

# A EMPRESA FAMILIAR: DESAFIOS E SOLUÇÕES JURÍDICAS

## THE FAMILY BUSINESS: CHALLENGES AND LEGAL SOLUTIONS

**Flávia Costa Machado<sup>1</sup>**

Doutoranda em Direito Privado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/PUC-MG

**RESUMO:** Contemporaneamente, as empresas familiares representam uma grande fatia em nosso mercado nacional. O desenvolvimento de atividade econômica organizada por familiares apresenta, ao mesmo passo, vantagens e desvantagens para o mercado. O fato é que as fragilidades das empresas familiares são peculiares, pois os problemas afetivos entre os membros da família refletem consequências que devem ser solucionadas na seara do direito empresarial, sucessório, tributário e trabalhista. No Brasil, inexistem regras específicas para tratar dessas debilidades, embora é comum observar-se que as fragilidades familiares na atuação empresarial são capazes de gerar efeitos danosos à sociedade empresária. Neste artigo, serão apresentadas as vantagens e as desvantagens destas empresas e,

ainda, serão analisadas as soluções jurídicas apontadas pelas doutrinas nacional e estrangeira. Com base nesta análise, objetivamos demonstrar que há necessidade premente de uma regulação jurídica específica em nosso ordenamento jurídico, com vistas a fortalecer o mercado nacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa; família; regulação jurídica.

**ABSTRACT:** *Contemporaneously, family businesses represent a large share in our domestic market. The development of economic activity organized by family presents at the same step, advantages and disadvantages for the market. The fact is that the weaknesses of family businesses are unique because the affective problems among family members reflect consequences that must be addressed in the harvest field of business law, estate, tax and labor. In Brazil,*

---

<sup>1</sup> Mestra em Direito Empresarial pela Universidade de Coimbra/Portugal, Graduada em Direito pelo Centro Universitário da Cidade, Professora da Escola Superior Dom Helder Câmara e do Centro Universitário de Sete Lagoas/UNIFEMM.

*there are no specific rules to address these weaknesses, although in practice it is common to observe that the weaknesses in the family business activity can generate harmful effects on society. This paper will present itself – the advantages and disadvantages of these companies and also will be analyzed – legal solutions presented by national and foreign doctrine. Based on this analysis, we aimed to demonstrate that there is an urgent need for legal regulation specifies in our legal system with a view to strengthening the domestic market.*

**KEYWORDS:** *Company; family; legal regulation.*

**SUMÁRIO:** Introdução; 1 Conceito de empresa familiar; 2 Debilidades das empresas familiares; 3 Soluções para estrutura empresária familiar; Síntese conclusiva; Referências.

**SUMMARY:** *Introduction; 1 Concept of family business; 2 Weaknesses of the family business; 3 Solutions businesswoman family structure; Conclusive synthesis; References.*

## INTRODUÇÃO

A noção de família e a sua função na sociedade mudaram exponencialmente ao longo dos anos. No Brasil, até o advento da Constituição Federal/1988, a família era hierarquizada, patrimonializada e institucionalizada conforme as regras previstas no Código Civil de 1916. Neste contexto, é cediço que esta estrutura não conferia iguais direitos aos membros de uma família, isto porque a única entidade familiar reconhecida era o casamento, e o marido era o chefe da sociedade conjugal<sup>2</sup>.

Com efeito, as mulheres não possuíam plena capacidade civil quando casadas e, por outro lado, os filhos adotivos não possuíam os mesmos direitos do que os filhos consanguíneos do casamento e os filhos fora do casamento não possuíam direitos sucessórios e sequer eram reconhecidos como filhos<sup>3</sup>.

Neste cenário de desigualdade, o qual foi legitimado pelo Estado, não havia muito sentido discutir ausência de previsão legislativa sobre a sucessão da atividade empresária após a morte do patriarca, visto que era o filho varão legítimo do *de cuius* que assumiria o seu lugar como chefe de família e, consequentemente, da atividade empresarial.

