

Empresas Familiares Planejamento & Sucessão



LFA

Legieri & Franca
Advogados



Legieri & Franca
Advogados



Marcio Legieri
Sócio



Dilson Franca
Sócio

Apresentação

A publicação “Empresas Familiares: Planejamento e Sucessão” tem por objetivo demonstrar os principais desafios dessas organizações e apresentar *insights* para solucionar tais problemas.

As empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo. Mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro enquadram-se nesse segmento e entre 65% e 80% em nível global.

Este tipo de empresa é predominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais, sendo que das 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune, 40% delas são detidas ou controladas por grupos familiares.

Para se perpetuar, além da identificação e dedicação ao negócio, novos aspectos devem ser considerados na administração familiar como a profissionalização da gestão e o planejamento patrimonial e sucessório.

Esperamos que a leitura seja agradável, útil e ofereça ideias para serem consideradas e implantadas.



Introdução

Apesar do recente cenário da desaceleração do crescimento econômica constatado em muitos países, dentre os quais o Brasil, pesquisas indicam que, felizmente, a participação das empresas familiares no cenário macroeconômico continua sendo de grande relevância.

Em estudo conduzido pela PricewaterhouseCoopers, constatou-se que, apesar do cenário de desgaste político e de recessão econômica enfrentada pelo Brasil desde 2014, o que provocou forte queda no crescimento das empresas familiares, ainda há espaço para otimismo: 79% das empresas preveem crescer nos próximos 5 anos

Fato é que, junto ao crescimento das empresas brasileiras geridas por um núcleo familiar, surgem questões complexas que merecem muita atenção, pois caso algumas medidas não sejam tomadas e fiscalizadas pelo administrador e/ou gestor do negócio, todo o investimento realizado e o patrimônio conquistado podem ser rapidamente dilapidados.

Apenas para se ter uma ideia, o mesmo levantamento acima mencionado informa que apenas 36% das empresas familiares chegam à segunda geração, 19% delas chegam à terceira geração e apenas 7% alcançam a quarta. Os índices são, inquestionavelmente, alarmantes.

Uma série de motivos pode ser utilizada para explicar números tão baixos: falta de planejamento estratégico a médio e longo prazo; centralização das decisões na pessoa do administrador e/ou gestor do negócio; inexistência de conselho de administração; falta de investimento na preparação da próxima geração, dentre outros.

Portanto, com o intuito de evitar ao máximo ser atingido por essas estatísticas, cabe ao gestor do negócio adotar, no mínimo, três posturas:

- Profissionalizar a gestão do negócio;
- Planejar a sucessão; e
- Direcionar e proteger o patrimônio conquistado.



Profissionalização da Gestão

Uma das principais vantagens das empresas familiares refere-se aos laços afetivos, que podem aumentar o comprometimento dos envolvidos com o negócio; entretanto, é possível que, ao mesmo tempo, isso se torne uma desvantagem, caso os familiares não consigam separar os assuntos pessoais dos aspectos profissionais.

Assim, se faz necessário que, concomitante ao desenvolvimento da empresa familiar, haja o

amadurecimento da estrutura e a profissionalização do negócio. A gestão deverá ser aprimorada, estruturando cargos, funções e posições hierárquicas. Há de se ter em mente que, na ausência do idealizador do negócio, profissionais capacitados e conhecedores do dia a dia empresarial, poderão assessorar os sucessores a manter o sucesso da empresa e, conseqüentemente, a evolução patrimonial.

É no contexto de profissionalização do negócio, aliás, que se constata a necessidade de se ter especial preocupação com áreas propícias de gerar passivos que, de tão relevantes, podem comprometer a subsistência do negócio e até mesmo do patrimônio familiar conquistado. Nesse sentido, normalmente as áreas contábil, fiscal e trabalhista inspiram maior atenção, e cuidado, do administrador e/ou gestor.

