

FACULDADE METROPOLITANA
Augusto José Marcomino Neto

Ética empresarial e empresa familiar: conciliando os papéis profissionais

RIBEIRÃO PRETO - SP
2019

Augusto José Marcomino Neto

Ética empresarial e empresa familiar: conciliando os papéis profissionais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Metropolitana para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Pe. Paulo Henrique Martins

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus que me deu saúde e capacidade para que conseguisse fazer esse trabalho.

Agradeço aos meus pais que me educaram e fizeram o homem que sou hoje, além de sempre me proporcionarem um estudo de extrema qualidade.

Agradeço ao professor e orientador Paulo Henrique Martins, que tornou possível o término do trabalho, a paciência e incentivo dele foi muito importante.

Agradeço a minha namorada pela paciência e entendimento da importância do trabalho.

Agradeço aos meus irmãos que de alguma forma me ajudaram.

Agradeço a Faculdade de Negócios Metropolitana que me proporcionou um aprendizado incrível além de me relacionar com pessoas sensacionais.

Agradeço a todo corpo docente da Faculdade de Negócios Metropolitana

Meu muito obrigado a todos que de alguma maneira me ajudaram.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar uma empresa com nome fantasia “Familiare” em seus valores éticos, conflitos familiares e dificuldade na sucessão da empresa uma vez que tem dois herdeiros legais. O problema tema que orientou a pesquisa parte da grande quantidade de empresas familiares no Brasil e a dificuldade que muitas delas encontram na estruturação do processo de sucessão. Este tema presente na Administração é de extrema relevância, uma vez que em tempos de dificuldades, empresas familiares são muito importantes para a economia do país. A pesquisa parte do levantamento bibliográfico sobre o tema e posteriormente de uma pesquisa de campo com a entrevista de um administrador de empresa familiar, contando sua trajetória dentro de uma empresa familiar. O estudo mostra conflitos pessoais dentro da empresa que passou por dificuldades e conseguiu se reestruturar, tendo como fator central um dos herdeiros. Embora a empresa tenha se restabelecido no mercado, percebe-se a insatisfação e insegurança do herdeiro em relação à sucessão da direção da empresa.

Palavras-chave: Ética 1, Sucessão 2, Família 3, Conflitos 4, Empresa 5.

ABSTRACT

The present study aims to analyze a company with a fantasy name “Familiare” in its ethical values, family conflicts and succession difficulty of the company since it has two legal heirs. The problem of the theme that guides a research is the large number of family businesses in Brazil and the difficulty that many of them cause in the structuring of the succession process. This theme presents Administration of close relevance, since in times of difficulties, family businesses are very important for the economy of the country. The research starts from the bibliographic survey on the subject and, later, a field research with an interview of a family business administrator, continuing his trajectory within a family business. The study shows personal conflicts within the company that went through difficulties and could restructure, having as a central factor one of the heirs. Although a company has re-established in the market, notice the heir's dissatisfaction and security regarding the succession of the company's management.

Keywords: Ethics 1, Succession 2, Family 3, Conflicts 4, Company

Sumário

1. Introdução.....	8
2. Metodologia.....	9
3. Fundamentação teórica.....	11
4. Estudo de campo – Empresa Familiare.....	12
5.Resultados e discussões.....	17
6. Considerações finais.....	18
Referências Bibliográficas.....	19
Anexo 1.....	21
Código Civil – Regime de Bens.....	21
TÍTULO II Do Direito Patrimonial SUBTÍTULO I Do Regime de Bens entre os Cônjuges	
CAPÍTULO I Disposições Gerais.....	21
CAPÍTULO II Do Pacto Antenupcial.....	23
CAPÍTULO III Do Regime de Comunhão Parcial.....	23
CAPÍTULO IV Do Regime de Comunhão Universal.....	24
CAPÍTULO V Do Regime de Participação Final nos Aquestos.....	24
CAPÍTULO VI Do Regime de Separação de Bens.....	25
SUBTÍTULO II.....	26
Anexo 2.....	27
Código Civil – Sucessão.....	27
(Vigência).....	27
LIVRO V Do Direito das Sucessões TÍTULO I Da Sucessão em Geral CAPÍTULO I	
Disposições Gerais.....	27
646.721) (Vide Recurso Extraordinário nº 878.694).....	27
CAPÍTULO II Da Herança e de sua Administração.....	28
CAPÍTULO III Da Vocação Hereditária.....	29
CAPÍTULO IV Da Aceitação e Renúncia da Herança.....	30
CAPÍTULO VI Da Herança Jacente.....	31
CAPÍTULO VII Da petição de herança.....	32
TÍTULO II Da Sucessão Legítima CAPÍTULO I Da Ordem da Vocação Hereditária.....	32
CAPÍTULO II Dos Herdeiros Necessários.....	33
CAPÍTULO III Do Direito de Representação.....	34
CAPITULO I DO TESTAMENTO EM GERAL.....	34

1. Introdução

Quando se propõe descobrir os meios e as técnicas da administração, um estudante nem sempre está consciente do vasto campo que abrange esta ciência. Uma das primeiras técnicas da administração que ele vai descobrir é como administrar seu próprio tempo e em seguida aplicar os conteúdos aprendidos com a prática administrativa.

Dentre as disciplinas oferecidas nos cursos de Administração, a Filosofia e Ética abre ao aluno um vasto campo da investigação do saber e de suas capacidades, objeto próprio da Filosofia. Quando entra em campo a Ética como filosofia prática, o estudante atento ao mercado de oportunidades em que a administração se dirige, poderá despertar para um viés nem sempre explorado, mas muito urgente e necessário para o bom funcionamento de uma empresa: as relações éticas.

A assim chamada Ética Empresarial pode ser entendida como valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e conseqüentemente seus bons resultados. Este é o comportamento da empresa quando ela age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade. Em outras expressões, pode-se entender a ética empresarial como um conjunto de regras e normas que buscam incentivar comportamento e ações da organização.

A Ética em si é referente à teoria da ação justa e moral tendo frequentemente um significado equivalente ao da filosofia moral. A ética também tem como função descobrir as concepções dominantes da moralidade e da origem desta. Da mesma forma que a ética estabelece as leis da conduta moral, da vida pessoal e coletiva, a ética empresarial determina a conduta moral de uma empresa seja ela pública ou privada.

A ética profissional e conseqüentemente das organizações é considerada um fator importantíssimo para a sobrevivência das mesmas, tanto de pequenas quanto de grandes empresas.

A empresa familiar, distinta do que muitos pensam e rotulam, não se dá mais por algo retrógrado, mas atualmente se encaixa em um patamar das chamadas micro e ou pequenas empresas, e mesmo como multinacionais.

Segundo Guerreiro, as empresas familiares representam a grande maioria das organizações empresariais em todo mundo, chegando à marca de 95% a 98% das empresas estadunidenses e 96% das empresas brasileiras (Guerreiro, 1996, citado em Souza & Nunes, 1998)

Como toda organização, uma empresa familiar começa com o objetivo do trabalho que possibilite o sustento do núcleo familiar e a habilidade de dons naturais de algum dos membros. Em segundo plano, o lucro da empresa servirá de diagnóstico comercial se a empresa está no rumo certo ou não. O que se considera mais importante seria o convívio, a saúde familiar e financeira e em uma empresa familiar consegue-se unir essas duas dimensões.

No campo das empresas familiares ou também conhecidas popularmente como negócios familiares, o diferencial é a grande dificuldade que acontece na separação das dimensões racional e emocional. Embora a racionalidade esteja presente em todas as ações humanas, a emocional é muito mais intuitiva.

Ao comparar a ética profissional com a ação empresarial, numa empresa onde a grande maioria dos funcionários pertence à família, surgem muitos campos de pesquisa. Embora as relações não sejam tão simples assim, as atitudes éticas estendem-se por conjunto de regras que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos.

Pode-se considerar o preconceito de ordem valorativa e morais de cada indivíduo, do um grupo familiar e da sociedade empresarial, sendo que essas regras em um âmbito empresarial se unem ao que deve ser melhor para a organização e não para o indivíduo. O grande desafio fica a cargo de cada pessoa escolher o melhor para organização, nem sempre movidos pelo afeto ou emoção em relação aos colaboradores familiares. O que se deve considerar é que algumas atitudes dentro da organização podem refletir no relacionamento e no convívio familiar, externando os ambientes da organização.

No ambiente profissional, o convívio de personalidades é muito complicado, e a interpretação e o entendimento chega a causar atritos. Quando o gerente ou superior dá as ordens, os conselhos ou até mesmo quando se faz necessário um ato de recriminação, requer-se de todos, compreensão e entendimento perante a hierarquia organizacional. Nas organizações familiares esse momento é complicado por causa das relações afetivas, e nem sempre se separa as relações externas e internas da empresa.

