



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**CARLOS EDUARDO CARAM BICALHO**

**“A ADEQUAÇÃO DO DIREITO SUCESSÓRIO BRASILEIRO, GESTÃO E O  
PROCESSO NA SOCIEDADE ECONÔMICA E NAS EMPRESAS  
FAMILIARES”.**

**Assis/SP  
Ano 2016**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**CARLOS EDUARDO CARAM BICALHO**

**“A ADEQUAÇÃO DO DIREITO SUCESSÓRIO BRASILEIRO, GESTÃO E O  
PROCESSO NA SOCIEDADE ECONÔMICA E NAS EMPRESAS  
FAMILIARES”.**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de DIREITO do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando (a): Carlos Eduardo Caram Bicalho  
Orientador (a): Gerson José Beneli**

**Assis/SP  
Ano 2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

B583a

Bicalho, Carlos Caram

**“A ADEQUAÇÃO DO DIREITO SUCESSÓRIO BRASILEIRO, GESTÃO E O PROCESSO NA SOCIEDADE ECONÔMICA E NAS EMPRESAS FAMILIARES”.**

/ Carlos Caram Bicalho. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, ano 2.016. Trabalho de conclusão do curso (Direito) – 54p.

Orientador: MS Gerson José Beneli.

1. Sucessão 2. Empresa Familiar 3. Gestão – Família.

CDD: 342.1651

**“A ADEQUAÇÃO DO DIREITO SUCESSÓRIO BRASILEIRO, GESTÃO E O  
PROCESSO NA SOCIEDADE ECONÔMICA E NAS EMPRESAS  
FAMILIARES”.**

**CARLOS EDUARDO CARAM BICALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_ **GERSON JOSÉ BENELI**  
Inserir aqui o nome do orientador

**Examinador:** \_\_\_\_\_ **GISELE SPERA MÁXIMO**  
Inserir aqui o nome do examinador

Assis/SP  
Ano 2016

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiro a Deus, em segundo lugar a minha esposa, meu filho, meus pais e toda a minha família.

Depois não posso deixar de agradecer o meu Orientador Gerson José Beneli pela sua atenção e sua orientação, o Prof. Rubens pela sua explicação e todos os Profs. da Fema, por sua dedicação e preocupação com nosso aprendizado.

Por isso é que dedico esse trabalho a todos.

## RESUMO

Este trabalho pretende debater o grau de eficácia das atuais regras sucessórias do Direito Brasileiro. Sabe-se que as regras sucessórias atuais foram adotadas numa sociedade de baixa mobilidade social e de baixo nível de mudanças econômicas.

Trata-se da vida econômica e da sociedade empresarial urbana e rural, conservadora em relação da manutenção patrimonial. Tanto no Brasil quanto no mundo, as sucessões familiares e as empresas familiares são os tipos de organizações que mais predominam, independentemente do seu porte. Algumas talvez nunca cresçam ao ponto de serem passadas para outras gerações, porém existem outras que passarão por este processo, que aparentemente parece ser fácil, mas que, na realidade, é um dos pontos principais para a sobrevivência e continuidade da sociedade familiar e empresarial.

Para que uma empresa seja considerada familiar, ela tem que chegar à segunda geração. Este trabalho aborda a necessidade de se planejar, com antecedência e transparência, o processo sucessório nas sociedades econômicas e empresas familiares. Outro ponto fundamental neste tipo de organização é a forma obsoleta como alguns empresários administram o negócio, ou seja, tomando decisões na base da intuição e não separando o que é do âmbito familiar do empresarial.

Portanto, é de suma importância a busca de uma gestão mais profissionalizada para que se possa assegurar o desenvolvimento da sociedade econômica e da empresa, principalmente devido à globalização e competitividade do mercado atual, pois as dificuldades de se destacar diante da concorrência e de obter aquisições e lucros são cada vez maiores.

Palavras-chave:

- 1- Sucessão
- 2- Gestão
- 3- Família
- 4- Empresa

## **ABSTRACT**

This work intends to discuss the efficiency of the current succession rules of the Brazilian law. It is known that the current succession rules were adopted in a society of low social mobility and low level of economic changes.

It is the economic life and urban and rural business society, conservative regarding the equity maintenance. Both in Brazil and in the world, family successions and family businesses are the types of organizations that most predominate, regardless of their size. Some may never grow to the point of being passed on to other generations, but there are others who go through this process, which apparently seems to be easy, but in reality it is one of the keys to the survival and continuity of the family business and society.

For a company to be considered family, she has to get to the second generation. This paper addresses the need to plan in advance and transparency, the succession process in economic companies and family businesses. Another key point in this organization is obsolete way some entrepreneurs manage the business, making decisions on the basis of intuition and not separating what is from the family of the business.

Therefore, it is very important to search for a more professional management so that we can ensure the development of economic society and business, mainly due to globalization and competitiveness on the market today because the difficulties to stand out against the competition and to obtain acquisitions and profits are increasing.

Key words:

- 1- Succession
- 2- Management
- 3- Family
- 4- Company

## Sumário:

1- Capítulo: História do Direito Sucessório	
1.1-Início da Sucessão.....	08
1.2-A sucessão na família.....	08
1.3-A mudança na sucessão familiar com o tempo.....	11
2- Capítulo: Direito Sucessório no Ordenamento Jurídico.	
2.1-Qual necessidade (função) do ordenamento jurídico na sucessão familiar.....	13
2.2-O que trouxe de benefícios o ordenamento jurídico nas empresas familiares...	14
2.3-Como a sociedade econômica viu os benefícios do ordenamento jurídico.....	22
3- Capítulo: Direito Sucessório e Dinâmico da Sociedade Econômica e da Empresa Familiar.	
3.1-Como melhorar a sucessão.....	25
3.2-No Brasil, como isso se reflete no cenário econômico.....	32
3.3-O que podemos esperar da Sucessão Familiar e Empresa familiar na sociedade atual e futura.....	38
4- Conclusão.....	45
5- Referencias Bibliograficas.....	46
6- Anexos.....	52



# **“A ADEQUAÇÃO DO DIREITO SUCESSÓRIO BRASILEIRO, GESTÃO E O PROCESSO NA SOCIEDADE ECONÔMICA E NAS EMPRESAS FAMILIARES”.**

## **1- CAPITULO: HISTÓRIA DO DIREITO SUCESSÓRIO**

### **1.1- INICIO DA SUCESSÃO**

A história do Direito Civil Brasileiro se originou com a necessidade de se reunirem metodicamente as normas concernentes a determinadas relações jurídicas. Até a proclamação da independência política, em 1822, não existiam no Brasil leis próprias, vigorando em todo o território brasileiro, as Ordenações Filipinas de Portugal, que foram alteradas por leis e decretos extravagantes, principalmente na área cível, até que se instituisse o primeiro Código Civil Brasileiro. (PEREIRA 2003, p. 16-18.).

“Apenas em 1824, com a promulgação da Constituição Imperial, determinou-se, no Brasil, a organização do Código Civil e do Código Penal, que viriam consolidar a unidade política do país e das províncias”. (DINIZ, 2004, 1 v. p. 48.).

### **1.2- A SUCESSÃO NA FAMÍLIA**

A concepção de família foi consagrada pelo Código Civil de 1916, mas profundamente alterada por valores introduzidos pela Constituição Federal de 1988. Nota-se, que muito embora nosso Código Civil de 1916 não tenha definido o instituto da família, condicionou-

a para sua legitimidade ao casamento civil, que segundo os ensinamentos de **Caio Mário da Silva Pereira**,

“é importante instituto do qual se originam relações entre os cônjuges, com a imposição de deveres e direitos recíprocos, merecendo especial destaque as relações patrimoniais que implicam no estabelecimento dos regimes de bens da casa”.

(PEREIRA, 2000, p. 23.).

O conceito de família passou por profunda mudança com o texto constitucional de 1988, alterando a base com que se delineava. Antes disso, para o legislador constituinte de 1967, havia apenas uma família, a legítima, oriunda do casamento.

“Desse modo, somente a família constituída pelo casamento seria amparada pelo Estado, como dispunha o artigo 175 do texto constitucional”. (MOELLER, 1997, p. 49-58.).

Estabelecendo elementos delineadores da instituição familiar, o ordenamento jurídico favorece assim, o surgimento de repercussões em outras áreas, sobretudo no Direito das Sucessões, um dos segmentos do Direito Civil e ao qual muito importa os reflexos trazidos pela alteração da definição da família.

Tanto é assim que a sucessão legítima se dá por vínculos familiares. A referida sucessão é deferida às pessoas da família do *de cuius*, em obediência à determinada ordem fixada na lei.

“Assim, faz-se oportuno descrever os fundamentos históricos e jurídicos do direito sucessório”. (RODRIGUES, 2003, p. 93.)

A primeira noção de sucessão é a de transmissão de bens, revelando a aspiração do homem de subsistir por intermédio de seu patrimônio. A titularidade dos bens do falecido, em razão de sua morte, é assumida pelos herdeiros, dando continuidade às tradições familiares. Nas palavras de Arnaldo Rizzardo:

“Suceder conceitua-se como herdar ou receber o patrimônio daquele que faleceu. Verifica-se o fenômeno da extinção da relação e, em seu lugar, apresentando-o o sucessor, sem que se modifique o objeto da sucessão”. (RIZZARDO, 2005, p. 11.).

