



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TÚLIO AUGUSTO FREESE**

**PROCESSO SUCESSÓRIO DE UM MICROEMPRESÁRIO INDIVIDUAL DO**  
**SEGMENTO FOTOGRÁFICO**

**Recanto Maestro – Restinga Sêca/RS**  
**2015**

TÚLIO AUGUSTO FREESE

**PROCESSO SUCESSÓRIO DE UM MICROEMPRESÁRIO INDIVIDUAL DO  
SEGMENTO FOTOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti - AMF.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Leandra Calegare  
Meneghetti

Recanto Maestro, Restinga Sêca/RS

2015

TÚLIO AUGUSTO FREESE

**PROCESSO SUCESSÓRIO DE UM MICROEMPRESÁRIO INDIVIDUAL DO  
SEGMENTO FOTOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Leandra Calegare Meneghetti

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ms Leandra Calegare Meneghetti  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof<sup>o</sup> Ms Luiz Henrique Menegon Dutra  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Patrícia Wazlawick  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, Restinga Sêca/RS 05 de Dezembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo apoio, incentivo, colaboração e paciência durante toda minha trajetória do curso. Também pela ajuda, incentivo e colaboração na realização do TCC.

Ao meu irmão, pelo apoio e colaboração com a realização deste trabalho, e pela ajuda durante minha trajetória do curso.

A minha professora orientadora, Leandra Calegare Meneghetti, pela devida atenção, colaboração e a preciosa orientação para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas que de alguma ou outra colaboraram para a realização deste objetivo.

Aos professores do curso pelos conhecimentos transmitidos, pela ajuda e pela atenção dedicada sempre que solicitados.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e incentivo.

A minha família que permitiu a realização deste trabalho, colaborando prontamente, sem negar qualquer tipo de ajuda.

*“A felicidade é um problema individual. Aqui, nenhum conselho é válido. Cada um deve procurar, por si, tornar-se feliz.”*

*Sigmund Freud*

## RESUMO

FREESE, Túlio Augusto. **PROCESSO SUCESSÓRIO DE UM MICROEMPRESÁRIO INDIVIDUAL DO SEGMENTO FOTOGRÁFICO**. 2015. 54 páginas. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração. Faculdade Antônio Meneghetti. Curso de Administração, Recanto Maestro - Restinga Sêca/RS, 2015.

Este trabalho traz em pauta questões relacionadas ao processo sucessório das empresas familiares, apresentando-o como uma fase considerada importante, porém muito complicada para estas empresas. O objetivo geral é abordar o processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico de nome fantasia Arte Fotodigital, estabelecido no município de Agudo/RS e, tem como objetivos específicos: diagnosticar a situação da entidade estudada, abordar as vantagens e desvantagens da sucessão familiar, identificar as dificuldades do processo sucessório, e definir o momento ideal da sucessão. A metodologia utilizada na pesquisa consistiu-se num estudo de caso descritivo e exploratório, utilizando de levantamentos de dados através de referenciais bibliográficos, questionários e também de documentos históricos da empresa, e com análise dos dados através de abordagem qualitativa. Os resultados demonstram que se concluíram os objetivos definidos na pesquisa, com a realização do diagnóstico da empresa estudada através de sua caracterização, mostrando as vantagens e desvantagens da sucessão familiar para a empresa, atual gestor e sucessores por direito, abordando as dificuldades do processo sucessório, identificando o momento ideal para realizar o processo de sucessão e o sucessor mais adepto, vindo a ser realizado antes da real necessidade da troca de gestão e até os 35 anos de empresa.

**Palavras-chave:** Processo Sucessório; Microempreendedor Individual; Segmento Fotográfico.

## ABSTRACT

FREESE, Túlio Augusto. **SUCCESSION PROCESS OF AN INDIVIDUAL'S PHOTOGRAPHIC SEGMENT MICROENTREPRENEURS**. 2015. 54 pages. Work of course conclusion presented to the course of Administration as partial requirement to obtain the degree of bachelor in Business Administration. Faculdade Antonio Meneghetti. Administration Course, Recanto Maestro - Restinga Sêca/RS, 2015.

This work brings on the agenda issues relating to the succession process of family businesses, presenting it as a considered important phase but very difficult for these companies. The overall objective is to address the succession process of an individual microentrepreneurs of the photographic segment of fancy name Arte Fotodigital, established in the municipality of Agudo/RS and has the specific objectives: to diagnose the situation of the studied entity, addressing the advantages and disadvantages of succession family, identify the difficulties of the succession process, and determine the optimal time of succession. The methodology used in the research consisted in a study of descriptive and exploratory case, using data collections through bibliographic references, questionnaires and also of historical company documents, and data analysis through a qualitative approach. The results demonstrate that concluded the objectives set out in the search, with the diagnosis of the studied company through its characterization, showing the advantages and disadvantages of family succession to the company, current manager and successors in right, addressing the difficulties of the succession process , identifying the ideal time to carry out the process of succession and the most adept successor, been carried out before the actual need for the exchange of management and up to 35 years with the company.

**Keywords:** Succession Process; Individual Microentrepreneurs; Photographic Segment.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Genetograma da Família Freese..... 41



## **LISTAS DE ABREVIATURAS**

Art. – Artigo

CNAE – Código de Atividade Econômica

CE – Ceará

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

DBE - Documento Básico de Entrada

DREI – Departamento de Registro Empresarial e Integração

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ME – Micro Empresa

NIRE – Número de Identificação do Registro de Empresas

Nº - Número

P. – Página

RS – Rio Grande do Sul

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.2 SUCESSÃO FAMILIAR.....	17
2.2.1 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar para as micro e pequenas empresas.....	19
2.2.1.1 Microempresas e empresas de pequeno porte.....	21
2.2.2 As dificuldades do processo de sucessão familiar.....	22
2.3 O PROCESSO DA SUCESSÃO.....	23
2.4 EMPRESÁRIO INDIVIDUAL.....	29
2.5 A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL.....	31
2.6 A PSICOLOGIA DA GENITURA.....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	35
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	36
<b>4 DISCUÇÃO E RESULTADOS</b> .....	37
4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA ENTIDADE ESTUDADA.....	37
4.1.1 Caracterização da entidade.....	37
4.1.2 Aspectos da gestão.....	38
4.1.3 Aspectos legais da sucessão.....	39
4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR.....	40
4.2.1 Análise quanto à figura do líder empresarial e a psicologia da genitura.....	40
4.3 DIFICULDADES DO PROCESSO SUCESSÓRIO.....	42
4.4 MOMENTO IDEAL DA SUCESSÃO.....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	46
<b>APÊNDICE A</b> .....	48
<b>APÊNDICE B</b> .....	50

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..... 51**

## 1 INTRODUÇÃO

A atual realidade com a abertura de mercado e a globalização é apontada como uma fase importante que consolida uma nova situação na economia com forte influência nas empresas familiares.

É nesses momentos, em que a economia apresenta conjuntura e estrutura favoráveis, que se considera uma tendência muito forte ao crescimento e desenvolvimento das empresas familiares. Essa falta de planejamento bem como o despreparo dos administradores é percebido em várias outras situações que envolvem essas empresas.

Conforme Oliveira (1999), nunca é cedo para dar início ao processo de sucessão familiar ou de profissionalização, porém, pode ser tarde demais. Por mais que o fundador seja aclamado pelos familiares e empregados, ele não é eterno.

Lodi (1993) conceitua empresa familiar como aquela que nasce com a segunda geração de dirigentes, pois a importância da sucessão da diretoria está ligado aos fatores culturais e aos valores da empresa que se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Lôbo (2014) explica que a sucessão é objeto do direito das obrigações, principalmente do contrato, que é o meio por excelência da transmissão das titularidades dos bens por convenção das partes.

Outro aspecto que Lôbo (2014) apresenta, é que o direito das sucessões não deriva da natureza humana; é fruto da cultura, da evolução cultural, na trajetória da vida comunitária para o indivíduo e deste para os deveres de solidariedade familiar. Comunidade, indivíduo, solidariedade familiar são as três grandes fases da evolução do direito das sucessões.

Assim, este trabalho trata-se de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

A empresa estudada de nome fantasia Arte Fotodigital, que atua no ramo fotográfico, está situada no município de Agudo, na região central do Rio Grande do Sul. Nela, trabalham somente membros de uma família, ou seja, trata-se de uma empresa familiar.

A metodologia utilizada na pesquisa foi um estudo descritivo e exploratório, com análise dos dados através de abordagem qualitativa, utilizando de levantamentos de dados através de referenciais bibliográficos, questionários e também de documentos históricos da empresa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido vem trazer em pauta questões relacionadas ao planejamento sucessório das empresas familiares, evidenciando então as questões que norteiam a sucessão, apresentando-a como uma fase considerada importante, porém muito complicada para essas empresas.

