

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS  
NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**NÚBIA CRÍSTIAN GOMES FRANÇA TAVARES**

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
A Importância do Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas  
Famíliares**

Porto Alegre

2022

NÚBIA CRÍSTIAN GOMES FRANÇA TAVARES

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
A Importância do Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas  
Familiare**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Colombo

Porto Alegre

2022

T231s Tavares, Núbia Crístian Gomes França.  
A sucessão na empresa familiar: a importância do planejamento do processo sucessório nas empresas familiares / por Núbia Crístian Gomes França Tavares. -- Porto Alegre, 2022.

105 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Cristiano Colombo, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2. Empresas familiares. 3. Empresas familiares – Sucessão. 4. Empresas familiares – Administração. 5. Herança e sucessão. 6. Planejamento patrimonial. I. Colombo, Cristiano. II. Título.

CDU 347.7  
658.11  
658:316.356.2

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

NÚBIA CRÍSTIAN GOMES FRANÇA TAVARES

**A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:  
A Importância do Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas  
Familiares**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – (UNISINOS).

Aprovado em 23 / 12 / 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Mãe, aceite meu agradecimento tardio. Pensamos sempre que temos todo o tempo do mundo para estar e para falar o que sentimos às pessoas que amamos, que acabamos por não exprimir este amor em vida. A senhora foi uma mãe fantástica. Só posso lhe agradecer por tudo o que fez por mim. Para sempre no meu coração, mãe.

O meu Deus é fiel, e a Ele agradeço todas as bênçãos a mim derramadas. A maior de todas foi me dar a felicidade de viver em uma família que se ama, respeita e admira mutuamente. Esta pesquisa dedico ao meu esposo, meu companheiro de vida, João Luiz, e a minha brilhante filha, Anna Luísa. Conviver com vocês me estimula a buscar ser sempre melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Em ordem cronológica, devo agradecer ao meu orientador Professor Cristiano Colombo que, mesmo à distância, pegou em minha mão com uma simpatia, carinho e cuidado imensuráveis; sendo o apoio para que esse trabalho se concluísse.

Agradeço à Universidade de Rio Verde (UniRV) pela oportunidade e o empenho em capacitar seus servidores, especialmente àqueles que se empenharam em obter o convênio com a Universidade Vale dos Sinos (Unisinos), a quem ainda agradeço, pelo acolhimento; especialmente aos professores do mestrado que foram de certa forma um divisor de águas em minha vida profissional, corroborando com novas perspectivas para o meu futuro.

Também estendo os meus agradecimentos ao NPJ – UniRV, na pessoa de sua coordenadora, Professora Scheila, que não mediu esforços para que todos nós, os integrantes deste núcleo de prática jurídica, obtivéssemos o tão almejado título de Mestre.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características de uma empresa familiar .....	18
Figura 2 – Pontos fortes das empresas familiares .....	21
Figura 3 – Principais problemas de gestão nas empresas familiares.....	22
Figura 4 – Principais vantagens de gestão das empresas familiares .....	22
Figura 5 – Modelo de três círculos .....	29
Figura 6 – Quão profissionalizada é a empresa familiar? .....	48
Figura 7 – Boas práticas empregadas para manter a saúde das empresas familiares .....	52
Figura 8 – Razões que atrapalham o processo sucessório nas empresas familiares .....	54
Figura 9 – Forças psicológicas que emergem na transição de lideranças nas empresas familiares .....	55
Figura 10 – Dificuldades que trazem risco à existência das empresas familiares.....	56
Figura 11 – Motivos de concentração de poder dos sucedidos.....	57
Figura 12 – Fontes de conflitos na relação pai-filho .....	58
Figura 13 – Problemas presentes no processo de sucessão .....	59
Figura 14 – Outros problemas presentes no processo de sucessão.....	60
Figura 15 – Alguns fatores que dificultam a sucessão .....	61
Figura 16 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	69
Figura 17 – Representação simplificada do que é um acordo de acionistas.....	72



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos que influem negativamente na sucessão de uma empresa familiar.....	26
Quadro 2 – Cuidados a serem observados na gestão e sucessão da empresa familiar.....	27
Quadro 3 – Etapas que podem ser adotadas para o desenvolvimento de um processo eficaz de sucessão .....	45
Quadro 4 – Cláusulas-padrão no acordo de acionistas das empresas familiares .....	86

## LISTA DE SIGLAS

CC	Código Civil
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DREI	Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EI	Empresa Individual
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
LTDA	Sociedade Limitada
ME	Microempresa
ME	Ministério Economia
MEI	Microempreendedor Individual
MP	Medida Provisória
NPJ	Núcleo de Prática Jurídicas
SA	Sociedade Anônima
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SL	Sociedade Limitada
SLU	Sociedade Unipessoal Limitada
SUL	Sociedade Unipessoal Limitada
UNIRV	Universidade de Rio Verde
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema o Planejamento do Processo Sucessório nas Empresas Familiares. Na maioria das empresas familiares a sucessão é uma questão nevrálgica, não podendo ser decidida exclusivamente no inventário ou partilha. A segunda geração herda uma empresa edificada, precisando se preparar para a categoria de sócio que irá tomar, existindo necessidade da arrumação das esperas e dos temores particulares. Sendo assim, é imperativo criar uma atmosfera corporativa na qual os familiares experimentem segurança em sua nova qualidade de partes. A sucessão empresarial é um processo intricado que considera por um curso a transmissão de capital e por outro a transmissão de domínio. Os caminhos mais utilizados para a sucessão são o testamento, doações e as *holdings*, visando a concentração do patrimônio familiar, detendo a participação societária e, desta forma, separar operação e controle, buscando isolar os conflitos familiares na empresa. No primeiro capítulo temos a introdução. A seguir, no segundo capítulo, sistematizamos uma reflexão teórica que incorpora algumas ponderações sobre empresa familiar e a morte do fundador. Já no terceiro capítulo falamos sobre profissionalização, sustentabilidade e as cláusulas-padrão para a concretização do acordo de acionistas, voltados para o sucesso da empresa e a continuidade para as futuras gerações. Por fim, as considerações finais. A presente pesquisa teve como objetivos gerais mostrar as dificuldades encontradas por fundadores em passar o poder e o comando para suas descendências, pesquisando medidas a fim de garantir a sua continuidade. Já como objetivos específicos, buscamos avaliar as causas que levam as empresas familiares a crises que ocasionam sua vulnerabilidade, acarretando até mesmo o seu desaparecimento, quais as ações preventivas já elaboradas por profissionais da área, demonstrando quando e qual o momento para ocorrer, a necessidade de conscientizar sobre a importância deste planejamento sucessório, expondo ferramentas que auxiliem; atenuando assim os conflitos entre as gerações futuras, que emergem nessa fase da vida dessas empresas. Assim, procuramos evidenciar também a importância da profissionalização dos herdeiros para enfrentar a complexa trajetória diante do cargo de gestores, no intuito de dar continuidade às empresas familiares além da 2ª geração. Os resultados obtidos com essa pesquisa foram de extrema importância para o conhecimento do porquê um grande número de empresas familiares não

resiste, na maioria das vezes, às futuras gerações, demonstrando que o planejamento sucessório pode garantir a continuidade destas organizações. A metodologia aplicada foi a dedutiva, partindo-se de conceitos e categorias gerais para o tratamento específico do objeto de pesquisa. As técnicas de pesquisa foram a revisão bibliográfica, nacional e estrangeira, bem como, coleta de dados e documentos submetidos à análise teórica. A pesquisa tem como entrega teórica a criação de um curso de extensão na faculdade de direito da UniRV, tendo como público-alvo empresários, leigos e profissionais do direito.

**Palavras-chave:** empresa familiar; sucessão; planejamento sucessório.

## **ABSTRACT**

This research has as its theme the Planning of the Succession Process in Family Businesses. In most family businesses, succession is a crucial issue, and cannot be decided exclusively through inventory or sharing. The second generation inherits a built-up company, needing to prepare for the category of partner it will take on, with the need to settle expectations and particular fears. As such, it is imperative to create a corporate atmosphere in which family members experience security in their new shared capacity. Business succession is an intricate process that considers the transfer of capital on the one hand and the transfer of ownership on the other. The most used paths for succession are the will, donations and holding companies, aiming at the concentration of family assets, holding the equity interest and, in this way, separating operation and control, seeking to isolate the company's family conflicts. In the first chapter we have the introduction. Then, in the second chapter, we systematize a theoretical reflection that incorporates some considerations about family business and the death of the founder. In the third chapter, we talk about professionalization, sustainability and the standard clauses for the realization of the shareholders' agreement, aimed at the company's success and continuity for future generations. Finally, final considerations. The present research had as general objectives to show the difficulties encountered by founders in passing power and command to their descendants, researching measures in order to guarantee their continuity. As specific objectives, we seek to assess the causes that lead family businesses to crises that cause their vulnerability, even leading to their disappearance, what preventive actions have already been developed by professionals in the area, demonstrating when and what time to occur, the need to raise awareness about the importance of this succession planning, exposing tools that help; thus mitigating the conflicts between future generations, which emerge at this stage in the life of these companies. Thus, we also seek to highlight the importance of the professionalization of the heirs to face the complex trajectory before the position of managers, in order to continue the family businesses beyond the 2nd generation. The results obtained from this research were extremely important for understanding why a large number of family businesses do not resist, most of the time, to future generations, demonstrating that succession planning can guarantee the continuity of organizations. The applied methodology was deductive, starting from

general concepts and categories for the specific treatment of the research object. The research techniques were the bibliographic review, national and foreign, as well as data collection and documents submitted to theoretical analysis. The research has as its theoretical delivery the creation of an extension course at the UniRV law school, with the target audience being businessmen, laypeople and legal professionals.

**Key-words:** family business; succession; succession planning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 EMPRESA FAMILIAR E A MORTE DO FUNDADOR .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Empresa familiar .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 A morte do fundador .....</b>	<b>32</b>
<b>3 PROFISSIONALIZAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E AS CLÁUSULAS- PADRÃO PARA SUA CONCRETIZAÇÃO NO ACORDO DE ACIONISTAS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Profissionalização para a sustentabilidade .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Cláusulas-padrão para sua concretização no acordo de acionistas .....</b>	<b>70</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a importância do planejamento do processo sucessório nas empresas familiares, objetivando mostrar o quanto a sucessão realizada de forma planejada garantirá a continuidade das empresas para as futuras gerações, principalmente diante do fato de que um grande número de empresas familiares não resiste por muitas vezes às futuras gerações, e o planejamento sucessório pode trazer contribuições para garantir a continuidade destas empresas.

Tendo como objetivo geral mostrar as dificuldades encontradas por fundadores em passar o poder e o comando para suas descendências, pesquisando medidas a fim de garantir a continuidade das empresas familiares às futuras gerações, avaliou-se as causas que levam as empresas familiares a crises que ocasionam sua vulnerabilidade, acarretando até mesmo o seu desaparecimento, bem como buscou ações preventivas já elaboradas por profissionais da área; demonstrando quando e qual o momento para ocorrer o planejamento sucessório, no intuito de demonstrar/conscientizar sobre a importância de um planejamento do processo sucessórios nas empresas familiares, expondo ferramentas que auxiliem, dentre elas o acordo de acionistas, atenuando assim os conflitos que emergem nessa fase da vida dessas empresas, no intuito de evitar/minimizar conflitos entre gerações futuras.

Não há como negar que as empresas familiares são instituições muito presentes no mundo, e aqui em nosso país esta situação não é diferente; sendo que tais empresas apresentam particularidades típicas e são de suma importância em qualquer economia; assim, estudos alusivos a esse tema são imperiosos. Hoje, estudos revelam que muitas delas são minúsculas propriedades que nunca irão crescer, bem como não serão passadas a futuras gerações do núcleo familiar. Estar no mercado já é difícil. São milhares de empresas engalfinhadas numa luta cotidiana. De acordo com o levantamento Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, do IBGE, seis em cada 10 empresas abertas em 2012 não conseguiram manter as portas abertas por mais de cinco anos. Conforme os anos passam, vai ficando mais desafiador manter o negócio. Segundo a pesquisa, entre as empresas que nasceram em 2012, a taxa de sobrevivência foi de 78,9% após um



ano de funcionamento; 64,5% após dois anos; 55% após três anos; 47,2% após quatro anos; e 39,8% após cinco anos.<sup>1</sup>

Há de se salientar, também, que a empresa familiar, adverso do juízo comum, pode referir-se a micro ou pequenas empresas; e ainda multinacionais. A característica principal da empresa familiar é que esta surge de um projeto de pai, mãe, avôs ou outros membros da família, existindo, portanto, em sua essência, um forte vínculo emocional em seu comando e gerenciamento; que inegavelmente pode gerar diversos conflitos; já que seus componentes fazem parte da mesma família e às vezes a totalidade do patrimônio da empresa representa toda a renda familiar.

Dessa forma, a empresa familiar tem a necessidade imperiosa de formar algo concreto que deve existir por mais de uma geração, o que em sua maioria não ocorre, justamente pela falta de um planejamento do processo sucessório. As empresas familiares, seja qual venha a ser o seu porte, tem como característica forte a contratação de pessoas da mesma família, principalmente por questão de confiança e solidariedade familiar; que pode ter vantagens e desvantagens, pois ao contratar familiares os empresários podem cometer o deslize de muitas vezes não cumprir com as obrigações legais e trabalhistas, e principalmente, contratar pessoas pouco qualificadas, o que futuramente prejudicará o desenvolvimento da empresa familiar, já que confusões nas relações familiares acabam interferindo na governança da empresa; principalmente no tocante a continuidade da empresa por futuras gerações.

Este trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo, a introdução. No segundo capítulo sistematizou-se uma reflexão teórica que incorpora algumas reflexões sobre empresa familiar e a morte do fundador. No terceiro capítulo buscou-se falar sobre a profissionalização para a sustentabilidade e as cláusulas-padrão para sua concretização no acordo de acionistas, voltados para o sucesso da empresa e continuidade para as futuras gerações. Por fim, as considerações finais.

A metodologia aplicada foi a dedutiva, partindo-se de conceitos e categorias gerais para o tratamento específico do objeto de pesquisa, tendo como técnicas de pesquisa a revisão bibliográfica, bem como, coleta de dados e documentos

---

<sup>1</sup> SEIS em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE. **Revista Veja**, 17 out. 2019. <https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

submetidos à análise teórica, visando identificar quais são os aspectos positivos e negativos das empresas familiares; analisando os desafios e riscos que elas enfrentam; focando no quesito planejamento do processo sucessório, posto que atualmente esta questão é ignorada pela maioria dos empresários proprietários destas empresas familiares, principalmente nas de médio e pequeno portes; sendo primordial conscientizá-los, independentemente se suas empresas familiares são mais antigas ou recentes, da grande necessidade de um planejamento futuro sucessório, voltado para o sucesso da empresa e continuidade para as futuras gerações.

## 2 EMPRESA FAMILIAR E A MORTE DO FUNDADOR

O presente capítulo vai delinear a questão da empresa familiar, para tanto inicialmente será definido o conceito de empresa familiar e na sequência os problemas enfrentados com a morte do fundador.

### 2.1 Empresa familiar

É fato que as primeiras pesquisas sobre empresas familiares, com os trabalhos que abordam os problemas da sucessão em empresas familiares em fase de crescimento, datam de décadas passadas.

Nesses muitos anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, ainda não se tem uma definição comum, uniformizada e madura em artigos divulgados, não havendo, portanto, um consenso sobre o que é uma empresa familiar.

A partir das pesquisas realizadas, podemos definir uma empresa familiar

como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou; empresário que assume a propriedade da empresa em seu nome ou em representação de um consenso familiar.<sup>1</sup>

Um ponto comum é que empresas, a princípio, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos; assim, essencialmente todas as empresas teriam tido uma origem familiar. A definição, contudo, pode ser ainda mais maior. Para Donnelley<sup>2</sup> e Ricca,<sup>3</sup> empresa familiar é aquela em que a família domina o negócio há pelo menos duas gerações. Nessa circunstância, existe uma influência recíproca da política geral da empresa e dos interesses e objetivos familiares.

---

<sup>1</sup> ARAÚJO, Camila. **Empresas familiares e o processo sucessório**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/710/2/20400150.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 7.

<sup>2</sup> DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 167-198, 1967. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774/39534>. Acesso em: 2022.

<sup>3</sup> RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

Corroborando essa visão, Leone<sup>4</sup> caracteriza a empresa familiar a partir da observação dos seguintes aspectos:

Figura 1 – Características de uma empresa familiar



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Leone.<sup>5</sup>

Para Bernhoeft<sup>6</sup> e Lodi<sup>7</sup> uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família e conserva membros da família na administração dos negócios em próximas gerações.

Na empresa familiar, o empreendedor, que geralmente é o proprietário, controla e conduz a empresa. A partir de seu desejo profissional, o empreendedor investe no projeto, adquire conhecimento sobre mercado, clientes e fornecedores e amplia suas experiências sobre produção, negociação e comercialização. Segundo Gersick *et al.*,<sup>8</sup> a maioria das empresas familiares nasce do trabalho conjunto de um casal, que decide juntar as economias para desenvolver o empreendimento da

<sup>4</sup> LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 15., 1991, Belo Horizonte. [Anais...]. v. 7.

<sup>5</sup> LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 15., 1991, Belo Horizonte. [Anais...]. v. 7.

<sup>6</sup> BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

<sup>7</sup> LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

<sup>8</sup> GERSICK, Klein E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

família. Muitas vezes, os filhos do casal aprendem desde pequenos o negócio idealizado pelos pais.<sup>9</sup>

Mesmo com o domínio ligado na família, as empresas familiares são competitivas no mercado, alcançando grande importância na economia mundial. Segundo Grzybovski (2002),<sup>10</sup> as empresas familiares tradicionais precisam ter grande agilidade administrativa e buscar o desenvolvimento de inovações, para enfrentar as mudanças constantes no mercado, frente à vulnerabilidade que apresentam em relação ao ambiente econômico.<sup>11</sup>

Segundo Lodi<sup>12</sup>, a empresa familiar é aquela onde a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e, onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Nos Estados Unidos, nomes famosos lideram certos ramos da economia, como Du Pont, Ford, Chase Manhattan, Cargill, Corning Glass, Upjohn e Firestone., computando-se que 20% das quinhentas maiores empresas listadas na revista Fortune são empresas familiares.<sup>13</sup>

Já na Europa, a maioria das grandes empresas são familiares como: Olivetti, Rothschild, Michelin, entre outras. Em ambos os continentes, as empresas familiares bem acertadas resultaram de dinastias familiares bem estabelecidas, educadas e renovadas.<sup>14</sup> No Brasil, há também vários exemplos de empresas familiares bem sucedidas, tais como: Grupo Matarazzo, Grupo Votorantim, Agroceres, Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, Mesbla, Klabin, Grupo Bradesco, Grupo Itaú, Aracruz, Artex, Supermercados Eldorado, Perdigão, Lojas Pernambucanas, entre outras.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 15.

<sup>10</sup> GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Aprendizagem e inovação nas empresas familiares** <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4799/3227>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>11</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 16.

<sup>12</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

<sup>13</sup> BARBOSA, Daniela. As 50 maiores empresas dos Estados Unidos segundo, a Fortune. **Exame**, 07 maio 2013. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-50-maiores-empresas-dos-estados-unidos-segundo-a-fortune/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>14</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

<sup>15</sup> GOMES, Gabrielle *et al.* **Planejamento sucessório**: um desafio para as empresas familiares. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Assim, podemos aqui mencionar que o grupo destas grandes empresas familiares, que estão acima citados, fazem parte de uma pequena minoria das empresas familiares do Brasil, posto que na realidade, a maioria das nossas empresas são compostas por micro, pequenas e médias organizações. “Pode-se dizer que todas tiveram seus fundadores, que com habilidade pessoal conseguiram transformá-las em empresas de sucesso, e em determinados episódios, o processo sucessório foi tranquilo e, em outros, cobertos de conflitos e problemas”.<sup>16</sup>

Scheffer (1993, p.141), avaliando o funcionamento das empresas familiares brasileiras com maior profundidade, percebeu que o exercício de um comando marcadamente empreendedor de seus empresários fundadores refletia-se nas políticas adotadas, como decorrência, conduzia a uma administração, geralmente, fundamentada em critérios pouco impessoais; observando-se entre outros indicadores, a centralização de comando, ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, também, o fator competência ficava muitas vezes a um segundo plano.<sup>17</sup>

É fato que grande parcela das empresas familiares enfrenta dificuldades de continuidade, principalmente, de alcançarem a terceira geração de sucessores; e uma das principais causas destacadas por diversos autores consiste na falta de planejamento e má condução do processo sucessório.

Segundo Silva<sup>18</sup>, embora muitas pessoas associem empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão, inclusive multinacional.

A empresa familiar pode enfrentar diferentes obstáculos na sua sucessão.

Por exemplo, no caso de uma empresa familiar rural, podemos citar como principais obstáculos a resistência do fundador em deixar o controle da propriedade, o receio de que o sucessor não dê valor ao patrimônio, a falta de preparo do sucessor para gerir a propriedade, as visões diferentes entre fundador e sucessor e a falta de interesse e experiência por parte do sucessor. Assim, a sucessão da empresa familiar deve ser bem planejada, para assegurar a preservação do patrimônio e a sua continuidade.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> WENDELING, Marcelle *et al.* **Processo de sucessão em empresas**. Disponível em: <https://mgsconsultoria.blogspot.com/2012/11/processo-de-sucessao-em-empresas.html>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>17</sup> GOMES, Gabriela *et al.* **Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares**. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>18</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 12.

<sup>19</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 15.

Para Cohn,<sup>20</sup> apenas 5% das empresas fundadas por famílias preparam a geração seguinte. Por outro lado, são também apontadas oportunidades que as empresas familiares possuem, e que as diferem de outros tipos de empresas; esses pontos fortes são apontados por Lodi<sup>21</sup> como sendo:

Figura 2 – Pontos fortes das empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Lodi.<sup>22</sup>

Soares, Machado e Marocco,<sup>23</sup> ao estudarem o processo de gestão das empresas familiares discutem uma série de problemas e vantagens que são peculiares da administração dos negócios em família. Para as autoras, os principais problemas têm sido:

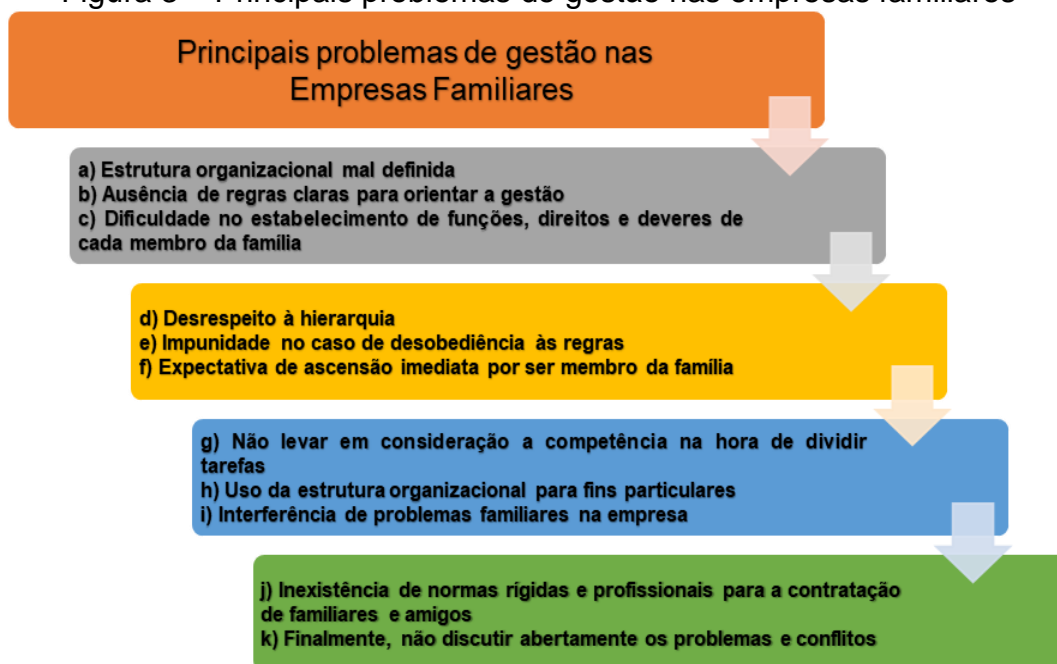
<sup>20</sup> COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>21</sup> LODI, J. B. A empresa familiar. **IDORT**, n. 539-542, jan./abr. 1977.

