

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JÉSSICA STUDZINSKI ZANETTE

**SUCESSÃO PATRIMONIAL E DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E A
CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

CRICIÚMA

2015

JÉSSICA STUDZINSKI ZANETTE

**SUCCESSÃO PATRIMONIAL E DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E A
CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA
2015**

JÉSSICA STUDZINSKI ZANETTE

**SUCCESSÃO PATRIMONIAL E DE GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES E A
CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos (UNESC) - Orientador

Prof^a. Marja Mariane Feuser (UNESC) - Examinadora

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma me apoiaram neste estudo, e principalmente à minha mãe, por me dar além da oportunidade da vida, toda educação para me tornar quem sou, e todas palavras de apoio nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais, Márcia e Dalmir, por priorizarem sempre pela minha educação, por sucederem seus princípios e por todo amor e carinho à mim dedicados.

Ao meu irmão Jhonnata pelo apoio ao longo destes anos.

Ao meu namorado Eduardo, pelo companheirismo, compreensão e incentivo, no decorrer destes anos, e principalmente no período de elaboração deste trabalho.

Ao Professor Edson Cichella, pelo incentivo de aprofundar-me neste tema, e todo seu ensinamento profissional.

Aos meus colegas de trabalho Rafael e Érica, pelo auxílio que foi fundamental e necessário para a conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos Aldo e Angeliana, pelo companheirismo sem limites, durante estes anos de graduação.

As minhas amigas Ana Paula, Dandara e Maiara que mesmo longe, me apoiaram com sua amizade nos momentos difíceis deste trabalho.

Aos meus amigos, que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus mais sinceros agradecimentos!

**“O sucesso depende sempre de garra,
entusiasmo e sonho.”**

Victor Civita

RESUMO

ZANETTE, Jéssica Studzinski. **Sucessão Patrimonial e de Gestão nas Empresas Familiares e a Contribuição da Governança Corporativa**. 2015. 54 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

O presente estudo visa expor os conceitos que envolvem o planejamento sucessório nas empresas familiares e a contribuição da Governança Corporativa. Desta forma, o objetivo principal deste Trabalho de Conclusão de Curso é analisar a importância da sucessão patrimonial e de gestão em empresas familiares e a contribuição que a Governança Corporativa tem neste processo. Este estudo justifica-se na contribuição teórica por demonstrar a importância do planejamento sucessório para a perenidade das empresas. Quanto à metodologia, a tipologia foi realizada de forma descritiva, e por base metodológica, referenciais bibliográficos. Na fundamentação teórica deste estudo, apresenta-se o embasamento necessário para atingir o objetivo proposto, onde serão apresentados conceitos de empresa familiar, os ciclos de vida da empresa familiar, a sucessão patrimonial, a sucessão da gestão, as vantagens e desvantagens da sucessão familiar e profissional nas empresas familiares, a Governança Corporativa e a contribuição da Governança Corporativa na sucessão das empresas familiares. Por fim, diante do que foi exposto neste estudo, considera-se que a Governança Corporativa contribui com o processo sucessório nas empresas familiares, principalmente na sucessão da gestão.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão Patrimonial e de Gestão. Governança Corporativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de Vida da Empresa Familiar	18
Figura 2– Sistema de Governança Corporativa	36
Figura 4 - Papel do Conselho de Administração	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art	Artigo
Arts	Artigos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ITCMD	Imposto sobre Transmissão <i>Causa Mortis</i> e Doação de quaisquer bens e direitos
ITBI	Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
LSA	Lei das Sociedades por Ações
RITCMD	Regulamento do Imposto sobre Transmissão <i>Causa Mortis</i> e Doação de quaisquer bens e direitos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A EMPRESA FAMILIAR	15
2.1.1 Os ciclos de vida da empresa familiar	16
2.2 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	18
2.2.1 Sucessão Patrimonial	19
2.2.1.1 Direito das Sucessões no Código Civil/2002	20
2.2.1.2 A <i> Holding</i> na Sucessão Patrimonial	21
2.2.1.3 Doação de quotas/ações gravadas com reserva de usufruto, reversão de bens e cláusulas impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade	23
2.2.1.4 Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens e Direitos	25
2.2.2 Sucessão da Gestão	27
2.2.2.1 Problemas Tradicionais da Sucessão	28
2.2.2.2 O Papel do Fundador na Sucessão	29
2.2.2.3 Profissionalização da Gestão da Empresa Familiar	29
2.2.2.4 Planejamento Sucessório de Gestão	30
2.2.2.5 Etapas do Planejamento Sucessório de Gestão	31
2.2.3 Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Profissional nas Empresas Familiares	33
2.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA	34
2.3.1 Organismos de Governança Corporativa	35
2.3.1.1 Conselho de Família	36
2.3.1.2 Conselho de Acionistas	38
2.3.1.3 Conselho de Administração	39
2.3.1.4 Comitês	41
2.3.1.5 Gestão Executiva (CEO)	42
2.4 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR	42

3 METODOLOGIA	46
4 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como enfoque abordar sobre a sucessão patrimonial e de gestão nas empresas familiares e a contribuição que a Governança Corporativa tem nesse processo.

A primeira parte deste trabalho destina-se a uma apresentação do que se considera uma empresa familiar, sua origem no Brasil, características e os tipos de empresas familiares. As empresas familiares, tipo de empresa mais comum no Brasil, são aquelas que a família detém controle e membros participam e trabalham nela. Conforme Leone (2005, p. 8), “a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle das decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”.

O ciclo de vida nas empresas familiares é um item importante a destacar, pois os estudos demonstram que a maioria delas não resistem a transição para a terceira geração. Em sendo assim, a importância de um planejamento sucessório tanto patrimonial quanto de gestão é item essencial para a perenidade destas.

O processo sucessório pode ocorrer de duas formas: por sucessão em vida ou por falecimento do sucedido. Quando ocorre da segunda forma, é muito comum que as brigas familiares se iniciem muito cedo. Quando ocorre da primeira forma, pode-se evitar brigas irreparáveis no seio familiar e, também, evita-se que os herdeiros liquidem o patrimônio, pois pode-se preparar melhor para quando ocorrer a ausência dos fundadores.

A sucessão patrimonial trata da transferência dos bens móveis e imóveis para os herdeiros, por meio do adiantamento da herança. Neste item, será possível verificar o direito das sucessões no Código Civil, o papel da *Holding* na sucessão patrimonial e os tributos incidentes na sucessão patrimonial.

Na sucessão da gestão será apresentado como ocorre a passagem do comando da empresa, os problemas tradicionais da sucessão, o papel do fundador na sucessão e a profissionalização da gestão na empresa familiar. Lank (2003) cita que a sustentabilidade da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucessor quanto no sucedido.

A Governança Corporativa, por sua vez, é um conjunto de práticas que aperfeiçoa o desempenho das empresas e as torna mais transparentes e confiáveis.

No t3pico da Governan7a Corporativa ser3 abordado o conceito, a origem e os organismos da Governan7a Corporativa.

No 3ltimo item, demonstra-se qual a import3ncia da Governan7a Corporativa para a sucess3o nas empresas familiares, na sucess3o patrimonial, mas principalmente na sucess3o da gest3o.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas familiares s3o maioria no cen3rio econ3mico do Brasil, e a estabilidade e continuidade destas s3o cruciais para a economia do Pa3s. Mas, manter a perenidade das empresas familiares 3 tarefa 3rdua, visto que dificilmente a empresa cresce no mesmo ritmo da fam3lia que a controla e a vis3o de futuro dos herdeiros 3 diferente do que o fundador havia planejado.

O processo sucess3rio, tanto patrimonial quanto de gest3o, deve ser planejado levando em considera73o as particularidades de cada grupo familiar. Estes processos n3o significam o afastamento do fundador da companhia, e a Governan7a Corporativa tem o papel fundamental de comprovar ao patriarca que ele n3o ser3 simplesmente substituído, e sim ter3 a op73o de assumir um novo papel na companhia, mantendo-se 3 frente da empresa, mas eventualmente, atuando em outros organismos de pr3ticas da administra73o da empresa.

Em face ao tema que abrange as empresas familiares, chama-se a aten73o para o planejamento sucess3rio como uma ferramenta de continuidade, e n3o como um evento isolado, para que se almeje um sucessor ideal, capacitado a dar continuidade ao neg3cio e que mantenha o crescimento do patrim3nio pelo qual o fundador consagrou sua vida a construir.

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte questionamento: Como a Governan7a Corporativa pode contribuir para a sucess3o patrimonial e de gest3o em empresas familiares?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a import3ncia da sucess3o patrimonial e de gest3o em empresas familiares e a contribui73o que a

Governança Corporativa tem neste processo.

Para que o objetivo geral deste trabalho seja alcançado, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar empresas familiares;
- Explanar sobre a sucessão patrimonial e de gestão e a Governança Corporativa; e,
- Identificar a contribuição que a Governança Corporativa traz para a sucessão patrimonial e de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário econômico brasileiro, de acordo com o SEBRAE (2012), é composto por uma maioria ampla de empresas familiares, o que torna a pesquisa referente a sucessão patrimonial e de gestão neste tipo de empresas altamente relevante.

Os fundadores têm a preocupação com a perenidade da entidade, tendo em vista que muitas empresas têm sua continuidade cessada, em muitos casos, devido aos conflitos familiares ocorridos após a ausência do fundador. A falta de preparo dos herdeiros e a incompatibilidade dos interesses próprios faz com que o patrimônio e o sonho do genitor sejam dilapidados.

Outro fato relevante é que alguns empresários não querem desvincular-se totalmente da companhia, e alguns fatores que contribuem para isso são: não terem feito a sucessão da gestão, não confiarem nas pessoas e na capacidade de tal e achar que são insubstituíveis.

A Governança Corporativa auxilia neste processo de forma direta. Esse conjunto de práticas utiliza, principalmente, da transparência nas informações, e cria mecanismos para diminuir as fraudes, além de poder alocar o fundador em uma posição privilegiada, como por exemplo, na presidência do Conselho de Administração da sociedade.