Contudo, a abordagem desse assunto é muito relevante principalmente pelo fato de que todas as empresas consideradas como familiares, dentro de suas expectativas de crescimento e desenvolvimento passarão pelo momento de transferência para a próxima geração.

No caso desta empresa familiar, o sucessor tem interesse em dar continuidade à empresa, visto que, sua formação pessoal e profissional se deram, ao longo do tempo, em volta da mesma, fazendo com que o autor deste trabalho tenha o máximo interesse e encontra-se bastante motivado por este trabalho. Seus conhecimentos foram obtidos através de conhecimentos passados ao longo do tempo pelo proprietário-gestor atual e que também é seu pai, e por conteúdos estudados durante o curso de administração.

A escolha deste tema e a elaboração deste trabalho, bem como a compreensão deste assunto, podem servir como uma ferramenta de estudo, construção e análise, para entender sobre o processo sucessório, estabelecendo a tomada de decisão em suceder a empresa.

A realização da sucessão da empresa irá permitir que todo um trabalho tenha continuidade, evitando gastos para criar uma nova empresa e fazer com que ela cresça, mas sim, todo atual investimento voltado no empreendimento pelo seu gestor atual terá tido continuidade pelo seu sucessor. Este, mediante o processo de transferência de conhecimentos do ciclo operacional da empresa, estará ciente de todas as tarefas que terá que desempenhar para que a empresa possa continuar se desenvolvendo.

Além disso, terá conhecimento sobre o que a empresa executa (prestação de serviços, venda de mercadorias), conhecimento sobre fornecedores, clientes, cultura da organização e cultura da sociedade onde se encontra inserida.

Neste momento é importante ressaltar que segundo Lôbo (2014), os descendentes apenas são titulares de direitos sucessórios quando se dá a abertura da sucessão. Com isso, a relevância e importância deste trabalho, se dá pelo interesse em entender e compreender sobre a sucessão familiar, planejar a sucessão da empresa Arte Fotodigital, e encontrar qual é o momento ideal para que o sucessor possa de fato assumir a empresa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é abordar o processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar a situação da entidade estudada;
- Abordar as vantagens e desvantagens da sucessão familiar;
- Identificar as dificuldades do processo sucessório; e
- Definir o momento ideal da sucessão.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em cinco capítulos que buscam contemplar os objetivos propostos.

O capítulo 1 traz uma introdução ao trabalho, onde é apresentada a justificativa para a escolha do tema, os objetivos da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 expõe o referencial teórico sobre os conteúdos necessários para aprofundar os conhecimentos sobre o assunto a ser desenvolvido.

O capítulo 3 apresenta a metodologia desenvolvida e utilizada para a realização da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta os resultados do relato de caso e a discussão dos resultados.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo e, o final do trabalho apresentam-se as referências bibliográficas consultadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Werner (2004) conceitua empresa familiar como aquela que nasceu de uma só pessoa, cuja a qual foi seu fundador, a desenvolveu e, com o passar do tempo, compôs a empresa com membros de sua família para que, em sua ausência, a mesma assumisse o comando.

Segundo Lodi (1993), empresa familiar é aquela que nasce com a segunda geração de dirigentes, pois a importância da sucessão da diretoria está ligado aos fatores culturais e aos valores da empresa que se identificam com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.

Gonçalves (2000), conceitua empresa familiar como um empreendimento econômico pelas suas características e objetivos, bem como todas as outras empresas, por apresentarem planejamento estratégico, elaboração de diretrizes e políticas, análise de mercado, investimentos, produtos ofertados, dentre outros.

Outro aspecto levantado por Gonçalves (2000), é que a empresa familiar é administrada pela família, tendo pelo menos um membro da família atuante e responsável pela "administração racional", tendo um conjunto de planos em orientação ao objetivo definido pelos gestores.

Para Ribeiro (2013) considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças ou valores da organização se identificam com os da família;
- e) Os atos 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.



Rizzardo (2015) afirma que é necessário que outras pessoas venham e assumam a titularidade, de modo a se recompor a ordem ou a estabilidade no patrimônio.

Bernhoeft (1989) apresenta algumas características fortes que as empresas familiares possuem, que são:

- forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- laços afetivos fortes que influenciam nos comportamentos, relacionamentos e decisões na empresa;
- valorização da antiguidade como símbolo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência de dedicação, que é caracterizada por atitudes como não ter horário para sair, trabalhar em fins de semana, levar o trabalho para dentro de casa, dentre outros;
- postura quanto a forma de se vestir e quanto a administração de gastos;
- fidelidade com a empresa, através de comportamentos como o de não ter outra atividade profissional de mesmo gênero ao da empresa familiar;
- dificuldades na separação entre emocional e racional, tendendo mais para o lado emocional;
- jogos de poder, onde mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Oliveira (1999), aponta que a vida média de empresas não familiares é de doze anos e das familiares de apenas nove anos, sendo que 30% (trinta por cento) das familiares passam à segunda geração e 5% (cinco por cento) a terceira.

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

Segundo Lôbo (2014), após o surgimento da propriedade privada, a família foi tida como célula nuclear da sociedade e do Estado, onde a sucessão legítima expressou a preocupação com a continuidade do patrimônio.

Para Daibert (1974), suceder significa vir depois dela, tomar o seu lugar, recolhendo todo ou parte dos direitos que lhe pertencem.

Segundo Rizzardo (2015), um conceito natural de sucessão é quando uma pessoa toma o lugar de outra e assume os direitos que a esta tocava.

Lôbo (2014) explica que a sucessão é objeto do direito das obrigações, principalmente do contrato, que é o meio por excelência da transmissão das titularidades dos bens por convenção das partes.

"O direito das sucessões não deriva da natureza humana; é fruto da cultura, da evolução cultural, na trajetória da vida comunitária para o indivíduo e deste para os deveres de solidariedade familiar. Comunidade, indivíduo, solidariedade familiar são as três grandes fases da evolução do direito das sucessões" (LÔBO, 2014, p. 19).

Rizzardo (2015) explica que a sucessão é, em geral, um ato de transferência do titular do direito ou de quem se encontra revestido de legitimidade para dispor do bem, cujo próprio substituído assume as formas de doações, cessão de crédito e compra e venda.

Lodi (1998), faz uma abordagem sobre o empreendedor e dirigente como o homem que se identifica com sua empresa:

O homem de empresa é o administrador cujo senso de identidade com a organização dissolve a sua individualidade no estilo da empresa. Seus traços fortes são o interesse pelo lado humano, o interesse pelas pessoas que o cercam e o compromisso de manter a integridade da empresa (LODI, 1998, p. 63).

Lodi (1993) aponta que o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai e gestor da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza. Sendo assim, o mesmo autor faz algumas observações para a entrada da segunda geração na empresa familiar, que devem ser considerados, tais como:

- Os filhos devem realizar seu aprendizado profissional em outras empresas no período entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa a empresa da família;
- É importante começar aos poucos e por baixo, aprendendo nas áreas-chaves da empresa, porém não perdendo muito tempo para chegar à posição de comando;
- Se até os 35 anos um familiar não assumiu um cargo de direção na empresa, mesmo que pequena, é pouco provável que tenha sucesso dessa idade em diante;

- O pai não deve forçar à entrada dos filhos no negócio familiar, a menos que a empresa precise com urgência;
- É importante evitar a coincidência de uma crise da firma com o momento da sucessão, visto que a prioridade é sempre a estabilidade da empresa;
- Uma nova geração de profissionais deve crescer junto com o filho até que ele suceda o dirigente, visto que o filho deve buscar outros jovens para ter uma equipe de longa duração ao seu lado, fazendo com que os velhos empregados não permaneçam mais na equipe.

### 2.2.1 Vantagens e desvantagens da sucessão familiar para as micro e pequenas empresas

Lodi (1998), defende que a organização familiar, pela sua constituição e natureza, apresenta certas características que favorecem e outras que são prejudiciais ao desenvolvimento empresarial.

Algumas dessas características que favorecem as empresas familiares são, segundo Lodi (1998):

- Lealdade dos funcionários. Na organização familiar os gestores estão presentes de forma permanente na empresa e os empregados se identificam melhor com este tipo de estrutura, tendo uma lealdade mais acentuada.
- Nome da família. A boa reputação do nome da família proporciona a sua promoção nos mais diversos mercados, mostrando sua confiabilidade e gerando poder de negociação.
- Continuidade da gestão. A sucessão de familiares competentes na direção dos negócios contribui com a garantia de respeito e confiabilidade que a empresa possui no mercado de atuação.
- União existente entre acionistas e dirigentes. O bom relacionamento e a proximidade entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Assembléia dos Acionistas facilita a comunicação e garante o sucesso empresarial, mesmo quando há perdas.
- Rapidez no sistema de decisão. O grupo familiar pode tomar decisões abrangentes sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas sobre os problemas da empresa. O

nível hierárquico é mais simples, pois possui apenas três ou quatro níveis acima do operacional, agilizando nas decisões e ações, procurando o melhor atendimento dos clientes.