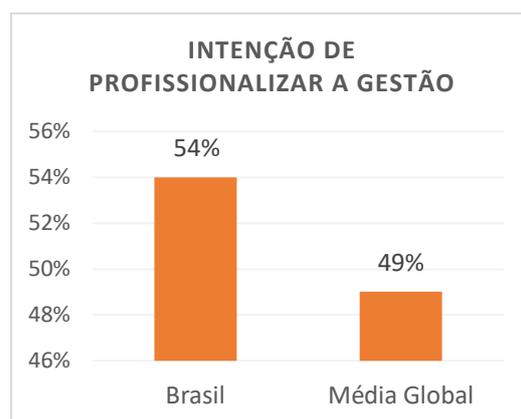
No âmbito contábil e fiscal, uma mera dissonância entre obrigações acessórias entregues rotineiramente ao Poder Público pode ocasionar fiscalizações desnecessárias. Essas fiscalizações, por sua vez, podem evoluir para autuações, imposições de multa, inscrições em dívida ativa e, em estágio mais avançado, execuções fiscais e constrições patrimoniais que podem, inclusive, atingir propriedades do núcleo familiar. Consultores jurídicos, por exemplo, podem mitigar esses riscos.

“Uma gestão bem preparada afasta a possibilidade de que desavenças familiares interfiram no bom andamento dos negócios.”

Outro problema que não raro atinge as finanças das empresas familiares reside nas ações trabalhistas. O dia a dia demonstra que a não observância de certas regras pode implicar um sem número de ações judiciais, acarretando sensíveis punições. Isso sem se falar na

possibilidade de uma autuação por parte do Ministério Público do Trabalho. A recente “Reforma Trabalhista”, aliás, veio para mitigar esses riscos. Novamente, é melhor se precaver utilizando assessoria jurídica especializada do que remediar.

Um dado muito interessante, e positivo, que vale a pena ser comentado se refere ao fato de que mais da metade das empresas familiares brasileiras reconhece a necessidade de profissionalização da administração nos próximos cinco anos. Estamos, inclusive, acima da média global nesse quesito:



Contudo, a evolução da profissionalização costuma ser lenta, na medida em que, justamente por questões familiares, problemas são deixados de lado e as soluções postergadas, trazendo, assim, riscos absolutamente desnecessários de comprometimento do sucesso empresarial e, pior, riscos de dilapidação do patrimônio conquistado. Não há razão para engrossar as estatísticas negativas.

Não se trata de se afastar os laços familiares; pelo contrário: trata-se de preparar as próximas gerações para assumir a condução do negócio, se assim desejarem, de forma muito mais estruturada para dar continuidade ao crescimento e, por conseguinte, à obtenção de riqueza. Uma gestão bem preparada afugenta a possibilidade de que desavenças familiares interfiram no bom andamento da empresa.

Outra medida indicada é instaurar um conselho de administração com poderes decisórios na empresa. Toda a estruturação desse instrumento ficará a cargo, evidentemente, do administrador e/ou gestor do negócio, que irá definir qual modelo melhor se adéqua à realidade de sua empresa. É possível, por exemplo, adotar um conselho composto por consultores externos e membros da família.

Trata-se de um órgão cuja adoção, por si só, normalmente resulta em decisões negociais melhor fundamentadas, já que o olhar para as questões tenderá a ser o mais técnico possível, afastando-se, pois, de eventuais atritos ou simpatias existentes em meio ao núcleo familiar.

Outras medidas também podem (e devem!) ser tomadas para fazer o negócio continuar prosperando, assegurando, assim, a proteção dos interesses da família. Nesse sentido, podem ser estudados, e avaliados pelo administrador e/ou gestor, a adoção de acordos de acionistas envolvendo o núcleo familiar, a definição de pró-

labores máximos, a instituição de órgãos mediadores de conflitos etc.

Enfim, a profissionalização do negócio mediante estruturação de cargos, funções, instituição de órgãos consultivos e deliberativos geralmente acarretam melhorias nas empresas e, conseqüentemente, aumento do lucro. Por exemplo, a mera adoção de uma consultoria tributária especializada pode trazer uma eficiência até então não vista pelo administrador e/ou gestor do negócio. Nesse contexto, podem ser analisados:

- Aprimoramento de fluxo de caixa decorrente da apropriação de créditos fiscais que deixaram de ser aproveitados, em especial de PIS e de COFINS;
- Inteligência na utilização de ativos necessários à atividade da empresa, em especial os imóveis, gerando impacto positivo no IRPJ, CSLL, PIS e COFINS;
- Ganho em fluxo de caixa mediante obtenção de regimes especiais visando o diferimento fiscal, especialmente em operações de importação;
- Redução de carga tributária com a segregação de atividades da empresa em núcleos específicos;
- Redução de riscos operacionais e trabalhistas com a correta adoção de regras de compliance e de anticorrupção.



