

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ITALO SOUSA MENDONÇA DE MEDEIROS

O PREPARO PARA A SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

São Luís

2019

ITALO SOUSA MENDONÇA DE MEDEIROS

O PREPARO PARA A SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Orientador: Ricardo André Barbosa Carreira

São Luís

2019

Medeiros, Italo Sousa Mendonça de.

O preparo para a sucessão em empresa familiar/ Italo Sousa Mendonça de Medeiros. – 2019.

31 f.

Orientador(a): Ricardo André Barbosa Carreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Empresas familiares. 2. Sucessão. 3. Processo sucessório. 3. Planejamento. I. Carreira, Ricardo André Barbosa. II. Título.

ITALO SOUSA MENDONÇA DE MEDEIROS

O PREPARO PARA A SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em: 11 / 12 /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira(orientador)
Me. em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Mayana Virginia Viégas Lima
Dr^a em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho à Deus, por ter me dado
força para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos à minha família, a minha namorada e aos meus amigos, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes na minha vida com certeza.

RESUMO

O processo de sucessão é um tema bastante delicado para as empresas familiares e muitas das vezes decisivo para deixar a empresa comprometida devido a diversos elementos internos e externos da relação entre família e empresa. Introdução - Tem-se como problema de pesquisa a indagação: o que precisa ser feito para que ocorra de forma eficaz o processo sucessório nas empresas familiares? Objetivo - Compreender o processo sucessório de uma empresa familiar. Métodos - Trata-se de uma revisão bibliográfica realizada em artigos, livros, revistas e sites de bancos de dados tais como da SCIELO e a plataforma Google Acadêmico, com período de análise dos anos 2015 a 2019, empregando os descritores: Empresas familiares, Sucessão, Processo sucessório. Resultados - Verifica-se que muitas empresas não levam muito a sério o processo da sucessão, fazendo com que muitas das vezes elas sejam feitas de forma indutiva, comprometendo o negócio. Conclusões – Constata-se que o planejamento adequado do processo sucessório é a melhor forma de assegurar o negócio familiar contribuindo para essa fase não comprometa de forma negativa ao funcionamento e imagem da empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares. Sucessão. Processo sucessório. Planejamento.

ABSTRACT

The process of succession is a very sensitive matter for the family business, and a lot of the time deciding to leave a company that is committed due to various internal and external elements of the relationship between the family and the business. Introduction to the research problem, the question: what needs to be done in order for it to occur in an effective manner, the process of succession in family-owned companies? Objective - to Understand the process of succession in a family business. Methods this is a review of the literature carried out in the papers, magazines, books, web sites and databases such as SCIELO, and the content, with the period of the years 2015 through 2019, using the key words: family Firms, Succession, Process of succession. The results found that many companies do not take it too seriously in the process of succession, making the most of the times, they are made of the inductive means, so the business. Findings – it is observed that for the proper planning of the succession process is the best way to ensure that his family's business, contributing to this development is not to compromise in a negative way the functioning and the image of the company.

Keywords: Family-owned businesses. Sequence. The process of succession. Planning.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	EMPRESAS FAMILIARES	09
2.1	Definição	09
2.2	Origem e desenvolvimento das empresas familiares no contexto brasileiro	11
2.3	Conflitos	12
3	SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR	14
3.1	Origem e histórico de sucessão	14
3.2	Conceitos	15
3.3	Direito Sucessório	16
3.3.1	Espécie de sucessão.....	17
3.3.2	O sucessor e o sucedido.....	18
3.3.3	Da exclusão de sucessão.....	19
4	PROCESSO SUCESSÓRIO	21
4.1	Planos de sucessão	21
4.1.1	Plano de Oliveira.....	21
4.1.2	Plano de Antonialli.....	22
4.1.3	Plano de Passos et al.....	22
4.2	O processo de preparo para sucessão em empresas familiares	23
5	METODOLOGIA	25
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	28

O PREPARO PARA A SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR

Italo Sousa Mendonça de Medeiros¹
Ricardo André Barbosa Carreira²

Resumo: o processo de sucessão é um tema bastante delicado para as empresas familiares e muita das vezes decisivo para deixar a empresa comprometida devido a diversos elementos internos e externos da relação entre família e empresa. Introdução - Tem-se como problema de pesquisa a indagação: o que precisa ser feito para que ocorra de forma eficaz o processo sucessório nas empresas familiares? Objetivo - Compreender o processo sucessório de uma empresa familiar. Métodos - Trata-se de uma revisão bibliográfica realizada em artigos, livros, revistas e sites de bancos de dados tais como da SCIELO e a plataforma Google Acadêmico, com período de análise dos anos 2015 a 2019, empregando os descritores: Empresas familiares, Sucessão, Processo sucessório. Resultados - Verifica-se que muitas empresas não levam muito a sério o processo da sucessão, fazendo com que muitas das vezes elas sejam feitas de forma indutiva, comprometendo o negócio. Conclusões – Constata-se que o planejamento adequado do processo sucessório é a melhor forma de assegurar o negócio familiar contribuindo para essa fase não comprometa de forma negativa ao funcionamento e imagem da empresa. **Palavras-chave:** Empresas familiares. Sucessão. Processo sucessório. Planejamento.

Abstract: the process of succession is a very sensitive matter for the family business, and a lot of the time deciding to leave a company that is committed due to various internal and external elements of the relationship between the family and the business. Introduction to the research problem, the question: what needs to be done in order for it to occur in an effective manner, the process of succession in family-owned companies? Objective - to Understand the process of succession in a family business. Methods this is a review of the literature carried out in the papers, magazines, books, web sites and databases such as SCIELO, and the content, with the period of the years 2015 through 2019, using the key words: family Firms, Succession, Process of succession. The results found that many companies do not take it too seriously in the process of succession, making the most of the times, they are made of the inductive means, so the business. Findings – it is observed that for the proper planning of the succession process is the best way to ensure that his family's business, contributing to this development is not to compromise in a negative way the functioning and the image of the company.

Keywords: Family-owned businesses. Sequence. The process of succession. Planning.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares correspondem a mais de 70% de todas as empresas no mundo, no Brasil correspondem a mais de 90% das empresas constituídas. Elas empregam, em um contexto global, mais de 2/3 de toda mão de obra mundial. Mesmo com todos esses índices que demonstram a importância delas para o mundo, as empresas familiares possuem uma expectativa de vida abaixo das empresas não familiares, tendo a sucessão como sendo um dos fatores contribuintes para essa posição. (GERSICK et. al, 1997)

Ademais, o processo de sucessão é um tema bastante delicado para as empresas familiares e muita das vezes decisivo para deixar a empresa comprometida devido a diversos elementos internos e externos da relação entre família e empresa. Pensando nisso, questiona-se: o que precisa ser feito para que ocorra de forma eficaz o processo sucessório nas empresas familiares? Sendo este o problema norteador deste estudo.

Para responder essa inquietação define-se como objetivo geral da pesquisa compreender o processo sucessório de uma empresa familiar. Como objetivos específicos: identificar as características de uma empresa do tipo familiar conhecendo os possíveis tipos de conflitos; analisar e comparar os diferentes planos de sucessão baseados nos autores Oliveira (2006);

¹ Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na cidade de São Luís/MA. E-mail: Italomedeiros94@gmail.com.

² Professor. Orientador. Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA.

Antoniali (1998) e Passos et al. (2006); e identificar os pontos positivos (ou vantagens) de um processo sucessório.

Metodologicamente, para atender a esses objetivos opta-se em realizar uma revisão bibliográfica utilizando-se de artigos, livros, revistas e sites de bancos de dados tais como da SCIELO e a plataforma Google Acadêmico, com período de análise dos anos 2015 a 2019, empregando os descritores: Empresas familiares, Sucessão, Processo sucessório.

Para melhor atingir os objetivos delineados, divide-se o trabalho em uma sequência lógica. Inicia-se no primeiro capítulo, apresentando a contextualização do tema, problemática, objetivos e metodologia adotada na pesquisa. Em seguida, no segundo capítulo explana-se sobre as empresas familiares, citando definições e origens, além de argumentar sobre o desenvolvimento delas no contexto brasileiro e os seus possíveis conflitos.

Posteriormente, no terceiro capítulo, expõe-se sobre a sucessão na empresa familiar, fazendo um resgate histórico, bem como sua origem, conceitos e direito. Além de explicar sobre as espécies de sucessão, especificando o sucessor e sucedido, como também da exclusão de sucessão. No quarto capítulo, cita-se os planos de sucessão baseados nos planos de Oliveira (2006); Antoniali (1998) e Passos et al. (2006); além de apresentar o processo de preparo para sucessão em empresas familiares. Após toda essa fundamentação teórica, no quinto capítulo, mostra-se os procedimentos metodológicos utilizados para fazer a pesquisa.

Em seguida, no sexto capítulo, apresenta-se os resultados obtidos pela pesquisa, apresentando o posicionamento de cada autor encontrado na revisão bibliográfica, nos quais fazem entender como ocorre o preparo a sucessão em algumas empresas brasileiras. Por fim, no sétimo capítulo, faz-se as considerações finais sobre processo sucessório de forma adequada e satisfatória para as empresas familiares

2 EMPRESAS FAMILIARES

2.1 Definição

Embora não exista uma definição exata para o que venha a representar uma empresa como familiar, a fim de melhor compreensão do sentido geral desse artigo, iremos abordar algumas das visões existentes pela ótica de alguns autores.

Gersick et. al (1997) definem que para ser considerada uma empresa familiar, a mesma deve criar uma ligação entre os conjuntos: propriedade, família e gestão. Esses três fatores devem interagir entre si e assim, influenciar na gestão da empresa.