- Cultura organizacional. Com base na sua cultura, as empresas familiares traçam seus valores e missões, garantindo sua sobrevivência nesses valores expressos e definindo sua missão.
- Sentido de missão. Visão única e conjunta da missão e valores da empresa sendo um ponto positivo na administração da empresa em favor do negócio. Assim, a empresa familiar sobrevive a conflitos que possa acontecer, permitindo que a empresa solidifique cada vez mais.
- Amplo conhecimento. O empreendedor, na empresa familiar, tem domínio de todos os processos e setores da empresa e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma. Ele conhece o negócio e sabe avaliá-lo sem depender de tecnologia. Todo esse conhecimento torna-se uma importante vantagem para a empresa familiar, sendo passado adiante.

Por outro lado, algumas características negativas presentes nas empresas familiares levantadas por Lodi (1998) são:

- Conflitos de interesses entre família e empresa. Essas relações conflituosas podem resultar na descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família. Essa atitude é fruto da falta de normas, procedimentos e racionalização da administração, tornando a empresa como o cofre dos familiares, podendo levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras.
- Falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão. A falta de gerenciamento adequado é comum entre as empresas familiares, trazendo sérios problemas no processo produtivo e financeiro da empresa.
- Resistência à modernização do processo de gestão, de produção, comercialização e distribuição das mercadorias e serviços. A dificuldade em aceitar e acompanhar as

mudanças tecnológicas reflete diretamente na competitividade do mercado, podendo a empresa ficar para trás.

- Ausência de política de recursos humanos. Não adotar políticas de recursos humanos abre a possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais e profissionais, ou seja, não pela competência e sim pelo favoritismo.

Resumindo essas desvantagens, Lodi (1998) diz que é a família que não se encontra preparada para entender a empresa, sendo a atitude dos familiares de dilapidação do patrimônio, onde o fundador consumiu sua energia na construção de sua empresa e não tirou tempo para educar e ensinar seus filhos.

#### 2.2.1.1 Microempresas e empresas de pequeno porte

Conforme Brasil (2006), pela lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, caracterizam-se como microempresas e empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que:

- no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (BRASIL, 2006); e
- no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Ainda segundo Brasil (2006), na lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, em seu artigo 56, as microempresas e empresas de pequeno porte poderão realizar negócios de compra e venda de bens e serviços para os mercados nacional e internacional, por meio da sociedade de propósito específica, nos termos e condições estabelecidos pelo Poder Executivo Federal.

Um dos benefícios que as micro e empresa de pequeno porte possuem, segundo Brasil (2006), apresentado pela lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, no que mostra o

artigo 57, o Poder Executivo federal proporá, sempre que necessário, medidas no sentido de melhorar o acesso das microempresas e empresas de pequeno porte aos mercados de crédito e de capitais, objetivando a redução do custo de transação, a elevação da eficiência alocativa, o incentivo ao ambiente concorrencial e a qualidade do conjunto informacional, em especial o acesso e portabilidade das informações cadastrais relativas ao crédito.

Outro benefício que as micro e empresa de pequeno porte recebem, segundo Brasil (2006), apresentados na lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, em seu artigo 47, é que nas contratações públicas da administração direta e indireta, autárquica e fundacional, federal, estadual e municipal, deverá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

### 2.2.2 As dificuldades do processo de sucessão familiar

Para Oliveira (1999), os herdeiros podem apresentar maior ou menor envolvimento com os negócios da empresa, ao longo do tempo, sendo dedicados ou pouco dedicados a esse negócio, refletindo na contribuição de cada um para os resultados.

Para Lansberg (1997), mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente e financeiramente, podem desaparecer do mercado em razão de não possuir um planejamento sucessório adequado às suas devidas necessidades.

Seguindo a mesma linha, Cohn (1991) apresenta algumas questões que devem ser resolvidas para alcançar uma sucessão satisfatória nos aspectos técnicos, legais ou tributários, que são:

- Falta de metas ou objetivos claros por parte do empresário, gerando confusão de propósitos, insegurança dos sucessores e período indefinido para conseguir resultados.
- Conflitos entre empresa e família acarretados pela falta de comunicação podem tornar os problemas em potencial, no momento da transferência, ainda maiores, sendo necessária a utilização de planos alternativos.
- Ciclo de vida "fora de sintonia" ou pessoas de diferentes fases de vida discutem seus objetivos e metas empresariais, podendo essas diferenças em valores, estilos e atitudes ocasionar conflitos na empresa.

- Falta de comprometimento por parte dos sucessores e do sucedido pode dificultar a transição. O comprometimento possibilita o fluxo livre de comunicação, uma partilha e uma compreensão dos valores, sendo um ingrediente essencial para a empresa.
- Não abrir mão do controle ou poder pode ser o mesmo que não ter o que "levar adiante". A compreensão da renúncia do proprietário é importante para que todos os membros da família evitem futuros problemas.
- Dependência financeira da empresa ou depender da empresa para seu bem-estar financeiro pode levar a empresa à situações críticas durante a transferência.

Para auxiliar o processo sucessório, Bernhoeft (1989) ressalta que, os gestores e dirigentes devem estar cientes de que para a sobrevivência de sua empresa, está relacionada a gradativa separação entre família, propriedade e administração.

Cohn (1991) argumenta que quanto maior o tempo de preparo dos sucessores, maiores as alternativas financeiras à disposição e menores os riscos para transferência de poder e sobrevivência da empresa.

Lodi (1993) afirma que não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações, e que, é preciso identificar as suas forças para construir sobre elas e também identificar as fraquezas para neutralizá-las.

### 2.3 O PROCESSO DA SUCESSÃO

Segundo Brasil (2015), na apostila de Legislação Societária do CRC/CE (2015), em sua Cláusula 12, na eventual necessidade de qualquer dos sócios precisarem retirar-se da sociedade por motivos de falecimento, falência, impedimento ou de livre e espontânea vontade, não acarretará a dissolução da sociedade, a qual continuará suas atividades normais com os sócios remanescentes e sucessores, mediante alteração do contrato social, indicando o evento e registrando-o na Junta Comercial, em 30 (trinta) dias da data da alteração, apresentados a seguir, em seus parágrafos e cláusulas:

§ 1º - Em caso de falecimento de um dos sócios, aos herdeiros maiores fica assegurado o direito de substituí-lo se assim o desejarem, sendo ressalvado, entretanto, que somente um dos herdeiros maior e apto poderá ser incluído na sociedade (BRASIL, 2015).

§ 2º - Inexistindo herdeiros habilitados, caso os sucessores não tenham interesse em continuar na sociedade, deverão, na forma da lei dentro de 30 (trinta) dias contados da data do óbito, manifestar expressamente o interesse de apurarem seus haveres (BRASIL, 2015).

§ 3º - Para qualquer motivo que seja para a saída e sócios, que queiram retirar-se do quadro social ou de herdeiros, seus haveres na sociedade serão apurados em balanço geral especial com demonstração do resultado, a ser levantado em 30 (trinta) dias da data da comunicação, e pagos pela sociedade ou pelos sócios, nas condições inseridas nas cláusulas seguintes (BRASIL, 2015):

Cláusula 13 - Indistintamente e para quaisquer dos motivos para a saída de sócios da sociedade, os haveres do sócio retirante serão apurados em geral especial, com a demonstração do resultado do exercício, a ser levantado em 30 (trinta) dias da data da comunicação, cujo valor apurado será somado com o valor comercial se for o caso e pagos pela sociedade ou pelo sócio remanescente, em 12 (doze) parcelas mensais iguais e sucessivas, com juros de 1% (um por cento) ao mês, vencendo a primeira a 90 (noventa) dias da data da comunicação e as demais parcelas, no mesmo dia dos meses seguintes (BRASIL, 2015).

Cláusula 15 - Alteração da sociedade dar-se-á quando ocorrer um dos seguintes eventos (BRASIL, 2015):

a) por falência, falecimento, interdição de um dos sócios (BRASIL, 2015);

b) por saída de livre e espontânea vontade de sócio, que queira retirar-se do quadro social, cuja saída deverá ser comunicada pelo sócio retirante aos demais, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias (BRASIL, 2015);

c) em quaisquer dos motivos, os haveres na sociedade do sócio retirante serão apurados através de balanço geral especial e demonstração do resultado do exercício, a ser levantado em 30 (trinta) dias da data da comunicação (BRASIL, 2015);

d) havendo da sociedade ou dos sócios remanescentes interesse na compra dos haveres do sócio retirante da sociedade, o valor apurado será pago pela sociedade ou pelos sócios remanescentes, em doze parcelas mensais, iguais e sucessivas, com juros de um por cento ao mês, vencendo a primeira a 90 (noventa) dias da data da oferta e as demais no mesmo dia dos meses seguintes (BRASIL, 2015);



e) somente com a renúncia dos sócios remanescentes a ser comunicada no prazo de 30 (trinta) dias da oferta é que o sócio retirante pode oferecer suas quotas à pessoa estranha à sociedade (BRASIL, 2015).

