RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

Governança e sucessão em empresas familiares: gestão integrada de riscos para a continuidade organizacional

Governance and succession in family businesses: integrated risk management for organizational continuity

Gobernanza y sucesión en empresas familiares: gestión integrada de riesgos para la continuidad organizativa

Luiz Fernando Loschiavo da Silva
Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), advogado inscrito na OAB/SP sob o nº 314.657 e profissional com atuação em planejamento de proteção financeira e em seguros de pessoas.

Resumo:
O artigo examina a sucessão em empresas familiares como um processo contínuo de governança, gestão de riscos e preservação da capacidade operacional. Por meio de revisão narrativa e análise documental da literatura acadêmica, das normas internacionais e da orientação institucional, discute-se a separação entre família, propriedade e gestão; a arquitetura decisória; a preparação do sucessor; a dependência de pessoas-chave; e a dimensão patrimonial da transição. Sustenta-se que a escolha do sucessor é apenas uma parte do problema. A governança deve identificar previamente eventos capazes de gerar obrigações de caixa, estimar sua magnitude e definir como serão financiados, sem comprometer o capital de giro, os ativos estratégicos ou o equilíbrio entre sócios e herdeiros. Nesse quadro, os seguros de pessoas não constituem uma solução autônoma para a sucessão. Podem funcionar, quando tecnicamente adequados, como uma das várias fontes de liquidez contingente vinculadas a necessidades identificadas, como a compra de participação prevista em acordo ou a redução do impacto financeiro decorrente da morte de uma pessoa-chave. A utilidade do instrumento depende da coerência entre o evento coberto, a titularidade, o beneficiário, o valor segurado, os documentos societários, a legislação aplicável e as alternativas de financiamento. Conclui-se que a continuidade resulta da coordenação entre a governança, a preparação de pessoas, a documentação, os testes operacionais e a arquitetura financeira revisável.
Palavras-chave: empresa familiar; governança corporativa; sucessão empresarial; continuidade de negócios; gestão de riscos.

Abstract:
This article examines succession in family businesses as an ongoing process of governance, risk management, and preservation of operational capacity. Based on a narrative review and documentary analysis of academic literature, international standards, and institutional guidance, it discusses the separation of family, ownership, and management; decision-making architecture; successor preparation; key-person dependency; and the financial dimension of transition. Selecting a successor is only one part of the problem. Governance should identify events that may create cash obligations, estimate their magnitude, and determine how to fund them without impairing working capital, strategic assets, or fairness among owners and heirs. In this framework, personal insurance is not an autonomous succession solution. When technically suitable, it may serve as one of several sources of contingent liquidity linked to a previously identified need, such as funding a contractually defined equity purchase or mitigating the financial effects of a key person's death. Its usefulness depends on alignment among the insured event, policy ownership, beneficiary, coverage amount, corporate documents, applicable law, and alternative funding sources. The article concludes that continuity depends on coordination among governance, people development, documentation, operational testing, and a reviewable financial architecture.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

Keywords: *family business; corporate governance; business succession; business continuity; risk management.*

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares combinam vínculos afetivos, direitos de propriedade e responsabilidades de gestão. Essa sobreposição pode gerar compromisso de longo prazo e conhecimento acumulado, mas também torna as decisões empresariais inseparáveis das expectativas pessoais. A sucessão evidencia essa complexidade ao redistribuir autoridade, renda, identidade e poder. Tratá-la apenas como uma escolha de um herdeiro simplifica um processo que envolve competências, legitimidade, patrimônio, continuidade operacional e a relação entre familiares que trabalham ou não no negócio.

A International Finance Corporation (2011) associa a curta duração de muitas empresas familiares à ausência de estruturas de governança sustentáveis, ao crescimento descontrolado e ao adiamento da sucessão. A literatura científica confirma que o processo é multidimensional. Baltazar et al. (2023), em revisão sistemática, mostram que a sucessão também influencia a inovação, pois a transição pode alterar a disposição para investir, renovar capacidades e preservar conhecimento. Assim, continuidade não significa imobilidade: exige transferir o que é essencial e revisar o que perdeu utilidade.