Uma empresa familiar baseia sua estruturação, sobretudo na informalidade das relações, que prioriza a confiança pessoal em detrimento da competência. Caracterizando assim, uma diferença entre as empresas analisadas pelas teorias clássicas, pois estas prezam pelo conhecimento e desenvolvimento das competências dentro da organização. Podendo dificultar ou mesmo impossibilitar a profissionalização e o planejamento empresarial formal. (GERSICK et. al, 1997)

Para Gaj (1990), as empresas familiares podem ser definidas como empresas que tiveram sua origem com um membro de uma família qualquer, a qual o fundador, tem a intenção de passar, ou já passou, a gestão da empresa criada para um herdeiro direto ou membro da família.

Corroborando com esse pensamento, Werner (2004) afirma que uma empresa familiar pode ser àquela criada por um *mademan* (empreendedor), o qual fundou a empresa e a desenvolveu e com o passar dos tempos introduziu membros da família, já preparando os mesmos para assumir o comando da empresa na sua ausência. Portanto, para esses dois autores a empresa já pode ser caracterizada como familiar mesmo ainda não tendo passado

por um processo de sucessão, mas precisa existir a intenção do fundador em passar o comando do negócio para algum membro da família.

Já trazendo uma visão diferente, Donnelley (1964) considera que uma empresa familiar é caracterizada pela ligação entre uma família com a empresa a pelo menos duas gerações e que essa família exerça alguma influência sobre as diretrizes da empresa, o autor ainda complementa afirmando que podemos identificar essa relação com base em alguns fatores, onde um deles, é o fato da relação familiar ser um fator de importância na sucessão administrativa da empresa.

Donneley (1964) define que as empresas familiares seriam somente aquelas que estivessem perfeitamente vinculadas com uma família no mínimo há duas gerações, e que exista uma influência mútua na política de organização e na sobrevivência da família, ou seja, para ele não existe empresa familiar sem que ocorra o processo de sucessão e que a família fundadora ainda exerça influências na gerencia e a empresa impacte na sobrevivência da família.

Lodi em sua obra “A empresa familiar” (1998), fortalece o pensamento de Donnelley, afirmando que a empresa familiar é aquela que a sua sucessão deve estar ligada ao fator hereditário, e deva existir alguns valores institucionais que identifiquem com um sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Porém, o autor acrescenta que o conceito de empresa familiar só nasce após a primeira sucessão, pois é nesse momento que o fundador terá de decidir se irá abrir o caminho da direção para os herdeiros, deixando de lado seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar um ideal que justifique a sua ascensão ao poder na empresa, portanto é só após a conclusão desse momento que a empresa poderá ser definida como familiar, no caso, quando o sucedido venha a escolher alguém da família a ascender ao poder. (LODI, 1998).

Segundo Lodi (1998) a empresa familiar é caracterizada pelo fator sucessão, ter caráter hereditário, e os valores da empresa fundem-se com a personalidade do fundador ou com o sobrenome da família fundadora. Destaca ainda que o empreendimento do fundador sem herdeiros, não se caracteriza como uma empresa familiar, mas apenas um negócio individual.

A organização que tem sua origem e história vinculada a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquelas que mantem membros na administração da empresa, pode ser considerada empresa familiar. (LODI, 1998).

Longenecker, Moore e Petty (1997, p 135) caracterizam uma empresa familiar como “[...] um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”. Esse envolvimento não segue um padrão, podendo variar sua extensão e natureza, seguindo normas específicas de cada empreendimento, por exemplo, em relação às horas trabalhadas e acúmulo de funções.

Uma pesquisa realizada e apontada por Gonçalves (2000, p.7), indica que “em todo o mundo a menor parte das empresas familiares sobrevive numa segunda geração e uma minoria desprezível suporta a terceira.” Por isso, pode-se supor a necessidade de estudos aprofundados sobre a problemática, bem como sobre os fatores que a contextualizam.

Conforme exemplifica Lethbridge (1997), de modo geral, notam-se três tipos básicos de empresa familiar. São eles:

[...] a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares; e a da influência familiar, em que a maioria das ações esta em poder do mercado, mas a família,

mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Com o intuito de diminuir os equívocos sobre esta temática, assim como, compreender sua essência é relevante conhecer algumas características elencadas por Gonçalves (2000), a respeito de uma empresa familiar, por meio, da coexistência de três principais fatores. A saber:

- A família é proprietária da totalidade ou da maior parte das ações da empresa, assumindo assim, o domínio econômico dela;
- A família domina a administração da empresa, por isso compete a ela formular os objetivos, determinar as diretrizes e decidir os valores políticos que serão aplicados na regência da empresa;
- A família é responsável pela gestão do negócio, isso implica que um ou mais membros dela participam do mais alto nível executivo.

Esses aspectos mostram que a cultura familiar influencia no âmago da empresa. Portanto, sabendo que a empresa familiar assimila valores da família para si, não se pode ignorar o contexto externo que contém este tipo de empresa, tendo em vista que ele fornece dados sobre a qual esta cultura vai influenciar na organização empresarial.

Segundo Garcia (2001) as empresas familiares não detêm a obrigatoriedade de ser controlada por somente uma família. Elas também podem ser controladas por mais de uma família e mesmo que não tenham representantes na gestão, elas exercem influência sobre a missão e aos objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Os conceitos apresentados até então mostram a definição de empresa familiar relacionada com a administração e a influência da família na gestão da empresa, mesmo que a empresa ainda não tenha passado por um processo de sucessão. Para outros autores, é preciso existir um primeiro processo de sucessão para então a empresa ser caracterizada como empresa familiar.

2.2 Origem e desenvolvimento das empresas familiares no contexto brasileiro

As empresas familiares são grande maioria em atividades no mundo, assim, a expectativa de todos os interessados no sucesso da gestão e, por consequência, no sucesso e na perpetuação dessas empresas.

É muito difícil afirmar em qual data surgiram as primeiras empresas no Brasil, mas muitos autores defendem o surgimento das empresas familiares decorreram juntamente com a colonização no séculos XVI e XVII, com as capitâneas hereditárias, aonde o controle daquele espaço produtivo era passado de pai pra filho e o dono de cada capitania era obrigado a explorar o território, além de transformá-lo em um espaço produtivo aonde a coroa portuguesa recebia partes dos lucros da produção de cada capitania. (DONATTI, 1999).

Com o fim das capitâneas e o começo da imigração europeia para o Brasil, surgiram mais empresas de base familiar, porém empresas mais específicas na sua produção, que surgiram graças a bagagem de cultura que os imigrantes traziam consigo da Europa, eles notaram que nas capitais não tinha comércio e então começaram a criar pequenas empresas para suprir essa necessidade do mercado brasileiro.

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio ao longo da evolução da humanidade. Na época do fundador, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio. (DONATTI, 1999).

Outro ramo bastante explorado durante a imigração europeia foi o surgimento de cafeterias, que no início eram chamadas de casas de café, lojas de café ou casas de cafés e licores, esses empreendimentos eram simples e rústico, porém no século XIX, no Rio de Janeiro, surgiram as primeiras cafeterias nos moldes existentes na Europa, a primeira que se tem relatos é a cafeteria do Braguinha, nome referente ao seu fundador, esses estabelecimentos tinham como principal público algumas profissões como os homens de letras, advogados, médicos e artista do teatro. E assim foram surgindo as primeiras empresas brasileiras, as quais tinham como gestores a família fundadora e que tinham como modelo de sucessão a hereditariedade. (DONATTI, 1999).

Segundo Renato Bernhoeft (1989) na década de 80, a cada dez empresas existentes no Brasil, nove poderiam ser classificadas como empresa familiar, a qual seu controle pertencia a uma ou mais famílias.

Oliveira (2006) complementa afirmando que a vida em média das empresas não familiares brasileiras são de doze anos, enquanto as empresas familiares brasileiras sobrevivem apenas nove anos, em média.

Segundo Leone (2005) as empresas familiares são responsáveis por 80% de toda atividade empresarial no mundo, porém, somente 30% delas conseguem sobreviver após a primeira sucessão e meros 3% conseguem sobreviver para a quarta ou mais geração.

2.3 Conflitos

O conflito é um fato intrínseco às relações humanas, pois cada pessoa sendo dotada de uma exclusiva personalidade, apreendendo experiências e circunstâncias existenciais. A palavra conflito tem sua origem no latim, significando *conflictus*. Esta palavra pode representar: controvérsia, confronto, disputa, discórdia, competição, litígio, lide, ou seja, pode expor a oposição de ideias, opiniões, valores e sentimentos. É importante destacar que o conflito apreende apenas os aspectos jurídicos, como também outros fatores, tais como: a psicologia, a filosofia e a sociologia (TARTUCE, 2008).

Compreende-se que, o conflito representa um processo negativo nas relações sociais causando perdas, ao menos, para uma das partes que encontra-se envolvida neste processo. Vasconcelos (2008) afirma que desde as sociedades mais primitivas é possível perceber a existência de conflitos, onde a busca pela solução destes pode ser compreendida na própria dinâmica cultural dos povos. Nas civilizações primitivas, onde o Estado ainda não existia, também não havia leis ou normas voltadas aos particulares. Neste sentido o uso da violência configurava-se como uma forma para resolução de litígios

Ao longo dos anos muitos conflitos foram surgindo, que devido a sua complexidade passaram a trazer demandas com exigência de conhecimentos técnicos. Algum conflito embora não se aponte para uma possibilidade mínima de acordo, observa-se a necessidade de intervenção coercitiva do Estado para que se concretize a sua resolução, segundo Vasconcelos (2008).

Os conflitos de caráter intersubjetivos podem apresentar diversas formas, conforme o seu objeto, a sua capacidade de acordo com as partes envolvidas. Um conflito de natureza comunitária pode possuir características distintas de um conflito que envolve empresas, onde ambas as partes exigem tratamentos diversos. Desta forma, é necessário compreender que para cada forma de conflito pode ter um método ou solução mais apropriada. A busca pela resolução do conflito vem demonstrar que cada caso, pode apresentar um método para a sua resolução, sendo consensual ou não. (VASCONCELOS, 2008).