A hierarquia que existe dentro da própria família atinge a hierarquia organizacional e por isso deve-se tentar entender e conciliar os fatos, que aquilo que ocorrer na empresa seja o mais profissional possível, pois existem funções distintas que cada um deve cumprir para um bem maior que da organização.

2. Metodologia

Para que a pesquisa atinja o objetivo de analisar as influências éticas em empresas de pequeno porte com administração familiar, é necessário partir da pesquisa bibliográfica, que fundamenta a análise qualitativa. Esta estratégia é necessária para conduzir uma pesquisa científica (Martins, 2009).

Sabendo-se que as pesquisas científicas experimentais podem ser consideradas ideais de qualquer área do saber, ela oferece respostas ao mesmo tempo claras pela repetição do estudo e também ambíguas que servirão de base para novas pesquisas (Kerlinger, 1991).

A partir da pesquisa bibliográfica, busca-se textos impressos e trabalhos publicados em livros e na web, o que servirá de alicerce para saber quais os aspectos relevantes nas empresas familiares. Como faz parte um trabalho de conclusão de curso avaliar a capacidade de síntese do pesquisador, a pesquisa bibliográfica serve para conhecer, analisar e explorar as contribuições já disponíveis sobre o assunto que guia o trabalho de pesquisa como tema/problema (Martins, 2009).

A partir do tema/problema sobre como a ética empresarial se encaixa na ética das relações familiares e como as relações familiares influenciam na ética empresarial, uma pesquisa bibliográfica poderia mostrar uma visão ampla e objetiva das pesquisas científicas realizadas mas não demonstrariam a potencialidade do pesquisador no mercado de trabalho dentro da administração, o que vai auxiliá-lo em seu curriculum.

Por isso, pensou-se num seguimento da pesquisa para o campo da administração familiar onde o pesquisador poderia se inserir como observador e expressar pelo estudo de caso as especificações das relações empresariais e familiares.

O estudo de caso está cada vez mais frequente nas pesquisas científicas o que garante credibilidade ao pesquisador e mostrará sua habilidade para inserir-se em um ambiente de trabalho, analisar as relações ético-empresariais e expressar suas contribuições no campo de pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa inovadora no campo das Ciências Humanas especificamente na área da Administração, conta-se com a complexidade de uma pesquisa de campo e a posterior análise qualitativa dos dados observados. Devido aos fatores elencados e em vista de uma pesquisa que conta com originalidade, levou-se em conta a observação do pesquisador como alguém inserido no campo da administração dentro de uma organização estruturada como uma empresa familiar que está no ramo há mais de três décadas.

Assim, “a estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois sendo seu objetivo o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente” (Martins, 62), a análise qualitativa embora não tenha grande aceitação nas pesquisas

científicas por causa do estigma de ser uma análise muito pessoal, este dado não procede nas análises científicas. Este dado auxilia nesta pesquisa porque são justamente as avaliações qualitativas que se inserem no campo social e possibilita outras visões acerca de um mesmo assunto, o que incentiva o progresso das ciências, abre novas possibilidades de pesquisa e oferece ao mercado pessoal melhor capacitado.

3. Fundamentação teórica

De acordo com pesquisas 80% das 19 milhões de empresas existentes no Brasil são de base familiar e representam cerca de 50% do PIB nacional, criando uma importante fatia de empregos no País, mas nos últimos anos muitas dessas empresas vem deixando de ser controlada pela família (Ramiro 2000).

Outro dado muito importante é que o número de empresas que chegam ou se mantem nas terceiras gerações são muito pequenas. LODI (1994) afirma que a empresa familiar é aquela que se relaciona com o fator chamado “herdeiro” estando também com valores das mesmas ligadas com o sobrenome da família ou a figura de um fundador.

Donnelley (1976) um dos pesquisadores mais conceituados nas definições de empresa familiar, ensina que a empresa somente pode ser considerada familiar quando é "perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família" (p.4).

Estudos com bases em casos reais sustentam a tese de que um dos grandes problemas da destruição estão dentro do seu próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as relações com a empresa afim de evitar os conflitos e problemas na fase da sucessão. Os principais problemas diagnosticados se dão porque os fundadores não sabem pensar na sucessão; porque os integrantes /funcionários que estão no comando da empresa não sabem se relacionar com seus parentes, também acionistas; porque existe um clima de “emprego garantido”, que passa impressão de que todo e qualquer jovem da família tem emprego garantido; por falta de profissionalização e por falta de separação das regras familiares e empresariais (Bemhoeft 1995, Lodi 1993 e 1994, Oliveira 1999; Conh 1993).

O processo sucessório é um dos fatores que se dá com muita relevância, pois a sucessão na empresa é quem vai ditar os novos ou os mesmos rumos da empresa como um

todo em um futuro próximo e assim vai se dando sucessivamente mediante as próximas gerações.

O fundador tem um dos papéis mais o importante, se não o mais importante dentro da formação empresarial e familiar e principalmente na sucessão o ideal é que haja uma preparação ou um planejamento para a transição da sucessão, algo que dificilmente ocorre.

Segundo LODI (1994) o fundador deve ter como objetivo uma cultura, uma ideologia muito clara e estável a modo que faça com que a família possa superar todos os obstáculos das próximas gerações. A falta do mesmo faz com que muitas empresas/famílias fracassem na hora da passagem das ideologias, sonhos e objetivos dos fundadores para próxima geração, causando uma dissonância em qual rumo deve se tomar a empresa.

Um ponto muito relevante que os criadores das empresas devem saber lidar é as diferenças tanto culturais, quanto de personalidades de individualidades de todos os familiares envolvidos.

A sucessão é algo que se estabelece a longo prazo pela maneira como os pais formam a educação familiar, deixando seus filhos prontos para o poder e riqueza. Mediante a mudança da rápida de uma geração da família modesta para rica, se não foi estabelecida, ou estruturada a família, abala toda a estrutura moral ética da empresa em questão.

Historicamente a família acabava optando pelo sucessor masculino, talvez pelo fato da continuidade da família, geração de filhos. Porém com os passar dos anos as mulheres começam a ganhar mais espaço e voz dentro de tudo não só nas empresas, criando ainda mais conflitos no processo sucessório já que se aumenta o número de candidatos à sucessão.

4. Estudo de campo – Empresa Familiare.

Para a descrição do estudo de caso, vamos relatar a história de uma empresa familiar que chamaremos de “Empresa Familiare”, empresa do ramo de reparação automobilística, fundada com por um jovem que chamaremos de “Sr. X” que atua há muito tempo neste ramo, e foi acompanhado por sua esposa, desde agora chamada de “Sra. Y”. Este casal tem um casal de filhos que chamaremos de “Xx” o homem e “Yy” a mulher.

A Empresa Familiare foi fundada em 1973 como uma sociedade limitada como uma típica empresa familiar brasileira, algo comum em um país onde 90% das empresas são familiares.¹

¹ <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>

O começo da empresa, ao contrário do que todos diziam, não foi tão difícil quanto se esperava, tendo um início muito bom em seu desenvolvimento, isso graças ao conhecimento e contatos que Sr. X tinha por ter trabalhado muito tempo com reparação automobilística em uma empresa de grande porte.

Durante algum tempo os negócios progrediram muito, o que possibilitou aos senhores X e Y conseguirem construir um bom patrimônio, algo que nunca imaginaram conseguir, tendo ao seu lado os filhos que trabalhavam na empresa.

A empresa sempre foi um orgulho muito grande para o Sr. X pois era fruto de muito suor, sendo ele o pilar principal da empresa onde se realizava pessoal e profissionalmente. Era ela a realização de um sonho.

Enquanto vai crescendo e se estruturando a Empresa Familiar começa a descobrir as burocracias, veem os impostos e as leis trabalhistas entre outras exigências jurídicas que envolvem qualquer empresa em qual ramo estiver. Para o casal X e Y, que nunca tiveram uma formação acadêmica ou qualquer curso de administração empresarial – assim como vários proprietários do cenário brasileiro antigo que começaram suas empresas fundadas na necessidade ou mesmo na oportunidade, tudo isso era uma novidade e um desafio que se lhes apresentava. Mas eles tinham o que se poderia chamar de “força de vontade”, comum a pais que sempre buscavam algo melhor para seus filhos.

Conforme os negócios progrediam, melhorando a cada dia, houve a oportunidade de cada filho do casal assumir um lugar na empresa, desempenhando uma sua função, e já preparando uma possível sucessão nos negócios da família.

