

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS - UNIGOIÁS
SUPERVISÃO DA ÁREA DE PESQUISA CIENTÍFICA - SAPC
CURSO DE DIREITO

**SUCESSÃO DE PODER: UMA ANÁLISE JURÍDICA DA SUCESSÃO DE EMPRESA
FAMILIAR**

ORIENTADO: KLEIDER TEIXEIRA PERES
ORIENTADOR/PROFESSOR: RICARDO AGUIAR BARROS

GOIÂNIA - GOIÁS
05/2025

SUCESSÃO DE PODER: UMA ANÁLISE JURÍDICA DA SUCESSÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Kleider Teixeira Peres
Ricardo Aguiar Barros

Resumo: O objetivo geral da pesquisa é tecer uma análise jurídica acerca da sucessão de poder na empresa familiar. Para a realização do presente trabalho foi utilizado o procedimento metodológico da revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, em que os artigos científicos, dissertações e teses consultadas foram extraídas de repositórios digitais como Scielo, Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, OasisBR e Scopus. Em que pese a empresa familiar seja um modelo historicamente consolidado e com expressiva representatividade na economia brasileira, seu êxito a longo prazo exige a superação de desafios próprios, como a centralização excessiva de decisões no fundador e a resistência à profissionalização. A sobreposição entre vínculos familiares e responsabilidades empresariais torna o ambiente mais vulnerável a conflitos, especialmente em cenários de ausência, falecimento ou aposentadoria do sócio fundador. Verificou-se que o ordenamento jurídico brasileiro oferece mecanismos robustos para disciplinar a sucessão patrimonial, como os dispositivos do Código Civil sobre herança legítima e testamentária. Contudo, no âmbito da sucessão empresarial, a aplicação prática desses instrumentos, destaca-se, nesse sentido, o papel do planejamento sucessório e da constituição de *holdings* familiares como estratégias jurídicas e administrativas preventivas.

Palavras-chave: Direito Sucessório, Empresas Familiares, Sucessão de poder.

SUCCESSION OF POWER: A LEGAL ANALYSIS OF THE SUCCESSION OF A FAMILY BUSINESS

Summary: The general objective of the research is to weave a legal analysis regarding the succession of power in the family business. For the completion of this work, the methodological procedure of bibliographic review with a qualitative approach was used, in which the consulted scientific articles, dissertations, and theses were extracted from digital repositories such as Scielo, Brazilian Library of Theses and Dissertations, OasisBR, and Scopus. Although the family business is a historically consolidated model with significant representation in the Brazilian economy, its long-term success requires overcoming specific challenges, such as the excessive centralization of decisions in the founder and resistance to professionalization. The overlap between family ties and business responsibilities makes the environment more vulnerable to conflicts, especially in scenarios of absence, death, or retirement of the founding partner. It was found that the Brazilian legal system offers robust mechanisms to regulate asset succession, such as the provisions of the Civil Code on legitimate and testamentary inheritance. However, in the realm of business succession, the practical application of these instruments highlights, in this sense, the role of succession planning and the establishment of family holdings as preventive legal and administrative strategies.

Keywords: Succession Law, Family Businesses, Succession of power.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
MATERIAIS E MÉTODOS	5
1- O DIREITO SUCESSÓRIO	6
1.1- <i>Fundamentos Históricos e Influências</i>	6
1.2- <i>O Princípio da Droit de Saisine</i>	7
1.3- <i>Tipos de Sucessão no Ordenamento Jurídico Brasileiro</i>	7
1.3.1- <i>Sucessão Legítima</i>	7
1.3.2- <i>Sucessão Testamentária</i>	8
1.3.3- <i>Sucessão a Título Universal e Singular</i>	8
1.4- <i>Abertura de Sucessão e Aceitação da Herança</i>	8
2- EMPRESAS FAMILIARES E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA	9
2.1- <i>Contribuição para indicadores Macroeconômicos</i>	9
2.2- <i>Aspectos Históricos e Culturais</i>	10
2.3- <i>Abrangência Setorial e Capacidade de Inovação</i>	11
3- SUCESSÃO DE PODER EM EMPRESAS FAMILIARES	11
3.1- <i>Aspectos Jurídicos da Sucessão na Empresa Familiar</i>	14
3.1.1- <i>Instrumentos do Direito Sucessórios aplicáveis</i>	14
3.1.2- <i>Planejamento Sucessório como Estratégia Jurídica</i>	15
3.2- <i>Desafios Gerenciais e Emocionais na Sucessão</i>	15
3.2.1- <i>Cultura de Centralização e Resistência a Mudança</i>	15
3.2.2- <i>Preparo do Sucessor e Conflitos Geracionais e Emocionais</i>	16
CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

INTRODUÇÃO

A empresa familiar é um pilar fundamental da economia global, distinguindo-se por uma característica intrínseca: a fusão da propriedade e da gestão com os laços sanguíneos e afetivos de uma mesma família. Longe de ser um modelo marginal, essas organizações representam a espinha dorsal do setor privado em incontáveis nações, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB), a geração de empregos e a inovação em diversos mercados. A longevidade de muitas empresas familiares é um testemunho de sua capacidade de adaptação e resiliência, muitas vezes impulsionada por uma forte identidade cultural e um sistema de valores profundamente enraizados, transmitidos meticulosamente de uma geração para a próxima. Essa herança não se limita a ativos financeiros ou estratégias de mercado; ela abrange um senso de propósito, uma ética de trabalho e uma visão de longo prazo que se tornam parte integrante da identidade da empresa.