Este trabalho poderá contribuir teoricamente com a Ciência Contábil, pois por meio da pesquisa realizada com base em vários autores, será possível identificar como a Governança contribui para o processo sucessório, trazendo, assim,

informações pertinentes.

A pesquisa apresentará o processo de sucessão patrimonial e de gestão, podendo ser utilizado por empresas familiares como uma diretriz para planejar e efetuar a sucessão, e demonstrará as contribuições que a Governança Corporativa tem no processo sucessório, especialmente em relação à gestão. A continuidade da empresa é importante não só para a família empresária, mas sim para toda comunidade em torno da companhia, pois na perspectiva social e econômica ela gera empregos, renda para famílias e contribui com os tributos que retornam para o meio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos relacionados ao tema em estudo, como definições sobre o que são empresas familiares e a sucessão neste tipo de empresa, com ênfase na contribuição da Governança Corporativa no processo sucessório.

2.1 A EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são aquelas que têm sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou, ainda, aquelas que mantêm membros da família na administração dos negócios (BERNHOEFT, 2005).

Independentemente de serem grandes empresas de capital aberto ou uma pequena loja sem formalização legal, a empresa familiar nasce do sonho do seu fundador, ou do grupo familiar, e o sucesso e a continuidade da empresa, principalmente a perenidade de geração em geração, dependem de alguns fatores, como, por exemplo, o planejamento sucessório.

Na concepção de Bernhoeft (2005, p. 32), uma empresa ou grupo de empresas pode ser considerada familiar quando:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

A origem da empresa familiar brasileira deu-se com as capitâneas hereditárias, primeiro formato de empreendimento privado do Brasil, no início do século XIV, logo após o país ser descoberto pelos Portugueses (OLIVEIRA, 2006a).

Essas capitâneas podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. A necessidade de segmentação destas companhias, para serem mais bem administradas, incentivou o princípio de outros empreendimentos necessários. Após alguns anos, devido aos fluxos migratórios,

houve um incremento de empresas familiares e, também, o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, das quais consolidaram várias companhias familiares de sucesso (OLIVEIRA, 2006a).

Gallo (1995, *apud* CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 4 e 5) afirma que as características das empresas familiares giram em torno de três aspectos que equivalem a três características que definem, na prática, as empresas familiares:

- a) a propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Há diversos tipos de empresas familiares. Lethbridge (1997, p. 7) destaca três tipos:

- a) a empresa familiar tradicional: a cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a 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 mediante participação acionária significativa.

As empresas do tipo tradicional são as mais comuns, têm capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As híbridas têm capital aberto, com controle exercido pela família, mas com participação de profissionais em cargos diretivos. Por fim, a de influência familiar, tem a maior parte das ações controladas por terceiros, mas, por possuir parcela significativa das ações, a família mantém o controle estratégico da empresa, mesmo que não participe diretamente da administração.

2.1.1 Os ciclos de vida da empresa familiar

A maioria das empresas familiares não sobrevivem a transição para a terceira geração. Conforme afirma Oliveira (2006a), somente 30% das empresas

familiares sobrevivem a passagem de comando para a segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

Muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade (GERSICK, 2006, p. 16).

Oliveira (2006a) afirma, também, que as principais causas da morte das empresas familiares são fatores como a concentração de um único produto em seu portfólio e, em tempos de declínio do consumo deste produto, não conseguem superá-lo, a falta de planejamento estratégico adequado para as empresas e as brigas de sucessão.

Ward (2003) alude três planos que são essenciais para a perenidade da empresa familiar por várias gerações: plano estratégico para a família; plano de divisão patrimonial; e plano para o desenvolvimento da liderança na sucessão.

Lodi (1994, p. 30) descreve que:

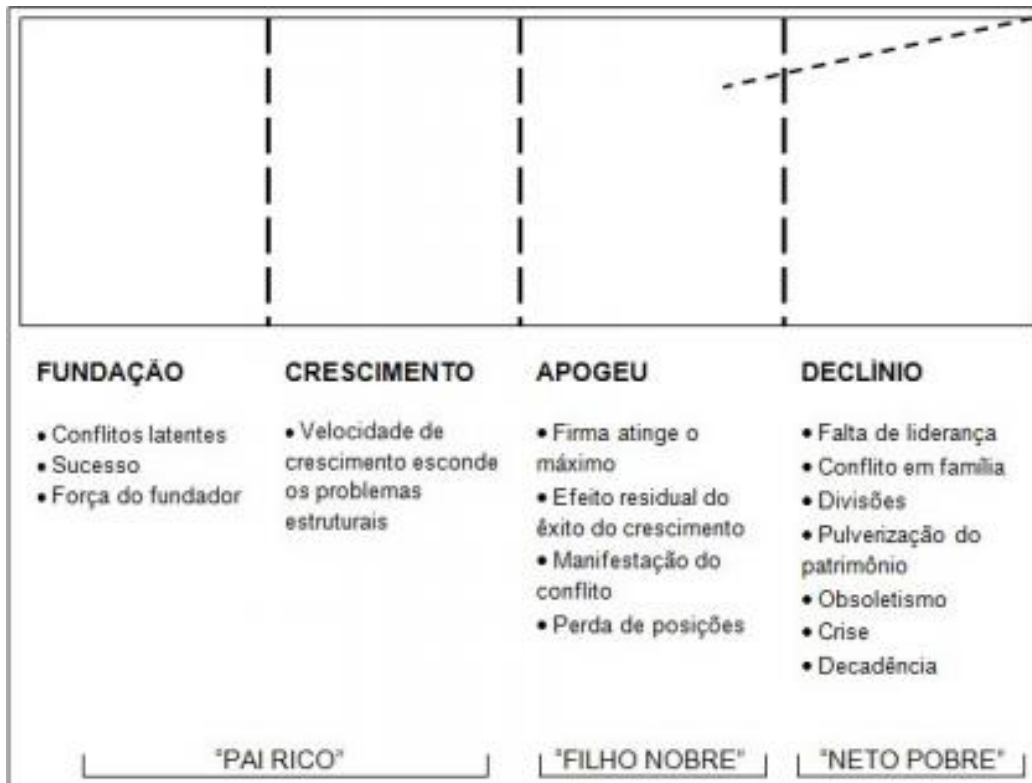
a empresa familiar como organismo vivo pode ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. Nesse ponto ela é um organismo biológico passando por fases geralmente ligadas ao fundador, a segunda e a terceira gerações. Cada um deles passa em cada estágio por uma crise de identidade, mas o ciclo de vida pode também ajudar a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão do capital.

Passos *et. al.*, (2006), afirmam que o processo de sucessão em uma organização é condição fundamental para a sua perpetuação.

Lodi (1994, p.32) demonstra na figura 1, a seguir, a justificativa do famoso ditado popular “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, relacionando com os ciclos de vida da empresa familiar.

O autor explica que o ciclo de vida é formado pelas três primeiras gerações, num período de 60 a 75 anos, e é nesse período de tempo que a empresa familiar tem sua fundação, crescimento, apogeu e declínio.

Figura 1 – Ciclo de Vida da Empresa Familiar



Fonte: LODI (1994, p. 32)

A primeira fase compreende a fundação, carregada com o sonho do fundador. Na fase de crescimento prevalece os cuidados com a sustentabilidade da empresa. No apogeu o negócio familiar está no patamar mais alto, com seu negócio concretizado. Já na fase do declínio, há a necessidade de tomada de decisões para estabilizar e manter a organização do mercado.

2.2 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O planejamento é uma ferramenta substancial e primordial para o acompanhamento, prosperidade, continuidade e controle de todas as organizações. Para a sucessão, também se faz necessário o planejamento.

O planejamento sucessório muitas vezes é tratado como tabu. Muitas pessoas não gostam da ideia de que um dia irá morrer e deixará seus herdeiros para suceder em seus bens e negócios. Mas não pensar em ter um planejamento sucessório é no mínimo egoísmo (BARRUECO; PERROTTI; LERNER; 2007, p.148).

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser organizado levando em consideração as singularidades de cada grupo familiar e empresarial, engajando as várias partes interessadas. Este processo não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar (BERNHOEFT, 1989).

Segundo Juste (2004, p. 4), o processo sucessório na empresa familiar pode ocorrer de duas formas:

Por Sucessão: Tomando a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, o sucedido poderá escolher um ou mais membros de sua família ou de sua equipe de trabalho, que serão preparados para assumir o comando dos negócios, podendo desta forma, conciliar os interesses da família e contribuir na formação do sucessor evitando possíveis erros, que poderão ser cometidos por falta de experiência.

Falecimento do Sucedido: Quando a sucessão ocorre desta forma, e o sucedido não tinha iniciado o processo antes de seu falecimento, é muito comum que as brigas familiares muitas vezes se inicie no próprio velório, terminando nos tribunais com demoradas demandas judiciais, elevados prejuízos e, em muitos casos, com a falência ou venda das empresas.

A sucessão no falecimento do fundador ainda é a mais comum, devido a cultura empresarial e a dificuldade do empresário de passar o bastão e dar início à um planejamento sucessório e de gestão bem estruturado. Este tipo de sucessão é a mais conturbada, pois, não prevalece a vontade de nenhuma das partes e é uma brecha para brigas familiares intermináveis.

Referente à sucessão em vida, existem dois tipos que podem ocorrer em uma empresa familiar: a patrimonial e a de gestão. A sucessão patrimonial ocorre com a mera transferência do patrimônio aos herdeiros, já a sucessão da gestão é a sucessão do comando da empresa, e pode ou não ser endereçada aos herdeiros/sucessores.

2.2.1 Sucessão Patrimonial

A sucessão patrimonial nada mais é que a cessão do patrimônio do sucedido ao sucessor. O sucessor pode acumular seus bens na pessoa física, e, quando falecer, estes bens entram no processo de inventário, ou ele pode buscar

instrumentos legais para interferir na forma de como seus bens serão transferidos e distribuídos aos seus herdeiros, por inúmeras razões e benefícios.

Casillas, Vázquez e Diaz (2007) afirmam que planejar a sucessão compreende a criação de documentos que auxiliam na transferência da propriedade da empresa para os herdeiros, da maneira mais eficiente.