<sup>2</sup> O Estatuto da Mulher Casada da década de 60 do século passado alterou a redação original do Código Civil de 1916. Este diploma legal passou a conferir plena capacidade civil a mulher casada.

<sup>3</sup> O princípio da igualdade entre os filhos e da mulher em relação ao homem na chefia da sociedade conjugal foi estabelecido pela Carta Magna de 1988.

Contemporaneamente, os filhos, independente da origem, possuem direitos sucessórios. Por outro lado, o Estado passou a reconhecer a união estável como uma forma legítima de constituição de entidade familiar, ainda quando constituída por pessoas do mesmo gênero<sup>4</sup>. E, ainda, deixamos de lado, também, a estrutura hierarquizada e desigual que marcava a família em outra época. Sendo assim, a família pode ser vista como um instrumento de promoção da dignidade da pessoa humana dos seus membros. Portanto, abandonou-se, definitivamente, a ideia de que a principal função da família era patrimonial.

Hodiernamente, ainda é comum que os membros de uma família juntem esforços para empreenderem no mercado, formando outros vínculos jurídicos além do parentesco familiar. O fato de haver vínculos patrimoniais advindos da atividade econômica conjugados com os vínculos afetivos denota a peculiaridade desta relação e, por conta disto, é necessário pensar sobre a necessidade ou desnecessidade de haver soluções jurídicas positivadas para os conflitos que possam emergir desta dúplici relação jurídica.

Doutra banda, se antes era fácil resolver quem ficaria no comando da atividade empresária após o falecimento do patriarca, atualmente não é assim, visto que a esposa/marido/companheira/companheiro e os filhos poderão disputar pelo comando da atividade em pé de igualdade. O fato é que estas disputas poderão levar ao fim da atividade empresária, caso os membros da família não consigam encontrar um denominador comum e, assim, os danos destes conflitos podem se estender para toda a sociedade, dependendo do poderio econômico da atividade.

Diante deste dado, o direito empresarial contemporâneo começou a elaborar possíveis soluções para as disputas de comando após o falecimento do patriarca/matriarca. Nesta senda, alguns ordenamentos jurídicos perceberam a importância das empresas familiares e passaram a prever um tipo específico de sociedade, com o fito de melhor tutelar alguns conflitos que possam surgir em virtude do falecimento do patriarca/matriarca familiar – a Colômbia, a Itália e a Espanha adotaram esta postura.

---

<sup>4</sup> Os ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), ao julgarem a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4277 e a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 132, reconheceram a união estável para casais do mesmo sexo em 05.05.2011. Em momento posterior, a Resolução nº 175, de 14 de maio de 2013, do CNJ determinou que os cartórios civis de registro de pessoas naturais realizassem casamentos entre pessoas do mesmo gênero.

No Brasil, estudos recentes apontam que 90% das empresas que inauguram as suas atividades são formadas por grupos familiares. Contudo, apenas 30% destas passam para a segunda geração familiar. Diante deste dado, conclui-se que o presente estudo é de grande importância para Brasil, pois, se, de um lado, é cediço que o insucesso e a descontinuidade de uma atividade econômica de iniciativa privada poderão gerar grandes impactos em nossa economia; de outro, a ausência de regulação específica sobre o tema demonstra a precariedade em sua solução em nosso ordenamento jurídico<sup>5</sup>.

Com efeito, realizaremos uma análise sobre as vantagens e as desvantagens das empresas familiares, bem como sobre a necessidade ou a desnecessidade de uma legislação específica sobre o tema, com base na experiência alienígena legislativa e nas doutrinas estrangeira e nacional.

## 1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar não é assente. Nesta senda, de forma cumulativa ou não, a doutrina aponta que a empresa familiar estaria presente quando: tiver passado ao menos por duas gerações da mesma família; a sucessão da gestão estiver adstrita à sucessão hereditária; os valores institucionais e a cultura organizacional forem idênticos ao da família; e a propriedade e o controle acionário estão reunidos nas mãos de uma ou mais famílias<sup>6</sup>.