A filha Yy, sendo a mais velha e por ser mais próxima da mãe, seguiu seus passos e foi se encarregando da área financeira e de recursos humanos da empresa, cargo ocupado pela mãe, mas que passou a exigir mais conforme a empresa foi ampliando seus negócios.

O filho Xx, segue os passos do pai, fazendo toda parte de funcionamento da empresa, uma vez que além de ser mais novo, sempre esteve ao lado do pai e aprendeu dele o ofício. Com o passar do tempo e o amadurecimento o filho, ele começou a tentar se especializar cada vez mais na área da empresa, buscando cursos de administração de empresas para melhorar sua atuação na empresa.

Em um cenário econômico muito instável como o mercado brasileiro, as cargas tributárias altas e excedentes sobrecarregam as empresas e junta-se a isso a necessária mão de obra especializada, o que levam as empresas a enfrentarem dificuldades em vários aspectos. Além disso, a falta de conhecimento, formação e especialização na área financeira

empresarial, faz com que as empresas brasileiras em sua maioria, cometam erros tributários, jurídicos e empresariais. Na Empresa Familiar o cenário não foi diferente.

A falta de capacitação do dono da empresa ou mesmo de um funcionário especializado em contabilidade pode causar um erro catastrófico em uma empresa de pequeno porte, algo que talvez leve anos para reparar ou até mesmo nunca seja reparado.

Com os problemas financeiros e as dificuldades que a empresa começou a enfrentar, as coisas foram ficando cada vez mais difíceis, começou a afetar principalmente a relação entre os membros da família, o que é uma dificuldade própria de uma empresa de administração familiar. Neste seguimento empresarial, é muito importante que a família saiba separar a relação profissional das relações e sentimentos pessoais de cada membro da família.

Com o passar do tempo, as dificuldades aumentando, as relações familiares estremecidas, começou haver uma separação entre os irmãos, onde a irmã Yy vendo a dificuldade e percebendo que o problema financeiro era muito grande, começou a pensar em outra coisa para sua vida pessoal sabendo que a empresa talvez não tivesse como ser reerguida.

Em contrapartida, o irmão Xx começou a pensar em como poderia ajudar, tentando levantar fundos ou pelo menos amenizar todos os prejuízos. Sua intenção era de não ter que “fechar as portas” da empresa construída pela sua família.

Então Xx tomou uma decisão de penhorar a própria casa para levantar um capital para a empresa que estava quase falindo. Embora esta fosse uma decisão que não é a mais inteligente ou sensata, foi a alternativa tomada já que a empresa era uma conquista familiar importante para todos. Neste momento percebemos como a importância da família pesou mais na decisão do que os negócios em si.

Enquanto Xx tomou a decisão de abrir mão de uma coisa sua para o bem do todo, Yy tomou a decisão de sair da empresa e buscar viver com uma outra renda, e mesmo vendo toda dificuldade que todos passavam, preferiu ir viver com seu marido.

Pouco a pouco, mesmo com muita luta e dificuldades, a empresa começou a se reerguer e deu uma nova esperança ao Sr. X, Sra. Y e Xx que permaneceram na empresa, e como tudo vai acontecendo aos poucos, a empresa recomeça a dar lucro novamente. Ao mesmo tempo que a reestruturação vai acontecendo acontece algo fora da empresa que desestrutura toda a família.

Sr. X apresentou um problema sério de saúde e chegou quase a falecer, sendo necessário que a Sra. Y se ausente da administração da empresa para cuidar do marido. A empresa que ainda estava aos poucos reestruturando, tem seus fundadores afastados, fazendo

com que seu filho Xx tenha que tomar conta de toda a empresa, assumindo todas as funções como de “surpresa”.

Por sua vez, Xx começa a surpreender a todos, conseguindo melhorar e reerguer a empresa, agregando agora na empresa Familiare seus próprios familiares, agora nomeados de Sra. Xy a esposa, e chamaremos de Xx1 o filho mais velho.

A empresa passa por uma reestruturação administrativa e começa a ser administrada pela terceira geração da família, ou seja, o neto dos fundadores. Tudo isso acontece depois da impossibilidade do Sr. X e Sra. Y não poderem mais reassumir seus lugares na empresa e o afastamento voluntário de Yy do departamento financeiro.

Com a nova administração a empresa começou nesta nova fase a ter seu melhor desempenho após os problemas administrativos superados. Neste momento é agregado o filho mais novo de Xx, que passaremos a chamar de Xx2, que assume uma função na administração financeira da empresa. Com o financeiro reestruturado, Xx2 demonstra sua preocupação com o pagamento dos *pro labores* de todos os membros da família, uma vez que a empresa continuava como propriedade dos Srs. X e Y.

Nesta nova administração, a Sra. Xy – esposa do Sr. Xx ficou no departamento financeiro junto com o filho Xx2, mesmo não tendo nenhum conhecimento da área contábil, igualmente a sua sogra Sra. Y e sua cunhada Sra. Yy, mantendo o filho Xx2 ajudando em toda parte operacional e administrativa da empresa.

Neste momento, a filha dos fundadores, Sra. Yy muda-se de cidade com o marido e abandona de vez o contato com a Empresa Familiare.

No que compete ao cenário familiar, Sr. Xx sente-se indignado com a atitude da irmã, Sra. Yy demonstrando ser uma falta de responsabilidade para com a empresa que teria sido fundado pela família. Esta indignação deve-se à falta de sua ajuda à empresa da família no momento em que esta passou pelos momentos mais críticos seja na administração, seja no financeiro. Percebemos a todo momento os conflitos éticos familiares que se colocam nas relações entre eles. O que o Sr. Xx esperava é que a irmã – membro direto da família fundadora assumisse suas responsabilidades na empresa, não sendo necessário naquele momento a terceira geração da família assumir funções na empresa.

Neste momento histórico da Empresa Familiare, não se exclui comparações entre a administração das três gerações, analisando não só a empresa internamente, mas também o cenário externo e as mudanças políticas e econômicas, que acabaram influenciando os negócios da família. Acreditamos que as influências internas vindas dos problemas familiares

e as influências externas devido às crises do país afetem em qualquer ramo de negócio em diversas áreas de atuação.

Os problemas familiares e os atritos que resultam desses problemas, aos poucos vão desgastando a relação familiar e gera dúvidas entre seus membros, seja do ponto de vista da idoneidade da administração quanto à ética familiar.

Enquanto a primeira geração se preocupa se a empresa caminha bem para gerar os recursos financeiros, a segunda geração tem de um lado desinteresse (Sra. Yy) e de outro lado o interesse na empresa em si (Sr. Xx). À terceira geração (Xx1 e Xx2) – neste momento compete desempenhar bem suas funções dentro da empresa para poderem demonstrar suas capacidades e o reconhecimento de sua eficiência.

Pelo que podemos notar nas preocupações do Sr. X e Sra. Y é a desconfiança e dúvida da real intenção do filho Sr. Xx, assumindo toda a administração da Empresa Familiares, se ele está realmente pensando na empresa ou apenas em tomar conta de tudo ficando assim com a maior parte da herança, mesmo sabendo-se que pela lei a empresa deverá ser partilhada igualmente entre Sr. Xx e Sra. Yy! Esta desconfiança gera ainda mais conflito entre as relações familiares e pode de fato atrapalhar a administração e o desenvolvimento da empresa.

Por outro lado, o Sr. Xx também sente um desconforto em saber que os pais desconfiam de suas intenções e de sua ética empresarial e familiar, além de se sentir ameaçado em ter que dividir tudo que vinha reconstruindo com uma irmã que quando a empresa e a família precisaram do seu apoio ela resolve abandonar a empresa pensando mais em si mesma.

O quadro geral de instabilidade constatado na empresa, onde Sr. X e Sra. Y não confiam inteiramente no filho Sr. Xx para transferir integralmente a empresa, desagrada ao Sr. Xx conviver com a desconfiança da parte dos pais e por saber que segundo as leis do país, a empresa que ele tanto trabalho para reergue em momentos de crise colocando em jogo bens pessoais, será dividido em partes iguais com a irmã Sra. Yy que abandonou a empresa na primeira crise financeira que a empresa passou.

Percebemos que nesta relação familiar, Sr. Xx esperava um reconhecimento pessoal e profissional da parte dos pais, o que nos parece não acontecer. Continua a dúvida por quanto tempo ele continuará administrando a empresa como “sua” e por quanto tempo ainda antes de tomar um caminho jurídico para avaliar seus direitos sucessórios conforme a lei do país; quanto ainda deverá – ou não, investir em um negócio que não tem garantias de propriedade ou pelo menos de direito legal. Enquanto isso não se estabelece, permanece a dúvida de até quando investir.

