

# SUCCESSÃO FAMILIAR NO AGRONEGÓCIO

Adriana Zafaneli Dias dos Reis<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este trabalho foi realizado no período de setembro de 2005 a maio de 2006, no município de Maringá – PR, expondo o tema – Sucessão Familiar no Agronegócio e o Papel da Mulher neste Universo, e teve como objetivo demonstrar como vem sendo desenvolvido o processo sucessório. Para tanto, utilizaram-se como referencial os usos e costumes de cada crença, raça, valores, vida e atividade das famílias ligadas ao setor. Foi utilizado como ferramenta um amplo estudo em livros, códigos jurídicos que tratam do assunto, revistas especializadas e demais informações necessárias através de informações *on line*, além da vivência da acadêmica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agronegócio; sucessão familiar; terra.

## FAMILY SUCCESSION IN THE AGRIBUSINESS

**ABSTRACT:** This work was carried out in the period between September 2005 and May 2006, in the city of Maringá – PR, exposing the theme – Family succession in agribusiness and the women role in this universe, and had the objective to demonstrate how the succession process has been carried out. Thus, the uses and customs of each belief, race, values, life and activity of the families involved in the sector were used as referential. As a tool, it was carried out an ample study in books, juridical codes that deals with this subject, specialized

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Gestão de Agronegócio pelo CESUMAR - E-mail: [adrianazafaneli@gmail.com](mailto:adrianazafaneli@gmail.com).

magazines and other necessary information from on-line research, besides the experience in the academic life.

**KEYWORDS:** Agribusiness; family succession; land.

## INTRODUÇÃO

A transmissão de bens, direitos e obrigações em razão da morte é tema estudado no campo do Direito Civil. É o direito hereditário, que se distingue do sentido lato da palavra sucessão, a qual se aplica também à sucessão entre vivos.

A sucessão familiar pode se dar de duas formas: a que deriva de um ato entre vivos, como, por exemplo, um contrato, e as têm como causa a morte (*causa mortis*), quando os direitos e obrigações do morto se transferem para seus herdeiros ou legatários.

O Direito disciplina a projeção, aos sucessores, das situações jurídicas existentes no momento da morte física da pessoa. A primeira idéia, baseada em raízes históricas, é que a herança (o patrimônio hereditário) se transfere dentro da família. Daí, então, a excelência da ordem de vocação hereditária inserida na lei, intitulada “sucessão legítima”, conforme art. 1.829<sup>2</sup> do Código Civil (FIUZA, 2003).

A sucessão familiar no agronegócio desperta interesse e ao mesmo tempo preocupação entre os proprietários, pois estes ensinaram seus sucessores a trabalhar, mas se esqueceram de despertá-los e prepará-los para dar continuidade ao crescimento patrimonial, tendo como parâmetro as grandes propriedades.

O objetivo precípua é demonstrar, por meio de revisão bibliográfica, como vem sendo realizado o processo de sucessão nesse segmento, deixando-se de atentar somente para o que se refere ao direito e levando-se em consideração também os usos e costumes de cada raça e credo.

---

<sup>2</sup> “A sucessão legítima defere-se na seguinte ordem: I – aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime de comunhão universal, ou no da separação obrigatória dos bens” (art 1640, § único); ou se, no regime de comunhão universal não houver deixado bens particulares; II – aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge; III – ao cônjuge sobrevivente; IV – aos colaterais.

## DESENVOLVIMENTO

### DIREITO DAS SUCESSÕES NO DIREITO ROMANO

Segundo Venosa (2005), o compartimento das sucessões foi o que mais sofreu mutações no direito moderno, porque uma das fundamentais características do direito clássico era que o herdeiro, na época, substituíam o morto em todas as relações jurídicas e, também, em relações que nada tinham a ver com o patrimônio, mas com a religião. “O sucessor *causa mortis* era o continuador do culto familiar. A continuação da figura do patriarca no culto doméstico era uma consequência necessária da condição assumida de herdeiro” (ARRANGIO-RUIZ, 1973 apud VENOSA, 2005, p.18).

A situação assim se apresentava porque o direito de propriedade estabeleceu-se para a efetivação de um culto hereditário, razão pela qual não se podia extinguir pela morte do titular. Deveria sempre haver um continuador da religião familiar, para que o culto não se extinguisse e, assim, continuasse íntegro o patrimônio. O lar não poderia nunca ficar abandonado e, mantida a religião, persistiria o direito de propriedade (COULANGES, 1957 apud VENOSA, 2005, p.19).

Os romanos acreditavam que a morte sem sucessor traria a infelicidade aos mortos e extinguiria o lar. *Cada religião era própria e específica de cada família e independia do culto geral da sociedade.*

Também, nessa linha social, a sucessão só operava na linha masculina, porque a filha não continuaria o culto, já que com seu casamento renunciaria a religião de sua família para assumir a do marido. Isso ocorria na generalidade das civilizações antigas, apresentando resquícios, em certas legislações modernas, que dão maiores vantagens ao filho varão, mantendo a tradição arraigada no espírito dos povos latinos atuais de valorizar mais o nascimento do filho homem (VENOSA, 2005, p.19).

No direito oriental antigo nada existe de palpável para inferir outra forma de sucessão que não aquela sem testamento, apesar de se ter notícia do testamento entre os hebreus (NASCIMENTO, 1979 apud VENOSA, 2005). Era peculiar ao velho direito oriental a faculdade de o pai distribuir seu patrimônio em vida entre os herdeiros.