Cláusula 16 – Os casos omissos, no presente contrato, serão regidos pela Lei nº 10.406/2002 e legislação comercial em vigor (BRASIL, 2015).

E, por estarem assim justos e contratados, assinam na presença de duas testemunhas o presente instrumento lavrado em três vias de igual teor e para o mesmo fim, sendo a primeira via arquivada na Junta Comercial e as demais vias devolvidas aos contratantes-partes depois de anotadas, conforme Brasil (2015), na apostila de Legislação Societária do CRC/CE (2015).

Bernhoeft (1989), afirma que o processo sucessório tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos para que, no futuro, não tenham dificuldades com implicações para a troca do poder.

Para a realização da sucessão é necessário, segundo Brasil (2002), na lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, em seu livro V, no direito das sucessões, no capítulo I, apresentados nos seguintes artigos:

Art. 1.784. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários (BRASIL, 2002).

Art. 1.785. A sucessão abre-se no lugar do último domicílio do falecido (BRASIL, 2002).

Art. 1.786. A sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade (BRASIL, 2002).

Art. 1.787. Regula a sucessão e a legitimação para suceder a lei vigente ao tempo da abertura daquela (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

Art. 1.789. Havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002):

I - se concorrer com filhos comuns, terá direito a uma quota equivalente à que por lei for atribuída ao filho (BRASIL, 2002);

II - se concorrer com descendentes só do autor da herança, tocar-lhe-á a metade do que couber a cada um daqueles (BRASIL, 2002);

III - se concorrer com outros parentes sucessíveis, terá direito a um terço da herança (BRASIL, 2002);

IV - não havendo parentes sucessíveis, terá direito à totalidade da herança (BRASIL, 2002).

Em seguida, são apresentados alguns artigos sobre a herança e sua administração, segundo Brasil (2002), dispostos na lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, em seu livro V, no direito das sucessões, no capítulo II:

Art. 1.791. A herança defere-se como um todo unitário, ainda que vários sejam os herdeiros (BRASIL, 2002).

Art. 1.792. O herdeiro não responde por encargos superiores às suas forças da herança; incumbe-lhe, porém, a prova do excesso, salvo se houver inventário que a escuse, demonstrando o valor dos bens herdados (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

Art. 1.797. Até o compromisso do inventariante, a administração da herança caberá, sucessivamente (BRASIL, 2002):

I - ao cônjuge ou companheiro, se com o outro convivia ao tempo da abertura da sucessão (BRASIL, 2002);

II - ao herdeiro que estiver na posse e administração dos bens, e, se houver mais de um nessas condições, ao mais velho (BRASIL, 2002);

III - ao testamentário (BRASIL, 2002);

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 (BRASIL, 2002).

Segundo Brasil (2002), no capítulo IV da lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, em seu livro V, no direito das sucessões, são abordados os seguintes artigos sobre a aceitação e renúncia da herança:

Art. 1.804. Aceita a herança, torna-se definitiva a sua transmissão ao herdeiro, desde a abertura da sucessão (BRASIL, 2002).

Parágrafo único. A transmissão tem-se por não verificada quando o herdeiro renuncia à herança (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

§ 1º Não exprimem aceitação de herança os atos officiosos, como o funeral do finado, os meramente conservatórios, ou os de administração e guarda provisória (BRASIL, 2002).

§ 2º Não importa igualmente aceitação a cessão gratuita, pura e simples, da herança, aos demais co-herdeiros (BRASIL, 2002).

Art. 1.806. A renúncia da herança deve constar expressamente de instrumento público ou termo judicial (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

Art. 1.808. Não se pode aceitar ou renunciar a herança em parte, sob condição ou a termo (BRASIL, 2002).

§ 1º O herdeiro, a quem se testarem legados, pode aceitá-los, renunciando a herança; ou, aceitando-a, repudiá-los (BRASIL, 2002).

§ 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 (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

Art. 1.812. São irrevogáveis os atos de aceitação ou de renúncia da herança (BRASIL, 2002).

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 (BRASIL, 2002).

§ 1º A habilitação dos credores se fará no prazo de trinta dias seguintes ao conhecimento do fato (BRASIL, 2002).

§ 2º Pagas as dívidas do renunciante, prevalece a renúncia quanto ao remanescente, que será devolvido aos demais herdeiros (BRASIL, 2002).

Oliveira (1999) explica que é necessário planejar um processo sucessório de maneira progressiva e administrada da melhor maneira, sendo que ele deve ser iniciado antes da real necessidade da troca de comando, para que o sucessor, por intermédio da experiência, possa

aprender com o sucedido em questão, porém, a sucessão de forma imediatista, torna-se desorganizada e prejudicial em relação a aspectos como: participação de mercado, lucratividade, entre outros.

## 2.4 EMPRESÁRIO INDIVIDUAL

Conforme Brasil (2015), onde consta na apostila de Legislação Societária do CRC/CE (2015), empresário é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens e serviços.

A pessoa natural empresária ou empresário individual é, segundo Brasil (2015), na apostila de Legislação Societária do CRC/CE (2015), a pessoa física ou natural que exerce atividade empresarial em seu próprio nome, assumindo responsabilidade ilimitada.

Segundo Brasil (2015), no que consta na apostila de Legislação Societária do CRC/CE (2015), o empresário individual é aquela empresa constituída por uma única pessoa física, portanto, não é uma sociedade. Esse tipo de empresa não pode ser transferido para outra pessoa ou para outras pessoas. Quando ocorre a morte do seu titular, a firma se extingue. Os herdeiros se quiserem continuar o negócio, devem constituir uma ou mais empresas individuais, ou, ainda, uma ou mais empresas com dois ou mais sócios. Essas empresas serão utilizadas para absorver o patrimônio da extinta, depois da partilha de bens, e assim continuar a sua atividade ou não.

Conforme Brasil (2014), de acordo com a Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014, e Instrução Normativa DREI nº 26, de 10 de setembro de 2014, há normas que devem ser observadas pelas Juntas Comerciais e respectivos usuários dos serviços prestados pelas mesmas na prática de atos no Registro de Empresas referentes a Empresários Individuais, visando facilitar a compreensão dos requisitos exigidos para o arquivamento de atos, reduzindo assim o prazo de processamento dos serviços solicitados, e evitando exigências, diminuindo custos decorrentes de retrabalho, tanto para o cidadão quanto para as Juntas Comerciais.

As exigências para a inscrição do Empresário, segundo Brasil (2014), na Lei Complementar citada no parágrafo anterior, têm como documentação exigida: Capa de Processo; Requerimento de Empresário; Cópia autenticada da identidade; Comprovantes de

pagamento; Original do documento de Viabilidade deferida em uma via ou Pesquisa de Nome Empresarial (busca prévia) até que a Junta Comercial passe a utilizar o sistema de consulta de viabilidade; Apresentar Documento Básico de Entrada (DBE) em uma via, com assinatura do representante legal.

Segundo Brasil (2014), na Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014, e Instrução Normativa DREI nº 26, de 10 de setembro de 2014, para o preenchimento do Requerimento de Empresário, constam campos a preencher, tanto de forma manual quanto forma eletrônica, com a qualificação completa do empresário. Somente depois de procedida a inscrição do Empresário e arquivada a declaração de enquadramento como MICROEMPRESA (ME) ou EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP), é que, nos atos posteriores, obrigatoriamente, deve ser feita a adição de tais termos ao nome empresarial.

Após, devem ser indicados, segundo Brasil (2014), no que diz a Lei Complementar citada no parágrafo anterior: o endereço da empresa; correio eletrônico (se houver); o capital; Código de Atividade Econômica (CANE); descrição do objeto; data de início das atividades; inscrição do CNPJ; assinatura da firma pelo empresário; data da assinatura; assinatura do empresário; campos a serem preenchidos pela Junta Comercial; e formulário - continuação.

Segundo Brasil (2014), na Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014, e Instrução Normativa DREI nº 26, de 10 de setembro de 2014 consta que em caso de sucessão, e o sucessor for capaz, a Junta Comercial arquivará a autorização judicial recebida (ato: 901 - OFÍCIO; evento: 961 - Autorização de transferência de titularidade por sucessão). Em seguida, deverá ser arquivado Requerimento de Empresário, promovendo a mudança da titularidade.

Conforme Brasil (2014), no que mostra a Lei Complementar citada no parágrafo anterior, deverá constar o Requerimento de Empresário: ato: 002 - ALTERAÇÃO; eventos: 961 - Autorização de transferência de titularidade por sucessão e 022 - Alteração de dados e de nome empresarial. Será mantido NIRE e o CNPJ da empresa, incluir campo com o CPF do sucessor.