Como já foi dito anteriormente, as leis do Brasil sobre sucessão são bem esclarecidas. No caso de falecimento dos progenitores, os bens devem ser divididos igualmente para todos os filhos regularmente registrados. Para isso, trouxemos anexo as leis que regem o Direito de Sucessão, gentilmente enviadas pelo Sr. Henrique Augusto Nogueira Sandoval do Escritório de Advocacia Rocha Barros Sandoval em Ribeirão Preto (Anexo 1 e Anexo 2).

Em nosso parecer ao entrevistar os membros da família e analisar suas histórias, seus interesses, suas preocupações anteriores e atuais, finalizando nosso curso de Administração, podemos notar que a falta de estudos, de especialização nas áreas administrativas e contábil principalmente, dentro do contexto do mercado brasileiro, as empresas familiares tendem a ter pouco tempo de atuação no mercado. Somando a esse complexo contexto das empresas em meio à administração familiar, acrescentam-se à legislação brasileira as leis de sucessão familiar, que geram uma preocupação extra aos proprietários e seus sucessores.

A Empresa Familiare analisada em nosso trabalho como nome fantasia para preservar a empresa e a família, conseguiu por fim, retornar seu lugar no mercado mesmo envolta nos problemas de relações ético familiares, administrativas e econômicas. Além de tudo isso, ela voltou a estar entre as melhores empresas do seu ramo de atuação. Fazemos notar de nossa parte, a urgente necessidade de inserir profissionais em vários ramos da administração, da contabilidade e de recursos humanos para uma boa saúde econômica e jurídica da empresa. Esta análise caberia em qualquer outra empresa de qualquer ramo empresarial que parta de uma administração familiar, mas que deseja se inserir no mercado brasileiro.

5. Resultados e discussões

A análise foi feita através de entrevistas com os integrantes e funcionários da empresa familiar, com a finalidade de entender o cenário em que a mesma passou e se encontra.

Ao fim da análise da empresa Familiare entende-se que se trata de uma empresa familiar como a maioria, uma empresa fundada com muito suor e luta.

A entrevista com os fundadores um casal jovem, mostrou-se que sentem que tudo foi criado com muita perseverança, porém nenhuma experiência ou formação como empresários, algo que se torna crucial para uma firma que quer ganhar ou manter espaço no mercado de atuação.

Nota-se que uma falha processual cometida por uma falta de conhecimento profissional específico na área contábil, uma área de suma importância em qualquer empresa

no mundo e principalmente no Brasil, um país com altas taxas tributárias, burocracias ``gigantescas`` e complicadas, colocou a prova tudo que a família já havia conquistado.

As relações pessoais em uma empresa familiar é algo que além de imprescindível é muito complexo, e a dificuldade encontrada em saber diferenciar o contato empresarial com o pessoal ou familiar dentro da casa faz com que muitos dos conflitos que começam dentro da empresa continue dentro do lar, gerando um desgaste enorme para toda a família.

O que se torna evidente ao analisar que a empresa Familiar e principalmente seus fundadores, não tinham um plano de transição de sucessão, sendo de suma importância para a empresa e para sua estrutura, em uma situação emergencial, e como de fato ocorreu – eles estão preparados para as adversidades. Este plano de transição prepara as futuras gerações para os próximos passos a serem dados dentro da empresa e os acontecimentos dentro da família.

O conflito entre irmãos em um cenário de dificuldades afeta diretamente todos os familiares e principalmente os fundadores, no caso os pais, uma vez que qualquer atitude tomada ou apoiada a qualquer um dos lados pode resultar em um conflito ético pessoal com a outra parte.

A análise mostra também muita dificuldade de entendimento das partes em relação às decisões que devem ser tomadas, sendo elas éticas e/ou legais dentro da empresa, ou se vão favorecer apenas uma pessoa da família. O grande conflito de interesses rodeia a empresa o tempo todo, a falta de uma estruturação e um plano de sucessão não deixam a cultura do fundador com a empresa clara o suficiente para passar às próximas gerações.

Atualmente quem dirige a empresa do ponto de vista administrativo é o neto do fundador, a quem chamamos de Sr. Xx1, que é considerada a terceira geração. Numa entrevista com este e administrador percebemos o interesse em modernizar os negócios da família querendo dar importâncias aos aspectos jurídicos da empresa, uma verdadeira profissionalização dos negócios, mas surgem dúvidas e instabilidades em relação ao futuro da empresa, que juridicamente ainda pertence à primeira geração, e que deverá passar ainda a tempo pela partilha dos bens, sucedendo por direito à segunda geração.

6. Considerações finais

As empresas familiares são extremamente importantes economicamente para um país gerando empregos, movimentando a economia como um todo. Empresas familiares são muito viáveis uma vez que superado seus problemas interpessoais, coloca-se com base sólida e

objetiva no mercado, pode chegar a ser até mais eficiente que uma empresa de capital e administração aberta.

O gerenciamento de conflitos familiares, apesar de muito frequentes em todas as famílias, se manifestam também nas empresas familiares, mesmo sabendo-se que cada família tem suas peculiaridades.

O que deve se entender é que não há uma fórmula de sucesso em nenhuma empresa e muito menos em uma empresa familiar. A ética empresarial, a formulação do plano de sucessão, e o gerenciamento de conflitos pessoais são de extrema importância para a perpetuação do sucesso da empresa.

Dentro do contexto da empresa analisada existe um claro desentendimento familiar que resultaram em questões jurídicas e éticas ao longo da vida da empresa, talvez pela falta de formação acadêmica, ou ainda pelo não cumprimento da responsabilidade profissional, o esforço a qualquer custo para conseguir capital, além do sentimento de desconfiança de pai e filhos com a falta de intenção verdadeira das partes envolvidas.

Nota-se que um dos grandes defeitos na empresa analisada foi a falta de formação profissional para os negócios e a consequente estruturação de um plano de sucessão.

Atualmente a empresa está trabalhando com sua terceira geração, como dito anteriormente, e sabe-se que muitas empresas familiares não conseguem chegar ou se manter nessa fase. A Família está atualmente sendo administrada pelo neto do casal fundador, que não tem segurança de que a empresa realmente é dele, afinal juridicamente ainda continuam em nome dos fundadores, seus avós.

A empresa caminhou e voltou ao seu patamar, mas sem certeza de vida longa, afinal atualmente depende de um dirigente que não tem segurança de poder ou reconhecimento, de modo que se houver um falecimento de um dos fundadores, as leis de sucessão e direito patrimonial não o garantem como principal herdeiro e sucessor.

O caminho seria a passagem da empresa ainda em vida para o nome de um herdeiro algo que não há perspectiva, e a empresa vai seguindo o caminho até o momento de uma inevitável sucessão. Assim, o futuro próximo poderá mostrar aos seus herdeiros o desenrolar da empresa e das relações familiares e profissionais, para posteriormente seguir com a administração da empresa. O tempo será a testemunha desse desenrolar e dos rumos que a empresa tomará, e se os herdeiros serão éticos em suas condutas para decidirem o melhor a se fazer para a empresa.

7. Referências Bibliográficas.

DONNELEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

RAMIRO, Becker. **Empresas Familiares-Planejamento e Sucessão Empresarial**

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

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

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

COELHO, Fábio Ulhôa – **Empresa familiar – Estudos jurídicos**. (Newton de Lucca)

Anexo 1

Código Civil – Regime de Bens

TÍTULO II Do Direito Patrimonial

SUBTÍTULO I Do Regime de Bens entre os Cônjuges

CAPÍTULO I Disposições Gerais

Art. 1.639. É lícito aos nubentes, antes de celebrado o casamento, estipular, quanto aos seus bens, o que lhes aprouver.

§ 1º O regime de bens entre os cônjuges começa a vigorar desde a data do casamento.

§ 2º É admissível alteração do regime de bens, mediante autorização judicial em pedido motivado de ambos os cônjuges, apurada a procedência das razões invocadas e ressalvados os direitos de terceiros.

Art. 1.640. Não havendo convenção, ou sendo ela nula ou ineficaz, vigorará, quanto aos bens entre os cônjuges, o regime da comunhão parcial.

Parágrafo único. Poderão os nubentes, no processo de habilitação, optar por qualquer dos regimes que este código regula. Quanto à forma, reduzir-se-á a termo a opção pela comunhão parcial, fazendo-se o pacto antenupcial por escritura pública, nas demais escolhas.