Outra maneira de fundamentar o direito sucessório seria alinhar o direito de família ao direito de propriedade.

“A transmissão causa mortis estaria atrelada à manutenção pura e simples dos bens na família como forma de acumulação de capital que estimularia a poupança, o trabalho e a economia”. (DINIZ, 2005, p. 6.).

A sucessão consagrada pela Constituição Federal Brasileira determina a obrigação do Estado de assegurar ao indivíduo a possibilidade de transmitir seus bens aos sucessores, pois, assim fazendo, estimula-o a produzir cada vez mais, o que coincide com o interesse da sociedade (CF/1988, art. 5º, XXII e XXX).

“Desse modo, reconhece-se a importante função social desempenhada pela sucessão hereditária”. (GAMA, 2003, p. 25.).

“Tal possibilidade de deferimento do acervo de direitos e obrigações do autor da herança a determinadas pessoas, seja por indicação da lei ou por manifestação de última vontade, é uma das questões mais relevantes do direito sucessório”.

(RIZZARDO, 2005, p. 14.)

No Brasil, em razão da sociedade capitalista, a propriedade privada é o fundamento do direito sucessório, uma vez que este consagra a possibilidade do indivíduo acumular riquezas durante a vida, para após a morte transmiti-las a seus sucessores, visando, com isso, impedir não apenas a supressão da sucessão *causa mortis*, mas também, a apropriação dos bens do indivíduo que falece, pelo Poder Público.

Dessa forma, cabem ao Código Civil disciplinar à sucessão *causa mortis* e demais matérias cíveis, em obediência aos valores propugnados pela Constituição Federal.

### **1.3- A MUDANÇA NA SUCESSÃO FAMILIAR COM O TEMPO**

O Código Civil de 2002 trouxe profundas modificações para o direito brasileiro, sobretudo no Direito das Sucessões, quando alterou os direitos sucessórios do cônjuge supérstite. Tais regras se aplicam para as sucessões abertas após a entrada em vigor da lei, no dia 11 de janeiro de 2003.

O cônjuge sobrevivente, além da possibilidade de concorrer com os descendentes e ascendentes, foi elevado à condição de herdeiro necessário. No antigo regime, o cônjuge

era colocado em terceiro lugar na ordem de vocação, podendo ser afastado da sucessão hereditária por via testamentária.

Nota-se que para a concorrência com descendentes, à lei impõe algumas condições ao cônjuge sobrevivente. Em outras palavras, dependerá a referida concorrência à herança, do regime de bens do casamento com o falecido. Assim, será admitida a concorrência dos descendentes com o cônjuge supérstite, desde que obedecidas às restrições do artigo 1.829, inciso I, atreladas aos requisitos do artigo 1.830 da nova lei.

Havendo descendentes comuns, ao cônjuge sobrevivente será reservada a quarta parte da herança. Sendo os descendentes apenas do autor da herança, ao cônjuge não será reservada parte alguma, sendo dividida a herança em partes iguais. Entretanto, o problema da questão é quando há descendentes comuns e descendentes apenas do autor da herança, uma vez que a quarta parte mínima do cônjuge deve ser respeitada. Não pode haver ainda a distinção entre os filhos, em razão da igualdade constitucional que não admite qualquer diferença de quinhões entre os descendentes.

Nesse sentido, há divergências. Parte da doutrina entende que a lei não apresenta solução, havendo herdeiros comuns cumulativamente com filhos apenas do autor da herança. Para outros especialistas, a solução seria dividir-se a herança igualmente entre os herdeiros.

Tanto é assim que o novo Código Civil diferencia os direitos sucessórios do cônjuge e do companheiro.

Em razão do princípio da igualdade de tratamento dos partícipes que formam a entidade familiar, os direitos sucessórios dos companheiros poderiam ter sido equiparados aos dos

cônjuges, uma vez que a união estável é reconhecida pelo Estado como entidade familiar equiparada à família matrimonializada.

## **2- CAPÍTULO: DIREITO SUCESSÓRIO NO ORDENAMENTO JURÍDICO.**

### **2.1-QUAL NECESSIDADE (FUNÇÃO) DO ORDENAMENTO JURÍDICO NA SUCESSÃO FAMILIAR.**

Certamente por todas as inteligências de todas as épocas já passou a pergunta acerca do porquê de se deferir a uma pessoa, indicada por lei ou pela vontade manifestada em vida pelo autor da herança, o acervo de direitos e obrigações que até então a este – que agora falece – pertenciam.

Por outras palavras, qual o fundamento da transmissão sucessória? Qual sua justificação?

Olhos postos no passado jurídico mais remoto visualizam que o primeiro e mais antigo fundamento da sucessão foi de ordem religiosa. A sucessão se verificava exclusivamente na tomada do lugar do *de cuius* na condução do culto doméstico, mas os bens não se transmitiam ao herdeiro, uma vez que não pertenciam ao morto. A propriedade era familiar e a família era chefiada pelo varão mais velho que descendia diretamente dos deuses domésticos e apenas pela linha masculina.

Esta pessoa era, portanto, a de maior autoridade na visão dos antigos. A ele cabia à administração do acervo familiar e a condução da vida religiosa e doméstica.

Quando, todavia, a propriedade passou a ser individual, o fundamento da sucessão deslocou-se da vida religiosa desenvolvida ao redor do altar privado para o sentido de uma verdadeira continuidade patrimonial.

Buscou-se a permanência do patrimônio dentro de um mesmo grupo, como forma de

manter poderosa a família, impedindo a divisão de sua fortuna entre os vários filhos. É nesse período que se desenvolve o princípio medieval da primogenitura, iniciando-se a discussão filosófica e jurídica a respeito de seu fundamento.

O jus naturalista entendia que a sucessão – assim como a propriedade – por ser mera construção positivista poderia e pode ser abolida *logo que isso interesse às conveniências sociais*.

Demolombe bem o diz: *a propriedade não existiria se não fosse perpétua e a perpetuidade do domínio descansa precisamente na sua transmissibilidade pós morte*.

Outra forma de se justificar o direito das sucessões, mormente na modernidade, seria a que busca alinhar ao direito de propriedade, o direito de família. Por esta forma de encarar o problema, o fundamento da transmissão *causa mortis* estaria não apenas na continuidade patrimonial, ou seja, na manutenção pura e simples dos bens na família, como forma de acumulação de capital que estimularia a poupança, o trabalho e a economia, mas ainda e principalmente no *fator de proteção, coesão e de perpetuidade da família*.

## **2.2-O QUE TROUXE DE BENEFÍCIOS O ORDENAMENTO JURÍDICO NAS EMPRESAS FAMILIARES.**

O novo Código Civil brasileiro divide o Direito das Sucessões em quatro partes, que veem disciplinadas em seu Livro V da Parte Especial, a saber:

*Sucessão em geral* - esta parte abrange normas tanto a respeito da sucessão legítima quanto a respeito da sucessão testamentária, referentes à transmissão, à aceitação, à renúncia e à petição da herança e aos excluídos da herança. Foi nessa parte que o legislador incluiu – ao lado de dispositivos que não encontram paralelo no Código Civil de 1916, mas que visam apenas corrigir omissões anteriormente integradas pela doutrina – as maiores inovações no direito sucessório brasileiro. Assim é que se inclui o

companheiro ou companheira supérstites na sucessão do falecido, quanto aos bens adquiridos na vigência da união estável. Apesar da inovação, a normativa acerca deste assunto é falha e preconceituosa, conforme mencionarei, mais adiante.

*Sucessão legítima* - refere-se à sucessão que se opera por lei, tratando da transmissão da herança às pessoas constantes da ordem de vocação hereditária, quer por direito próprio, quer por direito de representação. O legislador do novo Código Civil inovou, também aqui, relativamente ao Código de 1916 quando faz concorrer o cônjuge ou companheiro supérstites, em qualquer das linhas de vocação hereditária.

*Sucessão testamentária* - contém regras relativas à transmissão de bens, *causa mortis*, por ato de última vontade.

*Inventário e partilha* - refere-se a normas sobre o processo judicial não contencioso, por meio do qual se efetua a divisão dos bens entre os herdeiros; além de normas sobre as colações e os sonogados.

*Sucessão do companheiro.*

No antigo Projeto de Código Civil, aprovado, com emendas, em 1984, pela Câmara dos Deputados, não havia nenhum dispositivo que regulasse a sucessão entre companheiros.

Posteriormente, quando o Projeto passou a tramitar no Senado Federal, o senador Néelson Carneiro apresentou famosa emenda, a de nº. 358, que tinha por escopo exatamente suprir a lacuna do direito positivo pátrio.

Esta emenda fez acrescer, ao Projeto, quando de sua aprovação pelo Senado Federal, um artigo novo, dispendo acerca da sucessão dos companheiros. Este artigo, que hoje tem a sua redação original alterada, recebeu o número 1790 e conta com a seguinte disposição:

**Art. 1.790.** A companheira ou o companheiro participará da sucessão do



outro, quanto aos bens adquiridos na vigência da união estável, nas condições seguintes:

I - se concorrer com filhos comuns terá direito a uma cota equivalente à que por lei for atribuída ao filho;

II - se concorrer com descendentes só do autor da herança, tocar-lhe-á a metade do que couber a cada um daqueles;

III - se concorrer com outros parentes sucessíveis terá direito a um terço da herança;

IV - não havendo parentes sucessíveis, terá direito à totalidade da herança.