O Brasil no domínio da sociedade vem aguentando mudanças, que as tornam desiguais perante aos indivíduos. As pessoas tornam-se individuais impedindo a comunicação entre as mesmas. Ao aparecer os conflitos, antes de uma tentativa de conversa com a finalidade da

pacificação das contendas, procura-se um terceiro atribuindo-lhe a responsabilidade de decidir o litígio. Porém, outros países concordaram com a implantação dos meios consensuais de resolução de conflitos, na qual contribuiu para o crescimento do instituto, tanto na efetivação positiva e aumento de acordos, quanto na celeridade, causando a verdadeira conciliação das partes em conflitos. (VASCONCELOS, 2008).

Para Lewin (2009) é possível reconhecer que o conflito pode surgir de variadas causas, dependendo das pessoas que estão envolvidas e dos fatores, que podem compreender: o patrimônio, os direitos, deveres pessoais; princípios e crenças de qualquer natureza, podendo ser religiosas, políticas, científicas, poder, em suas distintas formas; nos relacionamentos interpessoais. Os conflitos podem ser encontrados em qualquer esfera da vida humana, podendo está ligado a intersubjetividade do sujeito.

Rondeau (1996) define que os conflitos acontecem no nível individual ou nos grupos, os quais surgem quando uma parte, seja um indivíduo ou um grupo, identifica a outra como empecilho para sua satisfação de seus interesses, provocando sentimentos, como de frustração, o que levava a parte incomodada a insurgir-se contra a outra.

Follet (1997) sustenta que os conflitos são provenientes das diferenças existentes dentro das organizações, para o autor, é possível impedir que eles ocorram, mas é possível utilizá-los no ambiente empresarial, devendo fazer deles uma possível solução para problemas nas empresas.

No entendimento de Vasconcelos (2008), observa-se que:

A consciência do conflito é extremamente importante se ter, pois, sem essa consciência tendemos a demonizá-lo ou a fazer de conta que não existe. Quando chegamos a entender a inevitabilidade do conflito, quer dizer que somos capazes de desenvolver soluções autocompositivas, soluções estas, desenvolvidas entre as próprias partes, sem a interferência de terceiro. Quando o demonizamos ou não conseguimos enfrentar o conflito com responsabilidade, a tendência é a situação piorar cada vez mais, chegando ao ponto de existir confrontos e violência (VASCONCELOS, 2008, p.19).

O conflito apresenta-se como uma configuração social com estruturas e interações sociais, com a capacidade de estabelecer um ambiente em que o confronto seja reconhecido e consiga produzir de forma simultânea mudanças nas relações dele resultantes.

A humanidade desde os seus primórdios vem sofrendo com vários conflitos no decorrer do tempo. Contudo, com a evolução das sociedades, é possível perceber inúmeras mudanças tanto nos costumes, na economia, na tecnologia, na família, etc. As mudanças ocorridas também provocam inquietações, frustrações e insatisfações, sendo muitas vezes responsável por alguns conflitos.

Para Deutsch Morton (2004):

O conflito é simplesmente a manifestação ou instrumento de mudanças. Reflete o período transacional entre tipos de cultura e a derrocada de normas e valores cristalizados; constitui um conjunto de fases de cristalização e desintegração de congruências entre expectativas e gratificações; é um processo político através do qual um status quo é testado ou alterado; ou constitui um fenômeno cíclico (MORTON, 2004, p.75).

Desse modo notasse que os conflitos são inerentes a natureza humana, já que as diferenças entre cada pessoal é uma das características mais marcantes da ser humano, porem dentro das organizações é imprescindível que se ache formas de conciliar essas diferenças e dar sequencias aos trabalhos desenvolvidos, principalmente em uma esfera aonde devesse distinguir o lado familiar e o lado profissional, para Brito, Silva e Muniz (2010) a aproximação entre os âmbitos família e empresa, complica o desenvolvimento da

administração, em que conforme as preferências, os interesses forem se diferenciando, gerasse tensões e conflitos, podendo gerar até conflitos de difíceis soluções, pois segundo o autor, os relacionamentos entre familiares são mais complexos e delicados que os relacionamentos com empregados sem o vínculo familiar.

Os autores ainda afirmam que os conflitos podem ser melhores explicados através da teoria dos papéis, pois ela afirma a existência de uma pressão mútua e opostas entre os papéis. Conforme a teoria, o conflito pode ser pautado em três fatores, que são: o tempo – quando uma das ocupações, na empresa ou na família, requer maior participação em troca da presença no outro, como por exemplo o excesso de aplicação do indivíduo no trabalho, afetando a participação do mesmo no seu papel familiar; a tensão – ocorre quando as tensões já existentes em um desses ambientes, afetam o comportamento do mesmo indivíduo no outro; o comportamento – quando o comportamento em um das áreas afeta diretamente o comportamento na outra, por exemplo, a falta de desejo de um casal socio em decorrência da relação de subordinação na empresa.

Segundo Oliveira (2006) outro fator de conflito, tem origem pelo próprio proprietário do negócio, pois o fato de ser o fundador ou o gerenciador de um negócio em seguimento, desperta uma resistência na aceitação de opiniões divergentes a sua, dificultando a resolução de alguns problemas e gerando conflitos, o autor ainda afirma que o fundador age dessa forma por considerar o negócio como um local de sua realização pessoal e profissional

Outro fator de conflito conforme Davis e Tagiuri (1989) é a interrelação do trabalho entre pais e filhos no ambiente empresarial, pois de acordo com o autor, pois a relação entre eles mudam de acordo com o ciclo de vida de cada um, o que pode gerar uma tendência de melhorar ou piorar a relação de acordo com o estágio de vida.

E segundo Lodi (1998) a rivalidade entre sucessores pode ser outro problema a gerar conflitos de difíceis soluções dentro do universo empresarial, já que por muitas vezes tentasse negociar o inegociável, o gera uma perda muita grande de tempo, um aumento na procrastinação e um ambiente de trabalho desfavorável.

3 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

3.1 Origem e histórico de sucessão

Antes de iniciar o tema central do presente estudo, é necessário apresentar a origem do direito das sucessões, e que hoje tem reconhecimento em nossa jurisprudência brasileira. Diante disso, apresentar-se-á um breve histórico da origem e evolução do direito sucessório, bem como, sua introdução ao ordenamento jurídico brasileiro para melhor estudo do tema.

Paulo Hermano Ribeiro (2010, p. 11), mostra que existiam indícios de normas acerca o direito de suceder nos códigos mais antigos, como por exemplo, o do rei Khammu-rabi, da Babilônia, e o Código de Manu. Há relatos de que o direito das sucessões surgiu do direito egípcio, hindu e babilônico, dezenas de séculos antes de Cristo.

O escritor Foustel de Coulanges, em sua obra comenta que o direito hereditário tem íntima ligação com os cultos familiares, tradições religiosas das antigas civilizações, que cabia ao herdeiro desse culto. Assim, transmitindo-se automaticamente ao primogênito varão por ser ele, o continuador do culto familiar. É oportuno salientar que o culto se desenvolvia dentro do âmbito doméstico, tendo como lástima a pessoa que falecesse sem deixar alguém que pudesse cultivar sua memória, fazendo com o túmulo fosse visto com total abandono, além de ter o herdeiro como o sacerdócio desse culto. (RODRIGUES, 2003, p. 4-6).

Arnaldo Rizzardo (2008) mostra que o advento da sucessão se deu em três momentos.

Primeiramente, havia uma comunhão familiar, ou seja, os bens ficavam como grupo familiar, já que persistia a comunidade agrária, sendo as terras de propriedade coletiva de genes. Isto numa fase anterior, o que também se verificou em outros povos. Posteriormente, foi prevalecendo os sentimentos individualistas, surgindo a propriedade familiar, um grupo restrito e ligado ao parentesco próximo. Transmitia-se a propriedade do varão aos descendentes, considerado como um pequeno grupo. Finalmente, firma-se a propriedade individual, com o arrefecimento dos laços políticos, religiosos e de parentesco. Opera-se a transmissão não aos membros da família, mas aos herdeiros, assim considerados os que estavam submetidos diretamente à potestade do pai, e, aos escravos instituídos herdeiros por testamento.

A Razão pelo qual isso é verdade é que nas antigas civilizações Romanas, este ramo do direito estava inteiramente ligado à continuidade da família, onde o herdeiro substituíam o De cujus nas relações jurídicas, como também o substituíam nas relações religiosas. Gonçalves diz bem claro que “o conhecimento da evolução histórica do direito das sucessões torna-se mais nítido a partir do direito romano”. (GONÇALVES, 2006, p. 3).

O testamento na época era de suma importância, pois formalizava a sucessão do herdeiro após a morte do Pai, demonstrando assim que a sucessão não significava apenas a aquisição da herança deixada pelo morto, mas sim a administração e conservação do patrimônio herdado.

Tanto os romanos quanto os gregos admitiam na falta dos filhos, a sucessão testamentária, com a preocupação de continuar o culto familiar após a morte. A sucessão era algo estabelecido nas Leis das XII Tábuas que para o Direito Romano, parecia ser algo tão natural, e que estabelecia dispositivos que regulamentavam o instituto no caso de não haver herdeiros, cuja consequência para a família era sua extinção. Por esta razão, eram nomeados pelas famílias um novo herdeiro perante o Estado, a fim de evitar sua exclusão das atividades agrícolas. (VENOSA, 2016, p. 16).

Foi a partir deste marco, que surgiu a ideia do testamento, onde o Pater Familiae dispunha de direito em testar e dispor livremente de seu patrimônio, a fim de destinar seus bens após sua morte, surgindo aí o que conhecemos em nosso direito: a sucessão legítima e a sucessão testamentária, considerando que, o herdeiro, não tomava a sucessão para si apenas a posse dos bens do morto, mas carregava para si, o papel de ocupar o autor da herança em todas as áreas. (VENOSA, 2016, p. 16).