Os romanos, assim como os gregos, admitiam as duas formas de sucessão, com ou sem testamento; o direito grego, contudo, só admitia a sucessão por testamento na falta de filhos.

No direito romano, a sucessão testamentária era a regra, daí a grande importância do testamento na época. A propriedade e o culto familiar caminhavam juntos. A propriedade continuava após a morte, em razão da continuidade do culto.

A linha hereditária surgia na continuidade do filho varão. A filha, se herdeira, o era sempre provisoriamente (se solteira), em situação assemelhada ao usufruto (COULANGES, 1957 apud VENOSA, 2005). Eram criadas várias situações para que a filha casasse e a herança passasse ao marido.

Assim, verifica-se que a noção de sucessão universal já era bem clara no Direito Romano: o herdeiro recebia o patrimônio inteiro do falecido, assumindo a posição de proprietário, podendo propor ações na defesa dos bens e ser demandado pelos credores. Ao contrário do que ocorre modernamente, a sucessão por testamento não podia conviver com a sucessão por força da lei. Ou era nomeado um herdeiro pelo ato de última vontade do autor da herança, ou era, na falta de testamento, a lei quem indicava o herdeiro (VENOSA, 2005, p. 20).

## DIREITO COMPARADO (Legislação estrangeira)

O assunto também é muito comentado em outras culturas, como se vê através da legislação comparada. Lodi (1994) diz que todos os valores existentes numa empresa familiar são comunicados oralmente durante longo tempo, até que em algum momento eles são escritos em forma de código. Só se deve escrever quando as pessoas começam a se dispersar. Foi o que aconteceu na tradição judaica, em que a transmissão oral guardou e transportou durante longo tempo elementos éticos e religiosos, na forma de histórias curtas, até que o povo começou a se dispersar e foi necessário fixá-los por escrito na

Bíblia, na Mishnah e no Talmud. Os valores familiares são o que mantêm a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. *A questão da religião e dos valores vem à superfície freqüentemente nas famílias. Já se verificou que as famílias, que chegam à quarta geração costumam ser religiosas. Os valores familiares geralmente se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e disposição para se adaptar a novas idéias.*

Um ponto particular de análise são as histórias de família, curtos relatos anedóticos, muitas vezes intrincados e quase sempre transmitidos oralmente, que os mais velhos contam aos mais novos para enfatizar traços e valores da família (LODI, 1994).

Segundo Lodi (1994), a história oral tende a desaparecer depois de três gerações e perde a riqueza quando passada para o papel. As fotos familiares servem para tecer as ligações entre os personagens e contar histórias; são instrumentos de descoberta dos valores familiares e de registros que se perpetuam ao longo das gerações.

Os mais velhos temem que a geração seguinte dissipe a fortuna; por isso transmitem fortes valores morais e bom senso aos seus descendentes para criar determinação na administração dos conflitos com fidelidade e amor. Estes certamente existiram em face da força dos interesses individuais, mas lá estarão os valores da família e a vontade de resolver positivamente eventuais conflitos.

Segundo LODI (1994, p. 30) *“a empresa familiar é feita de sonhos e de amor, amor este que se esquece de usar a razão”* (grifo meu). A visão está no coração do negócio familiar. Chegando a seu crepúsculo, o fundador tem dificuldade em transmitir à geração seguinte os seus valores e comprometimentos. Neste fato reside a importância de assistir a este momento de transição, em que o sonho do fundador se transforma no sonho de seus familiares. O provedor teve uma orientação criativa na direção de uma meta pessoal, pois via a vida como oportunidade de negócios para criar coisas; ou seja, provedor deu certo pela sua forma centralizadora de ser.

Não obstante, a visão para perpetuar o negócio não é a mesma que para criá-lo. Muitos fundadores chegam a um estado de crise por não terem habilidade para produzir outro sonho e nem mesmo conseguir delegá-lo a alguém capaz compartilhá-lo com os demais familiares.

Conforme Lodi (1994), a tarefa do fundador é desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família navegar entre os escolhos durante a segunda geração. Alguns fracassam porque não conseguem transpor a clausura de sua individualidade e transformar seu sonho no projeto dessa geração. Não conseguem reunir o grupo familiar para que ele escolha quem melhor se identifica com conjunto dos valores.

Com frequência, a segunda geração produz um negócio de cultura fraca, com objetivos obscuros, lealdades divididas e motivação baseada em dinheiro. Uma liderança individualista e arrogante, que não considere as expectativas dos demais membros do grupo, fracassa ao tentar substituir o fundador. Afinal não há esse sentimento de individualidade, pois todos somos fragmentos de família. *A cultura familiar é central na determinação das forças e vulnerabilidade do empreendimento/negócio.* Ela responde a uma autoridade maior do que as forças do mercado. Nascimento ou primogenitura não é razão para se pertencer a uma empresa familiar. Nesta os valores comuns vêm em primeiro lugar e as diferenças individuais em segundo. A descoberta ou afirmação dos valores da família é o ponto fundamental sobre o qual um negócio se solidifica e ganha duração. Famílias fortes criam empresas fortes. De forma empírica, a religião tem fundamental poder na fixação dos valores, servindo para reafirmá-los diante de todos os membros pertencentes à organização (LODI, 1994).

