

LEONARDO BARRETO DA MOTTA MESSANO

**O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO INSTRUMENTO
DE ALCANCE DA FUNÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE
EMPRESÁRIA**

NOVA LIMA
FACULDADE DE DIREITO MILTON CAMPOS
2011

FACULDADE DE DIREITO MILTON CAMPOS

**O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO INSTRUMENTO
DE ALCANCE DA FUNÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE
EMPRESÁRIA**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Faculdade de Direito Milton Campos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Nanci de Melo e Silva.

**NOVA LIMA
2011**

Faculdade de Direito Milton Campos – Mestrado em Direito Empresarial

Dissertação intitulada “O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO INSTRUMENTO DE ALCANCE DA FUNÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE EMPRESÁRIA” do mestrando LEONARDO BARRETO DA MOTTA MESSANO para exame da banca constituída pelos seguintes professores:

Banca Examinadora:

- Prof.(a) Nanci de Melo e Silva

- Prof. (a)

- Prof.(a)

Dedico ao meu Pai pelo cuidado e carinho que me possibilitaram trilhar os caminhos jurídicos. À minha Mãe pelas mãos bondosas que sempre me guiaram pelo caminho do bem. À minha esposa, Carla, pelo olhar de amor diário. A Thales, Artur e Maria Acácia, tesouros do coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de vida e de trabalho.

Durante os encontros com a orientadora, aprendi uma lição no desenvolvimento de um trabalho científico: a de evitar elogios aos autores citados na obra. Quebro esta regra, excepcionalmente, para elogiar a grande pessoa e professora Doutora Nanci de Melo e Silva, pelo carinho, respeito e rigidez oriundos de quem verdadeiramente é mestre.

Agradeço ao meu pai, Roberto de Freitas Messano, que, pelos anos na magistratura, buscou, além da atividade jurisdicional, a implantação de uma justiça restaurativa, mais justa e apaziguadora.

Agradeço à minha mãe, Acácia Barreto da Motta Messano (*in memoriam*), pelos ensinamentos cristãos que possibilitaram a formação do meu ser.

Agradeço à minha esposa, linda, que nunca se cansou de me encorajar nesta jornada.

Agradeço ao Thales, Artur e a Maria Acácia, razão de vida.

Às minhas irmãs pelo carinho e companheirismo que formam a base da nossa família.

Às minhas avós pelo amor incondicional.

À Messano & da Mata Advogados e ao meu sócio, pela amizade e lealdade de sempre.

“O verdadeiro homem de bem é aquele que pratica a lei de justiça, de amor e de caridade em sua maior pureza. Se interroga a consciência sobre seus próprios atos, pergunta a si mesmo se não violou essa lei; se não fez mal e se fez todo o bem que podia; se negligenciou voluntariamente uma ocasião de ser útil; se ninguém tem o que reclamar dele; enfim, se fez a outrem tudo o que quereria que se fizesse para com ele.”

Evangelho Segundo o Espiritismo - FEB

RESUMO

A sucessão e a continuidade em organizações empresárias não se pressupõem. Por outro lado, as organizações empresárias, principalmente aquelas que são identificadas pela presença da família em sua estrutura interna, suprem a demanda da sociedade por bens e serviços, sendo utilizada pelo Estado, não como fim, mas como meio para atingir os valores constitucionais, cumprindo com a dita função social. A falha no processo de transferência da organização empresarial do fundador a seus sucessores se traduz em dissolução da sociedade empresária ou alienação para grupos concorrentes. O planejamento sucessório serve como um efetivo instrumento para o alcance da função social da atividade empresária.

Palavras chave: Sucessão. Continuidade. Função Social. Planejamento Sucessório.

ABSTRACT

The succession and the continuity in business organizations aren't assumed .On the other hand, the business organizations, mainly those who are identified by the presence of the family in its internal structure, supply the society's demand for goods and services, being used by the Government not as an end, but as a means to achieve constitutional values, fulfilling the social function. The flaw in the process of transferring the business organization's founder to the successors, results in a dissolution of the business associations or alienation for the competing groups. Succession planning serves as an effective instrument to reach the social function of the business activity.

Key words: Succession. Continuity. Social Function. Succession Planning.

LISTA FIGURATIVA

Figura 1. Unidade de sistemas	58
Figura 2. Bases do empreendimento familiar	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DA FUNÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE EMPRESÁRIA	13
3. DAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1 Empresa familiar	19
3.2 Empresa familiar e globalização	24
3.3 Perfil e características da empresa familiar brasileira	26
3.4 Profissionalização das empresas familiares	34
4. DIREITO DA SUCESSÃO	40
4.1 Sucessão na visão constitucional	40
4.2 Sucessão numa visão do direito civil e processual	41
4.2.1 Tributação na transferência sucessória	44
5. HERDEIRO E SUCESSOR	45
5.1. Consequências da herança	46
6. PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	50
6.1 As dificuldades para um planejamento sucessório	52
6.1.2 A sucessão deve ser desvinculada da morte	53
6.2 Diante do conflito de poder	55
6.3 Unicidade figurativa antes do planejamento sucessório	58
6.4 Família	59
6.4.1 Dos sucessores	62
6.5 Patrimônio	65
6.5.1 Organização Patrimonial	66
6.6 Empresa	69
6.6.1 Conselho nas empresas familiares	72
6.6.1.1 Conselho familiar	73
6.6.1.2 Conselho Societário e o Protocolo Familiar	74
6.7 Novas lideranças nas três esferas	78
7. CONCLUSÃO	80
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1 INTRODUÇÃO

O ciclo de vida organizacional da empresa independe do ciclo de vida das pessoas físicas envolvidas nesta, sejam seus fundadores, seus proprietários ou seus administradores.

A preservação da atividade empresária vem sendo amplamente discutida no meio jurídico, pois cada vez mais se percebe, numa visão interdisciplinar, a importância deste tema, não somente sobre os aspectos normativos que envolvem uma organização empresária, mas também o aspecto econômico e social que são indissociáveis.

Por outro lado, é expressiva a presença da família nas organizações empresárias, sendo que grande parte das empresas existentes são familiares, pois iniciaram suas atividades através de uma atitude empreendedora de seu fundador. Já afirmava Robert Heilbroner (1964)¹, que na formação das sociedades empresárias, baseadas na tradição, os problemas econômicos são resolvidos de uma forma muito exequível, tratando, em primeiro lugar, do problema da produção e a consequente transmissão dos ofícios dos pais aos filhos, garantindo ocupação de geração para geração.

Em empresas familiares, o problema da sucessão e continuidade adquire um significado ainda maior. Indicadores apontam que a maior parte das empresas familiares são vendidas ou dissolvidas a partir do falecimento ou retirada do sócio fundador². O fracasso desses negócios na continuidade das empresas familiares para além da posse de seus fundadores tem graves consequências sociais e econômicas.

Assim, é possível verificar que a sucessão realizada na empresa, com base nas regras previstas na legislação cível, concede a esta uma limitação ou um condicionamento na chamada sucessão da organização empresária. Associar sucessão e continuidade da organização empresária não é algo tão automático como se poderia supor. Portanto, a situação que merece destaque é a proteção da organização empresarial para a sua continuidade e consequente atendimento de sua função social.

Através da análise da atividade empresária das empresas familiares, compreendida em seus fundamentos, objetivos e cultura, bem como dos preceitos da legislação civil e comercial, que buscam assegurar a sobrevivência da empresa em uma sucessão da organização, será defendido, nesta dissertação, a utilização do planejamento sucessório não

¹ HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 5. ed. Guanabara, 1964. p. 28.

² A Revista Exame 03/2005 apresentou um percentual sobre a perpetuidade das empresas: 50% sobrevivem na primeira geração, 30% sobrevivem na segunda geração, 15% sobrevivem na terceira geração, 4% sobrevivem na quarta geração.

como fim em si mesmo, mas como instrumento para alcance da função social da atividade empresária.

O objetivo é contribuir para a continuidade da atividade empresária, através da investigação de problemas, vantagens, desvantagens, dinâmicas e diferenciais do planejamento sucessório, demonstrando que a idealização da sucessão das atividades empresárias, orientada pelos preceitos legais, possibilita a sobrevivência da empresa familiar, uma vez que a satisfação dos interesses empresariais compreende uma atuação conformadora da autonomia privada.

A primeira geração de uma família empresária tem uma pesada dependência de seus fundadores, não somente pela liderança e direção, mas também pela sua introdução aos negócios e pela transferência do conhecimento. Sem um planejamento, ocorre uma privação em uma série de recursos gerenciais desta atividade. Entretanto, se o planejamento sucessório é evitado, a saída inesperada de seu fundador pode causar perturbações no padrão de autoridade e distribuição da propriedade. Nesta situação, os conflitos surgem tão intensamente que torna inviável realizar decisões estratégicas necessárias para garantir o futuro da empresa. A falha no planejamento sucessório sempre ameaça o bem-estar financeiro da família, deixando muitas questões sem resposta, ocasionando a venda ou o fechamento como resultado inevitável.

O planejamento sucessório permite uma maior capacidade de resposta diante das mudanças, possibilitando mais informações e reduzindo as incertezas, contribuindo com os interesses da família e renovação da liderança familiar e societária.

2. DA FUNÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE EMPRESÁRIA

Sendo inquestionável a importância das organizações empresárias assumida na atualidade, torna-se imprescindível avaliar alguns contornos e papéis que estas podem desempenhar, promovendo os valores protegidos pela Constituição e pela legislação infraconstitucional, para identificarmos a sua ligação ao planejamento em uma empresa familiar.

Para Guilherme Calmon Nogueira Gama (2007)³, a importância provém do dinamismo e do poder de transformação do regime empresarial, que se expressa de diversas formas, dentre as quais, cabe destacar a criação de uma extensa rede de interação e de interdependência entre agentes econômicos assalariados e não assalariados que gravitam em torno dos empreendimentos empresariais, a grande parcela de bens e de serviços produzidos por aqueles e consumidos pela população, além da significativa fração de receitas fiscais provindas do exercício dessa atividade.

Já para Fábio Konder Comparato (1985)⁴, a atuação mais marcante à sociedade empresária diz respeito à sua influência na determinação do comportamento de outras instituições e grupos sociais. Estas breves ponderações já permitem evidenciar o interesse do estudo dos contornos atuais da empresa para associar com a ideia de continuidade, objetivo deste estudo.

O conceito de função social nasceu vinculado ao conceito da propriedade. Em seu estudo sobre o assunto, Gama (2007)⁵ cita o questionamento de dois autores que, segundo ele, tornaram-se expositores deste tema, Karl Renner e Léon Duguit. Para o primeiro doutrinador, possuidor de uma visão marxista, a função social de um instituto jurídico corresponderia à imagem da função econômica do mesmo instituto e, alterada a função econômica, estaria alterada a função social. Neste aspecto, ao ser a sociedade empresária caracterizada como centro produtor de riquezas, mediante capital e trabalho, haveria a função social, sendo, portanto, a função social o reconhecimento de uma realidade.

Esta doutrina foi criticada por Eduardo Tomasevicius (2003)⁶, que afirma que uma

³ GAMA, Guilherme Calmo Nogueira da; BARTHOLO Bruno Paiva. **Função Social da Empresa**. RT 857/96. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Mar. 2007.

⁴ COMPARATO, Fábio Konder. **A reforma da empresa**. Revista Forense. v. 290. Rio de Janeiro: Forense, 1985. p. 9.

⁵ GAMA, Guilherme Calmo Nogueira da; BARTHOLO Bruno Paiva. **Função Social da Empresa**. RT 857/96. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Mar. 2007.

⁶ TOMASEVICIUS, Eduardo. **A função Social da Empresa**. RT 810/35. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Abr. 2003.

propriedade improdutiva exerce uma função econômica de reserva de valor. Se a função social fosse uma imagem da função econômica, a propriedade improdutiva também atenderia à sua função social. Tendo em vista ser inaceitável a existência de propriedades improdutivas, isso significa que a função social não coincide com a função econômica do instituto jurídico. No caso das empresas, bastariam elas estarem funcionando para atender à sua função social. Além disso, o autor ainda afirma que a economia pode mudar sem implicar em mudança para o direito e vice-versa.

Já para Duguit, a função social substitui a expressão individualista da vontade humana e não há a preocupação para o exercício legítimo de institutos como a própria propriedade⁷. Posição também criticada por padecer de excessiva supressão de liberdade individual, pois não faz diferenciação necessária entre a definição de um direito e a subordinação de um bem.

Comparato (1996)⁸ elucida que usa-se o termo função para designar a finalidade legal de um instituto jurídico, ou seja, o bem ou valor em razão do qual existe, segundo a lei, esse conjunto estruturado de normas. Acrescenta que a função jurídica pode também ser tomada num sentido mais abstrato, como atividade dirigida a um fim e comportando, de parte do sujeito agente, um poder ou competência.

O conceito da função social da empresa, segundo Comparato⁹, tem base no binômio direito subjetivo e dever jurídico, e elucida que:

“Se analisarmos mais de perto esse conceito abstrato da função, em suas múltiplas espécies, veremos que o escopo perseguido pelo agente é sempre o interesse alheio, e não o próprio do titular do poder. O desenvolvimento da atividade é, portanto, um dever, mas exatamente, um poder-dever: e isto, não no sentido negativo, de respeito a certos limites estabelecidos em lei para o exercício da atividade, mas na acepção positiva de alto que deve ser feito ou cumprido.”

⁷ Para o Duguit, a função social é “(...) a la vez realista y socialista: realista, porque descansa en el hecho de la función social observado y comprobado directamente; socialista, porque descansa en las condiciones mismas de la vida social. La regla jurídica, que se impone a los hombres, no tiene por fundamento el respeto y la protección de derechos individuales que no existen, de una manifestación de voluntad individual que por si misma no puede producir ningún efecto social. Descansa en el fundamento de la estructura social, la necesidad de mantener coherentes entre si los diferentes elementos de la estructura social, la necesidad de mantener coherentes entre si los diferentes elementos sociales por el cumplimiento de la función social que incumbe a cada individuo, a cada grupo. Y así, es como realmente una concepción socialista del derecho sustituye a la concepción individualista tradicional.” DUGUIT, León. *Las transformaciones del derecho privado. Las Transformaciones generales del derecho* (publico y privado). Buenos Aires: Heliasta, 1975, p. 181.

⁸ COMPARATO, Fábio Konder. *Estado, empresa e função social*. RT 732/41. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1996.

⁹ COMPARATO, Fábio Konder. *Estado, empresa e função social*. RT 732/41. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1996.

Quando a função é exercida em benefício da coletividade, nela, e somente nela, é que se deve falar em função social. Este fenômeno da funcionalização da propriedade e dos demais institutos reflete a necessidade de condicionamento do exercício dos respectivos direitos aos interesses maiores da sociedade, representados pelas previsões constitucionais.

Nesta análise, Gama (2007)¹⁰ alega que a existência de uma função social da empresa não seria mera consequência da associação entre o poder de controle empresarial, na direção dos bens incorporados a uma exploração por uma empresa, e a função social da propriedade em si, já que o fenômeno da funcionalização seria estendido a todos os institutos do direito, considerados em si mesmos e dentro de suas potencialidades.

Afirma o autor que a realização da empresa deve-se ater ao princípio da livre iniciativa e aos demais parâmetros constitucionais que regem o exercício da atividade econômica, quando só então merecerá a devida tutela, justificando assim a fundamentação de alguns autores na relação da função social da empresa com o artigo 170 da Constituição da República de 1988 (BRASIL, 2009, p. 87)¹¹, uma vez que este preceito adensa o conceito da função social, determinando-lhe um teor mínimo do qual possa decorrer direitos positivos e negativos.

Mas em que consistem os deveres positivos de um proprietário em relação à coletividade? Esse questionamento ainda é ponto de discussão da doutrina, mas o que parece haver é um consenso no que tange à vinculação social da propriedade privada não perfazer uma imposição direta (dever negativo) ao proprietário no uso de seus bens, notadamente os imóveis.

De qualquer forma, Comparato (1996)¹² elucida que no conjunto de normas constitucionais relativas à função social da propriedade é que o Estado exerce um papel decisivo e insubstituível na aplicação normativa. Um Estado despreocupado com o bem-estar

¹⁰ GAMA, Guilherme Calmo Nogueira da; BARTHOLO Bruno Paiva. **Função Social da Empresa**. RT 857/96. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Mar. 2007.

¹¹ BRASIL. Código Civil, Comercial, Processo Civil e Constituição Federal (2002). Constituição Federal 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

O artigo 170 da Constituição Federal de 1988 prescreve que: A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003) VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995) Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

¹² COMPARATO, Fábio Konder. **Estado, empresa e função social**. RT 732/41. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1996.

da população não tem legitimidade para exigir dos proprietários o cumprimento de sua função social.

Para a atividade empresarial, indubitável é o reconhecimento da norma na proteção de interesses internos e externos e nas pessoas que dela participam, mas também os interesses da comunidade na qual está inserida.

Dentro deste espectro, qual será o dever positivo de um empresário diante do conflito entre o interesse próprio e o interesse da coletividade? Poderá ele deixar de lado a consecução do lucro, abaixando inclusive os preços de seus produtos e serviços, atendendo o interesse da comunidade?

Comparato (1996)¹³ alerta que a ideia das empresas estarem obrigadas, de um modo geral, a uma função social para a coletividade é uma insanável contradição. A doutrina contemporânea passou a ver a empresa não somente como uma unidade de produção de bens e prestação de serviços, mas também como uma organização produtora de lucros.

Cateb (2011)¹⁴, sobre a função social, diz que a empresa se propõe ao exercício de determinada atividade, de forma lícita e eficaz, gerando empregos e tributos, produzindo riquezas e satisfazendo os interesses de seus acionistas, atendendo assim às necessidades do mercado e da sociedade.

A empresa, portanto, é utilizada pelo Estado não como fim, mas como meio para atingir os valores constitucionais. A iniciativa econômica privada é amplamente condicionada no sistema constitucional e, se é implementada na atuação empresarial, esta se subordina ao princípio da função social, para realizar, ao mesmo tempo, o desenvolvimento nacional, assegurada a existência digna de todos, conforme ditames da justiça social. Bem se vê que a liberdade de iniciativa só se legitima quando voltada para a efetiva consecução desses objetivos, fins e valores da ordem econômica.

¹³ COMPARATO, Fábio Konder. **Estado, empresa e função social**. RT 732/41. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1996.

¹⁴ CATEB, Alexandre Bueno; OLIVEIRA, Fabrício de Souza. **Breves anotações sobre a função social da empresa**. Disponível em: < www.amde.org.br > Acesso em: 30/01/2011.

3 DAS ORGANIZAÇÕES

Reconhecida a importância desta unidade a que até agora denominamos de empresa, analisá-la-emos não somente em seus aspectos jurídicos, reconhecida como sociedade empresária, mas através de uma visão maior direcionada para toda a organização.

Em grupos organizados permite-se à espécie humana enfrentar diversidades que uma pessoa sozinha não conseguiria. Com a somatória das forças, as organizações obtêm resultados de maneira mais expressiva que o indivíduo.

Nas organizações, incluem-se não somente as sociedades empresárias, objeto deste estudo, mas qualquer entidade como fundações, associações, sindicatos, igrejas, clubes partidos políticos etc. No campo da Administração de Empresas, encontram-se diversas definições sobre o conceito de organizações, sendo este termo, inclusive, utilizado pelos administradores para se referir a uma sociedade empresária.

Segundo Hampton (1992)¹⁵, uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo, entendendo ainda que uma sociedade empresária é uma organização. Já Daft (2003)¹⁶ sustenta que as organizações são entidades sociais que estão direcionadas para as metas, sendo sistemas de atividades estruturadas e coordenadas, inclusive ao meio externo.

Para Maximiliano (2006)¹⁷, as organizações são grupos sociais que, de forma deliberada, buscam objetivos gerais de fornecimento de produtos e serviços, alegando serem estes os objetivos comuns a todas as organizações.

Assim, Adachi (2006)¹⁸, ao fazer a sua contribuição para o tema, elucida que as sociedades empresárias são organizações com personalidade jurídica própria, com cultura e independente de seus proprietários e administradores, com o objetivo definido, que, atuando como sistema, interagem com as variáveis do ambiente interno e externo no qual atua.

Ao analisar cada um desses institutos citados por Adachi, observa-se que o nosso ordenamento civil prevê em seu art. 44¹⁹ quem são as pessoas jurídicas de direito privado, que poderão ser criadas para determinado fim: associações, sociedades, fundações, organizações

¹⁵ HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books: Pearson Education do Brasil, 1992. p. 8.

¹⁶ DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 11.

¹⁷ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2006. p. 231.

¹⁸ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 5.

¹⁹ BRASIL. Código Civil, Comercial, Processo Civil e Constituição Federal (2002). Código Civil: 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

religiosas e partidos políticos (BRASIL, 2009, p. 264).

A personalidade jurídica própria confere às sociedades a capacidade de adquirir direitos e assumir obrigações, podendo figurar nos polos ativos ou passivos das relações, sejam jurídicas ou econômicas. Assim, as pessoas jurídicas compõem-se por entidades diferentes de seus proprietários ou administradores, com titulares diferentes de direitos e obrigações.

Além da personalidade jurídica própria, a cultura própria perfaz outro elemento de diferenciação das pessoas que compõem as sociedades. Assim, como cada pessoa física possui cultura própria, peculiaridades e maneira de agir, também são as sociedades.