3.2 Conceitos

A sucessão corresponde a um dos processos mais importante na vida de uma empresa, seja familiar ou não, já que ela representa a continuidade do negócio e nos casos das empresas familiares, pode representar também, a continuidade do sustento da família. Portanto um processo sucessório com maior planejamento e transparência trará maior segurança e benefícios para todos os envolvidos.

Segundo Ferrari (2014) o processo sucessório precisa ser bem preparado e feito de acordo com as particularidades de cada organização, de cada família. E durante o processo é preciso que todos os principais membros participem, pois é necessário a criação de um clima, um ambiente, que possa prever os conflitos que poderão surgir no andamento desse processo, e buscar a maneira mais eficiente de resolvê-los.

Segundo Araújo (2007) para que exista uma sucessão eficaz, o fundador, em primeiro lugar, deve entender que a empresa é uma entidade econômica e deve ser gerida por competência, o autor ainda reitera que planejar a sucessão não é uma tarefa fácil, pois nela estão envolvidos laços familiares, a manutenção do patrimônio e a passagem do poder. Porém é através dele que o sucessor irá interagir com o ambiente interno da empresa e um bom

planejamento auxiliara nas escolhas das decisões e quais direções a empresa deverá seguir durante e após a sucessão.

Borges & Lescura (2012) afirma que a sucessão é um processo que contém várias etapas e é primordial que ele comece cedo, porém ele nunca terminara, pois é um processo contínuo e nele deve ser considerado tantos aspectos da relação empresa familiar quanto a relação família na empresa, fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos.

Antoniali (1998) afirma que para minimizarmos os problemas que possam vir a surgir no processo de sucessão nas empresas familiares, precisasse de uma série de procedimentos que venham a preparar todas as partes envolvidas no processo. Essas partes são: o preparo do sucedido, do sucessor, da empresa e o preparo da família.

A sucessão pode ser classificada em dois tipos: familiar e profissional. Na sucessão familiar ocorre quando o fundador considera que o correto é a passagem do bastão para seus herdeiros naturais, sem as vezes levar em conta a competência e interesse dos herdeiros. E a sucessão profissional, porém a família fundadora continua na gestão como conselheiros. Embora existam essas duas classificações para a sucessão, não existe uma regra, cada fundador deve avaliar qual é a melhor situação para a empresa.

3.3 Direito Sucessório

Pode-se conceituar sucessão como o ato de transmissão, de transferência do direito de uma pessoa a outra ou assim como ensina Venosa (2004, p. 15), “suceder é substituir, tomar o lugar de outrem no campo dos fenômenos jurídicos”. A expressão latina “*de cuius*” é uma abreviação de “*de cuius successione*”, que significa aquele de cuja sucessão ou herança se trata.

No direito das sucessões, o vocábulo é empregado no sentido estrito, para designar tão somente a decorrente da morte de alguém, ou seja, a sucessão “*causa mortis*”. Na sucessão, existe a substituição do titular de um direito”, ainda nas palavras de Venosa, pode-se ocorrer à sucessão de duas formas: “que deriva de um ato entre vivos, como um contrato, por exemplo, e a que deriva ou tem como causa a morte (*causa mortis*), quando os direitos e obrigações da pessoa que morre transferem-se para seus herdeiros e legatários” (VENOSA, 2004 p.15).

É o ato pelo qual uma pessoa assume o lugar de outra, substituindo-a a titularidade de determinado bem. Essa ideia de sucessão não ocorre somente no direito das obrigações, encontrando-se também no direito das coisas e no direito de família, quando os pais decaem do poder familiar e são substituídos pelo tutor, nomeado por um juiz, ocorrendo-se assim a sucessão “*inter vivos*”.

Maria Helena Diniz (2009, p. 03) é bem clara quando diz que a sucessão seria o “conjunto de normas que disciplinam a transferência do patrimônio de alguém, depois de sua morte, ao herdeiro, em virtude de lei ou testamento”. Em síntese, o direito sucessório nada mais é do que o conjunto de normas e princípios jurídicos pertinentes à transmissão de titularidade do patrimônio de alguém que já não existe, a seus sucessores, estando previsto no livro V do Código Civil Brasileiro.

O art. 1784 do Código Civil estabelece que para haver a sucessão, é necessário que haja além da morte do autor da herança, também tenha a vocação hereditária. A vocação hereditária é uma regra geral para a sucessão, que conforme diz o artigo anteriormente citado “legitimam-se a suceder as pessoas nascidas ou já concebidas no momento da abertura da sucessão”. (BRASIL, 2002).

Nesse viés, salienta-se que dentro do contexto das empresas, o herdeiro precisa possuir competências necessárias para que se “promova” de forma significativa sua sucessão na empresa, sendo definida como vocação. Por isso, a necessidade que se faça um preparo adequado do sucessor. Frisa-se ainda, a questão da sucessão mediante o falecimento do autor

da herança, ou seja, o proprietário da empresa. Sendo assim, faz-se necessário o uso do Direito Sucessório.

3.3.1 Espécie de sucessão

Há duas maneiras de dividir a sucessão: quanto às fontes as sucessões podem ser legítimas e testamentárias e quanto aos efeitos podem ser universal e a título singular. A sucessão legítima ocorrerá em casos de ausência, nulidade, anulabilidade ou caducidade do testamento, conforme o artigo 1786 a 1788 do Código Civil Brasileiro.

Segundo Rodrigues (2003, p. 16), a sucessão se procederá da seguinte forma:

O defunto, por exemplo, deixou de fazer testamento, seu patrimônio, por força de lei, irá à seus descendentes; inexistindo descendentes aos seus ascendentes; não havendo nem descendentes nem ascendentes, ao seu cônjuge; à falta daqueles parentes ou do cônjuge, aos colaterais até quarto grau [...] a transmissão da herança aos sucessores efetua-se sem manifestação de última vontade do falecido, mas decorrente da lei.

É oportuno salientar que a herança é transmitida aos herdeiros de forma imediata, ou seja, a partir do momento do falecimento do autor da herança. Havendo o falecimento da pessoa e se esta não tenha deixado disposição de última vontade ou testamento, ocorrerá à sucessão legítima onde a classe de herdeiros mais próxima exclui a mais remota. A sucessão testamentária, por sua vez, é aquela em que o de cujus pode expressar por testamento ou dispositivo, sua última vontade.

De acordo com Washington de Barros Monteiro (2012, p. 09), a sucessão testamentária nasce como o ato de última vontade do de cujus, que se manifesta por meio do testamento e de acordo com a lei, escolhendo este os destinatários de seus bens. O testamento possui como características o fato de ser um negócio jurídico unilateral e personalíssimo.

A abertura da sucessão ocorre com o falecimento do de cujus, que transmite, imediata e automaticamente, a posse e a propriedade dos bens aos herdeiros, conforme entende Diniz (2010), a morte é o fato jurídico que transforma em direito aquilo que era, para o herdeiro, mera expectativa; deverás, não há direito adquirido de herança senão após o óbito e completa dizendo:

Com a morte, a herança é oferecida aos herdeiros, sendo provada por meio da certidão de óbito ou na sua falta por outros jurídicos admissíveis, como, o levantamento pericial e a prova testemunhal. O domínio dos bens do falecido passa automaticamente para os herdeiros, e não no instante da transcrição da partilha dos bens no inventário, de forma que o fisco só pode cobrar o imposto causa mortis baseado nos valores do instante do óbito. (DINIZ, 2010 p. 21),

Essa abertura também é chamada delação, e é formada pelo princípio da saisine, o qual entende que ao momento do falecimento, a posse e o domínio são transmitidos aos herdeiros. Esse princípio transfere a posse ao vivo, foi acolhido no artigo 1.784 do Código Civil: Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários”. (BRASIL, 2002)

Consequentemente a este princípio, o herdeiro terá capacidade para suceder ao tempo da abertura da sucessão, que se rege conforme a lei então vigente (artigo 1.787 do Código Civil): “Art. 1.787. Regula a sucessão e a legitimação para suceder a lei vigente ao tempo da abertura daquela”. (BRASIL, 2002). Ainda que apenas por um instante, o herdeiro sobreviva ao de cujus, receberá a herança e a transmitirá aos seus sucessores, mesmo se vier a falecer no momento seguinte.

Os direitos do nascituro estão assegurados nos artigos 2.º e 1.798 do Código Civil, que o tornam capaz para suceder. À prole eventual (futuro filho de alguém denominado pelo testador) é garantido o direito de sucessão (artigo 1.799, inciso I, do Código Civil).

Art. 2º A personalidade civil da pessoa começa do nascimento com vida; mas a lei põe a salvo, desde a concepção, os direitos do nascituro.

Art. 1.798. Legitimam-se a suceder as pessoas nascidas ou já concebidas no momento da abertura da sucessão.

Art. 1.799. Na sucessão testamentária podem ainda ser chamados a suceder:

I - os filhos, ainda não concebidos, de pessoas indicadas pelo testador, desde que vivas estas ao abrir-se a sucessão. (BRASIL, 2002)

Nota-se que para concretizar a sucessão necessita-se que o sucessor tenha capacidade, sendo essa uma condição necessária para ser titular do direito hereditário, ou seja, são capazes, para suceder, as pessoas previstas na lei ou no testamento, podendo ser pessoa natural ou jurídica.

3.3.2 O sucessor e o sucedido

Passos et al. (2006) classifica o sucessor como o indivíduo que foi selecionado, capacitado e legitimado por todos os integrantes da família empresária como novo gestor da empresa após o processo de sucessão.

No processo de sucessão, o sucessor é o ponto de maiores incertezas, isso porque sobre ele pairasse várias perguntas, desde a hora de escolher quem realmente será o sucessor, dentro dos possíveis candidatos, até a hora de assumir a posição de gestor, em relação a sua preparação ou não para assumir o cargo.

Além dessas dúvidas mais relacionadas ao âmbito família-empresa, existem as dúvidas advindas do mercado-empresa, porem advindas dos funcionários, em que Vries et al. (2009) os colaboradores irão sempre colocar em questão se o tem ou não a competência para conduzir a organização, além de sempre compararem o sucessor com o sucedido, e referindo ao sucedido como portador de decisões diferentes.