Com base nestes elementos, Donnelley asseverou que “[...] a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”<sup>7</sup>.

Habitualmente, preleciona-se que não abarca o conceito de empresa familiar as empresas fundadas, por quem não tem herdeiros, pois não haverá questões sucessórias neste quadro.

Por outro lado, também é comum excluir do conceito em comento a empresa individual, visto que a morte do empresário individual não acarretará a sucessão da empresa. Todavia, compreendemos que esta afirmação não está

<sup>5</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 23.

<sup>6</sup> Idem, p. 20.

<sup>7</sup> DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161, abr./jun. 1967.

totalmente correta, pois é admissível a continuação da empresa por herdeiro incapaz, nos termos do art. 974 do Código Civil.

E, ainda, a caracterização estará excluída quando se tratar de sócio investidor, vez que a gestão e o poder não serão alterados pela morte do sócio.

Em um outro aspecto, há quem defenda que as sociedades formadas pela reunião de uma ou mais famílias – multifamiliares – não podem ser classificadas como empresas familiares, pois “[...] reúnem grupos familiares distintos, com objetivos de realização de empreendimentos econômicos comuns”<sup>8</sup>.

Embora seja louvável por parte da doutrina a tentativa de estabelecer características estandardizadas para a definição de empresa familiar, compreendemos ser mais acertado pensar que a empresa familiar é toda estrutura de poder e gestão empresarial que pode ser abalada em virtude de questões familiares ou sucessórias<sup>9</sup>.

De todas as tentativas conceituais, é certo concluir que, quando se fala em empresa familiar, podemos extrair dois elementos objetivos presentes em qualquer conceituação, quais sejam: uma empresa e uma família ou grupo familiar. Por outro lado, a intenção de manter a participação familiar enquanto elemento subjetivo das empresas familiares<sup>10</sup>.

Com base nestes apontamentos, concluímos que as empresas familiares podem se estruturar por via de qualquer modalidade societária, ou mesmo se estabelecer por intermédio de uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI ou firma individual.

## 1.1 ASPECTOS POSITIVOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem algumas vantagens em relação àquelas que não são formadas por famílias ou grupos familiares. Neste diapasão, podemos citar o fato de as empresas familiares, normalmente, apresentarem

<sup>8</sup> CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/ Virgília, 2008. p. 309-310.

<sup>9</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 21.

<sup>10</sup> DUBOIS, Eduardo M. Favier. La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la Empresa Familiar. *Revista del Notariado*, Buenos Aires, a. 115, n. 907, p. 40, enero/marzo 2012.

objetivos mais uniformes e os membros que a compõem revelam um maior comprometimento em cumpri-los<sup>11</sup>.

Por outro lado, estudos apontam que os membros de uma família confiam mais naqueles que pertencem ao seu grupo familiar e desconfiam mais daqueles que não pertencem a este grupamento; portanto, nestas empresas é possível perceber uma maior confiança e troca de conhecimento do que nas empresas não familiares<sup>12</sup>.

Outros fatores positivos podem ser apontados, tais como a flexibilidade no trabalho dos membros que pertencem ao grupo familiar, o planejamento a longo prazo, vez que, normalmente, há intenção de continuidade da empresa, a cultura e as estruturas estáveis, associadas ao fato de os sócios serem membros da mesma família, a maior celeridade na tomada de decisões, vez que há, em regra, um e o fato de os seus membros se orgulharem de pertencerem à empresa familiar e, em relação a terceiros, passam a ideia de maior confiança.

## **2 DEBILIDADES DAS EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares apresentam alguns pontos fracos, conforme aponta a doutrina. Em um primeiro prisma, destaca-se o fato de as empresas familiares normalmente seguirem um modelo monárquico, isto é, há uma centralização do poder nas mãos do patriarca/matriarca da família ou de algum membro do grupo familiar<sup>13</sup>.

Os conflitos familiares pessoais, em regra, também podem interferir na gestão da empresa, pois os membros não costumam separar questões pessoais daquelas relacionadas à atividade empresária. Neste prisma, também podemos destacar que é comum haver confusão entre a subordinação familiar e a subordinação empresária<sup>14</sup>.