Apesar de suas inegáveis vantagens, a empresa familiar é um organismo complexo, sujeito a dinâmicas que raramente são encontradas em empresas não familiares. Uma das mais intrincadas e desafiadoras peculiaridades reside na transmissão do poder, especialmente na figura do sócio dominante. Esse processo, na sucessão geracional, mergulha em um turbilhão de questões emocionais, expectativas muitas vezes não verbalizadas e divergências de opinião que podem minar a estabilidade da organização.

A sobreposição inescapável entre relacionamentos familiares e profissionais cria um terreno fértil para tensões e conflitos. A hierarquia familiar pode se chocar com a hierarquia corporativa, resultando em conflitos que não gerenciados de forma eficaz, podem afetar gravemente a dinâmica de trabalho, prejudicar a produtividade e, em casos extremos, comprometer a própria continuidade do negócio.

Diante dessa complexidade, torna-se imperativa uma análise jurídica aprofundada sobre a sucessão na empresa familiar no ordenamento jurídico pátrio. O Código Civil de 2002, com suas disposições sobre direito de família, direito das sucessões e direito empresarial, fornece a base legal para a compreensão desse fenômeno.

Adicionalmente, a riqueza de doutrina e jurisprudência é fundamental para interpretar as lacunas da legislação e entender como os tribunais vêm aplicando as normas em casos concretos, oferecendo insights valiosos sobre as melhores práticas e os riscos a serem evitados.

Este trabalho tem como objetivo geral tecer uma análise jurídica abrangente e crítica acerca da sucessão de poder na empresa familiar, investigando os desafios e as soluções propostas pelo direito brasileiro. Para alcançar esse objetivo principal, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- **Compreender o instituto da empresa familiar:** Desvendando suas características distintivas, vantagens e desvantagens, bem como a relevância de sua estrutura para a economia nacional, sendo abordadas diferentes fases de evolução dessas empresas e os modelos de gestão comumente adotados, buscando contextualizar o ambiente em que a sucessão se desenvolve.
- **Avaliar os aspectos positivos e negativos da empresa familiar:** Uma análise dicotômica que explore, por um lado, a coesão, o comprometimento, a visão de longo prazo e a agilidade nas decisões que podem ser inerentes a essas estruturas. Por outro lado, serão examinadas as armadilhas potenciais, como o nepotismo, a dificuldade de profissionalização, a resistência à mudança e os conflitos interpessoais que podem surgir da intersecção entre família e negócio.
- **Verificar como se dá a sucessão de poder na empresa familiar conforme o ordenamento jurídico pátrio:** Este objetivo central será o cerne da pesquisa, explorando os instrumentos jurídicos disponíveis para planejar e executar a transição de liderança, a constituição de *holdings* familiares, acordos de sócios e outros mecanismos que visam garantir uma sucessão tranquila e a continuidade do negócio.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, empregando revisão bibliográfica e documental.

Para fundamentação teórica, foram consultados artigos, teses e dissertações em repositórios como Google Scholar, Scielo e BDTD.

A análise documental focou em documentos jurisprudenciais e legislativos. O método de raciocínio foi o dedutivo, partindo de conceitos gerais para particularizar a questão. Isso envolveu a investigação inicial de princípios e teorias para formular conclusões.

1 O DIREITO SUCESSÓRIO

Trata da transferência de poder e gestão entre gerações. Essencialmente, busca harmonizar a continuidade dos negócios com as normas legais que regem a herança, evitando conflitos e garantindo a perenidade da empresa. Planejar a sucessão é crucial para a estabilidade e o crescimento, englobando aspectos jurídicos, societários e emocionais para uma transição bem-sucedida.

O direito sucessório é assegurado pela Constituição Federal por meio do inciso XXX do artigo 5º “é garantido o direito à herança” (Brasil, 1988).

1.1 Fundamentos Históricos e Influências

Historicamente, o direito sucessório brasileiro esteve intrinsecamente ligado à continuidade familiar e a preceitos religiosos, conforme apontam Farias e Gonçalves (2019).

O direito sucessório no Brasil é historicamente ligado à continuidade da família e religião, em que a herança era transmitida apenas para o filho mais velho da família, o que afastava as filhas da sucessão, caso houvesse, pela noção de que após o casamento a filha perderia seu laço com a família em decorrência do casamento, pois, passaria a integrar a família de seu respectivo marido.

De acordo com os autores, as noções de direito sucessório brasileiro derivam do direito romano, em que o patriarca podia escolher quem receberia seu patrimônio, porém, em caso de morte sem que um testamento tenha sido realizado, as posses desse seriam garantidas aos herdeiros:

A sucessão legítima passa a existir somente no código Justiniano e funda-se unicamente no parentesco natural obedecendo a seguinte ordem de vocação hereditária: I - os descendentes; II - os ascendentes em concurso com irmão e irmãs bilaterais; III - os irmãos e irmãs consanguíneos ou uterinos e IV - outros parentes colaterais. Nota-se aqui o surgimento das mulheres como possíveis herdeiras (Farias; Gonçalves, 2019, p. 9).