<sup>22</sup> LODI, J. B. A empresa familiar. **IDORT**, n. 539-542, jan./abr. 1977.

<sup>23</sup> SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dez. 1997.

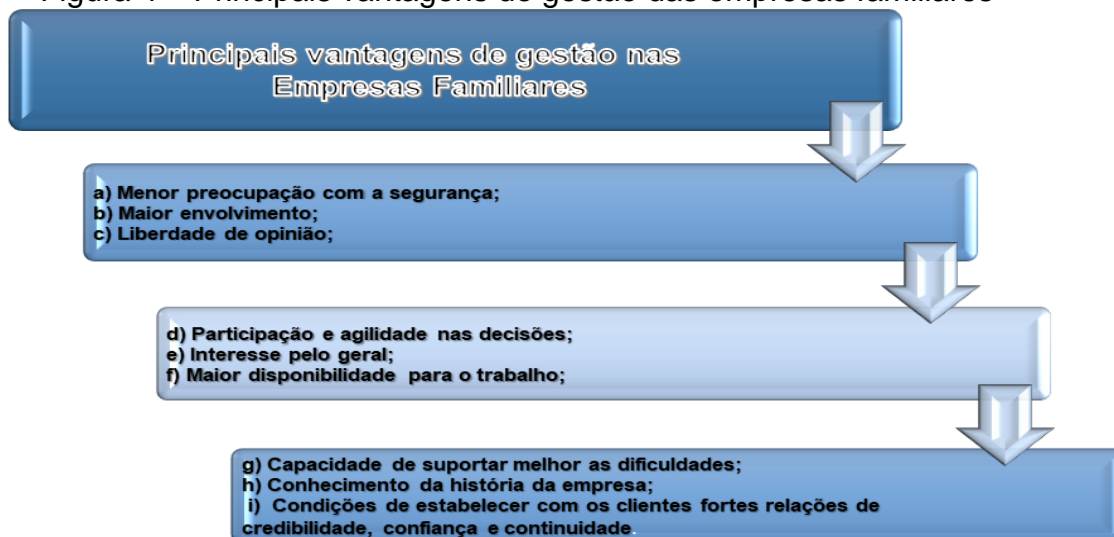
Figura 3 – Principais problemas de gestão nas empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Soares, Machado e Marocco.<sup>24</sup>

Por outro lado, as principais vantagens detectadas pelas autoras na gestão das empresas familiares foram:

Figura 4 – Principais vantagens de gestão das empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Soares, Machado e Marocco.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dez. 1997.

<sup>25</sup> SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, dez. 1997.



Entender essas distinções, segundo Lodi,<sup>26</sup> torna-se elemento forte para a sucessão, pois, o que pode dar origem aos problemas é o desconhecimento das dificuldades de relacionamento entre família e empresa e, a ausência de um código de relações.

Todavia, a caracterização de uma empresa familiar implica na consideração de particularidades culturais da sociedade em que se insere. Nesse sentido, alguns traços da nossa cultura se associam à cultura desse tipo de empresas, destacando características relacionadas com: forte valorização da confiança mútua; laços efetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos e decisões; valorização da antiguidade; exigência de dedicação e postura severa; expectativa de alta fidelidade, pois os membros só têm ligação profissional com a empresa; dificuldade de separar o emocional do racional; preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados e, finalmente, jogos de poder são aceitos em função da boa administração.

É fato, portanto que as características das empresas familiares são fortemente influenciadas pela figura do fundador; e assim os valores da família proprietária deve ser ponto a considerado, já que a cultura familiar desenvolvida nessas empresas define também as práticas de gestão, já que o forte da cultura dessas organizações vem, fundamentalmente, de valores próprios e associados ao lado emotivo e afetivo, inerentes à família.

O que se observa é que nas empresas familiares, existe uma forte integração de valores culturais e familiares nos negócios, onde o vínculo familiar cria uma cultura que legitima práticas de gerenciais válidas mais pela sua origem, do que simplesmente pela funcionalidade e racionalidade empresarial. A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos, bem como sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais.

Como então entender a empresa como familiar? Talvez o caminho mais próspero é avaliar a empresa a partir do nível de autoridade que a família nesta impõe.

---

<sup>26</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

Tais influências ocorrem fundamentalmente de duas formas: uma positiva, que é o que se denomina familiaridade (do inglês *familiness*), que representa a transposição de valores e de cultura familiar para dentro da empresa. Usualmente representado por foco no trabalho, dedicação, humanismo. Outra negativa, quando familiares tendem a interferir no dia a dia da empresa por conta do status familiar: podem solicitar serviços de cunho pessoal à profissionais da empresa, solicitar retiradas fora de regras, pressionar por aumento de dividendos e assim por diante. Essas interferências são prejudiciais à condução profissional da empresa.<sup>27</sup>

Famílias empresárias impactam a empresa por meio do comportamento, cultura e valores dos seus integrantes. Diferentemente de uma organização “sem dono”, em que a diretoria executiva define e permeia valores desejados pelos acionistas, na empresa familiar, ainda que a definição de valores seja fundamental, o comportamento dos integrantes da família na empresa termina por ditar o verdadeiro conteúdo cultural.<sup>28</sup>

De acordo com Azdo<sup>29</sup> outra particularidade importante das empresas familiares é o que se denomina “capital paciente”. Ainda segundo o autor,

em outras palavras, os recursos financeiros, intelectuais e de trabalho, aportados pela família ao negócio, não têm prazo para regressar”. Destacando ainda, ser “evidente que o empresário precisa remunerar seu trabalho, a valores de mercado, e seu capital, adequadamente. Nesse quesito, é relevante notar sua comparação com, por exemplo, o investimento de fundos privados, que entram em uma empresa, mas, geralmente, possuem data para sair. Saliencia o autor que a chegada de fundos privados em uma empresa familiar traz enorme quantidade de benefícios na gestão, na governança e no acesso aos recursos estratégicos; ressaltando ainda que o capital paciente das famílias, usualmente, resiste a turbulências de forma mais contundente, e essa é uma enorme virtude das empresas familiares, que precisa ser preservada.<sup>30</sup>

### Conforme Mamede

há quem acredite tratar-se de uma desvantagem, a existência de uma empresa fortemente lastreada por uma família ou grupo de famílias; já que empresas familiares seriam vítimas de conflitos que são estranhos ao meio econômico que deveria organizar-se de maneira exclusivamente técnica ou, como se ouve e lê reiteradamente, administrar-se de forma profissional.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> AZDO, Helder. **Empresa de família**: uma abordagem e prática humana para a conquista da EVA. São Paulo: Saint Paul, 2020. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 05 jun. 2022. p. 27.

<sup>28</sup> AZDO, Helder. **Empresa de família**: uma abordagem e prática humana para a conquista da EVA. São Paulo: Saint Paul, 2020. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 05 jun. 2022. p. 28.

<sup>29</sup> AZDO, Helder. **Empresa de família**: uma abordagem e prática humana para a conquista da EVA. São Paulo: Saint Paul, 2020. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 05 jun. 2022. p. 28

<sup>30</sup> AZDO, Helder. **Empresa de família**: uma abordagem e prática humana para a conquista da EVA. São Paulo: Saint Paul, 2020. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 05 jun. 2022. p. 33.

<sup>31</sup> MAMEDE, G; MAMEDE, E.,C. **Empresas familiares**. São Paulo: Atlas, 2014.

Para o autor, “a condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade comercial. Pontua este que a realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar.”<sup>32</sup>

Para Mamede

o que importa é a qualidade da vida societária, da administração societária e da gestão empresarial, sendo que a excelência pode estar numa família ou entre técnicos profissionais. Destaca ainda que, como se não bastasse tal constatação óbvia, há incontáveis histórias nas quais se percebe que o melhor de uma empresa, sua força, seu diferencial, sua vantagem, são os laços familiares e a convicção nos valores que foram transmitidos de geração a geração.<sup>33</sup>

É oportuno afirmar também, que fundadores e herdeiros precisam atentar para aspectos de foro íntimo que acarretam de forma negativa na sucessão e na continuidade da empresa familiar para futuras gerações.

O quadro abaixo demonstra resumidamente alguns aspectos que influenciam de forma negativa em uma sucessão familiar.

---

<sup>32</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 54.

<sup>33</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 55.

Quadro 1 – Aspectos que influem negativamente na sucessão de uma empresa familiar

ASPECTOS QUE INFLUEM NEGATIVAMENTE NA SUCESSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR	
Por parte do dono/fundador	Por parte dos descendentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pensar que ele é eterno</li> <li>*Acreditar que é cedo demais para começar a planejar a sucessão</li> <li>*Sonhar e querer sempre materializar que seu descendente seja seu sucessor, ignorando suas vocações naturais</li> <li>*Desejar que o sucessor seja seu clone</li> <li>*Deduzir que talento e carisma são hereditários</li> <li>*Escolher o sucessor e não passar o bastão</li> <li>*Pensar que o descendente/sucessor esteja preparado, por cursar uma boa escola</li> <li>*Usar o descendente como assistente de luxo e não o preparar adequadamente</li> <li>*Acreditar que seu filho não pode começar por baixo</li> <li>*Criar cargos para acomodar membros da família</li> <li>*Conceder ao descendente privilégios e protecionismos que levam a péssimos hábitos e falta de disciplina</li> <li>*Confiar que o patrimônio acumulado não será erodido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Avaliar que filho do dono é dono</li> <li>*Confiar que talento é hereditário</li> <li>*Achar que sabe mais que os profissionais da empresa, ou até mais que o dono</li> <li>*Avaliar que empregado da empresa é também seu empregado</li> <li>*Considerar a empresa e seu patrimônio como um patrimônio pessoal</li> <li>*Confiar que basta ter uma boa formação acadêmica e possuir uma rede de relacionamento social de alto nível para entender o mundo dos negócios</li> <li>*Acreditar que é sua obrigação seguir os passos do fundador da empresa e ser seu sucessor</li> <li>*Tentar trilhar um caminho profissional conflitante com suas vocações</li> <li>*Achar que filho de dono não precisa seguir regras de disciplina profissional</li> <li>*Desconsiderar valores familiares</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos realizados

O certo é que qualquer processo de governança e sucessão na empresa familiar tem de estar também fundamentado em boas práticas de gestão, fundamentais para atingir o sucesso desejado. No próximo quadro temos alguns cuidados que devem ser observados para assegurar o sucesso da gestão e da sucessão na empresa familiar.

Quadro 2 – Cuidados a serem observados na gestão e sucessão da empresa familiar

CUIDADOS A SEREM OBSERVADOS NA GESTÃO E SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Separar família, empresa e patrimônio</li> <li>*Definir e seguir políticas claras para ingresso e desenvolvimento de familiares nos negócios</li> <li>*Planejar o processo sucessório bem cedo</li> <li>*Obter apoio e comprometimento da família para esse processo</li> <li>*Profissionalizar e alocar pessoas com as competências adequadas para cada posição que ocuparão</li> <li>*Trabalhar na empresa pode ser facultado a membros da família, desde que dentro de um padrão de comportamento profissional</li> <li>*Realizar acordos societários, ou cisão quando necessário ou conveniente</li> <li>*Apoiar o desenvolvimento profissional de descendentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aceitar e respeitar vocações profissionais de descendentes</li> <li>*Informar, sem buscar influenciar</li> <li>*Estabelecer um processo de transição que garanta continuidade e transmita tranquilidade</li> <li>*Escolher um sucessor com o perfil profissional e pessoal adequados para gerir o processo de transição</li> <li>*Quando o CEO que sai tem uma personalidade muito forte o sucessor pode demonstrar timidez na posição. Estimulá-lo a ter coragem é iniciativa para decisões</li> <li>*Obter a compreensão e o engajamento da equipe</li> <li>*Adotar boas práticas de governança e de gestão</li> <li>*Buscar conselho profissional quando se sentir isolado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos.

O concreto é que na maioria das empresas de natureza familiar, fundadores e herdeiros não discutem as questões acima elencadas e que podem causar o sucesso ou o insucesso das suas empresas. Esses assuntos deveriam estar sempre presentes nas contendas estratégicas de qualquer empresa familiar e nos planos de ação e sucessão da organização familiar.

A empresa familiar não constitui um tipo de composição homogênea. Como já explanado acima as empresas familiares são mescladas por empreendimentos diversos que vão desde micro, pequenas empresas a grande porte ou até multinacionais, sendo o tamanho dessas empresas o fator que pode influenciar no tipo de soluções e problemas a serem afrontados tanto na esfera empresarial como na vertente propriamente associada com sua natureza familiar.

Diante dos estudos realizados, podemos destacar alguns tipos de empresas, sendo entre elas os seguintes tipos:

- Empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;

- Empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- Empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.<sup>34</sup>

Gersick *et al.*<sup>35</sup> comentam que, depois da primeira geração, não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando a seguinte classificação:

- Empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- Empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- Empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.<sup>36</sup>

Assim, se pode verificar que a gestão se estabelece de uma forma diversificada daquela estabelecida inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos, sucessivamente na gestão dos negócios.

Outro ponto a destacar, é que “apesar da relevância econômica, a empresa familiar é permeada por um antagonismo de interesses e ações, ora concentrando-se nos valores, motivações e política (racionalidade substantiva), ora com orientação para o mercado e ações liberadas das premissas ético-valorativas (racionalidade instrumental).”<sup>37</sup> Esta direção nas ações é achada em todos os momentos experimentados pelas empresas familiares tornando-as um tipo característico de empreendimento.

Diferentemente de outros tipos de empresas, o ciclo de vida das empresas familiares tem origem no caminho histórico vivenciado por ela ao longo do tempo e que pode ser descrito a partir da identificação das características e desafios-chave nos três círculos envolvidos: a família, a empresa e a gestão.

---

<sup>34</sup> TIPOS de empresa familiar. **Administrando hoje**, 2009. Disponível em: <https://administrandohoje.blogspot.com/2009/09/tipos-de-empresa-familiar.html>. Acesso em: 05 jul. de 2022.

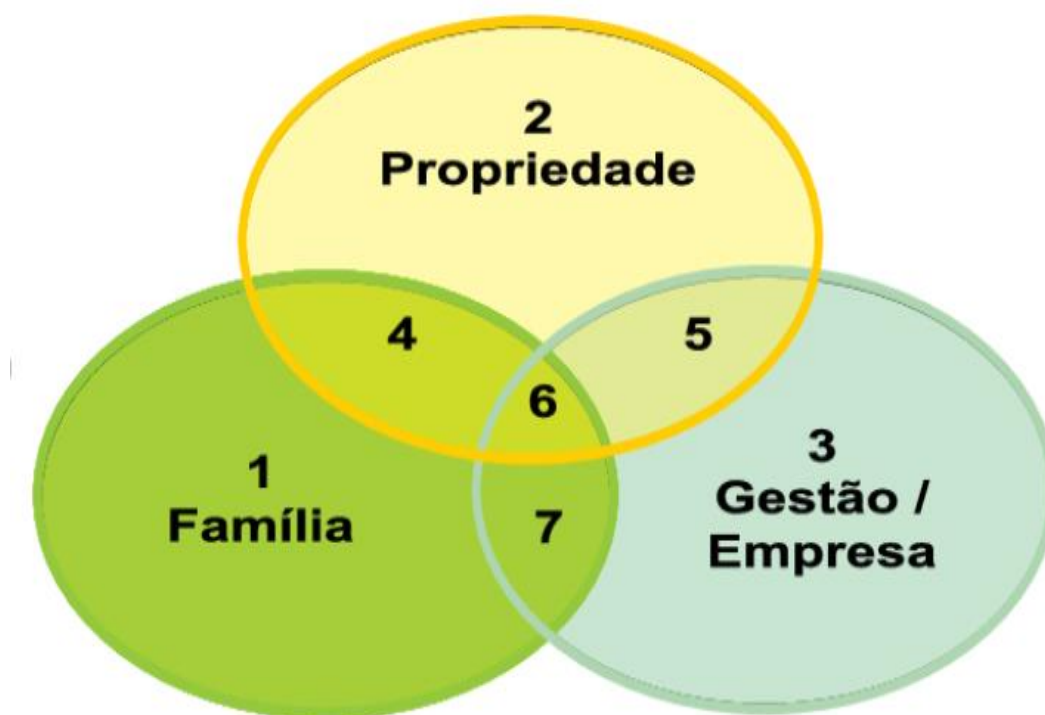
<sup>35</sup> GERSICK, Klein E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

<sup>36</sup> ANJOS, Juliana *et al.* **Empresa familiar: desafios da gestão**. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1551/1/EMPRESA%20FAMILIAR%20DESAFIO%20DA%20GEST%C3%83O.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2022.

<sup>37</sup> MELO, Fernanda *et al.* **Empresas familiares e a influência da adoção da governança corporativa**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418552.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2022.

Neste ponto, destacamos o “Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar” que foi criado por Kelin Gersick, John Davis, Marion Hampton e Ivan Lansberge, que consiste no fato de as organizações familiares serem estudadas a partir de três dimensões: a propriedade, a família e a empresa.<sup>38</sup>

Figura 5 – Modelo de três círculos



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Davis<sup>39</sup>

Segundo ao autor, o Modelo de Três Círculos demonstra os diferentes papéis desempenhados por sócios, gestores e familiares.

O eixo da Família, que começa com o núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros, expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares. O eixo Propriedade objetiva conhecer a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa. O eixo Gestão/Empresa analisa a evolução dos negócios, vis-à-vis os estágios do ciclo de vida da empresa. Já os pontos destacados no modelo (1 a 7) se referem aos diferentes atores constituintes das organizações familiares, quais sejam: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares

<sup>38</sup> MORAES, Antônio. **Como o modelo de três círculos pode lhe ajudar a entender a sua empresa familiar**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-modelo-de-tr%C3%AAs-c%C3%ADrculos-pode-lhe-ajudar-entender-moraes/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 03 nov. de 2022.

<sup>39</sup> DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares gestores e proprietários.<sup>40</sup>

### Destaca ainda o autor que cada

um desses círculos tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Repare no potencial de desentendimentos, discussões e conflitos que pode haver, pois cada indivíduo assume um papel diferente em cada uma dessas esferas; portanto, há diversos interesses divergentes na empresa familiar.<sup>41</sup>

### Ainda segundo a autora, os criadores do modelo de três círculos

defendem a ideia de que a articulação e a harmonização das três instâncias presentes no modelo tendem a perpetuar as empresas familiares e que, quando analisadas conjuntamente, pode-se pressupor que, quanto mais harmonizados estiverem os três círculos do modelo, maiores são as chances de sucesso de uma empresa familiar.<sup>42</sup>

Desta forma, salienta-se que para que ocorra uma longa vida nas empresas familiares, é imprescindível o desenvolvimento gradual dos três círculos do modelo, a fim de que os mecanismos de gestão implementados possam acompanhar a realidade de expansão da empresa e minimizar os conflitos, explícitos ou latentes, existentes entre os membros familiares e que poderiam comprometer no momento da transição.<sup>43</sup>

É de primordial importância entender também que conflitos de interesses estão presentes na essência e nas relações dos indivíduos, e que devido a isto os conflitos de interesses, sempre surgirão. Destaca-se que mesmo que estes desacordos ocorram no âmbito privado, poderão também afetar o interesse grupal.

---

<sup>40</sup> MORAES, Antônio. **Como o modelo de três círculos pode lhe ajudar a entender a sua empresa familiar**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-modelo-de-tr%C3%AAs-c%C3%ADrculos-pode-lhe-ajudar-entender-moraes/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 03 nov. de 2022.

<sup>41</sup> MORAES, Antônio. **Como o modelo de três círculos pode lhe ajudar a entender a sua empresa familiar**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-modelo-de-tr%C3%AAs-c%C3%ADrculos-pode-lhe-ajudar-entender-moraes/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 03 nov. de 2022.

<sup>42</sup> OLIVEIRA, Janete *et al.* A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 106-122, jul./set., 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/N%C3%BAbia/Downloads/194021594007.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022.

<sup>43</sup> ARRUDA, C. *et al.* Empresas duradouras. **Relatório de Pesquisa RP0701**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, jul. 2007.



Segundo Prado, “é preciso compreender que, se tais conflitos de interesse ou divergências de entendimentos não forem bem administrados e regrados, *a priori*, antes de acontecerem, poderão comprometer não apenas a sustentabilidade e a longevidade da empresa, mas também o patrimônio e as relações familiares”.<sup>44</sup>

Ainda segundo a autora “é justamente nesse contexto que surge a necessidade de se implementar boas práticas de governança, ou seja, regras, estruturas e mecanismos de gestão de patrimônio e de solução de conflitos, pensados para atuar orgânica e interdisciplinarmente em consideração aos três círculos: da família, da gestão e da propriedade”.<sup>45</sup>

O certo é que a implementação de boas práticas de governança corporativa, principalmente em uma empresa familiar, trará como benefício principal a maior longevidade às empresas e ao patrimônio tangível e intangível da família, de acordo com Prado; e, destaca ainda a autora, que criando tais “regras a partir de princípios e valores éticos que garantam uma boa comunicação entre a empresa, seus administradores, sócios e familiares, viabilizem soluções práticas para mitigar eventuais conflitos”<sup>46</sup>, de certa forma velaria pelas apropriadas relações e pelo bem-estar de todos aqueles que estivessem envolvidos na empresa familiar, protegendo “o alinhamento estratégico da família no médio e longo prazos”.<sup>47</sup>

De forma resumida, salienta Prado que quando estamos tratando de todos esses temas no âmbito da família, estamos falando da Governança Familiar, que, segundo a autora, tem como principais instrumentos e estruturas:<sup>48</sup>

- O Protocolo de Família;
- A Assembleia Familiar;
- O Conselho de Família;
- Os Comitês de Família; e
- O Family Office.

---

<sup>44</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>45</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>46</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>47</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>48</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

Em contrapartida, traz ainda Prado, que no círculo da empresa, tem-se a Governança Corporativa, que tem como principais instrumentos e estruturas:<sup>49</sup>

- O Estatuto Social (S/A) ou o Contrato Social (Ltda.);
- O Conselho Consultivo ou o Conselho de Administração e seus respectivos Regimentos Internos;
- Os Comitês (de Auditoria, de Pessoas e RH, de Risco, de Estratégia, de Remuneração, de Governança e Sustentabilidade, de Sucessão da Gestão etc.);
- Os Códigos de Conduta, entre outros.

A autora aduz, também, que no âmbito (ou círculo, esfera ou contexto) da propriedade, está-se tratando da Governança Jurídico-Sucessória, que, segundo ela, tem como principais instrumentos e estruturas:<sup>50</sup>

- Os testamentos;
- Os pactos antenupciais e os contratos de convivência;
- As holdings: pura, imobiliária ou patrimonial;
- Os acordos de acionistas ou de cotistas;
- As doações da nua-propriedade de bens imóveis ou de cotas de holdings, com reserva de usufruto patrimonial e político<sup>9</sup>;
- Os fundos de investimentos fechados (Fundos de Investimentos em Participações – FIPs, Fundos de Investimentos Imobiliários – FIIs) – para ativos financeiros relevantes – acima de 20 milhões de reais;
- Os Off Shores, Trusts e Fundações no exterior, para patrimônio móvel, ativos financeiros, por exemplo, ou imóveis, localizados no exterior.

De qualquer forma, o incremento da empresa familiar é um assunto de grande importância para o futuro econômico do país; e os herdeiros e futuros executivos responsáveis por essas empresas devem ser corretamente habilitados.

Nesse ponto, deve-se lembrar de Thomas Jefferson, que afirmou: “Prefiro os sonhos do futuro à história do passado.”<sup>51</sup>

## 2.2 A morte do fundador

<sup>49</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>50</sup> PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.p.9

<sup>51</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788522473076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 03 nov. 2022.p.5

Os fundadores das empresas familiares são pessoas que via de regra as constroem a partir de sacrifícios, experiências e fracassos, descobertas e muita dedicação. Assim, o papel do fundador na empresa familiar assume um caráter preponderante na formação da sua cultura.