Este artigo investiga como a governança, a gestão de riscos, a continuidade dos negócios e o planejamento financeiro podem ser integrados ao processo sucessório. Defende-se que a preparação deve começar antes da definição do sucessor, por meio do diagnóstico de papéis, dependências, competências, direitos econômicos e eventos capazes de gerar obrigações de caixa. O ponto central não é atribuir a um produto financeiro a função de resolver a sucessão, mas sim inserir cada mecanismo de financiamento em uma arquitetura previamente definida. Reservas, crédito, pagamentos parcelados, alienação planejada de ativos e seguros podem atender a necessidades distintas; sua escolha deve decorrer do risco identificado, e não precedê-lo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza qualitativa, exploratória e descritiva. Utiliza a revisão narrativa para integrar estudos de governança, sucessão, inovação e desempenho, complementada por uma análise documental de guias institucionais e de normas de gestão. O método é adequado ao

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

objetivo de formular uma estrutura conceitual aplicada, mas não autoriza inferência causal universal nem substitui a revisão sistemática com um protocolo de busca exaustivo.

Foram priorizadas publicações com autoria, periódico, editora ou entidade responsável identificáveis. O corpus incluiu o Family Business Governance Handbook da IFC, as normas ISO 31000 e ISO 22301, revisões sistemáticas sobre sucessão e inovação, estudos empíricos sobre governança e emprego, além de pesquisa acadêmica sobre os efeitos econômicos das obrigações tributárias na continuidade de empresas familiares. A seleção buscou combinar fundamentos conceituais, evidências empíricas e documentos normativos, sem equiparar recomendações institucionais a resultados de pesquisa.

O material foi codificado em seis eixos: sobreposição entre família, propriedade e gestão; arquitetura de governança; sucessor e liderança; continuidade operacional; patrimônio e proteção financeira; implementação e monitoramento. Em cada eixo, identificaram-se riscos, mecanismos de tratamento e limitações. A síntese buscou distinguir princípios gerais de instrumentos jurídicos, tributários e securitários dependentes de jurisdição.

As limitações decorrem da heterogeneidade das definições de empresa familiar e das diferenças entre países, portes e gerações. Estudos de empresas listadas podem não representar negócios de controle concentrado e de baixa formalização. Guias institucionais têm finalidade prática e não o mesmo desenho que os artigos empíricos. Por isso, o texto usa triangulação de fontes e apresenta recomendações como estrutura analítica, e não como garantia de sobrevivência ou de desempenho.

3 FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO COMO SISTEMAS SOBREPOSTOS

O traço distintivo da empresa familiar é a coexistência de três posições: membro da família, proprietário e gestor. Uma pessoa pode ocupar uma, duas ou todas elas, e cada posição confere direitos e expectativas distintos. O familiar que não trabalha no negócio pode priorizar os dividendos; o gestor pode defender o reinvestimento; o fundador pode associar o controle à própria identidade. A governança começa ao reconhecer essas diferenças, não ao presumir uma unidade automática.

Conflitos tornam-se mais intensos quando as regras permanecem implícitas. Critérios de ingresso de parentes, remuneração, avaliação, promoção e distribuição de resultados são frequentemente decididos caso a caso. Isso permite flexibilidade no início, mas pode gerar percepção de favoritismo e decisões inconsistentes. A IFC (2011) recomenda políticas que

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

distingam a relação familiar do vínculo profissional, preservando tanto a coesão quanto a responsabilidade empresarial.

A propriedade também se fragmenta ao longo do tempo. Herdeiros podem possuir participações iguais e interesses econômicos divergentes, enquanto apenas alguns assumem funções executivas. Sem mecanismos de informação e de decisão, sócios afastados da operação podem desconfiar da gestão; executivos familiares podem interpretar questionamentos como deslealdade. Relatórios periódicos, acordos e fóruns próprios permitem que divergências sejam tratadas antes de se converterem em crise.