Noutro aspecto, as empresas familiares comumente embaralham as contas pessoais com as contas inerentes à atividade empresária, pois adotam caixa único<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Idem, p. 40.

<sup>12</sup> DUBOIS, Eduardo M. Favier. La empresa familiar frente al derecho argentino: Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica, 2010. Disponível em: <[http://favierduboisspagnolo.com/trabajos\\_doctrina/web6\\_la\\_empresa\\_familiar%20frente.pdf](http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/web6_la_empresa_familiar%20frente.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2014, p. 5.

<sup>13</sup> Idem, p. 5.

<sup>14</sup> Idem, p. 5.

<sup>15</sup> Idem, p. 5.

Em relação aos familiares que trabalham na empresa, é frequente observar-se que não apresentam um desempenho satisfatório; entretanto, costumam ser mantidos nas suas funções. Com efeito, os empregados não familiares sentem-se frustrados com a superproteção conferida àqueles<sup>16</sup>.

Uma das desvantagens mais importantes é o fato de, em regra, não haver um planejamento sobre a sucessão do controle acionário e dos cargos diretivos com o falecimento do patriarca da família. Quando não há disposições testamentárias neste sentido, os membros da família que pretendem exercer estas funções passam a discutir judicialmente pelo poder. Este conflito, fomentado por questões de cunho pessoal, poderá levar à dissolução da sociedade, a sua cisão ou até mesmo à falência da empresa<sup>17</sup>.

Em suma, as dificuldades de uma empresa familiar são:

*[...] derivadas principalmente de su falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación, y de la confusión de límites entre familia y empresa, todo lo que crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad en sus diversos planos: económico, psicológico-relacional y jurídico, de modo de permitir su continuación y evitar las altas tasas de mortalidad al pasar a las siguientes generaciones.*<sup>18</sup>

Por este motivo, Donaggio e Silveira disciplinam que os desafios das empresas familiares são

[...] a conciliação do crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa; a necessidade de educar herdeiros para o papel de acionista (e eventualmente o de executivos); a profissionalização da família e da propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa; o estímulo ao comprometimento das próximas gerações (inclusive

---

<sup>16</sup> Idem, p. 5.

<sup>17</sup> Idem, p. 6.

<sup>18</sup> DONAGGIO, Angela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 124.

em empresas multi-familiares) com a empresa; e a necessidade de prestação de contas de forma periódica e transparente para todos os interessados na empresa, incluindo familiares não envolvidos com a gestão diária.<sup>19</sup>

Estas debilidades e estes desafios das empresas familiares decorrem, essencialmente, pelo fato de estarmos diante de três círculos que se entrelaçam, nomeadamente a propriedade, a família e a gestão da empresa. Esta interação entre esses círculos decorre do fato de as questões afetivas influenciarem as tomadas de decisão no âmbito da gestão e da distribuição patrimonial<sup>20</sup>.

### 3 SOLUÇÕES PARA ESTRUTURA EMPRESÁRIA FAMILIAR

No Brasil, não existe legislação específica para as empresas familiares, embora hajam pesquisas apontando que as empresas familiares no Brasil representam um grupo significativo dentro da atividade empresária. Sendo assim, passaremos a analisar algumas soluções apontadas pela doutrina com vistas à manutenção da empresa familiar.

Afigura-se importante destacar que os instrumentos jurídicos *de per se* não são suficientes para solucionar as debilidades que se apresentam no âmbito da empresa familiar, pois, normalmente, as discussões entre os familiares envolvem questões afetivas além das patrimoniais e aquelas não são passíveis de solução satisfatória pelo direito. Por este motivo, a psicologia, a administração e a sociologia também estudam o tema, inclusive com maior acuidade do que o direito<sup>21</sup>.