De acordo com Venosa (2013) o Brasil adota o modelo germânico-francês de entendimento sucessório, em que desde a Constituição de 1916, que já previa a transmissão da herança para os herdeiros legítimos e os testamentários, nesse caso a influência do direito germânico se dá pela herança pelo vínculo sanguíneo, enquanto o direito francês contribuiu com a igualdade entre herdeiros do mesmo grau, além de introduzir o conceito de herdeiros ascendentes e descendentes.

1.2 O Princípio da *Droit de Saisine*

O princípio básico do direito sucessório brasileiro é denominado *Droit de Saisine*, ou apenas *Saisine*, em que a morte opera imediata transferência de seu patrimônio e bens para os herdeiros legítimos e testamentários, com o que se pretende impedir que a herança fique sem titular no período de se aguarda a transferência da herança a quem de direito que permanece indivisa até a partilha (Abi-Ramia, 1998). De acordo com o autor, a *Saisine* produz os seguintes efeitos:

Abre-se a herança com a morte do sujeito, e no mesmo instante os herdeiros a adquirem. Verifica-se, portanto, imediata mutação subjetiva; 2- não é o fato de estar próximo que atribui ao herdeiro a posse e propriedade dos bens, mas sim a sucessão - a posse e a propriedade advêm do fato do óbito; 3- o herdeiro passa a ter legitimidade *ad causam* (envolvendo a faculdade de proteger a herança contra a investida de terceiros); 4- com o falecimento do herdeiro após a abertura da sucessão, transmite-se a posse e propriedade da herança aos seus sucessores, mesmo sem manifesta aceitação; 5- mesmo que os bens não estejam individualizados e discriminados, constitui a herança em si mesma um valor patrimonial, e, como tal, pode ser transmitida inter vivos (Abi-Ramia, 1998, p. 3).

1.3 Tipos de Sucessão no Ordenamento Jurídico Brasileiro

De acordo com a legislação vigente, a sucessão se divide em quatro categorias: sucessão legítima; sucessão testamentária; sucessão a título universal e sucessão a título singular.

1.3.1 Sucessão Legítima

A sucessão legítima ocorre quando o sujeito falece sem deixar testamento, o que transmite compulsoriamente, os bens para seus herdeiros legítimos, a saber: herdeiros descendentes (ex. filhos e netos), ascendentes (ex. pais e avôs) e o cônjuge (Oliveira; Santana, 2017). Vale ressaltar que o cônjuge possui direito aos bens adquiridos na vigência da união estável nas seguintes condições:

I - se concorrer com filhos comuns, terá direito a uma quota equivalente à que por lei for atribuída ao filho; II - se concorrer com descendentes só do autor da herança, tocar-lhe-á a metade do que couber a cada um daqueles; III - se concorrer com outros parentes sucessíveis, terá direito a um terço da herança; IV - não havendo parentes sucessíveis, terá direito à totalidade da herança (Brasil, 2002, art. 1.790).

De acordo com Farias; Gonçalves (2019), também é considerada sucessão legítima quando o testamento realizado caduca ou for declarado nulo por um juiz.

1.3.2 Sucessão Testamentária

A sucessão testamentária é derivada da vontade do testador, que escolhe deixar sua herança para alguém. Porém, havendo herdeiros necessários, (cônjuge, descendentes e ascendentes) o testador dispõe de apenas metade de sua herança, conforme art. 1.789, (Brasil, 2002), e a outra metade da herança, constitui a herança legítima, garantida aos herdeiros necessários. Na ausência de herdeiros necessários, o testador pode designar a totalidade da herança para quem quiser. Contudo, é necessário ressaltar que o pacto sucessório é expressamente proibido na legislação brasileira, por não haver herança de pessoa viva (Gontijo, 2020).

1.3.3 Sucessão a Título Universal e Singular

Ainda há a sucessão a título universal, que é quando o herdeiro é chamado a assumir a responsabilidade diante das dívidas da herança e a sucessão a título singular, em que o herdeiro não assume responsabilidade relativa ao passivo da herança (Gontijo, 2020).

1.4 Abertura da Sucessão e Aceitação da Herança

De acordo com Menin (2014), a legislação brasileira determina também a abertura de sucessão, que ocorre no momento da constatação da morte do autor da herança, denominado *de cujus*. Dessa forma, imediatamente após o falecimento do *de cujus*, suas posses passam para o domínio dos herdeiros legítimos e testamentários, caso haja, sem interrupção e independente de ação por parte dos herdeiros, embora seja necessária a criação de um inventário para que se verifique o patrimônio e a herança dos herdeiros (Brasil, 2002, art. 1.784).

Ainda, há a necessidade de aceitação da herança por parte dos herdeiros. A aceitação é o ato jurídico do herdeiro, em que esse expressa sua vontade de receber sua herança e é parte dos direitos do herdeiro. De acordo com Zanini (2020) a aceitação da herança é um ato simples e puro, não podendo ser realizada aceitação mediante determinada condição, bem como, não há retratação da aceitação, ou seja, o herdeiro após o aceite não pode devolvê-la, mas ela pode ser revogada, caso verifique-se posteriormente que o aceitante não se trata de um herdeiro, como determina o art. 1.804 do Código Civil: “Aceita a herança, torna-se definitiva a sua transmissão ao herdeiro, desde a abertura da sucessão. Parágrafo único. A transmissão tem-se por não verificada quando o herdeiro renuncia à herança” (Brasil, 2002, art. 1.804).