O conflito entre dois irmãos com partes acionárias iguais é mais provável na segunda e terceira gerações, podendo acarretar impasse nas decisões. Trabalhar em conjunto pode ser uma experiência compensadora, porém as forças naturais operam de modo que essa sociedade seja um dos mais odiados capítulos da vida. Existem famílias pequenas e grandes que entram em conflito, mas também podem estar em paz. O tamanho da instituição familiar ou empresarial independe da questão em si, o importante é diagnosticar as causas do comportamento e os valores transmitidos desde a infância. A decisão por consenso e a busca de harmonia não são qualidades naturais, mas habilidades treinadas. *Família é sinônimo de união.*

## DIREITO BRASILEIRO

No Brasil, juntamente com a colonização vieram as regras e as formas de tratar o assunto sucessão. Segundo Bernhoeft *et al.* (1999), a capitania hereditária constitui a primeira forma de empreendimento privado na origem da empresa familiar brasileira. É preciso acompanhar a evolução da iniciativa privada desde essa instituição cartorial, ao longo dos grandes engenhos de açúcar de Pernambuco e das fazendas dos barões do café de São Paulo, passando pelo surto industrial de São Paulo no final do século XIX e começo do séc. XX e chegando ao segundo *boom* industrial durante e logo após a Segunda Guerra Mundial, para finalmente ver a situação da empresa familiar no Brasil da atualidade.

O referido autor, na mesma obra, ressalta, no tópico “Agroindústria e empresa rural”, que a segunda fase da empresa familiar no Brasil poderia ser chamada de primeira do ponto de vista do empreendedor empresarial, pois os donatários das capitanias não foram propriamente empreendedores, uma vez que receberam propriedades como presente da Coroa Portuguesa, tornando-se senhores feudais. Subdividiam suas terras entre aqueles que fossem realmente capazes de explorá-las, recebendo impostos em troca.

Dessa forma, no Brasil, a legislação civil codificada reflete o pensamento da burguesia agrária cafeeira, que detinha o poder político e econômico e manipulava a política nacional. As classes médias urbanas estavam politicamente vinculadas às classes dominantes, invejavam seus privilégios e cultivavam seus valores. É patente a influência do direito canônico na formação desses valores e indiscutível a influência da religião e da moral na formação dos vínculos familiares e na adoção das soluções legislativas (FEITOSA, 1999).

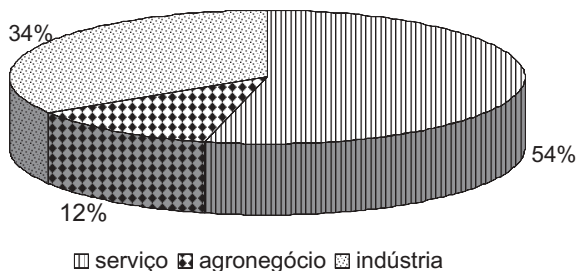
Os novos empreendedores foram os que receberam o direito de explorar terras e partiram para o interior, deixando para trás o conforto da cidade e arriscando o que tinham para plantar cana e, em seguida, instalar um engenho de açúcar. Esses empreendimentos começavam do zero, incluindo abrir estradas, desbravar o mato, combater os índios, instalar a casa-grande e os edifícios anexos e implantar um sistema de abastecimento de víveres para alimentar as centenas (ou, em alguns casos, milhares) de habitantes. Em suma, o empreendedor estava ao mesmo tempo iniciando um negócio e fundando uma pequena cidade, onde, para efeitos práticos, ele era o senhor quase absoluto (BERNHOEFT *et al.*, 1999).

A falta de preparo ao receber um patrimônio é causa certa para a perda dos bens, tão bem evidenciado nas famílias dos chamados “barões do café” de São Paulo e dos grandes engenhos do início do ciclo do açúcar em Pernambuco, onde nada mais resta além de ruínas.

Faz-se necessário dizer que, no caso em foco, negócio, organização, empresa e empreendimento familiar são sinônimos de empresa rural familiar, bem como empresário e empreendedor são sinônimos de agroempresário.

À luz de Silva (2004), a base do desenvolvimento da sociedade no Brasil é o negócio familiar, que corresponde hoje a 54% dos serviços, 12% do agronegócio e 34% da indústria no país, conforme representado na Figura 1. De cada 100 companhias com essa estrutura, apenas 30 alcançam a segunda geração na linha sucessória e 5 sobrevivem à terceira. Isso porque *competência e planejamento* não foram levados em consideração.

**Figura 1.** Dados de desenvolvimento da sociedade no Brasil



## DIREITO DAS SUCESSÕES

Uma vez que gravita em torno da morte, a sucessão é determinada pelo falecimento do titular de um patrimônio.

De acordo com Venosa (2005), *sucessão corresponde a substituir ou tomar o lugar de um indivíduo no campo dos fenômenos jurídicos*. A etimologia da palavra (*sub cedere*) tem exatamente esse sentido, ou seja, de alguém tomar o lugar de outrem. Na sucessão, existe a substituição do titular de um direito. Esse é o conceito amplo de sucessão no direito. Quando o conteúdo e o objeto da relação jurídica permanecem os mesmos, apenas com a mudança dos titula-



res, com uma substituição, diz-se no direito que houve uma transmissão ou uma sucessão.

O direito não possui compartimentos estanques; ele é uno e suas partes se interpenetram. A noção de propriedade individual foi e continua sendo fator de agregação da família. Quando se corporifica a família, nasce a propriedade privada e com a família e a propriedade surge o direito sucessório como fator de continuidade do corpo familiar (com cunho exclusivamente religioso, a princípio). Assim, é muito estreita a ligação do direito das sucessões com o direito de família e o direito das coisas.