Inegável que o desempenho social destes acarreta em entusiasmo, reverência e importância simbólica, bem como traduz em uma legitimidade nos contextos social e organizacional das empresas familiares. Muitas vezes, “por acreditarem na força de suas ideias, lançam mão da sua capacidade de trabalho, de visão de oportunidades e de dedicação aos negócios para vencerem dificuldades aparentemente insuperáveis, vencidas pelo amor e dedicação aos seus empreendimentos.”<sup>52</sup>

Desta feita, os fundadores, sem sombra de dúvidas, desempenham autoridade significativa na formação e na perpetuação da cultura organizacional, visto que eles, muitas vezes, convencem o grupo a agir com base nas suas crenças, bem como apontam soluções administrativas que são responsáveis pela institucionalização de uma visão que confere à organização familiar uma identidade própria. Assim, cria-se a figura de um mito fundador que, ao estabelecer um elo entre o passado e o presente, se eterniza e serve de referência para a sustentação e a transformação da vida organizacional e de sua dimensão cultural.

A morte do fundador de uma empresa familiar poderá ou não, dependendo dos sentidos a ela atribuídos pelos membros da família e empregados, provocar uma alteração significativa no universo simbólico da empresa familiar. Em outras palavras, pode-se dizer que a morte do fundador da organização familiar, além de promover o fim da sua presença física e emocional, serve de referência para a produção de outras repercussões sociais e simbólicas dentro do empreendimento familiar.

Lourenço et al,<sup>53</sup> menciona que

para Santana et al. (2005), o processo de sucessão após a morte do fundador é um assunto relevante e, ao mesmo tempo, delicado, que não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da

---

<sup>52</sup> O PAPEL de cada um na empresa familiar. **Empreendedor online**. Disponível em: <https://www.empreendedoronline.net.br/o-papel-de-cada-um-na-empresa-familiar/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

<sup>53</sup> LOURENÇO, Cléria *et al.* Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão e Regionalidade*, v. 28, n. 84, set./dez. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022.

administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar. O legado dos valores e as ações do fundador passam a ter um sentido social muito presente para os indivíduos na organização, dificultando assim o processo de sucessão. Alguns atores organizacionais podem resistir a essa mudança, uma vez que os valores introduzidos pelos sucessores são passíveis de se confrontar como contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais juntamente com o fundador.<sup>54</sup>

Assim sendo, a saída ou a morte do fundador poderá refletir na dimensão simbólica, principalmente nas empresas familiares, posto que o fundador é o personagem de destaque na organização e o formador da cultura organizacional do seu empreendimento.

Dessa forma, a sua ausência torna a questão da sucessão ou a continuidade da sua obra pelos herdeiros algo muito delicado, devido às influências marcantes do fundador da empresa; constituindo sua morte em algo crítico, pois com a finalização da sua vida, aquele que era referência no processo de formação cultural e um grande peso nas decisões mais importantes dentro da empresa não mais existe.

Mendonça salienta que

a herança dos valores e das ações do fundador passa a ter um sentido social muito presente para diversos indivíduos na organização, dificultando, assim, o processo de sucessão empresarial. Alguns atores organizacionais podem resistir a essa mudança, já que os valores introduzidos pelos sucessores podem se confrontar com o contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais, juntamente com o fundador. Portanto, a morte se manifesta nos seus mais diversos sentidos, cultivada na memória dos indivíduos por meio de imagens mentais, intelectuais e afetivas elaboradas culturalmente no âmbito individual, coletivo e organizacional. Ela proporciona continuidade de certas características no seu seio cognitivo individual e coletivo, no universo das empresas familiares, onde os seus valores e princípios estão fortemente enraizados na cultura organizacional.<sup>55</sup>

Em Lourenço *et al.*,

na concepção de Lodi (1998), citado por Santana et al. (2005), todo fundador tende a ser autocrata, assumindo, assim, uma postura

<sup>54</sup> LOURENÇO, Cléria *et al.* Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão e Regionalidade*, v. 28, n. 84, set./dez. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022. p. 65.

<sup>55</sup> MENDONÇA, Sandra. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar**: uma abordagem sócio-construcionista. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf). Acesso em: 03 nov. 2022.

centralizadora, autoritária e, muitas vezes, paternalista na relação com seus subordinados. Costa & Luz (2003) enfatizam esse caráter centralizador do fundador, que ocorre até mesmo quando existem outros proprietários na empresa, uma vez que estes passam a ter participações simbólicas e não exercem uma autoridade significativa.<sup>56</sup>

Ainda em Lourenço *et al.*,

de acordo com Barreto (2003), por trás do fundador de uma organização está sempre um ser humano detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O fundador vai descobrindo os seus valores internos e acredita que esses são imprescindíveis para sua missão de líder na organização, formando, assim, um plano pessoal que é de suma importância no sucesso do negócio.<sup>57</sup>

Desse modo, temos que a imagem daquele que fundou a empresa familiar perfaz a figura do dono e o administrador principal do empreendimento, sendo a cultura organizacional um espelho das esperas deste fundador.

Além da cultura, Morgan (1996), citado por Macêdo et al. (2004), também afirma que a estrutura, as normas, os objetivos e os procedimentos das organizações são baseados em alguns valores dos seus fundadores. Desse modo, “os valores dos fundadores estabelecem a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, definem os objetivos pretendidos, delimitando uma rota para a empresa e as metas que deseja alcançar (Barreto, 2003). Assim, os valores e as concepções organizacionais do fundador são como âncoras que apoiam toda a estrutura organizacional.<sup>58</sup>

Podemos então concluir que o fundador da empresa familiar, nesse contexto, possui uma figura basilar, já que todo o projeto de criação, organização, estruturação e desenvolvimento da empresa familiar advém de seu projeto pessoal.

Pelo estudado, pode-se afirmar que imagem do fundador na empresa é ligada à figura de um campeão que rompeu todas os problemas na realização de um

---

<sup>56</sup> LOURENÇO, Cléria *et al.* **Cultura organizacional e mito fundador**: um estudo de caso em uma empresa familiar. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022.

<sup>57</sup> LOURENÇO, Cléria *et al.* **Cultura organizacional e mito fundador**: um estudo de caso em uma empresa familiar. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022.

<sup>58</sup> LOURENÇO, Cléria *et al.* **Cultura organizacional e mito fundador**: um estudo de caso em uma empresa familiar. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022. p. 68.

sonho, cujos princípios e valores serão para sempre perpetuados. Sendo assim, a sua morte poderá refletir na empresa, modificando suas características e tomar novos rumos sob a organização de outros membros.

A morte é um fato intrincado que apresenta uma distinção de interpretação.

Vilhena considera a morte como um fenômeno biológico e social. Como fenômeno biológico, refere-se aos processos de cessação e aniquilamento da vida corpórea. Envolve, com frequência, dor física ou desconforto, não raro acompanhados pela dor moral, proveniente da percepção da finalização da vida, da dependência física, das manipulações do corpo, de inevitáveis separações, de medos e culpa. É fenômeno social, visto que abrange e incide em todas as dimensões da vida humana e em todas as instituições sociais. Pois, ela é capaz de aglutinar ou dispersar pessoas, fortalecer ou dissolver vínculos familiares e sociais, promover a solidariedade entre os sobreviventes e a competitividade pelos bens econômicos que, porventura, tenham pertencido ao falecido.<sup>59</sup>

Para essa autora,

a morte traz a sensação de perda irreversível, de ausência irremediável. Com ela ocorre uma fratura, uma quebra e uma cisão. A morte coloca a questão do nunca mais. Alguém se foi para sempre, o mundo mudou. Fraturas, perdas, fim de um mundo conhecido, que costuma ser doloroso, provocando desequilíbrios e insegurança.<sup>60</sup>

Podemos assim, refletir sobre a significação da morte, já que em qualquer momento ela chega, e chegará, separando-nos do corpo físico e nos levando para um mundo espiritual, aos que assim creem, sendo, portanto, fundamental que nos desprendemos das insignificâncias da vida.

Caberia a nós, portanto, refletir sobre as tradições simbólicas, históricas e culturais deste fenômeno pelo qual todos nós passaremos, salientando que independente de qual credo ou orientação professamos, a morte nos instiga e instigará sempre.

O sentido da morte habitualmente construído pelos indivíduos “remete ao cessar físico, à sensação do nunca mais, mas a maior parte das pessoas visualiza a morte como uma profecia sombria que sobrevoa a vida (Simmel,

---

<sup>59</sup> VILHENA, Maria. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. **Revista de Estudos de Religião**, 2004. Disponível em: [https://www.pucsp.br/rever/rv3\\_2004/t\\_vilhena.htm/](https://www.pucsp.br/rever/rv3_2004/t_vilhena.htm/) . Acesso em: 10 jun. 2022.

<sup>60</sup> VILHENA, Maria. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. **Revista de Estudos de Religião**, 2004. Disponível em: [https://www.pucsp.br/rever/rv3\\_2004/t\\_vilhena.htm/](https://www.pucsp.br/rever/rv3_2004/t_vilhena.htm/) . Acesso em: 10 jun. 2022.

1983 citado por Maldonado, 1996).<sup>61</sup> Assim, a crença na imortalidade, na vida depois da morte, simboliza bem a notoriedade da recusa da própria destruição e o anseio de eternidade. Desse modo, segundo Aranha & Martins (1992), a morte daqueles que amamos e a iminência da nossa própria morte estimulam a crença a respeito da imortalidade.<sup>62</sup>

Destacamos então que na empresa, as ideias, ideologias, princípios, entre outros, daquele que iniciou o projeto, poderá ser transformada numa herança compartilhada, que sobreviverá à sua passagem ou ao seu desligamento da organização, o que seria de certa forma sua imortalidade dentro da organização.

Contudo,

a morte do fundador pode assumir um sentido de ruptura com a velha ordem para os membros organizacionais, acompanhada de angústia e de medo, uma vez que eles temem abandonar a segurança e o conforto proporcionados pela estrutura antiga. O vazio deixado pelo fundador vincula a redistribuição e o rearranjo das responsabilidades, cargos, papéis e funções na organização.<sup>63</sup>

Diante desse contexto, a morte do fundador acarretará mudanças pontuais, sobretudo em empresas familiares, nas quais o fundador é a figura principal na direção e a sucessão, geralmente; e feita pelos seus sucessores desencadeará muitas mudanças nas organizações.

A herança dos valores e das ações do fundador passa a ter uma influência fortíssima para as pessoas dentro da empresa, dificultando, assim, o processo de sucessão empresarial. “Alguns atores organizacionais podem resistir a essa mudança, já que os valores introduzidos pelos sucessores podem se confrontar com

---

<sup>61</sup> VILHENA, Maria. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. **Revista de Estudos de Religião**, 2004. Disponível em: [https://www.pucsp.br/rever/rv3\\_2004/t\\_vilhena.htm/](https://www.pucsp.br/rever/rv3_2004/t_vilhena.htm/) . Acesso em: 10 jun. 2022

<sup>62</sup> MENDONÇA, Sandra. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar**: uma abordagem sócio-construcionista. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf) Acesso em: 03 nov. 2022.

<sup>63</sup> MIRANDA, Carolina. **Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/27236/4/ImpactosProximidadeMorte.pdf/> . Acesso em: 10 jun. 2022. p. 17.

o contexto simbólico-cultural construído pelos membros organizacionais, juntamente com o fundador”<sup>64</sup>.

Portanto, “a morte se manifesta nos seus mais diversos sentidos, cultivada na memória dos indivíduos por meio de imagens mentais, intelectuais e afetivas elaboradas culturalmente no âmbito individual, coletivo e organizacional”.<sup>65</sup> Ela tende a dar a manutenção de certas características no sentimento individual e coletivo, no mundo das empresas familiares, já que enraizados estão os seus valores e princípios na tradição organizacional.

Na verdade, quando o fundador é vivo, os membros da família sabem que podem contar com o apoio e a opinião do criador da organização. A presença dele transmite certo conforto e segurança, visto que este vivenciou toda a evolução da empresa, desde geração do sonho. Após a sua morte, passa-se a imperar o espírito de insegurança quanto à continuidade do seu fruto. Neste momento de incerteza, pesa a necessidade de manter a própria família e também os empregados, uma vez que a empresa constitui fonte de renda da família e o grande sonho do fundador.

Para os membros da família, a morte do fundador significa a perda da pessoa que venceu as dificuldades para a realização do grande sonho, o herói, e isto repercute na estrutura familiar, manifestado por meio da partida daquele que lutou para realizar seu grande sonho: fundar uma organização de credibilidade.

De maneira geral, para os membros da família, no primeiro momento, a morte do fundador significa: a ausência do pai, do irmão mais velho, de uma pessoa querida e, acima de tudo, de um amigo, com quem podiam contar e lhes servia e serve de referência de vida.

Assim sendo, “a morte do fundador, para os membros da família, significa também a perpetuação de alguns valores incorporados na organização desde a fundação, sendo que a figura do fundador é ainda sentida entre eles, pois é impossível apagar a imagem daquele que lhes serviu e lhes servirá de como fonte

---

<sup>64</sup> FERREIRA, Patrícia; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Os reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais**: uma análise em duas organizações familiares sob a perspectiva simbólica. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/452.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 5.

<sup>65</sup> FERREIRA, Patrícia; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Os reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais**: uma análise em duas organizações familiares sob a perspectiva simbólica. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/452.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 5.



de aprendizado e orgulho da família, pelas suas conquistas e personalidade”<sup>66</sup>. Assim, pode-se dizer que a imagem do fundador na lembrança dos membros da família funciona, de certa forma, como uma corrente positiva, para a invocação dos valores e cumprimento dos seus princípios.

Por outro lado, a morte do fundador também pode proporcionar renovação na organização, principalmente no tocante à profissionalização, que via de regra é algo que os fundadores não sabem lidar, já que nestas organizações a informalidade é presença forte, devido a posição patriarcal e de afabilidade, que acaba acarretando em liberdade de responsabilidade aos funcionários.

Com isto, a morte do fundador poderá tornar a empresa mais profissional, já que os fundadores tem a tendência de tratar as empresas como extensão de sua família, predominando desta forma a confiança mútua e as relações afetivas, que de certa forma interfere nas decisões e nos comportamentos. Assim, a alteração na visão gerencial, que ocorre após a morte do fundador, a “profissionalização da empresa” pode estar relacionada com a manutenção da organização, acarretando deste modo maior austeridade no cumprimento das obrigações e uma visão da empresa mais voltada para os resultados.

No entanto, esse anseio de mudança não constitui uma quebra com todos os valores e concepções organizacionais, uma vez que estes estão intrínsecos na cultura organizacional, que está profundamente ligada à figura do seu fundador, e mesmo com algumas mudanças gerenciais praticadas com a morte do fundador, os membros da família ainda preservarão alguns traços da administração do fundador.

Se de um lado há o fundador com dificuldade em aceitar uma descentralização das decisões empresariais, por outro há de ser considerada a inexperiência dos sucessores, muitas vezes despreparados para a assunção de responsabilidades essenciais na condução dos negócios. Em muitos casos ainda, o que se vê é a falta de interesse dos herdeiros em atuar no negócio específico da família<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> FERREIRA, Patrícia; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Os reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais**: uma análise em duas organizações familiares sob a perspectiva simbólica. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/452.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 8.

<sup>67</sup> SOUZA, Jônia. **O falecimento do sócio fundador nas empresas familiares**. Disponível em: <https://dtadvogados.com.br/insights/o-falecimento-do-socio-fundador-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 out. 2022.

Desta forma, levando em consideração que o intuito da família é a manutenção da empresa saudável, o assunto da sucessão é algo essencial e que precisa ser encarado com a atenção e antecedência necessárias, já que além de um assunto delicado é de suma importância para a manutenção da empresa familiar para as futuras gerações.

Conforme o conhecimento comum, o próprio fundador ocupa o cargo de chefe na empresa e, na prática, com a sua morte pode ocorrer a paralisação da empresa, posto que não houve a preparação de um substituto para assumir as funções e poderes para o regular andamento da organização, sendo que na grande maioria das vezes há sequer alguma regulação contratual prevendo esta morte e quais as atitudes a serem tomadas para a continuidade dos negócios.

Prevê o artigo 1.028 da Lei 10.406/2002 (Código Civil Brasileiro), que no caso de falecimento de sócio, sua quota será liquidada, exceto se:

- I - houver previsão diversa no Contrato Social;
- II - os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade; ou se,
- III - houver acordo entre sócios remanescentes e herdeiros, regulando a substituição do sócio falecido.

Assim,

no formato familiar, a intenção natural é a continuidade da empresa com o ingresso dos herdeiros no quadro social, condição essa que deve estar expressamente prevista no Contrato Social, conforme estabelece a Lei acima descrita (art. 1.028, inciso I), especialmente se houver sócio(s) de outro núcleo familiar que poderia(m) optar pela dissolução da sociedade ou pelo pagamento dos haveres proporcionais aos herdeiros sem o ingresso desses na sociedade.<sup>68</sup>

Há de se destacar que mesmo que o sucessor ingresse no quadro social da empresa, isto não é a garantia de que será o administrador da organização, devendo também estar manifestado nos acordos sociais a sua atuação como administrador.

Neste ponto,

vale acrescentar, por fim que, com o advento no art. 980-A do Código Civil, permitindo a forma de empresa limitada individual (EIRELI), a preocupação

---

<sup>68</sup> SOUZA, Jônia. **O falecimento do sócio fundador nas empresas familiares**. Disponível em: <https://dtadvogados.com.br/insights/o-falecimento-do-socio-fundador-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 out. 2022.

com relação à administração da empresa em caso de falecimento do chamado Titular tem peso ainda maior. Afinal, a falta do Titular acarretaria necessariamente o fim da empresa? Se não o fim, um período sem qualquer ato de administração da empresa por não contar esta com outro gestor legal.<sup>69</sup>

Neste ponto há por bem fazer uma ressalva sobre a modificação do Código Civil que revogou o artigo acima mencionado.

Anteriormente à criação da EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) e da Sociedade Unipessoal Limitada (SUL), já existia a EI (Empresa Individual), sendo que esta, porém, era pessoa física sem personalidade jurídica própria e não contava com a separação da responsabilidade do sócio único com a empresa. Destaca-se que a ME, MEI e EPP não podem ser confundidas com a EI, visto não terem natureza jurídica de empresa.<sup>70</sup>

Como o advento da lei 12.411/2012 surgiu a EIRELI como uma opção para a responsabilidade jurídica limitada, e, pela lei 13.874 de 2019, veio a Sociedade Limitada Unipessoal, como uma escolha com menos restrições que a EIRELI.

No Brasil existem diversas Sociedades,

e cada uma delas nasceu para uma finalidade específica e isso não é diferente para com as Unipessoais. A Sociedade Limitada Unipessoal (SUL), ou Sociedade Unipessoal Limitada (SLU), que pode ser conceituada como uma vertente da Sociedade Limitada, pois se encontram no mesmo artigo, 1.052 do Código Civil, e a EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) surgiram recentemente e para flexibilizar a economia brasileira, tornando-a mais ágil e menos burocrática. A mais recente, a Sociedade Limitada unipessoal, originária de 2019 pela 13.874/19, foi o feito mais ousado neste sentido, sendo menos restritiva que a EIRELI e ocupando a mesma função de Empresa Unipessoal com a responsabilidade limitada.<sup>71</sup>

Há de se destacar que a EIRELI

<sup>69</sup> SOUZA, Jônia. **O falecimento do sócio fundador nas empresas familiares**. Disponível em: <https://dtadvogados.com.br/insights/o-falecimento-do-socio-fundador-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 out. 2022.

<sup>70</sup> CAMELO, Renan. **O avanço das sociedades empresariais unipessoais no Brasil e sua comparação com outras modalidades de empreendimento com um único sócio**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Escola e Direito e Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1575/1/RENAN%20ANTUNES%20MACHADO%20CAMELO.pdf>. Acesso em 10 nov.2022.

<sup>71</sup> CAMELO, Renan. **O avanço das sociedades empresariais unipessoais no Brasil e sua comparação com outras modalidades de empreendimento com um único sócio**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Escola e Direito e Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1575/1/RENAN%20ANTUNES%20MACHADO%20CAMELO.pdf>. Acesso em 10 nov.2022.

Teve uma vida curta em nosso ordenamento jurídico se considerarmos as mudanças trazidas na época e que foram de grande valia no ambiente dos negócios (Lei nº 12.441, de 2011). Com o advento da Lei nº 14.195, de agosto de 2021 (Conversão da MP nº 1.040 de 2021), conhecida como a Lei do Ambiente de Negócios, o legislador de forma tácita revogou o inciso VI do art. 44 e do art. 980-A e parágrafos do Código Civil, instrumentos legais que disciplinam a EIRELI.<sup>72</sup>

Neste ponto há de se destacar que o art. 41 da lei n. 14.195/2021, trouxe em seu bojo:

As empresas individuais de responsabilidade limitada existentes na data da entrada em vigor desta Lei serão transformadas em sociedades limitadas unipessoais independentemente de qualquer alteração em seu ato constitutivo.

Salienta-se, portanto, que em setembro/2021, “o Ministério da Economia oficiou (Circular SEI nº 3510/201/ME) todas as Juntas Comerciais, apresentando esclarecimentos em consonância aos questionamentos que vieram à tona. Dentre as determinações, as Juntas Comerciais foram orientadas a abster-se de arquivar a constituição de novas empresas Individuais de responsabilidade limitada, demonstrando claramente o entendimento dos agentes.”<sup>73</sup>

Com esta circular houve os esclarecimentos às dúvidas, principalmente de que modo operaria esta modificação e como aconteceria esta mudança da natureza jurídica em sua organização:

será aberta uma solicitação de apuração especial para transformação da base do CNPJ, contemplando a alteração da partícula identificadora do tipo "EIRELI" para "LTDA" no nome empresarial constante do cadastro das empresas individuais de responsabilidade limitada constituídas, bem como a alteração do código de descrição das respectivas naturezas jurídicas (de 230-5/Empresa Individual de Responsabilidade Limitada para 206-2/Sociedade Empresária Limitada).<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> MARTINELLI, Arthur. **A revogação tácita da empresa individual de responsabilidade limitada.** Disponível em: <https://ciccaxias.org.br/noticias/2021/09/14/artigo-a-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada/>. Acesso em 10 nov. 2022.

<sup>73</sup> MARTINELLI, Arthur. **A revogação tácita da empresa individual de responsabilidade limitada.** Disponível em: <https://ciccaxias.org.br/noticias/2021/09/14/artigo-a-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada/>. Acesso em 10 nov. 2022.

<sup>74</sup> BRASIL. Ministério da Economia. **Ofício Circular SEI nº 3510/2021/ME.** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/drei/legislacao/arquivos/oficios-circulares-drei/2021/orientacoes-sobre-a-realizacao-de-arquivamentos-diante-da-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada-constante-do-inciso-vi-do-art-44-e-do-art-980-a-e-paragrafos-do-codigo-civil.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

Deste modo, ficou claro que a revogação tácita da natureza jurídica (EIRELI), “sendo que o primeiro passo será frente à Receita Federal do Brasil. Concomitantemente será regulamentado pelo DREI o procedimento a ser adotada, na qual todas as Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada se transformarão em SL (Sociedade Limitada). Uma mudança que visa facilitar a abertura de empresas para o fim pretendido, que é transformar o Brasil em uma das 50 melhores economias para se fazer negócios no mundo.”<sup>75</sup>

Assim, após as ressalvas acima expostas, salienta-se que no intuito de preservar a empresa e ter maior garantia de sua longevidade, devem ser consideradas algumas soluções jurídicas para o planejamento de uma sucessão sem traumas, desde simples previsões contratuais que podem fazer grande diferença, até acordo de sócios que podem estabelecer regras claras para a sucessão, bem como para solução de conflitos no geral.

Há de se destacar que

os conflitos geralmente acabam se agravando ainda mais após a morte do fundador. Quando o fundador está ativo, mesmo frequentando a empresa de forma esporádica, sua presença por si só consegue intimidar o surgimento de questões ocultas, mágoas não ditas, que não vêm à tona em respeito à sua presença.<sup>76</sup>

É fato que os desafios e conflitos entre os sucessores, em via de regra, se potencializam com a morte do fundador, pois a partir de sua partida, a tendência é desaparecer a figura daquele que comandava e dominava a empresa, e ainda que sua imagem permaneça entre todos o seu modo de gerir a empresa irá desaparecer.