Planejamento Patrimonial

Apesar de ser comum em empresas familiares que ainda não adotaram a profissionalização da gestão em sua ampla capacidade, a confusão entre os ativos da empresa e o patrimônio familiar representa um risco alto, na medida em que expõe os bens da família, desnecessariamente, aos riscos inerentes aos negócios.

Em uma frase: a ausência de práticas de governança corporativa, além de trazer riscos ao cotidiano da empresa, possui o potencial de afetar o patrimônio familiar conquistado. Ou seja, os riscos antes comentados, como aqueles inerentes às áreas contábil, fiscal e trabalhista, podem atingir não

apenas os ativos da empresa, como também o patrimônio familiar.

Felizmente esses riscos podem ser atenuados por meio de uma assessoria de jurídica especializada. Estruturas

podem ser idealizadas para, dentro da lei, garantir maior segurança aos bens da família, bem como reduzir o impacto que a tributação tem sobre o resultado da empresa e sobre o patrimônio dos sócios. Com poucas medidas pode-se, por exemplo, reduzir a tributação do aluguel de imóveis explorados pela pessoa física em 50% por cento.

“Estruturas podem ser idealizadas para, dentro da lei, garantir maior segurança aos bens da família, bem como reduzir o impacto que a tributação tem sobre o resultado da empresa e sobre o patrimônio dos sócios.”

Tempos de crise financeira, como os vividos pelo Brasil atualmente, têm pautado outra necessidade, correspondente a análises e estudos tendentes a reduzir, legalmente, a carga tributária incidente sobre o negócio. Nesse sentido, especialistas tributários podem, por meio de um estudo apurado dos custos e resultados da empresa, apontar o melhor modelo

a ser seguido, trazendo economia e, eventualmente, a recuperação de tributos pagos indevidamente.

Ainda no contexto de se utilizar das ferramentas e mecanismos propiciados pela própria legislação, inúmeros são os benefícios fiscais oferecidos pela União, Estados e Municípios. Ou seja, existe a previsão legal concedendo tais possibilidades de economia real aos contribuintes, mas esses, por desconhecimento da lei e ausência de uma assessoria jurídica especializada, não fazem uso das oportunidades.

O leque de possibilidades tendentes a reduzir os custos tributários e, via de consequência, maximizar os lucros é vasto. Esses exemplos demonstram, por si só, a necessidade de o gestor contar com assessoria jurídico-tributária especializada em seu dia a dia.

Portanto, pode-se afirmar que o planejamento patrimonial tem por finalidade:

- Segregar o patrimônio conquistado pela família dos ativos da empresa, protegendo-o quanto aos riscos inerentes da atividade econômica exercida;
- Otimizar a carga tributária sobre o patrimônio já conquistado.



Planejamento Sucessório

Um processo sucessório bem conduzido pode normalmente perdura por anos, pois abrange o tempo necessário para integrar o sucessor, ou a próxima geração, na cultura da empresa, introduzi-lo na gestão do negócio para que, a partir disso, esteja apto a tomar as decisões do dia-a-dia; porém, mesmo que o sucessor não queira participar do negócio, instrumentos jurídicos viabilizam que, ainda assim, haja retirada de lucros.

Quando não existe a profissionalização da empresa familiar, a sucessão

normalmente é tormentosa, fato esse que se agrava caso não tenha havido o planejamento adequado. Não raro as disputas entre os sucessores do então gestor do negócio vão parar no Poder Judiciário, circunstância que também contribui para a dilapidação do patrimônio construído durante toda uma vida, além de, muitas vezes, prejudicar ou até paralisar as operações da empresa.

Uma ação que questione a divisão do patrimônio conquistado pelo gestor originário durante a vida implica

recolhimento de custas judiciais no patamar de até 1% desse patrimônio, considerando a realidade do Estado de São Paulo. Isso sem se falar no imposto sobre heranças (ITCMD), fixado atualmente em 4% no Estado de São Paulo, mas com real possibilidade de, nos mesmos moldes europeus, alcançar alíquota máxima de 20% nos próximos anos.