No direito sucessório, as relações jurídicas permanecem após a morte do titular. Desta forma, o direito moderno só vê a sucessão *causa mortis* do ponto de vista material, pois sua origem histórica foi essencialmente extrapatrimonial. Não obstante, hoje a idéia de que com o sucessor continua às relações jurídicas da pessoa falecida permanece viva. Assim, só se transferem bens e direitos pertencentes a alguém. O patrimônio transmissível, portanto, contém bens materiais ou imateriais, mas sempre coisas economicamente avaliáveis. Os direitos e deveres meramente pessoais - como a tutela, a curatela, os cargos públicos - extinguem-se com a morte, assim como os direitos personalíssimos.

Com a morte do sujeito, o titular do patrimônio desaparece. No entanto, por uma necessidade prática, o patrimônio permanece íntegro, sob a denominação de espólio (massa patrimonial que permanece coesa até a atribuição dos quinhões hereditários aos herdeiros). A unidade patrimonial permanece como uma unidade teleológica, até a atribuição do patrimônio aos herdeiros e legatários. O patrimônio permanece íntegro, objetivando facilitar a futura divisão ou transmissão integral a um só herdeiro (ZANNONI, 1974 apud VENOSA, 2005, p.23). Portanto, o espólio é uma criação jurídica.

Dessa forma, o patrimônio hereditário - que consiste numa universalidade que engloba direitos e obrigações, créditos e débitos pertencentes à pessoa falecida, ao autor da herança - possui o caráter de indiviso, como consequência de sua universalidade, durante o período de tempo em que a herança existir. Cada herdeiro se porta como condômino da herança, e no caso de haver vários herdeiros,

esta se divide entre lês em partes ideais, que correspondem a sua quota-parte ou porção ideal da universalidade.

A sucessão também deve ser entendida como a diluição natural dos laços sanguíneos, evitando assim a fragmentação do controle decisório/administrativo e as disputas pela liderança do negócio. Tendo-se em vista que o processo sucessório, por si só, é frágil e pode por vezes acentuar ainda mais as delicadas alianças existentes entre os membros, uma vez que passa por fatores econômicos e psicológicos, deve-se planejá-lo através de iniciativas como a criação de um conselho de família em que alguns membros representarão os interesses do conjunto. Também há necessidade de se descentralizar a figura do patriarca para que os filhos tomem gosto pelos negócios. *Os pais devem ter humildade para ver as mudanças ou a evolução do mundo e os filhos discernimento para se auto-afirmarem sem colocar em risco o patrimônio.* Recomenda-se que seja estabelecido um acordo formal, com direitos e deveres dos herdeiros que trabalhem ou não na empresa/negócio (SILVA, 2004).

O fundador poderá arriscar, errar, ou até mesmo começar novamente, uma vez que sua trajetória só será concluída ao final de sua vida, e caso obtenha sucesso, ele será admirado por sua criação. Já os herdeiros, que receberão um negócio consolidado, não têm essa alternativa, cabendo a eles ampliá-lo e fazê-lo prosperar. O fundador é uma espécie de sombra, com a qual é comparado. Há um conflito básico nas funções de pai e patrão, pois o pai dá apoio emocional e o chefe impõe hierarquia. Em momentos de crise, essa ambivalência causa confusão na cabeça daqueles que não estão preparados para exercer o papel de herdeiro/sucessor.

Lethbridge (2005) discute a questão da sucessão em empreendimentos familiares. Nesta reportagem, o autor destaca a realidade particular de cada empresa e ou núcleo familiar, mas também apresenta o resultado de análises feitas por especialistas em negócios familiares, a partir do estudo da relação entre pais e filhos.

Os dados dessa pesquisa foram organizados da seguinte maneira:

*1º OS PRIMEIROS CONFLITOS; Idade: Pai entre 41 e 50 anos e filho entre 17 e 22 anos. Características: Nessa idade, o pai*

começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos com o pai durante a infância e a adolescência. *Resultado*: O momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações.

*2º HARMONIA; Idade*: Pai entre 51 e 60 anos e filho entre 23 e 33 anos. *Características*: O pai, mais tranqüilo e racional, está menos competitivo e age como mentor do herdeiro. O filho se concentra na vida familiar e começa a definir os rumos da carreira. Toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa. *Resultado*: Esse é um período em que pais e filhos tendem a trabalhar em conjunto com mais facilidade.

*3º HORA DA SUCESSÃO; Idade*: Pai entre 61 e 70 anos e filho entre 34 e 40 anos. *Características*: O pai passa a ter medo de perder o poder com a aposentadoria e resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho pede cada vez mais autonomia e reconhecimento e passa a se rebelar contra a autoridade do pai. *Resultado*: Essa é a fase crítica. O filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai encontra dificuldades para passar o bastão (DAVIS, TAGIUTI e FDC, [s.d.] apud LETHBRIDGE, 2005).

Esses dados comprovam que a sucessão familiar tem que ser bem planejada para que não ocorra a perda do patrimônio e, conseqüentemente, de toda uma vida de trabalho. “Muitas vezes, os pais desconfiam tanto da capacidade dos filhos quanto da habilidade que eles próprios tiveram para prepará-los a continuar a dinastia”, segundo a psicóloga americana Leslie Mayer (2005 apud LETHBRIDGE, 2005, p. 27).

## NATUREZA JURÍDICA DO DIREITO SUCESSÓRIO

Juridicamente, o termo *sucessão* indica o fato de uma pessoa inserir-se na titularidade de uma relação jurídica que lhe advém de uma outra pessoa. Oliveira (1957 apud DINIZ 1995, p.15) ensina que

a “sucessão é a continuação em outrem de uma relação jurídica que cessou para o respectivo sujeito, constituindo um dos modos, ou títulos, de transmissão ou de aquisição de bens, ou direitos patrimoniais”. A idéia de sucessão gira em torno da permanência de uma relação jurídica, que subsiste apesar da mudança dos respectivos titulares.