Portanto para Oliveira (1999) para que o sucessor faceje com segurança esses questionamentos é necessário a criação de um plano sucessório muito bem elaborado, aonde o autor compara a importância desse plano sucessório com o planejamento estratégico da empresa.

Bernhoeft (1989) disserta sobre a passividade do sucedido no momento em que se trata sobre a sucessão, o autor afirma que o sucedido por medo de causar intriga com a família, acaba adiantando a preparação do plano de sucessão, no aguardo que com o tempo esse plano venha naturalmente a acontecer, o que culmina, muitas vezes, em um plano de sucessão inapropriado para a situação. O autor ainda reitera que é preciso fugir da ideia que o tempo irá solucionar o assunto, pois esse conceito nem sempre vem se aplicando aos casos de sucessão, aonde o mais comum é que o fundador acabe se afastando de forma abrupta e nesses casos os conflitos para e as divergências ,para decidir quem irá gerir a empresa, só aumentam.

Neste mesmo entendimento, traz-se a contribuição de Duarte e Oliveira (2010) nas quais aconselham a implementar a sucessão com o fundador ainda em vida, pois ajuda a preparar os sucessores através da experiência do sucedido, além de conseguir identificar melhor as pretensões do sucessor sobre a empresa. Os autores também indicam que a sucessão seja feita de tal forma que os laços sanguíneos não influenciem nas atividades da empresa e nem atrapalhem a relação familiar, e para que isso ocorra é necessário escolher de forma categórica o modelo de sucessão a ser implantado e posteriormente começar a elaboração do processo sucessório

3.3.3 Da exclusão de sucessão

Conforme estabelece a legislação brasileira é com a abertura da sucessão que se inicia o direito hereditário, no qual ocorrerá transmissão da posse e o seu domínio aos herdeiros legítimos e testamentários, seguindo a ordem de vocação hereditária na presença do cônjuge como herdeiro necessário, juntamente dos descendentes e ascendentes, de acordo com a previsão do código civil de 2002. (BRASIL, 2002).

Quanto a exclusão da sucessão dos herdeiros há duas formas: a deserdação e a indignidade. No entanto, existe controvérsias em relação a ação de declaração da indignidade do herdeiro ou legatário, pois em alguns países doutrinadores entendem que o julgamento só será necessário se houver contestação do herdeiro indigno, tal fato para o ordenamento brasileiro, diz que ocorre a declaração da indignidade após a sentença penal condenatória por se tratar de procedimento de jurisdição contenciosa.

Pereira (2006) compreende que:

No Direito Francês controvertem os autores, entendendo uns que é necessário um julgamento se houver contestação. Os modernos inclinam-se pela dispensa de um provimento específico, por entenderem que o indigno incorre de pleno direito na exclusão da herança. O debate não se limita ao plano doutrinário. No Direito Alemão é necessária sentença em ação impugnatória, declarando a indignidade. No Direito Brasileiro somente vale para este efeito sentença condenatória, isto é, uma declaração, que se revista dos requisitos de provimento jurisdicional em processo contencioso. Não gera a exclusão, ex.gr. o pronunciamento nos autos de inventário, ou a afirmativa emanada de processo de jurisdição graciosa, ou mesmo a confissão do fato pelo herdeiro. (PEREIRA, 2006, p. 32-33)

Conforme lecionado pelo mencionado autor, em alguns países a exclusão da sucessão acontece de forma automática, sendo suficiente que o herdeiro tenha praticado condutas ilícitas e consideradas indignas, não havendo necessidade de tramitação legal, diferentemente do Brasil, que a exclusão só acontece após sentença condenatória e que declare a indignidade.

Assim, conceitua-se a exclusão por indignidade como a privação do direito, cominada nos artigos 1.814 a 1818 e 1.963 e 1.965 do Código Civil de 2002, que consiste na perda da herança, quando cometido atos de ingratidão contra o de cujus, que será aplicado ao sucessor legítimo ou testamentário. Por sua vez, a deserdação ocorrerá quando o testador de maneira expressa dispor em testamento a exclusão da sucessão de um dos herdeiros por terem praticado atos estabelecidos no art. 1962 do Código Civil. O código civil de 2002 estabelece duas formas de exclusão dos herdeiros, quais sejam: a indignidade, previsto nos artigos 1.814 à 1.818, e a deserdação, disposta nos artigos 1.961 a 1965. (DIAS, 2013).

De acordo com Dias (2013) a indignidade alcança todos os herdeiros, sendo eles os legítimos, os testamentários, os facultativos, legatários e necessários. “A deserdação é restrita aos herdeiros necessários, e só pode ser imposta por testamento, com expressa declaração da causa que motivou o testador a querer privá-los da herança”. (DIAS, 2013, p. 298)

Verifica-se que a indignidade e a deserdação são institutos distintos. Sendo assim, as causas de exclusão por deserdação são vistas como comum. No entanto, a deserdação é um leque bastante amplo, permitindo também como justificativa para deserdação mesmo que de natureza leve, a ofensa física, a injúria grave, manter relacionamentos ilícitos com o cônjuge (madrasta ou padrasto) do autor da herança, e até mesmo o desamparo do testador quando estiver sob alienação mental ou grave enfermidade.

Assim, Dias (2013) explica que:

[...] o afastamento do herdeiro tem caráter punitivo. Como a pena não pode ir além da pessoa, os descendentes do indigno e do deserddado são convocados a receber o quinhão em nome do excluído, ou seja, representam quem foi afastado, herdando por direito de representação. (DIAS, 2013, p. 298)

Por fim, a deserdação somente surtirá efeito após previsão de um testamento válido, com motivos que ensejaram a deserdação previstos em lei. Ainda assim, seus efeitos só serão válidos após o ajuizamento de ação, após a morte do autor da herança provando que os fatos alegados pelo testador são verídicos. Esta ação tem prazo decadencial de 4 anos, contados da data da abertura da sucessão sob pena de não ser atingido o objetivo da deserdação.

As causas da deserdação como já dito encontram previsão no Código Civil de 2002, especificamente nos artigos 1.961 ao 1.965 que são de exclusiva iniciativa do testador. Tendo essas três causas natureza diversa que também servem de fundamentos para exclusão por indignidade, porém a deserdação é muito mais ampla conforme estabelece p artigo 1962 CC:Art. 1.962. Além das causas mencionadas no art. 1.814, autorizam a deserdação dos descendentes por seus ascendentes: “I – ofensa física; II – injúria grave; III – relações ilícitas com a madrasta ou com o padrasto; IV – desamparo do ascendente em alienação mental ou grave enfermidade”. (BRASIL, 2002, p.1)

O primeiro inciso corresponde a ofensa física seja ela grave ou leve e espera-se conforme o entendimento de Diniz é que seja provado “absoluta de falta de afeto, respeito ou gratidão para com seu ascendente, não sendo justo, por isso que lhe suceda”. (DINIZ, 2009, p. 164).

No segundo a caracterização da deserdação pela injuria ocorre quando a honra, o respeito e a dignidade do testador são atingidos. No terceiro inciso diz respeito aos atos que podem, segundo Diniz (2009, p. 164) “manchar a pureza do ambiente doméstico, legitimando assim a deserdação”. Por fim o quarto inciso demonstra a falta de solidariedade e afeto do futuro herdeiro com o autor da herança.

Quanto a exclusão da sucessão dos herdeiros pela indignidade, Venosa (2016) cita que palavra indignidade diz respeito a falta de honra e respeito ao autor da herança. Em geral, pode-se dizer que este instituo está normatizado pelo Código Civil de 2002 especificamente previsto nos artigos 1.814 à 1818 do mencionado dispositivo, e diz respeito conforme circunstâncias dispostas em lei de situação em que o herdeiro testamentário ou legatário podem ser excluídos da sucessão, assim, conceitua o doutrinador Cateb que a indignidade é uma:

Forma de exclusão de herdeiros legítimos e testamentário, e abrange portanto, a sucessão legítima e a testamentária; embora tendo a capacidade para suceder, o excluído perde-a, como pena civil, pela prática de determinados atos determinados pela lei, como danosos à vida, à honra ou à liberdade de testar do autor da herança. (CATEB, 2014, p.97)

Na indignidade em síntese os herdeiros são afastados por causas que ocorreram antes ou posteriormente a abertura da sucessão, podendo ser destituídos de todo o direito sucessório por indignidade os herdeiros legítimos como os testamentários

Cateb, explana ainda que não se pode confundir incapacidade com indignidade pois, ambas:

Difere, também, a indignidade da incapacidade: na indignidade, a pessoa recebe a coisa e a perde; na incapacidade, a pessoa nunca recebeu, pois não tinha a capacidade para tal; a indignidade é uma pena civil aplicada a determinada pessoa pela prática de atos, enquanto na incapacidade existe um fato, decorrente da personalidade do herdeiro; o incapaz não existe para a sucessão, o indigno existe, recolhe a herança, perdendo-a (Rodrigues *apud* CATEB, 2014, p. 66)

Assim, vale ressaltar que o instituto da indignidade e o da incapacidade não podem ser confundidos, uma vez que a incapacidade de sucessão é a inaptidão de uma pessoa receber uma herança por motivos que independem do seu mérito, e a indignidade, é a perda do direito de herança como pena imposta ao sucessor capaz, em virtude os atos que por ele foram praticados.

Além disso, o nosso ordenamento brasileiro apenas permite que um herdeiro seja considerado indigno da herança, quando a sentença tiver sido transitada em julgado, e assim quando a sucessão for aberta, ele está apto para o recebimento da sua parte que lhe cabe na herança, ficando este obrigado de proceder com a restituição se houver a declaração por indignidade, conforme está instituído no artigo 1815 do Código Civil de 2002.