O fundador ocupa uma posição particular porque concentra memória, relacionamentos e autoridade. Sua experiência pode acelerar decisões, mas também pode criar dependência de uma pessoa-chave. O planejamento sucessório não exige afastamento imediato; pode começar com a delegação progressiva, a documentação e a formação de equipes. A transição se torna menos ameaçadora quando é descrita como continuidade institucional e redefinição de papéis, não como perda abrupta de relevância.

Distinguir sistemas ajuda a formular perguntas adequadas. Questões afetivas pertencem ao fórum familiar; direitos econômicos e societários, ao âmbito dos proprietários; execução estratégica, à administração. Há interseções inevitáveis, mas a separação reduz a possibilidade de uma discussão doméstica decidir o investimento empresarial ou de uma divergência gerencial romper vínculos familiares. A governança não elimina conflito; cria lugares e procedimentos para tratá-lo.

4 ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PROPORCIONAL AO NEGÓCIO

Estruturas de governança devem ser proporcionais ao porte, à complexidade e ao número de sócios. Uma pequena empresa não precisa reproduzir os comitês de uma companhia aberta, mas precisa definir quem decide, quem executa e quem fiscaliza. Reuniões registradas, orçamento aprovado e limites de alçada podem gerar mais valor do que órgãos formais sem função real. O objetivo é tornar as decisões previsíveis e as responsabilidades verificáveis.

O conselho de família trata de valores, da educação dos herdeiros, de políticas de emprego e da relação entre a família e a empresa. A assembleia de sócios decide matérias de propriedade. O Conselho de administração ou o órgão consultivo acompanha a estratégia, os riscos e o desempenho. Em negócios menores, essas funções podem ocorrer em reuniões separadas com participantes distintos. A separação de pauta já reduz a confusão, mesmo antes de estruturas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

jurídicas complexas.

A presença de conselheiros independentes pode ampliar repertório e desafiar consensos frágeis, desde que haja mandato claro e acesso a informações. Li et al. (2025) encontraram uma associação positiva entre características de governança, planejamento sucessório e desempenho em sua amostra de empresas familiares chinesas listadas. O resultado não prova que a independência sempre produz melhor sucessão, mas reforça o papel da supervisão, da educação e da qualidade deliberativa.

Protocolos familiares organizam expectativas quanto ao emprego, à remuneração, à transferência de participações, aos dividendos e à resolução de disputas. Sua eficácia depende da compatibilidade com os documentos societários e com a lei aplicável. Um protocolo moralmente aceito, mas juridicamente desconectado, pode falhar; um contrato tecnicamente perfeito, porém incompreendido, pode ser contestado. O processo de construção é tão importante quanto o texto final.

A transparência deve respeitar a necessidade e a confidencialidade. Proprietários precisam de informações suficientes para exercer seus direitos, enquanto dados sensíveis de clientes e trabalhadores exigem proteção. Calendário de reuniões, indicadores acordados e atas concisas criam memória institucional. Essa disciplina reduz conflitos de versão e permite acompanhar os compromissos, especialmente quando a transição se estende por anos.

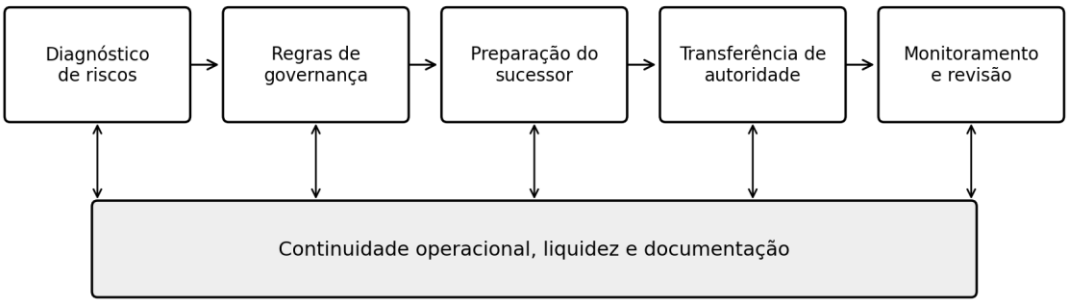

Figura 1 - Processo integrado de governança sucessória e continuidade
Fonte: elaboração do autor com base em IFC (2011), ISO 31000 (2018) e ISO 22301 (2019).