No prisma da regulação jurídica, costuma-se apontar três soluções para a manutenção da empresa familiar. Em primeiro lugar, sugere-se a criação de um estatuto jurídico da empresa familiar que englobará regras societárias, trabalhistas, tributárias, familiares, sucessórias, etc. Por outro lado, há quem aponte como solução para esta modalidade de empresa a criação de um tipo societário próprio. Por fim, propõe-se a criação de regras pontuais que atenderão

---

<sup>19</sup> Idem, p. 124.

<sup>20</sup> Cf. PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 49.

<sup>21</sup> Idem, p. 42.

cada problema separadamente com vistas a solucionar os conflitos no âmbito da empresa familiar<sup>22</sup>.

Em relação ao estatuto jurídico, disciplina-se que não é possível aplicá-la por força da grande variedade de empresas familiares e a pouca utilidade de um estatuto. Já a adoção de um tipo societário próprio para as empresas familiares tem se mostrado insuficiente em virtude das limitações que o tipo impõe aos sócios e ao capital da sociedade com base nas experiências espanhola e colombiana<sup>23</sup>.

Sobre as regras pontuais, a Espanha flexibilizou diversas regras em relação às empresas familiares, tais como a possibilidade dos acordos de acionistas versarem sobre herança futura, criou incentivos fiscais e determinou a publicidade dos pactos familiares<sup>24</sup>.

De outra banda, Carvalhosa disciplina que os instrumentos jurídicos existentes, não específicos, podem evitar e solucionar conflitos que surgem no seio da empresa familiar. Com efeito, o autor os classifica em instrumentos jurídicos de: i) planejamento sucessório; e ii) planejamento societário<sup>25</sup>.

Em relação ao planejamento sucessório, Carvalhosa propõe como solução a utilização de alguns negócios jurídicos, nomeadamente a doação com reserva de usufruto, testamento, pactos antenupciais, cláusulas de incomunicabilidade e contrato de convivência de união estável. Estes instrumentos podem ser utilizados para evitar as disputas litigiosas após a morte do patriarca/matriarca, vez que, por exemplo, as doações em vida com reserva de usufruto – adiantamento de legítima – definirão quem ficará com as ações ou quotas das sociedades familiares. Da mesma sorte, o testamento também poderá servir para realizar a partilha de forma desigual em relação à parte disponível e, assim, determinar-se quem deterá o maior número de quotas ou ações da sociedade empresária familiar. De outra banda, os pactos antenupciais e os contratos de convivência

---

<sup>22</sup> Cf. DUBOIS, Eduardo M. Favier. La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la Empresa Familiar. *Revista del Notariado*, Buenos Aires, a. 115, n. 907, p. 40, enero/marzo 2012.

<sup>23</sup> *Idem*, p. 41.

<sup>24</sup> *Idem*, p. 41.

<sup>25</sup> CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Virgília, 2008. p. 312.

podem afastar a comunicação das quotas ou da sucessão da propriedade das ações em relação ao consorte ou companheiro<sup>26</sup>.

No que tange ao planejamento societário, disciplina-se que os acordos de acionistas são instrumentos que poderão mitigar os conflitos nas empresas familiares quando versarem, especialmente, sobre:

[...] o exercício do poder de controle indireto da companhia (ou seja, o exercício do direito de voto); as questões patrimoniais relacionadas com a alienação de ações; a política de dividendo das empresas operacionais; a transparência das informações relevantes; e as alternativas de liquidez.<sup>27</sup>

Por outro lado, os acordos de acionistas também poderão versar sobre a compra e venda das ações e o direito de preferência para aquisição entre os membros da família em questão. E por este motivo os *put in call*, *tag along* e *drag along* poderão ser utilizados para evitar que negociações desta natureza possam enfraquecer algum membro da família em relação a sua posição acionária ou mesmo bloquear a participação societária de pessoas estranhas à família.

De todo o modo, independente do tipo de acordo de bloqueio, Menezes acertadamente salienta que, para a produção de efeitos em relação à sociedade, os acordos de acionista devem fazer esta ressalva e o seu arquivamento deverá ser realizado na sede da companhia<sup>28</sup>.

