

## Planejar sucessão define sucesso ou fracasso da empresa



Spacca" data-GUID="cassio\_namur.png">Por trás dos maiores grupos

empresariais do mundo existem famílias. Alguns prosperam e passam de geração para geração. Outros morrem. A diferença entre eles pode ser uma questão de opção: planejar ou não a sucessão dos negócios.

A opinião é do advogado **Cássio Namur**, do Souza, Cescon Avedissian, Barrieu e Flesch. Membro da FBN — Family Business Network, uma entidade americana que congrega empresas familiares de todo o mundo, Namur afirma que o planejamento sucessório se torna cada vez mais comum nas grandes empresas e em todo o mundo e que a prática, além de economizar conflitos na Justiça, pode trazer economias para a empresa até com relação a tributação.

Embora o planejamento sucessório tenha como perspectiva a morte ou a aposentadoria do titular da empresa, o bom senso recomenda que ele preceda estes acontecimentos. Ou seja, o próprio momento de fazê-lo pode e deve ser planejado. “A partir do momento em que a empresa toma um rumo, adquire um tamanho considerável e começa a dar resultado, as boas regras indicam que deve haver uma programação”, afirma Namur.

Em entrevista à **Consultor Jurídico**, Namur reconhece que a legislação brasileira não estimula muito a prática. “O Bill Gates, por exemplo, tem 48 anos e já doou 98% das ações do grupo Microsoft para uma fundação que ele criou. Essa visão americana de transformar a sucessão em filantropia, com isenção de tributos, em uma fundação que possa gerar benefícios para a sociedade, é bem interessante. Mas no Brasil não existe essa preocupação”.

Cássio Namur formou-se há 20 anos em Direito pela PUC-SP. Trabalhou no Machado Meyer no início de carreira e depois foi trabalhar na antiga empresa da sua família na área de importação e distribuição de peças automotivas. Participou da sucessão na empresa familiar — não planejada e tumultuada como ele ensina que não deve ser — e passou a se dedicar ao Comércio Exterior. Ao voltar à advocacia no Souza, Cescon, Namur pode finalmente aplicar o que aprendeu em sua experiência pessoal e familiar ao tratar da questão do planejamento sucessório. Participaram da entrevista os jornalistas Maurício Cardoso

e Rodrigo Haidar.

## **Leia a entrevista**

**ConJur** — Onde entra a família no mundo empresarial?

Cássio Namur — Por trás de grandes grupos empresariais existe, geralmente, um grupo familiar. Nos Estados Unidos, por exemplo, 35% das empresas são de origem familiar e essas empresas geram 85% dos empregos no país. Na França e na Inglaterra, cerca de 30% das empresas são de origem familiar. Na Alemanha, dois terços das empresas são familiares. E a família, como se sabe, tem os mais variados interesses, que não necessariamente se confundem com os interesses da empresa. Então, é necessário que haja um planejamento, uma composição, para que a empresa tenha continuidade e seja perpetuada. O planejamento sucessório começou primeiro na Europa, nos Estados Unidos e existe no Brasil há alguns anos. É importante para evitar discussões, dissidências e brigas que possam levar até à quebra de empresas, como já aconteceu no Brasil, no caso do grupo Matarazzo. A falta de preocupação das pessoas em se organizar leva à quebra ou a dissolução de muitas empresas.

**ConJur** — **O grupo Matarazzo é um exemplo de potência que acabou. Mas há o Votorantim, que segue em frente firme e forte. Empresas familiares costumam durar?**

Cássio Namur — Nos Estados Unidos, em média, 30% das empresas familiares chegam à segunda geração na família e 15% conseguem sobreviver até a terceira geração. Falta comunicação na família.

**ConJur** — **E no caso de não haver ninguém na família com aptidão para comandar a empresa?**

Cássio Namur — Muitas vezes os sucessores não estão aptos a tocar o negócio, não participam dele ou têm outras atividades. A melhor forma de resolver é colocar os herdeiros como os controladores, mas despersonalizar a empresa.

**ConJur** — **Por que as indústrias Matarazzo, que já foi o maior grupo industrial no país, não deram certo?**

Cássio Namur — Francisco Matarazzo, que foi o precursor, teve 12 filhos. Quando ele morreu, o filho dele, conhecido como Chiquinho, assumiu a empresa. Antes de morrer, Chiquinho deixou registrado em testamento que uma de suas filhas, a Maria Pia, tocasse os negócios do grupo. Só que, depois da posse de Maria Pia, os herdeiros não se entenderam e começaram a brigar. Os outros herdeiros questionaram esse testamento e a briga judicial foi minando o negócio das empresas. O grupo já estava em situação financeira ruim, que se agravou com a briga judicial. Um conflito desses na Justiça prejudica a imagem da empresa e expõe ainda mais a situação do grupo no mercado, que não dá mais crédito.