5 SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E LEGITIMIDADE DO SUCESSOR

Escolher um sucessor exclusivamente por primogenitura ou por proximidade afetiva pode ignorar competências necessárias. Escolher apenas com base em currículo externo pode

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

desconsiderar a confiança e o conhecimento relacional. O processo deve partir da estratégia futura e definir capacidades de liderança, de execução, de ética e de aprendizagem. Candidatos familiares e não familiares podem ser comparados com base em critérios previamente comunicados, o que reduz a personalização da decisão.

O desenvolvimento requer experiências progressivas, metas e feedback. Passagens por áreas diferentes, responsabilidade por projetos e atuação fora da empresa ajudam a formar o julgamento e a credibilidade. O sucessor precisa demonstrar resultados sem ser colocado em uma função para a qual ainda não está preparado. A transição planejada permite que erros ocorram em escala controlada e sejam aprendidos.

A legitimidade não é concedida apenas pelo fundador. Trabalhadores, clientes, fornecedores, credores e familiares avaliam a competência e a justiça do processo. Reif et al. (2025) identificam, na literatura, diferenças entre candidatos familiares e não familiares e destacam antecedentes relacionados ao desempenho e à riqueza socioemocional. Isso mostra que a escolha envolve resultados econômicos e preservação de valores, mas nenhum dos dois critérios deve ser utilizado para encobrir falta de preparo.

A coexistência entre o titular atual e o sucessor precisa de limites. Autoridade compartilhada, sem definição, pode gerar ordens contraditórias, impedir a responsabilização e estimular alianças internas. Fases de observação, codireção e transferência podem funcionar quando cada uma delas possui prazo, escopo e critérios de avanço. O fundador pode migrar para o conselho ou para uma função institucional, mantendo a contribuição sem reverter decisões operacionais a todo momento.

Planos alternativos são indispensáveis. O candidato preferencial pode desistir, adoecer ou não atingir o desempenho esperado. A empresa deve saber quem assume interinamente, como será conduzida a busca externa e quais decisões ficam suspensas em contingência. Planejar alternativas não expressa desconfiança; reduz a possibilidade de que um evento pessoal paralise a organização.

6 CONTINUIDADE OPERACIONAL E DEPENDÊNCIA DE PESSOAS-CHAVE

A sucessão de liderança e a continuidade operacional dependem de pessoas-chave. Conhecimento sobre clientes, preços, fornecedores, acessos e exceções pode permanecer na memória de poucos. Quando o titular se afasta, a organização descobre que tarefas rotineiras dependiam de decisões informais. Mapear processos críticos e seus substitutos revela

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

fragilidades antes que se transformem em interrupções.

A ISO 22301 (2019) orienta organizações a identificar atividades prioritárias, impactos de interrupção, recursos necessários e estratégias de recuperação. A aplicação proporcional em empresa familiar pode começar por perguntas simples: quais atividades não podem parar, por quanto tempo, quais dados e pessoas são necessários e quem possui autoridade emergencial. O plano deve considerar a indisponibilidade do líder, não apenas desastres físicos ou tecnológicos. Documentação precisa ser utilizável. Manuais extensos e desatualizados oferecem falsa segurança; checklists, matrizes de responsabilidade e contatos críticos podem ser mais eficazes. Processos devem registrar exceções relevantes sem retirar a autonomia das equipes. O teste prático ocorre quando outra pessoa executa a tarefa sob supervisão limitada e identifica lacunas. Relacionamentos externos também exigem transição. Clientes e fornecedores podem confiar pessoalmente no fundador, e uma apresentação tardia do sucessor aumenta o risco de saída. A transferência deve ocorrer por etapas, com participação conjunta e comunicação coerente. Contratos, poderes e cadastros precisam acompanhar a mudança real de autoridade para evitar que a organização dependa de assinaturas ou de acesso indisponível.