Desta forma,

se a família não tiver estabelecido uma sucessão organizada, com regras claras; com um acordo de sócios bem definido; se não tiver uma sucessão patrimonial já realizada, grandes conflitos familiares ficam eminentes. O

---

<sup>75</sup> MARTINELLI, Arthur. **A revogação tácita da empresa individual de responsabilidade limitada**. Disponível em: <https://ciccaxias.org.br/noticias/2021/09/14/artigo-a-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada/>. Acesso em 10 nov. 2022.

<sup>76</sup> LOPES, Aleteia. **Por que os conflitos se potencializam com a morte do fundador**. Disponível em: <https://www.economicnewsbrasil.com.br/2022/04/25/por-que-os-conflitos-se-potencializam-com-a-morte-do-fundador-por-aleteia-lobes/>. Acesso em: 18 nov.2022.

problema é que todos os problemas residuais virão à tona de uma só vez e inevitavelmente podem ocorrer brigas com consequências graves.<sup>77</sup>

Neste ponto, destacamos, portanto, a importância do planejamento sucessório nestas empresas familiares, no simples intuito de ser evitar/gerenciar as diversas desordens que poderão surgir com a morte do fundador. Os conflitos, os aspectos subjetivos, comumente não ou mal solucionados, serão somatizados pela inexistência do planejamento da gestão, prejudicando a separação dos ambientes corporativo, jurídico e familiar.

Nossa única certeza na vida é a de que morreremos um dia, razão pela qual o planejamento sucessório preventivo nas organizações familiares se transforma em um grande aliado na superação do luto familiar, já que decisões foram pensadas anteriormente ao momento de dor pelo pela partida eterna do ente tão querido.

Expõe Kurceski

que existem dois conceitos na troca de comando na organização: a sucessão e a continuidade. A sucessão diz respeito ao sequenciamento da transição, pois, quando um ciclo está terminando, outro já deve iniciar. Já a continuidade refere-se a dar continuidade no que já existe. Ambas são necessárias para manter um bom equilíbrio e reduzir as consequências das transições entre as gerações.<sup>78</sup>

A autora destaca, ainda, a existência de uma série de etapas que podem ser adotadas para o desenvolvimento de um processo eficaz de sucessão, descritas na figura a seguir:

---

<sup>77</sup> LOPES, Aleteia. **Por que os conflitos se potencializam com a morte do fundador**. Disponível em: <https://www.economicnewsbrasil.com.br/2022/04/25/por-que-os-conflitos-se-potencializam-com-a-morte-do-fundador-por-aleteia-lobes/>. Acesso em: 18 nov.2022.

<sup>78</sup> KURCESKI, Flávia. **A importância dos contadores na sucessão de empresas familiares**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/126115/Contabeis291646.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2022.

Quadro 3 – Etapas que podem ser adotadas para o desenvolvimento de um processo eficaz de sucessão

<b>ETAPAS QUE PODEM SER ADOTADA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PROCESSO EFICAZ DE SUCESSÃO</b>
<b>Seleção de potenciais candidatos à sucessão entre os familiares da geração seguinte</b>
<b>Formação adequada dos candidatos selecionados</b>
<b>Compartilhamento da formação do sucedido com os candidatos</b>
<b>Seleção do candidato com maior capacidade de ser líder das equipes existentes no momento</b>
<b>Seleção do candidato mais capacitado para liderar a família</b>
<b>Seleção do candidato com melhor capacidade para comandar uma pré- sucessão</b>
<b>Observação dos momentos que antecedem a sucessão</b>
<b>Controle e administração da solução de possíveis conflitos entre os herdeiros não selecionados</b>
<b>Orientação e acompanhamento dos primeiros períodos da sucessão</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Kurceski.<sup>79</sup>

Precipitar estas discussões sobre as medidas necessárias para as mudanças dentro das empresas familiares, principalmente com o mapeamento das localidades mais críticas, facilitará a seleção de potenciais candidatos à sucessão, principalmente entre os familiares da geração seguinte. E, sendo necessária uma formação adequada dos candidatos selecionados, estas discussões, com certeza, tornará uma capacitação/profissionalização mais frutífera, já que previamente definidos seus critérios.

Outro ponto a ser considerado é que a seleção do candidato mais capacitado para liderar a família, deverá também levar em consideração as questões técnicas, o seu alinhamento com o perfil e os valores da empresa familiar, devendo buscar aquele com maior capacidade de ser líder das equipes existentes no momento, com

<sup>79</sup> KURCESKI, Flávia. **A importância dos contadores na sucessão de empresas familiares**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/126115/Contabeis291646.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2022.

maior habilidade para liderar a família com melhor capacidade para comandar uma pré- sucessão.

Seguindo os passos elencados no quadro acima, o processo de sucessão poderá ser conduzido, juntamente com a criação de regras claras; de forma pacífica e segura dentro da empresa familiar.



### 3 PROFISSIONALIZAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E AS CLÁUSULAS-PADRÃO PARA SUA CONCRETIZAÇÃO NO ACORDO DE ACIONISTAS

O presente capítulo vai delinear a questão da profissionalização para a sustentabilidade e as cláusulas-padrão para sua concretização no acordo de acionistas.

#### 3.1 Profissionalização para a sustentabilidade

Segundo Silva “o grande desafio de uma empresa familiar é manter-se competitiva no mercado. Se, por um lado, é possível desfrutar de uma suposta segurança, pelo fato de serem membros de uma mesma família, por outro, pode haver uma falta de separação entre assuntos pessoais e negócios”.<sup>1</sup>

Conforme já explanado nesta pesquisa, as empresas familiares em sua grande maioria possuem gestões informais, sendo que em grande parte os proprietários tomam decisões sobre o seu empreendimento motivados pela intuição, tendo ainda a estruturação da organização sustentada pela emoção.

Desta forma, para os estudiosos, a profissionalização na trajetória das empresas familiares é necessidade premente, não podendo a discussão sobre esta profissionalização ser tratada como sendo ou não necessária. O que se deve discutir é em que momento ela deverá iniciar, pois dela depende a sobrevivência da empresa, a sua manutenção competitiva no mercado, preservando o seu legado junto à sociedade, além de se propiciar sua transferência para as futuras gerações.

Em Dekker *et al.* temos que “considerando a amplitude do conceito de profissionalização, há estudos que demonstram que certas dimensões podem estar associadas ao melhor desempenho, como a descentralização de decisões, envolvimento de membros externos à família na gestão e implementação de sistemas de gestão de recursos humanos”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 69.

<sup>2</sup> DEKKER, Julie *et al.* The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516–538, 2015. Disponível em: <https://documentserver.uhasselt.be/bitstream/1942/13972/3/dekker%201.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

A figura abaixo retrata o nível de profissionalização de uma empresa familiar (hipotética) conforme evidenciado pelo tracejado azul.<sup>3</sup>

Figura 6 – Quão profissionalizada é a empresa familiar?



Fonte: Mucci.<sup>4</sup>

Traz o autor, que esta “profissionalização da gestão e governança compreende o nível de envolvimento de membros externos à família na alta administração, permitindo a agregação de *expertises*, competências técnicas e relacionais, as quais se somam às competências dos executivos que são membros da família”.<sup>5</sup> Avulta ainda que o conselho de administração ou consultivo poderá se profissionalizar através da contratação de conselheiros externos e independentes, enquanto na questão da gestão requer-se a delegação e descentralização de comando, traduzindo-se na descentralização do poder de decisão aos gestores da empresa, que podem ser ou não membros da família.

É fato que a profissionalização nas empresas familiares, através da contratação de executivos ou através de consultorias, pode ser a garantia de seu sucesso e permanência para gerações futuras.

<sup>3</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>4</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>5</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

De acordo com Lodi “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar tradicional, assume práticas personalizadas. É o processo onde há uma interação de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares”.<sup>6</sup>

Diante disto, surgem demandas apresentadas às consultorias, onde empresas familiares vêm buscando, de certa forma a profissionalização de suas gestões. Ainda de acordo com Lodi “a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar tradicional, assume práticas personalizadas. É o processo onde há uma interação de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares”.<sup>7</sup>

A profissionalização dentro das empresas familiares, tem como principal escopo a busca pela distinção entre os interesses da família e os da empresa, o que, sem sombra de dúvidas, diminuirá as desordens e conflitos dentro da organização. De acordo com Werner, “na gestão profissional, as decisões são pautadas por critérios técnicos, objetivos e racionais. Na gestão tradicional familiar, tais decisões são também influenciadas por aspectos emocionais e afetivos”.<sup>8</sup>

Quanto à profissionalização da estrutura organizacional, dos processos e operações da empresa destaca Mucci que

envolve a definição (1) da estrutura organizacional e operacional como a determinação da estrutura hierárquica, dos centros de responsabilidade (investimento, lucro, receita e custo); (2) do uso de mecanismos formais de controle como indicadores de desempenho, orçamento empresarial e sistema de recompensas; (3) do uso de práticas formais de recursos humanos como seleção, atribuição aos cargos, avaliação de desempenho e treinamento formal; (4) do planejamento estratégico que compreende a definição da estratégia de valor a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, e a definição dos objetivos de desempenho.<sup>9</sup>

Já em relação a profissionalização da relação da família com os negócios Mucci afirma que

consiste na adoção de mecanismos, regras e estruturas que facilitam a relação da família com a empresa. Dentre os mecanismos de governança da família destaca-se o conselho de família que é um fórum (formal ou

<sup>6</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. p.25

<sup>7</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. p.25

<sup>8</sup> WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. p.4

<sup>9</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

informal) cujo papel é promover o consenso e compromisso e mitigar conflitos entre os membros da família. Além do conselho de família há um instrumento formal que define as regras de envolvimento dos membros da família na empresa (por exemplo, experiência, treinamento, envolvimento de cônjuge) o qual é denominado de protocolo ou constituição familiar. Outro instrumento que auxilia o envolvimento da família com a empresa, é o plano de sucessão que deve abranger transferência de propriedade e/ou da gestão para membros da família de gerações subsequentes ou mesmo a transferência da gestão para um gestor que não é membro da família.<sup>10</sup>

O mesmo autor, acima referido, em sua continuada explanação traz que

o processo de profissionalização dos colaboradores compreende o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos, as quais são implementadas, dentre outros objetivos, para minimizar problemas de motivação, e promover a competência e direção/congruência para o alcance dos objetivos organizacionais, como por exemplo a seleção, alocação, treinamento, avaliação e recompensas. Nesse sentido, essa dimensão abrange os elementos relacionados à competência dos colaboradores (nível educacional, experiência, habilidades), bem como atributos comportamentais como ética, integridade, responsabilidade e confiança.<sup>11</sup>

Alega ainda o autor que a

profissionalização do ambiente de trabalho e cultura organizacional se sustenta no pressuposto de que a cultura organizacional deve constituir-se e disseminar valores profissionais, como cooperação, confiança, transparência, troca e compartilhamento de conhecimentos e experiências, os quais são relevantes para o fomento de comportamentos coletivos e alinhados aos objetivos da organização.<sup>12</sup>

Dentro da empresa familiar, a profissionalização, sem sombra de dúvidas, é a porta para a sustentação e o incremento do cerne familiar, envolvendo diversos feitos. O visível é que na procura desta realidade, a empresa familiar no percurso de seu trilhar e crescimento, há de buscar a adequação de processos, estruturas, regras e indivíduos.

Em realidade, a empresa familiar, em busca da sua profissionalização, no intuito de crescimento e inovação para se manter competitiva no mercado, poderá ainda manter o seu cerne familiar.

---

<sup>10</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>11</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>12</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

Mucci aduz ainda que

profissionalizar a empresa familiar significa perpetuar seus valores e princípios e ao mesmo tempo agregar novos recursos e competências, seja por meio de estruturas mais formais e/ou mais ágeis, de sistemas e tecnologias de informação como ERP's e *business intelligence*, e principalmente de pessoas. Nesse sentido, a profissionalização, em todas as suas formas pode ser vista como fundamental para a preservação da essência familiar, para sua perpetuação para gerações da família, para os *stakeholders* (clientes, fornecedores, funcionários) e para toda a sociedade.<sup>13</sup>

Scheffer destaca que

a pouca objetividade para avaliação da real contribuição dos parentes para a administração da empresa é um fator limitante, a empresa familiar precisa reconhecer e neutralizar seus pontos fracos e construir sobre seus pontos fortes". Destacando ainda que a "busca de uma continuidade sucessória nas empresas familiares é outro importante aspecto descrito como característica desse tipo de organização.<sup>14</sup>

Nesse sentido, acrescenta Barnes e Hershon:

[...] as famílias realmente ficam em suas empresas e as empresas ficam com a família, portanto, há algo mais profundo enraizado nas transferências de poder do que simples interesses empresariais impessoais, a tradição humana de transferir heranças, posses e nome de uma geração para outra leva os pais e as crianças a procurarem a continuidade das empresas familiares.<sup>15</sup>

Deste modo, podemos dizer que quando da morte fundador, o processo de sucessão do poder e capital entre as gerações, tanto a que está no comando e a que vai comandar, pode advir de forma gradativa e planejada, independente se esta morte adveio de um acidente, doença ou de forma repentina.

Silva *et al.* afirma que a

empresa familiar pode sofrer com a ausência de sucessores qualificados e competentes e apresentar dificuldade para atrair diretores competentes não familiares. Apesar das dificuldades, existem boas práticas que podem ser

---

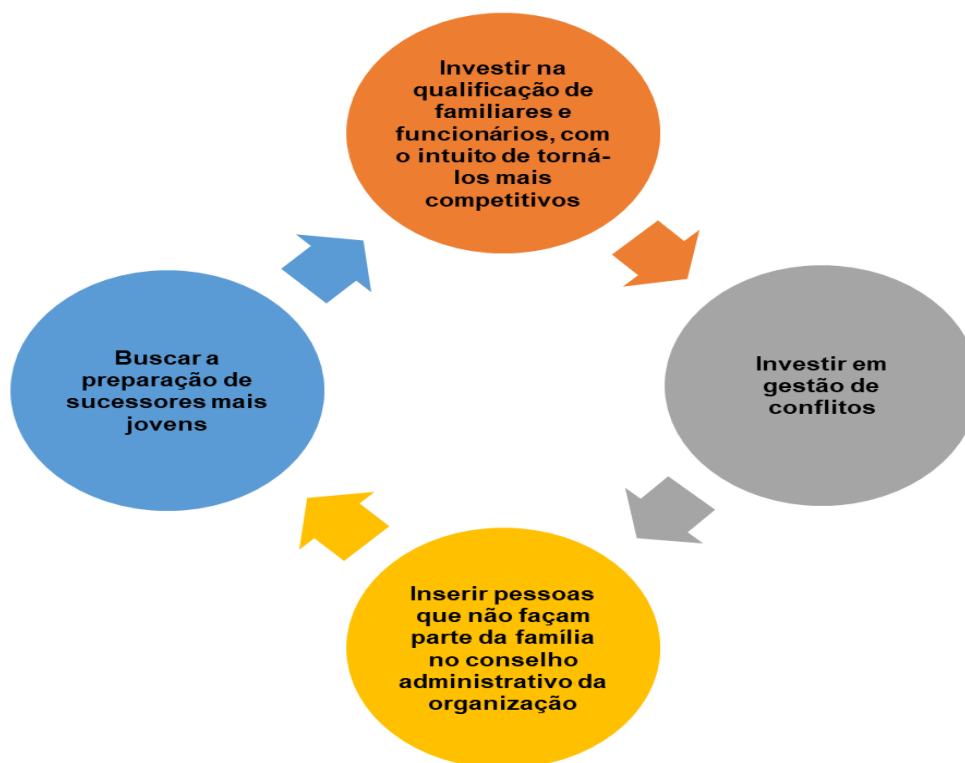
<sup>13</sup> MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>14</sup> SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

<sup>15</sup> BARNES, L. ; HERSHON, S. A transferência de poder em empresas familiares. **Exame**, São Paulo, v. 8, n. 114, 27 out. 1976. (Negócios em Exame).

empregadas para manter a saúde da empresa. Dentre essas práticas, podemos destacar:<sup>16</sup>

Figura 7 – Boas práticas empregadas para manter a saúde das empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Silva *et al.*<sup>17</sup>

Em termos legais, Levenhagen,<sup>18</sup> adiciona que a sucessão legítima diz respeito a tramitação dos bens do falecido aos herdeiros, de acordo com a ordem de vocação hereditária: aos descendentes, aos ascendentes, ao cônjuge sobrevivente, aos colaterais, e aos Estados, Distrito Federal ou União. Ainda, segundo o autor, “na sucessão testamentária, os bens podem ser livremente destinados a qualquer pessoa; porém havendo herdeiros, o testador só poderá dispor da metade de sua herança”.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>17</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

<sup>18</sup> LEVENHAGEN, A. J. de S. **Sucessão legítima, inventário e partilha**. São Paulo: Atlas, 1989.

<sup>19</sup> LEVENHAGEN, A. J. de S. **Sucessão legítima, inventário e partilha**. São Paulo: Atlas, 1989.

Scheffer,<sup>20</sup> coloca em termos jurídicos que a sucessão é considerada como a “transmissão dos bens da pessoa que falece aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários”.

Diversos autores, entre eles Lodi,<sup>21</sup> Bernhoeft<sup>22</sup> e Cohn,<sup>23</sup> acham que são restritos os executivos que dedicam certa atenção para o planejamento de sua aposentadoria e, conseqüentemente, para a sua sucessão, o que acarreta diversos problemas na gerência da empresa, já que muitos destes problemas poderiam, em sua grande maioria, ser resolvidos atempadamente. Dessa forma, o processo sucessório torna-se um manancial de conflitos. Nesse sentido, Lodi,<sup>24</sup> adiciona que justamente na fase de sucessão das empresas familiares é que ocorre o pior dos conflitos, e que geralmente tais conflitos são rotineiramente resultados de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás; sendo verificada a longo prazo pela forma como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

Defende o autor ainda, “que durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não for acompanhada de um costume familiar favorável, abala a moralidade do trabalho, o sentido de missão da empresa e, a própria atitude dos jovens”.

De acordo com Bernhoeft,<sup>25</sup> o direcionamento do processo sucessório nas empresas familiares passa a ter uma influência na duração e crescimento da empresa, e que embora continue sendo deixado de lado tem sido na maioria das vezes extremamente complexo devido as seguintes razões:

---

<sup>20</sup> SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

<sup>21</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

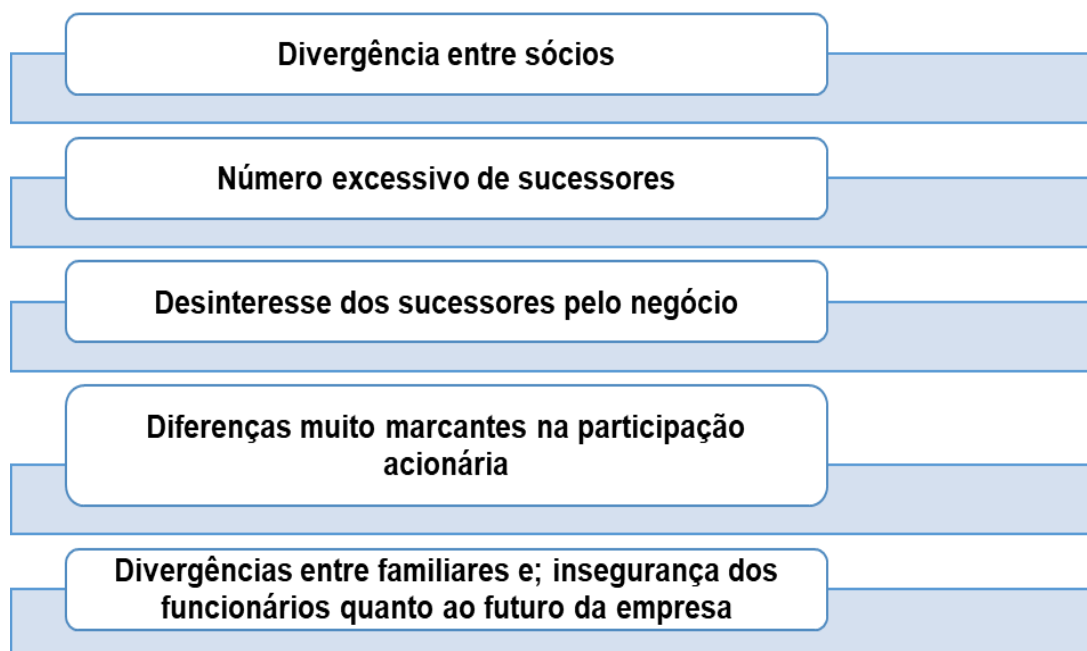
<sup>22</sup> BERNHOEFT, 1989 *apud* SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 80-90, jul./set. 1995. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3003080.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

<sup>23</sup> COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>24</sup> LODI, J. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

<sup>25</sup> PROCESSO de sucessão em empresas familiares. 14 nov. 2012, Disponível em: <https://mgsconsultoria.blogspot.com/2012/11/processo-de-sucessao-em-empresas.html> Acesso em: 05 out. 2022.

Figura 8 – Razões que atrapalham o processo sucessório nas empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Bernhoeft.<sup>26</sup>

Nesse sentido, Lodi, ao tratar o problema da sucessão, aborda alguns motivos que levam as empresas familiares a falirem:

[...] a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.<sup>27</sup>

De Vries,<sup>28</sup> ao observar os enigmas que envolvem o processo sucessório nas empresas familiares apartou que estão envolvidas em uma mudança de lideranças uma fileira de forças psicológicas que emergem, principalmente, em três momentos:

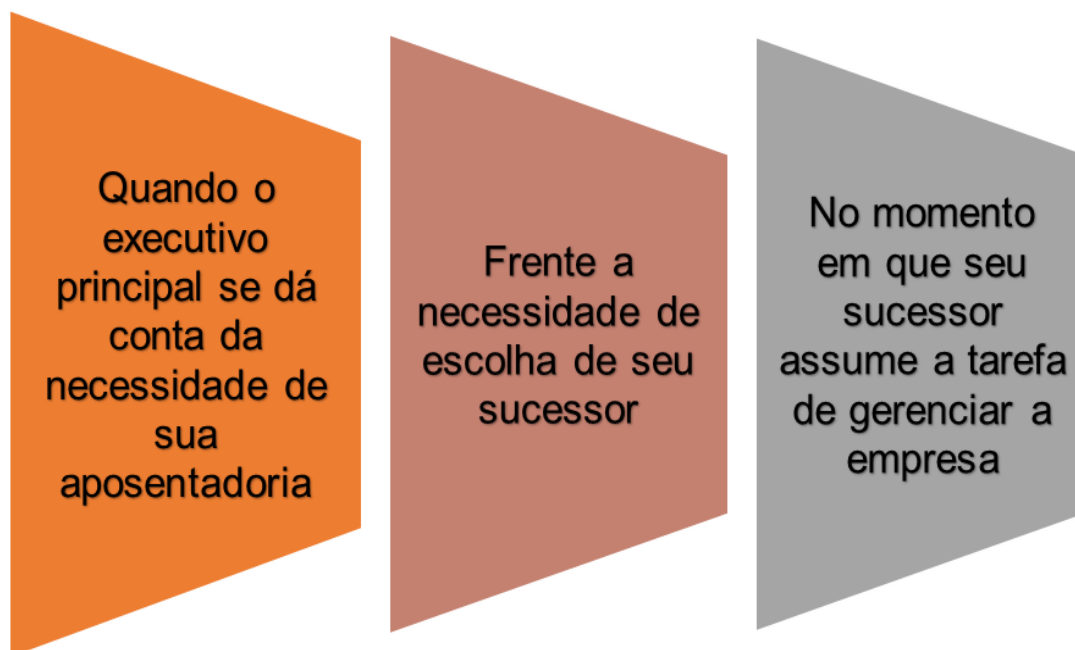
<sup>26</sup> PROCESSO de sucessão em empresas familiares. 14 nov. 2012, Disponível em: <https://mgsconsultoria.blogspot.com/2012/11/processo-de-sucessao-em-empresas.html> Acesso em: 05 out. 2022.

<sup>27</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

<sup>28</sup> VRIES, M. F. R. K. de The dark side of CEO: succession. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, jan./fev. 1988.



Figura 9 – Forças psicológicas que emergem na transição de lideranças nas empresas familiares



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Vries.<sup>29</sup>

Segundo ainda o autor, no fato inicial, estaria presente a negação à ideia da morte e receio da perda de comando. No segundo fato, estaria presente o receio dos demais membros da família diante da escolha de um sucessor e, a ânsia de uma solução certa. E, finalmente, no terceiro caso, quando o sucessor toma a gestão da empresa, aparece “sentimentos como o apego ao passado e, a não aceitação da realidade, ambos relacionados como ambiguidades próprias de um momento de mudanças, sendo o novo executivo o depositário das expectativas do grupo para resolver os problemas”.