## 2.5 A FIGURA DO LÍDER EMPRESARIAL

Segundo Meneghetti (2013), líder é o homem que, por meio do próprio egoísmo, desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho, estimula a sociedade, impõe uma dialética que dá impulso de progresso.

O *businessman* possui uma própria especialidade, por natureza e por formação; possui já uma preparação técnica por natureza sobre como se faz dinheiro e sobre como se instauram as relações pessoais (MENEGETTI, 2013, p. 65).

A fim de se formar uma capacidade econômica superior, Meneghetti (2013) aborda dez indicações:

1 - Um grande *businessman* jamais deve enganar e fazer ações desonestas que diminuiriam sua imagem, deve haver uma intrínseca honestidade. Ele deve ter uma dignidade moral transcendente na arte do comércio, porque também o dinheiro tem sua sacralidade. De outro modo, seria uma relação infantil e desonesta.

2 - O *businessman* deve ser sabedor de tantas coisas que somente ele conhece e ninguém mais deve saber (a menos que tenha um sócio, porque os verdadeiros sócios devem-se dizer tudo). Os maiores projetos e ganhos nascem sempre do silêncio da mente dos líderes.

3 - O líder deve ter maior atenção aos estúpidos que aos desonestos e ladrões. O estúpido é tal no fazer coisas boas, mas às vezes é genial em destruir coisas perfeitas.

4 - Deve-se cultivar a própria personalidade, o próprio modo de falar, o próprio modo de vestir, pois quando dois líderes se apresentam, cada um olha o outro e examinam-se também no modo como se vestem e falam, para verificar se são um pessoa honesta e inteligente.

5 - A primeira tática não é aquela de ser agradável ao outro, mas de compreender quais são os seus interesses e as suas necessidades, deve-se individuar onde o parceiro com o qual se deseja iniciar bons negócios tem os seus interesses.

6 - Jamais colocar sexo nos negócios, não funciona para o ganho. Deve-se usar o seu visual e elegância com inteligência, tornando-se poder para os negócios.

7 - Se uma pessoa deseja a grande ideia, deve pagar pelo negócio. O grande não quer presentes, paga sempre a sua grandeza. Com bons moços e a boa vontade perde-se tempo e não se constrói.

8 - Move-se em todos os negócios com uma forma de inteligência transcendente superior, ele sabe que existem momentos em que deve dar, porque depois sem dúvida recolherá, e disso sabe fazer previsão exata.

9 - O verdadeiro manager, num primeiro momento deve saber servir. Para ganhar é preciso saber servir. Não é importante ter a melhor mercadoria, mas ter garbo e requinte no servir o cliente, deve-se honrar a pessoa que vem comprar.

10 - O máximo do líder é aquele de realizar o resultado mais gratificante para si mesmo através do útil aos outros dos quais se serve e que faz agir.

Ao criar a empresa, Gonçalves (2000) afirma que o fundador poderá tornar-se um agente econômico, e para que isso aconteça, é necessário vencer, o que exige uma grande vontade de competir e vencer, que estão em detrimento com realizações como o poder político, o prestígio social, confortos exclusivos, a realização de sonhos. A vitória é compartilhada com os familiares, pois a gestão da empresa familiar é exercida pela própria família.

## 2.6 A PSICOLOGIA DA GENITURA

Segundo Meneghetti (2011), quando se fala de genitura, entende-se sempre com relação ao gênero do sexo, não procedendo segunda a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade de sexo, sendo assim, um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, desde que sejam filhos únicos.

Outro aspecto que Meneghetti (2011) apresenta, é que o primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. No perigo, quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

Ao invés disso, afirma Meneghetti (2011), o segundogênito é sempre contra e muito crítico, porque, nascendo segundo, se sente sempre o descarte da família, dentro dele se desenvolve a tendência de estudar o primogênito e a colher imediatamente seus pontos fracos:



ali se torna forte. Outro ponto do segundogênito, é que ele tem uma reserva crítica e antiética para com qualquer pessoa e desenvolve-se sempre ao contrário do primogênito.

Para Meneghetti (2011), quase sempre o primogênito e o caçula serão conquistadores, enquanto o segundogênito e aqueles que tiveram uma infância frustrada serão revolucionários. Quase sempre o segundogênito vence e tem sorte se o primogênito é falido, porém tem dificuldade de ser criativo, e se não consegue superar o primogênito, quase sempre se manterá medíocre.

A personalidade forte não é apenas uma questão de tipo genético. Como gene se tem por nascimento, portanto, a força - como energia, temperamento, inteligência, sensibilidade - provém da natureza. Porém, uma vez que existe esta energia mais forte que as outras, o problema todo está no modo em que é educada. Aqui é determinante a escola, a família, a sociedade, mas, sobretudo, é importante que a essa força da natureza se associe uma rara inteligência de cultura e de preparação contínua. Segundo a educação, o sujeito pode tornar-se ou um grande delinquente, ou um grande político (MENEGETTI, 2011, p. 85).

Afirma Meneghetti (2011), que o Ser<sup>1</sup> nos faz únicos e irrepetíveis, portanto é o sujeito que deve criar o seu mundo, uma história a sua imagem e semelhança. O ponto está em conseguir ou não fazer o êxodo da dinâmica familística.

Para Meneghetti (2008), entende-se como Ser, o princípio universal do quando existe ou é real.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que, segundo Gil (2010), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de uma ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Explica Yin (2001), que por durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento muito pouco rigoroso, que serviria apenas para estudo de natureza exploratória. Hoje, porém, para o mesmo autor é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Segundo Gil (2010) o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver deferentes modelos de análise, todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominante qualitativa, assim como se caracteriza a análise deste estudo.

Gil (2010) ressalta ainda que um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões. Convém, portanto, que o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referência teórico com vista em evitar especulações no momento de análise (GIL, 2010).

Para elaboração desta pesquisa, utilizou-se a metodologia de pesquisa com caráter descritivo que, segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2010).

As pesquisas descritivas salienta Gil (2010), são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: distribuição por idade, sexo, procedência, nível de

escolaridade, opiniões, atitudes e crenças de uma população. Para este autor, são também pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas de nível de rendimentos ou de escolaridade.

Esta pesquisa foi realizada na empresa Arte Fotodigital, situada na Avenida Concórdia 169 da cidade de Agudo - RS, fundada em 1º de Agosto de 1988. Trata-se de uma empresa familiar, que atua no ramo fotográfico, onde oferece estúdio fotográfico para *book*: gestantes, glamour e crianças; produtos fotográficos; impressão de fotografias para amadores; além de coberturas de eventos, com foto e vídeo, como casamentos, 15 anos e eventos sociais.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a forma de como se obtém os dados necessários para responder ao problema (VERGARA, 2000). O trabalho estará analisando informações provenientes de fontes primárias.

Segundo Gil (2010), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, os quais no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador (GIL, 2010).

Assim, para a coleta dos dados serão utilizadas informações históricas da empresa obtidas através do Requerimento de Empresário devidamente registrado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul e do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Documentos este solicitados ao empresário e disponibilizados pelo escritório de contabilidade.

Também foram elaborados dois questionários: um para o dirigente atual da entidade e outro para os sucessores por direito, conforme constam nos Apêndices A e B.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (2010), o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social. Daí, então, a importância a ser

conferida ao desenvolvimento de tipologias. Muitas vezes, esses "tipos ideais" são antecipados no planejamento da pesquisa e, outras vezes, porém, emergem ao longo do processo de coleta e análise de dados (GIL, 2010).

De posse dos dados coletados a partir dos instrumentos mencionados acima, foi feita a sua respectiva descrição, análise e interpretação a partir dos objetivos propostos, com análise descritiva dos dados, pelo autor do trabalho.

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Visando resguardar outras informações contidas no Requerimento de Empresário e no CNPJ da empresa que não compõem os objetivos deste trabalho, estes documentos não serão anexados e, portanto devolvidos para aqueles que os forneceram.

No que se refere aos aspectos éticos previstos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e para a sua aplicação aos entrevistados é feito o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que será colocado nos Apêndices.

## 4 DISCUÇÃO E RESULTADOS

O estudo do processo sucessório do microempresário individual analisado foi realizado através do diagnóstico de sua situação, posteriormente serão abordadas as vantagens e desvantagens da sucessão para ele, identificadas as dificuldades de realização do processo sucessório e por fim definido o momento ideal de se realizar a sucessão.

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA ENTIDADE ESTUDADA

O diagnóstico da entidade estudada foi feito começando-se pela sua caracterização, posteriormente pela exposição dos aspectos relacionados à gestão do negócio e dos aspectos legais referentes à sucessão.