Testes de continuidade transformam o plano em capacidade. Simulações podem avaliar a ausência temporária do líder, a indisponibilidade do sistema ou a perda de um fornecedor crítico. O objetivo não é demonstrar perfeição, mas sim revelar tempo de resposta, decisões sem responsável e informações ausentes. Cada teste deve gerar correções, responsáveis e um prazo de implementação.

7 PATRIMÔNIO, LIQUIDEZ E MECANISMOS DE PROTEÇÃO

A sucessão empresarial possui uma dimensão patrimonial distinta da gestão. Um herdeiro pode receber participação sem ter vocação executiva, enquanto um gestor competente pode não integrar o quadro societário. A governança precisa separar a autoridade administrativa, os direitos econômicos e o destino da propriedade para que a transição não seja reduzida a uma escolha pessoal. O diagnóstico começa pela composição do capital, pelos acordos existentes, pela política de distribuição e pelas obrigações que podem surgir em caso de morte, incapacidade, aposentadoria, retirada voluntária ou conflito entre os sócios.

A necessidade de liquidez deve ser definida antes da escolha do instrumento. A compra de participação, a equalização entre herdeiros, os tributos, o serviço da dívida, a manutenção do capital de giro e as despesas familiares têm causas, prazos e destinatários distintos. A literatura

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

registra que as obrigações tributárias podem influenciar o investimento, o emprego e as decisões estratégicas de empresas familiares, embora os efeitos variem conforme o porte e a jurisdição (ASTRACHAN; TUTTEROW, 1996). Por isso, nenhuma estimativa deve ser transferida automaticamente de um país ou empresa para outro.

O passo seguinte consiste em converter o evento em uma necessidade financeira verificável. Isso requer estimar o valor da obrigação, o momento provável do desembolso, o prazo disponível, a capacidade de absorção de caixa e o custo das fontes alternativas. Cenários devem distinguir a falta temporária de caixa da insuficiência patrimonial. Uma empresa economicamente viável pode enfrentar pressão se os ativos operacionais precisarem ser vendidos com urgência; de modo inverso, a liquidez imediata não corrige um modelo de negócio inviável ou um conflito societário sem regras.

A arquitetura de financiamento pode combinar reservas, linhas de crédito, fundo constituído gradualmente, pagamento parcelado, alienação planejada de ativos e seguros. Cada fonte transfere ou retém riscos de forma diferente. Reservas oferecem disponibilidade, mas imobilizam recursos; crédito depende da capacidade futura e das condições de mercado; o parcelamento desloca o risco para o vendedor ou seus sucessores; a venda de ativos pode afetar a operação. Comparar custo, prazo, certeza, flexibilidade e os efeitos sobre a empresa faz parte da decisão de governança.

Seguros de pessoas podem financiar uma necessidade contingente associada a um evento coberto, especialmente a morte de um sócio ou de uma pessoa-chave. Essa função é específica: a apólice não escolhe sucessor, define o preço de participação, resolve divergências familiares nem assegura a continuidade operacional. Ela pode aportar recursos quando o evento previsto ocorrer, desde que a cobertura, a vigência, as exclusões, a titularidade e o beneficiário correspondam à obrigação que se pretende financiar. Assim, o seguro é um possível mecanismo de financiamento da sucessão, e não a própria solução sucessória.

Duas finalidades econômicas não devem ser confundidas. Na cobertura de pessoa-chave, procura-se reduzir o impacto da perda de alguém cuja ausência afeta a receita, o conhecimento, o crédito ou os relacionamentos. No financiamento de compra e venda de participação, o objetivo é prover recursos para cumprir obrigação previamente disciplinada em acordo. O valor segurado, portanto, não deve servir como avaliação automática da empresa. Critérios de valuation, gatilhos, adquirente, beneficiário e destino dos recursos devem ser definidos por instrumentos jurídicos compatíveis.