Os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005)²⁰, na obra *Administração: teorias e práticas*, definem a cultura de uma organização:

“As organizações podem ser consideradas um ser vivo, com personalidade. Seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver problemas – conjunto que constitui a cultura organizacional. O Comportamento da organização é determinado por sua cultura.”

Para Ducan (1989)²¹, a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças orientadas, conhecimentos e modelos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmissão aos novos membros como adequado.

A cultura dentro de uma sociedade é observada pela padronização definida em seu funcionamento, vinda principalmente da concepção de seus fundadores que acabam integrando o *modus operandi* da atividade empresária, através da criação de ritos, histórias, símbolos, slogans, linguagem, comportamento, atitudes, tradição, costumes e hábitos.

A cultura permite às pessoas, que fazem parte da sociedade, organizarem a atividade empresária, possibilitando, em primeiro plano, que se atinja os objetivos contratuais e estatutários²² pelos quais foi criada, observados os preceitos legais, e, em segundo plano, a

²⁰ CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 255.

²¹ DUCAN, Jack. **Organizational Culture: getting a fix on a elusive concept**. Academy of Management Executive 3. 1989. p. 229.

²² O Art. 2º da Lei 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades por Ações, dispõe em seu art. 2º sobre o objeto social: Art. 2º: Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes. § 1º: Qualquer que seja o objeto, a companhia é mercantil e se rege pelas leis e usos do comércio. § 2º: O estatuto social definirá o objeto de modo preciso e completo. § 3º: A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

longevidade da atividade que, utilizando de comportamentos padronizados, acaba por utilizar métodos mais conservadores e avaliar melhor as novas opções.

Para Adachi (2006)²³, a organização tem como escopo principal revelar a orientação geral do negócio pelo qual foi criada, tanto para os membros da organização como para terceiros envolvidos na atividade da sociedade, seja fornecedor, cliente, credor ou interessado.

Já o sistema é caracterizado pelo procedimento adotado na organização para viabilizar a integração com os mais diversos setores internos e externos, proporcionando que o resultado do processo permita a manutenção desta atividade.

A relação da organização com o ambiente externo causa reflexos com diversas entidades e encontra-se em constante troca²⁴. Daft (2003)²⁵ diz que o ambiente organizacional é caracterizado como os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la no todo ou em parte.

A organização empresária é criada para manter uma relação dinâmica com seu ambiente, sejam clientes, competidores, organizações de trabalho, fornecedores, governo, entre outras. Portanto, a integração se perfaz forçosa uma vez que as sociedades não são sistemas fechados e possuem a necessidade de constante interação com outras entidades para consecução de seus fins.

3.1 EMPRESA FAMILIAR

Comumente, de forma incompleta e equivocada, conceitua-se a empresa familiar como aquela em que os membros da família trabalham. Em verdade, pode-se considerar uma empresa familiar como sendo qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão, envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, a participação na gestão.

A fim de aclarar, Adachi²⁶, ao citar os problemas e desvantagens de uma empresa familiar, menciona o caso do Restaurante da Dona Francisca, ilustrando os reais problemas que enfrentam uma empresa familiar:

²³ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 11.

²⁴ Para designar um conjunto de diversas entidades que influenciam uma organização é comumente utilizada uma expressão da Língua Inglesa, *stakeholders*, sem equivalente em Português, que significa indivíduo ou grupo que possa sofrer influência por alguma coisa, especialmente quem investe em um negócio (*someone who will be affected by something, especially someone who puts Money into a business*)

²⁵ DAFT, Richard L.: **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003. p. 122.

²⁶ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 34.

“Quando Manoel perdeu o emprego de gerente, ele recebeu uma generosa gratificação à sua dedicação de mais de duas décadas, à mesma empresa.

Como necessitava de uma nova fonte de renda, já que sustentava dois filhos na faculdade, um estudando veterinária e o outro, arquitetura, decidiu abrir um pequeno restaurante, aproveitando a boa fama dos pratos elaborados por sua esposa, Dona Francisca, e utilizando a frente do imóvel onde moravam, que tinha boa localização, e estava com espaço sobrando devido ao falecimento dos pais de D. Francisca que moravam com eles e pelo fato de os filhos estarem morando em outras cidades. Os investimentos não eram grandes e incluíam uma pequena reforma, a aquisição de equipamentos e materiais diversos, como pratos, talheres e panelas, permitindo que o restaurante fosse aberto em pouco tempo, com a utilização dos recursos economizados pela própria família.

No início, Manuel e sua esposa cuidavam sozinhos de todas as atividades do restaurante, sendo D. Francisca a responsável pela cozinha, pelo atendimento aos clientes e pela limpeza do restaurante. Em sua homenagem, Manoel batizou o estabelecimento de Restaurante da D. Francisca.

Em pouco tempo, D. Francisca passou a contar com o apoio de três funcionárias, todas moradoras da vizinhança e amigas de longa data do casal. Um sobrinho e afilhado do casal, formado em contabilidade, trabalhava como garçom e auxiliava Manoel com o gerenciamento de toda a documentação fiscal e contábil do restaurante.

Manoel providenciava a aquisição de todo o material necessário, inclusive os ingredientes utilizados na elaboração dos pratos, e controlava o caixa do restaurante. Segundo ele, fazer boas compras e cuidar do dinheiro eram tarefas essenciais para o sucesso do negócio.

Com esta preocupação, Manoel estava sempre solicitando a todos no restaurante – D. Francisca, seu sobrinho e suas funcionárias – que conferissem a entrega dos fornecedores, muitas vezes, fazendo o mesmo pedido a mais de uma pessoa.

Nesta estrutura simples, todas as decisões eram tomadas exclusivamente pelo marido de D. Francisca, Sr. Manoel.

Em poucos anos o negócio prosperou e foi uma grande alegria quando Manoel anunciou que iria abrir uma nova unidade, pois acreditava que a inauguração de uma nova empresa na cidade possibilitaria a abertura de um novo ponto. Logo, o empreendimento se tornou uma rede de quatro restaurantes, com filiais em outras cidades.

O negócio apenas não cresceu mais porque Manoel realizou grandes retiradas de recursos da empresa para custear cursos no exterior para um de seus filhos, agora já formado em veterinária.

Além dessas retiradas, D. Francisca convenceu o marido a pagar um salário a cada filho, como funcionários da empresa, com o intuito de garantir-lhes uma renda mensal e contar tempo para a aposentadoria, apesar de os filhos nunca terem se interessado pelos assuntos dos restaurantes.

D. Francisca fazia questão de ser responsável pela cozinha de todos os restaurantes, já que exigia manutenção de seu padrão de qualidade; porém não podia mais cuidar da limpeza e muito menos responder pelo atendimento aos clientes. Tentando ajudar a irmã que estava em dificuldades financeiras por ter ficado viúva, D. Francisca pediu que ela tomasse conta da limpeza dos restaurantes. Manoel decidiu que o atendimento aos clientes seria transferido ao sobrinho, já que tinha grande experiência como garçom.

Seu sobrinho, por sua vez, não conseguia trabalhar todos os dias como garçom, visto que a contabilidade dos diversos estabelecimentos estava tomando muito do seu tempo. Com isto, a tendência era o atendimento aos clientes piorar consideravelmente.

Manoel insistia em realizar pessoalmente todas as compras, assim como administrar o caixa, diariamente, de todas as unidades, pois entendia que eram assuntos de confiança e, portanto, impossíveis de serem delegados. Porém, o serviço era tanto que Manoel não se demonstrava hábil o suficiente para exercer as duas atividades simultaneamente.

Isto estava causando transtornos nas unidades, resultando na falta de ingredientes, ocasionando insatisfação nos clientes e, por outro lado, causando diversas discussões entre o casal fundador.

As reclamações dos clientes cresciam, sendo que a mais comum dizia respeito a queixas de sujeira. Tentando evitar um atrito maior dentro da família, já que as ordens de D. Francisca não eram obedecidas pela irmã, Manoel evitava tomar decisão envolvendo a dispensa de sua cunhada.

O casal percebeu que eram imprescindíveis a contratação de novos profissionais e a delegação de poderes. Assim, D. Francisca convenceu o marido a chamar o filho, já diplomado em arquitetura, que, por ser da família, era de confiança.

Esse filho do casal estava enfrentando dificuldades na sua carreira profissional, apesar de ter montado seu escritório numa cidade vizinha, no mesmo imóvel onde funcionava um dos restaurantes dos pais, pois desta forma economizava com as despesas de aluguel. Ele aceitou fechar seu escritório e trabalhar com os pais.

Isto causou muito desgosto no sobrinho, que esperava maior reconhecimento do seu esforço.

Inicialmente, o filho, apesar de não manter um relacionamento aberto com o pai, começou a colaborar nas compras, porém demonstrando ser um péssimo negociador, gerando atritos com alguns fornecedores.

O filho tentou ainda implantar novas metodologias de gestão, porém encontrou muita resistência por parte do pai, que alegava que as coisas sempre deram certo do jeito dele. Para impedir mudanças, Manoel combinou com outros colaboradores, dentro os quais seu sobrinho, não compartilharem todas as informações com seu filho.

Com isso, a mãe passou a defender o filho perante o marido, e encobria qualquer erro que esse cometesse dentro da empresa.

Com o repentino falecimento de Manoel e D. Francisca num terrível acidente de carro, os dois irmãos iniciaram uma batalha para a divisão do negócio, pois havia grandes indícios de retiradas indevidas pelo irmão que operava os restaurantes. Esta disputa contaminou, de forma tão intensa, o negócio que, em poucos meses, a empresa faliu.”

O autor conclui que, nesta história, resta claro uma série de predicados negativos típicos de uma empresa familiar, como contratação de amigos e parentes ao invés de profissionais qualificados, privilégios a filhos em detrimento de profissionais, decisões centralizadas e baseadas na intuição, resistência à modernização e, principalmente, a ausência de planejamento estruturando a sucessão.

Assim, para iniciarmos o entendimento, a família se caracteriza por três aspectos relacionados entre si, quais sejam: (1) o entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos; (2) a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contato direto entre eles; (3) a indissolubilidade do vínculo existente.

Mas o que é empresa familiar?

O pioneiro sobre este assunto no Brasil, João Bosco Lodi (1987, p. 5)²⁷, em seu livro “A Empresa Familiar”, tratou o assunto da seguinte forma:

“No Conceito de Donnelley, a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

[...]

Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar”.

Nesta esteira, René A. Werner (2004, p. 20)²⁸ assim conceitua empresas familiares:

“A empresa familiar pode ser definida como: I- Aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que na sua ausência, a família assumisse o comando. II – a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.”

Uma definição mais ampla foi apresentada por Werner Bornholdt (2005, p. 34)²⁹:

“Uma empresa familiar é aquela organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico. Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se não atuam; f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.”

Leone (2005, p.9)³⁰ trabalha o conceito de empresa familiar em quatro fatores:

“Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um

²⁷ LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. p. 5.

²⁸ WERNER, René A. **Família & Negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. p. 20.

²⁹ BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005. p. 34.

³⁰ LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 9

sobrenome da família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário.”

Oliveira (1999, p.18)³¹ contribui para a formulação do tema, conceituando a empresa familiar pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Assim, a empresa familiar pode ser verificada como uma organização, com uma ou poucas famílias, restando presentes: a concentração do poder decisório, o controle da sociedade e eventual participação na gestão.

O emprego do termo família na definição de empresa familiar implica em aspectos relacionados à sucessão, representando um elo emocional que une os seus familiares, como a prevalência do amor e proteção entre seus membros.

Segundo Adachi (2006), é possível encontrar pesquisas que apontem que cerca de 90% (noventa por cento) das empresas em operação no mundo são familiares, assim como existem profissionais do ramo que afirmam que as empresas familiares constituem 60% (sessenta por cento) das organizações mundiais.

Continua o autor, elucidando exemplos de empresas familiares, desde os pequenos estabelecimentos como um pequeno bar administrado pela família, a organizações multinacionais como o Wal-Mart, uma das maiores empresas em faturamento no mundo. São também exemplos o Grupo Pão de Açúcar, o Itaú, a Gerdau e a Votorantim.

Grande parte dos negócios inicia a sua atividade como uma empresa familiar, através de um objetivo traçado pelo empreendedor fundador, buscando o desenvolvimento desta atividade para o conseqüente desenvolvimento familiar.

Renato Bernhoeft³² afirma que existe algo que considera de mais alta importância para identificar uma empresa familiar. De maneira geral, a origem destas empresas tem um ponto em comum e está na própria história, havendo uma característica geral que é um ideal que deu certo.

Uma empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais se identificam com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador.

O conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, com as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o

³¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 18.

³² BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 38.

passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

3.2 EMPRESA FAMILIAR E GLOBALIZAÇÃO

O processo de globalização tem sido um desafio à sobrevivência de um grande número de empresas familiares, em função do aumento da concorrência desproporcional (maiores em capital, tecnologia, escala, capacidade de gestão etc.) por empresas vindas de outros países, muitas delas, multinacionais ou até globais.

Segundo Lodi (1994. p. 53)³³, já em 1992, 251 empresas familiares brasileiras foram compradas. A partir de 1993 várias empresas familiares nacionais de grande porte foram vendidas para grupos estrangeiros, como, por exemplo, na indústria de autopeças, Metal Leve, Cofap e Freios Varga; de eletrodomésticos e eletroeletrônicos, Arno, Continental e Sharp; de alimentos, Lacta, Frigorífico Chapecó, Perdigão, Cica, Tostines, Arisco; e Garoto e em instituições financeiras, Banco Real e Bamerindus.

Para Lodi (1994. p. 54)³⁴, o fator da aceleração das vendas das Empresas Familiares foi a abertura do mercado brasileiro, promovida pelo governo Collor, e o conseqüente engajamento da economia brasileira no processo de globalização que, pela forma atabalhoada e abrupta como foi feito, não permitiu que a grande maioria das empresas nacionais se preparasse para conviver com ele, levando muitas organizações à falência ou à venda do seu controle acionário, não suportando a pressão da concorrência internacional.

Martins (1999)³⁵, neste sentido, observa o seguinte:

Nesta nova realidade, é recomendável e, dependendo do setor, até necessário, aumento de tamanho da empresa familiar, para ganhar escala, pela abertura de capital ou associação com outras empresas ou parceiros internacionais, mas as firmas familiares tendem a se mostrar resistentes a estas alternativas, pois temem a perda do controle.

Neste ponto, para melhor compreensão do comportamento e características das Empresas Familiares, faz-se necessário realizar uma distinção entre as empresas, por não representarem um grupo homogêneo. *Latu sensu*, podemos dividi-las em dois grupos:

³³ LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1994, p. 53.

³⁴ LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1994, p. 54.

³⁵ MARTINS, Ives da Silva Gandra et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Primeiro, empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva de uma família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes. Essas empresas costumam ter gestão não profissionalizada, processos e procedimentos não formalizados, bem como cargos e funções mal definidos ou não descritos, além de baixo nível de delegação, enfim, pouco ou nada estruturadas administrativamente.

O segundo grupo é formado por empresas de grande porte, que já superaram entraves importantes para a sua sobrevivência, como por exemplo, a profissionalização da administração, mas que estão passando por transformações importantes como a abertura do capital, maior descentralização do controle, menor concentração da propriedade do capital, menor participação da família no quadro diretivo, até porque, por seu tamanho, não teriam na família o número suficiente de colaboradores com as qualidades necessárias para preencher todos os cargos administrativos importantes.

Voltando a Martins (1999)³⁶, a abertura de capital, associação ou parceria com outras empresas, preconizada anteriormente por ele, seria uma atitude temerária ao primeiro grupo de empresas descritas, por não estarem nem estruturadas nem aculturadas administrativamente, provavelmente levando-as ao desaparecimento, sendo absorvidas pelas outras, mais desenvolvidas empresarialmente.

No caso do segundo grupo, sem dúvida, tais recomendações devem ser analisadas, mas embora a abertura de capital seja uma solução no curto e médio prazo, como forma de financiar o crescimento, permitido, muitas vezes, o necessário ganho de escala, talvez no longo prazo a decisão possa significar a transformação da empresa em não familiar, levando a família fundadora à perda do controle, à medida que a propriedade do capital vai se desconcentrando.

Nesse sentido, temos exemplos de que existem soluções para o problema, como é o caso das gigantescas Wal Mart, Ford e DuPont, e mais de um terço das 500 maiores empresas do ranking da revista americana Fortune (*Annual Ranking of America's largest corporation, 2011*)³⁷, que permanecem familiares, muitas delas de capital aberto, ou que realizaram parcerias e/ou associações ao longo de sua existência. No Brasil, temos o excepcional caso da catarinense Tigre, que, em um momento de crise interna e pressão da concorrência, mudou seu sistema de gestão e se associou à Previ, dos funcionários do Banco do Brasil, e ao

³⁶ MARTINS, Ives da Silva Gandra et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999

³⁷ MAGAZINE FORTUNE. Annual Ranking of America's largest corporation. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/> Acesso em: 15/10/2011.

Bradesco Capitalização, e continua sendo familiar, seguindo altaneira sua trajetória de sucesso, apesar da pressão e do assédio dos concorrentes multinacionais.

3.3 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA

As empresas familiares possuem uma imagem, muitas vezes, associada a problemas organizacionais, mas por outro lado, são também apontadas oportunidades que as empresas familiares possuem, e que as diferem de outros tipos de organizações. Esses pontos fortes são apontados por Lodi (1977)³⁸ como sendo recursos de capital disponíveis pela família, aval pessoal e patrimônio de familiares que podem ser levantados nos momentos de crise, reputação e relações no país onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos, lealdade aos empregados dirigida a pessoas concretas e não a objetivos impessoais; união entre acionistas onde a compreensão transcende a sala do conselho, sensibilidade para evitar atos contrários ao interesse social, continuidade sucessória.

A lealdade aos empregados como sendo um ponto forte da empresa familiar, é retratada em muitos casos como paternalismo, levando à impunidade e causando falta de comprometimento por parte dos empregados, injustiças (o bom e o mau funcionário são tratados igualmente), além de indisciplina. (Soares; Machado; Marocco, 1997)³⁹

Quanto ao assunto família e às necessidades de mudança, Cortoni (1996)⁴⁰ diz que os executivos utilizam o termo família como ideia de harmonia que deve haver nas organizações empresárias. Segundo o próprio autor, esta relação com a harmonia nem sempre é apropriada, pois a própria família não é, e nunca foi, o protótipo da convivência harmônica, pretendida em alguns discursos empresariais. Na família, constata-se choque de gerações, incompatibilidade profissional entre cônjuges, briga entre irmãos, ciúmes e inveja, sendo esses alguns exemplos que ilustram o ambiente turbulento da convivência familiar.

Ressalta-se ainda que o fato de que a família, que está vinculada à empresa, expor as diferenças internas para terceiro pode significar fraqueza comercial e descredibilidade perante fornecedores, clientes e empregados, entre outros. Esta ocultação dos desentendimentos familiares pode ocasionar mais desgastes, descrédito e tensão.

³⁸ LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. IDORT, São Paulo, n. 539-542, jan./abr. 1977.

³⁹ SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.

⁴⁰ CORTONI, Luis Filipe. **A organização não é uma família**. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 de março de 1996.

A realidade organizacional familiar é fundamentada no âmbito interno por interesses de grupos e indivíduos e que, visualizadas por este ponto, significam micro sociedades, plurais, com antagonismos internos e divergências, muitas vezes, até saudáveis.

Esses grupos e indivíduos querem ver seus interesses atendidos e, se possível, garantidos ao longo do tempo, em função deste ou daquele cenário de mudanças que enfrentam. Daí, decorrem divergências, demonstrações de força, jogos de poder, alianças e coalizões, gerando, como consequência, uma tensão quase que permanente. Não é positivo o não reconhecimento deste clima, muito pelo contrário, reconhecer auxilia na elucidação da complexa estrutura organizacional familiar.

Segundo Cortoni (1996)⁴¹, nesse ambiente, as mudanças exigem muita habilidade de negociação. A eficácia da mudança organizacional, necessária para a evolução de qualquer empresa, dependerá da habilidade e da competência dos agentes responsáveis, que deverão conhecer os interesses que efetivamente serão transformados pelas mudanças, por algumas vezes desejadas ou não por grupos.

Mudar empresas, não significa livrar-se da realidade gerencial e de poder existente, ou até mesmo a criação de instrumentos jurídicos societários, e iniciar uma nova fase organizacional. Ao contrário, as mudanças devem levar em consideração e, principalmente, atuar sobre as condições organizacionais existentes. Mudar significa, através de um reconhecimento do contexto em que se vai atuar, considerar os interesses dos vários grupos ou pessoas, conversar e negociar com esses, saídas de convergência para o desenvolvimento da empresa.

Soares, Machado e Marocco (1997)⁴², ao estudarem o processo de gestão das empresas familiares, discutem uma série de problemas e oportunidades que são peculiares da administração dos negócios em família. Os problemas são identificados por uma estrutura organizacional mal definida, ausência de regras claras para orientar a gestão, dificuldade no estabelecimento de funções, direitos e deveres de cada membro da família, desrespeito à hierarquia, impunidade no caso de desobediência às regras, expectativa de ascensão imediata por ser membro da família, não levar em consideração a competência na hora de dividir tarefas, uso da estrutura organizacional para fins particulares, interferência de problemas familiares na empresa, inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos e a falta de discussão aberta sobre os problemas e conflitos.

⁴¹ CORTONI, Luis Filipe. **A organização não é uma família**. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 de março de 1996.

⁴² SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.