Segundo Barrueco, Perrotti e Lerner (2007), o principal meio de proteger e acrescer o patrimônio é o planejamento. Planejar expressa evitar contingências e buscar a diminuição de risco para os negócios e para o patrimônio.

Para Dall’asta e Oltramari (2012, p. 57),

realizando o planejamento sucessório, o empresário, além de evitar atritos naturais entre os sócios/herdeiros, possibilita a transferência do capital social, reduzindo a incidência de impostos, vez que sua utilização ocorre com mais frequência em núcleos com montante patrimonial significativo.

Cabe ao empresário, caso seja de seu interesse, resguardar o patrimônio pessoal e de sua empresa, dos quais ele compartilha com seu cônjuge e filhos, protegendo, para que sejam evitados futuros transtornos ou perdas de ativos, em um processo de inventário por exemplo, e a ferramenta mais eficaz para isto é o planejamento e a efetivação da sucessão patrimonial em vida.

2.2.1.1 Direito das Sucessões no Código Civil/2002

O Direito das Sucessões é a parte do Direito Civil que regula a transferência do patrimônio do *de cuius* ao herdeiro, que irá assumir suas obrigações e adquirir seus direitos, em virtude de lei ou de testamento. O Direito das Sucessões tem fundamento na Constituição Federal de 1988, no artigo 5º, inciso XXX, que aborda o direito de herança. O Código Civil, nos artigos 1.784 a 2.027, inseridos no livro V, divide o Direito das Sucessões em quatro partes: sucessão em geral, sucessão legítima, sucessão testamentária e inventário e partilha.

Diniz (2002) afirma que sucessão é a transferência, total ou parcial, da herança, pelo falecimento, a um ou mais herdeiros. Diniz (2002, p.16) trata ainda que “é a sucessão *causa mortis* que, no conceito subjetivo, é o direito por força do qual alguém recolhe os bens da herança, e, no conceito objetivo, indica a universalidade dos bens do *de cuius*, que ficaram com os seus direitos e encargos”.

Há dois tipos de sucessão *causa mortis* previstas no Código Civil: a legítima, resultante da lei, e a testamentária, decorrente da disposição de última vontade. A legítima corresponde a cinquenta por cento do patrimônio pessoal do sucedido que ficará para seus herdeiros necessários, que são os descendentes, os ascendentes e cônjuge, na seguinte ordem, conforme o Art. 1.829 do Código Civil de 2002:

Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:
I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;
II - aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;
III - ao cônjuge sobrevivente;
IV - aos colaterais (BRASIL, 2002).

Já na sucessão testamentária, o sucedido pode dispor de todos os bens, excluindo-se a legítima da partilha, e poderá ter qualquer beneficiário. Segundo Sales (2009, p. 11):

se o autor da herança não deixar testamento válido, a transmissão de todo o seu patrimônio se dará para as pessoas expressamente indicadas pela lei. Se o fizer, mas não elencar no instrumento a integralidade de seu patrimônio, os bens não mencionados, expressa ou implicitamente, também serão transmitidos aos herdeiros, previstos pela lei. Neste caso teremos a combinação de ambas as espécies, o que podemos nomear de sucessão mista.

O Artigo 1.784 do Código Civil/2002 traz que, “aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários”, ou seja, logo após o falecimento do *de cuius*, a herança já é do herdeiro, mas será transferida efetivamente após finalizar o inventário.

2.2.1.2 A *Holding* na Sucessão Patrimonial

Um importante instrumento utilizado na sucessão patrimonial é a *Holding*. O termo *Holding* vem do verbo inglês *to Hold* significando segurar, controlar, guardar e manter. Essas empresas são constituídas com a finalidade de participar em outras sociedades, mas pode também servir para alocar o patrimônio pessoal do fundador.

De acordo com Sandroni (1996, p. 198), “ *Holding* é a designação da empresa que mantém o controle sobre outras empresas através da posse majoritária de ações destas”.

A *Holding* facilita o processo sucessório, pois, como os ativos são transferidos para ela, apenas as quotas/ações da *Holding* são passadas para o sucessor, evitando assim os transtornos e custos de um futuro inventário e, também, todo o conflito na divisão dos bens.

As empresas *holdings* podem facilitar o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E, no caso de *holding* formada por empresas familiares, também proporciona a seus proprietários a melhor distribuição em vida de seu patrimônio a seus herdeiros. (OLIVEIRA, 2006b)

Existem quatro classificações mais conhecidas para as *Holdings* , quais sejam: a *Holding* Pura, a *Holding* Operacional, a *Holding* Mista e a *Holding* Híbrida. Oliveira (2006b, p. 27) explica os quatro tipos:

- a) *Holding* pura é a praticada por grandes grupos e caracteriza, simplesmente, a participação acionária, mesmo minoritária, em outras empresas.
- b) *Holding* operacional é a que, basicamente, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos.
- c) *Holding* mista é a que desenvolve atividades operacionais (industrial ou comercial) e também realiza serviços, principalmente para as afiliadas, tais como serviços de planejamento estratégico, marketing, informática, recursos humanos, relações públicas, assistência jurídica, organização e métodos.
- d) *Holding* híbrida é a utilizada em casos específicos, tais como em situações de estruturação operacional ou fiscal.

Mas, para utilização no planejamento sucessório, a *Holding* mais utilizada é a *Holding* Imobiliária. Esse tipo de *Holding* normalmente tem sua natureza jurídica sob forma de sociedade por ações ou de sociedade empresária limitada, tendo como objetivo concentrar o patrimônio familiar imobiliário.

Em relação ao tema, cita Longo (2013, p. 295):

A *holding* imobiliária é aquela que tem por objeto deter e/ou explorar patrimônio imobiliário; para isso, as pessoas físicas conferem seus bens para a *holding* , que passa a ser a titular deles.

Ou, também muito utilizada, a *Holding* Mista, que concentra as participações societárias das empresas operacionais do fundador, mas também, seu patrimônio imobiliário.

Para que a *Holding* apresente-se como vantagem na sucessão patrimonial, o patrimônio da família deve estar efetivamente na propriedade da mesma.

A forma mais utilizada de transferência dos bens da pessoa física para a *Holding* é por integralização no capital social. Essa forma apresenta algumas vantagens tributárias e financeiras, pois, por meio da integralização, há a possibilidade de isenção do ITBI (Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis), conforme o Art. 36 do Código Tributário Nacional, e ainda, com o próprio ato registrado na Junta Comercial de aporte dos bens, pode-se levar a registro este ato societário no Cartório de Registro de Imóveis, reduzindo os emolumentos do cartório com essa transferência, por não necessitar de uma escritura pública para a averbação.

Quando as empresas operacionais da família apresentam algum tipo de risco ou contingências, é recomendado manter a *Holding* de Imóveis fora do ‘guarda-chuva operacional’, constituindo-se uma *Holding* Pura para deter as participações societárias e uma *Holding* de Imóveis para deter o patrimônio imobiliário não operacional.

2.2.1.3 Doação de quotas/ações gravadas com reserva de usufruto, reversão de bens e cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade

A sucessão patrimonial é efetivada por meio da doação das quotas/ações da *Holding* , ou de cada bem móvel e imóvel, caso este não esteja dentro do patrimônio da *Holding* . Esta doação é feita por meio de um Instrumento de Doação que pode ser na forma pública ou particular, e averbado no Contrato Social para as sociedades limitadas ou no Livro de Registro de Ações, no caso das Sociedades por Ações.

O art. 538 do Código Civil considera doação como “contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra” (BRASIL, 2002).

Estas doações podem ser gravadas com reserva de usufruto ao sucedido, e com as cláusulas restritivas com impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade e, também, a reversão de bens. Deve-se estabelecer, no instrumento de doação, quais são os direitos do usufrutuário.

Prado F. (2011, p.6) esclarece sobre a Reserva de Usufruto:

Cláusula de Reserva de Usufruto, em que se transfere para o donatário, exclusivamente, a nua-propriedade, permanecendo o doador a gozar os frutos oriundos dos bens doados, nesse caso, os lucros e dividendos, fruto das quotas.

Segundo o Artigo 1.394 do Código Civil/2002, “o usufrutuário tem direito à posse, uso, administração e percepção dos frutos” (BRASIL, 2002).

Normalmente, este usufruto abrange desde o direito de exercer a administração da empresa e dos bens até o recebimento de alugueres e dividendos. Este gravame é a garantia de que o sucedido adiante a herança, mas que ele não ficará prejudicado por qualquer decisão dos nus-proprietários.

Já as cláusulas de incomunicabilidade, inalienabilidade e impenhorabilidade, ou cláusulas “in” como são conhecidas doutrinariamente, protegem o sucedido e quem está recebendo esta doação. Por exemplo, a cláusula de incomunicabilidade significa que estes bens recebidos em doação não podem comunicar na partilha de bens, no caso de um divórcio do donatário.

Prado F. (2011, p. 11) cita que:

Cláusula de Incomunicabilidade estabelece, portanto, que os bens doados não se comuniquem pelo casamento, conservando-se como propriedade particular do cônjuge favorecido, ou beneficiado, exclusivamente mesmo que o casamento se tenha feito ou se faça sob o regime de comunhão universal.

A cláusula de impenhorabilidade é a restrição aplicada aos bens que veda a efetivação de penhora sobre eles. “A impenhorabilidade consiste em estabelecer que o bem gravado não pode ser objeto de penhora por dívidas contraídas pelo seu titular” (MALUF, 2006, p.61).

Já a cláusula de inalienabilidade prevê que os bens não sejam alienados, evitando que o donatário se desfaça do patrimônio do doador. Segundo Dower (*apud* DINIZ, 1990-1991, p. 144), “a cláusula de inalienabilidade é um meio de

vincular os próprios bens em relação a terceiro beneficiário, que não poderá dispor deles, gratuita ou onerosamente, recebendo-os para usá-los e gozá-los”.

A reversão dos bens ao patrimônio do doador pode ocorrer caso o donatário faleça antes do doador, conforme prevê o art. 547 do Código Civil, que determina que “o doador pode estipular que os bens doados voltem ao seu patrimônio, se sobreviver ao donatário”. Em sendo assim, caso esta cláusula esteja estipulada no Instrumento de Doação, os bens retornam ao patrimônio do doador.