Já os problemas típicos com que lidam as empresas familiares, são discutidas por Sprüngli (1979) chamando-as de “dez pecados capitais”, salientando que caso não sejam bem enfrentadas, podem pôr em risco a segurança da empresa, as quais seriam:

---

<sup>29</sup> VRIES, M. F. R. K. de The dark side of CEO: succession. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, jan./fev. 1988.

Figura 10 – Dificuldades que trazem risco à existência das empresas familiares

**1) Confundir os interesses da família com os da empresa**

**2) Não ter autonomia e a independência como objetivos principais**

**3) Não fazer diferença entre lucro máximo e lucro ótimo**

**4) Não trabalhar quando se é membro da família**

**5) Apresentar as contas de maneira a não pagar, se possível, nenhum imposto nem sequer perguntar-se sobre os resultados efetivos**

**6) Não determinar objetivos precisos**

**7) Não dar atenção suficiente aos financiamentos**

**8) Negligenciar a formação profissional e a formação permanente**

**9) Dispersar as forças; finalmente**

**10) Não ceder lugar**

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Sprüngli.<sup>30</sup>

Acrescenta o autor que, “esses pecados capitais não são cometidos somente pelas empresas familiares, mas, por todas as empresas, sendo talvez mais típicos nas familiares”.

Para Scheffer,

um aspecto importante a ser analisado é quando a sucessão envolve o próprio fundador da empresa, que devido suas próprias características pessoais (liderança, profunda dedicação ao dia-a-dia do negócio, grande nível de participação em todas as decisões da empresa, entre outras) geralmente, encontra dificuldades em organizar seu momento de saída da empresa e preparar seu sucessor.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> SPRÜNGLI, R. R. Os dez pecados capitais das empresas familiares. *IDORT*, n. 567-568, maio/jun. 1979.

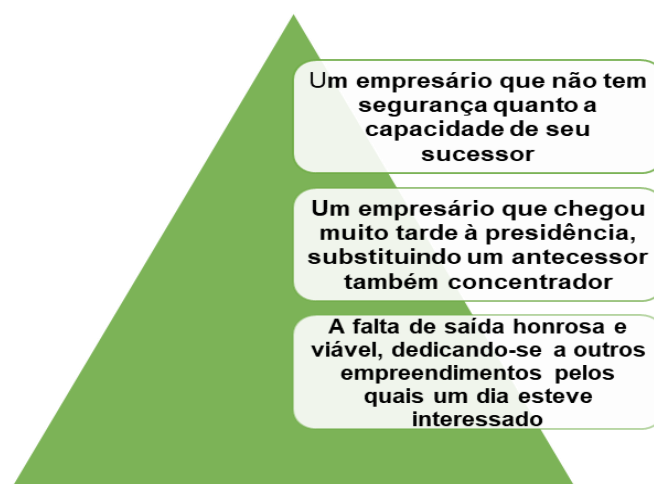
<sup>31</sup> SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

Outro grande problema encontrado no processo sucessório das empresas familiares presente na literatura é a cessão de poder, citada por muitos autores, como a base de todos os outros problemas.

Estudos tem demonstrado que a transferência das empresas familiares para futuras gerações é inusual enquanto seu fundador ainda está vivo e à frente da organização, já que para o fundador, afastar-se daquilo que fundou/criou é quase como assinar seu atestado de óbito. Quanto aos seus filhos sucessores, tem-se que a pressão é quase a mesma.

Lodi<sup>32</sup> cita outros motivos frequentes pelos quais os sucedidos concentram o poder, são estes:

Figura 11 – Motivos de concentração de poder dos sucedidos



Fonte: Fonte: Elaborada pela autora, com base em Lodi.<sup>33</sup>

Kanitz e Kanitz,<sup>34</sup> alertam sobre a relação entre pai e filho nas empresas familiares e, trazem outros dados como dificuldades na transferência do poder. Salientam que além de serem de gerações díspares, que por si só pode ser fonte de conflitos, existe a forte variável de relação subordinado-patrão.

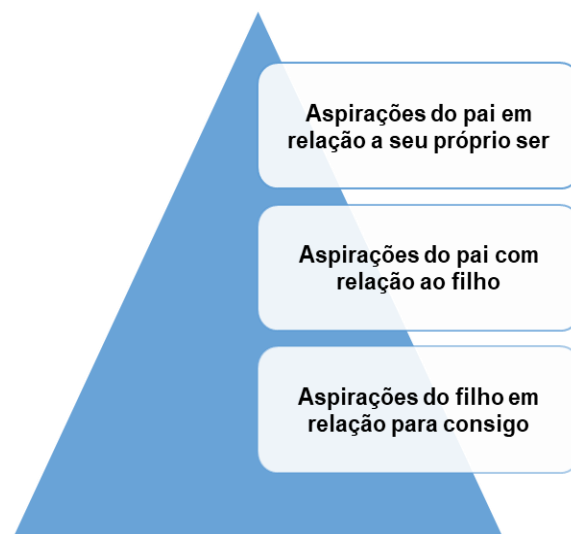
As forças que estariam envolvidas na relação pai-filho, segundo os autores são:

<sup>32</sup> LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

<sup>33</sup> LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

<sup>34</sup> KANITZ S. C.; KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./mar. 1978.

Figura 12 – Fontes de conflitos na relação pai-filho



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Kanitz e Kanitz.<sup>35</sup>

Cohn,<sup>36</sup> acrescenta nesse sentido que, “é difícil para um empresário de 60 anos entender algumas decisões tomadas por alguém de 35, ou vice-versa, talvez em função de que acredite que os jovens de hoje pareçam mais jovens do que ele quando tinha a mesma idade”. Destaca ainda que por pertencerem a gerações etárias distantes, seria um dos motivos de um impacto significativo no processo de cessão de propriedade bem sucedida das empresas familiares.

Para Bernhoeft,<sup>37</sup> em relação ao sucessor devem ser considerados aspectos importantes, sendo entre eles o gostar do negócio e o precisar gostar do negócio; além disto seu relacionamento com o sucedido; seu ofício na empresa familiar e na organização; sua área de atuação, por onde entrar na organização.

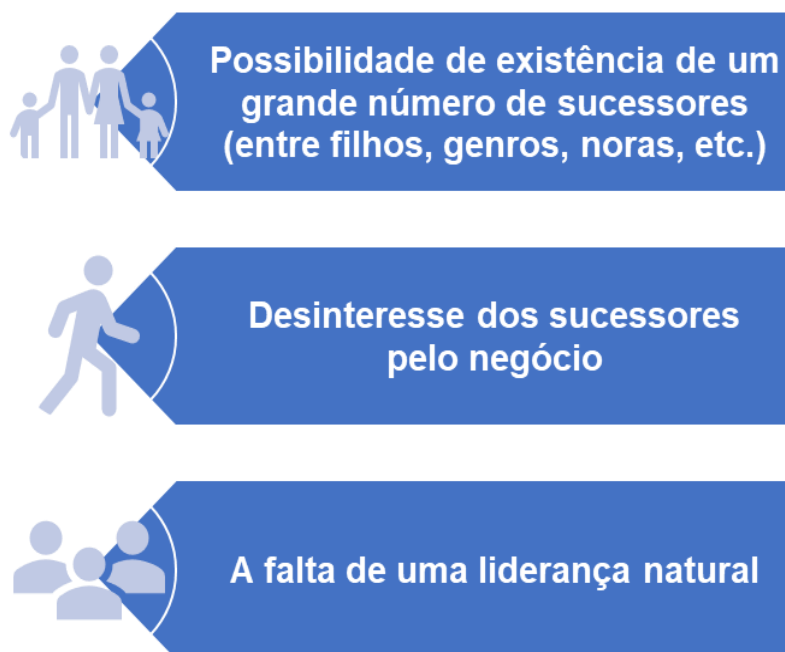
Ainda, há fatores que quando presentes, podem ocasionar maiores problemas ao processo de sucessão, os quais cita:

<sup>35</sup> KANITZ S. C.; KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./mar. 1978.

<sup>36</sup> COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>37</sup> OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

Figura 13 – Problemas presentes no processo de sucessão



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Bernhoeft.<sup>38</sup>

Outro ponto a ser citado, é o constante processo de avanço das mulheres, que veem cada vez mais conquistando espaços e respeito tanto na família, na sociedade e nos negócios, buscando assim também marcar o seu espaço nas empresas familiares.

Gomes,<sup>39</sup> ressalta que entre os pontos fortes do estilo feminino de administrar, a intuição aguçada (o famoso sexto sentido), as decisões amadurecidas, o zelo nos relacionamentos e, suavidade no poder, são o diferencial das mulheres na condução dos negócios. Dessa forma, em períodos de sucessão, tem se percebido cada vez mais as mulheres, entre elas filhas, noras, tias, etc.; estão conscientes de sua capacidade de gestão, lançando-se também na concorrência pela conquista do seu espaço de poder nas empresas familiares.

Conforme já explanado, além das pessoas do sucedido e do sucessor, salienta-se que também a família e a empresa são dadas importantes na análise do processo sucessório.

<sup>38</sup> OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

<sup>39</sup> GOMES, M. T. Abaixo os homens? **Exame**, São Paulo: v. 31, n. 16, 30 jul. 1997.

Quanto a família, Lodi<sup>40</sup> avulta que é necessário entender que os familiares nem sempre são os melhores sócios. A família carece compreender e respeitar a empresa, desconsiderando-se, portanto, quaisquer pressões para dar empregos a familiares inábeis ou sem qualquer qualificação, evitando desestruturá-la através do uso indevido de seu patrimônio.

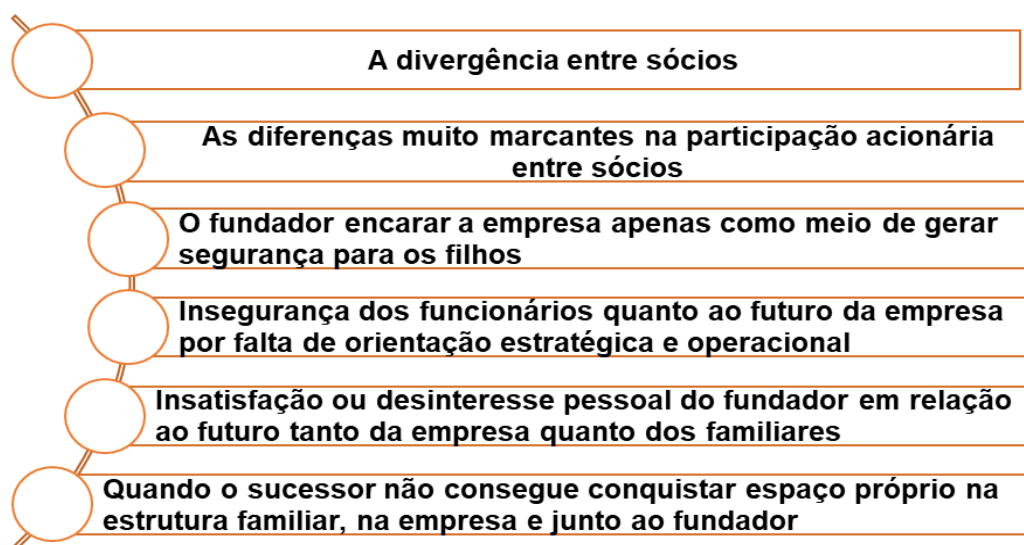
Cohn,<sup>41</sup> destaca que quando se tem familiares na empresa, é primordial que seja feita uma clara distinção entre as normas familiares e as da empresa familiar, até mesmo como forma de evitar conflitos de alto grau de potencialidade.

A rivalidade entre sucessores é destacada para Lodi<sup>42</sup> como outro problema, já que na existência do conflito dentro da empresa, perde-se tempo exagerado em hesitações, em procrastinações ou em tentativas frustradas de negociar o inegociável.

Segundo o autor, o pai presidente, via de regra, exhibe uma postura de omissão na esperança de que as coisas se resolvem sem qualquer interferência.

Bernhoeft,<sup>43</sup> cita outros problemas ligados a sucessão tais como:

Figura 14 – Outros problemas presentes no processo de sucessão



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Bernhoeft.<sup>44</sup>

<sup>40</sup> LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

<sup>41</sup> COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>42</sup> LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

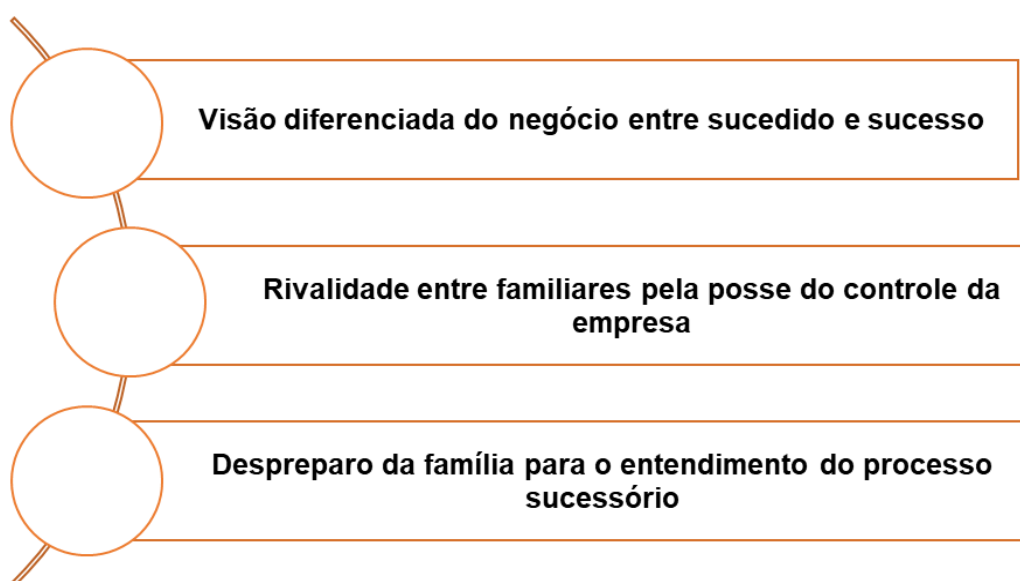
<sup>43</sup> OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

<sup>44</sup> OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Cohn,<sup>45</sup> realça a necessidade da preparação dos familiares para a resolução de questões que envolvem a empresa como, por exemplo, quem ficará encarregado pela sucessão, quando acontecerá e, como ocorrerá. Para o autor, a inaptidão da família pode gerar problemas como a falta de comunicação e cortesia.

Scheffer,<sup>46</sup> em sua pesquisa junto a empresas familiares em Porto Alegre (RS), identificou três fatores principais que dificultaram a sucessão:

Figura 15 – Alguns fatores que dificultam a sucessão



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Scheffer.<sup>47</sup>

Do ponto de vista da empresa, os estudiosos salientam como pontos essenciais que necessitam de atenção no processo sucessório, a aversão dos funcionários em acatar as modificações. Alguns destes funcionários podem até mesmo cometer sabotagens, desejando ou não, para se eximirem da participação deste processo.

---

Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar**: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

<sup>45</sup> COHN, M. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>46</sup> SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

<sup>47</sup> SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

Inegável que a sucessão é um dos momentos mais decisivos na história das empresas. Assim, é mais que habitual ver empresas se desfazerem ou entrarem em crise quando surge o momento da sucessão, portanto premente um planejamento sucessório, para que, quando ocorra a sucessão estas empresas familiares, não sofram com os diversos problemas já explanados nesta pesquisa.

Segundo Mamede e Mamede “uma das características das atividades negociais é a esperança de continuação que lhes é própria. É habitual que as organizações sejam fundadas com prazo indeterminado de permanência, ou seja, que sua criação se banque sobre a presunção de que se manterão ao longo do tempo”.<sup>48</sup>

Ainda de acordo com o autor

o problema é maior em empresas familiares. A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas a grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa. Na maioria das vezes, esse equívoco tem uma origem bizarra: a expectativa que todos nós temos de que apenas com a velhice mais longa esse problema acometerá a corporação. Mas o tempo é o senhor da razão, não o contrário. O tempo, ele sim, decide o momento de todos os eventos na vida e o administrador empresarial responsável não é aquele que pretende ditar o momento em que os fatos irão se passar, sejam bons ou ruins, mas aquele que prepara a corporação para enfrentar fatos possíveis ou certos que poderão se dar a qualquer momento.<sup>49</sup>

A formação de sucessores e a profissionalização são indispensáveis para que ocorra a sustentabilidade. Levando-se em consideração que a empresa é o que a família, na maioria das vezes, tem de patrimônio, a não preparação para a sucessão e a não profissionalização, podem representar um golpe para todos os familiares, acarretando a morte da empresa, pelo simples fato de que não se quis trabalhar o que seria fato, a morte do fundador.

Segundo Mamede e Mamede

---

<sup>48</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 77.

<sup>49</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 77.



o despreparo de uma organização para a sucessão pode constituir um legado maldito que se deixa para esses entes queridos, retirando-os do conforto em que viviam e remetendo-os para um tempo de agruras. O pior é que na esmagadora maioria dos casos não se tem apenas uma empresa familiar, de controle familiar, mas uma empresa de administração familiar. A formação dos sucessores, nesses ambientes, é um processo mais longo e para o qual se deve ter redobrada atenção para evitar que se verifiquem impactos negativos junto à clientela, fornecedores, bem como junto ao corpo de funcionários, resultado de uma completa ausência de vias de comunicação preexistentes.<sup>50</sup>

Ainda, segundo o autor, “são incontáveis os casos de empresas familiares que não se recuperaram do baque de uma passagem abrupta entre gerações, indo à falência ou enfrentando crises que se solucionaram com a alienação do negócio para outros, deixando a família em dificuldades”.<sup>51</sup>

Destaca ainda o autor que,

embora a empresa consiga sobreviver à sucessão improvisada, o processo improvisado cobra um preço elevado, impedindo o empreendimento de seguir o ritmo anterior de ascensão: apesar de o sucessor despreparado revelar uma surpreendente capacidade de gestão, há um gasto de tempo e um volume de erros no processo necessário para entender as rotinas de produção e administração, inteirar-se da logística de funcionamento, reconstituir os canais de comunicação, restabelecer as relações internas e externas etc.<sup>52</sup>

Podemos aqui destacar que não é desconhecida a situação em que a morte chega de forma abrupta, ou até mesmo dentro do seu tempo, causando assim uma sucessão na empresa familiar sem qualquer planejamento. E não raras vezes tem-se a promoção à condição de dono ou mesmo gestor, um herdeiro que não se preparou para as funções, o que acarreta a certeza de que cometerá diversos erros, colocando em risco a empresa que foi fundada por seu antepassado e também a sua história de vida profissional, já que alçado a postos de administração, gestão e comando para o qual não foi preparado.

---

<sup>50</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 35.

<sup>51</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 35.

<sup>52</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 35-36.

Mamede e Mamede salientam, que em contrário,

tem-se empresas, que se aprontam seriamente para a sucessão de direção, mesmo empresas familiares. Em afronte com os riscos e desafios enfrentados por empresas que não se armam de mecanismos seguros para a sucessão, verificam-se diversos casos nos quais as novas gerações foram levadas, no tempo adequado, para experimentar a organização empresarial familiar, ocupando postos em sua estrutura funcional, sendo preparadas para a sucessão.<sup>53</sup>

Destaca ainda o autor que existem empresas familiares em que os sucessores vivem o dia a dia do empreendimento, tornando-se parceiros conscientes e ativos, para assim poderem se beneficiar com o aprendizado repassado pelos administradores profissionais, estando então preparados para uma possível administração/gerência, mesmo não tendo sido preparados para isto. Ainda destaca que a existência de uma situação mista, onde se teria quadros familiares e quadros profissionais, acarretaria em resultados extraordinários para todos.

A sucessão premeditada, segundo Mamede e Mamede

não causa surpresas; pode ser preparada e executada com redobrada cautela. Pode até ser testada, experimentada, escolhendo, não apenas a pessoa certa, mas o momento adequado, quando a empresa vive um momento mais tranquilo, evitando que eventos imponderáveis decidam o instante necessário. Permite, ademais, recorrer a rotinas de preparação, como admitir os pretendentes na organização e submeter-lhes a um rodízio de funções (*job rotation*), fazendo com que conheçam o negócio por diversas perspectivas à medida em que alteram cargos e funções na organização. Mais do que isso, sucessão monitorada, que permite acompanhamento dos novos gestores por seus antecessores e, até a retomada da administração pelos antigos responsáveis, quando se faça necessário para a preservação da atividade negocial, diante dos fatos que tenham se verificado.<sup>54</sup>

Outro ponto destacado por ele, é que mesmo que ocorra um planejamento em vida, a simples possibilidade da morte do fundador apressa a obrigação de se assumir a administração da sociedade empresarial e força a construção de soluções jurídicas. Salienta ainda, o mesmo autor, que é

---

<sup>53</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 59.

<sup>54</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 60.

fato que não se deparam com soluções para esse desafio no Direito de Família ou no Direito Sucessório (que cuida da sucessão hereditária). É verdade que tais matérias cuidem das questões que entre si mantêm os familiares e os herdeiros, até que se relacione o patrimônio do falecido, não trazem mágicas acabadas e seguras para o desafio sentido pelas organizações diante da morte de seu fundador.<sup>55</sup>

Diz ainda que

fora do âmbito jurídico, é preciso realçar a importância de se dar preparação técnica adequada aquele que se escolheu ou, melhor ainda, àqueles que estão sendo avaliados para uma escolha futura. Essencialmente, administradores qualificados tendem a exibir um leque maior de competências para o desempenho de suas funções, a exemplo de questões elementares como capacidade de delegar funções, desenhar estratégias, fixar metas, monitorar resultados, gerir finanças e, ademais, usar instrumentos modernos de administração empresarial.<sup>56</sup>

Como sabemos, as empresas são compostas por pessoas, pessoas estas que exercem diferentes cargos que estão estruturados nos diferentes níveis hierárquicos dentro das empresas, bem como atuam nas mais variantes colocações. Podem alguns destes cargos se pautarem mais diretamente com a gestão da empresa, sendo exercidos por profissionais que têm o encargo de comandar grupos, para que assim a organização atinja o que se espera dela, que se atinja seu alvo.

Porém, destacamos que no caso das empresas familiares, independente da sua extensão ou sobre o que versa, há situações em o exercício destes cargos requer uma capacidade especial, exigindo de quem exercerá tais cargos o comando e direção, além de envergaduras adicionais, com o único intuito de verdadeiramente guiar as pessoas que compõem a organização empresarial.

Silva destaca que a

questão é que se faz necessário esforços na profissionalização para a sustentabilidade das empresas, devendo-se primar pelo aprimoramento das lideranças, especialmente nas grandes empresas. Em pequenas empresas, os treinamentos para a profissionalização de comandantes são práticas pouco ou praticamente nulas. Essa deficiência se torna ainda mais presente

---

<sup>55</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 62.

<sup>56</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022. p. 62.

quando se versa sobre uma empresa familiar, em que os regentes são, via de regra, selecionados em razão da conexão familiar que tem com o fundador/dono da empresa.<sup>57</sup>

### Silva também salienta que

esse processo de descentralização está fortemente ligado às mudanças que a empresa familiar necessitará realizar nas formas de administrar seu negócio, para promover a profissionalização da gestão do empreendimento e das estratégias, que antes eram elaboradas conforme a vontade do dono da empresa. Geralmente, a necessidade de mudança surge a partir de dificuldades enfrentadas pela empresa, que passa a buscar soluções para que o negócio não acabe.<sup>58</sup>

### Também destaca a mencionada autora que

as modificações imprescindíveis para a profissionalização da empresa familiar devem ser praticadas de maneira gradual, buscando o acomodamento das relações pessoais”, salientando ainda que “na busca por novos e melhores resultados, as modificações devem ser feitas de um jeito que a empresa vá se amoldando no melhor contorno aceitável”, e que “nesse conjunto, a profissionalização da gestão em uma empresa familiar deve ser alicerçada sobre três pilares: gestão e governança, profissionalização e cultura organizacional.<sup>59</sup>

Segundo Silva,<sup>60</sup> a criação de um conselho familiar, que em sua composição que deverá ser constituído por pessoas da família, será algo de suma importância que auxiliará empreendimento da família em seu processo de gestão e governança. Expõe ainda a autora, quanto a este conselho familiar que seus membros deverão discutir políticas e mecanismos, através de reuniões, e com isto enfrentar os problemas que geram conflitos dentro da organização e na família. Finaliza expondo que com a gestão e a governança efetivadas corretamente, levará a organização familiar ao caminho da profissionalização; indicando que a profissionalização tornará a empresa familiar em um negócio profissional.