Este artigo 1790 aloca-se, no novo texto legislativo, no Capítulo denominado Disposições Gerais, do Título Da Sucessão em Geral.

Bem poucos anos depois, ao final da década de 80, promulgou-se a Constituição Federal que ainda vige que elevou a união estável à condição de fonte originária de entidade familiar constitucionalmente protegida. Depois, na década de 90, duas específicas leis foram promulgadas – as Leis n.º 8.971/94 e 9.278/96 – que regularam, entre outras coisas, o *direito sucessório entre companheiros*, buscando imitar as soluções já existentes para os cônjuges.

Apesar do visível avanço de contemplação legal, a verdade é que as referidas leis concubinárias deixaram de desenhar o desejável paralelo entre regras sucessórias para conviventes e para cônjuges, extrapolando certas benesses relativamente àqueles primeiros, e que não se encontravam prescritas relativamente a estes últimos. Certas limitações – já centenariamente estabelecidas para as pessoas casadas (artigo 1611 do Código Civil de 1916) e jurisprudencialmente estabelecidas para as pessoas conviventes

– não foram observadas na legislação dos anos 90, o que acarretou como não podia deixar de ser, a crítica da doutrina que entendeu como *desarrazoada tal discrepância*, não havendo base para que o companheiro sobrevivente ficasse numa *situação mais benéfica e vantajosa* do que a do cônjuge supérstite.

Limitou e restringiu, a nova lei, assim, a incidência do direito a suceder do companheiro, apenas àquela parcela de bens – se é que há tal parcela – que houvessem sido *adquiridos na constância da relação estável, extramatrimonial*.

Que discriminação flagrante perpetrou o legislador, à face da idêntica hipótese, se a relação entre o falecido e o sobrevivente fosse uma relação de casamento, e não de união estável! Colocou-se o companheiro em posição infinitamente inferior com relação à que ostenta o cônjuge.

Examinando o assombro, com mais compasso, é possível recordar que o companheiro, conforme esta nova legislação – artigo 1725, inspirado no artigo 5º daquela anterior Lei de 1996 – já ocupa a posição jurídica de *meeiro*, relativamente a este eventual acervo patrimonial adquirido durante a convivência, em união estável. Diz o referido artigo:

**Art. 1.725.** Na união estável, salvo convenção válida entre os companheiros, aplica-se às relações patrimoniais, no que couber, o regime da comunhão parcial de bens.

Como se vê, a meação é deferida, pela nova Lei, relativamente aos bens adquiridos na constância da união estável. A meação é *naturalmente* justa e decorre de uma relação patrimonial estabelecida entre aqueles que constituem uma entidade familiar.

Ora, se a família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado; se a união estável é reconhecida como entidade familiar; se estão praticamente equiparadas as famílias

matrimonializada e as famílias que se criaram informalmente, com a convivência pública, contínua e duradoura entre o homem e a mulher, a discrepância entre a posição sucessória do cônjuge supérstite e a do companheiro sobrevivente, além de contrariar o sentimento e as aspirações sociais, fere e maltrata, na letra e no espírito, os fundamentos constitucionais.

Isso porque o legislador brasileiro do novo Código não se olvidou de garantir a sucessão ao cônjuge supérstite, por meio da regra do artigo 1829, como se vê:

**Art. 1.829.** A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:

- I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (**art. 1.640**, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;
- II - aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;
- III - ao cônjuge sobrevivente;
- IV - aos colaterais.

Outro aspecto sujeito à crítica contundente, na nova legislação civil brasileira situa-se no fato de que este novo Código não estabeleceu o direito real de habitação, já antes previsto pela Lei 9278/96. Tenho imaginado que, em razão desta omissão, e por respeito à analogia com a situação garantida ao cônjuge e autorizada pela Constituição Federal, se devesse ter o dispositivo do art. 7º § único, desta Lei de 1996, como não revogado. Mas claro está que, se o novo Código trouxer, ao tempo de sua promulgação, a determinação de que tal Lei, entre outras, se encontra revogada, difícil será, pelas regras do direito intertemporal, admitir a vigência de apenas uma parte dela.

## 2. Sucessão do cônjuge.

No enfrentamento da ordem de vocação hereditária, diz o novo Código Civil:

**Art. 1829.** A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:

I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;

II - aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;

III - ao cônjuge sobrevivente;

IV - aos colaterais.

Assim, com relação à concorrência do cônjuge sobrevivente com descendentes e ascendentes, como vimos, ela só se dará na hipótese de ser parcial o regime de bens de casamento e se o falecido tinha bens particulares.

A necessidade de se escandir os bens das diferentes categorias abrirá um favorável caminho de inúmeras possibilidades de entraves processuais e tumultos desconfortantes. Já não bastasse o quanto é verdadeiro o fato de que o direito sucessório é o grande responsável pela dissolução de laços de afeto ou de respeito nas famílias... parece organizar o legislador da nova Lei Civil mais um fértil campo a ensejar discórdias e divergências.

**Art. 1830.** Somente é reconhecido direito sucessório ao cônjuge sobrevivente se, ao tempo da morte do outro, não estavam separados judicialmente, nem separados de fato há mais de dois anos, salvo prova,

neste caso, de que essa convivência se tornara impossível sem culpa do sobrevivente.

O direito de Família contemporâneo, como se sabe, tem procurado esquivar-se, cada vez mais, das cruéis exigências da prova da culpa de qualquer dos cônjuges, para abalizar a autorização de ruptura matrimonial. A tendência atual sabe-se tão bem, é visualizar um direito de Família novo, que tenha por objeto as relações de afeto, sob a ocorrência dos fenômenos da desbiologização e da despatrimonialização destas mesmas relações.

Sobrepujança do afeto. Afastamento da culpa nas relações de afeto. Esta é a ordem da família da contemporaneidade.

### 3. Sucessão do não concebido.

O Capítulo III do Título I do Livro V da parte Especial do Código Civil, nomeado "Da Vocação Hereditária" é aberto pelo art. 1798 que se encontra assim redigido:

**Art. 1798** - Legitimam-se a suceder as pessoas nascidas, ou já concebidas no momento da abertura da sucessão.

Inexistente, na normativa de 1916, um artigo de tal alcance, chegou-se, todavia, à mesma conclusão com a interpretação coordenada dos artigos 1572, IV e X todos do Código Civil de 1916.

Diz a lei nova que *se legitimam a suceder*. Não faz, portanto, distinção entre a sucessão legítima e a testamentária. Dessa forma, tanto podem ser herdeiros legítimos, testamentários ou mesmo legatários os indivíduos que já tivessem nascido quando do momento exato do falecimento do *de cuius*, bem assim, todos os que já estivessem concebidos no mesmo momento.

Contudo, o art. 1799 elenca entre os que podem receber por testamento:

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

Relativamente ao *sucessor não concebido* no momento da abertura da sucessão, dispõe o Código Civil, de forma pormenorizada e que não encontra paralelo no Código Civil de 1916, acerca da administração dos bens que lhe pertencerão, bem assim do destino que tomarão caso nasça com vida o sucessor esperado, bem como na hipótese de não vir a ser concebido em prazo legalmente estipulado.

O Código de 1916, no seu art. 1718, faz referência à *prole eventual* de pessoa existente na abertura da sucessão.

O novo Código contempla o assunto de modo diferente, neste mencionado artigo, que é extenso, mas merece reprodução:

**Art. 1800** - No caso do inciso I do artigo precedente, os bens da herança serão confiados, após a liquidação ou partilha, a curador nomeado pelo juiz.

§ 1º - Salvo disposição testamentária em contrário, a curatela caberá à pessoa, cujo filho o testador esperava ter por herdeiro, e sucessivamente, às pessoas indicadas no art. 1.797.

§ 2º - Os poderes, deveres e responsabilidade do curador, assim nomeado, regem-se pelas disposições concernentes à curatela dos incapazes, no que couber.

§ 3º - Nascendo com vida o herdeiro esperado, ser-lhe-á deferida a sucessão, com os frutos e rendimentos relativos à deixa, a partir da morte

do testador.

§ 4º - Se, decorridos dois anos após a abertura da sucessão, não for concebido o herdeiro esperado, os bens reservados, salvo disposição em contrário do testador, caberão aos herdeiros legítimos.

Como se vê da disposição legal, efetivada a liquidação ou a partilha da herança, os bens que couberem a sucessor não concebido serão confiados a um curador nomeado pelo juiz a quem caberá administrar os bens.

Deverá o curador, desde o momento de sua nomeação até a dissolução da curadoria, *responder pela* administração dos bens individualizados na partilha como cabíveis ao sucessor esperado. Os poderes, deveres e responsabilidades do curador estão consignados, por força do artigo 1781 do novo Código Civil, nas Seções IV, V e VI, do Capítulo I, Título IV do Livro IV do Código Civil, relativos à tutela.