Dessa forma, a aceitação da herança pode ser realizada através de ato expresso, que se constitui em declaração particular ou pública; de forma tácita, em que não há aceitação expressa, porém, o herdeiro possui atos compatíveis com a aceitação de sua qualidade de herdeiro e aceitação presumida, em que o herdeiro não se manifesta após a notificação (Zanini, 2020)

Gagliano; Pamplona Filho (2022) afirmam que a aceitação da herança ainda é um instituto importante no ordenamento jurídico brasileiro, mesmo diante da existência da *saisine*, pois garante a autonomia privada do herdeiro ou legatário e por não haver a figura do “herdeiro forçado” no direito.

2- EMPRESAS FAMILIARES E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA

As empresas familiares representam uma parcela predominante do tecido empresarial brasileiro e têm um peso significativo na economia nacional. Estudos indicam que entre 70% e 90% das empresas formalmente constituídas no Brasil podem ser classificadas como familiares (Bernhoeft, 1989), proporção semelhante à verificada globalmente, onde cerca de 90% dos negócios têm origem familiar (Lethbridge, 1997).

Inclusive, dos 300 maiores grupos econômicos privados de capital nacional, aproximadamente 90% são controlados por famílias (Borges; Lescura, 2012). Essa predominância reflete uma característica histórica: a história da economia brasileira foi escrita por empresas familiares, visto que muitas das grandes indústrias e conglomerados nacionais nasceram como negócios de família e impulsionaram o desenvolvimento econômico do país (Oliveira, 2016).

O Brasil possui uma forte cultura de companhia familiar, ou seja, no Brasil é comum a existência de empresas criadas e administradas por empresas familiares pertencerem exatamente a essas famílias, o que demanda conhecimentos e habilidades multidisciplinares para a efetiva condução e resolução dos diversos aspectos, como administrativo, fiscal, legal, econômico (Campinho, 2020). Para Vieira (2021) essas empresas geralmente são administradas por um dos sócios fundadores que se torna responsável por toda a gestão.

2.1- Contribuição para Indicadores Macroeconômicos

A contribuição das empresas familiares para indicadores macroeconômicos, como PIB e emprego, é altamente relevante. Estima-se que essas empresas sejam responsáveis por parcela considerável da geração de riqueza nacional. Levantamento de Leone (2005) atribui às empresas de controle familiar quase 50% do Produto Interno Brasileiro (PIB). Por

sua vez, análise focada nas micro e pequenas empresas familiares aponta que elas respondem por cerca de 20% do PIB nacional, evidenciando o impacto econômico mesmo dos empreendimentos familiares de menor porte (Oliveira, 2016).

No mercado de trabalho, a importância é igualmente notável: as empresas familiares geram milhões de postos de trabalho formais. Apenas as pequenas e microempresas de caráter familiar são responsáveis por 41% dos 27 milhões de empregos formais no Brasil (Oliveira, 2016). Considerando também os grandes grupos familiares, estima-se que em torno de 60% da força de trabalho brasileira esteja empregada em negócios familiares (Neckebrouck; Schulze; Zellweger, 2018; Leite, 2002).

Essa capacidade de absorção de mão de obra e de fomento ao desenvolvimento regional e local é um dos grandes diferenciais das empresas familiares, reforçando sua posição como motor da economia.

2.2 Aspectos Históricos e Culturais

Do ponto de vista histórico e cultural, as empresas familiares estão profundamente enraizadas na sociedade brasileira. Desde períodos coloniais e imperiais até a industrialização e os tempos atuais, famílias empreendedoras criaram negócios que se tornaram pilares econômicos regionais e nacionais. Antes da consolidação das modernas práticas corporativas, não havia distinção clara entre família e empresa, o empreendimento confundia-se com o próprio núcleo familiar (Prost; Vincent, 1992). A partir da Revolução Industrial, mesmo com a separação gradual entre propriedade e gestão, as firmas familiares continuaram a contribuir vitalmente para a modernização industrial no Brasil, acompanhando o exemplo de economias estrangeiras (Jones; Rose, 1993).

Culturalmente, muitos valores familiares permeiam a cultura organizacional dessas empresas: respeito à tradição, nome da família, confiança mútua e visão de longo prazo são traços transmitidos de geração em geração e incorporados à identidade do negócio. Os líderes de empresas familiares geralmente sentem o dever de preservar o legado e os valores dos fundadores, integrando-os na gestão atual e futura da companhia (PwC, 2012). Essa influência cultural e histórica confere às empresas familiares uma reputação de solidez e confiabilidade perante clientes, fornecedores e comunidades, além de moldar práticas de gestão peculiares ao contexto brasileiro, como a valorização de relacionamentos de longo prazo e um senso de responsabilidade social muitas vezes intrínseco à sua atuação.