---

<sup>57</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 62.

<sup>58</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 63.

<sup>59</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 64.

<sup>60</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Esclarece a autora que devido aos fortes vínculos de relacionamento entres os sócios, familiares e seus herdeiros, a profissionalização dentro da organização familiar requer cautela, pois poderá influenciar de maneira muito significativa na mudança da organização, podendo chegar a afetar a empresa.

A autora também pontua que para “que a profissionalização seja bem conduzida e possa gerar os resultados esperados, a empresa familiar deverá buscar em sua cultura organizacional as métricas para sua profissionalização. Ou seja, não se pode deixar de lado a cultura que a construiu e que a mantém viva, devendo a empresa manter seus princípios e valores essenciais.”<sup>61</sup>

Percebemos no decorrer da pesquisa que vários autores consideram um pensamento equivocado que seja essencial trocar os integrantes da família, que estavam ocupando postos de gestão nos quadros da empresa, por profissionais do mercado, tendo tal pensamento se tornado senso comum, por se ter um conhecimento raso sobre o assunto.

Silva afirma que

profissionalizar tem a ver com capacitar as pessoas que estão atuando na empresa, especialmente em postos de gestão e liderança, posições que normalmente são ocupadas por membros da família proprietária da empresa. Essas pessoas, muitas vezes, foram alçadas a seus postos devido aos laços familiares, sem que tenham sido adequadamente preparadas para isso, não possuindo qualificações técnicas relativas às funções que desempenham, o que pode comprometer ou limitar sua atuação. A substituição de familiares por profissionais externos pode ser uma opção, mas não é a única possível. Pode-se também optar por qualificar aqueles que já estão ocupando os referidos postos, por meio de capacitações como cursos, treinamentos, formação acadêmica, entre outras possibilidades. Isso permitirá transformá-los em profissionais tecnicamente qualificados, ao mesmo tempo que se aproveita um fator muito importante e bem mais difícil de ser formado: eles conhecem a empresa em detalhes, pois, muitas vezes, a integram desde sua fundação. Nessas situações, a empresa tem benefício duplo, pois aproveita o conhecimento adquirido pela experiência e soma a ele a qualificação técnica.<sup>62</sup>

A cultura organizacional é outra questão trazida pela autora, como algo de ampla importância impactando assim na profissionalização da empresa. É fato que

---

<sup>61</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 67.

<sup>62</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 67-68.

ao fundar a empresa familiar, seu fundador trará consigo e, para dentro do seu empreendimento, as suas crenças, seus costumes, princípios e valores.

Assim destaca a autora que esta cultura organizacional é o que identifica a empresa, o que lhe sustenta, é a cara mostrada aos clientes, tanto nas questões internas, quanto em sua cultura histórica, que influenciam no jeito de trabalho da empresa.

Avulta a autora que

por meio da cultura organizacional que são criados os vínculos e laços que vão gerar a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa. Ou seja, em uma empresa familiar, essa cultura será reforçada a todo instante. Os vínculos familiares ampliam a cultura da organização, tendo em vista que a cultura da empresa é a cultura que a família possui e constrói a partir de seus laços. Pode-se dizer que, desses três pilares, o que mais auxiliará o líder em uma empresa familiar será a compreensão do que deve ser profissionalizado, ou seja, quais são as atividades que necessitam de atenção para que a empresa possa melhorar. No entanto, o líder não pode deixar longe de sua vista a gestão e a governança, que darão suporte à profissionalização, pois não é da noite para o dia que as coisas acontecem no mundo empresarial.<sup>63</sup>

Por fim, ao se pesquisar sobre a profissionalização, temos que profissionalizar uma organização familiar vai muito além de substituir membros da família que labutam na empresa por indivíduos alheios à família. Ficou claro que o mais recomendando é administrar esta profissionalização qualificando tecnicamente as pessoas da própria família que trabalham na organização; salientando também que aquele que conduzirá esta profissionalização não pode deixar de lado a cultura organizacional da empresa familiar, pois é nela que todo o comércio está escorado. Assim, é necessário ser um chefe cauteloso à cultura e a herança que a empresa familiar traz consigo.

Neste ponto, destacamos que a sustentabilidade também pode ser um meio estratégico para conter a finitude das empresas familiares e torná-las mais competitivas. A sustentabilidade é um fator de diferenciação competitiva, no entanto, as empresas familiares tem dificuldades em implantar as práticas de sustentabilidade, talvez em função da falta de conhecimentos para a formalização de procedimentos e estabelecimento de indicadores que auxiliem no gerenciamento desse aspecto. Assim, as abordagens de avaliação de sustentabilidade podem

---

<sup>63</sup> SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022. p. 69.

oferecer o suporte necessário em nível estratégico, tático e operacional para que a implementação de práticas gerenciais de sustentabilidade se efetive em uma empresa familiar.

No mundo atual, devido a gigantesca ampliação da população, e da contínua exploração de recursos naturais, nasceu uma maior preocupação com a necessidade da implementação de práticas de sustentabilidade, e nas empresas familiares não pode ser a exceção.

A Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolveu em setembro de 2015, como parte da 2030 Agenda for *Sustainable Development*, a ser adotada por todos os estados membros das Nações Unidas, que consiste na definição de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que deverão funcionar como “a base para a paz e prosperidade para as pessoas e para o planeta, agora e no futuro”<sup>64</sup>

Figura 16 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Foto: ONU Brasil.<sup>65</sup>

É certo que o crescimento econômico, se não for acompanhado pelo desenvolvimento socioambiental, pode causar diversos malefícios para o meio

<sup>64</sup> CONHEÇA os novos 17 objetivos desenvolvimento sustentável da ONU. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/70856-conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu>. Acesso em: 16 nov. 2022.

<sup>65</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÃO UNIDAS BRASIL. [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável] Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 16 nov.2022.

ambiente e a sociedade, surgindo assim o conceito de sustentabilidade. É inegável que hoje em dia as empresas que buscam por um desenvolvimento sustentável apresentam vantagens competitivas no mercado, e por isso, atualmente a demanda por bens e serviços oriundos de organizações sustentáveis vem aumentando bastante.

No tocante às empresas familiares, a sustentabilidade pode ser uma ferramenta estratégica, além da profissionalização, para esta se manter e evoluir perante à concorrência, além de melhorar suas atividades em nível ambiental, econômico e social. As empresas familiares também necessitam se movimentar no sentido da sustentabilidade, desenvolvendo alguns projetos para que o desenvolvimento sustentável, faça parte da cultura organizacional, e não seja lembrado somente em especificações de auditorias externas para certificações ou no cumprimento da legislação nacional.

Assim como a profissionalização da empresa familiar pode ampliar as possibilidades da mesma crescer, inovar e se manter competitiva no mercado; a introdução e contínua manutenção de práticas sustentáveis nestas empresas é também um fator chave para sua continuidade por futuras gerações; independente se são empresas de pequeno ou grande porte, devendo ambas estarem alinhadas com práticas de sustentabilidade.

### **3.2 Cláusulas-padrão para sua concretização no acordo de acionistas**

Um fato, do qual não se pode furtar é a finitude da vida. Também é sabido que, devido a nossa cultura, falar sobre a nossa própria morte, é algo proibido, principalmente quando tratamos de empresas familiares. Entretanto, é necessário transformar esta cultura, já que adverso da vida, a empresa familiar pode ultrapassar gerações garantindo o bem-estar e harmonia para os familiares. Nesse cenário, a falta de planejamento sucessório, dentro das empresas familiares, pode suscitar contratempos aos familiares do sócio falecido e aos sócios remanescentes, caso existam.

Um planejamento sucessório precisa ser realizado antes que os conflitos surjam. Caso já existirem, é preciso administrá-los de forma que sirva de suporte para facilitar o planejamento.



É fato que o sucessor deverá estar pronto para um processo constante de mudança, e neste processo, ele precisará romper paradigmas, no intuito de atender às expectativas, onde passado, valores da família e propósitos da empresa deverão ser respeitados, porém com o olhar no futuro.

Remetendo à pesquisa, temos que a sucessão nas empresas familiares pode ser familiar ou profissional. De qualquer forma, o processo de sucessão é uma mudança que provoca intensas modificações no ciclo e na vida das empresas, e por isto o planejamento do processo sucessório ser preferencialmente realizado em uma fase estável da organização e preferencialmente com o seu fundador ainda vivo.

É fato que estas organizações familiares vêm crescendo cada vez mais no mercado empresarial, e um dos grandes problemas encarados por essas empresas é o relacionamento entre os sócios, e quando falamos em empresa familiar, de imediato se arrazoa nas dificuldades de convivência, relações de interesses, acatamento aos superiores e fundadores da empresa, entre diversos outros problemas já pontuados acima, por que passa uma empresa familiar.

Como já explanado anteriormente, a maior parte das empresas familiares não sobrevive no mercado por muito tempo, chegando a no máximo até a terceira geração, em parte devido à imprevista transformação que estas sofrem.

É fato que a transferência das empresas familiares para futuras gerações corresponde ao maior problema enfrentado por estas organizações. Em artigo publicado pelo IBEF – Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças São Paulo, este traz que um estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers (PWC) em 2010 com empresas familiares atuando em diversos setores da economia em 35 países, constatou que somente 36% das empresas sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; 7%, para a quarta geração; e apenas 5%, para a quinta ou mais gerações.<sup>66</sup>

Via de regra, as empresas familiares não estão organizadas para a passagem de poder para seu possível sucessor quando o fundador vem a óbito, ou quando este sai da empresa por motivos pessoais. Os herdeiros geralmente não estão capacitados para tomar a posição de responsável pela empresa, surgindo então os conflitos de interesse.

---

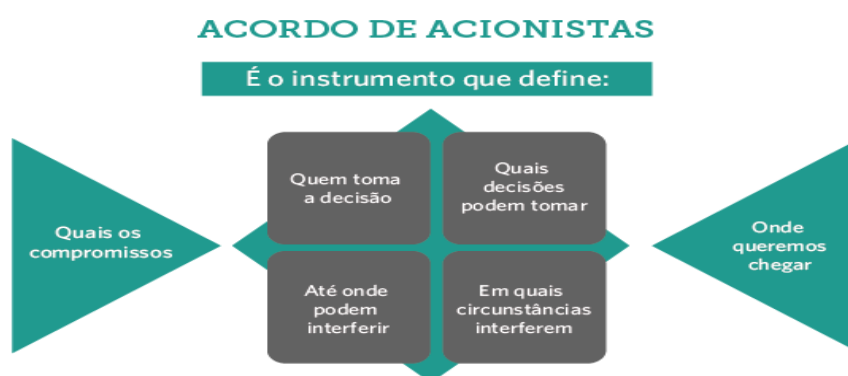
<sup>66</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Disponível em: <https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>. Acesso em: 28 nov.2022.

Quando se inicia uma empresa, os fundadores estão absortos em manter a empresa no mercado e concentram suas melhores forças para mostrar e manter o seu produto ou serviço no mercado, alcançar capital e demais recursos, contratar funcionários com o perfil apropriado, entre outras coisas.

Nesse esforço, é corriqueiro negligenciarem questões jurídicas fundamentais, como se tais questões não fossem também importantes. No entanto, apesar de tais questões jurídicas serem descuidadas, uma apropriada conformação jurídica é também um elemento eficaz para a viabilidade da empresa. Desleixos nesse ponto podem pôr a perder tudo aquilo que foi conseguido com muito esforço financeiro e com penosas horas de trabalho e dedicação ao seu empreendimento.

Neste ponto, salienta-se que os cuidados jurídicos fundamentais, e que não podem ser esquecidos quando se inicia um negócio envolvendo sócios, devendo serem tomados quando da fundação da empresa, é a realização de um acordo de acionistas. Há de se trabalhar, portanto, com realismo, onde os sócios devem debater, já no início do empreendimento, temas que no futuro poderão ser difíceis. A figura abaixo, demonstra, a grosso modo, o que vem a ser o acordo de acionista.

Figura 17 – Representação simplificada do que é um acordo de acionistas



Fonte: Giovanini Filho.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> GIOVANINI FILHO, Renato. **5 cláusulas que protegem os sócios em temas espinhosos do negócio**. 07 mar. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/socios/acordo-de-acionistas-5-clausulas-que-nao-podem-faltar-ou-5-clausulas-que-nao-podem-faltar-para-proteger-os-socios/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

Desta feita, buscar-se-á abordar determinadas cláusulas-padrão de um acordo de acionistas e os riscos que elas podem impedir, demonstrando assim como o acordo de acionistas, presente no artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações, é um instrumento útil para a prevenção e possível solução de conflitos oriundos de questões familiares nas sociedades empresárias de origem familiar.

A relação entre os membros da família e a sociedade, a falta de governança, que também por várias vezes é essencial; podem ser apontados como os principais motores para o nascimento dos conflitos familiares que corrompem o ambiente da companhia.

Para se prevenir e evitar conflitos futuros nessas sociedades, os acordos de acionistas são muitas vezes utilizados, e, por isso, a importância da compreensão do interesse social. Nelson Eizirik demonstrou em sua obra a relação do tema com o instituto do acordo de acionistas. Para o autor: “o acordo de acionistas constitui um contrato celebrado entre acionistas de determinada companhia, visando à composição de seus interesses individuais e ao estabelecimento de normas de atuação na sociedade, harmonizando seus interesses próprios ao interesse social.”<sup>68</sup>

Nota-se que no fragmento acima observamos que o empenho social está presente no conceito de acordo de acionistas, o que confirma a importância do assunto para a elaboração desse instrumento e para a vida da empresa. No ordenamento jurídico brasileiro, o acordo de sócios manifesta-se em duas vertentes, o acordo de quotistas, elaborado pelas sociedades empresárias limitadas e o acordo de acionistas, elaborado pelas sociedades empresárias anônimas, sendo este último termo mais utilizado pela doutrina societária para se designar o acordo de sócios.

Este instituto está presente no artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações.<sup>69</sup> e “destina-se a reger o comportamento dos contratantes em relação à sociedade de que participam, funcionando, como instrumento de composição de grupos”<sup>70</sup>. Deste entendimento, “depreende-se que tal instituto visa a composição dos interesses dos

---

<sup>68</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. Temas de direito societário. p. 263.

<sup>69</sup> 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”. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001). (BRASIL. **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 04 out. 2022).

<sup>70</sup> BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 349.

acionistas regulando o exercício do seu direito de voto na companhia e a compra e venda de suas ações”<sup>71</sup>

Marcelo Bertoldi, em sua obra sobre o instituto, define o conceito de acordo de acionistas da seguinte forma:

Trata-se, portanto, o acordo de acionistas de contrato firmado entre sócios de uma mesma companhia, tendo como objeto o exercício de direitos decorrentes da qualidade de sócios de seus signatários, devendo ser obrigatoriamente observado pela companhia e por terceiros se arquivado em sua sede e averbado no livro e certificado correspondente, desde que tratem do exercício do direito de voto ou disciplinem a negociação das ações pertencentes aos convenientes.<sup>72</sup>

Fica claro para este autor que o acordo de acionistas “é um contrato celebrado entre os sócios de uma empresa, ou seja, é submetido às normas gerais de validade dos negócios jurídicos privados o que comprova sua exequibilidade”.

Nelson Eizirik também define o instituto relacionando o interesse societário e o interesse social no conceito de acordo de acionistas:

O acordo de acionistas pode ser definido como um contrato celebrado entre acionistas da companhia para compor seus interesses individuais, e para estabelecer normas sobre a sociedade da qual participam, de forma a harmonizar os seus interesses societários e implementar o próprio interesse social.<sup>73</sup>

Do entendimento do conceito de acordo de acionistas entende-se a importância do instituto para a vida social da empresa. O acordo de acionistas surgiu da necessidade dos sócios de uma sociedade empresária se garantirem contra as variantes nas posições acionárias, devido as mudanças de interesses que podem surgir, tanto de questões racionais como emocionais.<sup>74</sup>

Lucena saliente que “no Brasil, até a promulgação da Lei das Sociedades por Ações, o ordenamento jurídico não previa, muito menos vedava, a existência dos acordos de acionistas. À época do Decreto-Lei nº 2.627/1940, legislação que regravava as sociedades por ações anteriormente à Lei das Sociedades por Ações, o

---

<sup>71</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2. p. 345 et seq.

<sup>72</sup> BERTOLDI, Marcelo. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006. p. 31.

<sup>73</sup> EIZIRIK, Nelson. **Temas de direito societário**. São Paulo: Renovar, 2005. p. 25.

<sup>74</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2. p. 345.

dispositivo que mais se aproximava a um regramento sobre acordos de acionistas estabelecia que os estatutos poderiam impor limitações à circulação das ações das companhias, desde que regulassem detalhadamente essas limitações.”<sup>75</sup>

É nesse sentido que Lucena esclarece em sua obra o contexto histórico do surgimento dos acordos de acionistas, para o autor:

O sistema jurídico brasileiro, até o advento da Lei nº 6.404/1976, como de resto ocorre na maioria dos países, não reconhecia expressamente a existência de acordos de acionistas, mas também não os proibindo, deu ensejo a que frutificassem. Foi o que ocorreu ao tempo do Decreto-Lei nº 2.627/1940, que, a respeito, continha tão-somente um dispositivo, e que se referia à negociação de ações, ou seja, o parágrafo 2º do artigo 27, *verbis*: Os estatutos podem impor limitações à circulação das ações nominativas; contanto que regulem minuciosamente tais limitações e não impeçam sua negociação, nem sujeitem o acionista ao arbítrio da administração da sociedade ou da maioria dos acionistas. Ou seja, além dessa referência estatutária à negociabilidade das ações nominativas, nada mais, sobre o assunto, continha o Diploma de 1940. E foi, como dito, diante dessa omissão, que frutificaram os acordos de acionistas a respeito da preferência na compra e venda de ações e do exercício do direito de voto, este último, causa de infundáveis discepções quanto à sua validade.<sup>76</sup>

Para compreender como os acordos de acionistas podem exercer um papel de cautela ou de solucionador de conflitos nas empresas familiares é primordial entender como os conflitos familiares podem se apresentar na empresa.

Os sócios, membros de um mesmo grupo familiar, podem, em decorrência de desentendimentos familiares, utilizar-se da companhia através de diferentes práticas, para prejudicar uns aos outros ou prejudicar outros sócios que não possuem o vínculo familiar. Muitas vezes, também se utilizam da companhia para obter vantagem para si mesmos. Nestes casos, pode-se dizer que há um conflito de interesses claro com a companhia.

É fundamental, para a compreensão do conceito de conflito de interesses, a diferenciação entre este instituto e o benefício particular. Para Erasmo Valladolid França, “o benefício particular se apresenta como vantagem ilícita concedida ao acionista enquanto sócio da companhia ou terceiro e que viola o princípio da

---

<sup>75</sup> LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades anônimas**: comentários à lei. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. v. 1. p. 1120.

<sup>76</sup> LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades anônimas**: comentários à lei. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. v. 1. p. 1120.

igualdade entre essas duas figuras. Já o conflito de interesses está presente na própria lei societária.”<sup>77</sup>

A Lei das Sociedades por Ações expressa em seu artigo 115 a questão do abuso de direito de voto e do conflito de interesses na companhia:

Art. 115. O acionista deve exercer o direito a voto no interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o voto exercido com o fim de causar dano à companhia ou a outros acionistas, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia ou para outros acionistas. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 1º o acionista não poderá votar nas deliberações da assembleia-geral relativas ao laudo de avaliação de bens com que concorrer para a formação do capital social e à aprovação de suas contas como administrador, nem em quaisquer outras que puderem beneficiá-lo de modo particular, ou em que tiver interesse conflitante com o da companhia.

§ 2º Se todos os subscritores forem condôminos de bem com que concorreram para a formação do capital social, poderão aprovar o laudo, sem prejuízo da responsabilidade de que trata o § 6º do artigo 8º.

§ 3º o acionista responde pelos danos causados pelo exercício abusivo do direito de voto, ainda que seu voto não haja prevalecido.

§ 4º A deliberação tomada em decorrência do voto de acionista que tem interesse conflitante com o da companhia é anulável; o acionista responderá pelos danos causados e será obrigado a transferir para a companhia as vantagens que tiver auferido.<sup>78</sup>

Analisando, portanto, o artigo acima mencionado, temos que nosso legislador se atentou como tais conflitos poderiam aparecer na sociedade empresária e suas consequências. Mas, como se daria o conceito de conflito de interesses?

França esclarece que “primeiramente, os conflitos podem ter uma relação de relevância ou indiferença. Há indiferença entre os interesses quando não há qualquer relação ou interferência entre a satisfação de uma necessidade e a de uma outra de um mesmo indivíduo. Há relevância quando existe essa relação ou interferência.”<sup>79</sup>

Eizirik esclarece que “a proibição presente na lei toma como pressuposto se o impedimento de voto é algo absoluto ou não, o que gera grande discussão

---

<sup>77</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Conflito de interesses e benefício particular: uma distinção que se impõe definitivamente dirimir. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 161/162, 2012. p. 43.

<sup>78</sup> BRASIL. **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 04 out. 2022.

<sup>79</sup> FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Conflito de interesses e benefício particular: uma distinção que se impõe definitivamente dirimir. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 161/162, 2012. p. 23.

doutrinária, diante disso, define o tema diferenciando o conflito formal de interesses do conflito substancial”.<sup>80</sup> Para este autor:

O conflito formal de interesses existe em todo negócio jurídico bilateral em que o acionista e a companhia são partes contratantes. Com efeito, é da essência do negócio bilateral a existência de interesses diversos entre as partes, de forma que sempre haverá conflito formal, ainda que o negócio jurídico acarrete benefícios equitativos para a companhia e seu acionista. Já o conflito substancial ficará caracterizado quando o voto for utilizado com desvio de finalidade, para promover interesses do acionista incompatíveis com o interesse social. O conflito substancial pode verificar-se direta ou indiretamente. No primeiro caso, o acionista contrata com a companhia em condições mais favoráveis (para ele) do que as existentes no mercado. No segundo, a companhia contrata com uma concorrente que é controlada pelo seu acionista e que tem na segunda interesse maior do que na primeira. Em tais hipóteses é ilícito o voto do acionista, uma vez que estará sacrificando o interesse social em favor do seu próprio interesse.<sup>81</sup>

Assim, levando-se em consideração da definição acima, tem-se que os atos ou omissões que o acionista adote para seu interesse próprio são tidos como conflitantes com o interesse da empresa e, sendo assim, com o interesse social. Para Eizirik

a anulação da deliberação social que desencadeou o conflito de interesses é necessária a demonstração do conflito de interesses entre o acionista e a companhia, da prova do dano atual ou potencial sofrido e de que o voto do acionista com interesse conflitante tenha sido determinante no momento da deliberação. Mesmo possuindo o conflito, o voto é computado, pois no momento em que foi proferido ainda não se poderia concluir o seu caráter abusivo.<sup>82</sup>

A questão do conflito de interesses com a companhia é de fundamental importância nas sociedades empresárias independentemente do tipo societário. Nas sociedades empresárias de origem familiar, os sócios, membros da mesma família, devem ter precaução com seus atos e seus votos nas deliberações sociais para não causar o conflito de interesses.

Quando os sócios membros de uma mesma família entram em desacordo por questões familiares e se utilizam da empresa familiar para causar prejuízos uns aos outros, a existência do conflito de interesses com a empresa é claro.

---

<sup>80</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. Temas de direito societário. v. 2. p. 217.

<sup>81</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. Temas de direito societário. p. 220

<sup>82</sup> EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. Temas de direito societário. p. 221.

Assim, como dito alhures, não é raro perceber, em empreendimentos familiares, atitudes e práticas que não são apropriadas e em consonância com os padrões exigidos pela governança corporativa e estratégia empresarial, que possuem o intuito de prejudicar os outros sócios que são da mesma família, e que acabam lesando também as partes interessadas e outros sócios.