Frisa-se que em geral a doação é irrevogável, mas há duas exceções para revogação da doação, que são através da ingratidão do donatário ou por inexecução do encargo. De acordo com o Art. 557 do Código Civil/2002:

Art. 557. Podem ser revogadas por ingratidão as doações:
I – se o donatário atentou contra a vida do doador ou cometeu crime de homicídio doloso contra ele;
II – se cometeu contra ele ofensa física;
III – se o injuriou gravemente ou o caluniou;
IV – se, podendo ministrá-los, recusou ao doador os alimentos de que este necessitava. (BRASIL, 2002)

Já pela inexecução dos encargos, é quando o donatário não quita os encargos incidentes na doação. Para tanto, o doador deverá notificar judicialmente o donatário, dando-lhe um prazo razoável para que cumpra a obrigação, conforme determina o Art. 567 do Código Civil.

2.2.1.4 Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens e Direitos

O tributo incidente na Sucessão Patrimonial, ou seja, na transferência de bens por doação ou herança, é o ITCMD – Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* e Doação de quaisquer Bens e Direitos. Este imposto é de competência estadual e cada estado possui uma alíquota diferente, da qual não pode ultrapassar 8%, conforme determina o art. 1º, da Resolução n. 9 de 1992: “Art. 1º A alíquota máxima

do imposto de que trata a alínea a, inciso I, do art. 155¹ da Constituição Federal será de oito por cento, a partir de 1º de janeiro de 1992” (BRASIL, 1991).

No Estado de Santa Catarina o ITCMD tem previsão legal na Lei nº 13.136/2004, e tem regulamentação pelo Decreto nº 2.884/2004, que aprovou o seu Regulamento – RITCMD.

É importante ressaltar que esse tributo incide sobre qualquer bem ou direito, objeto da transferência, que pode ser desde bens móveis e imóveis, quanto dinheiro e quotas/ações sociais. A Lei nº 13.136/2004 determina as situações sujeitas ao ITCMD:

Art. 2º O imposto de que trata o art. 1º desta Lei, tem como fato gerador a transmissão *causa mortis* ou a doação a qualquer título, de:

I - propriedade ou domínio útil de bem imóvel;

II - direitos reais sobre móveis e imóveis; e

III - bens móveis, inclusive semoventes, direitos, títulos e créditos.

§ 1º Para efeitos deste artigo, considera-se doação qualquer ato ou fato, não oneroso, que importe ou se resolva em transmissão de quaisquer bens ou direitos.

§ 2º Nas transmissões *causa mortis* e nas doações ocorrem tantos fatos geradores quantos forem os herdeiros, legatários ou donatários.

§ 3º O imposto também incide:

I - na sucessão provisória, garantido o direito de restituição, caso apareça o ausente; e

II - na partilha antecipada prevista no art. 2.018 do Código Civil.

III - na desincorporação de bem imóvel, móvel, direitos, títulos e créditos, do patrimônio de pessoa jurídica, que implique redução de capital social;

§ 4º Estão compreendidos na incidência do imposto os bens que, na divisão do patrimônio comum, na partilha ou adjudicação, forem atribuídos a um dos cônjuges, a um dos companheiros, ou a qualquer herdeiro, acima da respectiva meação ou quinhão (SANTA CATARINA, 2004a).

O artigo 7º do RITCMD – Decreto nº 2.884/2004, determina as alíquotas do ITCMD em Santa Catarina, que são diferentes em relação ao contribuinte, seja ele herdeiro ou legatário, ser parente em linha reta do sucedido ou emoldurar-se sob outra condição:

Art. 7º As alíquotas do imposto são:

I - 1% (um por cento) sobre a parcela da base de cálculo igual ou inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais);

¹ “Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:

I - transmissão *causa mortis* e doação, de quaisquer bens ou direitos”.

II - 3% (três por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais);

III - 5% (cinco por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

IV - 7% (sete por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

V - 8% (oito por cento) sobre a base de cálculo, quando:

a) o sucessor for:

1. parente colateral; ou

2. herdeiro testamentário ou legatário que não tiver relação de parentesco com o “de cujus”;

b) o donatário ou o cessionário:

1. for parente colateral; ou

2. não tiver relação de parentesco com o doador ou o cedente (SANTA CATARINA, 2004b).

A arrecadação compete ao estado onde está localizado o bem, e no caso de bens móveis, no estado em que for aberto o inventário ou no domicílio do doador. O Contribuinte deste tributo é quem recebe o bem/direito.

2.2.2 Sucessão da Gestão

A sucessão da gestão, diferente da patrimonial, não é endereçada à todos os herdeiros. Esta sucessão pode ocorrer com membros da família ou com profissionais sem vínculo familiar. Geralmente, o fundador tem o desejo que seus filhos sejam seu sucessor e que o controle da companhia continue no seio familiar, mas nem sempre os herdeiros têm as competências necessárias para assumirem o lugar do patriarca. “Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, é um sonho para grande parte da população do mundo” (RICCA, 1998, apud LEONE, 2005, p.5).

Segundo Macedo *et.al.* (2006, p. 14), a sucessão tem o seguinte conceito:

Sucessão é a substituição do criador da empresa para que possa ser dado prosseguimento ao empreendimento criado pelo pioneiro, porém com estilos de liderança e formação teórica e práticas diferentes, uma vez que os modelos e ferramentas de gestão de uma geração para outra mudam muito rapidamente nos dias de hoje.

De acordo com IBGC (2011b, p.152), a sucessão deve ser planejada como um processo, e não como um evento. Deve-se planejar a saída dos atuais líderes e, concomitantemente, preparar as próximas gerações. A família deve criar uma

atmosfera que englobe todas as possibilidades futuras e articular coletivamente seu sonho de continuidade.

No mesmo sentido, o autor Bernhoeft (1989, p. 45) complementa que o uso “da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

O Planejamento da sucessão talvez seja o aspecto mais importante para obter sucesso nesse processo. O sucedido precisa ter um olhar totalmente profissional para não misturar a emoção com a razão na escolha do sucessor.

2.2.2.1 Problemas Tradicionais da Sucessão

O processo sucessório é uma ferramenta utilizada para diminuir os problemas de uma sucessão não planejada, mas isto não significa que algumas dificuldades não apareçam.

Conforme Cohn (1991), o processo de sucessão, quando mal administrado, pode resultar em graves consequências, como por exemplo: I - Membros qualificados da família afastam-se dos negócios por nunca terem tido oportunidade na empresa; II - Filhos e empregados mal preparados para liderar; III – Proprietários que não observam as opções disponíveis; IV – Empresários que não desejam abrir mão do controle; e, V – Famílias que sofrem perda financeira significativamente, em virtude de falta de planejamento.

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007) descrevem alguns dos problemas tradicionais da sucessão como a falta de preparo do fundador da empresa, pois é peça principal na tomada de decisão; a hesitação do fundador aos novos tempos e para a possibilidade de ser sucedido; a inaptidão dos familiares quanto à falta de profissionalismo, vontade, interesse e qualificação; a falta de um planejamento sucessório, muitas vezes atrelado com a morte repentina do gestor da empresa; e também, o desconhecimento dos membros da família em relação às suas responsabilidades.

Para que o processo de sucessão da gestão não se transforme em um trauma, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de

capacitação de sucessores. Entretanto, o programa de capacitação só será eficiente se for planejado e se todos tiverem consciência de sua importância.

2.2.2.2 O Papel do Fundador na Sucessão

Os fundadores de empresas familiares são pessoas que, em regra, construíram suas vidas a partir de muito trabalho e sacrifício. Eles representam peça fundamental na empresa familiar e dedicam suas vidas para a concretização do seu grande sonho.

Segundo Juste (2004, p. 02), o fundador é definido como “o criador, é aquele que com seu trabalho e dedicação deu início a aquilo que hoje chamamos de empresa”.

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007) explicam que fundador da empresa precisa ser um ótimo empreendedor, carece saber formar sua equipe, deve saber separar o lado emocional do prático e entender de clientes e lucratividade.

O papel do fundador na sucessão familiar é decidir e iniciar a transmissão do comando da empresa ao herdeiro/sucessor. O fundador precisa estar seguro e ser bem assessorado, para não criar conflitos entre seus familiares e na empresa. Esta sucessão garante a sequência dos negócios com poucos traumas.

É importante que o fundador imponha sua vontade, para que no futuro, seus herdeiros respeitem e conduzam o negócio familiar, não confundindo o âmbito profissional com o pessoal.

2.2.2.3 Profissionalização da Gestão da Empresa Familiar

A profissionalização da gestão pode ocorrer tanto com membros do seio familiar e/ou com o ingresso de terceiros. Normalmente, os fundadores buscam primeiro na família um sucessor natural, com o perfil desejado e que seguirá seus passos. Profissionalizar significa atribuir competência nas pessoas e nas empresas (LEONE, 2005).

Leone (2005, p. 43) destaca ainda que, “a sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa

familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração”.

Lemos (2003) relata que consultores especializados concordam que uma das soluções com mais êxito para os problemas que ocorrem nos processos sucessórios das empresas familiares é a admissão de uma administração profissionalizada, pois permite um tempo de vida maior no que se refere à política de negócios e, conseqüentemente, torna a trajetória da sucessão mais independente.

Camelo (2007) cita que, “com o processo de profissionalização, a empresa estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios, cada vez mais complexo e competitivo”.

Para a gestão profissionalizada das empresas familiares, a principal regra é que os membros da família não devem trabalhar na empresa, a não ser que sejam no mínimo tão competentes quanto qualquer outro empregado que não seja do seio familiar (DRUCKER, 2002).

A busca por sucessores sem vínculo familiar deve ser considerada uma boa opção quando a família não possua membros com os requisitos necessários de profissionalismo e competência para conduzir a administração da empresa.

2.2.2.4 Planejamento Sucessório de Gestão

Leone e Sousa (1993, *apud* LEONE, 2015, p.45) citam que, “para a existência da continuidade da empresa é necessário o planejamento e a organização do processo sucessório”.