**ConJur** — **E como é, para o advogado, entrar no meio dessa família e tentar solucionar o conflito?**

Cássio Namur — Eu tive uma experiência pessoal com isso. Uma empresa familiar que hoje está nas mãos de outro grupo da minha família. É complicado um terceiro conciliar interesses entre familiares,

mas é necessário para evitar problemas futuros e pode até servir para planejar uma economia de tributos em uma eventual sucessão.

### **ConJur — Como fazer economia tributária na sucessão?**

Cássio Namur — Existem várias formas de fazer economia de tributos sem atingir o fisco, sem fazer nada de ilegal. O problema é que muitas vezes o advogado é chamado no momento da sucessão, quando deveria ter sido chamado antes para planejar o processo. Ninguém gosta de tratar de morte. Mas é necessário pensar no futuro. Planejar é alternativo, mas a sucessão é compulsória. Em algum momento ela vai acontecer. A idéia é encarar o planejamento sucessório como uma forma de facilitação e não com temor que amanhã aconteça alguma coisa ruim.

### **ConJur — As empresas só se preocupam em fazer planejamento sucessório quando o dono está para morrer...**

Cássio Namur — Até há alguns anos era assim. Mas hoje as empresas seguem novas regras de governança corporativa. Tem empresa que prevê a aposentadoria compulsória aos 70 anos, outras falam em 60, 65 anos. Normalmente essas pessoas se retiram da direção da empresa, mas vão para o conselho da administração. O conselho é um órgão muito importante para controlar o que ocorre na empresa. Ele tem a função de observar as condutas, as práticas da empresa, se está no caminho correto ou não. Mas os membros do conselho não participam do dia a dia.

### **ConJur — Qual é um bom exemplo de planejamento sucessório?**

Cássio Namur — A Votorantin é um bom exemplo brasileiro. A empresa já está na terceira geração, quase entrando na quarta. As pessoas da família que teriam idade para assumir o comando giram em torno de 50 membros. Então, eles fizeram um estudo para ver quem tinha realmente vocação para o negócio. Depois disso, elegeram oito pessoas que dirigem a empresa. Claro, os outros são sócios e acionistas. Eles recebem os dividendos a que têm direito mas não participam das decisões diárias da empresa. Na direção da empresa também tem o conselho de família.

### **ConJur — Qual o momento ideal para que a empresa comece a pensar na sucessão?**

Cássio Namur — A partir do momento que a empresa toma um rumo, adquire um tamanho considerável e começa a dar resultado, as boas regras indicam que deve haver uma programação. Não quer dizer que essas decisões sejam imutáveis, porque podem ser modificadas a qualquer momento. Mas não há regras de qual é a idade ideal do dono para pensar em sucessão. O Bill Gates, por exemplo, tem 48 anos e já doou 98% das ações do grupo Microsoft para uma fundação que ele criou. Essa visão americana de transformar a sucessão em filantropia, com isenção de tributos, em uma fundação que possa gerar benefícios para a sociedade, é bem interessante.

### **ConJur — No Brasil não há legislação que estimule a filantropia, isenção de impostos no caso de bens de herança?**

Cássio Namur — Não. No Brasil não existe essa visão social. No caso de doação do bem para uma

---

fundação a tributação tem o mesmo valor que no caso de transferência do bem por morte do titular, que é de 4%. Você paga menos impostos se comprar ou vender o bem.

**ConJur — Existe algum projeto de lei que prevê isenção de impostos para transferir bens nesses casos?**

Cássio Namur — Já existiu uma discussão sobre isso, mas nós estamos no caminho contrário. Já pensaram em criar através do Congresso aquele imposto sobre grandes fortunas. Aliás, essa sempre foi uma bandeira do PT, mas que saiu da pauta depois que o PT assumiu. A qualquer hora o assunto volta.

**ConJur — Como é a legislação brasileira para os casos de sucessão?**

Cássio Namur — A legislação brasileira, mesmo com todas as mudanças, é ainda muito paternalista. Ela preserva a herança para as gerações futuras. Mas será justo impor às pessoas restrições em relação aos seus próprios bens? A pessoa trabalha a vida inteira, faz um patrimônio e não pode deixar seus bens para quem quiser. São inúmeras restrições. A pessoa, depois de uma certa idade, é obrigada a casar em um regime de separação de bens. Então um senhor de 60 anos casa com uma senhora de 59. Imagine a situação. Dali a dois anos ele morre e ela, por ser cônjuge em separação de bens, não tem direito à herança dele.

**ConJur — Mas sempre há a possibilidade de se fazer testamento.**

Cássio Namur — Mas é uma via lateral. A lei impõe restrições à vontade, à autonomia da vontade do dono da herança. Mesmo ao fazer testamento, a pessoa tem que deixar metade dos bens com os herdeiros necessários legítimos. Estes são, na ordem preferencial: descendentes, ascendentes e cônjuges. O cônjuge passou a ser sucessor legítimo apenas com a vigência do Código de 2002, que entrou em vigor em 2003. Uma pessoa que vive em união estável não é sucessora legítima, mas pode ter direito à herança. O testamento também é bom para determinar o que vai ser de quem, em que medida. Mesmo que seja respeitada a parte legítima de cada filho e do cônjuge, o testamento é um facilitador.