2.3 Abrangência Setorial e Capacidade de Inovação

Ademais, as empresas familiares brasileiras estão presentes em praticamente todos os setores da economia, desde o agronegócio e a indústria manufatureira até o comércio varejista e o setor de serviços. Há exemplos notáveis de empresas familiares que se tornaram líderes de mercado em seus segmentos, demonstrando que a gestão familiar não é incompatível com modernidade, inovação e competitividade em escala global (Oliveira, 2016). Grandes grupos industriais e financeiros, como Votorantim, Gerdau, Magazine Luiza ou Ypióca, tiveram origem familiar e alcançaram projeção nacional e internacional combinando profissionalismo e tradição.

3 SUCESSÃO DE PODER EM EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com Lavall (2023), a maior parte das empresas familiares, mormente as de porte pequeno e médio, giram em torno do dono/fundador no que tange ao modelo de gestão, decisões estratégicas e às decisões que afetam o rumo do negócio, o que cria ampla dependência da figura do dono, ou conforme mencionam Biscaia; Morcerf (2020), ocorre um processo de personificação na figura do dono/fundador, em que a maior parte dos processos e decisões passam necessariamente pela figura do dono, e nada é alcançado quando este não está presente.

Deste modo, a sucessão de poder em empresas familiares representa um dos momentos mais desafiadores e sensíveis do ciclo organizacional, sobretudo quando a liderança passa das mãos do fundador para seus herdeiros. Ao longo das gerações, a continuidade da empresa está diretamente ligada à capacidade de planejar essa transição de forma cuidadosa, evitando rupturas bruscas que podem comprometer tanto a estabilidade do negócio quanto as relações familiares (Andreeta, 2023).

Conforme destaca o estudo de Sanchez *et al.* (2021), as empresas familiares geridas pelo método tradicional, em que o dono/fundador centraliza as decisões e parte dos processos, há pouca tolerância para discordâncias ou interesse por outras abordagens, o que ocasiona conflitos diversos, que tendem a afastar alguns parentes e dificultar a continuidade da empresa após o falecimento do fundador.

Ainda de acordo com os autores, nos casos em que a gestão permanece sob controle da família após a aposentadoria ou falecimento do dono, os funcionários também podem apresentar dificuldades:

Na empresa B, a mãe, fundadora da empresa, afirma que sentiu uma certa hostilidade por parte de alguns funcionários. De acordo com o Filho 1B, alguns funcionários mais velhos, tiveram dificuldade em aceitar ordens de um jovem de 24 anos e devido aos conflitos gerados, teve que mudar metade do quadro de funcionários (Sanchez *et al.*, 2021, p. 117).

Essa passagem do poder, portanto, longe de ser um acontecimento pontual, deve ser um processo que se desenvolve com o tempo. Ainda assim, muitas empresas familiares chegam a esse ponto sem qualquer preparo formal, confiando em uma transferência quase intuitiva de responsabilidades. Como aponta Leone (2005), boa parte das organizações familiares não possui plano sucessório estruturado, o que acaba aumentando o risco de conflitos internos, desorganização administrativa e perda de identidade empresarial.

Atualmente, o planejamento sucessório se apresenta como uma importante ferramenta para a resolução de questões financeiras após o falecimento ou aposentadoria do dono. Para Loeblein (2017) sem o devido planejamento sucessório, é provável que ocorram conflitos entre familiares, possíveis perdas financeiras e emocionais, e no caso do falecimento do dono, ocorre o desgaste do embate jurídico entre herdeiros e insegurança jurídica. O planejamento sucessório garante a preservação do patrimônio, permite que todos os herdeiros, testamentários e legítimos recebam sua devida herança, de acordo com o desejo do autor da herança (Colombo, 2019).

Em razão disso, parte da literatura jurídica sugere a criação de uma *holding* familiar, definida como uma sociedade constituída com o objetivo de administração dos bens, sucessão hereditária, otimização fiscal e a organização patrimonial (Vieira, 2021; Lobo Neto, 2021; Merchan; Silva; Freitas, 2022).

De acordo com o levantamento da consultoria PWC, divulgada no portal da ABERJE, (2019), 75% das empresas familiares no Brasil fecham após o óbito do sócio fundador responsável pela gestão empresarial. Fato esse que chama atenção, pois, segundo SEBRAE (2024), 90% das empresas brasileiras possuem perfil familiar, além de comporem 75% do Produto Interno Bruto (PIB) e serem responsáveis por empregar até 75% dos trabalhadores brasileiros. Diante disso, a necessidade de um plano de sucessão se torna aparente.

Não se pretende, aqui, esmiuçar a *holding* familiar ou o processo sucessório preconizado por ela, contudo, é relevante mencionar a explicação de Oliveira (2016), acerca da finalidade básica na sucessão no âmbito das *empresas*.

Além das questões de preservação dos laços familiares, que comumente se desgastam em razão de disputas jurídicas pelo direito ao patrimônio e pela preservação do próprio patrimônio, o planejamento permite a facilitação tributária, por meio da isenção ou o recolhimento de determinados impostos.

A presença de vínculos afetivos entre os envolvidos, embora traga coesão em determinados momentos, pode dificultar a tomada de decisões mais técnicas, especialmente quando há a expectativa de que um filho ou filha assuma o comando apenas por laços de sangue, e não por mérito ou preparo. Quando a escolha do sucessor não leva em consideração a sua formação, experiência e capacidade de liderança, abre-se espaço para desentendimentos entre gerações e para uma gestão desalinhada com os desafios do mercado (Cadorin, 2023).