### **2.3-COMO A SOCIEDADE ECONÔMICA VIU OS BENEFÍCIOS DO ORDENAMENTO JURÍDICO.**

No que respeita à transmissão, propriamente dita, ao sucessor esperado, é interessante anotar que o Código vigente (1916) entendeu tratar-se de fideicomisso, essa deixa testamentária em favor da prole eventual da pessoa indicada. Determina a doutrina atual, e na falta de melhor regulamentação legal, que na hipótese de legado, o bem restava sob administração do herdeiro incumbido de prestar o pagamento até que nascesse o legatário esperado. Quando a prole eventual fosse herdeira, por outro lado, e na falta de indicação, pelo testador, da pessoa do fiduciário, propugna Silvio Rodrigues no sentido de receber a herança, na qualidade de fiduciário, "a pessoa cuja prole eventual se quis beneficiar".

O novo Código preferiu outra solução. De acordo com a regra nova, pois, os bens que componham a deixa testamentária que irá favorecer o sucessor esperado são separados no momento da partilha e entregues a um curador, que administra o patrimônio no interesse de seu futuro senhor. E o § 3º do artigo 1800 determina que, nascendo com vida o sucessor esperado, a sucessão ser-lhe-á deferida desde o momento da morte do testador, juntamente com os frutos e rendimentos que houver produzido.

Ora, se o fideicomisso "consiste na instituição de herdeiro ou legatário, com o encargo de transmitir os bens a outra pessoa há certo tempo, por morte, ou sob condição preestabelecida", longe está a regulamentação da matéria, no novo Código, do instituto do fideicomisso.

Com efeito, a nova legislação não prevê a hipótese construída pela doutrina anterior no sentido de se substituir o sucessor esperado pelo fiduciário que se presumia presente na vontade do testador.

Ao contrário, preferiu o legislador do novo Código, para não deixar acéfalo o patrimônio destinado ao sucessor eventual, criar outra ficção jurídica, qual seja, a de que o herdeiro esperado, se concebido dentro do prazo de dois anos a contar da abertura da sucessão, adquire na qualidade de nascituro, e por força do art. 2º, combinado com o § 3º do art. 1800, ambos do novo Código Civil, a propriedade e a posse indireta dos bens que compõe a deixa testamentária que lhe é favorável, com os frutos e rendimentos que tais bens tiverem produzido, uma vez que o acessório segue o destino do principal.

Adquire, também, a posse direta desde a data em que ultimada a partilha, como se de herdeiro vivo se tratasse. Mas como não é capaz, já que nem personalidade adquiriu ainda, a lei defere ao curador nomeado os encargos de administração, guarda e defesa.

Verificado seu nascimento com vida, ser-lhe-á deferida a sucessão, prestadas todas as



contas devidas pelo curador dos atos que tenha praticado nesta qualidade. Caso se trate do pai ou da mãe do neonato, permanecerá este, em conjunto com o outro genitor, na administração dos bens que pertençam a seu descendente, mas agora em razão de serem, os pais, os detentores do poder familiar, com os ônus e privilégios que dele advenham.

O nascimento com vida faz confirmar a aquisição da propriedade verificada quando da concepção e do alojamento efetivo do feto no útero materno, que a lei, presume ter ocorrido desde a morte do *de cujus*, submetendo-a, porém, a uma condição resolutiva caracterizada pelo não nascimento com vida, quando a ficção legal se resolve e os bens seguem o destino legal, como se tal destino tivesse se dado na data da morte do autor da herança.

Nesta hipótese de herdeiro ou sucessor esperado que venha efetivamente a existir e nasce com vida, o que acaba por ocorrer é, portanto, uma dupla ficção legal: não só os bens se transmitem ao sucessor no exato momento da morte do autor da herança, como essa transmissão se opera em favor de uma pessoa inexistente.

A lei presume que ela existirá e reserva os bens que a ela caberão, garantindo que os adquira, na qualidade de nascituro; e presume, ainda, que tal nascituro nascerá com vida, confirmando, então, a aquisição operada no momento da concepção de forma retroativa ao momento da morte.

Mas pode ocorrer de tal sucessor esperado não vir a existir.

Se não for concebido no prazo de dois anos, estabelecido pelo artigo 1800 do Código Civil em seu § 4º, os bens que estavam reservados, aguardando a concepção imaginada pelo testador para que se operasse a primeira das ficções legais de que tratamos, seguirão o destino que lhes houver determinado o testador que, se houver restado silente,

terá querido contemplar seus herdeiros legítimos, conforme presume a lei.

Claro está que a aquisição destes bens pelo substituto designado na cédula testamentária ou pelos herdeiros legítimos ter-se-á operada no momento da morte do testador.

Pode, entretanto, ser que o rebento imaginado pelo testador tenha efetivamente sido concebido, mas não tenha vindo ter ao mundo com vida. Dessa derradeira hipótese não tratou expressamente o legislador, mas sua solução é facilmente encontrada no sistema.

Se concebido, adquire o feto a propriedade e a posse indireta dos bens como se de nascituro se tratasse, operando a lei a ficção de que tal aquisição se deu no exato momento do falecimento do testador, e se a lei põe a salvo os direitos do nascituro, condicionando o efetivo exercício desses direitos à aquisição da personalidade, o que ocorre com o nascimento com vida, e se, enfim, o nascituro sucumbe antes de respirar autonomamente, entende a lei que os direitos que a lei vinha resguardando em seu benefício resolvem-se ex tunc, ou seja, desde o momento em que a lei emprestou-lhes resguardo.

No caso de que tratamos, a aquisição operada no momento da concepção, que a lei presumiu ter ocorrido desde o momento da morte do testador, deixa de ser protegida em favor do nascituro desde o instante que a lei lhe emprestou proteção, vale dizer, desde a morte do testador. E é desde esse momento que o sucessor indicado por substituição pelo testador, ou os herdeiros legítimos deste, adquirem a propriedade dos bens, com seus frutos e rendimentos.

### **3- CAPITULO: DIREITO SUCESSÓRIO E DINAMICO DA SOCIEDADE ECONOMICA E DA EMPRESA FAMILIAR.**

#### **3.1-COMO MELHORAR A SUCESSÃO.**

A empresa familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores: uma série de problemas que abatem as famílias tem levado grande parte destas empresas ao fracasso. Os problemas são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. As crises, que por vezes, impulsionam as mudanças, têm sido com frequência, a busca por lucratividade, o emprego de novas tecnologias e a competitividade mercadológica. Todas elas remetem ao empresário a tomada de decisão sobre as diferentes formas de obtê-las, interferindo assim diretamente na gestão da empresa, muitas vezes ocasionado pela falta de objetividade, principalmente com relação à profissionalização.

O processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar sucesso e amadurecimento no mercado, é sem dúvida, o diferencial entre as empresas familiares que fracassam e as que triunfam. O estágio mais crítico nesses processos de mudanças, segundo Ehlers (2004), é o da sucessão, pois há uma interferência direta de dois subsistemas completamente opostos: família e empresa. Quanto mais próximo, mais complicado eles ficam. Os valores que levam uma família a ser bem sucedida, não são necessariamente os mesmos que levam uma empresa ao sucesso. Portanto, percebe-se que o grande desafio do empresário de micro e pequeno porte, têm sido conviver com a sua frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda. Ao analisarmos esse processo, destacamos a amplitude desta realidade para a economia de nosso país. Segundo dados do SEBRAE, citados por Pádua (2004), as empresas familiares representam mais de 80% do total de empresas do nosso país, 65% do emprego e 60% do PIB brasileiro. Porém o fato preocupante é que mesmo com tanta representatividade no mercado, um desafio se faz presente, o da continuidade, pois apenas 35% destas empresas passam para a segunda geração familiar e menos de 13% para a terceira geração.

Segundo dossiê publicado na *HSM Management* (2003), as organizações controladas e Administradas por famílias constituem quase 80% da unidade empresarial em todos os países e geram cerca da metade de sua riqueza, mas os fatores presentes no macro ambiente mundial, muitas vezes são cruéis com elas. De pequeno ou grande porte, novas ou antigas, as empresas familiares têm algumas vantagens competitivas, mas, em sua grande maioria, sofrem atritos em virtude das diferenças entre prioridades do negócio e preferências da família – ou do fundador. Ainda, segundo este mesmo documento, os dilemas comuns às empresas familiares em sua fase inicial são: aceitar as mudanças ou restringir-se à estratégias originais; empregar ou não membros da família; planejar a sucessão ou permitir que a geração seguinte naturalmente se encarregue do negócio; e também o grande desafio da continuidade. “As estatísticas informam que de cada cem empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas trinta sobrevivem à segunda geração, quinze à terceira e quatro à quarta.” (*HSM Management*, 2003, p. 83)

Nascidas do projeto e do trabalho dedicado de seus fundadores, esses estabelecimentos tornam-se mais singulares à medida que neles ingressam novos membros da família. Os delicados (e algumas vezes conflitantes) vínculos afetivos entre os profissionais dificultam o estudo deste tipo de empresa. No entanto, Drucker (2002) afirma que está muito enganado quem reduz uma empresa familiar a um negócio “tocado pelo pai e pela mãe”. Ainda que pequenas em sua origem, algumas crescem e se transformam em imensas corporações, como Wal-Mart, Ford, Carrefour e a Fiat. São companhias que abriram seu capital para negociações em bolsas de valores, mas nas quais os sucessores ou herdeiros ainda mantêm boa parte do controle da propriedade. Mesmo assim, pequenas, médias ou grandes empresas familiares tem em seu caminho o grande desafio da continuidade.