Desta forma, para que haja a indignidade de um herdeiro legítimo ou legatário, far-se necessário a propositura de ação ordinária, cujas as partes legítimas são as pessoas no qual tem interesse de prosseguir com a sucessão ou a exclusão do indigno. Ainda, para que seja julgada a procedência da ação, o requerente deverá mostrar que o herdeiro praticou atos dos casos explícitos no art. 1814 e incisos do Código Civil.

4 PROCESSO SUCESSÓRIO

4.1 Planos de sucessão

Como já foi abordado, o plano de sucessão é fundamental para a continuidade sobrevivência da empresa no mercado, pois minimizar os problemas que viriam a ser encontrado caso o novo gestor assumisse o comando sem esse preparo. Portanto, abaixo veremos alguns modelos já existentes e os quais mais se adequaram a nossa pesquisa.

4.1.1 Plano de Oliveira

Oliveira (2006) elaborou um plano de sucessão dividiu-o em 5 fases para se atingir determinados resultados na seleção do sucessor na empresa familiar. Na primeira fase o autor afirma que é preciso identificar quais os resultados queremos obter com o plano de sucessão a nível de futuro, nesse momento devemos constatar os componentes estratégicos que vão ser atingidos e como vão ser atingidos no futuro, componentes esses como a missão, visão e valores da empresa e os objetivos a longo prazo.

Na segunda fase definimos qual o perfil o profissional deverá possuir quando for assumir o cargo, fazendo um levantamento das principais habilidades e conhecimento que esse futuro sucessor necessitará, porem para o autor esse levantamento e deverá ser feito baseado em alguns conceitos como inovação, criatividade, busca pela melhoria da qualidade, trabalho com equipes, criatividade, desenvolvimentos de processos sintonizados e geração de valor, entre outros. (OLIVEIRA, 2006).

A terceira fase é responsável por gerar debates a fim de obter qual resultados eram esperados comprando com o perfil básico do sucessor. Essa fase é um encerramento do processo de sucessão, pois nela se compara todos os trabalhos feitos nas duas etapas com o objetivo a ser alcançado, caso os dois estejam perfeitamente alinhados e essas três fases forem perfeitamente trabalhadas, para o autor o processo sucessório tem grandes oportunidades de ser bem-sucedido. (OLIVEIRA, 2006).

Na quarta fase se trata da escolha do sucessor que mais alinhou com os resultados pretendidos, uma fase que o autor classifica que pode ser tanto fácil como difícil pois dependerá do que ocorreu nas fases anteriores juntamente com a honestidade e franqueza de quem está executando o processo. A quinta e última fase é a parte de implementação e avaliação do projeto, o que consolidará o processo de sucessão (OLIVEIRA, 2006).

4.1.2 Plano de Antonialli

Antonialli (1998) traz no seu plano de sucessão uma série de medidas preventivas a qual inclui todas as possíveis partes da empresa envolvida no processo de sucessão. Ele construiu essas medidas baseado nas obras de Gallo e Lacueva (1983), Lodi (1986), Bernhoeft (1989), Cohn (1990), Staviski (1990), Castanheira (1991) e Secheffer (1993). Para o autor a preparação do sucedido, a fim de diminuir os possíveis conflitos no processo de sucessão, devem seguir alguns quesitos como: Desenvolver caminhos de negócios fora da empresa para os herdeiros; desenvolver alternativas de afazeres fora da empresa.

Já para o sucessor o autor recomenda que a entrada na empresa familiar deva ser feita em forma de estágio, principalmente nas áreas mais operacionais, pois assim o herdeiro conheceria todo o processo da empresa, terá uma relação multidisciplinar com as diferentes equipes e ajudará a desenvolver a liderança no sucessor. O autor ainda complementa que o sucessor deverá fazer treinamentos acadêmicos, para aumentar o desenvolvimento intelectual. (ANTOLIALLI, 1998).

Para a família ele aponta como dever que aconteça reuniões formais com todos os membros envolvidos no processo, com intenção de discutir os problemas da empresa e da sucessão; a comunicação de todas as decisões tomadas para todos os membros envolvidos; a função de incentivar na capacitação dos possíveis sucessores com intenção de melhorar a aceitação dos funcionários, clientes, fornecedores e familiares, além da melhor condução da empresa; Criação de um programa de convívio, relacionamento, para serem executado pelos membros da família com intenção de diminuir os conflitos após sucessão. (ANTOLIALLI, 1998).

E para a empresa as medidas sugeridas são a de tornar a empresa profissional, criando a separação gradual entre a família, a propriedade e a gestão; a preparação dos colaboradores para as mudanças que irão ocorrer com o processo de sucessão; ter o conhecimento dos principais funcionários com o potencial de crescimento na empresa e auxílio no processo de sucessão; criação de um estagio solido para o início do possível sucessor na empresa. (ANTOLIALLI, 1998).

4.1.3 Plano de Passos et al

Passos et al. (2006) propõem para a sucessão na espiral da sucessão e da continuidade, pois para eles essa forma não traz um período predeterminado a começar o planejamento sucessório e sequer para terminar. Nesse modelo os autores relacionam vários momentos das esferas família, patrimônio e empresa.

Eles entendem que antes de começar o planejamento nesse modelo, é dever da família fazer uma análise societária, nas três esferas, para obter mais conhecimentos sobre a história da empresa e da família, além da real situação que a empresa se encontra e sobre quais são suas metas para o futuro. Após esse diagnóstico societário os membros da família envolvidos no quadro societário terão que discutir o atual acordo da empresa, para definir os direitos e deveres após a sucessão, garantindo um maior compromisso de todos os membros da empresa, devendo esse acordo ser revisto regularmente pois nele envolve a relação família-empresa sobre o patrimônio e o cumprimento desses acordos será fundamental já que o não cumprimento, segundo o autor, afetara diretamente na governança da empresa. (PASSOS et al. 2006).

Ao mesmo tempo, o projeto de vida de cada membro da família é trabalhado, independente da geração que se enquadra, através dos esforços da empresa familiar. Pelo fato da espiral estar relacionada com as três esferas, será necessário ter um líder para cada uma delas (PASSOS et al. 2006). A liderança familiar deve ser representada por um membro da

família, e assim estar legitimada para exercer esta função. O líder deverá ouvir mais do que dialogar, pois ele terá que compor os interesses de todos os membros pertencentes à empresa familiar, além de manter a valorização do legado familiar.

Na liderança patrimonial, o líder deve ter condições de articular as pessoas e os familiares, sendo necessário possuir a aceitação de todos os sócios familiares e estar propenso a não se expor demais em relação ao mercado. Além disso, deve estar sempre atento as outras esferas (família e empresa), para assim buscar o melhor retorno de capital, sempre considerando todos os riscos envolvidos. Por fim, a espiral da sucessão e continuidade forma fóruns específicos para as estruturas de governança: conselho de família, societário e administração. A empresa familiar deve buscar renovação e revigoração das estratégias através do planejamento estratégico adequado à empresa (PASSOS et al. 2006).

4.2 O processo de preparo para sucessão em empresas familiares

O processo sucessório precisa ser bem preparado e ser feito de acordo com as particularidades de cada organização, de cada família. Nele deve conter a participação de todos os membros mais importantes para conduzir o processo, pois é preciso que exista a criação de um clima para tentar prever os conflitos que poderão surgir de acordo com o andamento do processo, buscando a maneira mais eficiente de resolvê-los. (FERRARI, 2014).

Ainda neste âmbito, Longenecker, Moore e Petty (1997, p.137), alegam que “A interposição dos interesses da família e dos negócios complica com o processo gerencial da empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família”. Portanto, para que a empresa tenha sucesso não se deve permitir que seus propósitos fossem afetados devido a caprichos familiares.

Segundo Oliveira (1999) o processo de sucessão se definem em cinco fases, sendo elas: identificação dos resultados a serem alcançados; identificação dos conhecimentos e habilidades do sucessor diante as necessidades da organização; discussão sobre os resultados obtidos nas duas primeiras fases; definição do sucessor; e efetivação do sucessor e avaliação dos resultados.

Em contrapartida, Kucerski (2008) rebate alegando ser necessário ser dez etapas para que o processo de sucessão seja eficaz sendo eles:

- Seleção dos herdeiros ou potenciais candidatos a sucessão;
- Formação adequadamente esses possíveis candidatos;
- Compartilhamento de experiências e formação;
- Seleção entre os candidatos ou com mais capacidades de lideranças de equipe, de acordo com as suas equipes atuais;
- Seleção do candidato com maior capacidade para liderar a família;
- Seleção do melhor candidato para o compartilhamento de uma pré-sucessão;
- Verificação do tempo de pré-sucessão;
- Controle e administração de soluções para possíveis conflitos, que poderão surgir com a escolha do sucessor com os herdeiros não escolhidos;
- Orientação e acompanhamento dos primeiros tempos de sucessão;
- Planejamento do tempo correto para a saída do sucedido e o começo do trabalho do sucessor.

Não se pode negar que há vantagens em empresas familiares, por isso Longenecker, Moore e Petty (1997), enfatizam que elas devem ser reconhecidas e exploradas para desenvolvimento da organização. São exemplos desses benefícios: a permanência no negócio mesmo que este esteja passando por dificuldades. Membros da família podem abdicar de uma renda elevada para ajudar em crises financeiras, o uso da imagem da família em campanhas

publicitárias pode trazer credibilidade, geralmente possuem um bom clima organizacional e enfatizam a qualidade dos serviços prestados e/ou produtos ofertados.

Antoniali (1998) cita em seu estudo que muitos são os problemas ocorridos durante o processo de sucessão nas empresas familiares como por exemplo: dificuldade na transferência do poder pelo fundador; divergências entre sócios, e/ou entre sucessor e sucedido; número consideravelmente grande de sucessores; pouca preparação do sucessor em relação ao negócio; rivalidades entre familiares; resistência e insegurança por parte dos funcionários por conta de futuras mudanças; e falta de clareza nas regras da família e da empresa.