Portanto, tem-se que o acordo de acionistas pode nascer como instrumento jurídico necessário para a cautela e, em algumas situações como recurso para solução destas situações conflitantes. Os sócios precisam ter consciência que as divergências familiares não podem ser repassadas para o ambiente empresarial, o que pode ser um início de uma tragédia na empresa.

Steinberg expõe em sua obra a relação das questões familiares com o acordo de acionistas e o objetivo de se perpetuar a empresa:

A cada geração, questões como liderança, planejamento estratégico do negócio, manutenção e fortalecimento do patrimônio assumem outra dimensão. É aqui que temas como adoção de práticas de governança corporativa, plano de sucessão e acordo de sócios encontram maior referência. Enfrentar as dificuldades e promover essas bases de gestão mais avançada são práticas determinantes na luta para perpetuar o negócio. Sem um futuro preventivamente organizado, sem uma administração moderna, pautada na equidade e na transparência, uma empresa hoje dificilmente estará no radar dos grandes negócios. Compara a seus pares mais preparados, ela se torna pouco atraente para o mercado.<sup>83</sup>

Analisando a citação acima, temos a percepção da importância que o acordo de acionistas tem para sociedades empresariais familiares, no escopo de que estas perdurem para futuras gerações. Resta ainda claro para o autor que, caso a empresa não esteja preparada para casuais desordens societárias e para as modificações imprescindíveis, ela pode não estar capaz aos negócios societários mais amplos, como operações de fusões e aquisições.

Steinberg salienta que

nas empresas familiares do Brasil, a elaboração do acordo de acionistas é comum apenas pela segunda e terceira geração das companhias, o que pode demonstrar como as futuras gerações perdem a vinculação com os princípios da família e estão mais sujeitas aos conflitos. Aparecendo conflitos na primeira geração da família dona do negócio é primordial que se conheça a graveza e os possíveis estragos que tais choques podem

---

<sup>83</sup> STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária**: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. 3. ed. São Paulo: Gente, 2011. p. 142-143.



influenciar na empresa familiar para, a partir disso, preparar o acordo de acionistas.<sup>84</sup>

Coelho Silva, em artigo sobre os protocolos familiares e os acordos de sócios, expõe que

existe a necessidade de identificar os valores e princípios de que a família empresária se vale para empreender. É igualmente necessário observar as expectativas que os membros da família empresária têm com relação ao próprio negócio, as decisões de futuro, a cultura, a representatividade social, o compromisso junto à comunidade em que está inserida, ou seja, são muitos os aspectos que demandam atenção para se construir um acordo societário consistente. Por essas razões, o processo de desenvolvimento dos acordos são procedimentos que levam algum tempo.<sup>85</sup>

Ao analisarmos o trecho acima, percebemos a importância que um acordo de acionista pode ter em relação aos princípios da família empresária, sua visão de futuro para companhia e seu compromisso social, o que garante a utilidade deste instrumento. Assim, podemos concluir que os membros da família, na condição de sócios podem se utilizar de um acordo para prevenir e resolver conflitos que são tão inerentes a empresa familiar, no primordial intuito de levar seu empreendimento para futuras gerações.

Para a empresa familiar o acordo de acionistas é o instrumento mais adequado para a cautela e solução de conflitos originários de temas familiares, devido a sua formalidade e exequibilidade.

Diante dos conflitos que surgem na sucessão, a importância do acordo de acionistas para a prevenção e possível solução de conflitos nas empresas familiares, será abordada, através das cláusulas-padrão para a concretização nas empresas familiares.

Destaca-se que, desde que expressamente previsto, os acordos de acionistas podem vincular os herdeiros, protegendo a família e buscando manter a eterna harmonia entre os sócios.

---

<sup>84</sup> STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária**: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. 3. ed. São Paulo: Gente, 2011. p. 151.

<sup>85</sup> COELHO SILVA, Fernando. Protocolo familiar e acordo de sócios. In: PROTOCOLOS familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 122.

Rodrigo Vella expõe que alguns aspectos não podem faltar em um acordo de acionistas, mesmo este acordo variando de caso a caso, sendo dentre eles a governança, transferências de ações e solução de impasse.<sup>86</sup>

Neste ponto há por bem destacar a importância de planejamento sucessório nas empresas familiares, fazendo uso de um acordo de acionista, pois sendo este bem planejado, ele contribuirá enormemente para o bom planejamento da sucessão interna entre os membros ativos da família, garantindo às próximas gerações a continuidade dos negócios de forma bem sucedida.

É fato que

um acordo de acionistas pode impor restrições à transferência de ações, principalmente no que tange à venda de títulos para pessoas que não fazem parte da família. Essa medida pode ser tomada proibindo a venda sem a permissão da maioria. Também pode se prever uma cláusula para que os membros da família tenham o direito de comprar as ações primeiro, caso um dos proprietários estiver a intenção de vender a sua participação.<sup>87</sup>

São diversos os problemas que um acordo de acionistas poderá resolver, sendo um deste “é como serão recompradas as ações em caso de sócio falecido. Também poderá resolver conflitos que poderão surgir em caso de divórcio ou desacordo, podendo prever direito de preferência, ou seja, as ações deverão ser oferecidas aos membros remanescentes antes de qualquer oferta”.<sup>88</sup>

Outro ponto que um bom acordo de acionistas poderá prever “são resoluções de questões em relação aos herdeiros, bem como organizar a sucessão, pois caso não haja um documento por escrito com regras claras e convenientes a todos, podem surgir problemas de governança. E a elaboração do documento é o momento para estruturar as regras de admissão de herdeiro na administração da sociedade ou como funcionário”.<sup>89</sup>

Buscando ainda um acordo de acionistas mais completo, “também é relevante dispor as diretrizes para atuação externa de sócio em negócios particulares,

---

<sup>86</sup> O QUE UM ACORDO de acionistas precisa conter? **Canal Endeavor, You Tube**. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=B6mGLyGoWtw>. Acesso em: 02 nov. 2022.

<sup>87</sup> QUAL A FUNÇÃO de um acordo de acionistas em uma empresa familiar? Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/abrir-uma-empresa/8630-empresa-familiar-acordo-de-acionistas/> Acesso em: 02 nov. 2022.

<sup>88</sup> QUAL A FUNÇÃO de um acordo de acionistas em uma empresa familiar? Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/abrir-uma-empresa/8630-empresa-familiar-acordo-de-acionistas/> Acesso em: 02 nov. 2022.

<sup>89</sup> QUAL A FUNÇÃO de um acordo de acionistas em uma empresa familiar? Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/abrir-uma-empresa/8630-empresa-familiar-acordo-de-acionistas/> Acesso em: 02 nov. 2022.

cláusulas de confidencialidade e não concorrência. Além disso, pode se prever a resposta para outras questões como destinação de lucros, distribuição de dividendos e retirada ou exclusão de sócio com ou sem justa causa.”<sup>90</sup>

Diante das pesquisas realizadas para se explanar sobre o acordo de acionistas, percebeu-se que dentre as várias regras que devem constar na elaboração de um acordo de acionistas é não tratar os minoritários como meros coadjuvantes. Também ficou claro a necessidade de criação de um conselho de administração equilibrado e tranquilo, devendo os herdeiros da empresa familiar participar do conselho de administração, não como meros espectadores, mas com responsabilidade e tarefas atribuídas a eles para que trabalhem e conheçam os negócios da empresa, a qual futuramente poderão comandar.

Ao analisar os aspectos legais do acordo de acionistas percebemos que se trata de um contrato de caráter parassocial, já que servirá especialmente para regular a relação entre sócios, e não diz respeito a situações que excedam essas relações.

O art. 118 da Lei das S.As. dispõe que:

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. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 1º As obrigações ou ônus decorrentes desses acordos somente serão oponíveis a terceiros, depois de averbados nos livros de registro e nos certificados das ações, se emitidos.

§ 2º Esses acordos não poderão ser invocados para eximir o acionista de responsabilidade no exercício do direito de voto (artigo 115) ou do poder de controle (artigos 116 e 117).

§ 3º Nas condições previstas no acordo, os acionistas podem promover a execução específica das obrigações assumidas.

§ 4º As ações averbadas nos termos deste artigo não poderão ser negociadas em bolsa ou no mercado de balcão.

§ 5º No relatório anual, os órgãos da administração da companhia aberta informarão à assembléia-geral as disposições sobre política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas arquivados na companhia.

§ 6º O acordo de acionistas cujo prazo for fixado em função de termo ou condição resolutiva somente pode ser denunciado segundo suas estipulações. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 7º O mandato outorgado nos termos de acordo de acionistas para proferir, em assembleia-geral ou especial, voto contra ou a favor de determinada deliberação, poderá prever prazo superior ao constante do § 1º do art. 126 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

---

<sup>90</sup> QUAL A FUNÇÃO de um acordo de acionistas em uma empresa familiar? Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/abrir-uma-empresa/8630-empresa-familiar-acordo-de-acionistas/> Acesso em: 02 nov. 2022.

§ 8º O presidente da assembleia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 9º O não comparecimento à assembléia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omissa e, no caso de membro do conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 10. Os acionistas vinculados a acordo de acionistas deverão indicar, no ato de arquivamento, representante para comunicar-se com a companhia, para prestar ou receber informações, quando solicitadas. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 11. A companhia poderá solicitar aos membros do acordo esclarecimento sobre suas cláusulas. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)<sup>91</sup>

Inicialmente destaca-se que a lei estipula que os acordos de acionistas, no tocante a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle, deve ser observado pela companhia, quando arquivado em sua sede, regulando, portanto, a compra e a venda de ações, preferência para sua execução e a regulação do exercício do voto.

Ao analisarmos a lei percebemos que tais situações deverão ser observadas pela companhia quando arquivados a sua sede, bem como os acordos deverão ser averbados nos livros de registro e os certificados das ações, caso sejam emitidos, para que as obrigações ou ônus decorrentes desses acordos sejam oponíveis a terceiros.

No tocante ao § 2º da lei, percebemos uma questão que pode gerar conflitos na empresa familiar, pois temos situações nestas organizações, de carácter sentimental, que podem até mesmo, em muitas das vezes se sobrepor ao lado econômico. Na regulação do exercício do voto, há de se estabelecer uma concordância entre os acordantes.

Em análise ao §8º podemos perceber os dispositivos legais garantem a eficácia do acordo já que o referido parágrafo impede que os acordantes votem em discordância com o que foi acordado. Também está caracterizada esta eficácia no § 8º que estipula que não será computado o voto proferido com infração do acordo de acionistas.

---

<sup>91</sup> BRASIL. **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 04 out. 2022.

Outro ponto que merece salientar é que a lei não fala em prazo para a vigência dos acordos de acionistas, porém os acordantes podem estabelecê-lo, devendo ser claro e expresso no contrato, pondo fim ao acordo quando este prazo chegar. Também fica claro na lei que os acordos de acionistas não podem ultrapassar os limites legais, e caso o faça esta cláusula se torna nula. Estes acordos também dão a legitimidade para ordenar o cumprimento das obrigações assumidas no contrato, e caso sejam descumpridas pelo acordante, pode-se ainda requerer perdas e danos, provados os prejuízos decorrentes do descumprimento, para aquele que inadimplir.

O acordo de acionistas, é, portanto, um instrumento poderoso, pois se trata de um documento que tem como objetivo propor soluções para os possíveis conflitos que venham a ocorrer no dia a dia da administração de uma empresa, principalmente sendo ela de origem familiar.

No caso das empresas familiares, este acordo de acionistas não tem como única função de proteger a empresa, ele poderá contribuir, sem sombras de dúvida, para a saúde das relações familiares. O ditado popular diz que “assim como a família pode acabar com uma empresa, uma empresa também pode acabar com a família”, podendo portando o acordo de acionista, impedir que laços tão importantes para as relações humanas sejam desfeitos.

O acordo de acionistas também “se mostra muito relevante em situações como a morte repentina do fundador. O documento irá assegurar que a empresa siga seus valores e mantenha sua identidade. O que impedirá que os sucessores e herdeiros não prejudiquem o desenvolvimento da empresa.”<sup>92</sup>

Como dito anteriormente o acordo de acionistas é um instrumento parassocial, “ou seja, nele poderão ser fixadas regras e obrigações externas ao contrato social, não sendo obrigatória a sua constituição pelos sócios, apesar de sua relevância para o bom funcionamento da empresa. E justamente por ser um documento parassocial, este advém da discricionariedade dos sócios, podendo estes estabelecerem regras específicas, desde que não sejam contrárias ao disposto no contrato social, sobre a administração, distribuição de lucros,

---

<sup>92</sup> O PODER do acordo de sócios nas empresas familiares. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/acordo-de-socios-empresas-familiares/> Acesso em: 02 nov. 2022.

transferência de quotas, admissão de herdeiros, definição de cargos, atividades e responsabilidades de cada membro dentro da empresa”.<sup>93</sup>

Conforme já explanado em linhas pretéritas, no tocante às empresas familiares, o acordo é muito benéfico, pois ao se realizar sua elaboração, este poderá conter regras que garantam, além de uma administração familiar coesa, garantirá também uma atmosfera harmônica e de boa convivência, o que afeta diretamente no desenvolvimento e manutenção da organização familiar até futuras gerações.

Faz parte do conhecimento comum que uma sociedade, por si só, gera muitos desafios, pois os sócios não são iguais e não costumam ter visões iguais sobre o futuro do empreendimento, que por muitas vezes fundaram juntos.

Estes pensamentos e visões diferentes podem gerar muitos problemas e daí surgem os conflitos entre sócios. E, em se tratando de uma empresa familiar, estas questões serão potencializadas pela subjetividade incluída. “De acordo com o IBGE e o Sebrae, cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares. Um estudo da consultoria PwC, feito em 2020, indica que 75% dessas empresas encerram suas atividades depois da sucessão pelos herdeiros dos gestores”.<sup>94</sup>

Há de se trazer também à baila que os acordos de acionistas podem ser classificados em duas espécies: típicos e atípicos. Os típicos são aquelas regras expressamente previstas no caput do art. 118 da Lei n. 6.404/76, com objeto, portanto, definido em lei.

Campinho menciona que “as matérias dos acordos típicos são *numerus clausus* e limitadas, assim, às disposições sobre compra e venda de ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito de voto e do poder de controle.”<sup>95</sup>

Quanto aos acordos atípicos menciona o autor que

são aqueles que versam sobre questões de interesse dos acionistas, seus signatários, mas que refogem ao elenco legal. Resultam do direito de autorregulação das posições societárias de que desfrutam os titulares dos

---

<sup>93</sup> ACORDO de sócios na empresa familiar: saiba a importância deste instrumento. Disponível em: <https://paisani.adv.br/acordo-de-socios-na-empresa-familiar-saiba-a-importancia-deste-instrumento/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

<sup>94</sup> TORANZO, Bruno. Empresas familiares devem contar com plano de sucesso e acordo de sócios. **Inspere**, 15 jun. 2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/empresas-familiares-devem-contar-com-plano-de-sucesso-e-acordo-de-socios/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

<sup>95</sup> CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: sociedade anônima. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022. p. 265.

direitos derivados das ações. O seu universo é, conseqüentemente, ilimitado, mas deve observar as fronteiras da lei e do estatuto e respeitar os interesses sociais, os quais, pelo direito em vigor, devem sempre prevalecer sobre os individuais dos acionistas. É exemplo comum de matéria atípica aquela concernente à reorganização societária. Podem os acionistas, em acordo parassocial, disciplinar o tema, dispondo sobre regras e procedimentos a serem implementados.<sup>96</sup>

Ainda destaca Campinho<sup>97</sup> que somente os acordos de acionistas típicos, que falam sobre os temas que a lei categoricamente determina, teriam eficácia na esfera jurídica da empresa, destacando ainda que deverão ser arquivados em sua sede, conforme determina a lei.

Campinho ressalta também que para

as obrigações ou ônus decorrentes desses acordos serem oponíveis a terceiros, entretanto, não é suficiente o simples arquivamento na sede da sociedade, impondo-se um procedimento específico: a averbação nos livros de registro das ações e nos certificados acionários, se emitidos (§ 1o do art. 118). As ações desse pacto averbadas não poderão ser negociadas em bolsa ou mercado de balcão (§ 4o do art. 118).<sup>98</sup>

Os acordos atípicos, por não gozarem das garantias e proteção legal visando à efetividade dos pactos que tenham por objeto as matérias definidas no caput do art. 118, costumam, segundo Campinho ter o descumprimento das obrigações neles estabelecidas resolvido em perdas e danos. Ainda segundo o autor “a efetividade de seu cumprimento, como a execução específica de obrigação assumida por exemplo, depende sempre de cláusula expressa, que contenha a previsão, a enquadre e a discipline adequadamente. Para vincular a companhia a seus efeitos, deve ela figurar como interveniente.”<sup>99</sup>

Após os estudos desenvolvidos, sugere-se abaixo algumas cláusulas-padrão que poderão ser incluídas em um acordo de acionistas beneficiando os proprietários destas empresas e também a sociedade; já que a duradoura vida das empresas

---

<sup>96</sup> CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: sociedade anônima. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022. p. 265.

<sup>97</sup> CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: sociedade anônima. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

<sup>98</sup> CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: sociedade anônima. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022. p. 265-266.

<sup>99</sup> CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial**: sociedade anônima. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022. p. 266.

familiares é de grande importância para a economia do nosso país; visto que a continuidade das empresas para as futuras gerações, resultará na manutenção de empregos e manutenção na arrecadação de impostos.

Quadro 4 – Cláusulas-padrão no acordo de acionistas das empresas familiares

<b>CLÁSULAS-PADRÃO NO ACORDO DE ACIONISTAS NAS EMPRESAS FAMILIARES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estipular regras sobre preparação e sucessão de acionistas. Exemplo: Para suceder o herdeiro deverá ser graduado e ter exercido funções que lhe forneçam as competências técnicas e comportamentais das áreas de possível sucessão e que estejam de acordo com a necessidade da empresa; bem como tenha desenvolvidas as <i>soft skills</i> e as <i>hard skills</i> indispensáveis para o cargo que vai assumir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão de liderança. Exemplo: Aqueles que estão de fato interessados em assumir a liderança da empresa, deverão ter graduação e especialização voltadas para a função a ser assumida, bem como experiência comprovada em liderar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade de aposentadoria de administradores familiares. Exemplo: Ao atingir 63 (sessenta e três) anos de idade o administrador deverá sair da liderança parcialmente, dando espaço ao seu sucessor e se afastar definitivamente aos 65 (sessenta e cinco) anos de idade, podendo, porém, exercer um cargo de conselheiro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho de Administração, estabelecendo composição, competência, qualificações necessárias e tempo de mandato. Exemplo: O Conselho de Administração será composto por 5 conselheiros, que deverão ser profissionais altamente qualificados nas áreas de administração e contabilidade, com no mínimo 02 (dois) anos de experiência nas formações, tendo um mandato de 04 (quatro) anos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de cotas/ações e regras sobre transferências a terceiros. Exemplo: Fica acordado que caso algum sócio queira vender suas ações, é garantido que os outros sócios terão preferência na compra em igualdade de condições com terceiros, ficando vedada a venda para terceiros se há sócios interessados na compra das ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissão de herdeiros: poderá estabelecer regras específicas quanto ao ingresso de herdeiros do sócio falecido na sociedade. Exemplo: Em caso de falecimento de algum dos sócios, seus herdeiros terão o direito de ingressar na sociedade, passando a ser proprietários da mesma parte que o sócio falecido, tanto em funções quanto em domínio dos lucros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de cargos, atividades e responsabilidades: o acordo poderá prever quais os critérios necessários para admissão de membros da família dentro da empresa, como por exemplo, a qualificação mínima exigida e/ou grau de</li> </ul>



instrução do familiar para assumir cargos de gestão/direção.

Exemplo: Para ascender a cargos de gestão/direção dentro da empresa o familiar deverá obrigatoriamente ter graduação, com no mínimo 02 (dois) anos de experiência na sua área, além de especialização voltada para o cargo, atividade e responsabilidade que deseja assumir.

- Mecanismos de saída para sócios familiares que não queiram permanecer na empresa.  
Exemplo: Caso o sócio familiar não queira permanecer na empresa, deverá notificar a Organização no prazo de 60 (sessenta) dias, devendo preferencialmente, a comunicação ser feita por meio de notificação assinada pelos demais sócios, devendo ser transferido ao retirante o valor de sua quota em moeda corrente, no prazo de 90 (noventa) dias e com base em balanço patrimonial especialmente levantado, quando necessário.
- Regime de casamentos e divórcios dos herdeiros.  
Exemplo: É obrigatório aos herdeiros se casarem sobre o regime de separação total de bens. Em caso de divórcio o cônjuge terá direito a pensão de alimentos pelo período de 2 (dois) anos.
- Retirada ou exclusão de sócio com ou sem justa causa.  
Exemplo: Caso o familiar não venha a cumprir devidamente suas atribuições, será advertido e caso sua competência e desempenho profissional continuem prejudicando o bom andamento da organização, será retirado da empresa.
- Apuração de haveres (formato de avaliação e pagamento).  
Exemplo: A apuração de haveres será feita em fases, respeitando todos os trâmites legais, onde deverá estar atualizado o valor de ativos e de passivo no balancete financeiro, considerando-se também a existência de tributos atrasados, avaliação dos estoques, e pagamento de férias e 13º para os funcionários.
- Regras para aumento de capital.  
Exemplo: O aumento do capital social dentro do limite autorizado será realizado mediante deliberação do Conselho de Administração, a quem competirá estabelecer as condições da emissão, inclusive se por subscrição pública ou privada, preço, prazo e forma de sua integralização.
- Atuação externa de sócio em negócios particulares.  
Exemplo: É vedada a atuação do sócio em negócios particulares semelhantes ao desenvolvido pela organização.
- Confidencialidade e não concorrência.  
Exemplos: É vedado a contadores, mentores, ex-sócios e funcionários, que tiveram acesso a dados sigilosos do negócio como faturamento, estratégias, metodologias e tecnologias utilizadas atuarem pelo período de 05 (cinco) anos no setor de mercado semelhante ao da empresa, sob pena de serem penalizadas.

- Formas de solução de controvérsias – mediação e arbitragem.  
Exemplo: A Companhia, seus acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles
- Código de ética.  
Exemplo: Devem ser observadas por todos os colaboradores boas práticas dentro da empresa, dentre elas respeitar a privacidade de seus colegas de trabalho e dos clientes; não usar apelidos caso se identifique como funcionário da empresa; não divulgar informações de contato ou qualquer outra natureza de seus colegas de trabalho ou clientes nas redes sociais; não falar em nome da empresa sem autorização prévia; não conduzir negócios pessoais dentro do horário de expediente ou utilizando as instalações e equipamentos da empresa para tal fim; não agir com violência no local de trabalho, incluindo ameaças, comportamento ameaçador, assédio, intimidação e condutas similares; não portar armas de nas instalações da empresa.
- Conselho de família.  
Exemplo: Será estabelecido o Conselho de Família, composto por 05 (cinco) membros, com a missão de perpetuar o patrimônio familiar, proporcionado o crescimento da empresa harmonizado com a Família Acionista, tendo como principal objetivo a preservação e o desenvolvimento da educação, da cultura e do patrimônio dos núcleos familiares, devendo tal conselho representar seus interesses junto ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva das Empresas.
- Estipular um prazo e condições para os membros ativos da família assumirem um cargo significativo dentro da empresa.  
Exemplo: Para que o membro da família possa exercer cargos de direção dentro da empresa será necessário que possua graduação e experiência mínima de 02 (dois) anos, bem como se faz necessário que tenha exercido outras funções na empresa por no mínimo 03 (três) anos.
- Auditoria.  
Exemplo: O Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento, podendo ser vinculado ao Conselho de Administração da Empresa, onde deverá ser observado que funcionará em caráter permanente; terá orçamento próprio para cobrir despesas com seu funcionamento, o qual será definido e acompanhado pelo Conselho de Administração; será composto por 3 (três) membros, sendo um deles designado como coordenador (“Coordenador do Comitê”), todos eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, sendo que ao menos 1 (um) deles deve ser Conselheiro Independente; não constitui órgão deliberativo da empresa e as recomendações por ele proferidas não vinculam o Conselho de Administração ou a empresa; o mandato dos membros do Comitê de Auditoria será de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição e a rotatividade entre os membros; fará sua autoavaliação a cada 2 (dois) anos, dentro do período de seu mandato.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em estudos durante a pesquisa.