Corroborando o que foi observado pelos autores acima descritos, é comum nas empresas familiares, em determinada fase das suas vidas, a ausência de organogramas, funções bem definidas, normas e uma presença física e direta nesse relacionamento (Gonçalves, 2000)⁴³ e regras escritas, processos formalmente descritos, além da ausência de objetivos claros e formalizados.

Scheffer (1993)⁴⁴, analisando o funcionamento das Empresas Familiares brasileiras com maior profundidade, observou que o exercício de uma liderança empreendedora de seus empresários fundadores reflete-se nas políticas adotadas pela organização e que, como decorrência, conduzia a uma administração geralmente fundamentada em critérios pouco impessoais. Entre outros indicadores, a centralização de comando, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, além de que o fator competência ficava, muitas vezes, em um segundo plano.

Em uma perspectiva histórica das empresas familiares, Gonçalves (2000)⁴⁵ cita a família fundadora e proprietária de empresa, tendo sido historicamente guiada por dois institutos: o patrimonialismo e o patronato político. Assim, o autor descreve que:

“O patrimonialismo sustentou-se nas famílias patriarcais, formando, com muita frequência, parentelas, sob a chefia de um senhor. Em termos práticos, é uma visão patrimonialista que permite à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado. Ainda nos dias atuais, são muitas as famílias que consideram os ativos da empresa, inclusive os que compõem o ativo fixo, como propriedade pessoal, enquanto os passivos são entendidos como obrigações da empresa. É o que justifica o antigo ditado popular que se refere ao "dinheiro em dois bolsos, mas de um dono só”.

E continua, considerando, ainda, que as famílias:

“Herdando valores próprios de uma estrutura patriarcal e adotando um comportamento patrimonialista, tendem a adotar, quase que necessariamente, nas suas empresas, um comportamento paternalista. Não existe, então, uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, o que acontece principalmente durante a gestão e administração do fundador.”

⁴³ GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas* - RAE - v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.

⁴⁴ SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 1993.

⁴⁵ GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas* - RAE - v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.

Neste ponto, o autor descreve que o processo de mudança pode definir as empresas que evoluem no sentido da manutenção da atividade empresária e sua perpetuação.⁴⁶ E continua afirmando que o patrimonialismo é responsável pela extinção de empresas. Vejamos:

“É a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados. Assim, é um patrimonialismo sobrevivente que torna a empresa familiar particularmente vulnerável em determinados momentos, aqueles que representam grandes transições e que podem ser chamados de ritos de passagem, que marcam etapas na vida da empresa.”

A pedra angular do presente estudo, do reconhecimento da função social da empresa, da visão e entendimento de perpetuação da atividade empresária, focada em empresas familiares, é que cabe ao fundador, na maioria das vezes, transpondo seus valores íntimos, sua cultura, dar o passo de suma importância para sua empresa, qual seja, profissionalizá-la.

Quanto à profissionalização das empresas familiares, Gonçalves (2000)⁴⁷ contribui, afirmando que:

“Nos empreendimentos bem sucedidos, há um momento em que o fundador tem necessidade de rever suas atitudes e seus procedimentos. A relação entre criador e criatura deve ser alterada, porque a criatura, a empresa, passa a ter necessidade de determinadas competências que ele, o criador, não possui, mas que deverá ser capaz de identificar, localizar e alocar.”

Mota e Pereira (1991)⁴⁸, sobre o tema, afirmam que:

“A imparcialidade e a objetividade são tão necessárias para a administração da justiça quanto para a direção das organizações. Por exemplo, a intromissão de fatores de ordem emocional na administração de pequenas empresas familiares é um dos principais motivos que explicam sua frequente ineficiência e a tendência a serem substituídas por empresas burocráticas.”

⁴⁶ GONÇALVES elucida ainda que não pode ser esquecido, porém, que muitas empresas familiares, ou por maturidade, ou mesmo por terem de enfrentar o mercado de trabalho e a concorrência de grandes empresas multinacionais, foram libertadas das práticas paternalistas. Um recurso usado com bons resultados para chegar-se a isso tem sido a criação de fundações, que, comumente, assumem atividades assistenciais, de treinamento, culturais e de lazer. Essas fundações têm condições de realizar, de maneira mais madura e aperfeiçoada, uma intermediação entre a empresa, o empregado e a família, na qual o fundador, ou seus sucessores, estará simbolizado na instituição, que o dispensa de uma presença física e direta neste relacionamento.

⁴⁷ GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas* - RAE - v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.

⁴⁸ MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

Apesar dos autores se referirem somente às pequenas empresas familiares, o que se observa ao longo desta dissertação, é que o patrimonialismo, anteriormente apontado por Gonçalves (2000)⁴⁹, gera o paternalismo e a conseqüente parcialidade, a falta de objetividade, além de decisões e ações de caráter emocional, que fazem parte das características históricas da quase totalidade das empresas familiares.

Com base na observação de Soares, Machado e Marocco (1997)⁵⁰, é usual a falta de definição de cargos e funções, inclusive dos sócios familiares (todos são igualmente superiores imediatos de todos os funcionários, além de todos serem igualmente responsáveis por todas as funções-chave da organização), causando um série de conflitos entre eles, em função de ordens e contra ordens, uns desautorando aos outros.

Segundo os autores, nas empresas familiares, o conflito de papéis transcende a relação societária, contaminando toda a empresa, em razão das diretrizes serem definidas pela direção familiar, ocasionando assim uma confusão na escala hierárquica da empresa, já que amigos ou parentes dos proprietários, funcionários do segundo escalão da empresa, acabam tendo maior autoridade, mesmo que informal, do que gerentes participantes do primeiro escalão, o mesmo podendo ocorrer entre gerentes do mesmo nível hierárquico.

Motta (1998)⁵¹ tem a seguinte opinião sobre esses conflitos:

“O conflito de papéis tem custo muito grande para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais, e também representa um alto custo para a organização, na medida em que esta depende da coordenação e colaboração interna e externa de suas partes. Em função das variáveis internas e externas intervenientes, é natural o surgimento de conflitos, que podem ser, genericamente, chamados conflitos de papéis.”

O processo de contratação, via de regra, é pessoal, baseado em amizade, simpatia e confiança, não levando em conta a competência, as qualidades e perfil profissional necessários ao cargo, nem levando em conta escolaridade e preparo intelectual ou técnico. No restaurante da D. Francisca, relatado por Adachi (2006)⁵², observa-se de plano os fatos aqui descritos, sendo que esta história é um relato do que acontece, parcial ou totalmente, na maioria das organizações empresárias familiares.

⁴⁹ GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas - RAE* – v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.

⁵⁰ SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.

⁵¹ MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

⁵² ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 34.

Com frequência, se mesclam as adversidades familiares individuais com os assuntos da empresa, bem como são consideradas as opiniões/sugestões, quase nunca muito acertados ou fundamentados, de familiares ou de amigos não participantes da empresa. Outro ponto que merece destaque é o uso de bens da empresa para fins particulares, causando indignação, revolta e, conseqüentemente, conflitos entre os sócios.

Por outro lado, Soares, Machado e Marocco (1997)⁵³ relatam as principais vantagens detectadas na gestão das empresas familiares, que são a menor preocupação com a segurança, maior envolvimento, liberdade de opinião, participação e agilidade nas decisões, interesse pelo geral, maior disponibilidade para o trabalho, capacidade de suportar melhor as dificuldades, conhecimento da história da empresa, condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade.

Observa-se, como vantagem, dois pontos, por vezes, contraditórios, a união e a fidelidade existente entre os familiares, oriundos de afinidades, fruto do parentesco, cultura familiar ou amor fraternal, filial, de esposo ou de mulher, que, se por um lado traz contribuições ao desenvolvimento dos negócios, criando coesão e confiança mútua entre os sócios e membros da família, por outro torna os sócios coniventes com deslizos e malbarates cometidos impunemente na empresa pelos seus familiares, o que justifica o observado anteriormente pelos autores.

Entender essas características desagregadoras, segundo Lodi (1987)⁵⁴, torna-se elemento vital na sobrevivência da organização, pois a origem das dificuldades é o desconhecimento dos problemas de relacionamento entre família e empresa e a ausência de um código de relações.

Com relação à celeridade das decisões apontada por Soares, Machado e Marocco (1997)⁵⁵, os autores discordam, pois em um processo entrópico, frequentemente encontrado nas empresas familiares e, indiretamente, reconhecido pelos mesmos autores, o processo decisório costuma ser confuso, lento e difícil, sobretudo pela falta de definição clara do cargo e função dos sócios, apontado por eles anteriormente.

Ao que foi dito, pode-se acrescentar que a pouca objetividade para a avaliação da real contribuição dos parentes, sócios ou não, para a administração da empresa, é um fator limitante para sua estabilidade, crescimento e perpetuidade.

⁵³ SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.

⁵⁴ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

⁵⁵ SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.

Donnelley (1964)⁵⁶ conta que Henry Ford concedia a seu filho Edsel poucas oportunidades de exercer influência nos afazeres da companhia, porque o julgava desprovido da "dureza" necessária para ser um bom administrador. A história demonstrou que a Ford Motor Company havia superado a fase da "dureza" administrativa, julgada necessária pelo velho Ford e, naquela altura, o estilo administrativo de Edsel era exatamente o que a empresa necessitava.

Segundo Lodi (1998)⁵⁷ em "A Empresa Familiar", a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. Ressalta-se importância, de que, em artigo escrito por Donnelley (1964)⁵⁸ para a Harvard Business Review, é relatado o resultado de pesquisa realizada em 15 empresas familiares americanas bem sucedidas. Um dos pontos importantes da pesquisa é a constatação de que alguns líderes familiares, por lucidez ou maturidade, conseguem separar a família dos interesses da empresa, demonstrando, com isto, muita responsabilidade para com a empresa que dirigem e com a sua família, que depende dela para seu sustento.

Um excelente exemplo do que foi observado, foi dado por Pierre DuPont, em 1910, quando se opôs ao paradigma da "tradicional e cristalizada atitude de que a empresa era administrada pela família e que era um dever familiar administrar a empresa". Na verdade, Pierre nomeou membros da sua família para posições importantes, mas só depois de eles terem dado provas da sua competência e capacidade administrativas. Este é um ponto crucial para o sucesso e a perpetuação da empresa familiar.

Alguém até poderia questionar a dedicação de Pierre DuPont à sua família, mas o que DuPont demonstrou foi um grande amor e preocupação por ela, em que preservando a empresa e levando-a ao sucesso, também preservava a propriedade, a estabilidade da família, além da sua integridade e sustento. A propriedade não deve ser confundida com necessidade de gestão, mas a gestão nunca deve ser desvinculada da competência administrativa.

Outra reflexão que pode ser tirada desse exemplo é que alguns empreendedores familiares ou controladores de empresas familiares, assim como Pierre DuPont, têm por reconhecimento a competência e não as pessoas, sejam da família ou não, conseguindo se colocar à margem do nepotismo, tão presente em muitas das empresas familiares. São

⁵⁶ DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. *Harvard Business Review*, São Paulo, vol. 42, n.º 4, julho-agosto/1964, e publicado na *RAE - FGV*, n. 23, junho 1967.

⁵⁷ LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998

⁵⁸ DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. *Harvard Business Review*, São Paulo, vol. 42, n.º 4, julho-agosto/1964, e publicado na *RAE - FGV*, n. 23, junho 1967.

empresários naturalmente profissionalizantes, que, neste sentido, são facilitadores da evolução sadia da empresa, natural e esclarecidamente, aceitando profissionais de fora da família, que possam contribuir, através das suas competências, para a preservação e sucesso da empresa e, por consequência, das famílias proprietárias.

Ainda como derivadas da pesquisa realizada por Donnelley (1964)⁵⁹, as empresas familiares de sucesso recomendam duas precauções a tomar: uma família deve entender que os seus objetivos pessoais podem ser atingidos, apenas se também for assegurado o sucesso da empresa a longo termo, e dois dos administradores familiares estiverem dispostos a estabelecer diretrizes e restrições formais, a fim de assegurar a participação familiar, apenas na medida em que esta contribua para o fortalecimento da empresa, a curto, médio e longo prazo. A história de várias empresas familiares de sucesso demonstra que sua sobrevivência e suas atuais posições são, em grande parte, atribuídas ao reconhecimento da importância das duas condições acima enumeradas.

Lodi (1987)⁶⁰ aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem ou mudarem de mãos, como: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Ao que foi dito por Lodi (1987)⁶¹, a literatura sobre o assunto complementa que os principais problemas que levam as empresas familiares a desaparecerem ou passarem para outras mãos, são a falta de homogeneidade de visão, cultura, ambição e espírito empreendedor dos sócios, bem como a dificuldade de estruturar e gerir a empresa usando métodos adequados e eficazes, universalmente aplicados, bem como a incapacidade de escolher, de forma impessoal, um administrador profissional competente e capaz, que auxilie na perpetuação da empresa.

Assim, quanto mais presente estiverem os fatores que, ao longo do tempo, proporcionaram uma estrutura à sociedade, maior a possibilidade de que a família fundadora mantenha o controle de propriedade e a consequente perpetuação da atividade.

⁵⁹ DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. *Harvard Business Review*, São Paulo, vol. 42, n.º 4, julho-agosto/1964, e publicado na *RAE - FGV*, n. 23, junho 1967.

⁶⁰ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

⁶¹ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

3.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A profissionalização, como ação de importância para a sobrevivência das empresas familiares, e toda a sua complexidade, é encarada como um rito de passagem por Gonçalves (2000)⁶², por representar uma grande transição, marcando uma importante etapa na vida de qualquer empresa. Por esta razão, seu destaque no corpo deste trabalho.

Segundo Bernhoeft (2004. p. 67)⁶³, profissionalizar-se possui várias conotações que devem ser observadas, especialmente, em se tratando de uma empresa familiar: a profissionalização dos gestores e dos sócios, expressando o seguinte comentário:

“É um engano muito comum na empresa familiar confundir a profissionalização do gerenciamento da empresa ou negócio com a profissionalização da sociedade. Uma empresa familiar pode ter gestão muito competente e ter profissional, mas ver seu futuro comprometido pela falta de profissionalização de seus controladores.”

Inicia-se, portanto, por uma postura do próprio empresário, que precisa entender os riscos decorrentes de um processo de crescimento desordenado. Muitas empresas familiares brasileiras têm desaparecido após rápido crescimento, porque não reconheceram ou estabeleceram claramente os seus limites e as condições que permitiriam este crescimento.

Quando se pensa em empresa profissionalizada, deve-se ponderar sobre o questionamento contido na obra de Matos (1993)⁶⁴: "Uma empresa é profissionalizada por possuir executivos competentes para transformar a competência em atributo peculiar a toda a gerência?"

Profissionais de todas as áreas reconhecem a aceitação de administração em nossa sociedade, através dos resultados oriundos da coisa administrativa, o que nos leva a uma necessidade de as organizações possuírem executivos competentes capazes de produzir aqueles resultados.

Com a evolução do estudo da administração, conforme Etzioni (1967)⁶⁵ e Koontz & O'Donnell (1974)⁶⁶, traça-se um perfil do profissional competente. Um profissional pode ser considerado competente quando possui, além das habilidades técnica e conceitual, a

⁶² GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas - RAE* – v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.

⁶³ BERNHOEFT, Renata (Org). **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 67.

⁶⁴ MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

⁶⁵ ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

⁶⁶ KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.

capacidade de fixar e atingir objetivos, como também possuir as seguintes características: percepção apurada das tendências conjunturais; capacidade de selecionar as oportunidades e transformá-las em resultados; criatividade e irradiar criatividade para a sua equipe; desenvolver-se continuamente e levar o grupo que coordena a se desenvolver; habilidade de motivar as pessoas e o grupo.

Por lógica, não é significado de sobrevivência somente haver profissionais competentes. Perfaz necessário que a empresa faça a sua parte, através de uma direção que, obrigatoriamente e por uma questão de sobrevivência no mercado, também deve ser competente. Assim, segundo Matos (1993)⁶⁷, a empresa competente deve possuir o seguinte perfil: criar condições de trabalho para os seus colaboradores, propiciando desenvolvimento de competências, que irão se integrar ao esforço comum; possuir cultura e clima competentes, onde todos percebam e incorporem a missão, os valores e os objetivos da empresa; esforçar-se para que todos os colaboradores se direcionem com entusiasmo e obstinação ao cumprimento da missão da empresa e deles próprios; conquistar as suas metas através de estratégias pré-definidas e adequadamente disseminadas.

Segundo Motta (1998)⁶⁸, ter competência sem dividi-la com a equipe de trabalho pode gerar um desempenho duvidoso, pois o individualismo se torna destrutivo para a própria organização. O importante é construir o talento da equipe, no sentido de que as habilidades sejam integradas de forma que possam contribuir para o surgimento de uma liderança participativa, sendo fundamental que se introduza como convicção de que não se realiza nada sozinho. O trabalho em equipe deve levar a organização a se integrar cada vez mais.

Motta (1998)⁶⁹ ainda ressalta que:

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

A descaracterização da empresa, conseqüente de um processo de profissionalização, pode levar essa empresa a falir ou passar para outras mãos⁷⁰.

⁶⁷ MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

⁶⁸ MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

⁶⁹ MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

⁷⁰ O que se defende aqui não é um processo de profissionalização extrema, ao ponto de o membro familiar não fazer parte da gestão empresarial, nem também defender uma ausência de profissionalização por todos os riscos implicados. Ressalta-se o caso da SADIA, empresa de alimentos que, em uma total profissionalização, colocou

Schein (1983)⁷¹ corrobora acrescentando que, ao considerar que a cultura original de uma empresa familiar é fortemente baseada em valores e normas do grupo fundador, o único fator que pode proporcionar mudança na cultura da empresa, preservando-a, é o que chama de hibridização.

Nessa ótica, o início do processo de profissionalização de uma organização cria um movimento de mudança cultural que, dependendo da sua velocidade, pode provocar um choque cultural, com profundas consequências na empresa, que ainda, dependendo das proporções desse choque, pode vir a descaracterizá-la ou destruí-la.

A hibridização de que fala Schein (1983)⁷² é a interpenetração de duas culturas, dos antigos valores, crenças e regras do grupo dos antigos funcionários, valores esses quase sempre moldados pela família fundadora, com os novos valores, crenças e regras, oriundos do grupo profissional emergente, criando uma nova cultura, um produto híbrido das duas. Esse processo tem de ser lento e gradual, permitindo a absorção e aceitação das duas culturas pelos dois grupos, amenizando a competição negativa que, inevitavelmente, surgirá entre eles, suavizando o conflito e evitando confronto.

A respeito da profissionalização, Lodi (1998)⁷³ faz importantes observações, que são divididas em quatro blocos, facilitando sua absorção. No primeiro, Lodi diz o que é, e enfatiza a importância do processo de profissionalização para as empresas familiares:

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalho; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de trabalho arcaicas, patriarcais por formas assalariadas.”

No segundo bloco, Lodi apregoa como este trabalho deve ser feito, e qual deve ser o seu resultado:

toda a gestão com executivos que aplicaram quase a totalidade do patrimônio líquido da empresa na bolsa de valores, implicando, com a crise em 2008, uma necessidade de colocar membros da família na gestão e a fusão com o Grupo Perdigão, criando assim a BR Foods.

⁷¹ SCHEIN, Edgard H. **The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics***, Summer, 1983.

⁷² SCHEIN, Edgard H. **The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics***, Summer, 1983.

⁷³ LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

“Na organização familiar, profissionalização implica em atentar para a necessidade de se ter êxito ao integrar profissionais aos familiares na direção da empresa, adotando práticas de gestão mais racionais e também em recorrer à ajuda de profissionais externos para melhorar e agilizar os processos existentes e, até mesmo, incorporar novos sistemas que possibilitem a empresa a se manter numa posição privilegiada no seu campo de atuação.”

No terceiro bloco, em consonância com que foi apontado por Schein (1983), *opus citatum*, Lodi atenta para o risco de se realizar o processo de profissionalização apressadamente:

“Por mais minucioso que seja o planejamento da profissionalização da empresa familiar, os novos profissionais deverão ser integrados gradativamente, já que a vinda de profissionais que não pertençam à família é delicada porque a mesma parte da premissa de que, fazendo-o, reconhece não ser capaz de conduzir o seu próprio negócio.”

Finalmente, no quarto bloco, Lodi nos alerta para os erros que usualmente são cometidos na condução do processo de profissionalização de empresas familiares:

“Alguns erros, ao se partir para a profissionalização da empresa familiar, têm sido cometidos, principalmente quando se tem pressa para iniciar o processo, que deve começar com um número reduzido, mas de excelentes profissionais, já que um pequeno fracasso pode aguçar algum membro da família contra esse processo de modernização e mudança na empresa.”

Oliveira (1999)⁷⁴ sugere como agilizar o processo organizacional das empresas familiares:

- a) Consolidar uma estrutura organizacional interagindo com o processo de planejamento empresarial, principalmente o estratégico;
- b) Envolver no processo de sucessão todos os membros da família;
- c) Criar um conselho de sócios ou conselho de família;
- d) Ter mecanismos para facilitar as alterações no quadro societário;
- e) Ter critérios para admissão e promoção dos executivos parentes;
- f) Ter princípios e normas das mordomias dos executivos parentes;
- g) Ter separação entre os aspectos corporativos e operacionais da empresa familiar, das coisas inerentes só à família.