## ALTERAÇÕES NO NOVO CÓDIGO CIVIL

Com a reforma do Código Civil 2002 (FIUZA, 2003), podem-se arrolar as principais alterações ocorridas no Direito das Sucessões. Segundo Leite (2004), as modificações foram:

- a participação do (a) companheiro (a) na sucessão do outro em concorrência com descendentes e colaterais (art. 1.790);
- a inserção da matéria da cessão de direitos (arts. 1.7903 a 1.795);
- o reconhecimento dos companheiros, ao lado dos cônjuges, como responsáveis pela administração da herança, até o compromisso do inventariante (art. 1.797);
- a legitimação de sucessão das pessoas já concebidas, ou ainda não concebidas, estabelecendo-se prazo razoável para consolidação da herança (arts. 1.798 e 1.799);
- a admissão da deixa testamentária ao filho do concubino, quando também o for do testador (art. 1.803);
- melhor precisão da matéria da petição de herança (arts. 1.824 a 1.828);
- a alteração da ordem de vocação hereditária, inserindo o cônjuge sobrevivente na categoria dos herdeiros necessários;
- a alteração da matéria testamentária, que ganha em simplificação e menos formalismo;
- melhor sistematização da matéria relativa ao direito de acrescer entre herdeiros e legatários (arts. 1.941 a 1.946);
- revisão e melhor detalhamento do instituto do fideicomisso, com a previsão de sua conversão em usufruto (art. 1.952);
- reexame e aprofundamento da matéria relativa às colações (arts. 2002 a 2007).

De acordo com Leite (2004), direito das sucessões é o conjunto

das normas jurídicas que disciplinam a transmissão do patrimônio (ativo e passivo) de uma pessoa que morreu a seus sucessores, a qual tem como fundamentos ou justificativa os fatores:

- religioso: consiste na manutenção do culto familiar por parte do filho varão;

- político: o herdeiro era sucessor (Roma) do poder familiar (*pater familias*);

- familiar: é o dever familiar de auxiliar as gerações, auxílio do qual a herança é uma das modalidades;

- psicológico: a sucessão abrandava a noção de morte e cria o sentido de imortalidade;

- de permanência da sucessão privada: a noção de sucessão permanece intocável em decorrência da transmissibilidade do direito de propriedade;

## ASPECTOS TRIBUTÁRIOS

Atualmente existem várias formas de preparar a sucessão nos aspectos legal e tributário favorecendo economicamente a transmissão, com a manutenção da estrutura de produção e da gestão, de modo a atender aos desejos dos provedores. Uma dessas formas é a transformação do patrimônio numa S/A, Holding, Ltda., ou seja, a forma societária mais prática e economicamente viável aos seus sucessores.

Conhecimentos a respeito de imposto sobre transmissão *causa mortis* e doações (ITCMD) e imposto de renda incidente sobre os patrimônios também são de suma importância para a profissionalização e perpetuação da atividade, pois evitam grandes dispêndios e desgastes emocionais. Deve-se levar em conta que a base de cálculo para o recolhimento do imposto deve ser o valor venal atribuído pelo Fisco.

- Imposto *causa mortis*: denominamos *causa mortis* o imposto que tem como fato gerador a morte e a conseqüente *Saisine*<sup>3</sup>. Trata-se de imposto da esfera estadual (art. 155, I<sup>4</sup>, da Constituição Federal, LOPES, 1998), que deve ser recolhido no território onde se localizam os bens. Na existência de imóveis em outros Estados, há que se examinar a legislação local, porque o pagamento deve ser efetuado onde se localizam esses imóveis.

Cabe a cada unidade da Federação definir as incidências do imposto, alíquotas, bases de cálculo, prazos de recolhimento, etc. A incidência restringia-se, ao menos até então, aos bens imóveis. De acordo com a Súmula 112<sup>5</sup> do STF, aplica-se a alíquota vigente à época da morte do autor da herança.

- Imposto *inter vivos*: ressalte-se que, segundo Venosa (2005), sobre a meação do cônjuge sobrevivente não há imposto, porque não há transmissão *causa mortis*. O imposto devido, no caso de cessão de meação, é o *inter vivos*. Esse imposto, no passado conhecido com “sisa”, incide também sobre transmissão de bens entre herdeiros Pela atual Constituição (art. 156, II)<sup>6</sup>, a instituição desse imposto passou à competência dos municípios (LOPES, 1998).

## IMPLICAÇÕES JURÍDICAS REFERENTES AO AGRONEGÓCIO

No que diz respeito ao agronegócio, os trâmites para a sucessão familiar são ainda mais complexos, pois envolvem questões baseadas em usos e costumes, crenças religiosas, origem familiar e a vontade dos pais de deixar para os filhos o que lhes aprouver. Tal situação só começou a ser modificada com a reforma do Código Civil em 2002 (FIUZA, 2003), a qual garantiu à herdeira mulher os mesmos

---

<sup>3</sup> Princípio de Saisine – Transmissão da posse e propriedade, tudo se transmite como estava no patrimônio do de cujus. Transmitem-se também as dívidas, pretensões e ações contra ele, já que o patrimônio compreende ativo e passivo.

<sup>4</sup> Art. 155, I “Transmissão *causa mortis* e doação, de quaisquer bens ou direitos”

<sup>5</sup> Súmula 112 do STF – O Imposto de Transmissão *Causa Mortis* é devido pela alíquota vigente ao tempo da abertura da sucessão.