Em relação à oponibilidade destes acordos em relação a terceiros, Menezes assevera que “[...] as obrigações e ônus decorrentes do acordo também são oponíveis a terceiros (art. 118, § 1º) depois de averbados nos livros de registro e nos certificados das ações (se existirem) ou, em se tratando de ações escriturais, nos livros da instituição financeira responsável”<sup>29</sup>.

Frisa-se que, na Itália, na Espanha e na França, vem se admitindo a utilização de pactos de família, no qual o sócio/acionista transfere a um ou mais

<sup>26</sup> Idem, p. 312-316.

<sup>27</sup> Idem, p. 318.

<sup>28</sup> MENEZES, Paulo Lucena de. Acordo de acionista. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Virgínia, 2008. p. 334.

<sup>29</sup> Idem, p. 337.

descendentes, com consentimento do cônjuge e demais herdeiros, parte das suas quotas ou ações para um ou mais herdeiros<sup>30</sup>.

Outra solução que se destaca e encontra diversos adeptos é a criação de uma *holding* para abrigar o patrimônio familiar, separando-o do patrimônio empresarial, facilitando, assim, eventual discussão patrimonial entre os membros da família sem afetar o andamento da atividade empresária<sup>31</sup>.

Em outro prisma, vem se apontando, como solução interdisciplinar das fragilidades das empresas familiares, a implementação de estratégias e estruturas de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória<sup>32</sup>.

No âmbito da governança corporativa, assevera-se que as empresas familiares deverão adotar regras sobre transparência, que estabeleçam equidade, rejam a prestação de contas e que estabeleçam responsabilização corporativa.

Assim, conforme o Código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC, para que se alcance boas práticas de governança corporativa é necessário adotar, voluntariamente, além do que as referidas leis societárias dispõem de forma obrigatória, outros instrumentos e estruturas, notadamente quanto aos seguintes tópicos: i) a estrutura da propriedade, ii) o conselho de administração, iii) gestão, iv) a auditoria independente, v) o conselho fiscal e vi) a conduta e o conflito de interesses.<sup>33</sup>

Em relação às regras de governança familiar, aponta-se como solução dos problemas e prevenção dos mesmos a utilização de instrumentos extrajurídicos que visem a atender a questões sentimentais, de relacionamento, de sucessão de lideranças e de transição de gerações. Para tanto, admitem-se as seguintes

<sup>30</sup> Cf. DUBOIS, Eduardo M. Favier. La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la Empresa Familiar. *Revista del Notariado*, Buenos Aires, a. 115, n. 907, p. 2-3, enero/marzo 2012.

<sup>31</sup> OCHMAN, Renato. As estruturas societárias no planejamento sucessório. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 81.

<sup>32</sup> PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 29.

<sup>33</sup> *Idem*, p. 32.

estruturas: assembleia familiar ou o conselho de família, *family office*, comitês de família e código de ética, protocolo ou acordo familiar<sup>34</sup>.

Passamos a descrever, sucintamente, o conceito e a função de cada um desses instrumentos de governança familiar. Assim, assembleia familiar ou conselho familiar são estruturas que podem ser criadas que visam a reunir os membros de uma empresa familiar com fito de debaterem questões pessoais que possam afetar a atividade empresarial – casamentos, divórcios, etc.<sup>35</sup>.

O *family office* ou “o escritório de família deve ser visto como um centro de decisão familiar, em que se buscam soluções importantes quanto à família e à empresa e se definem os mecanismos de implementação que, de fato, serão executados” (Werner, 2008, p. 266).

Os comitês, em conformidade com Prado, devem ser criados com finalidades específicas e são temporários. Assim, são instrumentos para, exemplificativamente, organizar festas e eventos familiares relacionados à atividade empresária<sup>36</sup>.

Os códigos de ética, chamados também de protocolo ou acordo familiar “[...] tem por objetivo, fundamentalmente, estabelecer os valores, princípios, costumes, conduta empresarial, da família na empresa e na sociedade”<sup>37</sup>.