⁷⁴ OLIVEIRA, M. M. **A troca de comando**. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, São Paulo, v. 4, n. 48, jan. 1993

- h) Ter executivos adequados à filosofia de resultados;
- i) Ter a empresa familiar no tamanho adequado;
- j) Delinear e consolidar, ao longo do tempo, uma organização orientada para processos;
- k) Estar inserido no contexto e no processo de produção enxuta;
- l) Consolidar uma nova postura de atuação das atividades meio ou de apoio da empresa familiar, principalmente da função de recursos humanos;
- m) Ter flexibilidade organizacional;
- n) Dar foco de atuação a seus negócios;
- o) Ter um quadro de executivos com orientação competitiva;
- p) Acabar com a complexidade administrativa;
- q) Aprimorar a estrutura e o processo administrativo;

Lodi (1998)⁷⁵ assevera que a família atravessa certas etapas de propriedade, começando pelas técnicas para representar os interesses dos proprietários e tornam-se mais complexas. Nas empresas de proprietário controlador, a voz do proprietário é imperativa, pois não há ambiguidade a respeito do direito do proprietário de colocar seu ponto de vista.

A esse respeito, Lodi (1998)⁷⁶ comenta:

“O caráter contraditório do empresário toma-o um inovador e um reacionário às mudanças, quando elas são originadas em outras pessoas. Ao resistir à profissionalização de sua firma, o empresário poderá destruí-la e autodestruir-se. Aí, se coloca um dilema: se a organização foi feita apenas na ótica do empresário, a instituição não adquire modernidade; se a reorganização for contra a vontade empresarial, ela abortará.”

Lodi continua e aponta que, nas famílias tipicamente patrimonialistas, as bases tendem a ser inócuas ou pró-forma, assim como o conselho de administração exigido para a corporação. Nestes casos, cabe ao proprietário ou sócios controladores os desígnios da empresa, não levando em conta os interesses de outros acionistas que, porventura, existam.

Afirma ainda o autor que, mesmo nos casos em que o conselho de administração é respeitado, seu papel nas empresas de proprietário controlador é prover orientação estratégica, e não representar os interesses dos acionistas. As escolhas cabem exclusivamente ao proprietário ou sócios familiares controladores, ou ao líder formal ou informal desse pequeno grupo.

⁷⁵ LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

⁷⁶ LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

Para finalizar este capítulo, oportuno se faz exemplificar o que se destaca nas diferentes teorias e fatos que até aqui foram mencionados, citando um processo de profissionalização e sucessão em empresa familiar, tanto corajoso como vitorioso.

Pensando nisso, o Grupo Orguel resolveu investir para não seguir o mesmo caminho: os fundadores e sucessores participaram, há mais de uma década, do processo de planejamento sucessório, desenvolvendo os sucessores, através de consultores especializados na área.

Com o desenvolvimento dos sucessores, novas diretrizes para os negócios surgiram e inovações vêm sendo implantadas no grupo. "Agora, um acordo de família define as atribuições e condições de atuação de cada um", diz Fábio Guerra, um dos fundadores das Organizações Guerra Lages e presidente do Conselho de Administração. Para ele, as mudanças podem gerar situações desconfortáveis pela necessidade dessas inovações. No Grupo Orguel, a convicção da importância da profissionalização vem facilitando a implantação de um novo modelo de gestão.

Segundo o fundador, Fábio Guerra Lages, a cada patamar que se é atingido, "temos novos compromissos e uma responsabilidade de atender melhor, de desenvolver melhor e de buscar soluções para nossos clientes". Conforme explica, a participação de todos os membros das famílias proprietárias no planejamento sucessório e no desenvolvimento dos sucessores foi positiva. "Vimos exemplos de diversas empresas, do Brasil e do exterior, que passaram pela sucessão familiar. Para nós, foi muito útil", reitera.

O Grupo Orguel é uma holding formada por dez empresas: Orguel, Mecan, Locguel, Locbras, Bramex, Multiclean, Orguel Finanças, Construir, Orguel Plataformas, Mecanflex. Está presente em todo o território nacional e países da América Latina com 70 filiais e representantes.

O Grupo Orguel é uma das maiores empresas na fabricação, venda e locação de equipamentos para construção no Brasil, atua na prestação de serviços para construção, indústria e mineração. Está presente no segmento de fomento mercantil e empreendimentos imobiliários.

Fundada em 1963, as Organizações Guerra Lages (Orguel) constituem hoje um negócio familiar dos mais importantes do Estado de Minas Gerais. Suas empresas contam com cerca de 1.700 (hum mil e setecentos) colaboradores e patrocinam dezenas de projetos sociais, educativos e ambientais.

4 DIREITO DA SUCESSÃO

A situação que merece destaque se mostra na continuidade dos negócios empresariais durante a abertura da sucessão, visto que, atualmente, os processos de inventário e partilha, principalmente quando envolvem vários bens e participações societárias, têm se mostrado trabalhosos e demorados, em alguns casos se arrastando por anos.

Neste diapasão, é possível verificar que sucessão realizada na empresa, com base nas regras previstas na legislação cível e comercial, concede a esta uma limitação ou um condicionamento na chamada sucessão empresarial. Associar, portanto, sucessão e continuidade não é algo tão automático como se poderia supor. Em razão de tais afirmativas é necessário estabelecer um parâmetro entre o que se é conhecido como sucessão no ordenamento jurídico e o que se deve entender por sucessão estruturada, objeto deste estudo.

4.1 SUCESSÃO NA VISÃO CONSTITUCIONAL

A propriedade é a extensão patrimonial do homem, e abrange bens corpóreos e incorpóreos, presentes e futuros. O conjunto de bens forma o patrimônio que poderá ser material ou moral. O patrimônio material pode ter valor econômico. O patrimônio moral é intangível e insuscetível de avaliação em dinheiro (Constituição, Art. 5º, XXII).

O direito de herança é assegurado pela Constituição, no art. 5º, XXX, elencado com direito e garantias fundamentais. Alexandre de Moraes (2004)⁷⁷ afirma que as garantias fundamentais são o conjunto institucionalizado de direitos e garantias do ser humano, que tem básica finalidade o respeito à dignidade da pessoa humana, protegendo contra o arbítrio do poder estatal, e garantir as condições mínimas da vida e desenvolvimento da personalidade humana.

A UNESCO, ao falar sobre direitos humanos fundamentais, considera-os, por um lado, uma proteção de maneira institucionalizada dos direitos da pessoa humana contra os excessos do poder cometidos pelos órgãos do Estado, e, por outro, regras para estabelecer condições humanas de vida e desenvolvimento da personalidade humana.⁷⁸

Jose Gastan Tobeñas⁷⁹ explicita que os direitos humanos com os direitos fundamentais da pessoa, tanto em seu aspecto individual quanto comunitário, devem ser reconhecidos e

⁷⁷ MORAES, Alexandre de. **Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 162.

⁷⁸ **Les dimensions internationales des droits de l'homme**. UNESCO, 1978, p. 11.

⁷⁹ TOBEÑAS, José Gastan. **Los derechos del hombre**. Madri: Reus, 1976. p. 13.

respeitados por todo o poder e autoridade, inclusive por normas jurídicas positivas.

Faz-se importante frisar que os direitos humanos fundamentais relacionam-se diretamente com a garantia de não-ingerência do Estado na esfera individual e a consagração da dignidade humana, tendo um universal reconhecimento por parte da maioria dos Estados, seja em nível constitucional, infraconstitucional, seja em nível consuetudinário ou mesmo por tratados e convenções internacionais.

Alexandre de Moraes (2004)⁸⁰ afirma que a Constituição Federal consagrou, ao garantir por meio do inciso XXX, o direito de herança e o direito à sucessão, que são um conjunto de princípios jurídicos que disciplinam a transmissão do patrimônio de uma pessoa que morreu a seus herdeiros.

Afirma ainda o autor que o direito à herança consubstancia-se em verdadeiro colorário ao direito de propriedade, uma vez que o reafirma mesmo após a morte do titular dos bens, com a consequente transmissão aos herdeiros.

Assinale-se, ademais, que a Constituição consagra regra de repercussão no âmbito do direito internacional privado, ao estabelecer que a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhe for mais favorável a lei pessoal do *de cuius* (art. 5º, XXXI).

Gilmar Mendes (2009)⁸¹ retrata o caráter institucional do direito de herança, constituído pelo plexo normativo que lhe dá sustentação, surgindo, não raras vezes, controvérsias sobre qual norma deve regular a sucessão, afirmando que a lei que deverá regular a sucessão é aquela vigente no momento de sua abertura.

Portanto, as garantias fundamentais, aqui retratadas pelo direito à herança e sucessão, são os veículos motores dos direitos dotados de uma obrigação constitucional em favor do indivíduo.

4.2 SUCESSÃO NUMA VISÃO DO DIREITO CIVIL E PROCESSUAL.

A sucessão tradicionalmente conhecida enquanto bens, direitos ou encargos transmitidos em decorrência do falecimento ou de ato de vontade, constituem as regras postas pelo legislador que atua de forma externa ao âmbito familiar e organizacional, regulando as relações entre os herdeiros.

⁸⁰ MORAES, Alexandre de. **Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282

⁸¹ MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de Direito Constitucional**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 476.

O legislador infraconstitucional brasileiro, ao tratar de herança, utiliza a expressão Direito das Sucessões. Registra-se que são institutos diferentes, a sucessão no âmbito jurídico com a sucessão empresarial, foco deste estudo, mas que aqui está sendo abordada com o objetivo de demonstrar que por si só a previsão legal de sucessão não garante a permanência à atividade empresária.

Washington de Barros Monteiro⁸² lecionava que:

“Num sentido amplo, a palavra sucessão significa o ato pelo qual uma pessoa toma o lugar da outra, investindo-se, a qualquer título, no todo ou em parte, nos direitos que lhe competiam. Nesse sentido, se diz, por exemplo, que o comprador sucede ao vendedor no que concerne à propriedade da coisa vendida. De forma idêntica, ao cedente sucede o cessionário, o mesmo acontecendo em todos os modos de adquirir o domínio ou o direito.

No Direito das sucessões, entretanto, emprega-se o vocábulo num sentido mais restrito, para designar tão somente a transferência da herança, ou do legado, por morte de alguém, ao herdeiro ou legatário, seja por força de lei ou em virtude de testamento.”

A palavra sucessão, no dicionário, significa uma série de acontecimentos que se sucedem, descendência, prole, continuação ou perpetuação⁸³. Quando ocorre o evento morte, em decorrência do princípio de *saisine*⁸⁴, importado do Código de Napoleão, todos os bens são automaticamente transmitidos aos herdeiros necessários, conforme classificação estipulada no art. 1845 do Código Civil de 2002. Assim, com a morte, termina a personalidade civil do Homem, tem início a sucessão e ocorre a *meação*, se for o caso, transmissão aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários, dos bens.

A simples leitura deste artigo pode gerar uma interpretação equivocada de que o falecimento impõe imediata transmissão do patrimônio aos herdeiros, sem a necessidade de adoção de qualquer procedimento burocrático e sem depender do ingresso da ação judicial ou procedimento específico.

O patrimônio do *de cuius*, incluindo seus ativos e passivos, comporá uma massa indivisa, que receberá o nome de espólio, que não terá personalidade jurídica, mas a lei lhe atribui capacidade de ser parte. Enquanto não ocorre a partilha, o espólio figurará como parte em todas as ações de cunho patrimonial que versem sobre os interesses da massa (Gonçalves, 2011, p. 789)⁸⁵.

⁸² MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil: Direito das Sucessões**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 01.

⁸³ Melhoramentos Mini Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

⁸⁴ **Art. 1.784**. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários

Certo é que o inventário não é aberto no momento da morte do *de cujus*. Há sempre um tempo a mediar desde o óbito. Neste interregno, já existe espólio sem inventariante declarado.

Cumulados os artigos 985 e 986 do CC, solucionam este tempo com a figura do administrador provisório, o qual terá a posse e representatividade ativa e passiva do patrimônio, bem como, a obrigação do acerto dos frutos que, desde a abertura da sucessão, recebeu reembolso de eventuais despesas necessárias e úteis, responsabilidade pelo dano que, por dolo ou culpa, causar.

O administrador provisório, com base no art. 1797 do Código Civil, será o cônjuge, companheiro, que convivia na época da sucessão, o herdeiro mais velho que estiver na posse e administração dos bens e, de forma residual, ao testamentário ou por alguém determinado pelo juiz, na falta ou incapacidade dos existentes.

Nota-se que o legislador ordinário teve por preocupação que, no exato momento que ocorre a sucessão, haja sempre alguém que se responsabilize pelo patrimônio, não importando a natureza deste patrimônio, ou seja, observa a forma e não o conteúdo, a legitimidade.

Assim, aquele que estiver na posse dos bens deixados pelo *de cujus* deverá, dentro do prazo de 60 (sessenta) dias⁸⁵, requerer a abertura do inventário e a partilha dos bens⁸⁶, sem relatar o procedimento do inventário realizado pelo Cartório de Notas. Patente se perfaz a intenção da lei com a forma da transmissão, estipulando o contorno necessário para o procedimento sucessório.

Com a abertura do procedimento de inventário, que tem por finalidade elencar e enumerar os bens, direitos e obrigações deixados pelo *de cujus*, separar os bens referente à meação e herança, elencar os herdeiros e legatários, verificar se o valor da herança sobrepõe ao valor de eventual dívida, estabelecer os pagamentos das dívidas do espólio, estabelecer o formal de partilha e a eventual regularização imobiliária perante os Cartórios competentes, permitir a regularização dos aspectos tributários envolvidos, a proteção dos incapazes pelo Ministério Público e que as últimas disposições do *de cujus* sejam respeitadas, (Gonçalves, 2011, pag. 787)⁸⁷, deverá ser declarado o inventariante.

Em resumo, com o falecimento da pessoa, deixando bens e herdeiros, é necessária a instauração do processo de inventário (ressalva do procedimento extrajudicial e testamento)

⁸⁵ A lei 11.441/2007 alterou o art. 983 do Código de Processo Civil, modificando o prazo que era de 30 (trinta) dias para 60 (sessenta) dias.

⁸⁶ Art. 987 CC/2002

⁸⁷ GONÇALVES, Marcos Vinicius Rios. **Direito processual civil esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 787.

que possibilita a extinção do condomínio estabelecido entre os herdeiros, ultimando-se através da entrega dos quinhões a cada um deles.

A grande dificuldade que surge nas empresas familiares é que o herdeiro e o sucessor são figuras que irão substituir uma mesma pessoa: o fundador. O fundador dificilmente consegue enxergar que seus descendentes são seus herdeiros, mas podem não vir a ser seus sucessores.

A figura do inventariante tem finalidade única e exclusivamente processual, representando, no curso do processo, os interesses dos herdeiros para um correto desfecho procedimental previsto na legislação ordinária.

Observa-se que a figura do inventariante não necessariamente será a mesma que poderá conduzir o processo de sucessão interna e externamente nas organizações empresariais com o viés de conduzi-las ao desenvolvimento e à manutenção de suas atividades empresariais.

Ressalta-se ainda que há a possibilidade de haver a transferência por ato *inter vivos*, a denominada doação, ato este que deve se respeitar a legítima, sendo também fato possível de afetar a vida da organização familiar.

As soluções postas pela legislação cível, ao tratar de sucessão, é externa ao tema aqui proposto, já que se dedica à forma e não ao conteúdo. Para uma manutenção da atividade empresária em um momento de sucessão é preciso achar uma solução institucional, interna, definida em regras para assegurar a continuidade e conseqüentemente o alcance da justiça social.

4.2.1 TRIBUTAÇÃO NA TRANSFERÊNCIA SUCESSÓRIA

Incidem sobre o patrimônio transmitido por doação ou por morte o Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* e Doação, de competência estadual, cuja alíquota é definida pelos Estados dentro do percentual de até 8% (oito *por cento*) estipulado pelo Senado Federal. A base de cálculo do tributo é o valor real dos bens a serem doados ou sucedidos.

Necessário também se faz mencionar sobre o imposto de renda, que, a princípio, a doação ou sucessão não é fato gerador para tal tributo, ocorre que, os bens transmitidos deverão estar informados na declaração de ajuste anual do doador ou *de cujus*. Quando a transmissão é realizada com este valor declarado na declaração anual do imposto de renda, qualquer alienação futura pelo valor superior será tributado pelo imposto de renda pelo ganho de capital auferido na operação.

5. HERDEIRO E SUCESSOR

Imprescindível se faz evidenciar as principais desigualdades entre os conceitos de herdeiro e sucessor. Buscaremos estes dois verbetes no dicionário:

“Herdeiro: aquele que sucede na totalidade, ou em parte, da herança, seja por força de lei, seja por disposição de testamento.”

“Sucessor: aquele que sucede a outrem ou que o substitui em cargo, funções.”

Quando vinculamos a definição das sociedades e negócio estes conceitos ficam mais manifestos. A sociedade é o vínculo jurídico que liga os proprietários da empresa, enquanto o negócio representa as operações comerciais da organização.

A imagem do herdeiro pode ser vinculada à sociedade pelas regras sucessórias acima expostas, gerando assim um novo proprietário que ingressa no quadro societário em razão de ter recebido uma participação societária como herança de um falecido sócio, evidenciando que o herdeiro está diretamente ligado ao falecimento e transmissão de patrimônio. Já a do sucessor se vincula ao negócio, à substituição do cargo funcional, ao administrador do negócio.

Adachi (2006)⁸⁸ relata que os conceitos de sucessor e herdeiro são distintos, apesar da situação mais comum nas empresas familiares estes institutos serem abordados concomitantemente. O autor elucida que o herdeiro aparece somente após o falecimento, conforme as regulamentações legais sobre o assunto, já abordados no tópico anterior. Assim, com o falecimento de um investidor com participação acionária em diversas organizações e sem nenhum cargo executivo, por exemplo, apenas implicará na transmissão da herança, sem nenhum aspecto de sucessão.

Adachi continua que já em relação ao sucessor, este surge quando ocorre a vacância no cargo, que poderá ocorrer por vários motivos, como falecimento, aposentadoria, afastamento da empresa, demissão, mudança de cargo e inúmeras outras razões.

Bernhoeft (1989, P. 25-26)⁸⁹, ao retratar o sucessor, diz que:

⁸⁸ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 65

⁸⁹ BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 25-26.

“Um ponto fundamental a ser considerado em relação ao sucessor é que sucessor não é fundador. A importância desta constatação está em que, muitas vezes, o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo. Este fato pode tornar-se um problema, pois as exigências e o perfil de um sucessor são completamente diferentes dos de um fundador. Dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia o negócio.”

E continua:

“Outros pontos a serem considerados pelo sucessor: interesse pessoal (Ele precisa gostar e, mais do que isto, vibrar com o negócio, pois do contrário é melhor que siga outro caminho); relacionamento com o sucedido (Que tipo de relação existe entre os dois: dependência, autonomia, respeito, admiração, endeusamento, ódio, inveja? Existem casos em que os filhos não gostam do pai e do negócio simultaneamente, porque este tirou o pai da convivência familiar durante uma fase importante da sua vida.); ocupação do espaço familiar (O quadro do poder no contexto familiar está claro ou existem interesses indefinidos e uma luta surda pela ocupação de espaços? Existe aceitação natural do sucessor ou ele terá de conquistar pessoas?); ocupação de espaços na organização (Guardadas as proporções, aplicam-se aqui também indicadores semelhantes aos da estrutura familiar); área de atuação (Por onde entrar na organização? Que caminho seguir? Começar dentro da empresa ou ser treinado fora?).”

A partir deste ponto, mostra-se a importância de alguns comentários sobre a distinção entre sucessor e herdeiro. Conforme dito, as normas jurídicas, que estruturam a herança no Brasil, focam a sua eficácia na forma e não no conteúdo, talvez até por haver princípios limitadores desta ação, como o princípio da livre iniciativa, o Estado se resguardando na atuação daquilo que haverá o chamando interesse público. Assim, as estratégias para a escolha do verdadeiro sucessor, é assunto *interna corporis*, devendo ser tratado no momento certo e de forma adequada pelo fundador da organização empresária, garantindo assim não somente a eficácia da norma jurídica em uma transmissão de patrimônio, mas também, na preservação da organização empresária.

5.1 CONSEQUÊNCIAS DA HERANÇA

Conforme anteriormente dito, o herdeiro está relacionado à transmissão do patrimônio, já que a este compete receber o quinhão correspondente do patrimônio do que faleceu ou considerado ausente. Ser herdeiro de uma sociedade empresária significa alteração na relação de sócios e proprietários e transferências dos direitos e deveres envolvidos.

É indubitável que o legislador brasileiro deu importância ao tema da herança no ordenamento jurídico e, este fato adicionado a questão da herança ter reflexos nos quadros societários das empresas familiares, perfaz uma das bases que dão sustentação à importância deste tema, pois afeta diretamente a vida da sociedade empresária. O restaurante da D. Francisca, retratado neste trabalho, traduz em um exemplo dos mais variados exemplos e comprovações fáticas sobre o tema.

Ressalta-se que um patrimônio, que efetivamente pertencia ao *de cujus*, será o objeto da herança, não integrando a meação do cônjuge sobrevivente, o patrimônio da empresa, ou de terceiros.

Sabido é que a herança provoca divisão do patrimônio, acarreta a substituição de uma geração nas empresas familiares, transformando-a em empresas do perfil de um dono para o perfil de irmãos sócios, como também a divisão dos recursos.⁹⁰

Ora, quando a partilha dos bens implica em patrimônios menores, alguns herdeiros podem ficar sem condição de dar a seus filhos o mesmo padrão de vida proporcionado pelos pais, podendo inclusive, numa visão societária, gerar a pulverização do controle acionário.