A maioria das empresas brasileiras, segundo um estudo feito pelo SEBRAE, citado por Pádua (2004) tem a base familiar. Tal estudo revelou que 73% das micro e pequenas empresas são controladas e gerenciadas por famílias. Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha um papel fundamental, o que não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional. Para Drucker (2002), três pontos são fundamentais para a continuidade de uma empresa familiar:

1. Os integrantes da família não devem trabalhar na empresa, a menos que seja tão capacitado quanto qualquer outro colaborador e atuem com dedicação. Se o quadro de funcionários inclui um filho ou sobrinho medíocre ou improdutivo, os demais profissionais perderão o respeito pela empresa;
2. Independentemente de quantos membros da família atuam na gestão da empresa e da capacidade de cada um desses profissionais, é essencial que pelo menos um posto elevado sempre seja ocupado por alguém de fora do grupo familiar;
3. Com a única exceção das empresas familiares muito pequenas, o restante necessita, cada vez mais, de profissionais sem vínculo de sangue nos cargos essenciais.

Antigas ou de história recente, as empresas familiares também se destacam com uma peculiaridade comum: a presença de conflitos e disputas, que obedecem a objetivos e prioridades diferentes dos que regem as relações estritamente familiares. E os problemas parecem se intensificar a medida que a empresa envelhece. Tendências mundiais apontam sinais para as corporações como a concentração em diversos setores, investindo em ramos de atividades diversificados, a redução do ciclo de vida dos produtos e serviços, os avanços tecnológicos e as transformações em matéria de logística e gestão da cadeia de fornecimento, entre outros fatores, anunciando modificações constantes no

mundo dos negócios. Essas mudanças, profundas e em alta velocidade atingem as empresas familiares de maneira mais intensa do que para outros tipos de estabelecimentos. Segundo Aquino (2002), as mudanças rápidas são mais assustadoras para empresas familiares, muitas vezes por estas viverem “engessadas” em suas tradições por adotarem uma cultura que privilegia a estabilidade, e em algumas ocasiões, pelo paternalismo que rege suas relações; seus proprietários em geral são avessos a riscos; e os sucessores hesitam em desafiar a filosofia ou o estilo de gestão vigente.

Desta forma, são essenciais que seus líderes abandonem antigas formas de pensar e agir, ancoradas no passado e se esforcem para fomentar uma cultura orientada para as mudanças – mas isso não significa sacrificar valores familiares. Pádua (2004) destaca que toda empresa familiar deve estabelecer, programar e controlar suas diretrizes e estratégias apoiadas em:

- um modelo de gestão formalizada;
- decisões mais racionais;
- um quadro de recursos humanos competente;
- um programa de ações minimizadoras de conflitos entre a família e a empresa.

Ainda, afirma que, através de processos de formalização das atividades de planejamento, organização, direção e controle, das ações organizacionais e da inserção de membros da família nesse processo, possibilita-se a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir de forma efetiva a condução e a continuidade da empresa. Lidar de forma adequada com os momentos de mudanças e incertezas pode aumentar significativamente as possibilidades da empresa familiar. O ideal pretendido pelos fundadores de empresas familiares é a continuidade do negócio, e sua principal

preocupação é realizar a transição para a geração seguinte sem suscitar conflitos. Muitas vezes, no entanto, não planejam a sucessão como devem. Ward (2003) destaca os seguintes princípios e passos que podem ajudar as empresas familiares a se perpetuarem em épocas de globalização:

- a sucessão é um processo, não um ato isolado. Quando é feita acertadamente, quase ninguém se dá conta dela;
- é difícil iniciar as conversações sobre a necessidade de planejar a sucessão, mas o melhor é não protelá-la;
- nenhum plano de sucessão é seguro se o fundador da empresa não tem garantido seu futuro econômico;
- a participação do sucessor na empresa deve ser um gesto voluntário e não uma obrigação;
- experiências em outras empresas são essenciais para uma carreira de sucesso na empresa familiar. É preciso estimular os descendentes neste sentido;
- planejamento sólido de sucessão contribui para aumentar o valor da empresa;
- a sucessão é percebida mais dolorosamente pelos filhos do que pelo proprietário;
- na medida do possível, os sucessores não devem trabalhar diretamente sob as ordens dos pais.

Quando são fundadas, as empresas raramente são concebidas como familiares. Por outro lado, cada uma delas representa a típica expressão do desejo e da paixão isolada de um

empreendedor, que a encara como “meu negócio” ou “minha vida”. A medida que transcorre o tempo, o fundador vislumbra passar o negócio a seus descendentes. O sonho começa a se formar, quando os filhos ou filhas entram na adolescência e passam a trabalhar nele em parte de seu tempo. O sonho se torna mais difícil de permanecer vivo à medida que o dono envelhece, e não pode mais permanecer sozinho gerindo a empresa. Porém, nesta hora é que ele percebe que ninguém da família quer continuar com o seu sonho ou também pelo fato de não ter preparado seu sucessor. E aí pode ser tarde demais. Segundo a Revista *HSM Management* (2003), os fatores que apontam os motivos pelos quais o fundador de uma empresa familiar quer preservá-la, segundo pesquisa realizada, são, por ordem de importância:

1. Oferecer uma oportunidade para os filhos, dando a eles possibilidade de independência, controle do seu futuro e autonomia;
2. Conservar o legado, gerando uma tradição, uma história e fincar raízes;
3. Manter unida a família, para que ela trabalhe junto, fortalecendo laços familiares;
4. Criar vantagem econômica e riquezas;
5. Assegurar a renda e projetos pessoais depois da aposentadoria;
6. Proteger empregados leais;
7. Garantir segurança econômica da família;
8. Beneficiar a sociedade.

Com esses dados pode-se observar que o interesse principal por parte do empreendedor de uma empresa familiar, e que tradicionalmente é de pequeno e médio porte, é beneficiar a família. Segundo Bernhoeft (2004), um dos erros mais comuns que muitos



empresários e seus herdeiros cometem em relação à continuidade da empresa familiar, é encaminhar a sucessão apenas levando em conta um foco. Ou seja, a substituição naquilo que envolve a gestão dos negócios. Ele ainda afirma que perpetuar uma sociedade familiar envolve compreender que ela deve envolver muito mais que a gestão dos negócios, mas também um modelo societário, que viabilize a preservação do controle do capital da organização.

Portanto, incentivar o espírito empresarial requer incentivar a empresa familiar e possibilitar sua continuidade. Mas, o que se observa, é que as empresas familiares que sobrevivem a seus fundadores, sem citar as que ainda estão prosperando na terceira e quarta gerações da administração familiar, são mais a exceção do que a regra. Como afirma Drucker (2002, p.154), “a palavra de peso na expressão – empresa familiar não é “familiar”“. Tem de ser a palavra “empresa”.

### **3.2-NO BRASIL, COMO ISSO SE REFLETE NO CENÁRIO ECONÔMICO.**

É bastante comum encontrarmos pessoas que passam por períodos em que profissionalmente não conseguem desempenhar suas funções com todo seu potencial, empenho e responsabilidade, por problemas pessoais dos mais diversos tipos. De outra forma, é possível encontrar pessoas que incorporam os problemas da empresa e acabam não conseguindo ter uma vida pessoal e familiar harmoniosa, porque estes problemas incomodam incessantemente. Essa dificuldade em separar o privado do público, o profissional do familiar compromete o profissionalismo nas empresas familiares.

O processo de profissionalização na empresa familiar deve ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de gestão das atividades e esforços organizacionais

adotados, vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

Lodi (1993), afirma que o processo de profissionalização nas empresas familiares, assume práticas administrativas menos racionais, modernas e especializadas, acarretando por vezes a falta de contratação profissional externa à família e à empresa. Por outro lado, quando este fator efetivamente acontece é importante a integração destas pessoas contratadas no meio da administração familiar.

Tal profissionalização pode representar como afirma Ward (2003), duas grandes responsabilidades. A primeira, diz respeito ao processo de delegação de responsabilidades e a segunda referencia-se ao grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização. A relação existente entre profissionalização da administração e o processo de sucessão familiar com o intuito da continuidade da empresa, necessita de alguns questionamentos:

- Quais são as necessidades de desenvolvimento futuro para a empresa?
- Existe uma preocupação com o profissionalismo da empresa como um todo?
- Como funcionará a execução dos planos de desenvolvimento profissional?
- Como se realizará o controle e o acompanhamento destas ações no dia a dia da empresa?

Mas para que todo esse processo ocorra da forma menos traumática possível para todos os membros da empresa, familiares e demais colaboradores, Rodrigues (2000), afirma que caberá ao dirigente perceber tais necessidades e oportunidades de mudanças, avaliando fatores ligados a áreas como produção, financeira, mercadológica e pessoal, tomando alguns cuidados, como a integração dos novos profissionais à empresa;

delegando gradualmente as suas atribuições e níveis de autoridade; trabalhando de maneira cuidadosa a relação do executivo e os interesses da família; como também, vinculando este profissional a apenas um superior imediato. Profissionalização e investimentos em áreas especializadas são aspectos importantes a considerar, uma vez que nem sempre os herdeiros e demais familiares estão preparados para ocupar cargos estratégicos, embora não deixe de ser viável de acontecer.