O planejamento da sucessão deverá representar, então, um período decisivo para a organização, já que sua sobrevivência depende, em grande parte, do êxito desse processo (CASTRO; MORAIS; CRUBELLATE, 2001).

Kignel (2004) afirma que quando o tema é sucessão familiar, muitos empresários confundem dois verbos totalmente distintos: planejar e transferir. Planejar significa organizar atualmente as regras de sucessão que valerão no futuro. Quando as regras são estabelecidas de forma clara e coerente, é possível que o processo ocorra sem conflitos.

A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização.

Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo; por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando à família os detalhes de como ele está encaminhando a escolha (LEONE, 2005, p.41).

O processo de sucessão deve ser planejado antes da passagem do bastão. Mas, em geral, as empresas familiares carecem de uma cultura de prática para o planejamento, e a sucessão acontece de forma desorganizada e imediatista (LEMOS, 2003).

A sucessão deve ser iniciada com a presença do instituidor da empresa, e este deve estar convencido da importância da sucessão, e todos os envolvidos devem participar. É importante que haja diálogo para tratar os conflitos existentes e dos que possam surgir no andamento do processo.

O sucedido precisa dar abertura para o desenvolvimento deste sucessor. A tarefa árdua deste processo é fazer o fundador perceber que ele está 'se aposentando para' e não 'se aposentando de'. A sucessão bem feita dará a ele a oportunidade de atuar em outro organismo da empresa, do qual a Governança Corporativa irá ser especialmente essencial.

2.2.2.5 Etapas do Planejamento Sucessório de Gestão

As etapas do planejamento sucessório podem ser elaboradas pela própria empresa ou pode seguir algumas literaturas. O importante é o sucessor e o sucedido se sentirem a vontade para realizar a sucessão.

O autor BORK (1997, *apud* Casillas, Vázquez e Diaz, 2007) apresenta seis passos para a execução de um excelente plano de sucessão:

- **Passo Um:** conseguir que todos os membros da família – inclusive o fundador da empresa – se comprometam a trabalhar no planejamento da sucessão. Comprometer-se significa comprometer o tempo e os recursos financeiros necessários. Além disso, os familiares devem ser pacientes, não ter preconceitos e estar dispostos a sacrificar seus interesses pessoais em benefício do grupo.
- **Passo Dois:** ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos.
- **Passo Três:** executar um processo de planejamento que seja iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico. Com esse passo, procura-se dirigir a empresa familiar com eficiência e eficácia, mantendo ao mesmo tempo as qualidades especiais que originariamente a levaram ao sucesso.

- **Passo Quatro:** criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, cujo propósito é fortalecer nesses indivíduos as habilidades necessárias para o sucesso, quando estiverem encarregados da empresa.
- **Passo Cinco:** elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa, as quais proporcionarão um fórum para discutir políticas e os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as decisões de negócios sejam tomadas e supervisionadas.
- **Passo Seis:** estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão. Muitos fundadores de empresas procuram fazer que o plano da empresa se adapte ao da sucessão quando, na verdade, ambos deveriam ser desenvolvidos simultaneamente.

Os autores John L. Ward e Craig Aronoff (*apud*, John L. Ward) indicam dez etapas para se fazer a transferência de comando de uma empresa familiar:

- 1º - Ajustar a política que regerá a participação da família.
- 2º - Apresentar excelente experiência trabalhista e nenhuma expectativa de sucessão.
- 3º - Afirmar, antes de tudo, a continuidade da empresa mediante uma declaração da missão familiar.
- 4º - Criar um plano de desenvolvimento para os líderes.
- 5º - Manter um conselho de administração ativo, que inclua membros do conselho familiar e assessores externos experientes.
- 6º - Especificar o plano estratégico da empresa.
- 7º - Financiar a segurança econômica dos pais.
- 8º - Deliberar sobre o processo de seleção do sucessor ou sucessores.
- 9º - Ceder os devidos poderes à equipe encarregada da transição.
- 10º - Efetivar a transferência do controle sobre a propriedade.

Leone (1991) simplifica as etapas em apenas quatro itens para facilitar a preparação e a condução do processo da sucessão familiar. Na primeira etapa procura-se avaliar o estado organizacional atual e identificar as necessidades de desenvolvimento futuro. Na segunda etapa estabelece-se um programa para desenvolver a organização como um todo, incorporando o membro da família que será o sucessor. Na terceira etapa executa-se o programa de desenvolvimento organizacional, e, na quarta etapa acompanha-se e controla-se o programa e se necessário implementa alguns ajustes e avalia os resultados.

2.2.3 Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Profissional nas Empresas Familiares

Como todo processo de transição, a sucessão familiar tem suas vantagens e desvantagens, e estas devem estar claras para o sucedido e para a empresa. Oliveira (2006a, p. 15 e 16) destaca algumas vantagens da sucessão familiar:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementar ações;
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- d) Ter a possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- f) Ter otimizados sistemas de remuneração;
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor;
- h) Ter maior espírito de família.

Oliveira (2006a, p. 17 e 18) cita, também, algumas desvantagens do processo de sucessão familiar, como:

- a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família;
- b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor; e,
- c) Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Já referente à sucessão profissional, o autor apresenta as vantagens e desvantagens desse processo sucessório. As principais vantagens são: ter maior facilidade para recrutar e selecionar um executivo com o perfil desejado; receber de maneira rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; receber novos e interessantes estilos e filosofias de administração; e, ter maior flexibilidade para substituir executivos.

Já as desvantagens são: receber e incorporar estilos e filosofias de administração que não estão de acordo com a maneira de ser da empresa; maior chance de perder o executivo; e, problemas na hierarquia.

2.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são geridas, monitoradas e impulsionadas, relacionando proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).

A Governança Corporativa é definida por Oliveira (2006b, p.16) como “o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas [...] ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas [...] facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão”.

Rosseti (2001, p.150) também contribui para a definição de Governança Corporativa, como:

Um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e de mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

A Governança Corporativa surgiu na década de 90 nos Estados Unidos, impulsionada pela insatisfação dos acionistas contra a postura abusiva da administração de algumas companhias que eram geridas de maneira irregular e não transparente e a falta de operação dos Conselhos de Administração.

No Brasil, a Governança é atual e foi difundida pelas privatizações, fusões e aquisições de empresas. Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e assim o tema vem crescendo significativamente nas corporações.

Em 1999 o IBGC criou o Código das Melhoras Práticas de Governança Corporativa, para contribuir com a evolução da Governança Corporativa nas empresas e demais organizações. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a concepção e implementação de estruturas e instrumentos da boa Governança Corporativa têm como objetivo: “alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Implantar esta metodologia nas empresas familiares é um processo de mudança. Bornholdt (2005) cita que as mudanças geram desconfortos no início, mas quando vencidas o clima é de orgulho, satisfação e prazer.

A Governança Corporativa traz vários benefícios para a sociedade familiar. Prado R. (2011) cita alguns destes benefícios: I - melhora na relação entre acionistas do controle e os minoritários; II - desenvolvimento no processo decisório da gestão da empresa e nos processos internos; III - capacidade de atrair e reter profissionais talentosos; IV - aperfeiçoamento dos critérios de avaliação de desempenho e política de remuneração; V - no caso das empresas familiares, a Governança traz tranquilidade para os fundadores, que podem se afastar para buscarem novos projetos de vida.

O IBGC (2011b) alude que a implantação de Boas Práticas de Governança nas empresas familiares, além de oferecer a indispensável clareza de papéis, permite aos familiares melhores condições de assumirem suas funções, suportando o desenvolvimento da organização em bases sustentáveis.

O termo governança refere-se ao trabalho de conduzir um empreendimento, por meio do controle de sua administração, direção, comando e outros fatores. Assim, a governança relativa a uma empresa familiar consiste na relação que uma família tem com a estrutura empresarial, mais precisamente a forma com que direciona o seu poder de mando aos acionistas, funcionários, herdeiros, entre outros membros da estrutura empresarial (WERNER, 2011a, p.186).

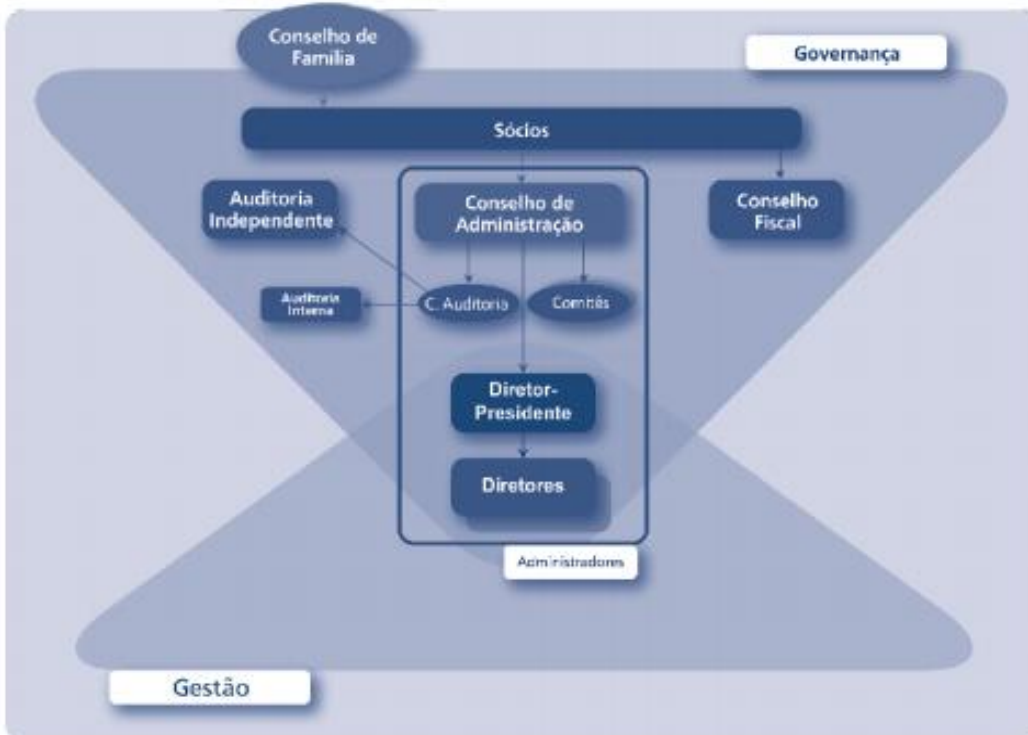
A Governança auxilia na redução de alguns abusos que ocorrem nas empresas familiares, como por exemplo, a confusão patrimonial, a utilização de bens da empresa pelos familiares e cônjuges, isso porque os Instrumentos de Governança regulam previamente essas questões. Auxilia, também, na remuneração de capital e do trabalho.