#### 4.1.1 Caracterização da entidade

A partir do Requerimento de Empresário, do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica e do Questionário aplicado ao dirigente da entidade foi possível realizar a caracterização da mesma que será descrita a seguir.

O Empresário de nome empresarial Cleoir Freese ME e nome fantasia Arte Foto Digital tem como data de início das suas atividades 1º de julho de 1988, conforme registro na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. O endereço do estabelecimento é na Avenida Concórdia Nº. 169, sala 01, bairro Centro, no município de Agudo/RS.

A empresa tem como objeto social o comércio varejista de artigos fotográficos e filmagens e, as atividades de produção de fotografias. O seu porte de acordo com o faturamento anual é de microempresa e como forma de tributação é optante pelo Simples Nacional. Seu foco de atuação é toda a Região da Quarta Colônia e Santa Maria - RS.

O estabelecimento possui uma única sede e esta é própria, fixada no endereço descrito acima, e conta com a atuação dos quatro membros que compõem o grupo familiar para a realização das suas atividades operacionais.

#### 4.1.2 Aspectos da gestão

Conforme mencionado anteriormente, a empresa conta unicamente com a atuação de todos os membros da família.

A direção da empresa é realizada por Cleoir Freese, o qual é casado no regime de comunhão universal de bens com Joselaine Maria Turcatti Freese. A partir da união de ambos foram gerados dois filhos do sexo masculino. O primogênito Túlio Augusto Freese e o segundogênito Patrick Estevan Freese, ambos de 22 e 17 anos respectivamente.

Cleoir tem 46 anos de idade e atua nesta área há aproximadamente 30 anos, a qual pretende continuar nos anos de vida que ainda lhe restam. Seu nível de escolaridade é o segundo grau incompleto e sua formação na área da fotografia deu-se através de cursos técnicos e *Workshops*. Importante destacar que muito da sua capacitação também se deu no tempo em que atuou como funcionário de outra empresa deste segmento.

Assim, no momento a gestão da empresa é realizada pelo empresário Cleoir, mas no que se refere aos aspectos para a sua sucessão ele evidencia que de seu grupo familiar o que apresenta condições de dar continuidade ao negócio é o seu filho mais velho, o qual possui voz ativa na atual gestão. Por isso, caso venha acontecer a sucessão o papel que desempenharia no processo de transição e após a sucessão seria o de Instrutor.

O requisito que o gestor ressalta ser necessário ao futuro sucessor é a busca constante de conhecimentos.

A esposa Joselaine exerce atualmente as funções de fotógrafa e atendente, e tem pretensão e condições de permanecer atuando na empresa como colaboradora gerente, em caso de uma mudança de proprietário. Ela acredita que para dar continuidade a empresa é preciso especializar-se nas áreas de vídeo e edição de fotografias.

O primogênito Túlio que trabalha como cinegrafista, fotógrafo, editor e atendente, tem pretensão de continuar atuando na empresa e mais futuramente suceder o atual proprietário. Para isto, vem numa constante de aprimoramento profissional na área através da realização de diversos cursos profissionalizantes, realização de curso de graduação em administração de empresas, além de assimilar os ensinamentos que são passados pelo gestor e pai. Os requisitos que ele acredita que tem e são necessários para a continuidade da empresa são: experiência no ramo tanto na parte de foto, vídeo e edição, como na administração da empresa.

O segundogênito Patrick, não possui experiência profissional, sendo assim, não tendo condições de dar continuidade à empresa, ele atua e pretende continuar atuando apenas como

auxiliar eventualmente, tendo em vista o interesse de se dedicar a outro ramo profissional. As condições que ele acredita serem necessárias para dar continuidade à empresa são a capacidade de fotografar, filmar, editar e atender.

Por fim cabe destacar que todos os membros são dependentes financeiramente da empresa e que o gestor atual percebe situações de conflito de interesse e opiniões entre os sucessores por direito, já estes relatam não perceber situações de conflito de interesse e opiniões entre ambos.

#### 4.1.3 Aspectos legais da sucessão

Por se constituir individualmente a partir do Requerimento de Empresário e face ao que dispõe a legislação empresarial para aqueles que constituem empresa individualmente como Empresário, caracterizando-o como aquele que exerce atividade econômica organizada com fins econômicos, e assumindo o risco do empreendimento, com profissionalidade, habitualidade e intuito de lucro.

Em caso de falecimento do Empresário a legislação prevê a extinção da inscrição, tendo em vista que ele atua no exercício de suas atividades como pessoa física, equiparando-se a pessoa jurídica apenas para fins fiscais. Assim, conforme descreve o artigo 966 do Código Civil (2002), o exercício das atividades empresariais é praticado em nome do empresário mesmo que com o concurso de auxiliares ou colaboradores (funcionários).

Mas a legislação prevê a possibilidade da continuidade da empresa por autorização judicial, que poderá ocorrer em caso de herança ou legado.

Por isso, ocorrendo a morte do empresário deixando ele aos herdeiros é possível transferir a titularidade de empresário ao sucessor. Neste caso se o sucessor for pessoa capaz deverá providenciar a autorização judicial para transferência da titularidade por sucessão, promovendo o registro do Requerimento de Empresário no Registro Público de Empresas Mercantis, ou seja, para a nossa região na Junta Comercial em Porto Alegre/RS.

No Requerimento de Empresário, em caso de sucessão causa mortis, serão alterados os dados e o nome empresarial, assumindo a partir daí o novo empresário, apenas conservando o antigo Número de Inscrição do Registro de Empresa (NIRE) e o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

O processo burocrático para a alteração do Registro na Junta já foi mencionado no capítulo do referencial teórico.

Por isso, o ideal seria que a transferência da titularidade para aquele que o sucedesse na empresa ocorresse ainda em vida, dispensando-se da autorização judicial para a continuidade da empresa.

#### 4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR

As vantagens que a sucessão, para um dos membros por direito, poderá proporcionar na empresa familiar estudada a partir da análise dos dados coletados e do que foi exposto no referencial teórico deste estudo de caso são:

- lealdade entre os membros da família, visto que não há conflito entre os mesmos, o que facilitaria a comunicação e tomada de decisão;
- manutenção do nome e reputação que a empresa já possui no mercado, proporcionando maior confiabilidade e continuidade no mercado de atuação. Algo que vem ocorrendo desde o ano de 1988;
- continuidade da forma de gestão e continuidade da empresa com o mesmo respeito e competência, tendo em vista os ensinamentos passados e a cultura disseminada.

Por outro lado, algumas características negativas que os sucessores por direito devem cuidar ao se realizar a sucessão, e que são presentes nas empresas familiares são:

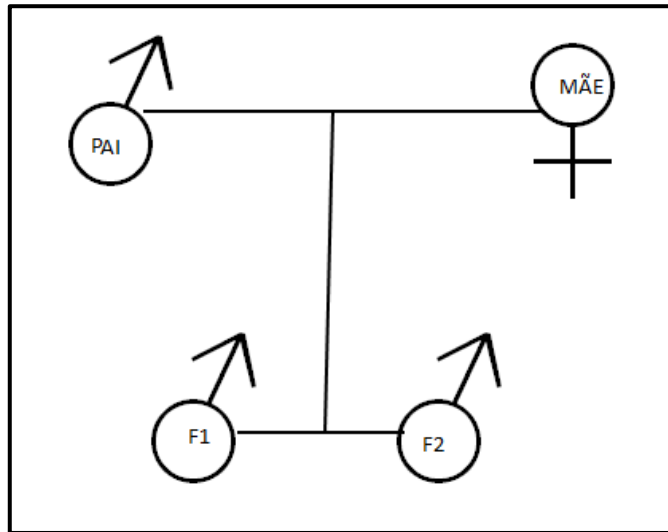
- conflitos de interesses entre família e empresa podem vir a acontecer após a troca de gestão, devido falta de percepção de mudança de cargos e funções, parecendo que nada mudou;
- uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, visto que todos são dependentes financeiramente da empresa familiar, fator que pode levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras, caso o sucessor não tenha um planejamento adequado e formal de gestão, possibilitando este descontrole.

##### 4.2.1 Análise quanto à figura do líder empresarial e a psicologia da genitura

Para esta análise primeiramente será apresentado o Genetograma da Família Freese.



**Figura 1 – Genetograma da Família Freese.**



Fonte: Elaborado pelo autor.  
 F1 = 1º. Filho (Túlio) e F2 = 2º. Filho (Patrick)  
 Pai = Cleoir e Mãe = Joselaine

Participaram da pesquisa todos os membros da família, os quais já foram apresentados anteriormente, tendo em vista também que todos atuam na empresa. E, como foi visto, pela legislação brasileira todos os herdeiros do empresário teriam direito a sucedê-lo. Mas, com base nos dados coletados apenas o Primogênito manifestou interesse na sucessão e demonstrou no histórico de seu percurso nas atividades que desempenha na empresa uma constante preocupação em manter-se em contínua formação para que pudesse ocupar o cargo do atual gestor.