Ainda segundo o mesmo autor, profissionalização é o processo onde a organização familiar ou tradicional, passa a assumir práticas personalizadas. Tal processo não diz respeito apenas em entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. Diante dos fatores existentes num macro ambiente, como os relacionados a globalização econômica, é imprescindível que estas empresas estejam preparadas, podendo competir e aproveitar as oportunidades do mercado, onde não há mais espaço para improvisações. Terão de profissionalizar o processo gerencial e produtivo para competir neste mercado. Donatti (1999) aponta tal processo em três pontos:

1. Família: onde estão envolvidas questões emocionais, que devem ser resolvidas sem comprometer o futuro da empresa;
2. Propriedade: distinguindo herança de sucessão;
3. Profissionalização: dos que conduzirão os negócios.

Visando um comportamento favorável para o processo de sucessão familiar, é imprescindível compreender que a profissionalização faz parte deste processo. Altrão (2001) relata que a necessidade existente por parte destes empreendedores gira em torno de aceitar o fato de que as empresas não são criadas para viverem enquanto durará a vida das pessoas que interagem com elas, mas sim, para continuarem os seus objetivos, independente das pessoas envolvidas serem outras. Portanto, torna-se indispensável sob

este aspecto, que a empresa tenha vida e alma próprias, e que não haja excessiva influência da vida das pessoas sobre a vida das empresas, e que ninguém seja insubstituível neste processo.

Talvez a primeira tarefa para a longevidade e prosperidade de uma empresa familiar, de pequeno e médio porte, seja mudar a maneira de pensar. Porém, muitas parecem estar ainda com pensamentos e ações muito primitivas, desenvolvendo e explorando apenas uma pequena parte do seu potencial. Basta considerar as altas taxas de mortalidade. De Geus (1998, p. 33), realiza questionamentos com relação à longevidade destas empresas, comparando-as com as pessoas, ou melhor, com os seres vivos: “Porque então, tantas empresas morrem prematuramente? (...) Os seres humanos aprenderam a sobreviver por 75 anos ou mais, mas são poucas as empresas que atingem essa idade e estão prosperando. Porque isso acontece ? ”

Problemas relacionados à morte das empresas encontram-se relacionados também ao estilo de gestão e à atitudes dos seus administradores. Leva-se por vezes como causa de mortalidade dessas empresas apenas fatores ligados à economia, ignorando o fato de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela gerada pelos seres humanos que nela trabalham. Mas elas não estão sozinhas nesses erros, pois áreas jurídicas, educacionais, econômicas e financeiras, da nossa sociedade, as acompanham. Na atual conjuntura econômica do mundo dos negócios, grande parte dos gestores descobre que suas empresas não dispõem das práticas necessárias para conseguir objetivos que esperam realizar. Com relação à sucessão familiar e a longevidade de uma empresa de porte pequeno e médio, explorar todas as suas potencialidades, garante mais chances de entregá-la para um herdeiro em melhor saúde do que quando ela surgiu, e para o fundador esta conquista é algo gratificante, ressalta De Geus (1998).

Acompanhando as mudanças mundiais, as empresas precisam cada vez mais envolver as pessoas, sejam elas da família ou não, contribuindo para seu desenvolvimento continuado. As empresas devem primeiramente procurar sua sobrevivência e seu desenvolvimento na capacidade profissional das pessoas que nela trabalham. Por possuírem interesses, na maioria das vezes imediatas, acarretam o que Bernhoeft *appud* Rodrigues (2000), chama de “miopia mercadológica”, pelo fato de não se prepararem para o futuro, perdendo assim oportunidades de mercado.

Ao considerar-se a realidade brasileira, verifica-se que o papel das pequenas e médias empresas dentro da economia já não pode ser o mesmo. Elas não podem desaparecer como consequência da concentração empresarial e industrial das grandes empresas, mas devem sim, modificar sua posição nesse sistema, saindo dos pontos em que a concorrência com as grandes empresas seria impossível, migrando para nichos de mercados, onde a produção em pequena escala seja mais produtiva e eficaz do que a produção em grande escala. Oliveira (2002) afirma que as pequenas e médias empresas devem aproveitar suas vantagens de flexibilização, mudanças nas características dos produtos, mudanças de localização, entre outras, em virtude do baixo capital empregado e da tecnologia que muitas vezes permite adaptações, bem como da alta rotatividade de mão-de-obra pouco qualificada. Assim, as pequenas e médias empresas obtêm maior eficiência de produção em áreas específicas que se tornam não atrativas para as grandes empresas. De Geus (1998), destaca quatro principais fatores que fazem com que a longevidade das empresas aumente:

1. Serem sensíveis ao seu ambiente: estando construídas com base no conhecimento-como, por exemplo, as inovações tecnológicas – ou em recursos naturais, e ainda permanecendo em harmonia com o mundo a sua volta;

2. Serem coesas e dotadas de um forte senso de identidade: mantendo um relacionamento favorável com seus funcionários, fornecedores e clientes. Mas em especial com forte vínculo dos funcionários com a empresa para a sobrevivência em meio às mudanças;
3. Serem tolerantes: evitando exercer qualquer controle centralizado sobre tentativas de diversificar a empresa;
4. Serem conservadoras nas finanças: não arriscar gratuitamente seu capital, por entender o significado do dinheiro à moda antiga e a necessidade de reserva de caixa.

Entender a empresa como uma entidade que vai além da sua estrutura física, mas sim, como uma entidade viva, é um primeiro passo no sentido de aumentar a expectativa de vida das empresas familiares de micro e pequeno porte.

Problemas com a sucessão familiar e a presença de mitos em torno das empresas familiares de pequeno e médio porte, somados a importância desse tipo de empreendimento na atualidade e as implicações que o mercado globalizado impõe, tornam necessárias as redefinições e os ajustes destas empresas na conjuntura atual. O impacto da sucessão familiar e das estratégias gerenciais adotado pelas pequenas e médias também são afetadas nesse contexto.

Não há mais espaço para empresas familiares que não acompanhem as mudanças, que não modernizarem seus modelos de gestão e que não se tornarem atrativas para bons profissionais.

O mesmo vale para empreendedores que não prepararem o processo de transferência de poder aos seus sucessores, não reconhecendo que este processo de transição é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa familiar. Muitas vezes o fundador não

está preparado para formar seu sucessor, por isso surgem os conflitos, como também os membros da família não são, por vezes, os melhores sócios e profissionais. É preciso realmente verificar se o sucessor está realmente preparado para esta responsabilidade. Um grande erro neste processo está em colocar as necessidades da família acima dos interesses da empresa. O que também se pode perceber diz respeito ao fato de que muitas vezes os filhos, que na grande maioria são os sucessores imediatos, não estão integrados e nem tem vocação para o ramo de negócio da empresa, mas ao mesmo tempo sentem-se obrigados à tomar a frente dos negócios. Isso pode gerar muitos problemas para o futuro da empresa.

A falta de capacidade de administrar estas relações cria uma série de consequências estratégicas. Porém, quando as relações familiares são bem administradas, os resultados tendem a ser positivos. Cabe à administração da empresa, em especial a figura do seu fundador, avaliar como está sendo conduzido esse processo, não esquecendo que suas ações podem ameaçar a existência da empresa.

Muitas vezes o empreendedor não aceita inovações que se fazem necessárias em sua empresa e exerce um controle centralizador, individual e autocrático, dificultando a delegação de poder e a sucessão sem traumas. Em uma empresa é comum as divergências de interesses entre sócios, departamentos e funcionários. Em empresas familiares, de pequeno e médio porte, onde envolvem parentesco e interesses, as dificuldades parecem ser ainda maiores.

### **3.3-O QUE PODEMOS ESPERAR DA SUCESSÃO FAMILIAR E EMPRESA FAMILIAR NA SOCIEDADE ATUAL E FUTURA.**

O holding é uma das opções de planejamento sucessório em empresa familiar em maior evidência atualmente, e inobstante a legislação brasileira não ter adotado a

terminologia “holding”, seu conceito encontra albergue no ordenamento jurídico brasileiro no §3º do art. 2º Lei nº. 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações).

Art. 2º. Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

§3º. A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não previstas no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

O holding é uma boa opção de planejamento, haja vista se tratar de uma sociedade de controle (BORBA, 2001, p. 28).

Nas palavras de Celso de Albuquerque Barreto (1982, p. 13):

(holding) retrata, usualmente, a sociedade que segura ou retém outra sociedade, ou melhor, definindo, é a sociedade que controla outra. Significa, pois, na linguagem corrente dos negócios, a sociedade que controla acionariamente ou que participa substancialmente no capital da outra, ou de outras sociedades. É expressão sinônima de controladora, embora se utilize frequentemente a expressão inglesa, que já se acha incorporada ao jargão jurídico e econômico.

Há várias vantagens relevantes a serem consideradas na constituição de um holding familiar como: manter majoritariamente quotas/ações das sociedades



controladas, evitando a pulverização da participação societária com sucessivas alienações; evitar que conflitos familiares atinjam as empresas controladas; facilitar a distribuição de bens entre os herdeiros; propiciar maior facilidade na transferência da herança através da doação de quotas ou ações gravadas com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade, visando proteção contra terceiros e com reserva de usufruto vitalício; facilitar a profissionalização das sociedades controladas; e diminuir consideravelmente a carga tributária (LOPES, 2010, p. 06).

Alternativa de planejamento sucessório se refere à doação e usufruto de quotas/ações.

Acerca da doação prevê o Código Civil:

Art. 538. Considera-se doação o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio, bens ou vantagens para o de outra.