2.3.1 Organismos de Governança Corporativa

Os organismos de Governança Corporativa têm função primordial no processo sucessório. Bornholdt (2005) afirma que o alicerce da Governança é a transparência, o fundamento na confiança e o suporte no compromisso e no respeito a todos os envolvidos com a organização.

O sistema de Governança Corporativa é demonstrado pelo IBGC (2009) na figura abaixo, onde pode-se observar que a implementação de um ou outro órgão varia conforme as necessidades, características e peculiaridades de organização para organização, de família para família.

Figura 2– Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009, p.16)

Apesar de todos os órgãos serem importantes para a empresa e para o processo sucessório, nesta pesquisa será apresentado apenas os que influenciam diretamente na sucessão, são eles: Conselho de Família, Conselho de Acionistas, Conselho de Administração, Gestão Executiva e Comitês.

2.3.1.1 Conselho de Família

O Conselho de Família é um órgão de fundamental importância. Ele trata dos interesses e expectativas da família, além de zelar pela evolução dos valores patrimoniais.

Bornholdt (2005) explica que o Conselho de Família é um órgão que pode ser instituído no Acordo de Acionistas para determinar os interesses e expectativas dos familiares na organização.

Conforme Álvares (2003, p. 106),

[...] Conselho de Família pode ser definido como um agrupamento de certos membros da família proprietária (possivelmente todos os membros, no caso de famílias pequenas), escolhidos de acordo com critérios precisos, que se encontra regularmente para discutir as questões pertinentes à família enquanto estrutura de parentesco, assim como relativas ao âmbito da propriedade. Em famílias maiores, o Conselho é frequentemente eleito para um mandato predeterminado pela Assembleia de Família – outro corpo de governança que geralmente engloba todos os membros da família acima de uma certa idade.

O Conselho de Família é responsável por elaborar e coordenar os programas de formação e desenvolvimento de seus membros para o exercício do papel de sócios. Também é neste Conselho que os interesses, conflitos, expectativas, valores, ética, conduta, educação dos familiares, celebração e a história toda ligada à família são debatidas e administradas. Nele fazem parte os familiares e desse conselho saem representantes que atuarão nos Conselhos de Administração e de Acionistas (PASSOS *et. al.*, 2006).

Steinberg e Blumenthal (2011) reforçam que o Conselho de Família organiza as relações da família e cultiva a confiança entre os membros, por meio das regras familiares. É função deste Conselho zelar pelo cumprimento de todos os acordos firmados entre os membros familiares.

Este Conselho possui o seu Protocolo Familiar. Conforme o IBGC (2014, p. 42), o Protocolo Familiar é “[...] um documento consolidando a missão, visão, valores e regras, [...] que devem reger a relação da família com a sociedade e a empresa”. Esse documento pode ser chamado também como Acordo, Pacto ou Constituição Familiar. Ele não deve ser confundido com o Acordo de Sócios/Acionistas.

Uma ferramenta de fundamental importância e que está se destacando no Conselho de Família, é o *Family Office*. O *Family Office* é um órgão de *staff* para o Conselho de Família, que tem como objetivo administrar fortunas e investimentos da Família Acionista. Werner (2008) explica que a principal função do *Family Office* é garantir um projeto de conservação patrimonial e administrar os riscos.

As famílias pulverizam seus investimentos como uma forma de proteção, e muitas vezes não tendo como ter todo o *know how* necessário para administrar os diversos negócios optam pelo *Family Office*, que se demonstra uma ferramenta útil e de sucesso.

2.3.1.2 Conselho de Acionistas

O Conselho de Acionistas é um órgão que tem como principal função estabelecer os parâmetros que o Conselho de Administração e a Gestão Executiva devem atuar. Esses parâmetros têm relação com como os acionistas querem que a empresa seja dirigida, controlada e como essa administração prestará contas. Gersick *et. al.* (2006, p. 228) explicam que “é através do conselho que os interesses dos proprietários são transformados em políticas e transmitidos à alta gerência”.

Segundo os autores Passos *et. al.* (2006, p.135), o Conselho de Acionistas:

[...] é o órgão que representa o controle do capital da empresa, seja esse controle exercido pela família como um todo ou por um grupo controlador formado por parte da família. Ele deve, portanto, administrar os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas. Fica claro, portanto, que se trata de uma instância de poder restrita àqueles que são efetivamente sócios do negócio.

Este Conselho tem, além do regimento interno, o Acordo de Acionistas, previsto inclusive no art. 118 da Lei 6.404/76 (LSA). Conforme Eizirik (2003), este instrumento pode ser definido como um contrato celebrado entre os Acionistas, para estabelecer normas sobre a companhia, para harmonizar os interesses societários e também o interesse social.

Segundo o IBGC (2014, p.30),

a reflexão e o estabelecimento de regras e princípios que regerão a empresa, sua estrutura administrativa e de controle, bem como a relação entre os sócios, seus direitos políticos, patrimoniais, de fiscalização e de saída do quadro social, incluindo deveres e responsabilidades, são fundamentais para evitar riscos jurídicos e econômicos consideráveis.

O Acordo é um documento público, de fundamental importância, que define regras como *Drag Along*² e *Tag Along*³, Ingresso de Herdeiros, Direito de Preferência, entre outros assuntos importantes para os Acionistas e Público Externo.

2.3.1.3 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o principal órgão do sistema de Governança e tem como missão resguardar e valorizar o patrimônio das organizações. Segundo o IBGC (2011a, p. 8), o Conselho deve estruturar, conduzir e acompanhar o processo de sucessão do principal executivo (*CEO*) e dos demais executivos-chefes.

Entre as finalidades do Conselho de Administração, Gersick *et. al.* (2006) entendem que existem três. A primeira é avaliar e representar os interesses dos sócios. A segunda finalidade é criar e monitorar o objetivo estratégico da empresa, e a terceira é ser o principal conselheiro para a gestão executiva.

O autor, ainda, complementa que em empresas familiares, onde o *CEO* é um acionista, o Conselho de Administração assume, também, a função de dar um *feedback* honesto, e em alguns casos, tem a função de monitoria da capacidade da alta gerência para implementar o plano estratégico.

Guerra (2010) ilustra, como resultado de sua pesquisa, as atividades desenvolvidas pelos Conselhos de Administração em relação aos papéis associados às atividades que eles desempenham, conforme figura abaixo.

² A cláusula de *Drag Along* dita que os acionistas minoritários tem que vender suas ações quando o majoritário decidir vender suas ações, pelo mesmo preço e condições (INVISTIA, 2012).

³ A cláusula de *Tag Along* dá o direito de o acionista minoritário vender suas ações, pelo mesmo preço e condições, quando o acionista majoritário decide vender suas ações (INVISTIA, 2012).

Figura 3 - Papéis do Conselho de Administração

PAPÉL ASSOCIADO À ATIVIDADE	ATIVIDADE
Controle	1 Contratar e demitir o presidente executivo (CEO)
	2 Aprovar a escolha (ou dispensa) dos demais executivos sob proposta do presidente executivo (CEO)
	3 Aprovar a remuneração e pacotes de incentivo para os executivos que serão enviados à Assembleia de Acionistas
	4 Avaliar e monitorar o desempenho dos executivos e da empresa
	5 Discutir e direcionar assuntos de sucessão dos principais cargos na empresa
	6 Definir a responsabilidade do executivo principal e seus subordinados
	7 Supervisionar o relacionamento dos executivos com as partes interessadas
	8 Monitorar os riscos da empresa
Direcionamento	9 Indicar e substituir os auditores independentes
	10 Tomar de fato as decisões sobre a estratégia da empresa
	11 Tomar decisões (ou as propor para a Assembleia de Acionistas) sobre os principais fatos da empresa como aquisições, desinvestimentos, estrutura de capital, dividendos
	12 Ocupar-se com e liderar os assuntos relativos à governança da empresa
	13 Aprovar o código de conduta e o regimento interno do CA
Serviço	14 Estabelecer contatos com a rede de relacionamentos externos de interesse da empresa e usam esse relacionamento para o benefício da empresa
	15 Facilitar acesso da empresa a recursos extras, como fontes de financiamento, por exemplo
	16 Fornecer conselho e orientação ao executivo principal e seus subordinados
	17 Exercer o papel de representação institucional da empresa

Fonte: GUERRA, (2010).

Conforme Oliveira (2006), um Conselho de Administração em um cenário mais completo e heterogêneo pode ter a seguinte composição: 20% dos participantes sendo acionistas, mas que não atuem em cargos executivos na organização; 30% dos participantes como executivos da organização; e, 50% dos participantes podem ser profissionais ou consultores que não sejam acionistas ou executivos da organização familiar.

Gallo (1995, *apud* CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007) cita algumas funções do Conselho de Administração nas empresas familiares:

- I. Planejar e garantir o processo de sucessão da gestão da empresa;
- II. Intervir na determinação das estratégias da organização e controle da sua compatibilidade com os interesses da família;
- III. Garantir a disponibilidade de recursos financeiros suficientes;
- IV. Comunicar-se com os acionistas e familiares direta ou indiretamente relacionados com a organização.

O Conselho de Administração tem atuação diferente em cada empresa, dependendo do nível de envolvimento com a administração da empresa. Bornholdt (2005, p.79) cita, conforme pode-se observar na Figura 3, os diferentes papéis do Conselho de Administração:

Figura 4 - Papel do Conselho de Administração

1	2	3	4
Papel passivo: Pouca influência, apenas atende à legislação.	Papel controlador: Protege interesses da família e de acionistas.	Papel estratégico: Monitora a gestão e interage com a família e acionistas.	Papel executivo: Controla e co-dirige a empresa a distância.