É incontestável que a elaboração do acordo de sócios dentro de uma empresa familiar é salutar e a manterá em atividade, no propósito de ser repassada a futuras gerações.

Como o acordo de acionistas caracteriza-se como contrato feito por acionistas de uma empresa com a finalidade de arranjar seus negócios relacionados as suas participações na empresa, é necessário que este verse sobre a sucessão de patrimônio e gestão, principalmente quanto a questões de decisões para entrada e saída e sócios, para distribuição dos dividendos, sobre aumento de capital, financiamentos, regras básicas e convivência, solução conflitos, regra para fusões e aquisições, sobre transferência de ações, falência e concordata, bem como sobre remuneração de dividendos, e também sobre como será decidido pelo conselho, questões relativas a salários, bônus e remuneração de executivos.

Temos, portanto, que algumas cláusulas são indispensáveis, quando da elaboração destes acordos de acionistas, mais ainda no caso de organizações familiares que, como já explanado anteriormente, se beneficiarão grandemente com acordos pré-estabelecidos, no intuito de prever e resolver conflitos que invariavelmente surgem na história de vida destas organizações. Dentre diversas cláusulas, podemos citar:

- “a) Administração da sociedade: poderá prever regras específicas quanto à administração da sociedade, estabelecendo, por exemplo, quem serão os administradores, quais as qualificações necessárias e tempo de mandato;
- b) Distribuição de lucros: em regra, são divididos proporcionalmente à participação societária, entretanto, no acordo de sócios poderá ser definida outra forma de distribuição, como por exemplo a distribuição desproporcional, desde que dentro do que dispõe a legislação;
- c) Transferência de quotas: advém do chamado direito de preferência, que consiste em dar preferência aos demais sócios, quando da alienação das quotas da sociedade;
- d) Admissão de herdeiros: poderá estabelecer regras específicas quanto ao ingresso de herdeiros do sócio falecido na sociedade, tendo em vista que a regra, quando da morte de um sócio, é a dissolução parcial da sociedade;
- e) Definição de cargos, atividades e responsabilidades: o Acordo poderá prever quais os critérios necessários para admissão de membros da família dentro da empresa, como por exemplo, a qualificação mínima exigida.”<sup>100</sup>

Além das cláusulas-padrões mencionadas no quadro acima, devem ser levadas em consideração as peculiaridades de cada negócio/empresa familiar, dentre eles: “o tamanho da empresa, a categoria e as relações familiares que são

---

<sup>100</sup> ACORDO de sócios na empresa familiar: saiba a importância deste instrumento. Disponível em: <https://paisani.adv.br/acordo-de-socios-na-empresa-familiar-saiba-a-importancia-deste-instrumento/> Acesso em: 02 nov. 2022.

particularidades de cada caso, e que fazem do documento um instrumento personalizado e feito na medida para determinada empresa".<sup>101</sup>

Mesmo que as normas não estejam totalmente definidas e que o acordo não esteja completamente acabado, ainda assim é melhor fazê-lo do que deixar que as questões e conflitos que surgem no decorrer da vida da organização empresarial, sejam solucionadas pelo imprevisto comprometendo todo o futuro da empresa.

---

<sup>101</sup> O PODER do acordo de sócios nas empresas familiares. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/acordo-de-socios-empresas-familiares/> Acesso em: 02 nov. 2022.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização dessa pesquisa, pôde ser evidenciado a importância de as empresas familiares buscarem um planejamento sucessório, investindo em seus herdeiros como futuros sucessores, capacitando-os para sucederem na administração o patrimônio herdado, não deixando os negócios familiares terem um fim tão precoce.

Pode-se perceber que as empresas de âmbito familiar passam por dificuldades quando o tema sucessão é mencionado, em alguns casos os fundadores tem medo de estarem sendo afastados de sua própria empresa, e isso caracteriza-se até mesmo pelo fato de que alguns destes fundadores terem receios de instruírem seus herdeiros como imagináveis sucessores.

No primeiro capítulo buscou-se delinear a questão da empresa familiar, e para tanto inicialmente foi estudado o que vem a ser uma empresa familiar, e na sequência os problemas enfrentados com a morte do fundador. No tocante à empresa familiar, percebemos que não há um consenso em sua definição, porém todos os autores concordam que esta adveio de um sonho daquele fundador, que tanto pode ser um pai, avô, tios etc, cuja intenção seria que a organização fosse perpetuada através de seus sucessores. Também há consenso em relação aos conflitos que existem na gestão destas empresas familiares, posto que o lado emocional sempre estará presente entre aqueles que ali laboram, já que via de regra fazem parte da mesma família, podendo ser assim “vivenciado na empresa os problemas vivenciados em casa”.

Outro ponto que destacamos é que apesar da maioria das empresas familiares no Brasil serem compostas por micro, pequenas e médias organizações, também temos algumas gigantes como Grupo Matarazzo, Grupo Votorantin, Agrocere, Pão de Açúcar, Grupo Odebrecht, conglomerado Globo, entre outras. Ou seja, são empresas familiares que um dia começaram pelo sonho de um antepassado fundador e hoje representam empresas que deram certo, que superaram os problemas e conflitos característicos à organização familiar, e resultaram em dinastias familiares bem estabelecidas, que representam e trazem desenvolvimento ao país, gerando milhares de empregos.

No tocante à morte do fundador da empresa familiar vimos que este tem um papel preponderante na formação da sua cultura organizacional, e que por muitas

vezes exerce um papel de elo entre a empresa e aqueles que ali laboram. Assim, desempenham uma autoridade significativa na formação e na perpetuação desta cultura organizacional, já que na maioria das vezes o grupo é convencido a agir com base nas suas crenças.

Desta feita cria-se a figura de um mito fundador que, ao estabelecer um elo entre o passado e o presente, se eterniza e serve de referência para a sustentação e a transformação da vida organizacional da empresa e de sua dimensão cultural. Assim, a sua morte poderá ou não, dependendo dos sentidos a ela atribuídos pelos membros da família e empregados, provocar uma alteração significativa no universo simbólico da empresa familiar, servindo de referência para a produção de outras repercussões sociais e simbólicas dentro do empreendimento familiar. Neste ponto conclui-se que a morte do fundador poderá representar um avanço do empreendimento, já que todos desejam dar continuidade àquilo que seu mito fundou ou, também pode representar o fim, não conseguindo seus sucessores manter e dar continuidade ao empreendimento sem a presença física daquele que os inspirava.

No segundo capítulo tratou-se da questão da profissionalização para a sustentabilidade, bem como as cláusulas-padrão para sua concretização no acordo de acionistas; onde deu-se destaque a algumas cláusulas-padrão que poderão ser incluídas em um acordo de acionistas no intuito de fornecer uma vida duradoura das empresas familiares, o que de certa forma beneficia os proprietários destas empresas; bem como também a sociedade; visto que a continuidade das empresas para as futuras gerações, resultará na manutenção de empregos e manutenção na arrecadação de impostos.

Ficou claro durante a pesquisa que a formação de sucessores e a profissionalização são indispensáveis para que ocorra a perpetuidade da empresa familiar. Restou evidentes que a não preparação para a sucessão e a não profissionalização, podem representar um golpe para todos os familiares, acarretando o fim da empresa, pelo simples fato de que não se trabalhou o que seria fato, a morte do fundador, e a necessidade de substituição.

No que se refere à sustentabilidade, percebemos que ela pode ser um meio estratégico para conter a finitude das empresas familiares e torná-las mais competitivas. Apesar das empresas familiares terem, em sua grande maioria, dificuldades para implantar as práticas de sustentabilidade, este será um fator de diferenciação competitiva, devendo então as empresas familiares irem além da

profissionalização de seus sucessores. Também devem ir em busca de conhecimentos para a formalização de procedimentos e implantação de práticas de sustentabilidade, oferecendo o suporte necessário em nível estratégico, tático e operacional para que a implementação de práticas gerenciais de sustentabilidade se efetive na organização familiar.

Restou evidenciado, deste modo, que um planejamento sucessório precisa ser realizado antes que os conflitos surjam. Caso já existirem, é preciso administrá-los de forma que sirva de suporte para facilitar o planejamento.

No que concerne ao acordo de acionistas e às cláusulas-padrão que nele devem conter, percebemos que se trata de um instrumento útil para a prevenção e possível solução de conflitos oriundos de questões familiares nas sociedades empresárias de origem familiar. É fato que eles podem prevenir e evitar conflitos futuros nessas sociedades.

Instituto presente no artigo 118 da Lei das Sociedades por Ações, ele poderá, ao ser usado nas empresas familiares, reger o comportamento dos membros da família, podendo exercer um papel de cautela ou de solucionador de conflitos nas empresas familiares.

Assim, os objetivos do estudo procuraram evidenciar a importância de um planejamento sucessório e como deve ser realizado o planejamento sucessório de patrimônio e de gestão em uma empresa familiar; apontando a importância da profissionalização dos herdeiros para enfrentar a complexa trajetória diante do cargo de gestores, no intuito de sustentabilidade das empresas familiares, ao apontar a necessidade da preparação destes herdeiros, identificando os métodos de sucessão, tanto patrimonial como de gestão, finalizando com a explanação das cláusulas-padrão no acordo de acionistas, no intuito de também manter estas empresas familiares além da 2ª geração.

Os resultados obtidos com essa pesquisa foram de extrema importância para o conhecimento do porquê um grande número de empresas familiares não resiste, na maioria das vezes às futuras gerações, demonstrando que o planejamento sucessório pode garantir a continuidade das organizações.

Ficou claro, portanto, que a profissionalização dos gestores, a adoção de medidas concretas à luz da governança corporativa, através da criação de instrumentos normativos como, por exemplo, o acordo de acionistas é de grande valia para a perpetuação das empresas familiares, bem como demonstrou que as

dificuldades encontradas pelos fundadores em passar o poder e o comando para suas descendências, podem ser superadas através de medidas que garantam a continuidade da empresa familiar; por meio de ações preventivas já elaboradas por profissionais da área, demonstrando quando e qual o momento para ocorrer o planejamento sucessório, expondo ferramentas que auxiliem; atenuando assim os conflitos que emergem nessa fase da vida dessas empresas, no intuito de evitar/minimizar conflitos entre gerações futuras.

Deste modo, acredita-se que o estudo respondeu a questão problema, e cumpriu com os objetivos desejados, pois obteve-se respostas claras por meio de sugestões de como se realizar o planejamento sucessório na empresa familiar.



## REFERÊNCIAS

- ACORDO de sócios na empresa familiar: saiba a importância deste instrumento. Disponível em: <https://paisani.adv.br/acordo-de-socios-na-empresa-familiar-saiba-a-importancia-deste-instrumento/> Acesso em: 02 nov. 2022.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2005.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADAMS, Jennifer. Growing a family business step by step. **Stone World**, Troy, v. 26, nov. 2009.
- ALCORN, Pat B. **Success and survival in the family owned business.** New York: Warner, 1982.
- ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANJOS, Juliana *et al.* **Empresa familiar:** desafios da gestão. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1551/1/EMPRESA%20FAMILIAR%20DESAFIOS%20DA%20GEST%C3%83O.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2022.
- ANTONIALLI, L. M. **Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares.** São Paulo: FEA/USP, 1998.
- ARAÚJO, Camila. **Empresas familiares e o processo sucessório.** 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/710/2/20400150.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2022.
- ARRUDA, C. *et al.* Empresas duradouras. **Relatório de Pesquisa RP0701**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, jul. 2007.
- AZDO, Helder. **Empresa de família:** uma abordagem e prática humana para a conquista da EVA. São Paulo: Saint Paul, 2020. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 05 jun. 2022.
- BARACH, J. *et al.* **Keeping the family in the firm.** Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BARBOSA, Daniela. As 50 maiores empresas dos Estados Unidos segundo, a Fortune. **Exame**, 07 maio 2013. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-50-maiores-empresas-dos-estados-unidos-segundo-a-fortune/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares**: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão. São Paulo : IOB Thomson, 2007.

BATTARELO, F. C. **Governança corporativa**: fundamentos jurídicos e regulação. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BECCARI, Ricardo Ennio. **A ética e o sistema bancário no Brasil**. 2006.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**: gestão, poder, sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTOLDI, Marcelo. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. **Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 04 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Ofício Circular SEI nº 3510/2021/ME**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/drei/legislacao/arquivos/oficios-circulares-drei/2021/orientacoes-sobre-a-realizacao-de-arquivamentos-diante-da-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada-constante-do-inciso-vi-do-art-44-e-do-art-980-a-e-paragrafos-do-codigo-civil.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CAMELO, Renan. **O avanço das sociedades empresariais unipessoais no Brasil e sua comparação com outras modalidades de empreendimento com um único sócio**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Escola e Direito e Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1575/1/RENAN%20ANTUNES%20MACHADO%20CAMELO.pdf>. Acesso em 10 nov.2022.

CAMPINHO, Sérgio. **Curso de direito comercial: sociedade anônima**. São Paulo: Saraiva, 2020. Ebook. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553618828/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CASILLAS, J. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Learning, 2007.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CASTANHEIRA, J. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. **Exame**. São Paulo, v. 23, n. 11, 29 maio 1991.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2.

COELHO, Haroldo Alves. **gestão profissional e sucessão nas empresas familiares**: um estudo multicase. 2013 81 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, M. G. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

COELHO SILVA, Fernando. Protocolo familiar e acordo de sócios. *In*: PROTOCOLOS familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar. Porto Alegre: Sulina, 2009.

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

CONHEÇA os novos 17 objetivos desenvolvimento sustentável da ONU. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/70856-conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu>. Acesso em: 16 nov. 2022.

CREUZ, Luis Rodolfo Cruz e. **Acordo de quotistas**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

DEKKER, Julie *et al.* The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516–538, 2015. Disponível em: <https://documentserver.uhasselt.be/bitstream/1942/13972/3/dekker%201.pdf> Acesso em: 16 nov. 2022.

DOMINGOS, R. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.

DOMINGOS R; SAAD S.M. **Governança corporativa nas empresas familiares**. São Paulo: CLA, 2012.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 167-198, 1967. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774/39534>. Acesso em: 2022.

DYER, W. G. **Cultural change in family firms**. 1986.

EIZIRIK, Nelson. **A lei das S/A comentada**. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015. v. 2. Temas de direito societário.

EIZIRIK, Nelson. **Temas de direito societário**. São Paulo: Renovar, 2005.

FERREIRA, Patrícia; LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. **Os reflexos da morte do fundador sob os elementos culturais**: uma análise em duas organizações familiares sob a perspectiva simbólica. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/452.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FLORIANI, Odoni *et al.* Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *In*: EGEPE, 1., 2000, Maringá. **[Anais...]**. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-19.pdf> . Acesso em 14 out. 2022.

FONSECA, P.M.P.C. da. **Manual do planejamento patrimonial das relações afetivas e sucessórias**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Conflito de interesses e benefício particular: uma distinção que se impõe definitivamente dirimir. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, n. 161/162, 2012.

FURTADO, Sandra. **Os sentidos da morte do fundador**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf). Acesso em: 15 out.2022.

GALLO, M. A. **La Empresa Familiar**. 1993.

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

GERSICK, Klein E. *et al.* **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GOLDSMITH, M. **Prepare-se para a sucessão**: conselhos para o CEO. São Paulo: Elsevier, 2009.

GOMES, Gabrielle *et al.* **Planejamento sucessório**: um desafio para as empresas familiares. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/empresas-familiares.html>. Acesso em: 02 jun. 2022.

GOMES, M. T. Abaixo os homens? **Exame**, São Paulo: v. 31, n. 16, 30 jul. 1997.

GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GORDON, G; NICHOLSON N. **Empresas familiares**: seus conflitos clássicos e como lidar com eles. Barueri, SP; DISAL, 2008.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Aprendizagem e inovação nas empresas familiares** <http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4799/3227>. Acesso em: 02 jun. 2022.

IBRAHIM, A. B.; ELLIS, Willard H. **Family business management**: concepts and practice. New York: Kendall-Hunt, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?** Disponível em: <https://ibefsp.com.br/por-que- tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>. Acesso em: 28 nov.2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, 2015.

JEANNET, Jean Pierre; HENNESSEY, David H. **Global marketing strategies**. Londres: Houghton Mifflin, 1997.

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

KURCESKI, Flávia. **A importância dos contadores na sucessão de empresas familiares**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/126115/Contabeis291646.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2022.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. O processo sucessório em empresas familiares. o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **O&S**, v. 11, p. 149-172, n. 29, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xZd33MHgkQGQW8tmnVSvS7z/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

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

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 15., 1991, Belo Horizonte. [Anais...]. v. 7.

LEVAN, Gerald. **Getting to win-win in family business**. Nashville: Wordcomon, 1993.

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

LODI, J. B. A empresa familiar. **IDORT**, n. 539-542, jan./abr. 1977.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, J.B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOPES, Aleteia. **Por que os conflitos se potencializam com a morte do fundador**. Disponível em: <https://www.economicnewsbrasil.com.br/2022/04/25/por-que-os-conflitos-se-potencializam-com-a-morte-do-fundador-por-aleteia-lobes/>. Acesso em: 18 nov.2022.

LOURENÇO, Cléria *et al.* Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão e Regionalidade*, v. 28, n. 84, set./dez. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275515559\\_Cultura\\_Organizacional\\_e\\_Mito\\_Fundador\\_Um\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_em\\_uma\\_Empresa\\_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download](https://www.researchgate.net/publication/275515559_Cultura_Organizacional_e_Mito_Fundador_Um_Estudo_de_Caso_em_uma_Empresa_Familiar/link/5968cb7f458515e9afa79f43/download). Acesso em: 03 nov. 2022.

LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades anônimas**: comentários à lei. Rio de Janeiro: Renovar, 2009. v. 1.

MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MAMEDE, G.  **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. São Paulo: Atlas, 2020.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. [S.l.]: Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

MARQUES, Luis Carlos de Melo. **Implicações do planejamento sucessório e da governança corporativa na longevidade de empresas familiares**. 2019 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MARTINELLI, Arthur. **A revogação tácita da empresa individual de responsabilidade limitada**. Disponível em: <https://ciccaxias.org.br/noticias/2021/09/14/artigo-a-revogacao-tacita-da-empresa-individual-de-responsabilidade-limitada/>. Acesso em 10 nov. 2022.

MARTINS, Alessandra *et al.* Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-106980/empresa-familiar-e-as-dificuldades-enfrentadas-pelos-membros-da-terceira-geracao-revista-de-ciencias-da-administracao-v-10-n-22-setembrodezembro-de-2008>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MELO, Fernanda *et al.* **Empresas familiares e a influência da adoção da governança corporativa**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418552.pdf>. Acesso em: 05 jul. de 2022.

MENDONÇA, Sandra. **Os sentidos da morte do fundador de uma empresa familiar: uma abordagem sócio-construcionista**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf](http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2621/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Os%20sentidos%20da%20morte%20do%20fundador%20de%20uma%20empresa%20familiar.pdf) Acesso em: 03 nov. 2022.

MIRANDA, Carolina. **Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/27236/4/ImpactosProximidadeMorte.pdf> . Acesso em: 10 jun. 2022.

MORAES, Antônio. **Como o modelo de três círculos pode lhe ajudar a entender a sua empresa familiar**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-modelo-de-tr%C3%AAs-c%C3%ADrculos-pode-lhe-ajudar-entender-moraes/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 03 nov. de 2022.

MOURA M. **Supergovernança: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares**. São Paulo: Trevisan, 2020.

MUCCI, Daniel. **A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar**. Disponível em: <https://1library.org/document/y49k8d5z-profissionalizacao-como-pilar-para-preservacao-essencia-empresa-familiar.html>. Acesso em: 16 nov. 2022.

NESKE, Djeimi Angela Leonhardt. **Processo sucessório em empresas familiares: uma análise a partir dos atributos pessoais e familiares**. 2018. 71 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Estadual do Oeste do Parana, Cascavel, 2018. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/4066>.[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7317259](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7317259). Acesso em: 16 nov. 2022.

NORTHINGTON, Marshall W. **Managing the family business: a guide to success**. New York: Crisp, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete *et al.* A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 106-122, jul./set., 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/N%C3%BAbia/Downloads/194021594007.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022.

OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. da. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÃO UNIDAS BRASIL. **[Objetivos de Desenvolvimento Sustentável]** Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 16 nov.2022.

ORTEGA V. L. R. **Planejamento sucessório, governança corporativa e inovação: uma investigação em empresas familiares**. Curitiba: Brazil, 2020.

OTSUKI, Eduardo Aires Coelho. **Desafios do processo de sucessão familiar: um estudo de caso na empresa lave fácil lavanderia**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3937/1/20906788.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

O PAPEL de cada um na empresa familiar. **Empreendedor online**. Disponível em: <https://www.empreendedoronline.net.br/o-papel-de-cada-um-na-empresa-familiar/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

PINE, Arthur. **Your family business**. New York: Poseidon, 1990.

Polat, G. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. **Journal of Family Business Management**, 2020.

O PODER do acordo de sócios nas empresas familiares. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/acordo-de-socios-empresas-familiares/> Acesso em: 02 nov. 2022.



PRADO, Roberta N. **Alinhamento Estratégico de Famílias Empresárias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625105. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625105/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

PRADO, Roberta. N. **Empresas familiares e famílias empresárias**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

PRADO, Roberta N. **Estratégias Societárias e Sucessórias no Direito Brasileiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625099. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625099/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553625112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625112/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

PRADO, Roberta N. **Manual prático e teórico da empresa familiar**: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2023.

PROCESSO de sucessão em empresas familiares. 14 nov. 2012, Disponível em: <https://mgsconsultoria.blogspot.com/2012/11/processo-de-sucessao-em-empresas.html> Acesso em: 05 out. 2022.

QUAL A FUNÇÃO de um acordo de acionistas em uma empresa familiar? Disponível em: <https://www.juridoc.com.br/blog/abrir-uma-empresa/8630-empresa-familiar-acordo-de-acionistas/> Acesso em: 02 nov. 2022.

O QUE UM ACORDO de acionistas precisa conter? **Canal Endeavor, You Tube**. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=B6mGLyGoWtw>. Acesso em: 02 nov. 2022.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

SALMERON, B.L.F. **Governança em família**: da fundação à sucessão. São Paulo: Évora, 2018.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 80-90, jul./set. 1995. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3003080.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre: UFRGS, 1993. (Dissertação de Mestrado).

SEIS em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE. **Revista Veja**, 17 out. 2019. <https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SHARMA, P.; CHRUSMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, Oxford, v. 10, n. 1, p. 1-35, mar. 1997.

SILVA, Vanessa F. da *et al.* **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. São Paulo: Campus, 2015.

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

SOUZA, Jônia. **O falecimento do sócio fundador nas empresas familiares**. Disponível em: <https://dtadvogados.com.br/insights/o-falecimento-do-socio-fundador-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 10 out. 2022.

SPRÜNGLI, R. R. Os dez pecados capitais das empresas familiares. **IDORT**, n. 567-568, maio/jun. 1979.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2011.

TIPOS de empresa familiar. **Administrando hoje**, 2009. Disponível em: <https://administrandohoje.blogspot.com/2009/09/tipos-de-empresa-familiar.html>. Acesso em: 05 jul. de 2022.

TORANZO, Bruno. Empresas familiares devem contar com plano de sucesso e acordo de sócios. **Insper**, 15 jun. 2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/empresas-familiares-devem-contar-com-plano-de-sucesso-e-acordo-de-socios/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

VENTURA, Luciano Carvalho *et al.* **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. São Paulo: Maltese, 1993.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1997.

VILHENA, Maria. Os mortos estão vivos: traços da religiosidade brasileira. **Revista de Estudos de Religião**, 2004. Disponível em: [https://www.pucsp.br/rever/rv3\\_2004/t\\_vilhena.htm/](https://www.pucsp.br/rever/rv3_2004/t_vilhena.htm/) . Acesso em: 10 jun. 2022.

VRIES, M. F. R. K. de The dark side of CEO: succession. **Harvard Business Review**, v. 66, n. 1, jan./fev. 1988.

VROOM, Victor H.(Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus,1997.

WARD, John L. **Keeping the family business healthy**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

WERNER, R. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004.

WENDELING, Marcelle *et al.* **Processo de sucessão em empresas**. Disponível em: <https://mgsconsultoria.blogspot.com/2012/11/processo-de-sucessao-em-empresas.html>. Acesso em: 02 jun. 2022.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. Atlas, 1996.