Outro aspecto apresentado é o interesse do filho mais novo e segundogênito em procurar percorrer outro ramo, que segundo aspectos teóricos, ele desenvolve-se e segue caminho contrário do primogênito.

Este comportamento nos descendentes (filhos) reforça o argumento da Psicologia da Genitura, abordado por Meneghetti (2011), onde o primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. No perigo, quer ser o primeiro a proteger os outros. Em outras situações, quer ser o primeiro para comandar, porque imagina ser como o primeiro pai na família, portanto tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

Para o mesmo autor o segundogênito é sempre oposto ao primeiro, por isto os dois não poderiam assumir a gestão da empresa em conjunto, tendo em vista que haveria conflitos de interesses e opiniões.

Por isso, os filhos devem sair da sombra dos pais para encontrar a luz exclusiva que a vida privilegia neles (MENEGHETTI, 2009).

Argumenta ainda Meneghetti (2009), que o líder é o centro operativo de diversas relações e funções, sabendo individualizar a proporção de como e movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula correta para resolver e realizar econômica, política e socialmente.

#### 4.3 DIFICULDADES DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Segundo os aspectos teóricos e tendo como base aos dados coletados nos questionários, percebe-se que algo que pode dificultar o processo sucessório seria a falta de um planejamento para o mesmo. Assim, este trabalho tem papel importante, pois coloca em pauta o assunto entre os membros da empresa estuda.

Outro aspecto é que os sucessores por direito podem querer não abrir mão de sua parte da empresa, sendo importante o atual titular da empresa fazer a transferência da propriedade da mesma em vida. Pois em caso de morte, seria herança, e todos teriam direito, o que poderia implicar na dissolução ou venda da empresa para que cada um recebesse sua parte da herança.

Vale ressaltar que, em caso de os sucessores por direito não abrir mão de sua parte da empresa, e caso os mesmo tornem-se sócios, a diferença de idade poderia acarretar em divergência de opiniões e de interesses, ou até mesmo na dificuldade da dissolução da empresa, visto que a mesma não possui grande porte, podendo não atender a mais de uma família, levando a empresa e as famílias da mesma à situações de dificuldades financeiras.

A falta de metas ou objetivos pode causar insegurança e confusão no processo sucessório, por isso o atual gestor se disponibilizou em ajudar, sendo o instrutor ao(s) seu(s) sucessor(es) no decorrer desse processo e após o mesmo, sendo importante esse período de preparo, para que sejam minimizados os riscos para os sucessores e a empresa.

#### 4.4 MOMENTO IDEAL DA SUCESSÃO

Conforme dados apresentados na fundamentação teórica e na percepção do autor a partir dos dados coletados, o processo sucessório tem seu início na juventude dos sucessores

por direito, visto que estes recebem informações e treinamento para que no futuro estejam preparados. O processo da sucessão depende de como o pai, que também é o gestor, preparou sua família para o poder e a riqueza.

Porém, é necessário planejar o processo sucessório, sendo que ele deve ser iniciado antes da real necessidade da troca de comando, para que o sucessor, por intermédio da experiência possa aprender com o sucedido em questão, e evitar uma sucessão imediatista, pois esta se torna prejudicial em aspectos como participação de mercado, lucratividade, dentre outros.

Como já foi dito que o atual gestor pretende continuar atuando na empresa, e que, por parte de seus herdeiros há o interesse em sucedê-lo, até os 35 anos de empresa um sucessor deve assumir o cargo de direção na empresa, mesmo que pequena, pois é pouco provável que tenha sucesso após essa idade em diante (LODI, 1993).

Portanto, deve haver uma melhor e contínua preparação, não desejando a sucessão de imediato, começando por baixo e aos poucos, aprendendo nas áreas-chaves da empresa, porém cuidando para não perder muito tempo no caminho para chegar à posição de comando.

Outro ponto que deve ser levado em consideração, é que o sucessor deve ter aprimorado constantemente seus conhecimentos a fim de estar apto a assumir a empresa como dirigente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os resultados apresentados no capítulo anterior conclui-se que os objetivos definidos na pesquisa foram atingidos, ou seja, foi possível estudar o processo sucessório do microempresário individual.

O diagnóstico da entidade foi feito através da sua caracterização, posteriormente pela exposição dos aspectos relacionados à gestão do negócio e dos aspectos legais referentes à sucessão.

A caracterização deu-se a partir do Requerimento de Empresário, do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica e do Questionário aplicado ao dirigente da entidade. No que se refere a gestão a empresa conta com a atuação de todos os membros da família, mas a direção é realizada por Cleoir Freese. No que se refere aos aspectos para a sua sucessão ele evidencia que de seu grupo familiar o que apresenta condições de dar continuidade ao negócio é o seu filho mais velho, o qual possui voz ativa na atual gestão. Por isso, caso venha acontecer a sucessão o papel que desempenharia no processo de transição e após a sucessão seria o de Instrutor. O requisito que o gestor ressalta ser necessário ao futuro sucessor é a busca constante de conhecimentos.

Segundo os aspectos legais da sucessão conclui-se que a partir do Requerimento de Empresário e face ao que dispõe a legislação empresarial para aqueles que constituem empresa individualmente como Empresário, em caso de morte do mesmo, da extinção da empresa. Mas a legislação prevê a possibilidade da continuidade da empresa por autorização judicial, onde o sucessor for pessoa capaz, deverá providenciar a autorização judicial para transferência da titularidade por sucessão, promovendo o registro do Requerimento de Empresário no Registro Público de Empresas Mercantis, ou seja, para a nossa região na Junta Comercial em Porto Alegre/RS, sendo alterados os dados e o nome empresarial, assumindo a partir daí o novo empresário, apenas conservando o antigo Número de Inscrição do Registro de Empresa (NIRE) e o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

O ideal seria que a transferência da titularidade para aquele que o sucedesse na empresa ocorresse ainda em vida, dispensando-se da autorização judicial para a continuidade da empresa.

As vantagens que a sucessão, para um dos membros por direito, poderá proporcionar na empresa familiar estudada a partir da análise dos dados coletados e do que foi exposto no referencial teórico deste estudo de caso são: lealdade entre os membros da família;

manutenção do nome e reputação que a empresa já possui no mercado; continuidade da forma de gestão e continuidade da empresa com o mesmo respeito e competência.

Por outro lado, algumas características negativas que os sucessores por direito devem cuidar ao se realizar a sucessão, e que são presentes nas empresas familiares são: conflitos de interesses entre família e empresa; uso indevido dos recursos da empresa por membros da família.

Analisando a figura do líder empresarial e a psicologia da genitura, conclui-se que o filho primogênito apresentou interesse na sucessão e demonstrou no histórico de seu percurso nas atividades desempenhada na empresa uma constante preocupação em manter-se em contínua formação para que pudesse ocupar o cargo do atual gestor.

As dificuldades que podem ocorrer no processo sucessório seria a falta de um planejamento para o mesmo, papel importante do atual gestor em se dispor de ser o instrutor de seus sucessores durante e após sua transferência. Outro ponto que vale ressaltar seria em caso de os sucessores por direito não abrir mão da parte da herança, resultando em complicações e dissolução da empresa.

Como momento ideal para a sucessão, conclui-se que a mesma depende de como o pai, que também é o gestor, preparou sua família para o poder e a riqueza, tendo o processo sucessório seu início e planejamento na juventude dos sucessores por direito, e vindo a ser realizado antes da real necessidade de troca da gestão e até os 35 anos de empresa, para que o sucessor possa aprender com o sucedido, evitando problemas, sendo importante o constante aprimoramento de seus conhecimentos a fim de estar apto a assumir a empresa como dirigente.

Sendo assim, é de suma importância o planejamento do processo sucessório, para que quando o mesmo aconteça, as desvantagens e dificuldades sejam minimizadas. Também é importante o diálogo entre o sucessor e o sucedido, para que sejam esclarecidas as futuras ideias que o sucessor pretende aplicar na empresa, para que não ocorram dificuldades e complicações para a empresa e para o relacionamento entre a família, sendo que, em caso de eu suceder, tenho intenção em mudar alguns aspectos da empresa.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BRASIL. **Lei complementar 123 de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acessado em 30 de Outubro de 2015.

BRASIL. **Lei complementar nº 147, de 7 de Agosto de 2014, e instrução normativa DREI nº 26, de 10 de Setembro de 2014**. Manual de registro de empresário individual. Disponível em: <http://drei.smpe.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/titulo-menu/pasta-instrucoes-normativas-em-vigor-04/in-10-2013-anexo-1-manual-de-registro-de-empresario-individual-08-09-2014.pdf>. Acessado em 11 de Novembro de 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acessado em 10 de Novembro de 2015.