<sup>6</sup> Transmissão *inter vivos*, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

direitos do herdeiro varão, pois até então ela não gozava desta igualdade jurídica.

O fato é que a síndrome da competência nos negócios e a incompetência para formar e dirigir o processo sucessório das empresas familiares ou da família parece acentuar-se à medida que o agronegócio toma porte e estrutura de setor econômico ao mesmo tempo em que a necessidade de competência aumenta.

[...] A economia está globalizada, existem pequenos estímulos de recursos públicos, uma grande preocupação com a performance intra e interorganizacional, há importância em relação a gestão ambiental e na satisfação dos colaboradores, inclusive da família. (HAMER, 2005; p. 1).

O ato de suceder, em si, não é complexo, mas as obrigações dele decorrentes é que são cruciais, envolvendo questões que muitas vezes fogem ao conhecimento e à capacidade de resolução do herdeiro, por melhor preparação que tenha tido. Isso pode torná-lo incapacitado para o cargo perante a organização e os funcionários. Esse fato não deve ocorrer, pois o futuro herdeiro deve aproveitar ao máximo a companhia do fundador/pai/patrão para extrair a maior quantidade possível de conhecimentos que o tornem apto e preparado para a sucessão. *No novo modelo de governança o papel da liderança familiar é contribuir para a visão de futuro da empresa e aplicar a arte de cobrar resultados dos administradores, tendo em vista o grau de transparência da mesma e não a competência da família* (DORF, 2003).

O mais importante a ser lembrado é que hereditariedade não é sinônimo de excelência ou de vocação para os negócios, mas sim, de competência (DORF, 2003).

De acordo Elias (2004), com o crescimento do agronegócio houve aumento no nível de conflitos das famílias envolvidas na área. Conflitos entre as pessoas da mesma família sempre existiram, porém em nível menor que o atual. Eles se devem a fatores como a maior área dos imóveis, menor número de famílias relacionadas com

a propriedade; queda brutal da renda e falta de emprego no setor urbano. Esses fatores dificultaram cada vez mais o processo sucessório, tendo-se em vista que agora todos os herdeiros querem viver da terra e muitos não estão preparados para administrá-la.

Neste setor, a sucessão apresenta uma diferença bastante grande em relação às empresas urbanas, pois envolve o fator de produção TERRA. A terra é meio de produção, portanto a sua divisão física, a infra-estrutura existente e a escala de produção são pontos extremamente importantes, e terão que estar muito bem caracterizados e avaliados no processo de sucessão familiar, para não se inviabilizar a continuidade da empresa rural.

Elias (2004) afirma que o maior desafio no Brasil de hoje é o custo elevado do capital no segmento do Agronegócio, devido aos custos operacionais, custo de oportunidade da terra, do *pro labore* do proprietário e o custo de produção em si. Deve-se contar ainda, em muitos casos, com tecnologia, conhecimento e equipes aptas, caso contrário pode diminuir ainda mais o valor do patrimônio. Trabalhar com a terra neste setor exige competitividade e eficiência tanto quanto nos demais; assim, é necessário racionalizar ao máximo os custos e maximizar os lucros tornando a propriedade altamente produtiva.

## CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DO SUCESSOR

O sucessor precisa ter capacidade para suceder o fundador, dando continuidade e inovando os negócios sem pôr em risco o patrimônio.

Segundo Dornellas (2006), alguns itens são importantes e comuns às pessoas que alcançaram sucesso nos negócios, a saber:

- **assumir riscos:** arriscar conscientemente e ter coragem de enfrentar desafios, buscar por si só os melhores caminhos;
- **identificar oportunidades** que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um negócio ou objetivo;
- **conhecimento:** quanto maior o domínio do saber, maiores são as chances de êxito;
- **organização:** ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais financeiros e tecnológicos de forma ra-



cional;

- **tomar decisões**, processo que exige levantamento de informações, análise fria das situações, avaliação das alternativas e a consequente escolha da solução mais adequada; *é o mais complexo e de difícil execução dos mandamentos*;

- **liderança**: saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas a perseguir as metas traçadas e favorecer relações equilibradas entre elas em torno do empreendimento;

- **dinamismo**: diante da rotina, cultivar um inconformismo para determinar seus próprios passos;

- **otimismo**: característica transparente nas pessoas que vislumbram o sucesso: sabem olhar além das dificuldades;

- **tino empresarial**: é a soma de todas as qualidades acima descritas, que muitos acreditam ser um “sexto sentido”, *verdadeiro sentimento*.

## REGIME DE BENS NO CASAMENTO E NA UNIÃO ESTÁVEL

Ao constituir uma família, seja pelo casamento seja pela união estável, homem e mulher assumem um novo papel no contexto social. Trata-se de um verdadeiro estatuto econômico-financeiro com direitos e deveres recíprocos, cujos efeitos jurídicos vão muito além dos meros interesses individuais, pois afetam o direito de propriedade dos bens, os atos de disposição e de oneração do patrimônio, direciona a partilha deste em casos de dissolução da vida em comum e projeta consequentemente seus efeitos no plano social, em face dos eventuais direitos de terceiros, segundo Oliveira (2005).

O regime de bens, no casamento, é uma espécie de regra estabelecida antes do casamento que determinará a propriedade dos bens. Esta regra regula os bens adquiridos ou recebidos por herança antes e durante o casamento.