**ConJur — O que mudou na sucessão com o Novo Código?**

Cássio Namur — O cônjuge passou a ser sucessor legítimo e a união estável passou a ser reconhecida como entidade familiar. Isso já estava na Constituição de 88, mas não estava no Código. O usufruto decorrente da viuvez também caiu. Antes o cônjuge da pessoa que falecia tinha direito a ter usufruto do imóvel que residia. Isso não existe mais. Mas o cônjuge pode continuar ocupando a última residência do casal.

**ConJur — As pessoas têm feito mais testamentos?**

Cássio Namur — A prática de fazer testamentos aumentou bastante, mas ainda continua sendo uma prática pouco usual até porque as pessoas não gostam de tratar do tema da morte. E, hoje, a formalidade para se fazer um testamento é muito menor, com menos exigências do que antes.

**ConJur — O que deve ser levado em conta para se fazer um planejamento sucessório?**

Cássio Namur — Primeiro, o tamanho do patrimônio. Não compensa fazer planejamento sucessório com patrimônio pequeno. Se a pessoa tem imóveis, vale a pena constituir uma empresa responsável por esses imóveis porque a renda deles vinculada a pessoa física tem uma tributação muito superior à de pessoa jurídica. É uma maneira legal de pagar menos imposto. Já imóvel rural é interessante que fique com a pessoa física, desde que seja explorado. A não ser que seja uma grande indústria. As vantagens do planejamento estão em primeiro lugar, em adequar a empresa do ponto de vista fiscal, tributário e as suas implicações para os sucessores; em segundo lugar, planejar o futuro e em terceiro evitar problemas de discussão familiar futura.

**ConJur — Na verdade está só se antecipando a briga pela herança.**

Cássio Namur — Sim. Isso se for feito um planejamento bem feito, legal, que não esteja sujeito a fraude, que não possa ser questionado, para não ter risco de problemas futuros.

**ConJur — Historicamente, quando as empresas começaram a se preocupar com o planejamento sucessório?**

Cássio Namur — Não houve um momento. Eu faço parte de um grupo internacional que se chama FBN — Family Business Network. É uma entidade que congrega empresas familiares de todo o mundo, e que começou nos Estados Unidos, para discutir com consultores, advogados e estudiosos do assunto as melhores formas para manter as empresas no futuro. As empresas americanas começaram a ter mais preocupação com a sucessão nos anos 70. No Brasil, isso ocorreu em meados dos anos 80 e 90. Época de muitas mudanças de controle acionário de empresas, maior capital estrangeiro e quando houve um *boom* de privatizações. Mas a Votorantin, por exemplo, já organizava a sua sucessão desde os anos 50 ou 60.

**ConJur — Qual é a participação brasileira no Family Business Network? É uma participação significativa?**

Cássio Namur — Os principais grupos empresariais brasileiros participam da FBN. Este ano, eu fui ao congresso da FNB e percebi que empresas de médio e pequeno porte já estão participando disso. Existem em todo o Brasil, no Sul, no Nordeste, empresas familiares grandes, significativas, que têm um faturamento alto e que trabalham com as áreas mais diversas possíveis e que a gente nem imaginava que existisse. As pequenas e médias empresas talvez não estejam fazendo ainda um planejamento, mas estão se preocupando em ver o que acontece.

**ConJur — *Family e business* não necessariamente convergem para um mesmo ponto.**

Cássio Namur — *Family e business*, muitas vezes não congregam. Mas para a *family* existir no futuro, ela depende do *business*. Então, é preciso se organizar. A maior parte das empresas tem um grupo que tem o controle, e esse grupo normalmente, na verdade, é uma pessoa. Não é uma entidade ou uma fundação, salvo exceções. Mesmo nos fundos internacionais existe um controlador e esse controlador tem os seus sucessores. Às vezes, a pessoa não tem herdeiros e precisa decidir para quem vai deixar o

patrimônio. Por exemplo, um dos irmãos herdeiros do Banco Safra, que faleceu há pouco tempo, não tinha filhos. Era só ele e a mulher. Mas ele tinha sobrinhos. Então ele deixou uma grande parte do patrimônio para fundações. Esse procedimento é muito comum entre os americanos, porque a tributação nos Estados Unidos é muito alta e a doação para fins filantrópicos é isenta.

**ConJur — A questão do planejamento sucessório é uma questão tipicamente administrativa?**

Cássio Namur — É, mas na verdade o planejamento sucessório ocorre desde sempre. Desde que o mundo é mundo e o homem é homem. Porque as pessoas sempre tiveram bens. Não tinham empresas antes, mas tinham bens, tinham patrimônio e impérios, e se programavam de alguma forma. Já era um planejamento sucessório casar o filho do rei da Áustria com a rainha da Inglaterra. O mundo sempre teve em vista a parte patrimonial.

**Date Created**

17/09/2006