BRASIL. **Legislação Societária**. Disponível em:

[http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/APOSTILA\\_LEG\\_SOCIETARIA.pdf](http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/APOSTILA_LEG_SOCIETARIA.pdf). Acessado em 10 de Novembro de 2015.

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

DAIBERT, Jefferson. **Direito das Sucessões**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1974.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa**. 1ª ed. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

LANSBERG, I. **Parente nem sempre é serpente**. Exame: São Paulo, 1997.

LÔBO, Paulo. **Sucessões**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2ª edição. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder**. São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto homem**. 3ª edição. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5ª edição. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Athas, 1999.

RIBEIRO, Humberto M. **Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares**. 1ª ed. São Paulo: AGBOOKS, 2013.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das sucessões**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam, 2001.

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

**APENDICE A****Questionário aplicado ao dirigente atual da entidade*****IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:***

1. Nome de fantasia:
2. Nome Empresarial:
3. Ramo de atividade:
4. Forma de constituição:
5. Data de constituição:
6. Endereço:
7. N° de Funcionários:
8. Cargo de cada Funcionário:
9. Membros da família que atuam na empresa:
9. Porte da Empresa:
10. Opção tributária:
11. Região de atuação:
12. Condições da Sede:
13. Existência de filial:

***IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE DA EMPRESA:***

1. Nome:
2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3. Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) União estável
4. Se casado qual regime de casamento:
5. Idade do cônjuge:
6. Nível de escolaridade:  
( ) Sem estudo ( ) 1º Grau completo ( ) 1º Grau Incompleto  
( ) 2º Grau completo ( ) 2º Grau Incompleto ( ) 3º Grau completo  
( ) 3º Grau Incompleto
7. Faixa Etária:
8. Número de filhos:
9. Sexo dos filhos:
10. Idade dos filhos:
11. Experiência profissional na área:



12. Pretensão de continuar atuando na área por mais quanto tempo como dirigente:

13. Bens em nome do dirigente:

***IDENTIFICAÇÃO DE OUTROS ASPECTOS REFERENTES À SUCESSÃO:***

1. Você percebe condições nos membros da família em dar continuidade ao negócio? Qual deles?
2. Quais os requisitos (características) necessários para atuar neste negócio?
3. Em caso de haver a sucessão familiar, qual o papel que você desempenharia no processo de transição e após a transição?
4. Você percebe situação de conflito entre os sucessores por direito?
5. Os sucessores por direito são dependentes financeiramente da empresa familiar?
6. Os sucessores por direito tem voz ativa na gestão atual? Qual deles?

## APENDICE B

### Questionário aplicado aos sucessores por direito

#### CARACTERIZAÇÃO DOS SUCESSORES POR DIREITO

1. Nome:
2. Sexo:  Masculino  Feminino
3. Estado Civil:  Solteiro(a)  Casado(a)  Divorciado(a)  Viúvo(a)  União estável
4. Se casado qual regime de casamento:
5. Nível de escolaridade:  
 Sem estudo  1º Grau completo  1º Grau Incompleto  
 2º Grau completo  2º Grau Incompleto  3º Grau completo  
 3º Grau Incompleto
6. Faixa Etária:
7. Experiência profissional:
8. Experiência profissional na área da empresa familiar:
9. Pretensão de atuar na empresa da família ou outro ramo:
10. Você acredita que tens condições de dar continuidade ao negócio?
11. Quais os requisitos que você acredita sejam necessários para dar continuidade à empresa?
12. Você tem interesse em caso de haver a sucessão familiar em continuar atuando na empresa?  
De que forma?
13. Você percebe situação de conflito entre os sucessores por direito (briga de poder, divergência de opiniões)?
14. Você é dependente financeiramente da empresa familiar?



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico é o de realizar um estudo sobre o planejamento sucessório de uma microempresa do segmento fotográfico. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário descritivo. Estou também ciente:

- De que existem 2 (dois) pesquisadores responsáveis por esta investigação: Túlio Augusto Freese, aluno da Antonio Meneghetti Faculdade, e Leandra Calegare Meneghetti, professora da Antonio Meneghetti Faculdade.
- De que os nomes dos participantes desta pesquisa serão descritos no corpo do trabalho.
- De que não existe nenhum risco potencial para mim.
- De que a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento.
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho o direito de obter respostas.
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito não será utilizado.
- De que os benefícios recebidos serão termos de produção de conhecimento a cerca do TCC.
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos.
- De minha responsabilidade de não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação.
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(res).

Local e data: Agudo 20-11-15  
 Nome do participante: Elesio Freese  
 Assinatura do participante: Freese  
 Nome do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio Augusto Freese  
 Assinatura do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio A. Freese  
 Telefone do(s) pesquisador(res) responsável(eis): 55-96941323

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti – AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Sêca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: [amf@faculdadeam.edu.br](mailto:amf@faculdadeam.edu.br) | [www.faculdadeam.edu.br](http://www.faculdadeam.edu.br)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico é o de realizar um estudo sobre o planejamento sucessório de uma microempresa do segmento fotográfico. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário descritivo. Estou também ciente:

- De que existem 2 (dois) pesquisadores responsáveis por esta investigação: Túlio Augusto Freese, aluno da Antonio Meneghetti Faculdade, e Leandra Calegare Meneghetti, professora da Antonio Meneghetti Faculdade.
- De que os nomes dos participantes desta pesquisa serão descritos no corpo do trabalho.
- De que não existe nenhum risco potencial para mim.
- De que a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento.
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho o direito de obter respostas.
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito não será utilizado.
- De que os benefícios recebidos serão termos de produção de conhecimento a cerca do TCC.
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos.
- De minha responsabilidade de não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação.
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(res).

Local e data: Aquidau - 20-11-15  
 Nome do participante: Isabelle Maria Turcatti Freese  
 Assinatura do participante: Isabelle M.S. Freese  
 Nome do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio Augusto Freese  
 Assinatura do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio A. Freese  
 Telefone do(s) pesquisador(res) responsável(eis): 55-96941323

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti – AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Sêca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: [amf@faculdadeam.edu.br](mailto:amf@faculdadeam.edu.br) | [www.faculdadeam.edu.br](http://www.faculdadeam.edu.br)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico é o de realizar um estudo sobre o planejamento sucessório de uma microempresa do segmento fotográfico. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário descritivo. Estou também ciente:

- De que existem 2 (dois) pesquisadores responsáveis por esta investigação: Túlio Augusto Freese, aluno da Antonio Meneghetti Faculdade, e Leandra Calegare Meneghetti, professora da Antonio Meneghetti Faculdade.
- De que os nomes dos participantes desta pesquisa serão descritos no corpo do trabalho.
- De que não existe nenhum risco potencial para mim.
- De que a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento.
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho o direito de obter respostas.
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito não será utilizado.
- De que os benefícios recebidos serão termos de produção de conhecimento a cerca do TCC.
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos.
- De minha responsabilidade de não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação.
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(res).

Local e data: Agudo, 20-11-15  
 Nome do participante: Túlio Augusto Freese  
 Assinatura do participante: Túlio A. Freese  
 Nome do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio Augusto Freese  
 Assinatura do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio A. Freese  
 Telefone do(s) pesquisador(res) responsável(eis): 55-96941323

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti – AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Sêca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: [amf@faculdadeam.edu.br](mailto:amf@faculdadeam.edu.br) | [www.faculdadeam.edu.br](http://www.faculdadeam.edu.br)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada Processo sucessório de um microempresário individual do segmento fotográfico é o de realizar um estudo sobre o planejamento sucessório de uma microempresa do segmento fotográfico. Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de respostas de um questionário descritivo. Estou também ciente:

- De que existem 2 (dois) pesquisadores responsáveis por esta investigação: Túlio Augusto Freese, aluno da Antonio Meneghetti Faculdade, e Leandra Calegare Meneghetti, professora da Antonio Meneghetti Faculdade.
- De que os nomes dos participantes desta pesquisa serão descritos no corpo do trabalho.
- De que não existe nenhum risco potencial para mim.
- De que a pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento.
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho o direito de obter respostas.
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito não será utilizado.
- De que os benefícios recebidos serão termos de produção de conhecimento a cerca do TCC.
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos.
- De minha responsabilidade de não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação.
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor(a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(res).

Local e data: Agudo - 20.11.15  
 Nome do participante: Patrick Estevan Freese  
 Assinatura do participante: Patrick Freese  
 Nome do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio Augusto Freese  
 Assinatura do(s) pesquisador(res) responsável(eis): Túlio A. Freese  
 Telefone do(s) pesquisador(res) responsável(eis): 55-96941323

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti – AMF  
 Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Sêca, RS/Brasil  
 Tel. (55) 3289-1141 / 3289-1139  
 E-mail: [amf@faculdadeam.edu.br](mailto:amf@faculdadeam.edu.br) | [www.faculdadeam.edu.br](http://www.faculdadeam.edu.br)