

## ANÁLISE FIGURATIVA DA EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

LEONARDO BARRETO DA MOTTA MESSANO

CARLA VIDAL GONTIJO MESSANO

**RESUMO:** 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. 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 fundador. O fracasso desses negócios na continuidade das empresas familiares para além da posse de seus fundadores tem graves consequências sociais e econômicas.

**Palavras chave:** Sucessão. Empresa Familiar. Continuidade.

---

· Especialista em Direito Tributário pela Fundação Getúlio Vargas, Mestrando em Direito de Empresa pelo Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* da Faculdade de Direito Milton Campos.  
Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* da Faculdades Pedro Leopoldo Campos.

## **THE FIGURATIVE ANALYSIS OF THE FAMILY COMPANY AND SUCCESSION**

**Abstract:** The organizational life cycle of the company depend on the life cycle of the individuals involved in this, whether its founders, its owners or its administrators. The preservation of entrepreneur activity has been widely discussed in the legal, as more can be seen, an interdisciplinary view, the importance of this issue, not only on the regulatory aspects that involve an organization businesswoman, but also social and economic aspects which are inseparable. In family businesses, the problem of succession and continuity acquires even greater significance. Indicators show that the majority of family businesses are sold or dissolved from the death or removal of a founding member. The failure of these businesses in the continuity of family businesses in addition to possession of its founders has serious social and economic consequences.

Keywords: Succession. Family Business Continuity.

## ANÁLISE FIGURATIVA DA EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

**SUMÁRIO:** 1. Balizamentos introdutórios. 2. Unicidade Figurativa antes do Planejamento Sucessório 2.1. Família 2.1. Dos Sucessores 3. Patrimônio 4.1. Organização Patrimonial 5. Empresa 5.1 Conselho nas Empresas Familiares 5.1.1. Conselho Familiar 5.1.2 Conselho Societário e Protocolo Familiar 6. Referências bibliográficas.

### 1. BALIZAMENTOS INTRODUTÓRIOS

Max Weber (1946)<sup>1</sup>, 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)<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> WEBER, Max. **The theory of social economic organization**. (T. Parsons. Trans.) New York: Oxford University Press, 1946.

<sup>2</sup> LANSBERG, Ivan. **The Succession Conspiracy**. Family Business Review. Disponível em: <[www.lgassoc.com/Articles/customer-files/116-TheSuccessionConspiracy.pdf](http://www.lgassoc.com/Articles/customer-files/116-TheSuccessionConspiracy.pdf)> Acesso em 30/11/2009.

comum a expressão: “pai rico, filho nobre, neto pobre”<sup>3</sup>. 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.

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 Judiciário<sup>4</sup>, 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.

---

<sup>3</sup> Trata-se de uma expressão popular brasileira em alusão às famílias que, com o decorrer das gerações, diminuem sua condição sócio-econômica.

<sup>4</sup> 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.

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)<sup>5</sup> 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 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.

Portanto, se faz necessário entender a empresa familiar e as formas para uma adequada e correta sucessão.

## **2. UNICIDADE FIGURATIVA ANTES DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

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.

---

<sup>5</sup> 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.

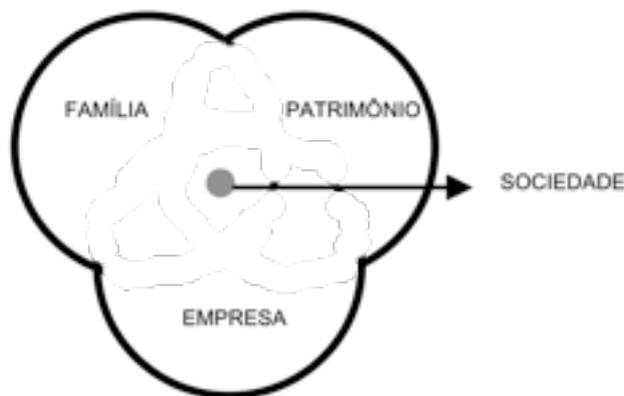


Figura 1. Unidade de Sistemas  
Fonte: Passos *et al* (2006, p. 57).

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.

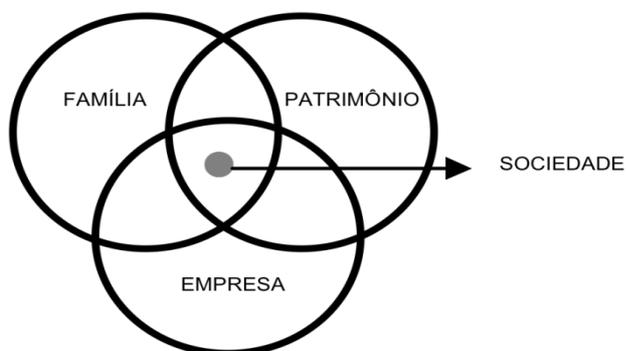


Figura 2. Bases do empreendimento familiar  
Fonte. Passos *et al* (2006, p. 59).