Art. 1.641. É obrigatório o regime da separação de bens no casamento:

I - das pessoas que o contraírem com inobservância das causas suspensivas da celebração do casamento; ~~II – da pessoa maior de sessenta anos;~~

II – da pessoa maior de 70 (setenta) anos; [\(Redação dada pela Lei nº 12.344, de 2010\)](#)

III - de todos os que dependerem, para casar, de suprimento judicial.

Art. 1.642. Qualquer que seja o regime de bens, tanto o marido quanto a mulher podem livremente:

I - praticar todos os atos de disposição e de administração necessários ao desempenho de sua profissão, com as limitações estabelecida no [inciso I do art. 1.647](#);

II - administrar os bens próprios;

III - desobrigar ou reivindicar os imóveis que tenham sido gravados ou alienados sem o seu consentimento ou sem suprimento judicial;

IV - demandar a rescisão dos contratos de fiança e doação, ou a invalidação do aval, realizados pelo outro cônjuge com infração do disposto nos [incisos III e IV do art. 1.647](#);

V - reivindicar os bens comuns, móveis ou imóveis, doados ou transferidos pelo outro cônjuge ao concubino, desde que provado que os bens não foram adquiridos pelo esforço comum destes, se o casal estiver separado de fato por mais de cinco anos;

VI - praticar todos os atos que não lhes forem vedados expressamente.

Art. 1.643. Podem os cônjuges, independentemente de autorização um do outro:

- I - comprar, ainda a crédito, as coisas necessárias à economia doméstica;
- II - obter, por empréstimo, as quantias que a aquisição dessas coisas possa exigir.

Art. 1.644. As dívidas contraídas para os fins do artigo antecedente obrigam solidariamente ambos os cônjuges.

Art. 1.645. As ações fundadas nos [incisos III, IV e V do art. 1.642](#) competem ao cônjuge prejudicado e a seus herdeiros.

Art. 1.646. No caso dos [incisos III e IV do art. 1.642](#), o terceiro, prejudicado com a sentença favorável ao autor, terá direito regressivo contra o cônjuge, que realizou o negócio jurídico, ou seus herdeiros.

Art. 1.647. Ressalvado o disposto no [art. 1.648](#), nenhum dos cônjuges pode, sem autorização do outro, exceto no regime da separação absoluta:

- I - alienar ou gravar de ônus real os bens imóveis;
- II - pleitear, como autor ou réu, acerca desses bens ou direitos;
- III - prestar fiança ou aval;
- IV - fazer doação, não sendo remuneratória, de bens comuns, ou dos que possam integrar futura meação.

Parágrafo único. São válidas as doações nupciais feitas aos filhos quando casarem ou estabelecerem economia separada.

Art. 1.648. Cabe ao juiz, nos casos do artigo antecedente, suprir a outorga, quando um dos cônjuges a denegue sem motivo justo, ou lhe seja impossível concedê-la.

Art. 1.649. A falta de autorização, não suprida pelo juiz, quando necessária ([art. 1.647](#)), tornará anulável o ato praticado, podendo o outro cônjuge pleitear-lhe a anulação, até dois anos depois de terminada a sociedade conjugal.

Parágrafo único. A aprovação torna válido o ato, desde que feita por instrumento público, ou particular, autenticado.

Art. 1.650. A decretação de invalidade dos atos praticados sem outorga, sem consentimento, ou sem suprimento do juiz, só poderá ser demandada pelo cônjuge a quem cabia concedê-la, ou por seus herdeiros.

Art. 1.651. Quando um dos cônjuges não puder exercer a administração dos bens que lhe incumbe, segundo o regime de bens, caberá ao outro:

- I - gerir os bens comuns e os do consorte;
- II - alienar os bens móveis comuns;
- III - alienar os imóveis comuns e os móveis ou imóveis do consorte, mediante autorização judicial.

Art. 1.652. O cônjuge, que estiver na posse dos bens particulares do outro, será para com este e seus herdeiros responsável:

- I - como usufrutuário, se o rendimento for comum;
- II - como procurador, se tiver mandato expresso ou tácito para os administrar
- III - como depositário, se não for usufrutuário, nem administrador.

CAPÍTULO II Do Pacto Antenupcial

Art. 1.653. É nulo o pacto antenupcial se não for feito por escritura pública, e ineficaz se não lhe seguir o casamento.

Art. 1.654. A eficácia do pacto antenupcial, realizado por menor, fica condicionada à aprovação de seu representante legal, salvo as hipóteses de regime obrigatório de separação de bens.

Art. 1.655. É nula a convenção ou cláusula dela que contravenha disposição absoluta de lei.

Art. 1.656. No pacto antenupcial, que adotar o regime de participação final nos aqüestos, poder-se-á convencionar a livre disposição dos bens imóveis, desde que particulares.

Art. 1.657. As convenções antenupciais não terão efeito perante terceiros, senão depois de registradas, em livro especial, pelo oficial do Registro de Imóveis do domicílio dos cônjuges.

CAPÍTULO III Do Regime de Comunhão Parcial

Art. 1.658. No regime de comunhão parcial, comunicam-se os bens que sobrevierem ao casal, na constância do casamento, com as exceções dos artigos seguintes.

Art. 1.659. Excluem-se da comunhão:

- I - os bens que cada cônjuge possuir ao casar, e os que lhe sobrevierem, na constância do casamento, por doação ou sucessão, e os sub-rogados em seu lugar;
- II - os bens adquiridos com valores exclusivamente pertencentes a um dos cônjuges em sub-rogação dos bens particulares;
- III - as obrigações anteriores ao casamento;
- IV - as obrigações provenientes de atos ilícitos, salvo reversão em proveito do casal;
- V - os bens de uso pessoal, os livros e instrumentos de profissão;
- VI - os proventos do trabalho pessoal de cada cônjuge;
- VII - as pensões, meios-soldos, montepios e outras rendas semelhantes.

Art. 1.660. Entram na comunhão:

- I - os bens adquiridos na constância do casamento por título oneroso, ainda que só em nome de um dos cônjuges;
- II - os bens adquiridos por fato eventual, com ou sem o concurso de trabalho ou despesa anterior;
- III - os bens adquiridos por doação, herança ou legado, em favor de ambos os cônjuges;
- IV - as benfeitorias em bens particulares de cada cônjuge;
- V - os frutos dos bens comuns, ou dos particulares de cada cônjuge, percebidos na constância do casamento, ou pendentes ao tempo de cessar a comunhão.

Art. 1.661. São incomunicáveis os bens cuja aquisição tiver por título uma causa anterior ao casamento.

Art. 1.662. No regime da comunhão parcial, presumem-se adquiridos na constância do casamento os bens móveis, quando não se provar que o foram em data anterior.

Art. 1.663. A administração do patrimônio comum compete a qualquer dos cônjuges.

§ 1º As dívidas contraídas no exercício da administração obrigam os bens comuns e particulares do cônjuge que os administra, e os do outro na razão do proveito que houver auferido.

§ 2º A anuência de ambos os cônjuges é necessária para os atos, a título gratuito, que impliquem cessão do uso ou gozo dos bens comuns.

§ 3º Em caso de malversação dos bens, o juiz poderá atribuir a administração a apenas um dos cônjuges.

Art. 1.664. Os bens da comunhão respondem pelas obrigações contraídas pelo marido ou pela mulher para atender aos encargos da família, às despesas de administração e às decorrentes de imposição legal.

Art. 1.665. A administração e a disposição dos bens constitutivos do patrimônio particular competem ao cônjuge proprietário, salvo convenção diversa em pacto antenupcial.

Art. 1.666. As dívidas, contraídas por qualquer dos cônjuges na administração de seus bens particulares e em benefício destes, não obrigam os bens comuns.

CAPÍTULO IV Do Regime de Comunhão Universal

Art. 1.667. O regime de comunhão universal importa a comunicação de todos os bens presentes e futuros dos cônjuges e suas dívidas passivas, com as exceções do artigo seguinte.

Art. 1.668. São excluídos da comunhão:

- I - os bens doados ou herdados com a cláusula de incomunicabilidade e os sub-rogados em seu lugar;
- II - os bens gravados de fideicomisso e o direito do herdeiro fideicomissário, antes de realizada a condição suspensiva;
- III - as dívidas anteriores ao casamento, salvo se provierem de despesas com seus aprestos, ou reverterem em proveito comum;
- IV - as doações antenupciais feitas por um dos cônjuges ao outro com a cláusula de incomunicabilidade;
- V - Os bens referidos nos [incisos V a VII do art. 1.659](#).

Art. 1.669. A incomunicabilidade dos bens enumerados no artigo antecedente não se estende aos frutos, quando se percebam ou vençam durante o casamento.