Adachi (2006)⁹¹ relata o caso sobre a alteração do controle acionário:

Antonio e Carlos eram os fundadores e os únicos sócios de um grande e lucrativo negócio. Antonio possuía 52% do capital social da empresa e também ocupava o cargo de presidente, cabendo a Carlos um cargo de diretoria e subordinação às decisões de Antonio. Mesmo quando Carlos tinha opinião diversa, prevalecia a vontade de Antonio, já que este possuía pleno controle da empresa. Esta era a situação ideal para Antonio, porém não lhe ocorreu que esta situação poderia ser alterada. Neste aspecto, o primeiro acontecimento marcante na vida de Antonio foi a sua separação, depois de quase 30 (trinta) anos de casamento e quatro filhos. Como Antonio era casado sob o regime legal, a metade dos bens constituídos na constância do casamento ficou com sua ex-esposa, que passou a participar das assembleias da empresa, como proprietária de 26% das ações. Bastava que sua ex-esposa e seu sócio Carlos votassem contra a posição de Antonio que este era voto vencido. De qualquer forma, Antonio conseguiu contornar esta situação ao colocar o seu primogênito como presidente da empresa, fazendo com que sua ex-esposa votasse a seu favor. Antonio se casou novamente, desta vez sob o regime de separação total de bens, e teve mais um filho. Com o falecimento de Antonio, que não deixou testamento, seu patrimônio foi dividido igualmente entre seus cinco filhos, cabendo, a cada um dos herdeiros, 5,20% do capital social da empresa. A segunda esposa aceitou

⁹⁰ A revista norte americana FORBES publicou uma lista com as pessoas mais ricas do mundo, sendo que das 25 primeiras colocadas verifica-se na posição 17ª a 21ª, herdeiros de uma mesma pessoa, e cujos patrimônios somados seriam superiores ao primeiro colocado da lista. Referenciamos sobre os herdeiros do Sr. Sam Walton, o fundador da rede Wal-Mart.

⁹¹ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 75

esta partilha amigável. Porém, não existia consenso entre todos os herdeiros de Antonio sobre as decisões envolvendo a empresa, especialmente pelo fato de apenas o primogênito trabalhar na organização. Carlos, aproveitando esta situação, fez um acordo com um dos herdeiros (o filho de Antonio do segundo casamento), representando-o perante a sociedade, o que lhe permitiu que, na assembleia, passasse a ter a maioria, em detrimento dos demais herdeiros de Antonio (48% de Carlos + 5,20% de um herdeiro = 53,20% dos votos). Com esta situação Carlos foi eleito presidente da empresa. Depois de alguns anos, Carlos faleceu e todo o seu patrimônio foi transferido a seu único filho, que manteve o acordo com o herdeiro de Antonio, o que lhe permitiu permanecer na presidência, apesar de não ser o profissional mais indicado para tanto. Esta história sofreu maiores transformações, já que os cinco herdeiros de Antonio estavam se casando e tendo vários filhos, enquanto o filho de Carlos também teve um filho único. Desta forma, nas próximas gerações, o neto de Carlos passou a ser sócio majoritário da sociedade, enquanto que a participação acionária de Antonio foi pulverizada entre seus inúmeros descendentes, ocorrendo conseqüentemente a inversão da situação da época da constituição da sociedade.

Assim, o autor conclui que dentro dos mais variados aspectos ligados à participação societária, há o do poder da organização que, inclusive, deve ser utilizado para indicar um sucessor.

Por outro lado, o sucessor corresponde à pessoa que substitui uma posição previamente ocupada pelo antecessor, não havendo a necessidade de o antecessor ter falecido ou declarado ausente.

Sabido é que não há previsão legal que determine o sucessor como ocorre com os herdeiros necessários, podendo vir a pleitear o cargo qualquer pessoa juridicamente vinculada. Outro ponto é que a herança está vinculada ao patrimônio, enquanto a sucessão pode ou não estar vinculada a instrumentos jurídicos de sucessão. O patrimônio pode, juridicamente, ser dividido em várias partes, atendendo a todos os herdeiros, a sucessão, geralmente, está vinculada a um cargo, o que pode gerar disputa pela sua ocupação.

Por mais uma vez foi claramente demonstrada a importância da sucessão nas empresas familiares, pois esta deve ocorrer de forma planejada, a fim de evitar disputas judiciais que possam prejudicar a manutenção e o futuro da atividade e da organização empresarial.

Neste diapasão, é possível verificar que a sucessão realizada na empresa, com base nas regras previstas na legislação cível, especialmente no direito das sucessões, concede a esta uma limitação ou um condicionamento na chamada sucessão empresarial, uma vez que trata somente dos procedimentos materiais de transmissão do patrimônio, não havendo regras capazes de enfatizar a continuidade da organização. O Direito Societário, por sua vez, tem o condão através regulamentos internos, acordo de acionistas, protocolo familiar ou outros

documentos da empresa para viabilizar a sustentação da organização de um forma mais rápida, dinâmica e eficaz.

As medidas de caráter societário fortalecerão a posição dos sucessores no vértice da empresa: a criação da holding para o controle do grupo, a transferência de ações dos pais para os filhos, o entendimento entre os grupos acionários, através de acordo de acionistas visando a tranquila sucessão. Ressalta-se a necessidade de consenso ou até mesmo respaldo acionário suficiente para exercer o poder em eventual disputa. Nada pior do que uma sucessão decidida sobre o inventário, quando o conflito familiar acentua as forças centrífugas dos interesses pessoais imediatistas, os ódios e a luta pelo poder.

6. PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Max Weber (1946)⁹², um dos grandes sociólogos alemães, foi um dos primeiros a identificar a importância do fundador de uma organização a ter de entregar o poder a um sucessor que pudesse solidificar as estruturas administrativas necessárias para o desenvolvimento contínuo de uma sociedade empresária. O autor ainda se referiu a este processo como a *institucionalização do carisma* e disse que esta se traduz em um dos maiores desafios de um líder.

A empresa familiar é aquela que reúne mais condições de programar uma combinação vencedora entre a tradição e mudança, e um dos mecanismos para que isto aconteça é a influência positiva do planejamento estratégico pelos valores, crenças, propósitos e pela história da família, características essas observadas em uma organização.

Um membro da família empresária usualmente tem a visão da empresa como importante parte da identidade familiar, como patrimônio e como fonte de segurança financeira que possibilitará a satisfação de suas expectativas de vida. Neste aspecto, a empresa funciona como mãe, cuja função é nutrir e unir os membros familiares. Por outro lado, os administradores têm uma visão de estarem as suas carreiras vinculadas à empresa e tendem a considerar o negócio como veículo para a realização profissional e econômica (Lansberg)⁹³.

O encaminhamento do processo da sucessão pode ser avaliada pelos inúmeros casos que, nos últimos anos, somaram as estatísticas em várias empresas no Brasil, perfazendo comum a expressão: “pai rico, filho nobre, neto pobre”⁹⁴. O que se pretende com o planejamento sucessório não é sintetizar nessa expressão, afirmando que na sua ausência a função social da empresa será perdida. O que importa é verificar que o assunto sucessão, quando não tratado no seu devido tempo, acarreta sérios problemas posteriores para a organização empresária, para a família empresária e conseqüentemente para a comunidade envolvida.

A expectativa de muitos fundadores é de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, conforme relata Bernhoeft (1989, p. 41). Os inúmeros litígios não resolvidos e o conseqüente desaparecimento da empresa ou a venda têm sido frequentes e em proporção maior do que a aceitável.

⁹² WEBER, Max. **The theory of social economic organization**. (T. Parsons. Trans.) New York: Oxford University Press, 1946.

⁹³ LANSBERG, Ivan. **The Succession Conspiracy**. Family Business Review. Disponível em: <www.lgassoc.com/Articles/customer-files/116-TheSuccessionConspiracy.pdf> Acesso em 30/11/2009.

⁹⁴ Trata-se de uma expressão popular brasileira em alusão às famílias que, com o decorrer das gerações, diminuem sua condição sócio-econômica.

Uma eventual disputa não solucionada entre os membros de uma empresa familiar em pleno processo de sucessão vira conflito jurídico que acaba por desembocar no Poder Judiciário⁹⁵, engessando o processo de tomadas de decisões dentro da empresa, possibilitando uma eventual perda de credibilidade com instituições financeiras, fornecedores, clientes etc. Resta evidenciado que uma simples disputa judicial, notícia de jornal etc., nos permite ter uma imagem dos eventuais riscos existentes no encaminhamento de um negócio familiar sem a participação do fundador. Empresas que ganham grande destaque pelo prestígio de sua atuação, através de seus produtos ou serviços, passam, de uma hora para outra, das páginas sociais ou econômicas para as páginas dos tribunais ou estatísticas.

Merece ainda destaque, como influência na vida da empresa, o relacionamento conjugal de seus fundadores, pois, quando também tratados sem um planejamento, pode, por força legal, ocasionar sérias divisões no patrimônio da organização, podendo, inclusive, criar uma série de abalos de difícil reparação.

À medida que um fundador ou proprietário envelhece ou morre, a visão que impulsionou a empresa enfraquece ou morre com ele. Quando o foco se perde, perde-se o objetivo da empresa. Esse foco, o objetivo inicial, leva e motiva as pessoas a assumirem riscos, a crescerem e a mudarem, a imaginarem algo melhor e a trabalharem rumo a estas metas. Sem objetivo e direção, os empresários se direcionam ao fracasso.

O planejamento sucessório envolve, portanto, até questões de ordem psicológicas. O trauma emocional e psicológico, que acompanha a empresa familiar, atinge até os mais fortes, que se questionam: Será que tomei um caminho certo? Será que é mais fácil vender para um grande aglomerado? São perguntas que naturalmente surgem.

Mike Cohn (1991. p.5)⁹⁶ retrata que os princípios da psicologia humanista – segurança, crescimento na experiência humana e razões subjacentes à tomada de decisão – são instrutivos para os sistemas empresariais familiares, e continua afirmando que, assim como

⁹⁵ Para comprovar que esta questão não é contemporânea, o jornal Folha de São Paulo, em 13-02-1985, sob o título: “Universidade Gama Filho tem briga de herdeiros”, retrata que, em depoimento de três horas na delegacia de Defraudações, o economista Pedro Gama Filho, fundador da universidade que leva seu nome, acusa os três irmãos, de praticarem estelionato, extorsão e falsidade ideológica em um negócio familiar. Além de depor sobre queixa-crime contra a família, Pedro citou, também, irregularidades financeiras que estariam ocorrendo na Universidade Gama Filho, dirigida por seu irmão. Em outra reportagem, segundo Carlos Drummond Moreira, para antiga revista “Senhor”, publicada em 30-03-83, a empresa familiar não está, necessariamente, fadada ao fracasso, embora um exame detalhado mostre que muitas entre as empresas concordatárias (antes de qualquer possibilidade da atual recuperação judicial) nos últimos anos, são firmas familiares, que cometeram graves erros gerenciais devido ao despreparo ou à falta de vocação dos herdeiros ou em decorrência de uma estrutura viciada de poder dos parentes instalados na administração.

⁹⁶ COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar**. Tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991. p. 5.

nas áreas tributárias e financeiras, a empresa precisa de um planejamento para minimizar os impactos dos custos tributários e financeiros, o planejamento em questões humanistas não pode ser ignorado. Questões na ordem da segurança e tranquilidade, posse e afeição, respeito, autorrespeito e autorrealização não podem ser ignorados.

6.1 AS DIFICULDADES PARA UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A temática da sucessão em uma organização empresária familiar pode ser complicada, inicialmente, pelas questões de ordem moral envolvidas, especialmente pelo fato de haver diversos paradigmas a ela radicados.

Como todo problema, a primeira etapa para resolvê-lo é discuti-lo. O assunto sucessão é pouco discutido na família e é fácil encontrar comentários sobre o assunto que acabam se tornando verdadeiros tabus. Vejamos:

“A sucessão é assunto para ser tratado após a morte do fundador; Temos receio de que nosso pai morra, caso pare de trabalhar na empresa, então é melhor não falar em sucessão neste momento; Eu tenho que ser melhor do que o meu irmão; É difícil comentar sobre a sucessão em casa. Quando eu tenho que falar neste assunto, todos pensam que desejo a morte de nosso pai e me olham como se eu pensasse somente na herança; O primogênito sempre deve ser o seguidor do trabalho do pai; O meu sucessor tem que ser sangue do meu sangue; Meu filho, quando eu morrer, tudo isso será seu; Será que eu sou melhor que meu irmão?; Eu não sei fazer outra coisa senão trabalhar nessa empresa que eu criei; Querido esposo, quem irá cuidar da empresa quando você morrer?” (Adachi, 2006. p. 171)⁹⁷

Adachi conclui que estas frases são comumente relacionadas à sucessão e representam verdadeiros paradigmas à grande maioria das pessoas envolvidas nas empresas familiares, fazendo com que a discussão da sucessão seja adiada ou evitada.

Souza (2001)⁹⁸ exemplifica e retrata a saga da família Santos, sem cultura formal, sem recursos e de hábitos simples, liderada pelo pai, Manoel Santos (só tinha o quarto ano primário), antes, humilde negociante de papel velho, que, em 1982, com faturamento anual de cerca de 11 mil dólares, fez seus negócios prosperarem, faturando 343 milhões dólares, já em 1994, somente doze anos depois, tornando-se o maior atacadista de óleo do Brasil, chamado o "Rei do Óleo".

⁹⁷ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 171

⁹⁸ SOUZA, Robson Carlos. **Cultura da empresa familiar x gestão empresarial**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, EBAP, Rio de Janeiro, 2001.

A essa época, praticamente todos os cargos diretivos do grupo estavam ocupados ou por filhos, genros, irmãos, sobrinhos, cunhados, primos ou amigos da família, não desvinculando os interesses familiares dos interesses empresariais. Entre 1986 e 1994, em apenas oito anos, o faturamento do Santos Atacadista cresceu 22.864%.

Infelizmente, o núcleo que deu ensejo ao sucesso, Manoel, esposa e filhos, os hábitos simples, a tenacidade no trabalho, a união da família, foram abandonados, dando lugar ao luxo, ostentação, desperdício e dispersão: Mansão em bairro nobre, veículos importados para todos os membros da família, apartamentos de frente para o mar, chalé na montanha, casa de veraneio, acabaram minando o sucesso do Santos Atacadista, aumentando os conflitos familiares e corrompendo as relações, antes tão fortes e centradas. A falência do grupo familiar Santos Atacadista foi oficialmente decretada em 1996.

Este exemplo mostra, de forma clara, como a família, seus valores e cultura podem obstar a perpetuação de uma empresa familiar, mesmo tendo tido muito sucesso, se tornado grande e lucrativa. Neste caso, se autodestruiu antes da passagem para a segunda geração, que por suas características, com alguma certeza a destruiria. Portanto, as empresas familiares deveriam focar suas discussões nas competências e não no parentesco

Ressalta-se ainda que os fundadores resistem ao planejamento sucessório porque acreditam que isto dilui o poder de influência no dia a dia dos negócios. Em adição à perda de poder, fundadores resistem também ao planejamento sucessório pelo medo de perder uma importante parte de sua identidade, merecendo destaque o fato de que a ideia de sucessão ainda está muito vinculada à ideia de falecimento ou morte, já que a ideia de morte em si é um verdadeiro tabu.

6.1.2 A SUCESSÃO DEVE SER DESVINCULADA DA MORTE

Em tópico anterior, já analisamos a diferença entre herdeiro e sucessor. Partindo destas ideias, é compreensível que a figura do herdeiro seja associada à ideia da morte, até porque o direito de herança surge somente com o falecimento de alguém.

A sucessão, dentro de uma organização principalmente familiar, não deve e não pode estar vinculada à ideia de morte. Um ponto crucial desta vinculação entre sucessão e morte se dá porque a sucessão geralmente é tratada ou pensada em momento próximo ou após o falecimento, principalmente do fundador.

Para Adachi (2006. p. 172)⁹⁹, deve-se dar tratamento diferenciado ao patrimônio pessoal e às funções profissionais desempenhadas pelo fundador da empresa. Ao patrimônio poderão ser aplicadas as disposições contidas num testamento ou apenas as determinações legais para o destino da herança, que somente será partilhada após o falecimento e, quanto à substituição na empresa, deverá ser formado um sucessor para dar continuidade às funções do cargo que ocupa, devendo ser escolhido o profissional, parente ou não, mais adequado.

O autor ainda diz que enquanto a sucessão estiver associada ao falecimento do pai, será frequente encontrar pessoas evitando comentá-la no seio familiar para não parecer que está desejando a morte do fundador.

Ao analisarmos a etimologia da palavra conversar, observamos que ela vem de “con”, que significa juntos, e “versar”, que vem do latim *versare*, que significa mudar de caminho, o que juntando os sentidos dá: juntos, mudando o caminho.

Sendo exatamente a mudança conjunta do caminho que perfaz o início do planejamento sucessório, principalmente quando a família enxerga a importância dessa conversa na presença do fundador, compreendendo a diferença entre ocorrer o falecimento do pai para se discutir a herança e poder contar com a sua assistência, a fim de programar a sua sucessão, não somente nas questões patrimoniais, mas também emocionais.

Não se pode deixar de lado o fato de que a morte é inevitável para todo ser vivo. O ciclo de vida do ser humano é desvinculado do ciclo de vida da organização empresária, e como não se pode prever o futuro, o planejamento é a estratégia mais segura.

A falta de um planejamento sucessório em uma organização empresária é característica de grandes possibilidades de problemas na sucessão, restando claro que a falta deste traz consequências não só para a empresa, mas também para a família.

Existem dois conceitos que abrangem e complementam o processo de transferência entre gerações que são sucessão e continuidade, sobre os quais descrevem:

“Sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando uma coisa precisa terminar e ser sucedida por outra nova. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as consequências perturbadoras da transição de gerações.” (Gersick *et al* 1997. p. 97)¹⁰⁰

⁹⁹ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 172

¹⁰⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LASENBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997, p. 97.z

Quando as pessoas envolvidas em um processo sucessório compreendem a importância do tratamento deste assunto, em vida, entendendo-a como estratégica para possibilitar a continuidade da organização empresária e da segurança familiar, o processo sucessório passa a fluir naturalmente.

Bernhoeft (1989, p. 45) considera o planejamento sucessório como um processo que engaja as várias partes interessadas, sendo que esta palavra, processo, caracteriza a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

O planejamento que acontece somente após o falecimento do fundador, perde em qualidade, pois não haverá a presença do sucedido compartilhando seus sucessos e dificuldades. A ausência de planejamento, mesmo após o falecimento, tem a potencialidade de causar guerra interna, além de comprometer a própria sobrevivência da organização.

6.2 DIANTE DO CONFLITO DE PODER

Empresas familiares em fase de sucessão do fundador constituem desafios a serem enfrentados e equacionados. O problema da sucessão na Empresa familiar é quase sempre resultado de problemas estruturais da família e cujas causas estão ou são originadas décadas atrás. Para Lodi (1978, p. 7)¹⁰¹, a sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não for acompanhada de um “etos” familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens.

O autor continua e pergunta, por que as empresas familiares vêm a falir, e tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

¹⁰¹ LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978, p. 7.

Para Bernhoeft (1989, p. 23)¹⁰², o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado. Não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Bernhoeft afirma que existem seis pontos fundamentais que devem ser encarados para que o processo não comprometa a sobrevivência da empresa: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Lodi (1978, p. 8) afirma que há cinco problemas encontrados na sucessão, em relação ao conflito de poder. O primeiro pode estar no íntimo do próprio do fundador, na forma que percebe e permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor. Uma crise sucessória pode estar fixada num conflito edipiano entre pai e filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de subsídio para o desentendimento. Tanto pai como filho devem apresentar habilidades em suas personalidades capazes de apaziguar os conflitos.

Em segundo, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios, devendo compreender e respeitar a empresa e abandonar pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados, evitando descapitalizar a empresa através do uso indevido de seu patrimônio. Deve haver uma lealdade à empresa, realocando membros da família a encontrarem seu lugar nela ou evitá-los. A proposta não é de afastar a família, mas desenvolver um nepotismo esclarecido.

Em terceiro, a sucessão deve ser olhada pelo pai, verificando se o mesmo empregaria o filho, analisando desde o início, antes mesmo de adentrar a uma universidade e de ingressar na firma. Assim, a congruência de interesses entre filho e a firma deve ser procurada depois que ele se definiu por uma profissão.

Em quarto lugar, deve-se ver a sucessão do ponto de vista do sucessor, preparando-o para assumir a direção da empresa, tornando-o legitimado através de preparação planejada para o seu ingresso, bem como das pessoas que estarão junto a ele nas posições de destaque.

Em quinto, a necessidade de profissionalização e da reorganização administrativa conduz diretamente à busca de consultoria externa. Neste panorama do complexo programa de sucessão fica clara a sutileza e complexidade da gestão em empresa familiar.

Mike Cohn (1991, p. 17) diz que a implementação satisfatória de uma estratégia de transferência empresarial requer criatividade, flexibilidade e, acima de tudo, comprometimento. As estratégias eficazes de transferência se baseiam na situação em que a

¹⁰² BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 23.

organização se encontra. Continua relatando a necessidade de se conhecer alguns pontos, que poderão gerar riscos desnecessários, e da necessidade de estar preparado para uma eventual crise.

Lodi (1994. p.5), colocando os desafios da empresa familiar, afirma que muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, mas não pelo comprometimento. Pessoas trabalham porque têm de trabalhar, não porque querem trabalhar. Revela ainda o autor, o início da morte das empresas familiares constitui em valores obscuros, lealdades divididas e a motivação baseada no dinheiro.

