócio, visando a perenidade da empresa e a proteção do patrimônio familiar. ■

NOTAS

- 1 CC – Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002.
Institui o Código Civil.
Art. 426. Não pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva.
- 2 CC – Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002
Institui o Código Civil.
Art. 1.028. No caso de morte de sócio, liquidar-se-á sua quota, salvo:
I – se o contrato dispuser diferentemente;
II – se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade;
III – se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido.



ARQUIVO PESSOAL

ROSE GIACOMINI é sócia do escritório Abras Guimarães e possui notório saber jurídico na consultoria de empresas familiares. Escritora, professora universitária e consultora acadêmica na Cognia. Autora de livros em Direito Privado e diversos Artigos sobre o tema.



ARQUIVO PESSOAL

PEDRO PODBOI ADACHI é sócio diretor da Societàs Consultoria, especialista em empresas familiares, atuando como consultor de empresas, professor universitário e autor de diversos artigos, pesquisas e livros sobre o tema.