Fonte: BORNHOLDT, (2005).

De acordo com o autor, o ideal é que o Conselho de Administração atue entre os níveis 2 e 3, não sendo passivo, e também não tendo papel de gestor, mas sim de monitoramento e envolvimento com Acionistas e Gestão Executiva.

Este Conselho deve possuir o seu Regimento Interno, que disciplina seu funcionamento, dos comitês vinculados a este órgão, o relacionamento do Conselho com os demais órgãos, observado o que dispõe o Estatuto Social, Acordo de Acionistas e a legislação em vigor.

Bornholdt (2005) cita que para o bom funcionamento, o Conselho precisa definir normas e regras de funcionamento. Em função da tridimensionalidade: família, sociedade e empresa, as empresas de caráter familiar estão em um ambiente favorável a conflitos emocionais. Por isso é recomendado que o funcionamento deste Conselho seja regido por um Regimento Interno.

2.3.1.4 Comitês

Os comitês são órgãos que auxiliam o Conselho de Administração. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), várias atividades do Conselho de Administração que precisem de muito tempo para serem exercidas com profundidade, podem ser realizadas por comitês específicos. Os comitês estudam o tema, mas as decisões são tomadas apenas pelo Conselho de Administração.

Bornholdt (2005) ensina que as empresas de grande porte ou conglomerados de empresas criam comitês, subdividindo as atribuições do Conselho. O autor ainda completa que existe uma gama enorme de comitês, sendo definidos conforme a demanda da empresa.

Uma organização pode formar comitês para: Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Deve-se observar o porte da empresa quanto à criação de comitês, pois um número excessivo pode reportar indevidamente a estrutura interna da empresa no Conselho e interferência inoportuna na gestão (IBGC, 2009).

2.3.1.5 Gestão Executiva (CEO)

A Gestão Executiva é formada pelo Presidente ou *Chief Executive Officer* (CEO) e demais diretores ou gerentes *sêniores*. Este órgão é subordinado ao Conselho de Administração e é representado pelo Presidente, que responde por seus atos perante o Conselho de Administração.

Segundo Bornholdt (2005, p. 81), as principais responsabilidades da Gestão, e em especial do Presidente, são: I - Prestar contas da sua administração aos Acionistas; II - Executar as políticas e diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração; III - botar em prática as estratégias aprovadas pelo Conselho; IV - atuar com lealdade à organização e aos acionistas; e, V - dirigir a gestão dos demais diretores.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), o Diretor é responsável por executar as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas à este órgão.

2.4 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

A Governança Corporativa consiste em ferramentas de incentivo e de acompanhamento, para garantir que o desempenho dos executivos esteja sempre em harmonia com os interesses dos acionistas (PEDROSO, 2013).

O processo sucessório se torna mais eficiente quando a empresa já aplica as Boas Práticas da Governança Corporativa. Mas, se esta não for a realidade da companhia, pode iniciar a implantação destas práticas concomitantemente com a sucessão. Segundo o IBGC (2014, p.15) “as Boas Práticas de Governança

Corporativa ajudam a mitigar a ocorrência de conflitos relativos às questões sucessórias da gestão e propriedade”.

Nas empresas familiares, normalmente ocorre a sobreposição de papéis e funções, o que torna importante a implementação dos mecanismos da Governança Corporativa, capazes de dar suporte no estabelecimento de regras e acordos para que se evite a transferência de conflitos da família para a empresa e desta para a família. (BERTUCCI *et. al.*, 2008).

No processo de sucessão, avalia-se que os Conselhos de Administração e de Família devem estar de acordo sobre o profissional que dará continuidade às operações do negócio (PEDROSO, 2013).

O Conselho de Administração estabelece regras claras e indica, com grande especificidade e detalhamento, o perfil e as competências esperadas para cada posição à ser sucedida (IBGC, 2011a).

Deste modo, os Conselhos precisam preparar programas de desenvolvimento para a sucessão. Desta forma, o planejamento sucessório é conduzido por esses órgãos, que auxiliam na aplicação e avaliação do processo (PEDROSO, 2013).

Os mecanismos da Governança Corporativa são facilitadores da condução do processo de sucessão, dando-lhe maior legitimidade e transparência. O Conselho de Administração assume gradativamente um papel efetivo na condução das estratégias dos negócios, principalmente porque apresenta entre seus membros, conselheiros independentes com elevado nível de formação e experiência (BERTUCCI *et. al.*, 2008).

Ainda, segundo os autores, com a estruturação do Conselho de Administração, a empresa se torna mais profissionalizada e os acionistas saem da gestão operacional para uma esfera superior de administração, que favorece a implementação das Boas Práticas de Governança Corporativa.

A instituição deste Conselho, aliado aos princípios da Governança Corporativa, como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, transmite confiança para os acionistas, público externo e principalmente para o fundador, o que auxilia na passagem do bastão e, também, na transferência do patrimônio do sucessor aos seus herdeiros.

Ademais, com o auxílio dos órgãos de Governança Corporativa, pode ser criado um fórum, onde o sucedido possa acompanhar os negócios, trazendo mais segurança para o processo sucessório patrimonial.

No que concerne a sucessão patrimonial, a utilização das *Holdings* como instrumento da reestruturação societária é a principal ferramenta do processo de sucessão patrimonial, uma vez que o objeto da sucessão será as quotas da *Holding* e não mais cada bem imóvel do fundador e/ou as quotas de cada empresa operacional.

Bianchini *et. al.* (2014, p. 3) citam que “as *Holdings* têm sido usadas por conglomerados como forma de facilitar a sucessão empresarial e distanciar a empresa operacional das disputas sucessórias, normalmente criadas quando da abertura da sucessão civil do empresário”.

Outro Instrumento que evidencia a contribuição da Governança Corporativa para a sucessão patrimonial é o Acordo de Acionistas/Quotistas. O Acordo está previsto no Art. 118 da Lei nº 6.404/76 (LSA – Lei das Sociedades por Ações), e estabelece diretrizes quanto ao comportamento dos Acionistas em relação ao patrimônio e entre si, dando equilíbrio e harmonia aos interesses dos Acionistas/Fundadores e da própria sociedade.

Wackerhagen (2013) contribui sobre o Acordo de Acionistas no Processo Sucessório:

Dada a força jurídica, o acordo gera comprometimento, protege os interesses dos acionistas e da própria companhia naquilo que o estatuto ou contrato social não possam assegurar ou que não seja do interesse dos acordantes expor nesses instrumentos.

Em sendo assim, o Acordo de Acionistas/Quotistas é o mecanismo ideal para abordar os assuntos delicados e que merecem o cuidado em garantir que as participações societárias permaneçam de forma exclusiva no âmbito familiar, assegurando o controle societário (SANTOS, 2011). Deve ser estipulado, também, neste acordo, regras para a utilização de bens móveis e imóveis, questões patrimoniais futuras, aspectos de direito de voto, negociação das quotas/ações, entre outros temas.

Deste modo, entende-se que a Governança Corporativa contribui sobremaneira no processo sucessório, tanto de gestão quanto patrimonial, na empresa familiar.

Nesta linha, Bertucci *et. al.*, 2008 afirmam que é possível verificar a “[...] influência positiva dos mecanismos de Governança sobre a condução do processo de sucessão em uma empresa familiar, bem como o auxílio na mediação dos conflitos provenientes da relação entre família, gestão de empresa e a propriedade”

Conclui-se, portanto, que todas as contribuições apresentadas pela Governança Corporativa asseguram a longevidade da empresa, preservando-a de conflitos familiares, principalmente no processo sucessório, mantendo, assim, perene a riqueza familiar.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será exposto o enquadramento metodológico da pesquisa do presente trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. Metodologia, segundo Barros e Lehfeld (2000), é uma disciplina que respalda-se em estudar e avaliar os variados métodos disponíveis, identificando as suas limitações. A metodologia examina e observa as técnicas de pesquisa e a criação ou verificação de novos métodos.

Como todo trabalho de pesquisa, é fundamental que a pesquisadora possua uma base metodológica para a elaboração do estudo. Por conseguinte, este trabalho foi realizado de acordo com um procedimento metodológico que sustentou o alcance dos objetivos propostos.

A presente pesquisa apresenta abordagem no âmbito qualitativo, uma vez que o estudo possui como objetivo identificar a contribuição que a Governança Corporativa traz para a sucessão de uma gestão, de modo a explanar o assunto proposto.

Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado. Já os estudos quantitativos enfatizam o ato de medir e analisar as relações causais entre variáveis, e não processo. (DENZIN; LINCOLN, 2006, *apud* PEREIRA; QUEIROS, 2012, p. 68)

Com base nos objetivos do estudo, pode-se caracterizar esta pesquisa como descritiva. Este tipo de pesquisa visa apresentar características de determinada população ou acontecimento ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999).

Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Para o Autor, às vezes não há por parte do investigador uma análise crítica das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários,

escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Este estudo explicativo tem como procedimento metodológico as pesquisas bibliográficas sobre o tema, objeto do presente trabalho.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica é importante, visto que dá sustentação ao pesquisador para estudo e interpretação dos textos teóricos, com objetivo de conhecer melhor o tema em destaque e posterior esclarecimento da problemática proposta.

4 CONCLUSÃO

Com a elaboração do presente trabalho, percebeu-se a importância do planejamento sucessório na empresa familiar, e a contribuição que a Governança Corporativa tem nesse processo.

Todas as empresas familiares que desejarem ser perenes, terão que passar pelo processo de sucessão, tanto patrimonial quanto da gestão. Contudo, este assunto ainda é tratado como tabu por muitos fundadores, o que acaba levando ao desaparecimento das empresas.

O planejamento da sucessão patrimonial traz ao fundador a tranquilidade de que sua vontade está sendo cumprida, além de evitar brigas e discussões entre os familiares no futuro, que podem acabar com o sentimento familiar.