Outra característica peculiar das empresas familiares é a dificuldade de discutir abertamente os problemas e conflitos entre os seus familiares, como relatado no caso do restaurante da D. Francisca.

Geralmente, as organizações familiares que declaram não haver dissenso ou brigas, costumam apresentar sérios problemas de relacionamento familiar, porém todos dissimulados por uma falsa desarmonia.

Assim, os conflitos nas empresas familiares costumam estar representados, segundo Adachi (2006, p. 42)¹⁰³, por centralização de poder, papel multifuncional do fundador, organograma mal definido, ausência de hierarquia, trabalhos repetitivos, contratação de amigos ou familiares ao invés de profissionais, reduzida possibilidade de ascensão profissional em detrimento de um membro da família, estratégia não compartilhada pelo dono, decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição, relatórios empresariais mal elaborados, resistência de modernização, ausência de planejamento tributário e financeiro, silêncio sobre a sucessão, surgimento de feudos ou patronatos dentro da empresa, confusão entre empresa e família, falta de separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa, utilização da estrutura da empresa para fins particulares, interferência dos problemas familiares na empresa, dificuldade em determinar a posição de cada membro da família dentro da organização, camuflagem dos problemas, ausência de diálogo entre familiares, relacionamento deteriorado entre pai-chefe e filho-funcionário, dissimulação dos resultados profissionais de um filho incompetente.

Serão abordados os elementos acima descritos, mas divididos entre os subsistemas família, empresa e patrimônio.

¹⁰³ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 42

6.3 UNICIDADE FIGURATIVA ANTES DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Mas em que consiste um planejamento sucessório em empresas familiares?

A empresa, enquanto sob controle do fundador, a família e o patrimônio estão todos mesclados, sem nenhuma distinção, constituindo quase que uma unidade. Há ainda uma forte presença do fundador, ilustrada pela clássica figura do pai patriarca e da mãe gestora do lar. Assim, o patrimônio é uno e não precisa ser dividido e a relação entre o fundador e a empresa é vinculada a uma forte questão emocional.

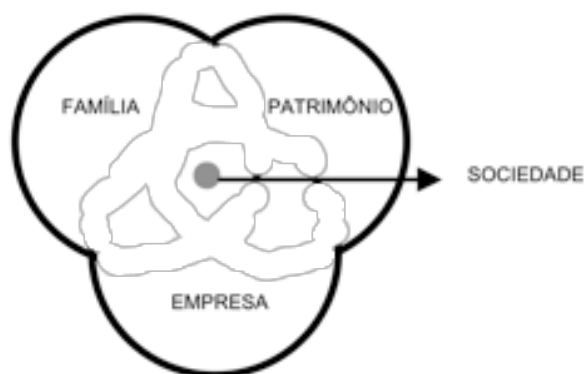


Figura 1. Unidade de Sistemas
Fonte: Passos *et al* (2006, p. 57).

A figura acima representa a empresa de controle do fundador e simboliza os anos de nascimento e crescimento do negócio. A família, o patrimônio e a empresa estão todos mesclados e sem nenhuma separação formal, constituindo quase uma coisa só. Este estágio traz questões importantes para a organização empresária, como rapidez nas decisões, permitindo acompanhar novas tendências do mercado face o comando centralizado.

Os três subsistemas começam a se tornar mais complexos quando há a alternância da primeira para a segunda geração da família de sua organização empresária. Neste momento, quando há o ingresso de outros membros da família na gestão da sociedade, passa a ter importância a análise de cada um dos subsistemas, uma vez que passará a ter relevância a observação diferenciada de cada um deles.

O planejamento consistirá na identificação definida e separada de cada um destes subsistemas, permitindo ao fundador e a seus familiares um maior controle sobre a sociedade.

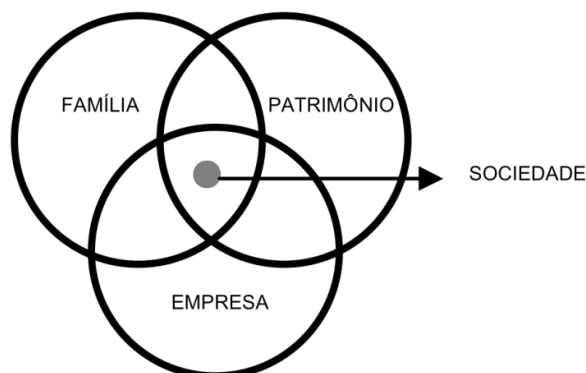


Figura 2. Bases do empreendimento familiar
 Fonte. Passos *et al* (2006, p. 59).

Bernhoeft (2006)¹⁰⁴ elucida ainda que a finalidade do planejamento sucessório é que a família empresária discuta os valores da família, formalizando instrumentos que possibilitem a profissionalização da atividade empresária, através de mecanismos que definam o que se entende por família, remuneração de seus membros, familiares que trabalham na empresa, utilização de bens e instalações, código de ética, patrimônio, entre outros.

O planejamento é ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer empresa, e o planejamento sucessório permite alinhar valores da família com a cultura da organização, sendo a sua falta apontada como uma das mais importantes razões porque várias empresas da primeira geração não sobrevivem em relação aos seus fundadores.

Resta claro, portanto que o momento mais propício para o surgimento de conflitos é durante o processo de sucessão, representando este o foco mais provável de instabilidade no equilíbrio dos mundos familiar, corporativo e societário. Assim, com o intuito de minimizar ou extinguir tais riscos é na utilização de instrumentos de um planejamento que se tem o condão de definir, resguardar a estabilidade e a harmonia entre estes subsistemas.

6.4 FAMÍLIA

O envolvimento dos membros da família no processo de sucessão é de suma importância, uma vez que, conforme demonstrado, é relevante a visão e o reconhecimento do planejamento como forma também de estruturação futura da família.

¹⁰⁴ PASSOS, Édio, BERNHOFT, Renata, BERNHOFT, Renato, TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 62.

A falta de estruturação familiar ocasiona briga entre os familiares, levando o sucedido a tomar decisões que podem prejudicar a vida útil da atividade empresária, como uma divisão da empresa para que cada filho possa realizar seus sonhos e implementar seu estilo. Esta divisão pode até ter um aspecto justo, mas não acoberta a vontade do pai em relação à união dos filhos.

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da vida com dificuldade em compartilhar os seus valores com a segunda geração. Esta passagem precisa ser o projeto de toda a família.

Bernhoeft (1989, p. 109)¹⁰⁵ afirma que exatamente pelas dificuldades que possam ser enfrentadas no seio familiar é que estes assuntos devem ser tratados ainda na presença do fundador, pois, desta forma, ele poderá exercer sua autoridade moderadora, o que se tornará impossível após sua morte.

Partindo dessas premissas sobre a família, resta claro a conveniência de identificarmos o que é um seio familiar e suas características. A família, segundo o Dicionário Melhoramentos¹⁰⁶, é o conjunto de ascendentes, descendentes, colaterais e afins de uma mesma linhagem. Pai, mãe e filhos. Grupos constituídos pela reunião de gêneros afins.

Bernhoeft (1989, p. 110)¹⁰⁷ retrata que este tema encontra ressonância em todos nós, pois todos vivemos em uma família ou temos a possibilidade de criar uma e, portanto, falar sobre família é retratar algo que faz parte da nossa experiência.

Lógico se faz que o conceito de família vem se modificando ao longo do tempo, através das inúmeras transformações sociais ocorridas, havendo, por exemplo, um indício de reconhecimento, como unidade familiar, a união homoafetiva¹⁰⁸. A base de família, que se busca para um planejamento sucessório, é a relação de afins existente, fundamentada em história comum e cultura própria.

Bernhoeft (1989, p. 111)¹⁰⁹ elucida algumas etapas que se mostram úteis para encaminhar um processo de sucessão como a de identificar a origem da família, que está vinculada à comunidade e à história. Estas tradições e vínculos atrelam o comportamento dos

¹⁰⁵ BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 109.

¹⁰⁶ Melhoramentos Mini Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

¹⁰⁷ BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 110.

¹⁰⁸ Os ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), ao julgarem a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 4277 e a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 132, reconheceram a união estável para casais do mesmo sexo.

¹⁰⁹ BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 111

membros familiares, ou até mesmo se a família é produto recente de seu fundador.

O autor continua estabelecendo que deve-se buscar a relação da família à empresa, analisando se o prestígio da família está vinculado ao sucesso da empresa ou vice-versa, ou se são dependentes, bem como, se há separação família e empresa do ponto de vista econômico e social. Retrata ainda sobre a análise da representatividade de participação da família na comunidade social, econômica e política.

Elucida também o autor sobre a estrutura familiar, na qual se deve buscar se existem divisões entre os membros da família, como divergência entre irmãos, histórias de separação conjugal e interesses divergentes. A identificação dos agregados ressalta importância em razão de não ser a família constituída somente sob o critério de seleção do fundador, mas também pela escolha do cônjuge que cabe a cada ente familiar, de acordo com simpatias e interesses. Essas escolhas múltiplas proporcionam o aumento da diversificação de interesses no círculo familiar.

Por último, elucida a importância da mãe e da saúde, onde aquela, por ser geralmente responsável no processo de formação dos filhos, não poderá ser deixada de lado no momento de um planejamento, além da importância da saúde da família, porque uma repentina saída de um dos membros gera sérias dificuldades nesta e na empresa, trazendo a importância do histórico médico da família.

Visto tais etapas, resta claro que a tarefa do fundador é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre os escolhos e durante a segunda geração. LODI (1994. p. 7)¹¹⁰ afirma que o fracasso da família está vinculado à incapacidade de transposição da individualidade e na transformação do sonho no projeto da segunda geração.

Lodi afirma que, com frequência, a segunda geração produz negócios com objetivos obscuros, lealdades divididas e motivação baseada no dinheiro. Assim, uma liderança individualista e arrogante, que não considera as expectativas dos demais membros do grupo, está mais apta a fracassar ao tentar substituir o fundador.

Os mais velhos temem que a geração seguinte dissipe a fortuna, sendo que a única coisa que podem transmitir a seus descendentes para uma fruição do planejamento sucessório são os fortes valores morais e bom senso. É necessário criar uma determinação para administrar os conflitos com fidelidade e amor, uma vez que os conflitos virão, dada a força dos interesses individuais, estando aí os valores da família e a vontade de resolver positivamente.

¹¹⁰ LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo. Pioneira. 1994. p. 7.

Mike Cohn (1991, P. 43)¹¹¹ ressalta que o comprometimento pessoal de membros da família em relação à empresa é essencial para que o sistema se mantenha num estado saudável. Quando não há disponibilidade de comprometimento familiar, o empresário deve considerar a contratação de gerentes ou a venda da empresa a empregados ou terceiros. Ressalta-se que o comprometimento perfaz o interesse mental e emocional em relação à empresa.

6.4.1 DOS SUCESSORES

Não existem imposições legais para a escolha de um sucessor, devendo ser um procedimento interno de cada organização. Nas empresas familiares, o procedimento de cessão de posição pelo sucedido e, conseqüentemente, o assumir do novo posto pelo sucessor, não é um procedimento simplório.

O trabalho da família, com o objetivo de haver uma sucessão sólida e eficaz, começa muito antes do próprio processo de transferência da sociedade. Pode-se dizer que começa do berço e, ao longo deste caminho que separa a infância do momento de transferência, muitas medidas podem ser tomadas.

Segundo Adachi (2006, p. 200)¹¹², o sucessor natural é o filho¹¹³, sendo esta decisão fundamentada mais em cunhos emocionais do que racionais. Retrata ainda o autor que esta tradição de os pais passarem para os filhos o ofício, remonta à história do ser humano, e que já se tornou uma predisposição natural.

Leone (2005, p. 108)¹¹⁴ informa que 100% (cem *por cento*) de um determinado grupo

¹¹¹ COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar**. Tradução Marisa do Nascimento Paro; revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991. p. 43.

¹¹² ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 200

¹¹³ Adachi (2006, p. 119) afirma que herdeiro sempre é comparado com o pai. “É inevitável que um herdeiro se depare com o a obrigação de enfrentar e de conviver com o sucesso da geração anterior, ou seja, ele recebe, junto com a herança, um compromisso com a empresa, com a família e com a comunidade, que esperam dele resultados tão bons ou melhores que os produzidos pelos seus antepassados. Com isso, comparações sempre serão feitas e, geralmente, da forma mais perniciososa possível, especialmente dentro do ambiente de trabalho. Se o sucessor não se envolver em assuntos importantes, será chamado de preguiçoso; quando se envolver demais e errar demais, será taxado de incompetente; se não atuar em nenhum dos dois extremos, será considerado como uma pessoa sem personalidade; se for hábil o suficiente para fazer o negócio crescer e prosperar, dirão que recebeu tudo de mãos beijadas. Ainda nesse sentido, se o herdeiro decidir não participar da empresa e vender o negócio, será acusado de apenas desejar uma vida mansa. A repercussão e a intensidade desses comentários maldosos somente são minimizados com o apoio do fundador durante o processo sucessório, e desaparecem com o tempo, quando o herdeiro, conquistando o seu espaço, adquire o respeito pelos demais. Todos os membros da organização devem ser preparados para o processo sucessório.”

¹¹⁴ LEONE, Nilva Marida de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 108.

de empresas familiares entrevistadas preferiam que um dos seus filhos, ou algum membro da família, sucedesse na empresa¹¹⁵.

Ocorre que há casos em que os filhos não se interessam em ser os sucessores na organização empresarial dos pais¹¹⁶, buscando a criação da própria identidade pessoal e profissional, gerando conflitos. Nestes casos, a contratação de executivos pode ser uma saída, desde que acompanhada de um efetivo acompanhamento pela família da gestão do executivo. Há famílias que, em que pese os herdeiros não se interessarem pela sucessão, se interessam pela continuidade da empresa e por isto entendem do negócio familiar e cobram resultados dos executivos que estão gerenciando a empresa.

Adachi (2006, p. 201)¹¹⁷ escreve que não é raro que as aspirações criadas pelos pais para seu próprio filho sejam antagônicas com relação às expectativas do filho para si mesmo. O conflito surge no momento em que as aspirações são confrontadas. O autor continua que no processo sucessório, além das aspirações que o filho tem sobre si próprio e das aspirações que o pai imagina com relação ao filho, devem-se considerar as aspirações que o pai deseja para si mesmo.

O processo de desenvolvimento do sucessor está dividido em três bases distintas: A formação de base dos sucessores, o plano de desenvolvimento e as medidas de caráter organizacional e jurídico (LODI, 1987, p. 9)¹¹⁸.

Ao retratar a primeira base, também chamada de berço, afirma que o futuro do sucessor é a educação que ele recebeu de sua família, vocação despertada pelo legado de seus pais, o próprio comprometimento ético da família com a educação de seus filhos.

O autor retrata ainda:

“O caráter da família é, pois, o primeiro marco na viagem do futuro sucessor. Nesta transmissão da vocação da família, os filhos adquirem

¹¹⁵ LODI (1978, p. 11) relata que os parentes não são os melhores sócios e fundamenta sua frase no sentido de que a profissionalização não implica na descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. A verdadeira solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e conseguindo uma boa mistura de familiares e não-familiares. O importante é minimizar os efeitos da pressão familiar.

¹¹⁶ Gracioso (1987) retrata que é difícil a qualquer família possuir suficiente número de membros da família competentes, para preencher todos os cargos administrativos requeridos pela empresa ao longo da sua vida. Para resolver essas lacunas devem contratar administradores competentes fora da família e criar condições para que permaneçam trabalhando na empresa. Para isso a família deve estudar pormenorizadamente quais as vantagens em se trabalhar em uma empresa familiar quando comparadas a um emprego em uma empresa não familiar. Estes fatores devem ser explorados no processo de recrutamento, e as vantagens comparativas devem ser mantidas pelos proprietários.

¹¹⁷ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 201.

¹¹⁸ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 9.

também uma metodologia de vida, aprendem a gerir os grandes momentos, as fases de transição, o respeito pelas pessoas, a devoção ao estudo, o cultivo dos mestres, as grandes amizades, o compromisso do amor, a atitude diante dos conflitos interpessoais, o valor do trabalho, o respeito pelos valores democráticos, o amor pela pátria, o compromisso com a verdade.”

Assim, junto da influência familiar e o estudo em entidades de ensino sólidas, proporciona as descobertas e o desenvolvimento e amadurecimento moral e intelectual do ser, o que talvez seja o maior objetivo da vida do ser humano.

Lodi (1987, p. 10)¹¹⁹ coloca que o trabalho fora da empresa familiar proporciona o acúmulo de experiência, viabilizando ao jovem encontrar sua verdadeira identidade, sem a proteção do seu sobrenome, proporcionando, no futuro, valor comparativo com as decisões de sua empresa. Ressalta-se também a importância e utilidades para os jovens na abertura de uma pequena empresa, onde possam aprender, como generalistas, todas as realidades da vida empresarial, desde a venda até a contabilidade.

A segunda base traduz-se no desenvolvimento dos sucessores, consistindo no conhecimento dos negócios, o que requer iniciar na empresa as atividades e operações das mais simples até às mais complexas. Outro ponto que perfaz esta segunda base é a educação continuada, na formação e reciclagem dos conhecimentos em instituições de renome na área de atividade da empresa. A escolha do cônjuge ou companheira(o) do sucessor auxilia diretamente no caráter e atitude diante da vida. Além destes, verifica-se também o sucessor em seu ambiente social, o desenvolvimento cultural e político.

Já a terceira fase refere-se às modificações estruturais da empresa para a preparação na carreira do sucessor e facilitação do seu poder perante a organização, garantindo-lhe através de participação societária, ou por instrumentos legais, a sua entrada na empresa. Nada pior do que uma sucessão decidida sobre o inventário, quando o conflito familiar acentua as forças centrífugas dos interesses pessoais imediatistas, os ódios e a luta pelo poder.

Assim, o ingresso de um herdeiro sem preparo na empresa familiar traz consequências imediatas para a organização como um todo, o que, verificada a importância do desenvolvimento do sucessor, quase nenhuma empresa familiar se preocupa com critérios para o ingresso de familiares na empresa.

Além de uma análise positiva no desenvolvimento dos sucessores, é possível fazer uma análise negativa, no sentido de o que não se deve fazer no treinamento de um sucessor, erros estes que são usualmente cometidos pela falta de experiência e pelo excesso de

¹¹⁹ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 10.

sentimentalismo (Lodi, 1987, p. 21)¹²⁰.

Há grave prejuízo na permissão de ingresso de parentes sem critérios objetivos, sem avaliação anterior, oferecendo qualquer função, colocando os sucessores em função de assessoria, ou mesmo deixar o sucessor numa só empresa ou somente no escritório central ou fazer do sucessor somente um observador.

Resta claro a necessidade de gerenciamento dos membros da família para uma adequada e correta organização empresarial que permitirá identificar o subsistema família proporcionando maiores garantias ao planejamento sucessório.

6.5 PATRIMÔNIO

O subsistema patrimônio é formado por tudo a que os herdeiros terão direito por força de lei, incluindo, portanto, imóveis, investimentos, participações em outras companhias, além da própria empresa.

Desde os primeiros passos de uma empresa familiar, o fundador dedica toda a sua atenção em sua atividade, e acaba, por consequência, em destinar a maior parte de seus recursos financeiros na própria empresa. Usualmente, o fundador não tem preocupação na formação de um patrimônio pessoal, sendo a empresa o próprio patrimônio.

Passos *et al* (2006 p. 91)¹²¹ relata que há uma tendência no aumento familiar de forma mais rápida do que a estruturação da organização empresária, o que se faz um ponto de conflito entre os familiares, já que naturalmente ninguém está disposto a reduzir a qualidade de vida de sua família. Portanto, deve haver um objetivo na preservação do patrimônio na família, garantindo recursos para os descendentes e uma efetiva proteção patrimonial. O desafio é na manutenção do equilíbrio entre as demandas da empresa e da família. O autor recomenda atenção ao planejamento patrimonial, pois esse garantirá ao fundador e sucessores a certeza de que suas necessidades estejam sendo atendidas.

Outro benefício do planejamento patrimonial é a separação dos bens dos riscos da empresa dos riscos pessoais. No caso da empresa passar por dificuldades, os sócios devem contar com um lastro financeiro e patrimonial próprio que lhes garanta a independência em relação aos resultados. De forma contrária, eventual dificuldade na pessoa física dos sócios não poderá interferir na gestão financeira da companhia.

¹²⁰ LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 21

¹²¹ PASSOS, Édio, BERNHOFT, Renata, BERNHOFT, Renato, TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 91.

Faz-se de igual importância, decorrente da necessidade de garantia patrimonial, observar a confusão existente na família empresária sobre a propriedade e sua administração e o retorno que estes institutos devem proporcionar. O proprietário de uma empresa, em uma ideia preliminar, é o dono da empresa. Adachi (2006. P. 56)¹²² expõe que havendo uma ação ou quota, passa a existir uma relação de sociedade entre os donos desses títulos, no qual todos se tornam proprietários de uma parcela ideal da sociedade. Trata-se de uma parcela do patrimônio que se encontra investida numa sociedade e, por se tratar de investimento, deve ser remunerado.