De forma mais detalhada, Arnaldo Rizzardo (2001, pp. 323, 324) [II] dispõe que a doação se trata de um contrato a título gratuito por excelência, constituindo uma das formas de aquisição de propriedade, podendo estes ser bens móveis ou imóveis, desde que reservado uma parte destes, ou renda suficiente para a subsistência do doador, sob pena de nulidade[III].

No caso em questão, a doação de quotas/ações em sua totalidade pelo fundador da empresa familiar a seus herdeiros se exime facilmente da nulidade legal por meio da doação com reserva de usufruto, que garantirá ao fundador seu direito de voto, o recebimento de lucros ou dividendos, além da administração da empresa, trazendo redução de carga tributária (ITCMD), e permitindo ainda à sucessão da empresa familiar a vantagem de impor cláusulas restritivas (inalienabilidade, que abrange a

incomunicabilidade e a impenhorabilidade[IV]), sem qualquer tipo de restrição, como ocorre no testamento, onde as mencionadas cláusulas podem se sobressair tão-somente quando houver justa causa declarada no próprio documento, podendo ser aplicado apenas sobre os bens da legítima (LOPES, 2010, p. 08).

A doação e usufruto de quotas/ações é comumente utilizados em conjunto com o holding familiar nos planejamentos sucessórios empresariais familiares.

Distinto mecanismo utilizado no planejamento sucessório de empresa familiar é o chamado acordo de quotistas/acionistas, que de acordo com Modesto Carvalhosa, nada mais é do que um contrato submetido às normas comuns de validade de todo negócio jurídico privado, concluído entre acionistas de uma mesma companhia, tendo por escopo a regulação do exercício dos direitos referentes às suas ações/quotas, tanto no que se refere ao voto como à negociabilidade das mesmas (compra e venda de quotas/ações, preferência para adquiri-las), além do poder de controle do Conselho de Administração ou da Diretoria (CARVALHOSA, 1984, p. 09), de acordo com o previsto no art. 118 da Lei 6.604/76 (Lei das Sociedades Anônimas):

Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede.

Assim, o acordo de acionistas é o mecanismo ideal para tratar os assuntos dedicados à preocupação em garantir que as participações societárias permaneçam de forma exclusiva no âmbito familiar, assegurando o controle societário. Entretanto, mister ressaltar que o acordo de acionistas possui abrangência limitada, regulamentando apenas

os aspectos de direito de voto, negociabilidade de quotas/ações e poder de controle do Conselho de Administração. Embora a legislação não proíba a discussão de assuntos distintos, exceder esses limites poderá provocar o questionamento acerca da validade do acordo, que poderá acarretar a nulidade do documento.

Por fim, se destaca as alternativas de planejamento sucessório empresarial familiar englobada pela governança familiar, quais sejam: Protocolo Familiar, Conselho de Família e Conselho de Administração.

A instituição do Protocolo Familiar visa estabelecer regras que orientem o relacionamento da família com a empresa e a administração de conflitos de interesses, possuindo o escopo de: manter a transparência na sociedade empresarial familiar; planejar a educação das futuras gerações de sócios; identificar talentos na família voltados para a continuação da empresa, dentre tantos outros objetivos (BENTO, 2003, p. 179).

Este mecanismo é bastante útil num planejamento sucessório de empresa familiar, haja vista que busca regulamentar os procedimentos que serão adotados quando do surgimento de futuros conflitos familiares, assim, quanto maior a abrangência dos assuntos discutidos, maior será a sua eficácia.

Já o Conselho de Família se trata de um órgão facultativo nas empresas familiares, cujo escopo principal é o próprio atendimento das necessidades da família, consistindo num grupo de parentes que procuram difundir a história, bem como os valores familiares para todos os seus membros, contribuindo com o desenvolvimento individual de cada familiar, servindo ainda como sustentáculo de equilíbrio entre os mundos societário e corporativo, impedindo e administrando os conflitos entre os interesses individuais e as necessidades empresariais (BORNHOLD, 2005, p. 73).

Considerando que os membros do Conselho de Administração, em conjunto com a diretoria executiva[V], são os administradores da empresa, constata-se que o primeiro é um órgão primordial no mundo corporativo de uma empresa familiar e seu bom funcionamento está relacionado intrinsecamente às boas práticas de governança familiar.

O Conselho de Administração nada mais é do que um órgão colegiado e deliberativo com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar os lucros aos sócios (LODI, 2000, p. 47).

A fim de resumir as atribuições de um Conselho de Administração, Kelin Gersick, John Davis, Marion MacCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997, p. 237) fizeram a seguinte colocação:

As três finalidades fundamentais de um conselho de administração são (1) considerar e representar os interesses dos proprietários; (2) formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo na empresa; e (3) ser o principal conselheiro do executivo principal. Em empresas nas quais a gerência é estritamente profissional, o CEO trabalha para o conselho e é por ele contratado e supervisionado. Quando o CEO também é um acionista importante, como na maioria das empresas familiares, a função de revisão assume a forma de feedback honesto e, em alguns casos, de monitoria da capacidade da alta gerência para implementar o plano estratégico da empresa.

Porém existem distinções na atuação do Conselho de Administração nas empresas familiares[VI], visto que nas empresas administradas pelo fundador, o Conselho pode

colaborar na orientação estratégica dos negócios, já que fica prejudicada a representação dos interesses dos proprietários, uma vez que este se encontra presente no cotidiano dos negócios.

O Conselho de Administração é bastante útil para o sucesso do planejamento sucessório de empresa familiar, haja vista que nestes casos ele atua como um grupo de consultores que transmitem conhecimentos úteis, sendo a solução para os fundadores no processo sucessório para que se afastem totalmente da empresa que criaram.

## 4) Conclusão

Pôde-se analisar que nem sempre estivemos em nosso ordenamento um alto entendimento sobre o que a sucessão poderia fazer para melhorar as nossas famílias, nossas empresas e nossas economias.

Com a passar dos anos nossos legisladores passaram a entender a necessidade de todos de uma família participar e se envolver nessa sucessão.

A economia de um modo geral possui alto grau de dinamismo e de competição. Percebe-se que as regras sucessórias indicam estar a quem das aspirações da propriedade numa economia complexa.

Tanto em uma sociedade econômica como em uma empresa, existe complexidade que vão além de uma simples norma do ordenamento jurídico atual. Será que não está na hora de analisar com mais ênfase e eficácia o processo sucessório existente no nosso ordenamento, tanto para uma sociedade econômica como para uma empresa familiar para que possamos competir em um mundo altamente competitivo.

O que acontece hoje é que muitas empresas familiares iniciadas pelos nossos patriarcas nem sempre segue a missão idealizada por eles, ou mudam totalmente de setor, áreas, ou até mesmo de profissão deixando aquele sonho acabar por não ter a quem o sucede.

Por isso que estamos passando por uma época onde somente as grandes empresas estão sobrevivendo no mercado global, será que não é melhor pensarmos em mudar?

Será que nós futuros operadores do ordenamento jurídico não podemos fazer uma.....

“A Adequação do Direito Sucessório Brasileiro, Gestão e o Processo na Sociedade Econômica e nas Empresas Familiares”.

Acredito que com os novos modelos de “Família”, que surgem a cada dia, vamos adequar o Direito Sucessório Brasileiro, para que possamos ser grandes em Gestão de Empresas Familiares (todos os tipos de famílias), e na sociedade Econômica Global.

## 5) REFERÊNCIAS

- 1 PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**: Introdução ao Direito Civil; Teoria Geral de Direito Civil. 20 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003, 1 v. p. 16-18.
- 2 DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil**: Teoria Geral do Direito Civil. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2004, 1 v. p. 48.
- 3 PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**: Direito de Família. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000, 5 v. p. 23.
- 4 MOELLER, Oscarlino. A União Estável e seu Suporte Constitucional. **Revista da Escola Paulista de Magistratura**. São Paulo: APAMAGIS, N. 2, 1997, p. 49-58.
- 5 RODRIGUES, Sílvio. **Direito Civil**: direito das sucessões. 26. ed. Revisão e atualização: Zeno Venoso. São Paulo: Saraiva, 2003, 7 v. p. 93.
- 6 RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p. 11.
- 7 RODRIGUES, Sílvio. **Direito Civil**: direito das sucessões. 26. ed. Revisão e atualização: Zeno Venoso. São Paulo: Saraiva, 2003, 7 v. p. 4; COULANGES, Foustel. **La Cite Antique**, 18. ed. Paris, 1903, p. 77.
- 8 HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. Direito das Sucessões: Introdução. **Direito das Sucessões e o Novo Código Civil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 1-14.
- 9 RODRIGUES, Sílvio. **Direito Civil**: direito das sucessões. 26. ed. Revisão e atualização: Zeno Venoso. São Paulo: Saraiva, 2003, 7 v. p. 3-4.
- 10 ALMEIDA, José Luiz Gavião de. **Código Civil Comentado**: direito das sucessões, sucessão em geral, sucessão legítima: arts. 1.784 a 1.856. Álvaro Villaça Azevedo (coord.). São Paulo: Atlas, 2003, 18 v. p. 24.