Como demonstrado neste trabalho, a principal ferramenta para sucessão patrimonial é a *Holding*, seja ela Imobiliária, Pura ou Mista. Este fato se deve a este tipo de empresa acumular patrimônio e/ou quotas sociais. No momento da sucessão do patrimônio, apenas as ações/quotas da *Holding* são transferidas aos herdeiros, o que facilita a instituição de instrumentos que estabeleçam diretrizes quanto ao comportamento dos herdeiros em relação ao patrimônio.

O Acordo de Acionistas/Quotistas é, também, uma ferramenta primordial, pois é neste Instrumento que são definidas questões que garantirão que, na ausência do fundador, a sua vontade seja cumprida e que a empresa não se torne um caos devido aos conflitos de interesses.

Em geral, os empresários desejam que seus empreendimentos sejam eternos, e que seus filhos continuem e prosperem com o seu sonho. Ao mesmo tempo, para que este evento aconteça, os fundadores precisam abrir mão do comando, para que alguém os suceda.

Esse desejo de realizar a sucessão e ao mesmo tempo permanecer no comando é uma tarefa difícil e envolta por uma atmosfera tensa e conflituosa. O fundador precisa de igual, ou mais ajuda, no processo do que os possíveis sucessores, uma vez que ceder o bastão requer um planejamento e grande esforço do sucedido.

Para ter sucesso nesse planejamento, é necessário que o fundador tenha em mente que ele pode deixar o cargo de gestão para contribuir em outros organismos do sistema de Governança Corporativa.

Percebe-se que, geralmente, a 1ª e a 2ª geração familiar são as mais engajadas no negócio. Elas compartilham do sonho com o patriarca e veem o processo de crescimento da empresa. A partir da 3ª geração, esse processo sucessório da gestão pode ficar mais complicado, uma vez que o convívio desta geração com a empresa fica mais distante.

No processo de sucessão, observa-se a importância de orientar e definir, o mais breve possível, as carreiras dos herdeiros, a fim de que não sejam dispersos os potenciais sucessores. Cabe destacar que, ser herdeiro não é uma escolha, mas ser um sucessor sim. Por isso, os sucessores devem saber separar os conceitos de família, propriedade e empresa.

Os órgãos da Governança Corporativa, em especial o Conselho de Administração, auxiliam no processo de sucessão da gestão, principalmente porque neste Conselho pode ser desenvolvido o plano de sucessão, com a definição de perfil desejado, experiências e requisitos para ocupar o cargo, dentre outros assuntos que são primordiais para a escolha correta do sucessor.

Com o auxílio deste Conselho, que conta com profissionais sem vínculo familiar, as possibilidades de que este processo ocorra de forma organizada e sem traumas é muito maior. O Conselho de Família pode ajudar na escolha do sucessor, mas se houver a definição deste plano por parte do Conselho de Administração, evita-se que os interesses familiares interfiram na escolha e no andamento do processo.

Deste modo, e em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que todos estes fatores são contribuições da Governança Corporativa para que as empresas familiares sejam perenes, e que os interesses da sociedade venham em primeiro lugar. A contribuição também ocorre no seio familiar, já que os motivos pelos quais podem haver conflitos de interesses, são resolvidos ainda em vida pelo Fundador, assegurando que não ocorra a dilapidação do patrimônio e a extinção do sentimento familiar.

REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.
- 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. 122 p.
- BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007. 171 p.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 1989
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; PEREIRA, Rafael Diogo. Mecanismos de Governança e Processo de Sucessão: Um estudo sobre a influência dos elementos da Governança Corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo. v. 11, n. 31, abr./jun. 2009, p. 152-167. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/6563>>. Acesso em: 02/11/2015.
- BIANCHINI, Julian et al. **Holding como ferramenta de sucessão patrimonial**: Um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, Ribeirão Preto, v. 1, n. 10, p. 01-14. 07/2015. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/download/64/56>. Acesso em: 11/10/2015
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BRASIL. **Lei nº 6.404** de 15 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades Por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 24 de Set. de 2015.
- _____. Congresso. Senado. **Resolução nº 9 de 1992** de 05 de maio de 1991. Estabelece alíquota máxima para o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=136383>>. Acesso em: 25 de outubro de 2015.
- _____. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 03 de outubro de 2015.

CAMELO, Sandra Barbosa. **Governança corporativa, processo sucessório e estratégia competitiva**: associações com o desempenho de grandes empresas no Brasil. 2007. Disponível em: < <http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17155730/SANDRA-BARBOSA-CAMELO.pdf>>. Acesso em: 01 de nov. de 2015.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007, 270 p.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela; CRUBELLATE, João Marcelo. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares**: um estudo exploratório. In: ECONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas, São Paulo. Anais.

CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL E CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 14 ed. São Paulo: Saraiva: 2008.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

DALL'ASTA, Emanuelen; OLTRAMARI, Vitor Hugo. Planejamento Sucessório: a vontade além da vida. **Revista Síntese Direito de Família**, São Paulo, v. 13, n.72, p.57-74, jul. 2012.

DINIZ, Maria Helena. **Comentários ao Código Civil**. Parte Especial. Livro Complementar. 22 v. São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, P. **O Homem, a Administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) (.) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011. 273 p.

GERSICK, Kelin E. et. al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 293 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GUERRA, Sandra. **Os papéis do Conselho de Administração nas empresas listadas no Brasil**. 2010. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18087&item_id=3754>. Acesso em 01 de nov. de 2015.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011a. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10).

_____. Governança corporativa em empresas familiares. São Paulo: Saint Paul, 2011b. 276 p.

_____. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2014. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 12).

INVESTIA. **Drag Along e Tag Along**: o que significam estes termos. 2012. Disponível em: < <http://www.investia.com.br/2012/12/26/tag-along-drag-along-o-que-significam-estes-termos>>. Acesso em: 15 de Nov. de 2015.

JUSTE, Antônio Donizeti. A Empresa familiar. São Paulo: Juste consultoria & treinamento, 2004. 90 p.

KIGNEL, Luiz. **É possível haver sucessão sem conflitos?** *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, Rio de Janeiro: Globo, 2004. Edição 190.

LANCK, A.G. **Sucessão na gestão**: desafio chave. In: ÁLVARES, E. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LEMOS, M. F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista Fae Business, n.5, abr. 2003

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 191 p.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, jun. 1997. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 22 de abril 2015.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994. 138 p.

LONGO, José Henrique. **Sucessão familiar e planejamento tributário II**. In: PRASO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico M. Diniz de (cords.). *Estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório*. 2 tir. São Paulo: Saraiva, 2013, Série GV Law.

MACEDO, Marcelo et. al. **Gestão de pequenas empresas familiares: conhecimento, estratégias, competitividade e redes.** Florianópolis, 2006. 272p.

MALUF, Carlos Alberto Dabu. **Cláusulas de Inalienabilidade, Incomunicabilidade e Impenhorabilidade.** 4. ed., São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2006, 160 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar, como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2. ed., ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, Édio et. al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006. 156 p.

PEDROSO, Milena Waitikoski da Silva. **A Governança Corporativa no auxílio do processo sucessório da empresa familiar.** 2013. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00009_PCN18767.pdf>. Acesso em: 02 de nov. de 2015.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo; QUEIROS, Alinne Pompeu Cunha de. **A consolidação da pesquisa social qualitativa: um aporte teórico.** 2012. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/14729/9455>> Acesso em 10 de maio de 2015.

PRADO, Fred John Santana. **A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil.** Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2800, 2 mar. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18605/a-holding-como-modalidade-de-planejamento-patrimonial-da-pessoa-fisica-no-brasil/2>>. Acesso em: 03 out. 2015.

PRADO, Roberta .Nioac (Coord.) et.al. **Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica.** São Paulo: Saraiva, 2011.

ROSSETI, José Paschoal; ROSSETI, Adriana Andrade. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SALES, Plínio César dos Santos. Planejamento Sucessório Patrimonial. Rio de Janeiro, 2009. 45p. Monografia de Final de Curso de Graduação – Departamento de Direito. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/14335/14335.PDF>, acesso em 20 de setembro de 2015.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia e Administração.** São Paulo: Nova Cultural. 1996.

SANTA CATARINA (estado). **Lei nº 13.136/2004** de 25 de novembro de 2004a. Dispõe sobre o Imposto sobre Transmissão “Causa Mortis” e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos – ITCMD. Disponível em <http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/leis/2004/lei_04_13136.htm>. Acesso em: 03 de outubro de 2015.

_____. Regulamento do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos do Estado de Santa Catarina. **Decreto Lei nº 2.884** de 30 de dezembro de 2004b. Regulamenta o ITCMD em Santa Catarina. Disponível em: <http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/decretos/2004/dec_04_2884.htm>. Acesso em 03 de outubro de 2015.

SANTOS, Karina Alves Teixeira. **A sucessão em empresas familiares**. É possível evitar o caos?. 2011. Disponível em <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-sucessao-em-empresas-familiares-e-possivel-evitar-o-caos,31805.html>>. Acesso em: 11 de Nov. de 2015.

SEBRAE. **Pequenas Empresas Familiares e a Governança Corporativa**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/Pequenas-Empresas-Familiares-e-a-Governan%C3%A7a-Corporativa>>. Acesso em: 17 de Jun. de 2015.

STEINBERG, Herbert. BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. 2. ed. Cidade:São Paulo: Gente, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WACKERHAGEN, Cristian R. **O Acordo de Quotistas: uma ferramenta para o Planejamento Sucessório Empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www.bastosadvogados.com.br/artigos-e-noticias/o-acordo-de-quotistas:-uma-ferramenta-importante-para-o-planejamento-sucessorio-empresarial.html>>. Acesso em: 11 de Nov. de 2015.

WARD, John L. Planejar para Prosseguir. HSM Management, **Empresas Familiares: o desafio da continuidade (dossiê)**. São Paulo: ano 7, n. 41, p. 83-121, novembro/dez. 2003.

WERNER, Rene. **Teoria e Prática da Governança Familiar: Aspectos Tangíveis e Intangíveis**. In: PRADO, R.N (Coord) et.al. *Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica* São Paulo: Saraiva, 2011.

WERNER, Rene. **Tendências para escritórios de gerenciamento de fortunas**. 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18087&item_id=2222>. Acesso em 01 de nov. de 2015.