

SÉRIE

**E agora,  
como seguir?**

**MESA**  
CORPORATE GOVERNANCE

# PLANEJANDO A SUCESSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR



**Por Herbert Steinberg**

O tema sucessão não é simples. A mera ideia de que alguém precisa de um sucessor, por si só, gera desconforto, força as pessoas a encarar sua finitude, que na vida existe começo, meio e fim. Quando falamos em planejar a sucessão, especialmente em uma empresa familiar, estamos falando de lidar com uma gama abrangente de aspectos: estratégicos, societários, tributários, de gestão, comportamentais e emocionais.

Para que esse processo aconteça harmonicamente é necessário conduzi-lo de forma que sucessor e sucedido alcancem seus objetivos e que o negócio não perca o ritmo e o resultado.

Empresas, sejam elas familiares ou não, estão sujeitas a terem sua expectativa de vida afetada por diferentes agentes, muitas vezes, não controláveis. Mudanças das regras de mercado, o próprio ciclo de vida de seus produtos e serviços, mudança de comportamento e das necessidades do seu público consumidor, concorrência, novas tecnologias, enfim, exigem disposição para enfrentar desafios e que se tenha capacidade de renovar-se continuamente.

Visualizar o amanhã e pensar ações de longo prazo são condições básicas para a manutenção de um negócio. E isso exige planejamento. Para John Ward, professor da Kellogg School of Management e do IMD (International Institute for Manage-

ment Development), a dificuldade de pensar o futuro é uma das principais causas do fracasso de uma empresa. O planejamento estratégico aumenta as opções e a capacidade de resposta de uma empresa frente às mudanças; gera informações que reduzem as incertezas; melhora a organização interna e inibe as especulações; estimula as forças competitivas da empresa; ajuda a preservar recursos, melhora sua relação com os diferentes stakeholders, entre outros benefícios.

Pensar o futuro passa, necessariamente, pelo plano de sucessão. Todo empreendedor que pense na preservação do seu negócio precisa pensar na sua transição.

## **Fazendo acontecer**

Para que um processo de sucessão aconteça é preciso que o dono do negócio queira. Mais do que isso, ele precisa fazê-lo acontecer. Estabelecer o que se quer para o negócio, preparando-o, definindo como pretende chegar lá, lastreado em que valores e perpetuando suas diretrizes na missão da empresa. Deve orientar o próprio processo sucessório. Além dos aspectos tangíveis, é preciso sempre ter em mente que a busca de um novo líder vai além da nomeação de um novo presidente.

Aceitar ajuda na condução desse processo é uma recomendação válida. A empresa – e a família – terão muitas questões e variáveis para lidar. Isso traz tal grau de desconforto que o apoio de um especialista torna-se fundamental. Tocar o processo amadoristicamente pode trazer desnecessários riscos para o negócio e para os relacionamentos.

Uma das razões para que uma empresa familiar avalie com atenção e cuidado os desafios de um plano sucessório se sustenta na exigência da economia cada vez mais dinâmica, globalizada e complexa. O Brasil está mais que inserido nesse contexto, com perspectivas de crescimento consideráveis em meio à competição acirrada em todos os setores produtivos. As empresas bem estruturadas em sua gestão e com bases consolidadas em boas práticas da governança corporativa são mais capazes.

Uma empresa precisa estar pronta para enfrentar os novos tempos, com capacidade de performar acima da média e assim manter-se no jogo. Ser percebida como tal é tão importante quanto ter um programa focado na geração de novas lideranças, ancorado em um bom plano de sucessão que crie o ambiente e defina a instrumentalização do negócio para que ele perdure.

## **8 questões para pensar o futuro**

- Que forças impulsionam a empresa?
- Como essas forças influenciam a tomada de decisões?
- Que fatores determinaram o sucesso do negócio até o momento?
- O que sustenta o sucesso daqui para a frente?
- Que pontos fracos a empresa precisa superar para ser competitiva?
- Que oportunidades podem ser aproveitadas e quais podem ser criadas para melhorar a performance do negócio?
- Quais os valores e a missão da empresa?
- Temos as pessoas certas para levar a empresa a essa condição?

## **8 passos para o planejamento de sucessão**

- Estabelecer uma política que regerá a participação da família no processo e estabelecer um plano que estimule o interesse dos herdeiros pelo negócio;
- Alinhar os objetivos da empresa, sua missão e valores – cuidar da sua cultura;
- Estabelecer um plano estratégico e implementá-lo;
- Formar um conselho consultivo ou comitê que conduza e oriente o processo;
- Definir o processo de seleção do sucessor;
- Pensar o futuro do sucedido;
- Definir poderes para os encarregados do processo de transição;
- Analisar questões tributárias da sucessão patrimonial.

A série “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link](#) para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

Este artigo sobre o planejamento sucessório foi originalmente publicado nos [Estudos da MESA](#). Leia o estudo completo no site da MESA.

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.