Outro ponto recorrente é o embate entre a tradição construída pelo fundador e as inovações propostas pela nova geração. O herdeiro, muitas vezes com formação acadêmica mais atualizada e uma visão diferente do negócio, encontra resistência ao propor mudanças, o que pode gerar impasses com os membros mais antigos da família. Nessas situações, a falta de diálogo estruturado e de mecanismos de governança agrava o distanciamento entre as partes envolvidas (Tibola; Ruffatto; Spada, 2023).

Um jeito bom de seguir seria através de ações em que implementaria treinamentos, mentoria, e práticas para o sucessor estar mais preparado, junto como mostrar as diferentes áreas da empresa e nas tomadas de decisão, no final buscar ajudar na formação acadêmica do sucessor, proporcionando um melhor ambiente possível. Orientação nas questões emocionais é saber lidar corretamente com essa pauta em questão, para poder ter um ambiente melhor, e mais harmonioso (Viveiros; Pinto, 2024).

Mesmo nos casos em que o sucessor apresenta interesse e competência, a ausência de um ambiente de preparo contínuo e orientação prática dificulta sua consolidação como líder. O aprendizado informal, baseado apenas na convivência com o fundador, não é suficiente para enfrentar os desafios contemporâneos de gestão (Moreira; Barros Neto, 2023). Por isso, a criação de espaços de formação interna, como conselhos consultivos ou programas de desenvolvimento de lideranças, tem se mostrado uma alternativa eficaz para reduzir o impacto da transição e garantir maior segurança à empresa:

O momento da transição de poder entre gerações é complexo e desafiador pois integram relações familiares e de poder e apresenta variáveis que oferecem riscos, precisamos estabelecer métodos seguros que nos auxiliem a nos mantermos neste ambiente competitivo, um plano sucessório é primordial para continuidade da empresa de forma segura e natural. Outros fatores a serem considerados é a utilização de estratégias de gerenciamento de risco como ferramentas para desdobramento das ações na elaboração de um planejamento sucessórios e a profissionalização da empresa, com distribuição do poder para as pessoas certas, adotando medidas controle e gerenciamento eficaz (Cadorin, 2023, *online*).

Também é importante considerar que, em muitos casos, a profissionalização da gestão aparece como uma alternativa viável para fortalecer a empresa sem necessariamente afastar a família do comando. A presença de profissionais externos, quando bem integrada, pode contribuir para a tomada de decisões mais técnicas, desde que haja confiança mútua e clareza quanto às responsabilidades de cada um. Com isso, a empresa ganha em eficiência sem perder os valores que sustentam sua identidade.

Por fim, o sucesso da sucessão depende da disposição da família em tratar o tema com seriedade e antecedência.

O respeito à trajetória do fundador, aliado à valorização do preparo da nova geração, cria as bases para um processo de transição saudável e duradouro, que não apenas preserva o legado construído, mas também o adapta aos novos tempos.

3.1 Aspectos Jurídicos da Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão de poder em empresas familiares, embora intrinsecamente ligada a dinâmicas pessoais e gerenciais, possui uma robusta dimensão jurídica que não pode ser negligenciada. A complexidade dessa transição exige um profundo conhecimento das normas que regem tanto o direito das sucessões quanto o direito empresarial.

3.1.1 Instrumentos do Direito Sucessório Aplicáveis

Os institutos do Direito Sucessório são a base legal para a transmissão do patrimônio, incluindo as participações societárias. O Código Civil de 2002, ao tratar da herança legítima, estabelece a ordem de vocação hereditária, determinando os herdeiros necessários e a forma como a herança deve ser distribuída na ausência de testamento. A herança testamentária, por sua vez, permite ao testador dispor da parte disponível de seus bens, conferindo-lhe autonomia para direcionar parte de seu patrimônio de acordo com sua vontade, respeitando sempre a legítima dos herdeiros necessários.

Além disso, figuras como a aceitação da herança – que consolida a transmissão dos bens ao herdeiro – e a renúncia – que permite ao herdeiro declinar de sua parte, com efeitos retroativos – são fundamentais para a definição do quadro de sócios. A possibilidade de exclusão por indignidade, prevista em lei para casos específicos de conduta reprovável do herdeiro, também serve como um mecanismo de proteção do patrimônio e da integridade da família e da empresa. A aplicação desses conceitos, no entanto, deve ser adaptada à realidade da empresa familiar, considerando-se que a participação societária não é apenas um bem, mas um elemento de controle e gestão.

3.1.2 Planejamento Sucessório como Estratégia Jurídica

O planejamento sucessório transcende a mera elaboração de um testamento. No contexto empresarial familiar, ele envolve a criação de um conjunto de estratégias jurídicas e administrativas que visam garantir a transição de poder de forma eficiente e com o mínimo de atritos. Isso inclui a elaboração de acordos de sócios ou cotistas, que podem estabelecer regras claras sobre a sucessão, direito de preferência na aquisição de cotas, cláusulas de *tag along* ou *drag along*, e até mesmo a forma de resolução de conflitos, evitando longas e custosas disputas judiciais.