Para minimizar o processo de sucessão, o autor salienta algumas estratégias de grande relevância para o seu planejamento, como:

a) **Preparo do Sucedido:**

- ✓ Planejamento da sucessão ocorre de forma formal com a formulação do plano empresarial especificando as metas a serem atingidas e os objetivos a serem alcançados em longo prazo com o sucessor;
- ✓ Definição de critérios adequados para a escolha do sucessor demonstrando o perfil desejado para a empresa.
- ✓ Desenvolvimento de alternativas externa à empresa voltadas para preparar herdeiros;
- ✓ Desenvolvimento de estilo de vida fora da empresa.

b) **Preparo do Sucessor:**

- ✓ Exercer atividades de experiência e estágios em empresas desvinculadas dos negócios da família para conhecer as diversas áreas da própria empresa;
- ✓ Iniciar pela área operacional da empresa para aprender seu desenvolvimento;
- ✓ Ser capaz de fazer ampliações do currículo através de rodízios, fugindo de especializações;
- ✓ Usar companhias menores como degraus de progresso;
- ✓ Desenvolver a capacidade de liderar;
- ✓ Realizar treinamentos de forma contínua para a ampliação da formação intelectual.

c) **Preparo da Família:**

- ✓ Realizar reuniões formalmente com a família para explanar sobre a sucessão na empresa, expondo questões e problemáticas;
- ✓ Fazer com que todas as decisões tomadas na empresa sejam comunicadas aos familiares;
- ✓ Buscar desenvolver profissionalmente para conquistarem o respeito dos parentes, e outros membros da empresa;
- ✓ Definir um código de relacionamento para que a família siga dentro da empresa.

d) **Preparo da Empresa:**

- ✓ Gerenciar as resistências;
- ✓ Preparar o grupo para as mudanças ocorridas no processo de sucessão;
- ✓ Tomar conhecimento sobre os centros de poder;
- ✓ Realizar profissionalizações de membros da família, além de separar de forma gradativa família, propriedade e administração, podendo modificar sociedades;
- ✓ Realizar a sucessão na fase estável da empresa;
- ✓ Reconhecer o potencial de funcionários que podem crescer na empresa;
- ✓ Manter uma boa comunicação com funcionários-chave, além de formular plano de incentivo visando mantê-los na organização (ANTONIALI, 1998).

Observa-se que para minimizar os problemas ocorridos pela sucessão nas empresas familiares é necessário que se faça um preparo adequado envolvendo o sucedido, o sucessor, a

família e a empresa, respeitando as necessidades de cada uma delas para que ocorra uma sucessão favorável para o negócio.

5 METODOLOGIA

No desenvolvimento do trabalho utiliza-se o método indutivo, ou seja, aquele que parte do geral para o particular, para que então seja possível tirar conclusões generalistas. Alinhados aos objetivos, realiza-se uma pesquisa descritiva, com teorias existentes como forma de interpretar e descrever a realidade empírica.

Quanto à abordagem adotada para este trabalho, desenvolve-se através do método qualitativo sem a preocupação de estar ligada a representação numérica, e sim o aprofundamento do tema dentro do grupo já determinado, preocupando-se com os aspectos da realidade da sucessão em empresas familiares e suas características que não poderiam ser quantificados.

Este estudo é desenvolvido, inicialmente, através da pesquisa bibliográfica para que se faça uma fundamentação teórica com autores da área que abordam a temática em questão, na qual propõe-se uma análise crítica-reflexiva sobre as empresas familiares, suas características, direitos; bem como apresentando uma abordagem sobre a sucessão. Para isso, utiliza-se de fontes bibliográficas já publicadas (publicações avulsas, revistas, livros, monografias, dissertações e teses) abrangendo dessa forma a bibliografia em relação ao tema abordado, capaz de fornecer informações de grande relevância.

Após isso, realiza-se também uma revisão de literatura, na qual busca-se ter conhecimento sobre preparo do processo sucessório nas empresas familiares fazendo com que se identifique fatores primordiais de tais atividades como vantagens e desvantagens para a organização. Para a realização da revisão de literatura utiliza-se bases de dados como a SCIELO e Google Acadêmico com a finalidade de reunir e sintetizar resultados de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento.

Para a realização da busca definiu-se as estratégias de buscas, utilizando os seguintes descritores: Empresas familiares, Sucessão, Processo sucessório; com critérios de inclusão voltados para artigos publicados entre 2015 a 2019, que abordasse a temática em português. O critério de exclusão foram artigos que não atenderam aos objetivos da pesquisa, sem resumos disponíveis nas bases de dados e publicados em outros idiomas.

O cruzamento dos Descritores resultou no resultado de 11 artigos, fazendo com que se escolhesse 6 artigos para serem utilizados na elaboração deste trabalho por obedecerem aos critérios de seleção. Posteriormente, organiza-se por ordem cronológica e faz-se as análises destes extraindo os objetivos e resultados obtidos de cada artigo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor enfatizar essa perspectiva inicia-se o resultado obtido na pesquisa de Ferrari (2015) na qual salienta que planejar a sucessão não é uma tarefa fácil, pois nela estão envolvidos laços familiares, a manutenção do patrimônio e a passagem do poder. Porém, através dele é que o sucessor irá começar a interagir com o ambiente interno das empresas e um bom planejamento auxiliará nas escolhas das decisões e quais direções a empresa deverá seguir durante e após a sucessão.

Portanto, fica evidente a importância da sucessão ser bem planejada e ter o intuito de aperfeiçoar a troca do bastão, e ser feita de uma forma que se adeque às características da organização, já que esse planejamento vai estabelecer qual a direção deve ser seguida e quais as decisões deverão ser tomadas durante o processo e após a troca do bastão. (FERRARI, 2015)

Segundo dados da pesquisa de empresas familiares no Brasil, divulgada em 2016 pela *Price Water House Coopers Brasil Ltda* (PWC), naquele ano no Brasil existiam cerca de 19 milhões de empresas familiares, sendo essas responsáveis por mais da metade da contribuição para o produto interno bruto nacional e gerando cerca de 50% dos empregos no Brasil. (MENDONÇA, 2016)

Ainda segundo a PWC, em 2016 das mais de 15 milhões de empresas familiares apenas 19% possuíam um plano de sucessão em vigor, esse índice demonstra que um dos fatores para o número tão alto de falência após a primeira sucessão, é a falta de preparação das empresas para o processo de sucessão. Porém, um ponto positivo é que no ano de 2014 esse percentual era apenas 11%, o que demonstra que, embora o percentual ainda seja baixo, já houve uma melhora nos índices, quase dobrando em 2 anos, corroborando que os gestores estão se preocupando cada vez mais com esse processo crucial para a continuação das suas empresas. (MENDONÇA, 2016).

O estudo de Calegari (2016) chama atenção para a complexidade que se apresenta o processo sucessório, citando vantagens e desvantagens. Na sua pesquisa ficou evidente que por mais harmonioso que seja o grupo de família, sempre ocorrerá divergências em relação ao processo de sucessão, tornando-o um desafio nessa etapa da empresa.

Entre as desvantagens, o autor cita as disputas existentes entre os membros da família, bem como as dificuldades em desempenhar diversos papéis e em demitir o sucessor. Identifica-se ainda, a decisão unilateral do sucedido como desvantagem, sendo esse capaz de não envolver os demais nas tomadas de decisão. Já entre as vantagens, o autor cita a continuidade da gestão da empresa pela família, conhecimento sobre o sucessor, favorecimento em melhorias nos treinamentos e agilidade nas tomadas de decisões na empresa. (CALEGARI, 2016)

Em um estudo realizado por Santos et. al., (2017) ocorrida em uma empresa, uma imobiliária que trabalha com venda, locação e administração de imóvel, fundada por dois sócios em Santa Catarina, verificou um processo sucessório ocorrido de forma não planejada e sim intuitivo fazendo com que esse processo quase tenha levado ao fechamento da empresa. Ocorre que, a mãe proprietária da empresa resolve sair e deixar a filha em seu lugar, mas para isso não fez nenhum planejamento adequado, utilizando-se apenas de estratégias.

Entre essas estratégias está a colocação da herdeira/sucessora em cursos técnicos de corretor de imóveis e uma nova graduação no curso de Gestão de Pessoas, com o intuito de qualificá-la tecnicamente como corretora de imóveis, bem como ainda, liderar pessoas. Outra estratégia apontada na pesquisa no processo de sucessão foi o papel da mãe como mentora e conselheira direta do sucessor. Dessa forma, evidencia-se na pesquisa que muitas estratégias realizadas para o processo sucessório foram indutivas. (SANTOS et. al., 2017).

Após a sucessora realizar essas preparações, foi estabelecido uma reunião de forma voluntária pela mãe/sucedida para fazer a anúncio da sucessão aos colaboradores em seguida aos demais, como os clientes, parceiros e fornecedores, na qual as cotas acionárias seriam separadas sendo necessário a legitimação da sucessão. Mas infelizmente tornou possível verificar na pesquisa que devido algo grau de insegurança em relação a sua preparação, a sucessora não se sentiu capaz de assumir. Nesse sentido, reforça-se a preocupação em chamar a atenção para a entrada de um sucessor de forma repentina na empresa, sem um planejamento antecipado adequado. (SANTOS et. al., 2017).

Nessa perspectiva é oportuno salientar o estudo realizado por Oliveira e Viera Filho (2018) na qual ressalta que a necessidade da “profissionalização da administração pode contribuir para atenuar ou evitar, entre outras, as crises provocadas pela sucessão e pelo equilíbrio de poder as empresas familiares”. Visto que as oportunidades de promoção geralmente são para os membros da família, que possuem apenas conhecimento empírico, dificultando a contratação de profissionais especializados na área.