Art. 1.670. Aplica-se ao regime da comunhão universal o disposto no Capítulo antecedente, quanto à administração dos bens.

Art. 1.671. Extinta a comunhão, e efetuada a divisão do ativo e do passivo, cessará a responsabilidade de cada um dos cônjuges para com os credores do outro.

CAPÍTULO V Do Regime de Participação Final nos Aquestos

Art. 1.672. No regime de participação final nos aquestos, cada cônjuge possui patrimônio próprio, consoante disposto no artigo seguinte, e lhe cabe, à época da dissolução da sociedade conjugal, direito à metade dos bens adquiridos pelo casal, a título oneroso, na constância do casamento.

Art. 1.673. Integram o patrimônio próprio os bens que cada cônjuge possuía ao casar e os por ele adquiridos, a qualquer título, na constância do casamento.

Parágrafo único. A administração desses bens é exclusiva de cada cônjuge, que os poderá livremente alienar, se forem móveis.

Art. 1.674. Sobrevindo a dissolução da sociedade conjugal, apurar-se-á o montante dos aqüestos, excluindo-se da soma dos patrimônios próprios:

- I - os bens anteriores ao casamento e os que em seu lugar se subrogaram;
- II - os que sobrevieram a cada cônjuge por sucessão ou liberalidade;
- III - as dívidas relativas a esses bens.

Parágrafo único. Salvo prova em contrário, presumem-se adquiridos durante o casamento os bens móveis.

Art. 1.675. Ao determinar-se o montante dos aqüestos, computar-se-á o valor das doações feitas por um dos cônjuges, sem a necessária autorização do outro; nesse caso, o bem poderá ser reivindicado pelo cônjuge prejudicado ou por seus herdeiros, ou declarado no monte partilhável, por valor equivalente ao da época da dissolução.

Art. 1.676. Incorpora-se ao monte o valor dos bens alienados em detrimento da meação, se não houver preferência do cônjuge lesado, ou de seus herdeiros, de os reivindicar.

Art. 1.677. Pelas dívidas posteriores ao casamento, contraídas por um dos cônjuges, somente este responderá, salvo prova de terem revertido, parcial ou totalmente, em benefício do outro.

Art. 1.678. Se um dos cônjuges solveu uma dívida do outro com bens do seu patrimônio, o valor do pagamento deve ser atualizado e imputado, na data da dissolução, à meação do outro cônjuge.

Art. 1.679. No caso de bens adquiridos pelo trabalho conjunto, terá cada um dos cônjuges uma quota igual no condomínio ou no crédito por aquele modo estabelecido.

Art. 1.680. As coisas móveis, em face de terceiros, presumem-se do domínio do cônjuge devedor, salvo se o bem for de uso pessoal do outro.

Art. 1.681. Os bens imóveis são de propriedade do cônjuge cujo nome constar no registro.

Parágrafo único. Impugnada a titularidade, caberá ao cônjuge proprietário provar a aquisição regular dos bens. Art. 1.682. O direito à meação não é renunciável, cessível ou penhorável na vigência do regime matrimonial.

Art. 1.683. Na dissolução do regime de bens por separação judicial ou por divórcio, verificar-se-á o montante dos aqüestos à data em que cessou a convivência.

Art. 1.684. Se não for possível nem conveniente a divisão de todos os bens em natureza, calcular-se-á o valor de alguns ou de todos para reposição em dinheiro ao cônjuge não-proprietário.

Parágrafo único. Não se podendo realizar a reposição em dinheiro, serão avaliados e, mediante autorização judicial, alienados tantos bens quantos bastarem.

Art. 1.685. Na dissolução da sociedade conjugal por morte, verificar-se-á a meação do cônjuge sobrevivente de conformidade com os artigos antecedentes, deferindo-se a herança aos herdeiros na forma estabelecida neste Código.

Art. 1.686. As dívidas de um dos cônjuges, quando superiores à sua meação, não obrigam ao outro, ou a seus herdeiros.

CAPÍTULO VI Do Regime de Separação de Bens

Art. 1.687. Estipulada a separação de bens, estes permanecerão sob a administração exclusiva de cada um dos cônjuges, que os poderá livremente alienar ou gravar de ônus real.

Art. 1.688. Ambos os cônjuges são obrigados a contribuir para as despesas do casal na proporção dos rendimentos de seu trabalho e de seus bens, salvo estipulação em contrário no pacto antenupcial.

SUBTÍTULO II

Do Usufruto e da Administração dos Bens de Filhos Menores

Art. 1.689. O pai e a mãe, enquanto no exercício do poder familiar:

- I - são usufrutuários dos bens dos filhos;
- II - têm a administração dos bens dos filhos menores sob sua autoridade.

Art. 1.690. Compete aos pais, e na falta de um deles ao outro, com exclusividade, representar os filhos menores de dezesseis anos, bem como assisti-los até completarem a maioridade ou serem emancipados.

Parágrafo único. Os pais devem decidir em comum as questões relativas aos filhos e a seus bens; havendo divergência, poderá qualquer deles recorrer ao juiz para a solução necessária.

Art. 1.691. Não podem os pais alienar, ou gravar de ônus real os imóveis dos filhos, nem contrair, em nome deles, obrigações que ultrapassem os limites da simples administração, salvo por necessidade ou evidente interesse da prole, mediante prévia autorização do juiz.

Parágrafo único. Podem pleitear a declaração de nulidade dos atos previstos neste artigo:

Anexo 2

Código Civil – Sucessão

§ 6º Em caso de negócio jurídico que possa trazer risco ou prejuízo relevante, havendo divergência de opiniões entre a pessoa apoiada e um dos apoiadores, deverá o juiz, ouvido o Ministério Público, decidir sobre a questão. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

§ 7º Se o apoiador agir com negligência, exercer pressão indevida ou não adimplir as obrigações assumidas, poderá a pessoa apoiada ou qualquer pessoa apresentar denúncia ao Ministério Público ou ao juiz. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

§ 8º Se procedente a denúncia, o juiz destituirá o apoiador e nomeará, ouvida a pessoa apoiada e se for de seu interesse, outra pessoa para prestação de apoio. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

§ 9º A pessoa apoiada pode, a qualquer tempo, solicitar o término de acordo firmado em processo de tomada de decisão apoiada. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

§ 10. O apoiador pode solicitar ao juiz a exclusão de sua participação do processo de tomada de decisão apoiada, sendo seu desligamento condicionado à manifestação do juiz sobre a matéria. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

§ 11. Aplicam-se à tomada de decisão apoiada, no que couber, as disposições referentes à prestação de contas na curatela. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\) \(Vigência\)](#)

LIVRO V

Do Direito das Sucessões

TÍTULO I

Da Sucessão em Geral

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.

Art. 1.785. A sucessão abre-se no lugar do último domicílio do falecido.

Art. 1.786. A sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade.

Art. 1.787. Regula a sucessão e a legitimação para suceder a lei vigente ao tempo da abertura daquela.

Art. 1.788. Morrendo a pessoa sem testamento, transmite a herança aos herdeiros legítimos; o mesmo ocorrerá quanto aos bens que não forem compreendidos no testamento; e subsiste a sucessão legítima se o testamento caducar, ou for julgado nulo.

Art. 1.789. Havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança.

Art. 1.790. A companheira ou o companheiro participará da sucessão do outro, quanto aos bens adquiridos onerosamente na vigência da união estável, nas condições seguintes: [\(Vide Recurso Extraordinário nº 646.721\) \(Vide Recurso Extraordinário nº 878.694\)](#)

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

- II - se concorrer com descendentes só do autor da herança, tocar-lhe-á a metade do que couber a cada um daqueles;
- III - se concorrer com outros parentes sucessíveis, terá direito a um terço da herança;
- IV - não havendo parentes sucessíveis, terá direito à totalidade da herança.

CAPÍTULO II Da Herança e de sua Administração

Art. 1.791. A herança defere-se como um todo unitário, ainda que vários sejam os herdeiros. Parágrafo único. Até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, será indivisível, e regular-se-á pelas normas relativas ao condomínio.

Art. 1.792. O herdeiro não responde por encargos superiores às forças da herança; incumbelhe, porém, a prova do excesso, salvo se houver inventário que a escuse, demonstrando o valor dos bens herdados.

Art. 1.793. O direito à sucessão aberta, bem como o quinhão de que disponha o co-herdeiro, pode ser objeto de cessão por escritura pública.

§ 1º Os direitos, conferidos ao herdeiro em consequência de substituição ou de direito de acrescer, presumem-se não abrangidos pela cessão feita anteriormente.