Bernhoeft (2006)<sup>6</sup> 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.

### 3. 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.

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.

---

<sup>6</sup> 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.

Bernhoeft (1989, p. 109)<sup>7</sup> 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 Melhoramentos<sup>8</sup>, 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)<sup>9</sup> 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 homoafetiva<sup>10</sup>. 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)<sup>11</sup> 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 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.

---

<sup>7</sup> BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 109.

<sup>8</sup> Melhoramentos Mini Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

<sup>9</sup> BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 110.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989, p. 111

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)<sup>12</sup> 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.

Mike Cohn (1991, P. 43)<sup>13</sup> 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

---

<sup>12</sup> LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo. Pioneira. 1994. p. 7.

<sup>13</sup> 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.

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.

### 3.1 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)<sup>14</sup>, o sucessor natural é o filho<sup>15</sup>, 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)<sup>16</sup> informa que 100% (cem *por cento*) de um determinado grupo de empresas familiares entrevistadas preferiam que um dos seus filhos, ou algum membro da família, sucedesse na empresa<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 200

<sup>15</sup> 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.”

<sup>16</sup> 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.

Ocorre que há casos em que os filhos não se interessam em ser os sucessores na organização empresarial dos pais<sup>18</sup>, 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)<sup>19</sup> 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)<sup>20</sup>.

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 também uma metodologia de vida, aprendem a gerir os grandes momentos,

---

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 201.

<sup>20</sup> LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 9.

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)<sup>21</sup> 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.

---

<sup>21</sup> LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 10.

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 sentimentalismo (Lodi, 1987, p. 21)<sup>22</sup>.

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.

#### 4. 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)<sup>23</sup> 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.

---

<sup>22</sup> LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 21

<sup>23</sup> 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.

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.

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)<sup>24</sup> 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)<sup>25</sup> 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

---

<sup>24</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 56.

<sup>25</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62

para a família empresária, sendo o meio adequado para separar os riscos da empresa dos riscos pessoais, numa via de mão dupla.

#### **4.1 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 patrimônio através de avaliações técnicas<sup>26</sup>. 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.

---

<sup>26</sup> 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.

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 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)<sup>27</sup>.

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

---

<sup>27</sup> 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.

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.

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.

## **5. 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)<sup>28</sup> 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)<sup>29</sup> assevera ainda que:

“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.

---

<sup>28</sup> GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

<sup>29</sup> GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

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)<sup>30</sup> 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)<sup>31</sup> cita que a Ford 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)<sup>32</sup> descreve formas de destinar o controle societário<sup>33</sup> 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

---

<sup>30</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 1984, p. 122.

<sup>31</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 196

<sup>32</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 197

<sup>33</sup> 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.

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 2002<sup>34</sup>. 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 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.

## **5.1 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 conseqüente separação de cada um destes subsistemas, há uma

---

<sup>34</sup> **Art. 1.789.** Havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança.

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)<sup>35</sup> 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.

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.

### 5.1.1 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

---

<sup>35</sup> 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.

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)<sup>36</sup> 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)<sup>37</sup> 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 mecanismos<sup>38</sup> e disposições válidas e legais para toda a família, enseja ao diálogo, à educação e a uma deliberação correta sobre os temas de interesse da família.

### 5.1.2 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,

---

<sup>36</sup> ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão da empresa familiar e gestão de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 244.

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> 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 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).

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 acionistas<sup>39</sup>. A legislação brasileira destacou três assuntos para um acordo de acionistas<sup>40</sup>, 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 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:

---

<sup>39</sup> 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.”

<sup>40</sup> Em que pese ser denominado acordo de acionistas, referenciando as sociedades anônimas, admitimos a possibilidade de acordo de quotistas referente às sociedades limitadas.

“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 dividendos<sup>41</sup> 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 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

---

<sup>41</sup> 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.

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 uma 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 proprietários<sup>42</sup>;
- 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 protocolo familiar deve pormenorizar quais benefícios serão mantidos ou se serão excluídos da prática da organização;

---

<sup>42</sup> Ver item 4.1

- p) Criação de um escritório de família<sup>43</sup>: 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.

## 5. CONCLUSÃO

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.

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)<sup>44</sup>.

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.

---

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> FACHIN, Luis Edson. **Estatuto Jurídico do Patrimônio Mínimo**. 2º ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p. 186

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 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 idéia 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.

## 6. 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.; PANNON, 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](http://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'DONNELL, 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](http://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](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 14 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa**. Disponível em <[www.bndes.gov.br](http://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/](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.