Existe um regime de bens chamado de legal, por ser o estabelecido por lei, se os nubentes não fizerem nenhuma opção diferente. Para fazer esta opção, sempre antes do casamento, é preciso forma-

lizar *um pacto antenupcial* em um tabelionato, o qual após o casamento será registrado no competente cartório de registro de imóveis. Neste pacto é possível escolher um dentre os quatro regimes de bens existentes no Brasil (SANTOS, 2004): comunhão universal; comunhão parcial de bens; separação de bens; e participação final nos aqüestos.

O regime da comunhão parcial é o mais conhecido entre as pessoas, por ser o regime legal do casamento se não houver algum pacto antenupcial. Neste regime, os bens adquiridos durante o casamento são divididos em partes iguais, mas desta divisão se excluem os bens que já existiam antes do casamento, aqueles que foram comprados com dinheiro de venda de bem particular, bens de uso pessoal, rendimento do trabalho e aqueles recebidos por herança ou doação de terceiros.

Com a reforma do Código Civil em 2002 (FIUZA, 2003), foi criado um novo regime de bens, o Regime da Participação Final dos Aqüestos, uma forma híbrida de separação de bens durante o casamento e de comunhão parcial ao dissolver-se a sociedade conjugal.

Para melhor entendê-lo, é necessário saber que bens aqüestos correspondem ao montante dos bens adquiridos durante o casamento, ou seja, aqueles que normalmente seriam partilhados no momento da separação ou morte de um dos cônjuges. Assim, os bens adquiridos durante o casamento não se comunicam e cada um administra o que é seu; no entanto, na separação do casal, os bens que foram adquiridos onerosamente no casamento (os aqüestos) são partilhados. A maior dificuldade deste regime é a provável discussão sobre a partilha destes bens, pois os ânimos do casal estão acirrados e nenhum consegue colaborar com a partilha nesse período.

Assim, há necessidade de se optar realmente pelo melhor regime de bens, independentemente do legal, porque, se não for feita opção, é este que regerá o casamento dos cônjuges.

Outra novidade particularidade interessante do novo Código é a possibilidade de alteração do regime de bens. Permite-se a alteração do regime no curso do casamento, desde que esta seja autorizada judicialmente em pedido motivado de ambos os cônjuges, comprovem-se as razões invocadas e ressalvem-se os direitos de terceiros

(Art. 1.639, inc. 2º, FIUZA, 2003). Santos (2004) afirma, sobre o regime de bens no casamento, que “antes de casar é preciso conhecer os tipos de regime de bens para melhor escolher”.

Diante de todo o exposto, vê-se que há necessidade de realmente planejar o regime de bens ou fazer um contrato, no caso de união estável, para prevenir problemas que, no futuro, poderão prejudicar ou até inviabilizar um processo sucessório, que é o tema deste trabalho.

## SUCESSÃO FAMILIAR HOJE

Atualmente, a sucessão familiar é uma das questões que mais preocupam os agroempresários. A realidade de um trabalho árduo e a dependência de fatores imprevisíveis - como o clima ou as cotações dos produtos agrícolas e outros - levam os sucessores a pouco se interessarem pelo patrimônio da família (ITO, 2005).

Discussões sobre sucessão significaram um tabu que vigorou por muitos anos. Patriarcas do passado, sem visão empresarial, consideravam tais discussões como invasão de privacidade, ofensa ou intromissão indevida dos candidatos à herança e posterior sucessão. Segundo Silva (2003), com a evolução das empresas familiares, as precauções nessa seara ganharam seriedade e profissionalismo, pois furtar-se a planejar a sucessão pode significar o fim da empresa e da renda de todo um corpo social, que desaparece e que dela depende.

Independentemente da origem, crença, usos e costumes, cada núcleo busca, dentro do entendimento, dividir os bens da forma que melhor lhe aprouver, devido à forte relação entre a história e os aspectos culturais no que se refere ao direito e às relações familiares.

A questão da sucessão encontra nas culturas orientais exemplos típicos, pois até hoje nelas se deixa tudo ao primogênito, em detrimento dos demais filhos. Os italianos também fazem o mesmo quando da sucessão com terras, independentemente de ser permitido em lei ou não.

Somente com a reforma do Código Civil em 2002 (FIUZA, 2003), com a equiparação da herdeira mulher ao homem, é que mulher tem buscado os seus direitos.

Casos de sucessão familiar que não deram certo, acabando os herdeiros por perder todo o patrimônio na 2<sup>a</sup>/3<sup>a</sup> geração, são contados por centenas de consultores, escritores que vêm na divulgação da história de perda familiar uma fonte de renda, além de escancarar publicamente uma vergonha. Por outro lado, casos que deram certo são repassados de boca a boca com muito orgulho, mas com ressalvas, pois não há como ditar regras para o sucesso ou insucesso de um empreendimento; cada núcleo tem a sua própria fórmula, identidade, linguagem, força, valores, prioridades e tradições que só dizem respeito a ele.

No agronegócio a sucessão se torna ainda mais complexa, uma vez que, além de toda a preparação para gerir um patrimônio, há necessidade de muito amor e sentimento para trabalhar com a terra, aptidão que é nata ou adquirida com muita dedicação, com a observação de valores que muitas vezes não foram passados ao longo de uma vida.

Nos dias atuais, muitos agroempresários têm buscado o profissionalismo de empresas de consultoria e aconselhamento, para que estas, por meio de orientação vocacional dirigida, tracem o perfil de cada herdeiro vocacional, no sentido de que no futuro não venham a ocorrer perdas em relação ao processo sucessório. Com isto as agroempresas estão se antecipando aos problemas futuros, bem como lapidando o caráter e o perfil de cada herdeiro/sucessor, ganhando vários anos à frente de outras empresas que não se preocupam com a questão da sucessão.