§ 2º É ineficaz a cessão, pelo co-herdeiro, de seu direito hereditário sobre qualquer bem da herança considerado singularmente.

§ 3º Ineficaz é a disposição, sem prévia autorização do juiz da sucessão, por qualquer herdeiro, de bem componente do acervo hereditário, pendente a indivisibilidade.

Art. 1.794. O co-herdeiro não poderá ceder a sua quota hereditária a pessoa estranha à sucessão, se outro co-herdeiro a quiser, tanto por tanto.

Art. 1.795. O co-herdeiro, a quem não se der conhecimento da cessão, poderá, depositado o preço, haver para si a quota cedida a estranho, se o requerer até cento e oitenta dias após a transmissão.

Parágrafo único. Sendo vários os co-herdeiros a exercer a preferência, entre eles se distribuirá o quinhão cedido, na proporção das respectivas quotas hereditárias.

Art. 1.796. No prazo de trinta dias, a contar da abertura da sucessão, instaurar-se-á inventário do patrimônio hereditário, perante o juízo competente no lugar da sucessão, para fins de liquidação e, quando for o caso, de partilha da herança.

Art. 1.797. Até o compromisso do inventariante, a administração da herança caberá, sucessivamente:

- I - ao cônjuge ou companheiro, se com o outro convivia ao tempo da abertura da sucessão;
- II - ao herdeiro que estiver na posse e administração dos bens, e, se houver mais de um nessas condições, ao mais velho;
- III - ao testamenteiro;
- IV - a pessoa de confiança do juiz, na falta ou escusa das indicadas nos incisos antecedentes, ou quando tiverem de ser afastadas por motivo grave levado ao conhecimento do juiz.

CAPÍTULO III Da Vocação Hereditária

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

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

- I - os filhos, ainda não concebidos, de pessoas indicadas pelo testador, desde que vivas estas ao abrir-se a sucessão;
- II - as pessoas jurídicas;
- III - as pessoas jurídicas, cuja organização for determinada pelo testador sob a forma de fundação.

Art. 1.800. No caso do inciso I do artigo antecedente, os bens da herança serão confiados, após a liquidação ou partilha, a curador nomeado pelo juiz.

§ 1º Salvo disposição testamentária em contrário, a curatela caberá à pessoa cujo filho o testador esperava ter por herdeiro, e, sucessivamente, às pessoas indicadas no [art. 1.775](#).

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

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

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

Art. 1.801. Não podem ser nomeados herdeiros nem legatários:

- I - a pessoa que, a rogo, escreveu o testamento, nem o seu cônjuge ou companheiro, ou os seus ascendentes e irmãos;
- II - as testemunhas do testamento;
- III - o concubino do testador casado, salvo se este, sem culpa sua, estiver separado de fato do cônjuge há mais de cinco anos;
- IV - o tabelião, civil ou militar, ou o comandante ou escrivão, perante quem se fizer, assim como o que fizer ou aprovar o testamento.

Art. 1.802. São nulas as disposições testamentárias em favor de pessoas não legitimadas a suceder, ainda quando simuladas sob a forma de contrato oneroso, ou feitas mediante interposta pessoa.

Parágrafo único. Presumem-se pessoas interpostas os ascendentes, os descendentes, os irmãos e o cônjuge ou companheiro do não legitimado a suceder.

Art. 1.803. É lícita a deixo ao filho do concubino, quando também o for do testador.

CAPÍTULO IV Da Aceitação e Renúncia da Herança

Art. 1.804. Aceita a herança, torna-se definitiva a sua transmissão ao herdeiro, desde a abertura da sucessão.

Parágrafo único. A transmissão tem-se por não verificada quando o herdeiro renuncia à herança.

Art. 1.805. A aceitação da herança, quando expressa, faz-se por declaração escrita; quando tácita, há de resultar tão-somente de atos próprios da qualidade de herdeiro.

§ 1º Não exprimem aceitação de herança os atos oficiosos, como o funeral do finado, os meramente conservatórios, ou os de administração e guarda provisória.

§ 2º Não importa igualmente aceitação a cessão gratuita, pura e simples, da herança, aos demais co-herdeiros.

Art. 1.806. A renúncia da herança deve constar expressamente de instrumento público ou termo judicial.

Art. 1.807. O interessado em que o herdeiro declare se aceita, ou não, a herança, poderá, vinte dias após aberta a sucessão, requerer ao juiz prazo razoável, não maior de trinta dias, para nele, se pronunciar o herdeiro, sob pena de se haver a herança por aceita.

Art. 1.808. Não se pode aceitar ou renunciar a herança em parte, sob condição ou a termo.

§ 1º O herdeiro, a quem se testarem legados, pode aceitá-los, renunciando a herança; ou, aceitando-a, repudiá-los.

§ 2º O herdeiro, chamado, na mesma sucessão, a mais de um quinhão hereditário, sob títulos sucessórios diversos, pode livremente deliberar quanto aos quinhões que aceita e aos que renuncia.

Art. 1.809. Falecendo o herdeiro antes de declarar se aceita a herança, o poder de aceitar passa-lhe aos herdeiros, a menos que se trate de vocação adstrita a uma condição suspensiva, ainda não verificada.

Parágrafo único. Os chamados à sucessão do herdeiro falecido antes da aceitação, desde que concordem em receber a segunda herança, poderão aceitar ou renunciar a primeira.

Art. 1.810. Na sucessão legítima, a parte do renunciante acresce à dos outros herdeiros da mesma classe e, sendo ele o único desta, devolve-se aos da subsequente.

Art. 1.811. Ninguém pode suceder, representando herdeiro renunciante. Se, porém, ele for o único legítimo da sua classe, ou se todos os outros da mesma classe renunciarem a herança, poderão os filhos vir à sucessão, por direito próprio, e por cabeça.

Art. 1.812. São irrevogáveis os atos de aceitação ou de renúncia da herança.

Art. 1.813. Quando o herdeiro prejudicar os seus credores, renunciando à herança, poderão eles, com autorização do juiz, aceitá-la em nome do renunciante.

§ 1º A habilitação dos credores se fará no prazo de trinta dias seguintes ao conhecimento do fato.

§ 2º Pagas as dívidas do renunciante, prevalece a renúncia quanto ao remanescente, que será devolvido aos demais herdeiros.

CAPÍTULO V Dos Excluídos da Sucessão

Art. 1.814. São excluídos da sucessão os herdeiros ou legatários:

- I - que houverem sido autores, co-autores ou partícipes de homicídio doloso, ou tentativa deste, contra a pessoa de cuja sucessão se tratar, seu cônjuge, companheiro, ascendente ou descendente;
- II - que houverem acusado caluniosamente em juízo o autor da herança ou incorrerem em crime contra a sua honra, ou de seu cônjuge ou companheiro;
- III - que, por violência ou meios fraudulentos, inibirem ou obstarem o autor da herança de dispor livremente de seus bens por ato de última vontade.

Art. 1.815. A exclusão do herdeiro ou legatário, em qualquer desses casos de indignidade, será declarada por sentença.

~~Parágrafo único. O direito de demandar a exclusão do herdeiro ou legatário extingue-se em quatro anos, contados da abertura da sucessão.~~

§ 1^o O direito de demandar a exclusão do herdeiro ou legatário extingue-se em quatro anos, contados da abertura da sucessão. [\(Redação dada pela Lei nº 13.532, de 2017\)](#)

§ 2^o Na hipótese do inciso I do art. 1.814, o Ministério Público tem legitimidade para demandar a exclusão do herdeiro ou legatário. [\(Incluído pela Lei nº 13.532, de 2017\)](#)

Art. 1.816. São pessoais os efeitos da exclusão; os descendentes do herdeiro excluído sucedem, como se ele morto fosse antes da abertura da sucessão.

Parágrafo único. O excluído da sucessão não terá direito ao usufruto ou à administração dos bens que a seus sucessores couberem na herança, nem à sucessão eventual desses bens.

Art. 1.817. São válidas as alienações onerosas de bens hereditários a terceiros de boa-fé, e os atos de administração legalmente praticados pelo herdeiro, antes da sentença de exclusão; mas aos herdeiros subsiste, quando prejudicados, o direito de demandar-lhe perdas e danos.

Parágrafo único. O excluído da sucessão é obrigado a restituir os frutos e rendimentos que dos bens da herança houver percebido, mas tem direito a ser indenizado das despesas com a conservação deles.

Art. 1.818. Aquele que incorreu em atos que determinem a exclusão da herança será admitido a suceder, se o ofendido o tiver expressamente reabilitado em testamento, ou em outro ato autêntico.