Já o conceito de administrador está associado ao conceito de negócio, entendendo-se por administrador os membros da diretoria executiva, presidente, membros do conselho de administração, quando existir. Assim, denota-se que o administrador é a pessoa responsável pela condução dos negócios da empresa, e seu vínculo com a empresa deve ser puramente profissional, possuindo, portanto, direitos e obrigações decorrentes desta relação, como a remuneração pelo serviço prestado.

Adachi (2006, p. 62)¹²³ prescreve que a diferenciação da remuneração entre serviço prestado e a do capital constitui a eliminação de um dos principais motivos de conflitos dentro das empresas familiares. Ora, o proprietário, entendendo que deve ser remunerado somente como forma de investimento do recurso posto na sociedade, o segrega da ideia de que a empresa deverá sustentá-lo.

Assim, no ponto de vista patrimonial, o patrimônio deve suprir a demanda familiar por bens e serviços necessários à sua preservação, lembrando que, nas gerações seguintes, há uma tendência no aumento da demanda e de liquidez, fruto do crescimento familiar. Em razão desta contínua necessidade, uma organização patrimonial perfaz uma segurança maior para a família empresária, sendo o meio adequado para separar os riscos da empresa dos riscos pessoais, numa via de mão dupla.

6.5.1 ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL

A primeira etapa neste subsistema é o conhecimento do patrimônio total existente e ligado de forma direta e indireta na organização empresária, permitindo assim, em um viés de proteção, o conhecimento da extensão patrimonial e, por conseguinte, da valorização deste

¹²² ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 56.

¹²³ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62

patrimônio através de avaliações técnicas¹²⁴. Deve ser observado se estão ou não lançados de forma correta na contabilidade da empresa para uma adequada organização.

O planejamento sucessório busca a conciliação da gestão, família e patrimônio, sendo que, nesse último aspecto, a intenção é da definição na divisão dos bens entre os herdeiros e quando haverá esta divisão. Já retratado nesse trabalho que a simples divisão, oriunda do direito sucessório estabelecido pela legislação civil, pode ter graves impactos na organização empresária, podendo inclusive alterar a composição societária.

Adachi (2006, p. 246) afirma que a gestão patrimonial merece uma especial atenção, devendo haver distinção quanto ao patrimônio particular, comum e da empresa, e continua:

“O patrimônio particular é aquele que pertence exclusivamente a um familiar, sobre o qual ele possui total controle e domínio, e não deve ser objeto de discussão do Conselho Familiar, a menos que o próprio proprietário deseje. O patrimônio comum costuma englobar propriedades, que foram partilhadas em frações ideais entre os herdeiros (a residência que pertencia aos pais, a casa na praia, o sítio onde passavam o final de semana e férias, ou ainda o apartamento onde moram os avós). Podem também ser bens mais cobiçados, como coleção de objetos de valor, lanchas, helicópteros e aviões”

O autor assevera que é no patrimônio comum que costuma surgir um dilema entre a família, pois envolve decisões como ter e não poder usar ou poder usar e não poder ter. A atenção deve ser focada no conceito de propriedade e em seus reflexos jurídicos, fiscais e financeiros.

A estipulação de normas sobre a gestão de patrimônio comum deve ser observada em protocolo familiar, sendo necessário que venha a ser administrado pela família. O protocolo familiar deverá dispor sobre doação ou testamento, instituição do usufruto, cláusulas restritivas, constituição de holding familiar, pactos antenupciais, contrato de convivência (união estável), definição na Sociedade Anônima (ações preferenciais e ações ordinárias), interdição, acordo de acionistas, nomeação do curador especial para menores (testamento), formação de conselho.

A partir de consenso no protocolo familiar, passa-se a definição na adoção de estruturas societárias para resguardar e separar diretamente o patrimônio da pessoa física dos sócios, colocando em uma pessoa jurídica com finalidade social exclusiva para a

¹²⁴ É imperioso ressaltar a responsabilidade patrimonial do devedor conforme descreve o art. 591 do CPC. A responsabilidade patrimonial engloba bens presentes e futuros, constantes no patrimônio do executado – devedor na data do início do processo executivo e condenatório bem como os bens adquiridos pelo mesmo devedor-réu durante o tramitar do processo. Assim, qualquer organização patrimonial não deve ferir direitos de credores.

administração do patrimônio. Resta claro que a constituição de uma empresa patrimonial poder ser realizada antes ou sem um protocolo familiar.

Assim, cria-se uma pessoa jurídica controladora de patrimônio e denominada empresa patrimonial, em cujo nome constarão as expressões “Empreendimentos”, “Participações” ou “Comercial Ltda.”. Esta empresa recebe todos os bens de seus sócios, os quais passam a deter apenas quotas da empresa, sendo ela normalmente constituída sob a forma de uma sociedade limitada (BERGAMINI, 2009)¹²⁵.

Esta sociedade terá por objetivo resguardar e afastar da atividade operacional da organização empresária o patrimônio adquirido ao longo dos anos por esforço do fundador e de seus familiares. Assim, na empresa patrimonial não é aconselhável a obtenção de empréstimos financeiros nem mesmo a contratação de funcionários, sendo que a única receita será da administração e gerenciamento patrimonial.

As vantagens de uma organização patrimonial, através da criação de uma empresa patrimonial, são perceptíveis inclusive numa visão tributária e no tempo da sucessão. As vantagens tributárias são identificadas inicialmente quando comparadas ao procedimento de inventário. A tributação de herança e doação no inventário varia entre 4,25% e 5% do valor do patrimônio, enquanto a tributação na sucessão das quotas ou ações de uma empresa pode variar entre 2,5% ou 5%. Ressalta-se ainda o tempo de duração de um inventário que pode chegar a 05 (cinco) anos ou mais. Por outro lado, quando decorrente de uma organização e planejamento, o tempo de duração pode cair para 30 (trinta) dias, sem contar o custo dos honorários advocatícios.

Outro ponto se perfaz sobre a tributação dos rendimentos em uma empresa patrimonial que, em média, é de 11,33% das receitas. Mantendo este patrimônio na pessoa física, o rendimento pode ser tributado a 27,5% pelo Imposto de Renda Pessoa Física. A tributação em uma eventual venda de bens imóveis numa empresa patrimonial é de 5,93% + 0,8% (1,2% IR + 1,08% CSLL + 3% COFINS + 0,65% PIS + 0,8% AIR) sobre o ganho de capital, enquanto na pessoa física é de 15%.

Portanto, resta evidente o benefício no aproveitamento dos incentivos fiscais sobre a tributação dos rendimentos dos bens quando do recebimento de aluguéis, lucros e dividendos, juros, transferência de bens etc.

¹²⁵ BERGAMINI, Adolpho. **A Constituição da empresa denominada Holding Patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação.** Disponível em:

<<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/universidadeibirapuera/adolphobergamini/constituicaoempresa.htm>>. Acesso em 11 abr. 2009.

A concentração do patrimônio familiar facilita a gestão coletiva disciplinando a participação de cada membro da família, evitando a contaminação de eventuais conflitos familiares no ambiente das empresas em face da “despersonalização” proporcionada pela formação da pessoa jurídica.

O processo judicial de inventário torna extremamente lenta a partilha, refletindo negativamente na continuação dos negócios. Assim a facilitação da sucessão hereditária através da organização patrimonial é favorável para a continuação da atividade empresária.

6.6 EMPRESA

Dentro do processo de planejamento sucessório, a profissionalização é pré-requisito, para que o momento de troca do bastão entre sucessor e sucedido se faça de forma plena e segura, garantindo a atividade da organização empresária. A sucessão da empresa deve ser analisada tanto em seu aspecto gerencial como formal.

Observa-se nas empresas a falta de uma estruturação adequada para garantir um correto amoldamento da sua atividade e da composição familiar na estrutura societária. A sucessão é uma mudança que provoca alterações profundas na vida da empresa.

Em uma análise gerencial, Gracioso (1987)¹²⁶ defende que devem ser analisados os cenários, definindo os objetivos e estabelecendo estratégias e planos de ação, envolvendo toda a organização, que irão permitir o atingir dos objetivos previamente definidos. Assim, o autor retrata que é necessário que a família compartilhe uma visão comum a respeito de si mesma e uma visão comum a respeito da empresa, sua missão, desenvolvimento, valores, remuneração dos sócios etc.

Devem ser criadas instituições de governança para a empresa com foco nas funções, estruturas, operações, avaliações do corpo de diretores, alta administração etc. Continua o autor afirmando que esta prática constrói pontes e cria coesão ou, pelo menos, possibilita a discussão de pontos onde haja desacordo. Portanto, a separação clara de funções de cada membro da família proprietária, do corpo de diretores ou gerentes subordinados a eles e da alta administração, é de igual importância para a perpetuação da empresa.

Gracioso (1987)¹²⁷ assevera ainda que:

¹²⁶ GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

¹²⁷ GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

“Devem estar definidos, por escrito, e cumpridos, claramente os limites da autoridade e responsabilidade de cada um, evitando-se, ao máximo, a superposição de funções. A falta de semelhante formalização frequentemente redundando em hostilidades e maus entendidos, resultando em perda de efetividade e eficiência em todo o sistema, bem como tira o norte e confunde os subordinados e toda a empresa. Esta distribuição de funções deve ser revista em intervalos pré-fixados, em função das constantes mudanças do mercado e as consequentes novas demandas da empresa.”

Bernhoeft (1989, p. 122) relata que o processo de sucessão deve, preferivelmente, ser realizado em um fase estável da organização, em que pese admitir exceções pelo processo sucessório atuando na solução de conflitos. Afirma ainda a importância nos denominados “velhos da casa”, funcionários que possuem concentração de poder ou informação, avaliação de lutas pelo poder dentro da empresa, conhecimento da empresa, capacidade para inovação, imagem e recursos humanos. Conclui o autor que o papel do fundador e sucedido consiste na preparação e organização (pessoal) para as mudanças decorrentes do processo de sucessão, conhecimento dos centros de poder existente dentro da empresa, administração das resistências, evitar dependências (pessoas e produtos) que possam colocar em risco a sobrevivência do seu negócio e profissionalização da estrutura e mentalidade organizacional.

Assim, a sociedade é formada pelo conjunto de proprietários, e a participação societária é sedimentada na titularidade de suas ações ou quotas, conforme o tipo societário escolhido. Neste panorama, aqueles que detêm a maioria da participação societária terão o controle da organização, assegurada a tomada de decisões. Modesto Carvalhosa (1984, p. 122)¹²⁸ assim dispõe:

“O controle societário pode ser entendido como o poder de dirigir as atividades sociais. Essa noção tem um sentido material e substancial, devendo-se entendê-lo como o poder efetivo de impor a vontade nos atos sociais e, via de consequência, de dirigir o processo empresarial que é o seu objetivo.”

Por outro lado, fica evidente que, conforme o tipo societário escolhido (sociedade limitada ou sociedade anônima, entre outras), o controle societário não representa necessariamente a titularidade da maioria das ações ou quotas da sociedade, mas o domínio da quantidade suficiente de ações ou quotas que permitam controlar e influenciar o destino da empresa e dos negócios. Sobre controle acionário, Adachi (2006, p. 196)¹²⁹ cita que a Ford

¹²⁸ CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 1984, p. 122.

¹²⁹ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 196

Motors Company é um exemplo de empresa familiar cuja família controla o destino dos negócios com apenas 12% (doze *por cento*) de participação societária.

A organização da empresa em seu aspecto formal detém sua importância na medida em que ocorre a transferência para a segunda geração. É observado que a participação societária do fundador é diluída entre seus herdeiros, diluindo conseqüentemente o controle societário, sendo comum, dentro de uma cultura brasileira, os herdeiros receberem, de forma igualitária, o controle societário, não se cogitando a possibilidade de outras formas de divisão.

Adachi (2006, p. 197)¹³⁰ descreve formas de destinar o controle societário¹³¹ iniciando pelo procedimento mais comum que é a divisão igualitária, quando os filhos recebem o mesmo quinhão do patrimônio dos pais, ficando cada um com uma participação proporcionalmente igual na sociedade, pulverizando o controle societário na proporção dos herdeiros, ficando a eficácia no consenso, desenhado através de um acordo entre os mesmos.

Uma segunda opção é a divisão igualitária com a instrução de apoio ao sucessor, sendo uma solução precária, pois impõem aos filhos a vontade dos pais na escolha do sucessor, sendo típica esta situação e que reflete uma decisão exclusiva de pais centralizadores, o que poderá se desgastar e não resistir com o passar dos anos, trazendo assim conflito para a sociedade empresária. Resta enfatizar que, havendo um consenso claro na escolha do novo líder refletindo a vontade do fundador, essa forma poderá ser utilizada formalizada novamente através de um acordo de acionistas.

Há uma terceira opção que é destinar toda a participação societária para um filho, o que pode encontrar óbice na previsão legal da limitação de legítima, previsto no art. 1789 do Código Civil de 2002¹³². Esta opção é capaz se a sociedade empresária e os demais bens do fundador estejam em valor equivalente de forma a respeitar a determinação legal, podendo despertar ou aprofundar sentimentos de ciúme e rivalidade entre irmãos.

Quarta e última opção trabalhada por Adachi se perfaz na divisão diferenciada no tocante ao controle societário, com a criação de diferentes tipos de participação acionária, como a possibilidade prevista na legislação de ações ordinárias que dão direito a voto e ações preferenciais que não permitem a voz ativa nas assembleias, com preferência no recebimento

¹³⁰ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 197

¹³¹ ADACHI (2006, P. 198) descreve que a consolidação do controle societário em apenas um herdeiro pode ser uma solução com o objetivo de manter a empresa com características semelhantes à empresa dos fundadores, ou seja, empresa de um só dono, porém as restrições legais e emocionais dificilmente permitem que isso seja posto em prática.

¹³² **Art. 1.789**. Havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança.

de dividendos, sendo possível planejar o controle societário a apenas um herdeiro, sem partilhar de forma diferenciada o valor de patrimônio.

Evidencia-se ainda que a família empresária, preocupada com a continuidade da atividade, deve estruturar ambiente e regras de discussão sobre os pontos de interesse da empresa, da família e do patrimônio.

6.6.1. CONSELHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Com a profissionalização da família empresária, após amadurecimento das posições de cada um de seus membros e com uma estrutura societária e financeira mais profissional, permite a distinção dos subsistemas: família, patrimônio e empresa. Na medida em que há a maturidade da família com a consequente separação de cada um destes subsistemas, há uma tendência na criação de conselhos específicos que possibilitarão o discurso e a preservação dos interesses da família, desenvolvimento de uma organização mais complexa e completa.

A abertura da discussão sobre assuntos internos da família possibilita a criação de órgãos como o conselho de família, escritório de família e o conselho de herdeiros, evitando dissenso, brigas e conflitos.

Lodi (1987, p. 82) afirma que:

“As relações entre os membros de uma família devem ser mantidas num nível de respeito, acima de qualquer divergência profissional. Mesmo um desentendimento de trabalho ou ação drástica e punitiva não devem afetar esse nível ético de relações com a família. A preservação desses canais de comunicação entre os familiares não é espontânea, mas exige um esforço consciente e a criação de algumas barreiras de proteção.”

Já sobre a empresa no exercício societário, o conselho societário e o protocolo societário têm por função regulamentar e minimizar os conflitos da família no mundo societário. Na gestão da empresa, ainda há o conselho de administração que atua no mundo corporativo, administrando a empresa.

Passos *et al* (2006, p. 131)¹³³ afirma que as estruturas não podem engessar nem a resolução de problemas no âmbito da família nem a tomada de decisão na administração da empresa e, em se tornando um obstáculo, algo está errado, pois o objetivo da estrutura é agilizar, facilitar e tornar legítimo e transparente qualquer processo decisório ou de gestão.

¹³³ PASSOS, Édio; BERNHOFT, Renata; BERNHOFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 131.

Devem ser criadas instituições de governança como conselho familiar, acordo de acionistas, com descrição das suas funções, estrutura, composição e condições de expediente e outros assuntos que possam ser relevantes conforme cada caso.

6.6.1.1 CONSELHO FAMILIAR

O conselho familiar é um órgão facultativo de representantes dos interesses da família, cuja missão é deliberar sobre o próprio atendimento das necessidades da família.

A opção na criação de um conselho familiar deve-se ater a normatizar assuntos essenciais da família empresária, como o da formação educacional de seus membros, através dos valores e cultura familiar, formação moral e intelectual, desenvolvimento pedagógico, descoberta de vocação pessoal, estudos universitários e cursos de aperfeiçoamento.

A normatização dos valores familiares por meio do senso de justiça, história, tradição, sonhos comuns, filosofia, moralidade, respeito, conduta e até mesmo um código de ética, permite à segunda geração uma maior atenção aos trabalhos de propagar e manter os valores e cultura familiar, principalmente, com o ingresso dos agregados.

Adachi (2006, p. 244)¹³⁴ acredita ser essencial uma integração dos agregados, transmitindo-lhes, e não impondo, os valores, cultura e história da família na qual estão ingressando, proporcionando condições de evoluírem por meio de incentivos educacionais e profissionais, evitando diferenças gritantes de formação nas próximas gerações.

Passos *et al* (2006, p 131)¹³⁵ coloca o conselho de família como um fórum no qual as questões familiares – interesses, conflitos, expectativas, crescimento, história, valores, ética, conduta, educação dos familiares e celebrações – sejam discutidas e administradas. Prossegue que o encaminhamento dessas discussões ao conselho familiar assume responsabilidade de grande importância, qual seja, uma transformação de consciência e da atitude dos familiares em relação à própria história, possibilitando uma preparação e articulação dos familiares para o desempenho de seu papel societário.

A governança familiar, mediante a criação de mecanismos¹³⁶ e disposições válidas e legais para toda a família, enseja ao diálogo, à educação e a uma deliberação correta sobre os

¹³⁴ ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 244.

¹³⁵ PASSOS, Édio; BERNHOFT, Renata; BERNHOFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 132.

¹³⁶ Passos, *et al* comenta sobre o Family Office, uma estrutura relativamente nova para as famílias empresárias no Brasil. O Family Office tem por objetivo ser um escritório ou empresa voltado para administração dos ativos

temas de interesse da família.

6.6.1.2 CONSELHO SOCIETÁRIO E O PROTOCOLO FAMILIAR

O conselho societário e o protocolo familiar são instrumentos que viabilizam e minimizam os conflitos societários de origem familiar, sendo representado, respectivamente, por um conselho e um documento que descreve a posição de todos ou de grupos de proprietários sobre matérias envolvendo a sociedade empresária.

Inicialmente, se faz importante uma diferenciação do acordo de acionistas¹³⁷. A legislação brasileira destacou três assuntos para um acordo de acionistas¹³⁸, quais sejam: a comercialização de ações, preferência para aquisição ou exercício do direito ao voto.

Modesto Carvalhosa (1984, p. 9), ao escrever sobre o tema, diz:

“Trata-se o acordo de acionista de um contrato submetido às normas comuns de validade de todo negócio jurídico privado, concluído entre acionistas de uma mesma companhia, tendo por objeto a regulação do exercício dos direitos referentes a suas ações, tanto no que se refere ao voto como à negociabilidade das mesmas”.

O acordo de acionistas tem matéria definida em lei, sendo certo que conter assuntos que extrapolem tais previsões, pode ensejar questionamentos quanto à validade do acordo de acionistas, podendo isto afastar sua vigência ou considerá-lo nulo. Portanto, em havendo a necessidade de se tratar assuntos diversos, o mais indicado é a acordo societário ou protocolo societário, como preferem alguns autores.

Adachi (2006, p. 256) defende que o acordo de acionista é um instrumento que pode ser utilizado para o gerenciamento de conflito numa empresa familiar, mas face a sua limitação e em decorrência do mundo societário e o mundo familiar serem mais complexos que a matéria a ser abordada em um acordo de acionista, é recomendável que sejam utilizadas outras ferramentas para gerenciar os conflitos familiares, como o protocolo societário, ao que

da família (imóveis, aplicações financeiras líquidas, participações em outros negócios), funcionando independente do negócio central da família. (PASSOS, Édio; BERNHOFT Renata; BERNHOFT Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 134).

¹³⁷ O Art. 118 da Lei das Sociedades Anônimas conceitua o acordo de acionistas como: “Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, ou exercício do direito de voto, deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede.”

¹³⁸ Em que pese ser denominado acordo de acionistas, referenciando as sociedades anônimas, admitimos a possibilidade de acordo de quotistas referente às sociedades limitadas.

acrescentamos, o conselho societário.

O conselho societário, para Passos *et al* (2006, p. 136), estabelece diretrizes estratégicas para o conselho de administração, as quais devem chegar à diretoria executiva da empresa. Sendo assim, a família controladora poderá influenciar, da melhor forma possível, os destinos dos negócios, devendo inclusive avaliar os resultados da empresa. Ressalta ainda o autor que o conselho societário deve se preocupar com a pulverização acionária, inevitável a todas as sociedades familiares, e continua:

“Cabe a essa instância, por exemplo, intermediar toda transação acionária entre sócios e com terceiros e manter um sistema de informação para sócios. Também é de responsabilidade do conselho societário aprovar critérios de distribuição de lucros, remuneração do capital, assim como os critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e de empresa. Não se pode esquecer que todos esses assuntos deverão ser, em algum momento, submetidos à assembleia de acionistas para aprovação.”

O conselho societário composto pelos membros familiares da sociedade empresária é uma instância de deliberações dos assuntos societários dos interesses familiares devendo ter efetivo relacionamento com os demais fóruns de deliberações familiares, bem como, com os demais órgãos que possam compor a estrutura empresarial.