A reestruturação societária, por meio da constituição de **holdings** familiares, é um exemplo de planejamento eficaz. Ela pode centralizar o controle das participações societárias, facilitando a gestão do patrimônio e a futura transmissão aos herdeiros de forma mais fluida e com benefícios fiscais. Além disso, permite uma segregação patrimonial que pode proteger os bens familiares de riscos inerentes à atividade empresarial.

3.2 Desafios Gerenciais e Emocionais na Sucessão

A sucessão em empresas familiares não se limita aos aspectos jurídicos; ela é profundamente influenciada por fatores gerenciais e emocionais que, se não endereçados, podem inviabilizar o processo e a longevidade do negócio.

3.2.1 Cultura de Centralização e Resistência à Mudança

A cultura de centralização em torno do fundador, embora tenha sido a força motriz para o crescimento inicial da empresa, pode se tornar um entrave na transição.

A figura do "dono" que detém todas as decisões estratégicas e operacionais cria uma dependência que dificulta a delegação e o empoderamento dos sucessores.

Essa resistência à profissionalização da gestão e à implementação de práticas de governança corporativa, como a criação de conselhos consultivos ou de administração, impede que a empresa se adapte às demandas do mercado e desenvolva uma estrutura mais resiliente.

3.2.2 Preparo do Sucessor e Conflitos Geracionais e Emocionais

O despreparo da geração sucessora é um dos maiores riscos identificados. A expectativa de que um filho ou filha assuma a liderança apenas por laços sanguíneos, sem a devida formação técnica, experiência e capacidade de liderança, pode levar a decisões desalinhadas com o mercado e a conflitos internos. A tensão entre a tradição do fundador e as inovações propostas pelos herdeiros, muitas vezes com visões e conhecimentos mais atualizados, exige um diálogo estruturado e mecanismos de mediação para evitar impasses que paralitem a empresa. A sobreposição entre vínculos familiares e responsabilidades empresariais torna a gestão de conflitos particularmente desafiadora. Disputas por poder, reconhecimento ou até mesmo por herança podem facilmente transbordar da esfera pessoal para a profissional, afetando a produtividade, a moral dos funcionários e a tomada de decisões. A mediação familiar e a criação de protocolos familiares, bem como o reconhecimento e a gestão das emoções envolvidas na sucessão – como o apego do fundador, as expectativas dos herdeiros e as rivalidades fraternas – é tão importante quanto os aspectos técnicos e jurídicos.

CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente estudo foi analisar o processo de sucessão de poder em empresas familiares e por meio dele, foi possível compreender que a ausência de preparo para a transição sucessória pode comprometer não apenas a estabilidade econômica da organização, mas também intensificar disputas patrimoniais e afetivas, colocando em risco o legado construído por gerações.

Em que pese a empresa familiar seja um modelo historicamente consolidado e com expressiva representatividade na economia brasileira, seu êxito a longo prazo exige a superação de desafios próprios, como a centralização excessiva de decisões no fundador, a resistência à profissionalização e o despreparo da geração sucessora. A sobreposição entre vínculos familiares e responsabilidades empresariais torna o ambiente mais vulnerável a conflitos, especialmente em cenários de ausência, falecimento ou aposentadoria do sócio fundador.

Verificou-se que o ordenamento jurídico brasileiro oferece mecanismos robustos para disciplinar a sucessão patrimonial, como os dispositivos do Código Civil sobre herança legítima e testamentária, além das figuras da aceitação, renúncia e exclusão por indignidade. Contudo, no âmbito da sucessão empresarial, a aplicação prática desses instrumentos requer uma articulação cuidadosa entre aspectos legais e dinâmicas internas da empresa, destacando-se, nesse sentido, o papel do planejamento sucessório e da constituição de holdings familiares como estratégias jurídicas e administrativas preventivas.

Mais do que uma obrigação formal, o planejamento sucessório deve ser compreendido como um processo contínuo e estratégico.

Essa transição, quando bem conduzida e estruturada juridicamente, permite não apenas a continuidade da atividade empresarial e a salvaguarda de seu valor de mercado, mas também o fortalecimento da identidade familiar que permeia a organização, garantindo que o legado seja transmitido de forma sólida e harmônica para as próximas gerações. Além disso, um planejamento sucessório bem-sucedido pode fortalecer a imagem da empresa junto a *stakeholders* externos, como bancos, fornecedores e clientes, que veem na previsibilidade da gestão um sinal de estabilidade e solidez.

Essencialmente, a proatividade na gestão da sucessão minimiza incertezas, assegura a longevidade do negócio e fomenta um ambiente de maior confiança interna e externa.

REFERÊNCIAS

ABI-RAMIA, Antônio Aurélio. **Droit de la saisine**: Breve Apanhado Doutrinário. Rio de Janeiro: Banco do Conhecimento PJERJ, 1998.

ANDREETA, Maurício Alexandre. **Empresas familiares e o processo de sucessão**. Varginha/MG: Universidade Federal de Alfenas, 2023. Disponível em: https://sistemas.unifal-mg.edu.br/app/lib/classes/arquivo.php?acao=download&nomePasta=piepex/discente/arquivosTCP&nomeArquivo=Empresas_Familiares_e_o_Processo_de_Sucessao_docx_63f0005c7f624.pdf. Acesso em: 24 abr. 2025.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BISCAIA, Gabriel Vieira. MORCERF, Suzane Bastos Lilio. O papel do conselho de administração em empresas familiares brasileiras. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 6, n. 2, 2021.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. **Sucessão em empresas familiares In**: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, v. 36. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BRASIL. Constituição da república federativa do brasil de 1988. Emendas Constitucionais de Revisão. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1988.