Parágrafo único. Não havendo reabilitação expressa, o indigno, contemplado em testamento do ofendido, quando o testador, ao testar, já conhecia a causa da indignidade, pode suceder no limite da disposição testamentária.

CAPÍTULO VI Da Herança Jacente

Art. 1.819. Falecendo alguém sem deixar testamento nem herdeiro legítimo notoriamente conhecido, os bens da herança, depois de arrecadados, ficarão sob a guarda e administração de um curador, até a sua entrega ao sucessor devidamente habilitado ou à declaração de sua vacância.

Art. 1.820. Praticadas as diligências de arrecadação e ultimado o inventário, serão expedidos editais na forma da lei processual, e, decorrido um ano de sua primeira publicação, sem que haja herdeiro habilitado, ou penda habilitação, será a herança declarada vacante.

Art. 1.821. É assegurado aos credores o direito de pedir o pagamento das dívidas reconhecidas, nos limites das forças da herança.

Art. 1.822. A declaração de vacância da herança não prejudicará os herdeiros que legalmente se habilitarem; mas, decorridos cinco anos da abertura da sucessão, os bens arrecadados passarão ao domínio do Município ou do Distrito Federal, se localizados nas respectivas circunscrições, incorporando-se ao domínio da União quando situados em território federal. Parágrafo único. Não se habilitando até a declaração de vacância, os colaterais ficarão excluídos da sucessão.

Art. 1.823. Quando todos os chamados a suceder renunciarem à herança, será esta desde logo declarada vacante.

CAPÍTULO VII Da petição de herança

Art. 1.824. O herdeiro pode, em ação de petição de herança, demandar o reconhecimento de seu direito sucessório, para obter a restituição da herança, ou de parte dela, contra quem, na qualidade de herdeiro, ou mesmo sem título, a possua.

Art. 1.825. A ação de petição de herança, ainda que exercida por um só dos herdeiros, poderá compreender todos os bens hereditários.

Art. 1.826. O possuidor da herança está obrigado à restituição dos bens do acervo, fixando-se-lhe a responsabilidade segundo a sua posse, observado o disposto nos [arts. 1.214 a 1.222](#). Parágrafo único. A partir da citação, a responsabilidade do possuidor se há de aferir pelas regras concernentes à posse de má-fé e à mora.

Art. 1.827. O herdeiro pode demandar os bens da herança, mesmo em poder de terceiros, sem prejuízo da responsabilidade do possuidor originário pelo valor dos bens alienados. Parágrafo único. São eficazes as alienações feitas, a título oneroso, pelo herdeiro aparente a terceiro de boa fé.

Art. 1.828. O herdeiro aparente, que de boa-fé houver pago um legado, não está obrigado a prestar o equivalente ao verdadeiro sucessor, ressalvado a este o direito de proceder contra quem o recebeu.

TÍTULO II

Da Sucessão Legítima

CAPÍTULO I

Da Ordem da Vocação Hereditária

Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte: ([Vide Recurso Extraordinário n  646.721](#)) ([Vide Recurso Extraordinário n  878.694](#))

I - aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separa o 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.

Art. 1.830. Somente é reconhecido direito sucessório ao cônjuge sobrevivente se, ao tempo da morte do outro, não estavam separados judicialmente, nem separados de fato há mais de dois anos, salvo prova, neste caso, de que essa convivência se tornara impossível sem culpa do sobrevivente.

Art. 1.831. Ao cônjuge sobrevivente, qualquer que seja o regime de bens, será assegurado, sem prejuízo da participação que lhe caiba na herança, o direito real de habitação relativamente ao imóvel destinado à residência da família, desde que seja o único daquela natureza a inventariar.

Art. 1.832. Em concorrência com os descendentes ([art. 1.829, inciso I](#)) caberá ao cônjuge quinhão igual ao dos que sucederem por cabeça, não podendo a sua quota ser inferior à quarta parte da herança, se for ascendente dos herdeiros com que concorrer.

Art. 1.833. Entre os descendentes, os em grau mais próximo excluem os mais remotos, salvo o direito de representação.

Art. 1.834. Os descendentes da mesma classe têm os mesmos direitos à sucessão de seus ascendentes.

Art. 1.835. Na linha descendente, os filhos sucedem por cabeça, e os outros descendentes, por cabeça ou por estirpe, conforme se achem ou não no mesmo grau.

Art. 1.836. Na falta de descendentes, são chamados à sucessão os ascendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente.

§ 1º Na classe dos ascendentes, o grau mais próximo exclui o mais remoto, sem distinção de linhas.

§ 2º Havendo igualdade em grau e diversidade em linha, os ascendentes da linha paterna herdaram a metade, cabendo a outra aos da linha materna.

Art. 1.837. Concorrendo com ascendente em primeiro grau, ao cônjuge tocará um terço da herança; caber-lhe-á a metade desta se houver um só ascendente, ou se maior for aquele grau.

Art. 1.838. Em falta de descendentes e ascendentes, será deferida a sucessão por inteiro ao cônjuge sobrevivente.

Art. 1.839. Se não houver cônjuge sobrevivente, nas condições estabelecidas no [art. 1.830](#), serão chamados a suceder os colaterais até o quarto grau.

Art. 1.840. Na classe dos colaterais, os mais próximos excluem os mais remotos, salvo o direito de representação concedido aos filhos de irmãos.

Art. 1.841. Concorrendo à herança do falecido irmãos bilaterais com irmãos unilaterais, cada um destes herdará metade do que cada um daqueles herdar.

Art. 1.842. Não concorrendo à herança irmão bilateral, herdarão, em partes iguais, os unilaterais.

Art. 1.843. Na falta de irmãos, herdarão os filhos destes e, não os havendo, os tios.

§ 1º Se concorrerem à herança somente filhos de irmãos falecidos, herdarão por cabeça.

§ 2º Se concorrem filhos de irmãos bilaterais com filhos de irmãos unilaterais, cada um destes herdará a metade do que herdar cada um daqueles.

§ 3º Se todos forem filhos de irmãos bilaterais, ou todos de irmãos unilaterais, herdarão por igual.

Art. 1.844. Não sobrevivendo cônjuge, ou companheiro, nem parente algum sucessível, ou tendo eles renunciado a herança, esta se devolve ao Município ou ao Distrito Federal, se localizada nas respectivas circunscrições, ou à União, quando situada em território federal.

CAPÍTULO II Dos Herdeiros Necessários

Art. 1.845. São herdeiros necessários os descendentes, os ascendentes e o cônjuge.

Art. 1.846. Pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima.

Art. 1.847. Calcula-se a legítima sobre o valor dos bens existentes na abertura da sucessão, abatidas as dívidas e as despesas do funeral, adicionando-se, em seguida, o valor dos bens sujeitos a colação.

Art. 1.848. Salvo se houver justa causa, declarada no testamento, não pode o testador estabelecer cláusula de inalienabilidade, impenhorabilidade, e de incomunicabilidade, sobre os bens da legítima.

§ 1º Não é permitido ao testador estabelecer a conversão dos bens da legítima em outros de espécie diversa.

§ 2º Mediante autorização judicial e havendo justa causa, podem ser alienados os bens gravados, convertendo-se o produto em outros bens, que ficarão sub-rogados nos ônus dos primeiros.

Art. 1.849. O herdeiro necessário, a quem o testador deixar a sua parte disponível, ou algum legado, não perderá o direito à legítima.

Art. 1.850. Para excluir da sucessão os herdeiros colaterais, basta que o testador disponha de seu patrimônio sem os contemplar.

CAPÍTULO III Do Direito de Representação

Art. 1.851. Dá-se o direito de representação, quando a lei chama certos parentes do falecido a suceder em todos os direitos, em que ele sucederia, se vivo fosse.

Art. 1.852. O direito de representação dá-se na linha reta descendente, mas nunca na ascendente.

Art. 1.853. Na linha transversal, somente se dá o direito de representação em favor dos filhos de irmãos do falecido, quando com irmãos deste concorrerem.

Art. 1.854. Os representantes só podem herdar, como tais, o que herdaria o representado, se vivo fosse.

Art. 1.855. O quinhão do representado partir-se-á por igual entre os representantes.

Art. 1.856. O renunciante à herança de uma pessoa poderá representá-la na sucessão de outra.

TÍTULO III

DA SUCESSÃO TESTAMENTÁRIA

CAPÍTULO I DO TESTAMENTO EM GERAL

Art. 1.857. Toda pessoa capaz pode dispor, por testamento, da totalidade dos seus bens, ou de parte deles, para depois de sua morte.

§ 1º A legítima dos herdeiros necessários não poderá ser incluída no testamento.