Nesse estudo, observa-se que a empresa familiar ocupa um espaço ainda considerado bastante significativo no mercado brasileiro. Desde que se preocupe com as tendências tecnológicas para se manter competitivo neste mundo globalizado. E ainda, priorizar o profissionalismo ao invés do protecionismo. (OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018)

Segundo Piccoli et. al. (2019) para que o preparo do processo sucessório se apresente de forma eficaz é necessário que o sucessor tenha consciência de abordagens que compõe tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. As principais características são: crenças ou conjunto de valores da empresa; missão ou propósito que define a natureza do negócio; políticas básicas que servem de guia para as ações de gestão; análise de situação que resume as tendências nas áreas-chave do exterior da empresa; suposições de ambiente para avaliar o desenvolvimento futuro de variáveis exteriores à empresa; diagnóstico de fraquezas e problemas, de forças e oportunidades.

O sucessor deverá ainda saber sobre as propostas e objetivos, dando continuidade a objetivos específicos; verificar as estratégias e programas; resumo financeiro como expressão quantitativa dos objetivos e programas; padrões de rendimento, também entendido como medidas específicas de controle de resultados e implantação de processos de controle sistemático para a verificação do cumprimento dos programas. A partir disso, o sucessor poderá apresentar um planejamento de longo prazo. (PICCOLI et. al., 2019).

Já o estudo realizado por Cunha (2006), demonstra como ocorreu o processo de sucessão da empresa Centro Elétrico, localizada no Município de São Luís no Estado do Maranhão, administrada atualmente pela terceira geração da família Gonçalves. Esse processo ocorreu da seguinte forma, o então diretor geral da empresa, José Gonçalves dos Santos Filho, inseriu o seu filho como vendedor no Centro Elétrico quando o mesmo tinha apenas 16 anos.

Sendo assim, José Gonçalves dos Santos Neto foi progredindo dentro da empresa, fato este que o ajudou a conhecer todos os processos existentes na organização e através desse crescimento conseguiu uma maior confiança de seus funcionários e fornecedores. No entanto, mesmo após a passagem do bastão em 2002, do então diretor geral para o seu filho, o antigo diretor decidiu continuar na empresa, como conselheiro, para estar ciente de todas as decisões tomadas pelo novo diretor geral e tendo voz ativas nas decisões mais importantes, além de ajudar o mesmo nessa nova caminhada (CUNHA, 2006).

Mesmo de forma intuitiva, o então diretor geral José Gonçalves dos Santos Filho tomou decisões que se alinham nas diretrizes das teorias estudadas no presente trabalho, pois houve um preparo do sucessor pelo sucedido, o qual aconteceu de forma gradual dentro da organização, além de um acompanhamento do sucedido ao sucessor após passagem do bastão, através da criação de um conselho, o qual servia também para tomadas de algumas decisões mais importantes para a saúde da empresa, as quais segundo Cunha (2006) sempre eram tomadas por toda família, através de uma reunião democrática, e a decisão final viria a ser o que fosse melhor para a empresa, mesmo que levasse a insatisfação de algum dos membros.

O mesmo está acontecendo com a quarta geração, José Gonçalves dos Santos Júnior, filho de José Gonçalves dos Santos Neto o qual ocupa o cargo de gerente de administração e vendas da empresa e já possui uma formação superior em administração de empresas, porém agora ele possui um possível concorrente ao cargo de diretor geral, que é o Marcos Gonçalves Amorim dos Santos, gerente de marketing e vendas. Portanto a decisão para a nova sucessão, deve ser tomada de uma forma mais racional e profissionalizada, selecionando para o cargo aquele que tiver mais preparado e tiver demonstrado mais aptidão ao cargo. (CUNHA, 2006).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado ao longo do trabalho, a sucessão é um processo que contém várias etapas e é primordial que ele comece cedo, porém ele nunca terminará, pois é um

processo contínuo e nele deve ser considerado tantos aspectos da relação empresa familiar quanto a relação família na empresa, fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos.

Como observado na literatura, o estudo evidenciou a sucessão em empresas familiares é caracterizada como uma fase delicada dentro do ciclo de vida da organização, na qual merece todo cuidado e atenção tanto quando antecede o processo quanto durante de depois. Nota-se o que muito problemas podem surgir durante o processo como a dificuldade de transferência de poder do sucedido ao sucessor, divergências entre os sócios da empresa, problemas familiares, despreparo do sucessor entre outros.

Nesse contexto, cumpre destacar que a sucessão familiar dentro das empresas deve ser reconhecida como um processo de planejamento e aprendizado, tendo a consciência sobre as particularidades de cada grupo familiar sem desconsiderar a importância em manter um diálogo durante todo o processo para que trate adequadamente de conflitos, caso apareçam.

Logo, a presente pesquisa atingiu seu objetivo em compreender o planejamento sucessório em empresas familiares, reconhecendo que a empresa possui características relevantes para o processo de sucessão, identificando o tipo familiar e os possíveis conflitos existentes, como também analisar e comparar os diferentes planos de sucessão dos autores Oliveira (2006); Antonialli (1998) e Passos et al. (2006). Tornou ainda capaz de fazer entender tanto os pontos positivos (ou vantagens) quanto os pontos negativos (desvantagens) do planejamento de um processo sucessório.

Conclui-se que o processo sucessório se faz utilizar de um planejamento bem elaborado, sendo este de grande relevância para a estratégia gerencial da empresa. O planejamento do processo sucessório é capaz de favorecer as preparações necessárias para se elencar as estratégias da empresa, pois na medida que novo sucessor assume, este traz com eles conhecimentos que poderão contribuir com melhoria na empresa, sem desconsiderar os objetivos e metas já traçadas.

Além disso, com o preparo do processo sucessório torna possível assegurar a harmonia entre os membros da família, fazendo com que a continuidade das gerações dentro da empresa ocorra de forma produtiva capazes de atender as necessidades futuras tanto dos negócios quanto da família.

Nesse particular, pontua-se que o presente trabalho acadêmico cumpriu com a sua finalidade institucional e acadêmica, pois buscou através desta pesquisa apresentar os percursos do processo sucessório das empresas familiares defendendo um preparo do processo de sucessão através de um planejamento adequado. Espera-se, por fim, que este trabalho sirva como fonte de pesquisa para outros acadêmicos, ou estudantes de áreas afins, que venham a necessitar de informações sobre temas relacionados a área da administração.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília, 2007.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares**. III SemeAd. São Paulo: outubro, 1998

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECONI, 1989.

BRASIL. Art. 1818. In: **Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília: Senado Federal, 2002. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10605397/artigo-1818-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>. Acesso em: 11 nov., 2019.

BRITO, M. J.; SILVA, S. S.; MUNIZ, M. M. J. . The Meanings of the Death of the Founder: The Constructionist Approach. BAR. **Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 227-241, 2010.

BORGES, A. F.&LESCURA, C. **Sucessão em Empresas Familiares**: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: XXXV Encontro do ANPAD. Anais do XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, set-2012.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão**: O significado da sucessão para empresa familiar. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Psicologia Porto Alegre, Julho/2016.

CATEB, Salomão de Araujo. **Direito da Sucessão**. 7º Ed. São Paulo, Atlas, 2014.

CUNHA, Débora Paula Massoli Fiquene da. **A sucessão na empresa familiar**: um estudo de caso na Empresa Centro Elétrico na cidade de São Luís Estado do Maranhão. Rio de Janeiro, 2006.

DIAS, Maria Berenice. **Manual das Sucessões**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro – Direito das Sucessões**. Editora Saraiva. Volume 6. 23ª Edição. 2009.

_____. **Curso de Direito Civil Brasileiro 6**. Direito das Sucessões, São Paulo. Editora Saraiva, 2010.

DONATTI, Lúvia. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Rae**, v. 42, n. 4, p. 161 - 198, 1964

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.

FERRARI, G.M.M. **Empresa familiar**: O desafio da sucessão. Pindamonhangaba, 2015.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

GERSICK, K. E; DAVIS, J.A.; Hampton, M, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 05 nov., 2019.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito das sucessões**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2006.

KUCERSKI, F. K. **A importância do contador na sucessão de empresas familiares**. 2008.

LEONE, N.MC.P.G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, 1997.

LEWIN, A. **A mediação de conflitos: diversidade de práticas, unidade da mediação**. São Paulo: Uniforum, 2009.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo, pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MENDONÇA, Carlos. **Pesquisa Global de Empresas Familiares**. 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>. Acesso em: 10 no., 2019.

MONTEIRO, Whashington de Barros. **Curso de Direito Civil**. Direito das Sucessões. 42º Ed. São Paulo;Saraiva, 2012.

MORTON, Deutsch,. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Estudos em arbitragem, negociação e mediação**. Brasília: Grupos de Pesquisa, v. 3, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Walber Machado de; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2018. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf. Acesso em: 10 nov., 2019.

PASSOS, Édio, et al. Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Gente, 2006

PICCOLI, Elias Rubens; MATTE, Juliana; CHAIS, Cassiane; GANZER, Paula Patricia; MIRI, Daniel Hank. OLEA, Pelayo Munhoz. **Empresas familiares: um estudo sobre sucessão**

e continuidade. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*. v. 6, n. 1, 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/152>. Acesso em: 10 nov., 2019.

RIBEIRO, Paulo Hermano, **Novo Direito Sucessório Brasileiro**, 2010.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões: Lei nº 10.406 de 10.01.2002**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2008.

RODRIGUES, Silvio. **Direito Civil: Direitos das Sucessões**. 26.ed. São Paulo: Saraiva. 2003

RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Andreia Aparecida Pandolfi dos; OLIVEIRA, Chaiene de Conto de, SEHNEM, Simone; BROGNOLI, Jorge Henrique. Processo sucessório em uma organização familiar gerenciada por mulheres. **Anais do V SINGEP**, São Paulo (SP), 2016

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civil**. São Paulo: Método, 2008.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: direito das sucessões**, 16ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

_____. **Direito Civil**, Direito das Sucessões, 2004.

VRIES M; CAROLCK, R; FLORENT-TREACY, E; A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. Tradução André de Godoy Vieira Porto Alegre: Bookman, 2009.

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