A adequação também depende da jurisdição. Nos Estados Unidos, por exemplo, contratos de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

seguro de vida de propriedade do empregador estão sujeitos a requisitos específicos de aviso e consentimento para o tratamento previsto na seção 101(j) do Internal Revenue Code. A legislação federal também prevê, em certas condições, o parcelamento do imposto sucessório relativo à participação em empresa de capital fechado, conforme a seção 6166. Esses exemplos demonstram que seguro e parcelamento tributário podem integrar o repertório de financiamento, mas não autorizam soluções padronizadas nem dispensam análise jurídica, tributária e securitária do caso concreto (UNITED STATES, 1986).

A revisão periódica fecha o ciclo. Mudanças no valor da empresa, na composição societária, na saúde financeira, nas relações familiares ou na legislação podem tornar uma estrutura antes adequada insuficiente ou excessiva. O monitoramento deve verificar se a necessidade ainda existe, se o valor permanece coerente, se os documentos convergem e se a fonte escolhida continua disponível. Essa disciplina recoloca a proteção financeira em seu devido lugar: instrumento subordinado a um processo de governança, mensuração e decisão documentada.

8 IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E APRENDIZAGEM

O plano sucessório deve ser convertido em um portfólio de ações. Cada medida precisa de um responsável, um prazo, dependências e evidência de conclusão. Ações iniciais podem incluir inventário de documentos, mapa de alçadas, descrição de cargos críticos, calendário de governança e avaliação de candidatos. A priorização por risco impede que o processo comece apenas com documentos sofisticados e que vulnerabilidades operacionais fiquem sem tratamento.

Indicadores permitem acompanhar o avanço sem reduzir o processo ao cronograma. Percentual de processos críticos com substituto, reuniões realizadas, decisões documentadas, horas de desenvolvimento do sucessor e concentração de receita por relacionamento pessoal são exemplos. Indicadores devem estimular a conversa e a correção, não a manipulação. Metas excessivamente rígidas podem induzir formalidade sem mudança real.

A comunicação precisa ser graduada e coerente. Silêncio prolongado alimenta rumores, enquanto um anúncio prematuro pode retirar a flexibilidade. Familiares, gestores, trabalhadores e parceiros requerem níveis distintos de detalhe. O princípio é informar o suficiente para preservar a confiança e a continuidade, sem prometer decisões ainda condicionais. Mensagens contraditórias entre o fundador e o sucessor corroem a legitimidade.

Revisões periódicas devem considerar a estratégia, o desempenho dos candidatos, alterações

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

legais e mudanças familiares. A sucessão não termina na data da transferência formal. Os primeiros anos exigem acompanhamento do novo líder e funcionamento dos fóruns de governança. Mecanismos de avaliação devem respeitar a autoridade do sucessor, evitando que a supervisão se converta em um comando paralelo.

A aprendizagem institucional ocorre quando incidentes e transições parciais alimentam a melhoria. Uma ausência temporária, uma negociação difícil ou uma falha na aprovação pode revelar uma dependência invisível. Registrar causas e correções constrói uma memória que não pertence a uma única pessoa. Dessa forma, a preparação sucessória fortalece a empresa mesmo que a troca de liderança ainda esteja distante.

CONCLUSÃO

A sucessão em empresa familiar é um processo de redistribuição de autoridade, propriedade, conhecimento e identidade. Reduzi-la à escolha de um nome deixa sem resposta como serão tomadas as decisões, como serão tratados os conflitos e como a operação continuará. A governança oferece uma estrutura para tornar essas questões explícitas e negociáveis.

A separação entre família, propriedade e gestão constitui ponto de partida. Papéis podem se sobrepor, mas direitos e responsabilidades não devem permanecer indistintos. Fóruns, pautas e registros proporcionais ao porte da empresa permitem que desacordos sejam tratados no espaço adequado, com menor risco de contaminação entre relações pessoais e decisões empresariais.

A seleção do sucessor deve decorrer da estratégia e dos critérios de competência. O parentesco pode ser relevante para valores e confiança, mas não substitui a preparação. Experiências progressivas, metas, feedback e alternativas de contingência aumentam a legitimidade. A autoridade deve ser transferida com fronteiras claras para evitar dupla direção.