Mesmo assim, ressalvas são feitas ao modo de pensar e agir de muitos agroempresários. Não são poucos os que acham que isto é perda de tempo e dinheiro, que o herdeiro pode hoje gostar de trabalhar num empreendimento familiar, mas no futuro não. Todavia, independentemente da posição que queiram ou não ocupar no futuro, os herdeiros/sucessores devem ser preparados e orientados para gerir e administrar um patrimônio que lhes pertence, proporcionando regalias.

No processo sucessório, é imprescindível que o sucessor não incorpore o eventual orgulho administrativo do fundador e reconheça que os tempos já são outros (HAMER, 2005). Os poucos nomes que

sobreviveram preferem hoje gerir os negócios no anonimato, evitando criar expectativas quanto a possíveis sucessos, cuja obtenção no atual momento está difícil.

## CONCLUSÃO

O processo sucessório é extremamente árduo para as pessoas que fazem parte dele como herdeiros ou sucessores, pois, além da perda física do fundador, existem as rusgas em torno do patrimônio, que desgastam o núcleo familiar.

Pôde-se constatar que no decorrer dos últimos 10 anos o tema sucessão familiar vem gradativamente ganhando espaço e forma entre os produtores rurais. Buscando prevenir problemas futuros, muitos deles vêm se preocupando com a formação do caráter e da personalidade de seus filhos/herdeiros para que estes se tornem sucessores capazes de gerir seu patrimônio de forma habilidosa e, - o mais importante - com respeito ao fruto de uma vida.

Embora não constitua garantia de resultados favoráveis para o sucessor, o planejamento de um processo sucessório pode criar um ambiente mais propício para a transmissão do poder de uma geração para outra (RUETTE, 2003).

## REFERÊNCIAS

BERNHOFTE, Renato. (coord). **Empresas familiares brasileiras, Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 1995.

DORF, André. Em busca da eternidade. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 37, n. 12, jun. 2003, p. 35-45.

DORNELAS, José. Alguns Mandamentos: os mandamentos do empreendedor de sucesso. **Plano de Negócios**. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/>

dinamica\_artigo.asp?tipo\_tabela=artigo&id=22>. Acesso em: 07 mar. 2006.

ELIAS, Sandro Al-Alam. A importância da gestão familiar no setor agropecuário. **Famasul**, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.famasul.com.br/artigos/visualizar.php?p\\_codigo=19](http://www.famasul.com.br/artigos/visualizar.php?p_codigo=19)>. Acesso em: 08 ago. 2005.

FEITOSA, Maria Luiza Pereira de Alencar Mayer. Concubinato e União Estável. **Jus Navigandi**, out. 1999. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=545>>. Acesso em: 08 ago. 2005.

FIUZA, Ricardo (coord). **Novo Código Civil Comentado**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HAMER, Eleri. Sucessão Familiar Rural – O Pai era (In) Competente, a mulher e os filhos perderam tudo. **Agrolink**, out. 2005. Disponível em: <[http://www.agrolink.com.br/colunistas/pg\\_detalhe\\_coluna.asp?Cod=848](http://www.agrolink.com.br/colunistas/pg_detalhe_coluna.asp?Cod=848)>. Acesso em: 07 mar. 2006.

ITO, Adriana. Jovens despertam para sucessão familiar. **Folha de Londrina**, Londrina, 03 dez. 2005, Folha Rural, p. 19.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

LEITE, Eduardo de Oliveira. **Direito das Sucessões**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004. v. 06.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, mar.2005, p. 22-30.

LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOPES, Mauricio Antonio Ribeiro. (Coord). **Constituição da República Federativa do Brasil** (CF/88). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1998.

OLIVEIRA, Euclides Benedito. Alterações do Regime de Bens no Casamento. Parte 1. **Advocacia Consultoria**. Seção Direito da Família. <<http://advocaciaconsultoria.com.br/dirfamilia/alter%20reg%20bens1.htm>>. Acesso em 09 dez. 2005.

RUETTE, Carmen Lúcia Porto. A Profissionalização como uma ferramenta estratégica: um estudo em usinas de Cana-de-açúcar do Estado de São Paulo. **Jornal Cana**. Mar. 2003. Seção Notícia. Disponível em: <[http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id\\_materia=15849](http://www.jornalcana.com.br/conteudo/noticia.asp?id_materia=15849)>. Acesso em 15 mai. 2006.

SANTOS, Magda Raquel Guimarães Ferreira dos Santos. O Regime de Bens no Casamento: **Clube do Bebê**. Jul 2004. Seção Palavra do Especialista. Disponível em: <<http://www.clubedobebe.com.br/Palavra%20dos%20Especialistas/df-07-04.htm>>. Acesso em 09 dez. 2005.

SILVA, Raul Corrêa. Família, Família, Negócios a Parte. **Empresario Online**. Set. 2004. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.empresario.com.br/artigos/index.html>>. Acesso em 08 ago. 2005.

SILVA, Raul Corrêa. Sucessão familiar pode superar brigas entre sócios e herdeiros. **Saúde Business**. Out. 2003. Seção Artigos. Disponível em: <[http://www.saudebusinessweb.com.br/sbw\\_artigo.vx1pub?id=44245](http://www.saudebusinessweb.com.br/sbw_artigo.vx1pub?id=44245)>. Acesso em mar. 2006

VENOSA, Sílvio de Saulo. **Direito Civil**: direito das sucessões. São Paulo: Atlas, 2005.