A governança jurídico-sucessória e familiar aponta como soluções os instrumentos jurídicos já mencionados – acordo de quotistas, direito de preferência, pactos antenupciais, acordos de convivência, testamentos, etc.<sup>38</sup>.

## SÍNTESE CONCLUSIVA

As empresas familiares são importantes para o desenvolvimento econômico brasileiro, pois representam grande parcela das empresas que se instalam em nosso mercado. Contudo, apesar de grandes vantagens em vários aspectos, conforme demonstrado, apresentam debilidades e desafios peculiares pelo fato de envolverem relações jurídicas de natureza jurídica diversa – familiar,

---

<sup>34</sup> Idem, p. 39-40.

<sup>35</sup> Idem, p. 39-42.

<sup>36</sup> Idem, p. 44.

<sup>37</sup> Idem, p. 45.

<sup>38</sup> Idem, p. 46-47.

sucessória, societária – que se interligam e geram conflitos multidisciplinares de difícil solução.

Em relação ao conceito de família, demonstramos que a doutrina não é uniforme. Contudo, nos inclinamos a compreender o fenômeno das empresas familiares enquanto qualquer atividade econômica organizada que poderá sofrer efeitos por força de questões familiares e sucessórias, vez que estes são os principais problemas das empresas familiares.

Diante deste quadro, apontamos as soluções jurídicas adotadas pela doutrina para os problemas enfrentados pela empresa familiar. Neste diapasão, concluímos que não é necessário criar um tipo específico ou mesmo um estatuto jurídico das empresas familiares, vez que a miríade de empresas familiares e as suas peculiaridades casuísticas não seriam atendidas por completo, ao se tentar conformá-las em um modelo unívoco de soluções jurídicas.

Com efeito, entendemos que a flexibilização de algumas regras, tal como aconteceu na Espanha, poderá trazer resultados positivos tanto para precaver eventuais conflitos como para solucioná-los.

De todo o modo, afigura-se que os instrumentos existentes, mas não específicos, poderão ser utilizados, enquanto não há regras mais flexíveis para esta modalidade de empresa, com vistas a permitir que a empresa familiar continue em nosso mercado e não chegue ao fim de sua atividade por conta de desafetos familiares e, conseqüentemente, esta postura levará o fortalecimento da nossa economia nacional.

Entretanto, reconhecemos que, enquanto não houver uma legislação que determine que, nestes tipos sociais, os sócios realizem, enunciativamente, acordos de acionistas e/ou testamentos com vistas a se estabelecer como será realizada a sucessão da gestão da empresa familiar, não será possível evitar o enfraquecimento da nossa economia por força de questões afetivas.

De todo o modo, não se deve olvidar que os instrumentos e as estruturas de gestão corporativa, especialmente os de cunho extrajurídico, poderão auxiliar mais os familiares do que os instrumentos jurídicos, vez que as questões pessoais entre os membros da família são a causa dos conflitos jurídicos e mesmo solucionando estes, normalmente aqueles não cessarão, senão com ajuda dos instrumentos corporativos familiares – *family office*, assembleia de família, códigos de ética, protocolos ou acordo familiar.

## REFERÊNCIAS

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Virgília, 2008.

DONAGGIO, Angela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun. 1967.

DUBOIS, Eduardo M. Favier. La empresa familiar frente al derecho argentino: Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidade jurídica, 2010. Disponível em: <[http://favierdubois.pagnolo.com/trabajos\\_doctrina/web6.la\\_empresa\\_familiar%20frente.pdf](http://favierdubois.pagnolo.com/trabajos_doctrina/web6.la_empresa_familiar%20frente.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la Empresa Familiar. *Revista del Notariado*, Buenos Aires, a. 115, n. 907, p. 39-55, enero/marzo 2012.

MENEZES, Paulo Lucena de. Acordo de acionista. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Virgília, 2008.

OCHMAN, Renato. As estruturas societárias no planejamento sucessório. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – Governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011.

WERNER, René. O escritório de família: um processo moderno de governança familiar. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva/Virgília, 2008.