A continuidade operacional amplia o olhar para além da liderança. Dependências de pessoas-chave, de acessos, de clientes e de conhecimento informal podem interromper a empresa mesmo quando os documentos societários estão corretos. Os princípios da ISO 22301 ajudam a identificar atividades prioritárias, recursos e tempo de recuperação, desde que aplicados de forma simples e testável.

Patrimônio e liquidez exigem tratamento próprio. A distribuição de participações, a avaliação do negócio e as obrigações de caixa não se resolvem com a nomeação de um gestor. Primeiro, identificam-se eventos, valores, prazos e responsáveis; depois, escolhem-se fontes de financiamento compatíveis. Reservas, crédito, parcelamento, ativos líquidos e seguros podem

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

compor essa arquitetura. A cobertura securitária, quando pertinente, deve permanecer subordinada à necessidade mensurada e aos documentos jurídicos, sem ser apresentada como substituta da governança sucessória.

A implementação gradual tende a ser mais eficaz do que um projeto concentrado no momento da crise. Inventário, alçadas, documentação, desenvolvimento e calendário de governança geram benefícios imediatos. Indicadores e testes revelam lacunas e transformam planos em capacidade organizacional.

Nenhuma estrutura elimina conflito ou garante desempenho. Evidências empíricas dependem de contexto, e modelos devem ser adaptados à cultura, ao porte e à jurisdição. A qualidade do processo pode ser avaliada pela transparência, competência, continuidade e possibilidade de revisão, e não apenas pela permanência do controle familiar.

Em síntese, a sucessão responsável é o exercício contínuo de governança e de gestão de riscos. Quando família, proprietários e administradores compreendem seus papéis, a empresa reduz a dependência do improviso e preserva alternativas. O elo financeiro está completo, mas não comanda essa estrutura: uma necessidade contingente de liquidez deve ser identificada e quantificada antes da seleção do instrumento. Essa ordem analítica permite avaliar seguros de pessoas com precisão, ao lado de reservas, crédito e outros mecanismos, e evita confundir a disponibilidade de recursos com a solução integral para a sucessão.

REFERÊNCIAS

ASTRACHAN, Joseph H.; TUTTEROW, Roger. The effect of estate taxes on family business: survey results. Family Business Review, v. 9, n. 3, p. 303-314, 1996. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00303.x.

BALTAZAR, José Ramón et al. Family business succession and innovation: a systematic literature review. Future Business Journal, v. 9, art. 6, 2023. DOI: 10.1186/s43093-023-00189-3.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. IFC Family Business Governance Handbook. 3rd ed. Washington, DC: IFC, 2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 22301:2019: Security and resilience: Business continuity management systems: Requirements. Geneva: ISO, 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2018: Risk management: Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

LI, Zeyu; MUSTAPHA, Mazlina; HASSAN, Ahmad Fahmi Sheik; SAIDIN, Saidatunur Fauzi. The influence of corporate governance on succession planning and organizational performance in Chinese family firms. Management Decision, v. 63, n. 7, p. 2392-2411, 2025. DOI: 10.1108/MD-02-2024-0412.

REIF, Tobias; BAUER, Dustin; JUNGE, Sebastian; HOSSNOFSKY, Verena. An update on family firm succession: a systematic literature review and future research directions. Journal of

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 17/09/2026 | aceito: 20/09/2026 | publicação: 23/09/2026

Family Business Strategy, 16 (3), art. 100671, 2025. DOI: 10.1016/j.jfbs.2025.100671.
ZHANG, Hongjia. Can the succession plan for family business achieve stable employment? Economies, v. 13, n. 1, art. 5, 2025. DOI: 10.3390/economies13010005.
UNITED STATES. Internal Revenue Code, 26 U.S.C. §§ 101(j) e 6166. Washington, DC: U.S. House of Representatives, 1986, com alterações posteriores. Disponível em: https://uscode.house.gov/. Acesso em: 11 set. 2026.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.