“...a simples ausência de regras de governança corporativa e de um planejamento sucessório eficaz implicará, no mínimo, na corrosão de 5% de todo o patrimônio conquistado durante a vida do gestor.”

Grosso modo, portanto, a simples ausência de regras de governança corporativa e de um planejamento sucessório eficaz implicará, no mínimo, na corrosão de 5% de todo o patrimônio conquistado durante a vida do gestor. Isso considerando o cenário atual, no qual as alíquotas do imposto sobre heranças atingem, no máximo, 8%. Como dito, em breve o patamar de tributação poderá atingir 20%, dado que o Brasil visa igualar a incidência média de outros Países.

Por outro lado, uma empresa familiar bem estruturada, com regras de governança corporativa definidas e planejamento sucessório elaborado e posto em prática, certamente não sofrerá com tais custos (ou sofrerá em proporção consideravelmente menor). Por meio de um planejamento

sucessório, por exemplo, será possível antecipar quinhões, definir a participação dos sucessores no negócio, definir as regras de distribuição de lucros, dentre outros.

Pesquisas apontam que, embora 52% dos gestores tenham a intenção de profissionalizar a administração e transferir a gestão dos negócios para os sucessores, 65% deles não possuem qualquer plano efetivo para a concretização deste intento. Isto é, o gestor possui noção da necessidade do planejamento sucessório, mas não o executa, protelando-o indefinidamente. Isso explica por que um número ínfimo de empresas familiares chega à segunda geração.

Não fosse suficiente a dilapidação do patrimônio pela inexistência de regras de governança corporativa e do planejamento sucessório, a corrosão das riquezas também pode ter origem na confusão de despesas pessoais e/ou familiares com as despesas da empresa. É muito comum, nesse meio, constatar retiradas pelos sucessores a título de lucros que sequer existem o que, por sinal, causa problemas fiscais. O desfecho costuma ser um só: a falência.

Portanto, há conforto em se afirmar que o planejamento sucessório deve ser executado para:

- Inserir os sucessores na cultura e gestão do negócio;
- Mesmo mantendo os sucessores fora do cotidiano da empresa, garantir-lhes lucros;
- Impedir a corrosão do patrimônio por tributos que podem ser evitados.

ADVOCACIA EMPRESARIAL

Nossa *expertise* em desenvolver soluções jurídicas completas nos permite apoiar nossos clientes na execução de suas estratégias corporativas.

LFALegieri & Franca
Advogados

A **LFA**, nasceu da longa amizade de seus sócios. Marcio Legieri e Dilson Franca se conheceram na Faculdade de Direito, nos idos do ano de 2.005. Desde as primeiras conversas, notaram, além da forte identificação com os propósitos de vida, grande vontade de estudar, trabalhar com afinco, e, conseqüentemente, se destacar pela excelência nos serviços jurídicos prestados.

A **LFA** tem forte *expertise* na estruturação de regras de governança corporativa para empresas familiares e na elaboração de planejamentos sucessórios. Junto a isso, os

profissionais da **LFA** estão aptos a analisar, sempre em conformidade com a legislação, a estrutura tributária mais eficaz para o desenvolvimento do trabalho e transferência patrimonial aos sucessores. Essa atuação também abrange a recuperação de tributos recolhidos indevidamente pelas empresas.

Convidamos a visitar nossa página na Internet (<https://www.lfa-law.com.br>), onde poderá encontrar a relação de nossas áreas de atuação e o currículo dos profissionais empenhados em fornecer oportunidades e soluções práticas aos clientes. Por fim, nos colocamos à disposição para esclarecimentos.



LFA-Legieri-Franca-
Advogados



LFA Law



@LFA_LAW_BR



LFA-Legieri-Franca-
Advogados

Contato

Quer saber mais sobre gestão de empresas familiares?

Entre em contato conosco:

Marcio Legieri

Sócio

Marcio@LFA-Law.com.br

T.: + 55 (11) 2619 5634

Dilson Franca

Sócio

Dilson@LFA-Law.com.br

T.: + 55 (11) 2619 5634

WWW.LFA-LAW.COM.BR