Por sua vez, o protocolo familiar, retratado por Adachi (2006, p. 256), tem por finalidade ser um instrumento destinado aos assuntos pertinentes ao mundo familiar com vínculos na sociedade. Este instrumento deve ser escrito e formal, garantindo os requisitos legais necessários para sua validade, indicando, de forma clara, seus participantes e objetos.

Sobre os participantes, o autor retrata que parece ser óbvio que sejam os membros da família, mas questiona que não é de fácil definição quem são os membros da família. Participarão somente os que possuem participação societária ou se poderá incluir agregados ou outros entes familiares?

Deste raciocínio, traz alguns desdobramentos legais quanto à previsão de que cada indivíduo tem por garantia fundamental, prevista na Constituição Federal, que não é obrigado a associar ou manter-se associado, além de que pode haver familiares que também não possuam capacidade civil para participação em contratos. Assim, a definição dos participantes é de fundamental importância para que o consentimento do disposto no protocolo seja aceito e cumprido por todos.

Adachi (2006. P. 258) elenca os principais assuntos a serem trabalhados em um protocolo familiar. Vejamos:

- a) Compartilhar a compreensão sobre família: o que os membros entendem por família, quem faz parte da família e, se após uma separação ainda continua como membro familiar. Estas questões terão respostas conforme o posicionamento de cada organização. Para um planejamento sucessório, o importante é o compartilhamento das ideias com todos os familiares;
- b) Relacionamento com familiares sem vínculo com a sociedade: análise de algumas situações como auxílio financeiro, saúde, aposentadoria etc. Regras simples que podem evitar que problemas particulares sejam levados à empresa e acabem por contagiar o relacionamento entre seus familiares;
- c) Alinhar a visão e valores da organização: Conforme já explanado, uma organização possui valores e culturas que devem ser preservados e mantidos. Com o crescimento familiar, faz-se necessário que todos saibam quais foram os ideais que possibilitaram o crescimento da família empresária;
- d) Código de ética: um familiar pode, através de seu comportamento inadequado, provocar um efeito danoso à imagem da empresa familiar, atingindo toda a família. Assim, resta claro a importância de ser organizado um código de ética divulgando a conduta que se espera de um membro familiar;
- e) Desenvolvimento individual: são políticas de educação e treinamento, tanto individuais como coletivas, com o objetivo de diminuir as diferenças educacionais entre os atuais e futuros proprietários, nivelando o conhecimento e favorecendo o convívio societário;
- f) Participação na gestão do negócio: A participação de familiares na gestão da empresa deve ser estabelecida, determinando a forma de ingresso, plano de carreira e de saída da empresa, sendo este um assunto primordial para o protocolo familiar;
- g) Distribuição de dividendos e reservas: de grande efeito é a definição clara quanto à política de distribuição de dividendos¹³⁹ e remuneração, respeitada as diferenças;
- h) Políticas de investimento: É comum, em empresas familiares, a confusão entre o caixa da empresa e o caixa da família, o que reduz consideravelmente a capacidade de investimento nos negócios. O autor afirma que uma empresa

¹³⁹ A lei n.º 6404/76, que discorre a respeito das sociedades anônimas, garante no seu art. 202, o direito do acionista em receber dividendos obrigatórios conforme estipulado no estatuto social.

- sem investimento está fadada à estagnação, sendo primordial a adoção de uma política de investimentos para continuar gerando riquezas à família;
- i) Decisões sobre fusão, cisão, incorporação e venda: algumas deliberações podem envolver questões estratégicas que repercutirão nos valores e na cultura organizacional. Assim, é importante estipular normas que alcancem essas previsões para evitar discussões intermináveis no seio familiar;
 - j) Metodologia para avaliação do negócio: a definição da metodologia para aferição do valor de cada quota ou ação, afastando fantasias sobre seu cálculo e permitindo a todos os membros a visualização clara do valor de seu patrimônio;
 - k) Transações acionárias: acordo sobre compra e vendas de participação societária, inclusive em relação ao direito de preferência. Resta claro que esta matéria pode ser objeto de um acordo de acionistas;
 - l) Permissão de aval e garantias pessoais: o protocolo deve orientar os membros quanto à concessão de aval e garantias pessoais, por tais atos ter o poder de repercutir na esfera pessoal e societária. Pode inclusive ser um saída diplomática para os membros familiares, alegando a impossibilidade face a uma vedação societária;
 - m) Negócios particulares dos membros da sociedade: a participação de uma sociedade deve ser analisada como um investimento, assim, nada impede que seus membros busquem aplicar seus recursos particulares em outros negócios. Assim, para evitar conflitos entre os membros familiares, o protocolo familiar deve regulamentar os negócios pessoais que possam ter alguma relação comercial com os negócios da sociedade. Não é nada ético que um sócio, ao iniciar outro negócio, seja concorrente direto de sua sociedade familiar, sem ao menos consultar seus pares nessa sociedade;
 - n) Gestão do patrimônio dos proprietários¹⁴⁰;
 - o) Política de benefícios e privilégios aos familiares: é comum as empresas concederem benefícios aos proprietários e familiares, em alguns casos até mesmo desvinculados de qualquer cargo de gestão. Estes benefícios costumam ter origem quando ainda há confusão entre empresa e família. Estas concessões com o crescimento familiar podem ensejar conflitos familiares, assim, o

¹⁴⁰ Ver item 6.5.1

protocolo familiar deve pormenorizar quais benefícios serão mantidos ou se serão excluídos da prática da organização;

- p) Criação de um escritório de família¹⁴¹: tem por função primordial administrar o patrimônio particular dos proprietários da empresa familiar, sejam comuns ou pessoais, assim como gerenciar os serviços e benefícios oferecidos pela empresa, aos proprietários e seus familiares;
- q) Arbitragem e mediação de conflitos;
- r) Prazo para revisões do protocolo.

Os itens acima deixam claro que para uma efetiva organização familiar com o objetivo de manutenção da atividade empresária, estes itens e outros assuntos devem ser debatidos e anuídos pela família, gerando assim uma convivência harmônica e saudável, face ao conhecimento de todos dos direitos e das obrigações.

6.7 NOVAS LIDERANÇAS NAS TRÊS ESFERAS

O processo de planejamento sucessório visando à continuidade é envolvido pela busca e desenvolvimento de novas lideranças. Essas novas lideranças essencialmente estão conectadas às empresas, mas devem também ser à família e ao patrimônio.

Passos (2006, p. 88)¹⁴² retrata características dos novos líderes nas três esferas, em que na gestão dos negócios, deve-se buscar alguém em sintonia com o mercado, com o setor de atividade da empresa, que possua sólida formação e experiência, alguém que saiba compartilhar e debater suas ideias, debatê-las, quando necessário, que saiba decidir, alguém que conte com o respeito de quem trabalha na companhia e que reúna, além disso, outras tantas qualidades profissionais.

Continua o autor sobre a liderança familiar que deve essencialmente ser voltada para dentro da família e deve, obrigatoriamente, ser exercida por um membro dela, em razão de que somente alguém que pertença ao grupo pode contar com a legitimidade necessária para exercer esse papel. O líder na família deve ser uma pessoa de bom trânsito entre os diversos

¹⁴¹ Werner (2004, p. 70) ressalta que não é o escritório da família, uma vez que este não é um local de referência para encontros familiares, mas sim um ambiente de trabalho cujo objetivo é gerir a família e congregar interesses. WERNER, René A. **Família & Negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

¹⁴² PASSOS, Édio; BERNHOFT, Renata; BERNHOFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 88.

núcleos familiares, que tenha capacidade de diálogo e que saiba, por exemplo, compor interesses e ouvir tanto ou mais do que fala.

Relata ainda o autor que deve ser a realização pessoal e profissional dos membros da família uma das preocupações mais importantes do novo líder, assim como a formação das novas gerações para que desempenhem seu papel societário. Para isso, deve-se ter em mente o resgate e a valorização do legado familiar, mantendo o espírito da família empresária.

Por último, a coordenação da esfera do patrimônio, exercida geralmente a partida da liderança do conselho societário, que reúne os sócios controladores, relaciona-se ao mesmo tempo com a família e com a empresa. Esse líder precisa ter condições de articular as pessoas e os núcleos familiares, representando aqueles que não estão envolvidos com gestão quando o futuro dos negócios e do capital está em jogo. O novo líder deve entender o que se passa nas esferas do patrimônio e da empresa, até mesmo para cobrar dos gestores do negócio resultados esperados pelo grupo, sempre na visão de quem exerce o controle societário, buscando o melhor retorno possível para o capital, considerando os riscos.

O autor conclui, relevando a importância da legitimidade dos novos líderes:

“No processo de busca e desenvolvimento de novas lideranças, a legitimação é um conceito chave. A legitimidade é fruto da conquista pessoal dos sucessores. Depende do desejo de assumir essa posição, da capacitação para isso, acima de tudo, do reconhecimento por parte de todos – do sucedido e dos demais membros da família que serão seus sócios – de que ele ou ela é a pessoa certa na hora e no lugar certo.”

Buscou-se comprovar que a essência de um planejamento sucessório se inicia com a preocupação nestes três subsistemas de uma forma sistêmica e organizada através de um sucessor hábil, capaz e legítimo para direcionar o dia a dia da empresa rumo aos objetivos sociais, familiares e patrimoniais.

7. CONCLUSÃO

Neste trabalho, procurou-se analisar as forças que interferem no planejamento sucessório, principalmente na passagem para a primeira geração. Estas hipóteses ajudam no entendimento e no planejamento para a saída do fundador. O trabalho está centrado no momento em que o fundador, a família, o proprietário, gerentes e executivos buscam conjuntamente o objetivo do planejamento sucessório. A resistência ao planejamento sucessório dificulta a mudança que, conforme visto, ocorrerá obrigatoriamente por força da lei.

Sem negar os princípios contratuálistas, que em certa medida, dominam o nosso direito societário, pode-se afirmar que as sociedades pressupõem, em princípio, certa duração e organização em vista de um resultado, por forma a sobrepor a vontade coletiva às dissidências individuais, com mira na realização do fim comum. As sociedades comerciais apresentam um caráter duradouro, não ocasional, já que exercício do comércio ou indústria exigem uma organização estável, cuja rápida desintegração implica a perda de valores econômicos (NUNES, 2002, p. 51)¹⁴³.

O princípio da preservação da empresa interessa ao Direito e à Economia, pela proteção que oferece na continuidade dos negócios sociais. O princípio da preservação da empresa é gênero no qual a continuidade das atividades compõe espécie (FACHIN, 2006, P. 186)¹⁴⁴.

A identificação e a conjugação dos institutos família, empresa e patrimônio contribui significativamente para que todas as sociedades familiares apresentem histórias, com certa previsibilidade. Ao mesmo tempo, cada empresa familiar é única e diferente em sua especificidade. Em que pese parecerem contraditórios estes argumentos, são explicados pela previsibilidade de seus estágios evolutivos e da constatação de que pessoas diferentes precisam encontrar um objetivo comum dentro da organização. Já a especificidade é relativa à cultura familiar existente.

O planejamento sucessório permite uma maior capacidade de resposta diante das mudanças, possibilitando mais informações e reduzindo as incertezas, contribuindo para com os interesses da família e renovação da liderança familiar e societária. Com ele, busca-se afastar a discussão sucessória do cotidiano da atividade empresarial, de maneira que não

¹⁴³ NUNES, A. J. Avelãs. **O direito de exclusão de sócios nas sociedades comerciais**, 2002. p. 51

¹⁴⁴ FACHIN, Luis Edson. **Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo**. 2º ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p. 186

interfira na operação. Esta meta a ser atingida dependerá necessariamente da definição de qual herdeiro ou legatário será o sucessor na empresa, definindo suas diretrizes, sendo a indicação do comando providencial na hipótese de conflito, do contrário, a gestão será afetada pela ausência de claros mecanismos decisórios.

Deve-se ressaltar, todavia, que a definição da sucessão, objetivo deste estudo, não implica beneficiar qualquer herdeiro em detrimento de outro, mas sim, constituir mecanismo e instrumentos, estabelecendo os limites da gestão e da conciliação do interesse familiar.

Deste modo, face à imediata exigibilidade da observância à função social da empresa, em atendimento aos preceitos constitucionais, deve toda a atividade empresarial ser conduzida conforme seus ditames, sem deixar o empresário fundador de adotar a técnica sistêmica, garantida à atividade empresária a sua manutenção.

Esta é uma ideia que permite que o conflito sucessório fique mais distante da empresa, dificultando que interfira na sua gestão e, conseqüentemente, nos seus resultados e valor patrimonial. Nestes litígios sucessórios normalmente o emocional prevalece sobre o reacional, sendo que na disputa empresarial todos perdem pela possível redução do valor de mercado da empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2002.
- BARNES, L.; HERSHON, S. **A transferência de poder em empresas familiares**. *Exame*. São Paulo, v. 8, n. 114, p. 35-42, 27 out. 1976. (Negócios em Exame).
- BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERGAMINI, Adolpho. **A Constituição da empresa denominada Holding Patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação**. Disponível em: <<http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/universidadeibirapuera/adolphobergamini/constituicaoempresa.htm>>. Acesso em 11 abr. 2009.
- BERNHOEFT, R. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo**. *Tendências do trabalho*, Rio de Janeiro, p. 28-30, jan. 1988.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas)**. São Paulo: SENAC, 1996.
- BERNHOEFT, Renata (Org). **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 67.
- BETHLEM, A. de S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, n. 4, out./dez. 1994.
- BETHLEM, A. de S. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BICALHO, Antonio Mauro Santamaría Chagas. **Reflexões sobre a gestão das empresas familiares brasileiras. 2004**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense. Niterói.
- BIDIGARAY, Luiz F. H. **Erros comuns nas empresas nacionais**. Porto Alegre: Sagra, 1990.

BOOG, Gustavo et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

BRASIL. Código Civil; Comercial, Processo Civil e Constituição Federal. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antônio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 1984.

CASTANHEIRA, J. **Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí**. *Exame*. São Paulo, v.23, n. 11, p. 56-63, 29 mai. 1991.

CATEB, Alexandre Bueno; OLIVEIRA, Fabrício de Souza. **Breves anotações sobre a função social da empresa**. Disponível em:< www.amde.org.br> Acesso em: 30/01/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997. v. 1 e 2.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo, Makron Books, 1991.

COMPARATO, Fábio Konder. **A reforma da empresa**. *Revista Forense*. v. 290. Rio de Janeiro: Forense, 1985.

COMPARATO, Fábio Konder. **Estado, empresa e função social**. RT 732/41. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1996

CORTONI, Luis Filipe. **A organização não é uma família**. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 de março de 1996.

CURIMBABA, Florence. **Experiências profissionais de filhas herdeiras em empresas familiares brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2000.

- DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **A administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: CLT Livros Técnicos, 2001.
- DE VRIES, M. F. R. K. **The dark side of CEO: Succession**. *Harvard Business Review*, v.66, n.1, Jan. / fev. 1988.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- DINIZ, Maria Helena. **Código civil anotado**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. *Harvard Business Review*, São Paulo, vol. 42, n. 4, julho-agosto/1964, e publicado na *RAE - FGV*, n. 23, junho 1967.
- DUCAN, Jack. **Organizational Culture: getting a fix on a elusive concept**. *Acadmy of Management Executive* 3. 1989.
- ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FACHIN, Luis Edson. **Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo**. 2º ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2006
- FREIRE, Fátima Malo François. **O balanço social no Brasil**. Fortaleza: UFCE, 1999.
- FRITZ, Roger. **Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GAMA, Guilherme Calmo Nogueira da; BARTHOLO Bruno Paiva. **Função Social da Empresa**. RT 857/96. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Mar. 2007.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALLO, M. A.; LACUEVA, F. **A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno**. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 15-21, jul./set.1983.
- GERSICK, E. Kelin. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- GOMES, M.T. **Abaixo os homens? Exame**, São Paulo, v. 31, n. 16, jul. 1977.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil**, *Revista de Administração de Empresas - RAE* – v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, sessão RAE Light.
- GONÇALVES, Marcos Vinicius Rios. **Direito processual civil esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 787.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUERRA, Antônio Irineu. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, EBAP, Rio de Janeiro, 2001.

GUERRERO, Andrés. **Fraquezas e forças das empresas familiares**. *Centro de Empresas Familiares de Monterrey*. México: [s.n.], 1999

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books: Pearson Education do Brasil, 1992.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 5. ed. Guanabara, 1964.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1996

KANITZ S. C.; KANITZ, L. M. **A relação pai e filho nas empresas familiares**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 33-41, jan./mar. 1978.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 1 ed., John Wiley & Sons, Inc., 1966. Ed. Português, São Paulo: Atlas, 1970.

KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.

KOTTER, John. **A force for change**. NY: The Free Press, 1990.

LAINO, Aparecida de Souza. **Cultura organizacional e os papéis da gestão de pessoas: um estudo de caso em academias de ginástica**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

LANK, Alden G. **Determinantes de Longevidade das Empresas Familiares**. *Caderno de Ideias*, Nova Lima, MG, CI0209, Ago. 2002a.

LANK, Alden G. **Especialista em sucessão familiar: fala sobre as dificuldades de uma transição**. Valor econômico, São Paulo, 12 ago. 2002b.

LANSBERG, Ivan. **The Succession Conspiracy**. Family Business Review. Disponível em: <www.lgassoc.com/Articles/customer-files/116-TheSuccessionConspiracy.pdf> Acesso em 30/11/2009.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 5. ed. Guanabara, 1964. p. 28.

LEONE, N. M. de G. **A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E**. In: XV ENANPAD. Belo Horizonte. *Anais...* v. 7, 1991.

LEONE, N. M. de G.; SILVA, A. B. da; FERNANDES, C. B. **Sucessão: como transformar o duelo em dueto.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 3, jul./set. 1996.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHIBIGDE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 14 jan. 2010.

_____. **Governança Corporativa.** Disponível em <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 14 jan. 2010.

LEVENHAGEN, A. J. de S. **Sucessão legítima, inventário e partilha.** São Paulo, Atlas, 1989.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** IDORT, São Paulo, n. 539-542, jan./abr. 1977.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1994.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo, Pioneira, 1987.

LONGENECKER, G. Justin et al. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MAGAZINE FORTUNE. Annual Ranking of America's largest corporation. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list/> Acesso em: 15/10/2011.

MANDELLI, Pedro et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas.** São Paulo: Campus, 2003.

MARTINS, Ives da Silva Gandra et al. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, M. L. **Os difíceis caminhos da empresa familiar.** *Indústria e produtividade*, Rio de Janeiro, n. 145, mai. 1981.

MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

Melhoramentos Mini Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de Direito Constitucional**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANARI, Luiz Carlos. **Liderança e gerenciamento no processo de transformação de organizações**. Dissertação (Mestrado) - FGV/EAESP, São Paulo 1996.

MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil: Direito das Sucessões**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MORAES, Alexandre de. **Constituição do Brasil Interpretada e Legislação Constitucional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, C. D. **Esta sucessão também é complicada**. *Senhor*. São Paulo, n. 106, 30 mar. 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a arte de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NETZ, C. **O patinho feio pode ser um belo cisne**. *Exame*, São Paulo, v. 24, n. 6, p. 52-58, 18 mar. 1992.

NUNES, A. J. Avelãs. **O direito de exclusão de sócios nas sociedades comerciais**, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. M. **A troca de comando**. *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*. São Paulo, v. 4, n. 48, jan. 1993.

PASSOS, Édio, BERNHOFT, Renata, BERNHOFT, Renato, TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 62.

PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PRATES, Marco A. S., BARROS, Betânia T. de Oliveira. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1997.

PROCIANOY, J. L. **O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 74-84, jul./ago. 1994.

- RAMOS, Guerreiro Alberto. **A Nova ciência das organizações: uma re-conceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.
- RAMOS, Guerreiro Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.
- ROBBINS, P. Stephen, COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.
- SCHEIN, Edgard H. **How culture forms, develops, and changes**, In: Ralph, Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa e associados, *Gaining control of corporate culture*. São Francisco, Jossey- Bass Publishers, 1988.
- SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, Edgard H. **The role of the founder in creating organizational culture**. *Organizational Dynamics*, Summer, 1983.
- SHWASS, Joaquim; BOGOS, Tony. **A evolução das empresas familiares**. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 de janeiro de 2004. Opinião de pesquisadores.
- SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. **Gestão em família**. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dezembro 1997.
- SOUZA, Robson Carlos. **Cultura da empresa familiar x gestão empresarial**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, EBAP, Rio de Janeiro, 2001.
- SPRÜNGLI, R. R. **Os dez pecados capitais das empresas familiares**. *IDORT*, São Paulo, n. 567-568, mai./jun. 1979.
- STAVISKI, N. **Quando a divisão faz a força**. *Exame*, São Paulo, v. 22, n. 24, novembro 1990. 98
- STONER, A. F. James, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. **O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: Um Exercício Conceitual**. In: *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 4, n. 10, set./out. 1997.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **O mythos da razão administrativa**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, jul./set. 1993.
- TOBEÑAS, José Gastan. **Los derechos del hombre**. Madri: Reus, 1976. p. 13.

TOMASEVICIUS, Eduardo. **A função Social da Empresa**. RT 810/35. São Paulo: Revistas dos Tribunais. Abr. 2003.

TOMEI, Patrícia Amélia. **A gerência da cultura organizacional como ferramenta de competitividade**. *Apostila*: IAG/PUC-RIO, 2002.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2002. VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

WEBER, Max. **The theory of social economic organization**. (T. Parsons. Trans.) New York: Oxford University Press, 1946

WERNER, René A. **Família & Negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.