- 11 RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p. 3; HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Direito das Sucessões: Introdução. Direito das Sucessões e o Novo Código Civil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 1-14.
- 12 MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil: direito das sucessões**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, 6 v. p. 5; PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001, 6 v. p. 5; ITABAIANA DE OLIVEIRA, Arthur Vasco. **Tratado de Direito das Sucessões**. São Paulo: Max Limond, 1952, 1 v., p. 50.
- 13 DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: direito das Sucessões**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, 6 v. p. 5.
- 14 RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p. 13.
- 15 DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: Direito das Sucessões**. 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, 6 v. p. 6.
- 16 HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Direito das Sucessões: Introdução. Direito das Sucessões e o Novo Código Civil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 4.
- 17 GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Direito Civil: Sucessões**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 25.
- 18 RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005, p. 14.
- 19 ALTRÃO, Adilson. (2001) - Pequenas empresas, heróis anônimos: a vida e os problemas da pequena empresa. Curitiba.
- 20 AQUINO, Cleber. (2002) - Reinventar a empresa familiar. <http://www.netmarket.com.br/gerencial/panorama.html>.
- 21 BERNHOEFT, R. (2004) - A dupla sucessão na sociedade familiar. [http:// www.seg-ippgrupo.pt/empresa-familiar](http://www.seg-ippgrupo.pt/empresa-familiar).



- 22 DE GEUS, Arie. (1998) - A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 7ª Edição. Rio de Janeiro.
- 23 DOLABELA, Fernando. (1999) - O segredo de Luiza. Curitiba.
- 24 DONATTI, Livia. (1999) - Empresa Familiar: a empresa familiar em um âmbito global. Caderno de pesquisas em Administração. V.1, n. 10.
- 25 DOSSIÊ – Empresas Familiares: o desafio da continuidade. (2003) - Revista HSM Management, São Paulo: HSM Management.
- 26 DRUCKER, Peter F. (2002) - O melhor de Peter Drucker: A Administração. São Paulo.
- 27 EHLERS, Magda Geyer. (2004) - Empresa Familiar: refletindo sobre sucessão. <http://www.Geyerehlers.com.br/empresa/familiar.htm>.
- 28 LODI, João Bosco. (1993) - A empresa familiar. São Paulo.
- 29 MACEDO, Marcelo. (2003) - O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC.
- 30 OLIVEIRA, Marilisa do Rocio. (2002) - O impacto dos estilos de decisões sobre as estratégias de inovação tecnológica nas pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado em Administração. Curitiba: UFPR.
- 31 PÁDUA, Antônio Domingos. (2004) - Empresa Familiar. Porto Alegre: Sebrae/RS.
- 32 RODRIGUES, Otávio. (2000) - Habilidades indispensáveis para se trabalhar em uma empresa familiar. Revista Você, São Paulo: Abril.
- 33 WARD, Jonh L. (2003) - Planejar para prosseguir. Revista HSM Management, São Paulo: HSM Management.
- 34 ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas. 2006.
- 35 ANDRADE, Darcy Bessone de Oliveira. **Do Contrato:** teoria geral. Rio de Janeiro: Forense. 1987.
- 36 BARRETO, Celso de Albuquerque. **Acordo de Acionistas.** Rio de Janeiro: Forense. 1982.
- 37 BENTO, Leonardo Valles. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado:** entre eficiência e democratização. Barueri: Manoele. 2003.
- 38 BITTAR, Carlos Alberto; BITTAR FILHO, Carlos Alberto. **Direito de Família e Sucessões.** São Paulo: Juarez de Oliveira. 2002.

- 39 BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Renovar. 2001.
- 40 BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar**: implementação e prática. São Paulo: Bookman. 2005.
- 41 BUENO, José Carlos Casilla; FERNANDEZ, Carmén Díaz; VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Gestión de la empresa Familiar**: conceptos, casos y soluciones. Madrid: Thomson Paraninfo. 2005.
- 42 BULGARELLI, Waldírio. **Manual das Sociedades Anônimas**. 5ª. Edição. São Paulo: Atlas. 1987.
- 43 CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de Acionistas**. São Paulo: Saraiva. 1984.
- 44 COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 9ª. Edição. São Paulo: Saraiva. 1997.
- 45 GERSICK, Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion MacCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to Generation**: life cycles of the family. United Statel of América: Havard Business School Press. 1997.
- 47 KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão**: como garantir os herdeiros e os negócios. Antonio Carlos Cortese *et al* (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese. 1993.
- 48 LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Gerra. **Sucessão na Empresa Familiar – Preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas. 2005.
- 49 LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. 3ª. Edição. São Paulo: Pioneira. 1987.
- 50 **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000.
- 51 **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira. 1984.
- 52 LOPES, Antônio Sérgio. Material do curso: **Planejamento na Sucessão da Empresa Familiar**. Aspectos Jurídicos: família, sucessões, tributário e societário e de governança familiar. Holding. Ministrado em Londrina nos dias 08 e 09 de outubro de 2010.
- 53 MAGALHÃES, Rui Ribeiro de. **Direito das Sucessões no Novo Código Civil Brasileiro**. São Paulo: Juarez de Oliveira. 2003.

- 54 MARTINS, Fran. **Curso de Direito Comercial:** empresa comercial, empresários individuais, microempresários, sociedades comerciais, fundo de comércio. 13ª. Edição. Rio de Janeiro: Forense. 1988.
- 55 MARTINS, Ives Gandra da Silva. **Empresas Familiares Brasileiras:** perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios. 1999.
- 56 MONTEIRO, Washington de Barros; PINTO, Ana Cristina de Barros Monteiro França. **Curso de Direito Civil:**Direito das Sucessões. Vol. VI. 37ª. Edição. São Paulo: Saraiva. 2009.
- 57 OLIVEIRA, Jane Resina de. **A Importância do Planejamento Sucessório I. Disponível em:** <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=874>>. Acesso em: 24.fev.2011.
- 58 PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato. **Família, Família, Negócios à Parte.** São Paulo: Gente. 2006.
- 59 RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das Sucessões.** 4ª. Edição. Rio de Janeiro: Forense. 2008.
- 60 RODRIGUES, Silvio. **Direito Civil.** Parte geral. Direito de Família. Vol. VI. São Paulo: Saraiva. 2005.
- 61 SANTOS, Rodrigo Baraldi dos. **Sucessão em Empresas Familiares – Planejar para prosperar.** Disponível em: <[http://www.bbd.adv.br/pdf\\_artigos/Sucess%C3%A3o%20em%20Empresas%20Familiares%20-%20Planejar%20para%20Prosperar.pdf](http://www.bbd.adv.br/pdf_artigos/Sucess%C3%A3o%20em%20Empresas%20Familiares%20-%20Planejar%20para%20Prosperar.pdf)>. Acesso em 26.fev.2011.
- 62 SCHOPENHAUER, Arthur. **Metafísica do Amor, Metafísica da Morte.** 2ª. Edição. São Paulo: Martins. 2004. Adendo Ensaio Acerca das Mulheres.
- 63 VENOSA, Silvio de Salvo Venosa. **Direito Civil.** Contratos em espécie. 8ª. Edição. São Paulo: Atlas. 2008.
- 64 Pesquisa na internet: [www.ebah.com.br](http://www.ebah.com.br)
- 65 XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004. O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade
- 66 SANTOS, Karina Alves Teixeira. *A sucessão em empresas familiares. É possível evitar o caos?*. Conteudo Juridico, Brasília-DF: 20 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31805&seo=1>>.

67 Zanetti, Robson. Os holdings como estratégia de negócios, proteção patrimonial e sucessão familiar.

68 Bittencourt, Ana Paula Nogueira. Crítica as soluções inovadoras do novo Código Civil Brasileiro em favor dos cônjuges, assim como as omissões relativas aos companheiros.

## 6 ) Anexos

### Notas:

[I] No Direito das Sucessões, emprega-se o vocábulo num sentido mais restrito para designar somente a transferência da herança, onde uma relação jurídica cessou para o sujeito e continuou para outrem, constituindo um dos modos, ou títulos, de transmissão ou de aquisição de bens, ou de direitos patrimoniais. Nesse sentido: MAGALHÃES, Rui Ribeiro de. **Direito das Sucessões no Novo Código Civil Brasileiro**. São Paulo: Juarez de Oliveira. 2003. p. 32. BITTAR, Carlos Alberto; BITTAR FILHO, Carlos Alberto. **Direito de Família e Sucessões**. São Paulo: Juarez de Oliveira. 2002. p. 41

[II] No mesmo sentido: VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil**. Contratos em espécie. 8ª. Edição. São Paulo: Atlas. 2008. p. 101.

[III] Conforme o disposto no art. 548 do Código Civil. “É nula a doação de todos os bens sem reserva de parte, ou renda suficiente para a subsistência do doador”.

[IV] Conforme o disposto no art. 1.911 do Código Civil. “A cláusula de inalienabilidade, imposta aos bens por ato de liberalidade, implica impenhorabilidade e incomunicabilidade”.

[V] Pode ser instituído na Sociedade Anônima e na Sociedade Limitada que preveja a regência supletiva da Lei 6.404/76.

[VI] O Conselho de Administração das empresas possui suas principais finalidades previstas no art. 141 da Lei 6.404/71 (Lei das Sociedades Anônimas) que prevê as competências do Conselho de Administração: “Compete ao conselho de administração”:  
I – fixar a orientação geral dos negócios da companhia; II – eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto; III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos; IV - convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132; V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; IX - escolher e destituir os auditores independentes se houver.