BRASIL. Lei nº10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2002.

CADORIN, Vinicius Martinhago. Empresas familiares: a importância de um planejamento sucessório. **Revista Tópicos**, v. 1, n. 3, 2023.

CAMPINHO, Sérgio. Curso de direito comercial: Direito de empresa. São Paulo: **Editora Saraiva**, 2020.

COLOMBO, Daniela. **Holding familiar**: vantagens e desvantagens na sua constituição perante os aspectos societários, tributários e sucessórios, por meio de uma análise comparativa. Taquara: Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, 2019.

GAGLIANO, Pablo Stolze. PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Manual de Direito Civil**: vol. Único. 6ª ed., revista, ampliada e atualizada, São Paulo: **SaraivaJur**, 2022.

GONTIJO, Juliana. Direito das sucessões. Belo Horizonte: **Direito de família**. 2020.

JAFET, Danilo Haddad. Aceitação e renúncia de herança: relevância e questões controvertidas. **R. Fac. Dir. Univ. São Paulo**. v. 112, p. 685 – 700, 2017.
JONES, Geoffrey. ROSE, Mary B. Family capitalism. **Business History**, v. 35, issue 4, 1993.

LAVALL, Raquel. **Processo sucessório em uma empresa familiar no setor de alimentos na cidade de não-me-toque**. Universidade de Passo Fundo, 2023. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/2545/1/PF2023RaquelLavall.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2025.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In Grzybovski, D.; Tedesco, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**, 2002.

LEONE, N. M.de C.P.G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo. Ed. Atlas, 2005

LOBO NETO, Alvaro de Campos. **Holding familiar como ferramenta de planejamento sucessório**. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2021.

MENIN, Márcia Maria. **Da sucessão legítima**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

MERCHAN, Andréia Soares da Silva. SILVA, Johnny Pinheiro. FREITAS, Pedro Henrique Batista. A *holding* familiar como instrumento de proteção patrimonial e planejamento sucessório. Alta Floresta: **JUDICARE**, vol. 18, n. 1, p. 140-155, 2022.

MOREIRA, Janete Regina Silveira. BARROS NETO, João Pinheiro de. Valores do trabalho e sucessão na percepção das gerações de uma empresa familiar brasileira: estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.9, n.6, p.19052-19076, jun., 2023

NECKEBROUCK, J., SCHULZE, W. ZELLWEGGER, T. Are family firms good employers? **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 2, p. 553-585, 2018.

NUNES, Aryelle. **Direito sucessório na união estável e dos filhos socioafetivos**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2381/1/ARYELLE%20NUNES%20-%20TCC.pdf> Acesso em: 24 abr. 2025.

OLIVEIRA, Eliana Maria Pavan de. SANTANA, Ana Cristina Teixeira de Castro. Paternidade socioafetiva e seus efeitos no direito sucessório. **Revista Jurídica UNIARAXÁ**, Araxá, v. 21, n. 20, p. 87-115, ago. 2017.

OLIVEIRA, Euclides de. Direito sucessório: quando é possível a renúncia parcial da herança. **Família e sucessões**. 2020. Disponível em: <https://www.familiaesuccessoes.com.br/wp-content/uploads/2020/01/RENUNCIA-DA-HERAN%C3%87A-PARCIAL-Euclides.pdf>. Acesso em 24 abr. 2025.

PROST, Antoine. VINCENT, Gérard. **A History of Private Life**. V. 5, Riddles of Identity in Modern Times. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press. 1991

PWC. **Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21: Pesquisa sobre empresas familiares**. PWC, 2012. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2025.

RODRIGUES, Tatiane Ferreira. **Exclusão do sucessor indigno**. Ribeirão Preto: UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto, 2017

SANCHEZ, Andre Felipe de Carvalho *et al.* Desafios no Processo de Sucessão Familiar em Empresas de Pequeno e Médio Porte. **RGC**, São Paulo, v. 8, n. 064, pp. 96-122, jul. 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Portal SEBRAE, 14/03/2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao->

das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 24 abr. 2025.

TIBOLA, Jeniffer Endriel. RUFFATTO, Juliane. SPADA, Rafael. Os desafios da sucessão em empresas familiares: perspectivas das mulheres herdeiras. **GeSec**, São Paulo, v. 14, n. 10, p. 18286-18309, 2023.

VENOSA, Sílvio de Salvo. Direito civil. 13ª Ed. São Paulo: **Editora Atlas S.A.** 2013.

VIEIRA, Márcio Vitor Fernandes. **Holding familiar planejamento sucessório**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2021.

VIVEIROS, Maria Clara. PINTO, Victor Hugo Baldani. **Empresas familiares**: conceitos, conflitos, desafios e estratégias da sucessão e governança. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/29163?locale=pt_BR. Acesso em: 24 abr. 2025.

ZANINI, Leonardo Estevam de Assis. A autonomia privada na aceitação e na renúncia da herança. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas**. Vol. 9, n. 1, 2021.